

ESG W PRAKTYCE



Sztuczna inteligencja (AI) w służbie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Zrównoważony rozwój przestaje być jedynie chwytliwym hasłem, a staje się filarem współczesnego biznesu. W dobie rosnących oczekiwań społecznych, presji inwestorów oraz zaostrzających się regulacji prawnych firmy stają przed wyzwaniem godzenia celów ekonomicznych z rosnącymi wymaganiami w zakresie ochrony środowiska i odpowiedzialności społecznej.



DR DANIEL KIEWRA

główny ekspert ds. klimatu i energii,
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Wymaga to nowego podejścia do zarządzania. Zaawansowane technologie coraz częściej stają się realnymi instrumentami transformacji biznesu w kierunku modeli bardziej odpornych, efektywnych i zgodnych z celami zrównoważonego rozwoju. Warto przyjrzeć się m.in. generatywnej sztucznej inte-

ligencji (AI), której zastosowanie w działaniach służących zrównoważonemu rozwojowi może mieć szczególne znaczenie

Jak AI wspiera zarządzanie zrównoważonym rozwojem w firmach

Sztuczna inteligencja daje biznesowi trzy fundamentalne korzyści w obszarze zrównoważonego rozwoju. Po pierwsze, umożliwia automatyzację powtarzalnych, czasochłonnych zadań, co pozwala pracownikom skupić się na działaniach o wyższej wartości dodanej. Po drugie, porządkuje duże ilości nieustrukturyzowanych danych potrzebnych do raportów itp. Po trze-

cie, systemy AI potrafią integrować tysiące zasobów obliczeniowych do rozwiązywania najbardziej złożonych problemów optymalizacyjnych, od zarządzania łańcuchem dostaw po modelowanie emisji gazów cieplarnianych.

W praktyce oznacza to, że firmy mogą wykorzystywać algorytmy uczenia maszynowego do prognozowania zużycia energii, optymalizacji tras transportowych, monitorowania śladu węglowego w czasie rzeczywistym czy identyfikowania obszarów marnotrawstwa zasobów. Analiza danych z 67 krajów wykazała, że AI może być potężnym narzędziem w służbie zrównoważonego rozwoju, ale jej efektywność zależy od kontekstu makroekonomicznego, poziomu rozwoju technologicznego i struktury gospodarki.

AI może wspierać podejmowanie decyzji w zakresie ESG poprzez lepsze modelowanie ryzyka, identyfikację trendów regulacyjnych i prognozowanie oczekiwań interesariuszy. Firmy stosujące AI w większym stopniu wykazują lepsze wyniki w zakresie governance

środowiskowego i odpowiedzialności społecznej, co potwierdzają między innymi artykuły z uznanych czasopism naukowych jak *Business Strategy and the Environment*.

Budowanie wiarygodnego systemu zarządzania informacją ESG

Zaprojektowanie wiarygodnego systemu zarządzania informacją w obszarze ESG wymaga zintegrowania trzech warstw: zbierania danych, ich weryfikacji oraz transparentności. Sztuczna inteligencja odgrywa tu rolę katalizatora, umożliwiając firmom gromadzenie danych z rozproszonych źródeł, takich jak: czujniki IoT w zakładach produkcyjnych, systemy ERP, dane od dostawców czy informacje z łańcucha wartości. Algorytmy NLP pozwalają przetwarzać nieustrukturyzowane dokumenty, umowy, raporty audytowe i korespondencję, wydobywając z nich istotne wskaźniki ESG.

Kluczowym elementem wiarygodności jest jednak nie tylko technologia, lecz także zarządzanie danymi. Firmy muszą ustanowić jasne procedury walidacji, audytu

i kontroli jakości danych środowiskowych i społecznych. AI może wesprzeć wykrywanie anomalii, identyfikację błędów i niespójności w raportach, a także automatyczne porównywanie deklarowanych celów z rzeczywistymi wynikami. Systemy analityczne pozwalają na tworzenie dashboardów ESG w czasie rzeczywistym, co zwiększa transparentność wobec inwestorów, regulatorów i konsumentów.

Wyzwania i pułapki związane z wykorzystaniem AI

Mimo ogromnego potencjału, wdrażanie AI w obszarze zrównoważonego rozwoju wiąże się z istotnymi wyzwaniami.

Jednym z nich jest paradoks energetyczny. Zaawansowane modele AI i algorytmy głębokiego uczenia zużywają olbrzymie ilości energii elektrycznej i generują wysoki ślad węglowy. Odpowiedzią na ten problem jest koncepcja Green AI, obejmująca projektowanie energooszczędnych algorytmów, zasilanie infrastruktury ze źródeł odnawialnych oraz rezygnację



Mimo ogromnego potencjału, wdrażanie AI w obszarze zrównoważonego rozwoju wiąże się z istotnymi wyzwaniem.

postępy w redukcji emisji czy poprawie wskaźników społecznych, podczas gdy faktyczne działania firmy pozostają ograniczone lub czysto deklaratywne.

Podsumowanie

Technologie, a zwłaszcza AI, mogą stać się ważnym źródłem przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pozwalają szybciej analizować dane, automatyzować procesy i trafniej podejmować decyzje. Dzięki AI firmy mogą ograniczać zużycie energii i materiałów, optymalizować łańcuchy dostaw, prognozować ryzyka, monitorować emisje oraz integrować informacje

ESG z zarządzaniem finansowym i operacyjnym.

Należy jednak pamiętać, iż AI niesie z sobą również szereg ryzyk wymagających odpowiedzialnego zarządzania. Wiarygodność przewagi budowanej dzięki AI zależy więc od jakości danych, przejrzystości modeli, kontroli człowieka,

audytów i rzeczywistego powiązania deklaracji ESG z wynikami operacyjnymi. Największe korzyści osiągną nie te firmy, które wdrożą AI najszybciej, lecz te, które połączą innowacyjność technologiczną z odpowiedzialnością, cyberbezpieczeństwem i długofalową strategią zrównoważonego rozwoju.

z AI tam, gdzie równie skuteczne są prostsze metody analityczne. Innym jest ryzyko algorytmiczne i błędy w danych. Systemy AI uczą się na historycznych danych, które mogą odzwierciedlać nierówności społeczne, dyskryminację lub niepełne informacje o grupach marginalizowanych. W kontekście zarządzania zrównoważonym rozwojem może to prowadzić do niesprawiedliwych ocen dostawców z krajów rozwijających się, pracowników o nietypowych ścieżkach kariery czy społeczności lokalnych o słabszej reprezentacji cyfrowej. Mitygacja tego ryzyka wymaga świadomego projektowania zbiorów treningowych, regularnych audytów algorytmów pod kątem dyskryminacji, transparentności metodologii oraz zaangażowania różnorodnych interesariuszy w proces walidacji systemów AI. Kolejnym problemem jest asymetria technologiczna między dużymi korporacjami a MŚP. Duże przedsiębiorstwa dysponują znaczącymi zasobami finansowymi, które pozwalają im inwestować w zaawansowaną infrastrukturę IT, zatrudniać zespoły specjalistów ds. data science i uczenia maszynowego oraz utrzymywać kosztowne systemy AI w sposób ciągły. Z kolei MŚP często nie mają dostępu do podobnego kapitału, co sprawia, że koszt wdrożenia i utrzymania rozwiązań AI staje się dla nich obciążeniem niemożliwym do udźwignięcia.

Dużym problemem staje się również uzasadniony lęk przed utratą miejsc pracy. Automatyzacja powtarzalnych zadań sprawia, że tradycyjne stanowiska typu entry-level drastycznie tracą na znaczeniu – firmy zamiast stażystów i osób na juniorskich stanowiskach wolą zatrudniać mniejszą liczbę doświadczonych specjalistów wspieranych przez AI. Wreszcie, istnieje ryzyko greenwashingu wspieranego przez AI. Sztuczna inteligencja może generować spójne narracje o zrównoważonym rozwoju, optymalizować język raportów pod kątem oczekiwań regulatorów i inwestorów, a nawet symulować

Akademia Dobrej Energii junior, czyli wpływ na społeczeństwo w praktyce.

Firmy poszukują działań, które budują ich konkurencyjność oraz wartość, łącząc działalność biznesową z pozytywnym wpływem na otoczenie. Przykładem inicjatywy, która jest strategicznym rozwinięciem misji firmy i jednocześnie ma pozytywny wpływ na społeczeństwo jest Akademia Dobrej Energii Junior (ADEj) – autorski program VanityStyle kierowany do szkół.

Symbioza biznesu i wpływu społecznego

Działalność VanityStyle od lat koncentruje się na dostarczaniu rozwiązań wspierających zdrowy i aktywny tryb życia. Strategia zrównoważonego rozwoju spółki jest ściśle powiązana z jej modelem biznesowym – oba te obszary stawiają w centrum człowieka i jego potrzeby. Firma wychodzi z założenia, że dbanie o energię życiową i budowanie odporności psychicznej powinno zaczynać się już od najmłodszych lat i trwać aż do późnej dorosłości. Opracowanie i zaoferowanie szkołom bezpłatnego programu edukacyjnego Akademii Dobrej Energii Junior jest naturalnym krokiem w realizacji tej idei. Program ten stanowi ważny element wpływu firmy na społeczeństwo. Adresuje on palące problemy wśród współczesnych dzieci: pogarszający się stan kondycji fizycznej i zdrowia emocjonalnego, niskie poczucie własnej wartości, wypalenie uczniowskie i problemy w relacjach.

Skala i mierzalne efekty, podsumowanie trzech edycji Akademii

Od początku istnienia, czyli od 2023 r., program objął swoim zasięgiem ponad 33 000 dzieci z klas II i III szkół podstawo-

wych w całej Polsce. Do inicjatywy przystąpiło ponad 1 800 nauczycieli z placówek publicznych i niepublicznych. Organizatorzy projektu dużą wagę przykładają do mierzenia efektów, jakie przynosi. Zgodnie z wynikami ewaluacji przeprowadzonej przez ekspertki z Uniwersytetu SWPS oraz TUSER, program realnie zmienia postawy dzieci. Po podsumowaniu wyników za III edycję odnotowano, że: 32 proc. dzieci lepiej rozumiało pojęcie dobrostanu, aż 84 proc. uczniów zadeklarowało wdrożenie poznanych zdrowych nawyków w życie, poziom wiedzy uczniów na temat stresu wzrósł o 114 proc. Nauczyciele, którzy bezpośrednio realizowali program w klasach, ocenili jakość i przydatność programu na 9,3 w 10-punktowej skali. W ankietach podkreślali oni przede wszystkim, że dzięki programowi nastąpiła poprawa integracji w klasie oraz wzrost kompetencji miękkich u dzieci.

Nauka oparta na dowodach i partnerstwie

Mocną stroną Akademii jest praca metodą projektu oraz gotowe materiały edukacyjne opracowane dla nauczycieli i rodziców dzieci, we współpracy z ekspertami

z Uniwersytetu SWPS i TUSER.

Program obejmuje:

1. Tydzień ze zdrowym ciałem – skupiony na aktywności ruchowej, odżywianiu i wpływie środowiska naturalnego na zdrowie.
2. Tydzień ze zdrową głową – poświęcony rozpoznawaniu emocji oraz technikom radzenia sobie ze stresem.
3. Tydzień ze zdrowymi relacjami – uczący budowania relacji i bezpiecznego poruszania się w sieci (walka z hejtem i fake newsami).

Uznanie dla Akademii i plany na przyszłość

Wysoka jakość programu oraz jego znaczenie społeczne zostały dostrzeżone przez kluczowe instytucje. ADEj posiada m.in. honorowy patronat Ministra Edukacji. Program został również uhonorowany w raporcie „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2025. Dobre praktyki” Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W nadchodzącym roku szkolnym 2026/2027 planowane jest wprowadzenie nowego, czwartego modułu „Zdrowa Empatia”. Będzie on skupiony na kształtowaniu uważności, troski o siebie i innych oraz odpowiedzialności za świat przyrody i środowisko.

Podsumowanie

Akademia Dobrej Energii Junior to przykład tego, jak sektor prywatny może wspierać system oświaty i wpływać na społeczeństwo teraz i w przyszłości poprzez kształtowanie nawyków zdrowotnych od najmłodszych lat.



**akademia
dobrej energii**
junior

**Projekt edukacyjny wspierający rozwój dzieci
poprzez naukę dobrych nawyków**

w zakresie dbania o swoje zdrowie
fizyczne, emocjonalne oraz społeczne.



PROGRAM PRZEZNACZONY DLA KLAS II I III SZKOŁY PODSTAWOWEJ

ESG a konkurencyjność przedsiębiorstw: kosztowna

Na posiedzeniach rad nadzorczych zrównoważony rozwój dzieli salę szybciej niż większość punktów porządku obrad. Dla jednych to narzucony balast, który zatrudnia dział prawny i finansowy, a odciąga uwagę od rdzenia biznesu. Dla drugich fundament, który przesądzi o dostępie do kapitału i o wycenie spółki za dekadę. Sceptycyzm ma zresztą źródło w samych przepisach.

PAULINA GROCHOWSKA

radczyni prawna, członkini zarządu
Systemu Gazociągów Tranzytowych
Europol Gaz

W ciągu kilku lat raportowanie przeszło drogę od pełnej dobrovolności, przez powszechny obowiązek wynikający z dyrektywy CSRD, aż po gruntowne cofnięcie tego obowiązku wobec większości adresatów.

Prawo odpuściło, rynek nie

Pakiet upraszczający Omnibus I zmienił reguły gry w sposób, którego rok wcześniej mało kto się spodziewał. Dyrektywa 2026/470, opublikowana 26 lutego 2026 r., zawęziła krąg podmiotów objętych obowiązkową sprawozdawczością do jednostek i grup zatrudniających ponad tysiąc pracowników i osiągających ponad 450 mln euro przychodów netto rocznie. Polski ustawodawca zareagował z przędkością rzadko spotykaną: ustawa z 27 lutego 2026 r. o zmianie ustawy o rachunkowości weszła w życie 13 marca, zaledwie dwa tygodnie przed terminem sporządzenia sprawozdań za 2025 r.

Dodany tą nowelizacją art. 84 a ustawy o rachunkowości pozwala jednostkom pierwszej fali odstąpić od raportowania za lata obrotowe rozpoczynające się od 1 stycznia 2025 r. do 31 grudnia 2026 r. Warto zwrócić uwagę na szczegół, który łatwo przeoczyć przy pobieżnej lekturze. Nowy zakres unijny wymaga przekroczenia obu progów łącznie, natomiast krajowe zwolnienie działa już wtedy, gdy jednostka nie przekroczyła tysiąca etatów albo 1,9 mld zł przychodów. Kryterium jest więc alternatywne, a nie kumulatywne, co realnie poszerza grono zwolnionych. Decyzję podejmuje kierownik jednostki i musi ją ujawnić w sprawozdaniu z działalności. Ponieważ przepisy powstawały w pośpiechu, Komisja Nadzoru Finansowego wydała 19 marca 2026 r. stanowisko porządkujące wątpli-

wości, w szczególności rozgraniczające sprawozdawczość obowiązkową od dobrowolnej.

Czy to znaczy, że temat traci na wadze? Odpowiedź zależy od tego, kto pyta. Ustawodawca rzeczywiście zdjął obowiązek z tysięcy firm, ale nie zdjął pytań, które te firmy i tak usłyszą od banku przy odnowieniu limitu, od ubezpieczyciela przy kalkulacji składki i od klienta korporacyjnego przy kwalifikacji dostawcy. Presja przeniosła się z organu nadzoru na kontrahenta, a kontrahent bywa mniej cierpliwy niż regulator.

Środowisko i ludzie: gdzie liczby się bronią

Najczęstszy zarzut wobec ESG brzmi, że nakłady środowiskowe i pracownicze obniżają bieżącą rentowność. Dane pokazują obraz bardziej zniuansowany, choć nie tak jednoznaczny, jak chcieliby entuzjaści. McKinsey szacuje, że rosnące koszty operacyjne – surowce, woda, rzeczywisty koszt emisji – potrafią uszczuplić zysk operacyjny nawet o sześćdziesiąt procent. Praca nad efektywnością surowcową i energetyczną nie generuje więc dodatkowego zysku znikąd, lecz osłania ten, który już jest. To rozróżnienie ma znaczenie dla języka, jakim zarząd rozmawia z radą: mowa o tarczy, nie o dźwigni.

Skalę takiej tarczy najlepiej pokazuje program, który działa nieprzerwanie od pół wieku. Koncern 3M uruchomił w 1975 r. inicjatywę Pollution Prevention Pays, opartą na prostym założeniu, że zanieczysz-

czenie taniej wyeliminować na etapie projektowania produktu niż usuwać na końcu produkcji. Firma podaje, że program zapobiegł emisji ponad 2,66 mln ton zanieczyszczeń i przyniósł ponad 2,3 mld dolarów oszczędności. Warto dodać zastrzeżenie, o którym rzadko się wspomina, a które działa na korzyść argumentu: 3M liczy wyłącznie efekt pierwszego roku każdego projektu, więc rzeczywista suma jest wyższa. Ostrożniej należy podchodzić do argumentu przychodowego. Badanie McKinseya, chętnie cytowane w prezentacjach zarządczych, mówi, że ponad siedemdziesiąt procent konsumentów w motoryzacji, budownictwie, elektronice, meblarstwie i opakowaniach zapłaciłoby za zielony produkt pięć procent więcej, o ile działa tak samo dobrze jak zwykły. Ta piątka jest w tym zdaniu najważniejsza, bo przy premii rzędu dwudziestu pięciu procent chętnych zostaje mniej niż jedna dziesiąta. Zielona premia istnieje, tylko jest wąska i deklaratoryjna. Mocniejszym dowodem są dane o faktycznych zakupach: produkty z deklaracjami środowiskowymi i społecznymi rosły w ostatnich latach szybciej od pozostałych, z przewagą 1,7 punktu procentowego w rocznym tempie wzrostu – w dojrzałej kategorii to różnica, która decyduje o udziale w rynku.

Filar społeczny broni się gorzej liczbami i trzeba to powiedzieć wprost. Twardych badań łączących nakłady na warunki pracy z wynikiem finansowym jest wyraźnie mniej niż w obszarze środowiskowym, a te, które istnieją, mierzą raczej korelację niż przyczynę. Mechanizm pozostaje jednak intuicyjnie policzalny na poziomie pojedynczej firmy. Przy trwałym deficycie wykwalifikowanych pracowników każdy punkt procentowy rotacji przekłada się na koszt rekrutacji, koszt wdrożenia i utratę wiedzy, której nie ma w żadnej procedurze. Dyrektor finansowy nie potrzebuje globalnej metaanalizy, żeby ten rachunek zrobić na własnych danych kadrowych.

Ład korporacyjny, czyli warstwa weryfikacji

Najambitniejsze cele środowiskowe zostaną deklaracją, jeśli w organizacji zabraknie mechanizmów, które je sprawdzają. Filar Governance pełni w całej konstrukcji rolę warstwy weryfikacyjnej. Architektura decyzyjna, polityki antykorupcyj-

ne, kanały zgłaszania nieprawidłowości i przejrzyste procedury sprawozdawcze odpowiadają za to, żeby publikowany wskaźnik miał pokrycie w rzeczywistości. Bez nich to tylko kosztowny marketing.

Regulatorzy i sądy egzekwują odpowiedzialność za wprowadzające w błąd komunikaty coraz konsekwentniej. Włoski urząd ochrony konkurencji nałożył w sierpniu 2025 r. karę miliona euro na dublińską spółkę zarządzającą europejskim serwisem chińskiego giganta odzieżowego. Uznał, że twierdzenia o obiegu projektowaniu i możliwości recyklingu, za nieprawdziwe lub mylące, a deklarowane cele redukcyjne za sprzeczne z faktycznym wzrostem emisji w latach 2023 i 2024. Miesiąc wcześniej ta sama grupa zapłaciła we Francji czterdzieści milionów euro, częściowo również za nieuzasadnione deklaracje środowiskowe.

Za pięć tygodni ryzyko w tym obszarze wzrośnie skokowo, a niewiele zarządów zwraca na to uwagę. Od 27 września 2026 r. zaczyna być stosowana dyrektywa 2024/825 o wzmocnieniu pozycji konsumentów w zielonej transformacji. Zakazuje ogólnikowych haseł w rodzaju „ekologiczny” czy „przyjazny naturze”, jeśli przedsiębiorca nie wykaże wybitnej efektywności środowiskowej potwierdzonej uznanym systemem certyfikacji, a także deklaracji neutralności klimatycznej opartych wyłącznie na kompensacji emisji. Kluczowy jest jednak nie zakres, lecz sposób wejścia: dyrektywa nie przewiduje żadnego okresu przejściowego i obejmuje również towary wyprodukowane i wprowadzone na półki wcześniej. Opakowanie z hasłem, które dziś jest neutralne, 27 września stanie się praktyką potencjalnie wprowadzającą w błąd, a kara za naruszenie zbiorowych interesów konsumentów sięga w Polsce dziesięciu procent obrotu. Powstaje sytuacja na pierwszy rzut oka paradoksalna: obowiązek raportowania właśnie zdjęto z większości firm, a odpowiedzialność za to, co mówią o sobie na rynku, w tym samym roku wyraźnie zaostrzono. Kontekstem dla obu tych zjawisk jest głęboka nieufność inwestorów wobec danych niefinansowych. W badaniu PwC z 2022 r. osiemdziesiąt siedem procent profesjonalnych inwestorów uznało, że sprawozdawczość spółek zawiera przynajmniej pewien element



”

Zielona premia istnieje, tylko jest wąska i deklaratoryjna.

upiększeń; rok później odsetek ten sięgnął dziewięćdziesięciu czterech. Trudno o mocniejszy argument za tym, że wartość ma nie sam raport, lecz proces, który za nim stoi.

Koszt kapitału, ryzyko i wycena

Związek między wynikami ESG a wartością spółki jest realny, ale słabszy i bardziej warunkowy, niż sugerują broszury doradcze. Najszerzy przegląd literatury, przygotowany przez NYU Stern Center for Sustainable Business wspólnie z Rockefeller Asset Management, objął ponad tysiąc recenzowanych prac z lat 2015-2020. Dodatkną zależność między wynikami ESG a miernikami operacyjnymi i giełdowymi, takimi jak ROE, ROA czy stopa zwrotu z akcji, wykazało ponad połowa badań korporacyjnych. Trzyście procent nie znalazło żadnego efektu, dwadzieścia jeden dało wynik mieszany, a osiem – negatywny. Badania oparte wyłącznie na fak-

”

Związek między wynikami ESG a wartością spółki jest realny, ale słabszy i bardziej warunkowy, niż sugerują broszury doradcze.

biurokracja czy dźwignia wartości?



cie ujawniania danych znajdowały pozytywny związek z wynikiem finansowym w dwudziestu sześciu procentach przypadków, natomiast badania mierzące faktyczne dokonania – na przykład rzeczywistą redukcję emisji – w pięćdziesięciu trzech. Raportowanie samo w sobie nie tworzy zatem wartości. Tworzy ją zmiana operacyjna, którą raport co najwyżej opisuje. Autorzy zauważyli też, że efekt ujawnia się dopiero w dłuższym horyzoncie, przez co analizy krótkookresowe systematycznie go nie widzą. Trzeba przy tym zachować rzetelność w kwestii przyczynowości. Korelacja nie przesądza kierunku zależności, a hipoteza odwrotna pozostaje w pełni prawdopodobna: spółki rentowne po prostu stać na inwestycje środowiskowe i na rozbudowany nadzór, a nie odwrotnie. Wnioskowanie z tych danych, że wdrożenie ESG podniesie rentowność, byłoby nadużyciem. Bezpieczniejsza i wystarczająca dla celów zarządczych konkluzja brzmi inaczej: nie ma dowodów na to, że dobrze zaprojektowane ESG rentowność obniża, a jest sporo przesłanek, że ogranicza zmienność wyniku. Praktyczniej wygląda strona kapitałowa. W badaniu PwC z 2021 r. siedemdziesiąt dziewięć procent inwestorów instytucjonalnych uznało sposób zarządzania ryzykiem ESG za istotny czynnik decyzji inwestycyjnej, a czterdzieści

”
Różnica między prośbą „zaufajcie nam” a zaproszeniem „sprawdźcie nas” jest w gruncie rzeczy różnicą między kosztem a wartością.

dziewięć deklarowało gotowość wyjścia ze spółek biernych w tym obszarze. Dwa lata później deklaracje nieco osłabły, do siedemdziesięciu pięciu procent, za to czterdzieści dwa procent respondentów potwierdziło, że taką reinwestycję już przeprowadziło. Deklaracja zamieniła się w działanie. Na rynku długu odpowiednikiem tego zjawiska są kredyty powiązane ze zrównoważonym rozwojem, w których marża zależy od realizacji uzgodnionych wskaźników. Skala korzyści bywa jednak przeceniana – mówimy zwykle o pojedynczych punktach bazowych, więc argumentem jest raczej dostęp do finansowania i jego przewidywalność niż sama cena pieniądza.

Jak to policzyć
Pytanie o pomiar jest trudniejsze niż pytanie o zasadność, bo większość organizacji mierzy nakłady,

a nie skutki. Sensowny rachunek zaczyna się od rozdzielenia czterech strumieni wartości i przypisania każdemu z nich mierników, które i tak istnieją w systemie finansowym firmy. Najłatwiejsza jest strona kosztowa, bo pokrywa się z klasyczną rachunkowością zarządzającą. Zużycie energii, wody i surowca na jednostkę wyrobu, opłaty emisyjne, koszt gospodarowania odpadem – wszystko to znajduje się już w księgach i wymaga jedynie zestawienia w jednym raporcie. Strona przychodowa jest trudniejsza, bo trzeba oddzielić sprzedaż produktów certyfikowanych od reszty portfela i sprawdzić, czy rzeczywiście realizują wyższą marżę, czy tylko wyższą cenę przy wyższym koszcie. Trzeci strumień, kapitałowy, mierzy się porównaniem warunków finansowania przed wdrożeniem programu i po nim, a także udziałem długu o marży powiązanej ze wskaźnikami i poziomem rezerw na ryzyka prawne. Najwięcej kłopotu sprawia reputacja, którą redakcje i zarządy wymieniają jednym tchem z pozostałymi, choć nie poddaje się bezpośredniemu pomiarowi. Da się ją jednak uchwycić pośrednio, przez zjawiska, które kosztują konkretne pieniądze. Ile trwa kwalifikacja spółki jako dostawcy u dużego klienta korporacyjnego i czy ten czas się skraca. Jaki jest

współczynnik wygranych w postępowaniach, w których kryteria środowiskowe mają wagę punktową. Ile wynosi czas obsadzenia stanowiska specjalistycznego i jak zmienia się rotacja w pierwszym roku zatrudnienia. Ile spółka płaci za ubezpieczenie odpowiedzialności członków organów. Każda z tych wielkości jest niedoskonałym przybliżeniem reputacji, ale wszystkie mają tę zaletę, że pochodzą z systemów, które firma już prowadzi i nikt nie musi ich szacować ankietą. Jedna zasada pozwala uporządkować całość. Mierzyć trzeba tę samą wielkość przed zmianą i po niej, w tym samym cyklu, w którym raportowany jest wynik finansowy i przedstawiać ją tej samej radzie. Wskaźnik zrównoważonego rozwoju omawiany raz do roku w osobnym dokumencie nie wpływa na żadną decyzję. Ten sam wskaźnik obok marży na posiedzeniu kwartalnym zaczyna zmieniać zachowania.

Obszar wpływu	Wskaźnik operacyjny	Przełożenie finansowe
Koszty	Zużycie energii, wody i surowca na jednostkę wyrobu; koszt gospodarowania odpadem	Niższe opłaty emisyjne i rachunki za media; mniejsza wrażliwość wyniku na ceny surowców
Przychody	Udział produktów certyfikowanych w sprzedaży; marża na tym segmencie wobec reszty portfela	Zielona premia cenowa tam, gdzie rynek ją płaci; dostęp do przetargów z kryteriami środowiskowymi
Finansowanie i wycena	Warunki kredytu przed wdrożeniem i po nim; udział długu o marży powiązanej ze wskaźnikami; poziom rezerw na ryzyka prawne	Niższy i bardziej przewidywalny koszt długu; mniejsze dyskonto w transakcjach M&A
Reputacja	Czas kwalifikacji jako dostawcy; skuteczność w przetargach z wagą kryteriów ESG; czas obsadzenia stanowiska i rotacja; składka ubezpieczenia organów	Krótszy cykl sprzedaży B2B; niższe koszty rekrutacji i zastępstw; tańsza ochrona ubezpieczeniowa

Nie koszt i nie inwestycja, tylko sposób użycia
Postawione w tytule pytanie zakłada, że odpowiedź jest jedna dla wszystkich, a ona zależy wyłącznie od tego, co firma z tym narzędziem robi. Organizacja, która sprowadza zrównoważony rozwój do wypełniania formularzy i produkowania fasadowych raportów, ponosi wyłącznie koszt i akurat ten wniosek ma najmocniejsze oparcie w danych, bo samo ujawnianie informacji, bez zmiany w procesie, nie poprawia wyników. Organizacja, która wplata kwestie środowiskowe, pracownicze i nadzorcze w codzienną praktykę operacyjną, buduje odporność, która pozwala przetrwać kryzysy i wstrząsy. Istnieje zresztą trzeci przypadek, o którym mówi się najrzadziej: firma zarządzająca

”
Organizacja, która sprowadza zrównoważony rozwój do wypełniania formularzy i produkowania fasadowych raportów, ponosi wyłącznie koszt i akurat ten wniosek ma najmocniejsze oparcie w danych, bo samo ujawnianie informacji, bez zmiany w procesie, nie poprawia wyzaostrza w obszarze komunikacji z konsumentem.

tymi ryzykami znakomicie, lecz nieumiejąca tego pokazać, oddaje wartość, którą już wypracowała. Zniesienie obowiązku sprawozdawczego nie zdejmuje więc z zarządów i rad nadzorczych odpowiedzialności rynkowej, a od 27 września tego roku wręcz ją zaostrza w obszarze komunikacji z konsumentem. Banki, ubezpieczyciele i partnerzy B2B i tak wybiorą tych, którzy potrafią pokazać, jak zarządzają ryzykiem. O wycenie nie zdecyduje objętość raportu ani liczba wskaźników w załączniku, lecz to, czy dane, którymi spółka się posługuje, mogą zostać pozytywnie zweryfikowane. Różnica między prośbą „zaufajcie nam” a zaproszeniem „sprawdźcie nas” jest w gruncie rzeczy różnicą między kosztem a wartością.

Technologie i dane w ESG – bez nich nie będzie skutecznego zarządzania



RAFAŁ BARAŃSKI
CEO braf.tech

Firmy muszą zbierać dane dotyczące emisji, zużycia energii, gospodarki odpadami, zatrudnienia, bezpieczeństwa pracy, łańcucha dostaw czy ładu korporacyjnego. Problem polega na tym, że informacje te zazwyczaj nie znajdują się w jednym miejscu. Są rozproszone pomiędzy systemami ERP, HR, finansami, produkcją, logistyką, arkuszami kalkulacyjnymi, a często również systemami dostawców i partnerów.

Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań ESG nie jest dziś samo przygotowanie raportu, lecz stworzenie wiarygodnego systemu zarządzania danymi, który pozwala je regularnie pozyskiwać, weryfikować, analizować i dokumentować.

Od Excela do zautomatyzowanego procesu

W początkowej fazie raportowania wiele organizacji opiera się na ręcznym zbieraniu danych. Poszczególne działy przesyłają zestawienia, informacje są kopiowane do arkuszy, a następnie agregowane na potrzeby raportu. Takie rozwiązanie jest stosunkowo proste, ale wraz ze wzrostem liczby źródeł szybko staje się podatne na błędy. Ręczne przepisywanie danych zwiększa ryzyko pomyłek, utrudnia kontrolę wersji i sprawia, że trudno odtworzyć historię konkretnego wskaźnika. Jeszcze większym problemem jest brak spójności definicji. Ten sam parametr może być inaczej rozumiany przez dział finansowy, produkcyjny czy operacyjny.

Dlatego automatyzacja powinna zaczynać się nie od samego raportowania, lecz od integracji źródeł danych. Informacje mogą być pobierane bezpośrednio z systemów przedsiębiorstwa poprzez API, następnie walidowane według określonych reguł i przekazywane do centralnego repozytorium. Dzięki temu ogranicza się liczbę operacji wykonywanych ręcznie, a każda informacja ma określone źródło i historię.

ESG coraz rzadziej jest wyłącznie zadaniem raportowym, a coraz częściej staje się problemem zarządzania informacją.



Wiarygodne dane muszą być audytowalne

Samo posiadanie dużej ilości danych nie oznacza jeszcze, że są one użyteczne. W ESG szczególne znaczenie ma ich jakość.

Przedsiębiorstwo powinno być w stanie odpowiedzieć na kilka podstawowych pytań: skąd pochodzi dana wartość, kto ją wprowadził lub zatwierdził, kiedy została zmieniona, według jakiej metodologii ją obliczono i czy można ją ponownie zweryfikować. Właśnie dlatego system zarządzania informacją ESG powinien zapewniać pełną ścieżkę audytową. Każdy kluczowy wskaźnik powinien mieć właściciela, źródło, regułę walidacji oraz historię zmian. W przypadku danych pochodzących od dostawców równie istotna jest możliwość oceny ich kompletności i wiarygodności.

Niemniej ważne jest pytanie o to, kto ma dostęp do danych ESG i kto może je zmieniać. W dużych organizacjach informacje wykorzystywane w raportowaniu pochodzą z wielu systemów i są przetwarzane przez różne zespoły. Brak kontroli nad uprawnieniami może prowadzić zarówno do błędów, jak i do sytuacji, w której trudno jednoznacznie ustalić odpowiedzialność za konkretną zmianę.

W tym miejscu technologie klasy Identity Governance and Administration (IGA) stają się jednym z narzędzi wspierających odpowiedzialne zarządzanie informacją ESG. Automatyzacja cyklu życia uprawnień, okresowe przeglądy dostępu czy mechanizmy segregacji

Firmy, które stworzą jednolity model danych, zautomatyzują ich pozyskiwanie, zadbają o właściwe zarządzanie dostępami i zapewnią możliwość audytu, będą lepiej przygotowane zarówno do raportowania, jak i podejmowania decyzji biznesowych.

obowiązków pozwalają ograniczać ryzyko operacyjne, a jednocześnie tworzą materiał dowodowy potrzebny podczas audytów. Dzięki temu organizacja może nie tylko wykazać, skąd pochodzą dane, ale również kto miał do nich dostęp, kto mógł je modyfikować i kto zatwierdził ich ostateczną wersję.

To istotna zmiana podejścia. Raport ESG nie powinien być dokumentem tworzonym raz w roku na podstawie informacji zbieranych ad hoc. Powinien być wynikiem kontrolowanego procesu, który działa przez cały rok.

AI może wychwycić to, czego nie zauważy człowiek

Kolejnym etapem rozwoju systemów ESG jest wykorzystanie sztucznej inteligencji i zaawansowanej analityki. Ich największa

wartość nie polega na automatycznym „pisanu raportów”, ale na analizowaniu dużych zbiorów informacji i wykrywaniu zależności, które byłyby trudne do zauważenia manualnie.

AI może wspierać identyfikowanie brakujących danych, nietypowych wartości, niespójności pomiędzy okresami czy anomalii mogących wskazywać na błędne raportowanie. Może również porządkować informacje pochodzące z dokumentów, faktur, raportów dostawców czy innych nieustrukturyzowanych źródeł. W bardziej dojrzałych organizacjach analityka może służyć także do prognozowania. Firma może modelować, jak zmiana miksu energetycznego, technologii produkcyjnej, transportu czy struktury dostawców wpłynie na określone wskaźniki ESG w kolejnych latach. Technologia pozwala więc przejść od pytania „co wydarzyło się w poprzednim roku?” do znacznie ważniejszego pytania: „co wydarzy się, jeśli podejmiemy określoną decyzję?”

Technologia nie naprawi złego procesu

Istnieje jednak ryzyko, że przedsiębiorstwa będą traktować wdrożenie platformy ESG jako rozwiązanie wszystkich problemów z raportowaniem. Tymczasem nawet najlepszy system nie poprawi danych, jeśli w organizacji nie określono odpowiedzialności za ich jakość.

Najpierw należy ustalić, jakie informacje są potrzebne, gdzie powstają, kto za nie odpowiada

i w jaki sposób mają być zatwierdzane. Dopiero później warto automatyzować ich przepływ.

Dotyczy to również zarządzania dostępem. Dane ESG mogą pochodzić z wielu obszarów przedsiębiorstwa, ale nie oznacza to, że każdy użytkownik powinien mieć możliwość ich modyfikowania. System powinien jasno rozdzielać role osób odpowiedzialnych za wprowadzanie, weryfikowanie i zatwierdzanie informacji. W praktyce oznacza to połączenie zarządzania danymi z zarządzaniem tożsamością, uprawnieniami i odpowiedzialnością.

ESG jako system zarządczy, a nie tylko sprawozdawczy

Największa wartość technologii pojawia się wtedy, gdy dane ESG przestają służyć wyłącznie do przygotowania raportu.

Jeżeli przedsiębiorstwo posiada aktualne i wiarygodne informacje, może wykorzystywać je w bieżącym zarządzaniu. Dashboard może pokazywać zużycie energii w poszczególnych lokalizacjach, poziom emisji, ryzyko wśród dostawców czy realizację celów społecznych. Zarząd może obserwować nie tylko wynik, ale również trend i reagować zanim problem stanie się istotny finansowo lub operacyjnie.

W tym znaczeniu cyfryzacja ESG nie jest projektem informatycznym. Jest elementem budowania nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Firmy, które stworzą jednolity model danych, zautomatyzują ich pozyskiwanie, zadbają o właściwe zarządzanie dostępami i zapewnią możliwość audytu, będą lepiej przygotowane zarówno do raportowania, jak i podejmowania decyzji biznesowych. Sztuczna inteligencja i analityka dodatkowo zwiększą możliwości takiego systemu, ale ich skuteczność zawsze będzie zależała od jakości informacji, na których pracują.

W ESG obowiązuje więc ta sama zasada co w każdej analizie danych: technologia może przyspieszyć proces i zwiększyć jego skalę, ale nie zastąpi wiarygodnego źródła informacji. Przyszłość ESG będzie należała nie do firm, które przygotowują najbardziej efektywny raport, lecz do tych, które zbudują najlepszy system danych, kontroli i odpowiedzialności stojący za tym raportem.