ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ



Zrównoważony rozwój to jedno z najważniejszych wyzwań współczesnej gospodarki i biznesu. Zmiany klimatyczne, transformacja energetyczna, ograniczone zasoby naturalne oraz rosnące oczekiwania społeczne sprawiają, że dotychczasowe modele prowadzenia działalności wymagają przemyślenia i dostosowania do nowych realiów. Odpowiedzialność środowiskowa, społeczna i korporacyjna przestaje być wyłącznie kwestią deklaracji czy budowania pozytywnego wizerunku. Coraz częściej stanowi istotny element strategii przedsiębiorstw i wpływa na ich długofalową konkurencyjność.

Jednocześnie droga do zrównoważonej gospodarki nie jest pozbawiona wyzwań. Firmy muszą mierzyć się z kosztami transformacji, zmieniającymi się regulacjami, koniecznością dostosowania procesów i modeli biznesowych, a także potrzebą godzenia celów środowiskowych z efektywnością ekonomiczną. Znaczenia nabierają takie obszary jak efektywność energetyczna, odnawialne źródła energii, gospodarka obiegu zamkniętego, odpowiedzialne łańcuchy dostaw czy nowe standardy zarządzania.

Zrównoważony rozwój wymaga jednak szerszego spojrzenia niż tylko perspektywa pojedynczych przedsiębiorstw. To proces obejmujący całą gospodarkę, administrację, sektor finansowy i konsumentów. Jego powodzenie zależy od współpracy, innowacyjności oraz umiejętności podejmowania decyzji, których efekty będą widoczne nie tylko dziś, ale również w przyszłości. W naszym raporcie przyglądamy się najważniejszym trendom, wyzwaniom i kierunkom zmian, które będą kształtować ten obszar w kolejnych latach.



ESG pod lupą zarządu

ESG przestało być wyłącznie zagadnieniem wizerunkowym. Kwestie środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym coraz mocniej wpływają na relacje przedsiębiorstw z bankami, inwestorami, kontrahentami i pracownikami. Dla wielu firm oznacza to konieczność uporządkowania danych, procesów wewnętrznych i zasad odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

mec. Radosław Rogalski
Kancelaria Czupajło Ciskowski & Partnerzy

Jednocześnie ESG nie powinno być traktowane jako jednolity zestaw obowiązków, który w takim samym zakresie dotyczy każdego przedsiębiorstwa. Zakres wymagań zależy między innymi od wielkości firmy, jej statusu prawnego, rodzaju działalności oraz obowiązujących przepisów. Istotne są również oczekiwania partnerów biznesowych, którzy mogą wymagać informacji wykraczających poza minimalne obowiązki ustawowe. Pierwszym zadaniem zarządu powinno być zatem ustalenie, które wymagania rzeczywiście dotyczą organizacji, jakie informacje należy gromadzić i kto odpowiada za ich wiarygodność.

Odpowiedzialność zaczyna się od właściwych danych

Jednym z największych wyzwań związanych z ESG jest jakość informacji. Przedsiębiorstwo może deklarować ambitne cele środowiskowe lub społeczne, ale jeżeli nie dysponuje rzetelnymi danymi, trudno będzie ocenić postępy i obronić wiarygodność komunikacji. Dotyczy to zarówno informacji o zużyciu energii i emisjach, jak i kwestii pracowniczych, procedur przeciwdziałania nadużyciom czy zasad nadzoru nad działalnością firmy. Dane powinny mieć określone źródło, właściciela i metodę weryfikacji. Konieczne jest także ustalenie, kto zatwierdza informacje przekazywane zarządowi, kontrahentom i opinii publicznej. Z perspektywy prawnej ważne jest, aby deklaracje dotyczące zrównoważonego rozwoju odpowiadały rzeczywistym działaniom przedsiębiorstwa. Ogólne zapewnienia o ekologiczności produktów, neutralności klimatycznej czy odpowiedzialnym łańcuchu dostaw mogą rodzić ryzyko, jeżeli nie znajdują oparcia w wiarygodnych danych i odpowiednio zdefiniowanych kryteriach. Nie oznacza to, że każda niedoskonałość w raportowaniu prowadzi do odpowiedzialności prawnej. Pokazuje jednak, dlaczego komunikacja ESG powinna być oparta na udokumentowanych faktach, a nie wyłącznie na ambicjach marketingowych.

Ład korporacyjny jako fundament ESG

W praktyce szczególne znaczenie ma sposób podejmowania i dokumentowania decyzji. Jeżeli odpowiedzialność za ESG zostanie przypisana jednej osobie bez zapewnienia jej dostępu do danych i realnych możliwości działania, program może pozostać formalnym dokumentem. Skuteczny model wymaga współpracy zarządu z finansami, HR, działami operacyjnymi, zakupami i obsługą prawną. Każdy z tych obszarów dysponuje informacjami potrzebnymi do oceny innego rodzaju ryzyka. Zarząd powinien natomiast określić priorytety, zasady raportowania i sposób reagowania na wykryte nieprawidłowości.

Ważne są również procedury dotyczące konfliktów interesów, zgłaszania naruszeń, przeciwdziałania korupcji i weryfikacji kontrahentów. Nie wystarczy samo przyjęcie regulaminu. Potrzebne są mechanizmy pozwalające sprawdzić, czy zasady są stosowane, oraz zapewniające możliwość podjęcia działań naprawczych. ESG może w ten sposób stać się częścią codziennego zarządzania ryzykiem, a nie odrębnym projektem realizowanym wyłącznie na potrzeby raportu.

> Największym błędem jest rozpoczynanie od rozbudowanych deklaracji, zanim przedsiębiorstwo sprawdzi, jakie dane rzeczywiście posiada i jakie działania może wiarygodnie wykazać.

Łańcuch dostaw i odpowiedzialność kontraktowa

Przedsiębiorstwa coraz częściej spotykają się z pytaniami kontrahentów o standardy środowiskowe, warunki pracy czy procedury przeciwdziałania nadużyciom. Nawet jeżeli firma sama nie ma obowiązku sporządzania określonego raportu, może zostać poproszona o przekazanie danych w ramach współpracy z większym partnerem biznesowym. Warto zatem już na etapie negocjowania umów ustalić, jakie informacje będą wymagane, w jakich terminach należy je przekazywać i w jaki sposób mogą być wykorzystywane. Należy także rozstrzygnąć, czy kontrahent będzie uprawniony do przeprowadzenia audytu oraz jakie konsekwencje mogą wynikać z nieprzekazania danych lub wykrycia niezgodności. Postanowienia powinny być proporcjonalne do charakteru współpracy i rzeczywistych możliwości stron. Zbyt szerokie zobowiązania mogą prowadzić do kosztownych sporów, zwłaszcza gdy firma przyjmuje obowiązki, których nie jest w stanie samodzielnie zweryfikować w całym łańcuchu dostaw. Dobrze skonstruowana umowa pozwala uporządkować oczekiwania, określić zasady współpracy i ograniczyć ryzyko rozbieżności między deklaracjami a praktyką.

> Dobrze wdrożony model ESG łączy odpowiedzialność z pragmatyzmem. Ostatecznie jego wartość zależy nie od liczby stron raportu, lecz od tego, czy przekłada się na jakość decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Jak uniknąć ESG na pokaz?

Największym błędem jest rozpoczynanie od rozbudowanych deklaracji, zanim przedsiębiorstwo sprawdzi, jakie dane rzeczywiście posiada i jakie działania może wiarygodnie wykazać. Znacznie rozsądniej jest przeprowadzić analizę obowiązków, zidentyfikować najważniejsze ryzyka i ustalić mierzalne cele, za których realizację będą odpowiadać konkretne osoby. Warto także regularnie weryfikować zmiany przepisów. Regulacje dotyczące raportowania zrównoważonego rozwoju podlegają zmianom, dlatego nie należy automatycznie zakładać, że obowiązki przedsiębiorstwa pozostaną niezmienne albo że wszystkie podmioty muszą raportować według identycznych zasad. Z punktu widzenia zarządu kluczowe jest zachowanie proporcji. ESG powinno wspierać podejmowanie decyzji, poprawiać przejrzystość działania i ułatwiać ocenę ryzyka. Nie powinno natomiast prowadzić do tworzenia procedur, które istnieją jedynie na papierze i nie wpływają na rzeczywiste funkcjonowanie organizacji.

Dobrze wdrożony model ESG łączy odpowiedzialność z pragmatyzmem. Pomaga uporządkować informacje, lepiej zarządzać relacjami z kontrahentami i ograniczać ryzyko prawne. Ostatecznie jego wartość zależy nie od liczby stron raportu, lecz od tego, czy przekłada się na jakość decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Przełożyć korzyści płynące ze zrównoważonego rozwoju na wartość biznesową

72 proc. organizacji deklaruje dobrą znajomość strategii i wyników związanych ze zrównoważonym rozwojem, jednak tylko 19 proc. stosuje zaawansowane metody pozwalające mierzyć wpływ działań ESG na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstwa.



Sześć na dziesięć firm uwzględnia ryzyka i szanse ESG w planowaniu finansowym, a liderami integracji zrównoważonego rozwoju z procesami finansowymi pozostają instytucje finansowe i firmy energetyczne – wynika z globalnego raportu KPMG „Closing the Sustainability Valuation Gap".

Raport stawia tezę, że choć niemal trzy czwarte przedsiębiorstw dobrze rozumie własne strategie i wyniki w obszarze zrównoważonego rozwoju, tylko nieliczne organizacje wykorzystują zaawansowane narzędzia pozwalające powiązać działania ESG z takimi wskaźnikami jak EBITDA, przepływy pieniężne, koszt kapitału czy wartość przedsiębiorstwa.

Jednocześnie 60 proc. respondentów deklaruje uwzględnianie ryzyk i szans ESG w planowaniu finansowym. Oznacza to postępującą dojrzałość organizacji, jednak w wielu przypadkach czynniki te nadal funkcjonują równolegle do procesów finansowych, zamiast stanowić ich integralny element.

– Raport ujawnia wyraźną dysproporcję pomiędzy znajomością zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem a faktycznym uwzględnianiem ich w procesach finansowych. O ile 72 proc. badanych deklaruje dobrą znajomość strategii, metryk i wyników w obszarze zrównoważonego rozwoju, o tyle jedynie 19 proc. organizacji stosuje zaawansowane metody szacowania ilościowego wpływu czynników zrównoważonego rozwoju na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w wielu przypadkach działania związane ze zrównoważonym rozwojem funkcjonują obok procesów zarządzania wartością, zamiast stanowić jeden z elementów podejmowania decyzji inwestycyjnych. Kluczowym zadaniem staje się dziś powiązanie najistotniejszych zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem z konkretnymi dźwigniami wartości, takimi jak przychody, marże, nakłady inwestycyjne czy koszt finansowania – mówi Anna Stachyrak, Associate Director, Risk & Finance, Sustainability Leader w KPMG w Polsce.

> Przewagę konkurencyjną mogą zyskać organizacje, które potrafią skutecznie przełożyć działania z zakresu zrównoważonego rozwoju na konkretną wartość biznesową.

Ryzyka ESG coraz silniej wpływają na wartość przedsiębiorstw

Autorzy raportu podkreślają, że ryzyka klimatyczne, regulacyjne i społeczne coraz częściej bezpośrednio oddziałują na fundamenty finansowe przedsiębiorstw. Mogą wpływać na wartość aktywów, poziom przychodów, koszty działalności, przepływy pieniężne czy koszt finansowania.

Zmiany regulacyjne wymagają dodatkowych inwestycji i dostosowań operacyjnych, ryzyka klimatyczne mogą prowadzić do zakłóceń działalności i utraty wartości aktywów, a czynniki społeczne wpływają na reputację organizacji, relacje z klientami oraz zdolność przyciągania talentów. W efekcie ESG przestaje być wyłącznie obszarem raportowania, a staje się jednym z czynników determinujących wartość przedsiębiorstwa.

– Wyniki badania wskazują, że luka wyceny zrównoważonego rozwoju wynika przede wszystkim z trudności w przełożeniu ryzyk i szans na parametry wykorzystywane w modelach finansowych. Czynniki związane ze zmianami klimatu, regulacjami czy aspektami społecznymi wpływają na przepływy pieniężne, wartość aktywów oraz koszt kapitału, jednak ich oddziaływanie nadal rzadko jest analizowane w sposób systemowy. Wyzwaniem nie jest już identyfikacja istotnych ryzyk, lecz budowa modeli i scenariuszy pozwalających ilościowo ocenić ich konsekwencje dla wartości firmy. Zrównoważony rozwój może przyczynić się do wzmocnienia odporności biznesu i poprawy efektywności wykorzystania kapitału, jeśli zostanie uznany za czynnik napędzający wartość przedsiębiorstwa, odpowiednio oszacowany i włączony do strategii biznesowej oraz planowania finansowego, a nie traktowany wyłącznie jako kwestia zgodności z przepisami lub reputacji – mówi Tomasz Kołodziejczyk, Partner Associate, Risk & Finance Advisory Leader w KPMG w Polsce.

> Wyzwaniem nie jest już identyfikacja istotnych ryzyk, lecz budowa modeli i scenariuszy pozwalających ilościowo ocenić ich konsekwencje dla wartości firmy.

Sektor finansowy i energetyczny wyznaczają kierunek

Najbardziej zaawansowane w integrowaniu ESG z procesami finansowymi pozostają banki, instytucje rynku kapitałowego oraz firmy energetyczne. Do grona liderów należą również przedsiębiorstwa motoryzacyjne, które coraz częściej wykorzystują zaawansowane modele wyceny i analizy scenariuszowe wspierające podejmowanie decyzji inwestycyjnych i alokację kapitału. Z raportu wynika, że 33 proc. organizacji z sektora finansowego wykorzystuje zaawansowane modele wyceny ESG, natomiast w sektorze energetycznym odsetek ten wynosi 31 proc.

Dzieje się tak m.in. dlatego, że transformacja klimatyczna, presja regulacyjna i oczekiwania interesariuszy mają w tych branżach bezpośredni wpływ na wartość aktywów, koszty finansowania i długoterminową rentowność. Organizacje te częściej wykorzystują zaawansowane modele wyceny oraz analizy scenariuszowe wspierające podejmowanie decyzji inwestycyjnych i alokację kapitału.

ESG jako element strategii wzrostu

Zdaniem autorów raportu zamknięcie luki wyceny zrównoważonego rozwoju wymaga włączenia czynników ESG do procesów zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Oznacza to identyfikację kluczowych czynników wpływających na wartość firmy, powiązanie ich z najważniejszymi wskaźnikami finansowymi, ocenę kosztów braku działania oraz kwantyfikację potencjalnych korzyści i ryzyk.

Nowe wymogi sprawozdawcze, postępująca transformacja energetyczna oraz rosnące oczekiwania inwestorów sprawiają, że przewagę konkurencyjną mogą zyskać organizacje, które potrafią skutecznie przełożyć działania z zakresu zrównoważonego rozwoju na konkretną wartość biznesową.

– Firmy w Polsce włożyły w ostatnich latach dużo wysiłku w rozwój raportowania zrównoważonego rozwoju. Kolejnym krokiem powinno być wykorzystanie zgromadzonych danych nie tylko do spełnienia wymogów sprawozdawczych, ale również w procesach zarządczych. Z perspektywy biegłego rewidenta kluczowe znaczenie ma jakość i wiarygodność danych oraz ich powiązanie z informacjami finansowymi i procesami zarządczymi. Atestacja może wspierać ten proces, wskazując obszary wymagające lepszych danych, kontroli i spójności informacji. Jeżeli firmy wykorzystają te doświadczenia również w podejmowaniu decyzji biznesowych, raportowanie ma szansę stać się narzędziem pozwalającym lepiej rozumieć ryzyka, szanse i czynniki wpływające na długoterminową wartość przedsiębiorstwa – mówi Jarosław Fąfara, Partner, Sustainability Assurance & Audyt, KPMG w Polsce.

Odpowiedzialność zaczyna się od energii

Jarosław Fabiański
prezes Direct4Energy

Odpowiedzialność biznesu coraz rzadziej może być sprowadzana wyłącznie do deklaracji, raportów, kampanii wizerunkowych czy pojedynczych działań społecznych. W ostatnich latach bardzo wyraźnie widać, że prawdziwa odpowiedzialność przedsiębiorstwa zaczyna się tam, gdzie zapadają codzienne decyzje operacyjne: jak firma korzysta z zasobów, jak zarządza kosztami, jak zabezpiecza się przed ryzykiem i czy potrafi myśleć długofalowo nie tylko o własnym wyniku finansowym, ale również o wpływie na otoczenie.

Jednym z najbardziej konkretnych obszarów tak rozumianej odpowiedzialności jest energia. To właśnie ona łączy dziś kwestie ekonomiczne, środowiskowe i strategiczne. Rachunki za prąd, profil zużycia, sposób zakupu energii, inwestycje w efektywność energetyczną, odnawialne źródła energii czy magazynowanie energii nie są już wyłącznie sprawą działu technicznego lub administracyjnego. Coraz częściej stają się elementem zarządzania ryzykiem, przewagi konkurencyjnej oraz wiarygodności firmy wobec klientów, inwestorów, partnerów i pracowników.

Nie tylko raport

Przez długi czas ESG było przez część przedsiębiorstw traktowane jako dodatkowy obowiązek, koszt lub obszar komunikacji. Dziś takie podejście jest niewystarczające. Odpowiedzialność nie może kończyć się na dobrze przygotowanym raporcie. Musi być widoczna w sposobie prowadzenia biznesu. W przypadku energii oznacza to przede wszystkim świadome zarządzanie zużyciem, ograniczanie strat, analizę umów, kontrolę profilu poboru, planowanie inwestycji i budowanie odporności na zmienność rynku.

Firmy, które rozumieją ten proces, nie traktują transformacji energetycznej jako chwilowego trendu. Widzą w niej narzędzie do poprawy stabilności i bezpieczeństwa biznesu. Jeżeli przedsiębiorstwo potrafi zmniejszyć zużycie energii, lepiej dopasować model zakupowy, ograniczyć niepotrzebne straty i przewidywać ryzyka kosztowe, to jednocześnie działa bardziej odpowiedzialnie i bardziej efektywnie. W tym sensie cele środowiskowe i biznesowe nie muszą się wykluczać. Przeciwnie, coraz częściej wzajemnie się wzmacniają.

Nie tylko dla dużych

Największym błędem jest myślenie o odpowiedzialności energetycznej wyłącznie w kategoriach dużych inwestycji. Oczywiście fotowoltaika, magazyny energii, modernizacja infrastruktury czy kontrakty długoterminowe mogą być ważnymi elementami strategii. Jednak punktem wyjścia powinna być zawsze rzetelna diagnoza. Firma musi wiedzieć, ile energii zużywa, kiedy zużywa jej najwięcej, gdzie powstają największe koszty i które procesy są najmniej efektywne. Bez takich danych trudno mówić o odpowiedzialnym zarządzaniu.

To szczególnie istotne w czasach niepewności. Ostatnie lata pokazały, że rynek energii może stać się jednym z kluczowych źródeł presji dla przedsiębiorstw. Zmienność cen, ryzyka regulacyjne, rosnące oczekiwania kontrahentów i wymogi związane ze śladem węglowym powodują, że energia przestaje być zwykłą pozycją kosztową. Staje się elementem strategii. Firma, która nie analizuje tego obszaru, nie tylko naraża się na wyższe koszty, ale również ogranicza swoją zdolność do reagowania na kryzysy. Odpowiedzialność energetyczna ma także wymiar społeczny. Wysokie i nieprzewidywalne koszty energii wpływają na ceny produktów i usług, decyzje inwestycyjne, stabilność miejsc pracy i relacje z dostawcami. Przedsiębiorstwo, które potrafi lepiej zarządzać energią, zyskuje większą przewidywalność. Może spokojniej planować rozwój, inwestować w ludzi, utrzymywać konkurencyjność i podejmować decyzje mniej reaktywne, a bardziej strategiczne. To właśnie tutaj odpowiedzialność spotyka się z odpornością.

W praktyce oznacza to konieczność zmiany sposobu myślenia na poziomie zarządów i właścicieli firm. Energia nie powinna być tematem analizowanym dopiero wtedy, gdy pojawia się problem z rachunkiem lub kończy się umowa. Powinna być stale monitorowanym obszarem zarządzania. Odpowiedzialne przywództwo polega dziś między innymi na tym, aby z wyprzedzeniem identyfikować ryzyka, budować scenariusze, korzystać z danych i podejmować decyzje, które będą dobre nie tylko w perspektywie najbliższego kwartału, ale również kolejnych lat.

Ważnym elementem tego procesu jest transparentność. Firmy coraz częściej komunikują swoje ambicje klimatyczne, ale rynek staje się bardziej wymagający. Klienci, inwestorzy i partnerzy biznesowi oczekują konkretów: danych, efektów, mierzalnych działań. Dlatego odpowiedzialność energetyczna może być jednym z najlepszych sposobów na ograniczanie ryzyka greenwashingu. Zużycie energii, efektywność, emisje i koszty są obszarami, które można policzyć, porównać i zweryfikować. Nie wystarczy powiedzieć, że firma działa odpowiedzialnie. Trzeba umieć pokazać, jak ta odpowiedzialność wygląda w praktyce.

Różnymi drogami

Nie oznacza to, że każda organizacja powinna przechodzić tę samą drogę. Inne wyzwania ma zakład produkcyjny, inne sieć handlowa, centrum logistyczne, biurowiec czy firma usługowa. Wspólny pozostaje jednak kierunek: przejście od biernego odbioru energii do aktywnego zarządzania nią. W najbliższych latach będzie to coraz ważniejsze. Firmy będą musiały nie tylko kupować energię, ale również rozumieć swój profil zużycia, elastycznie reagować na warunki rynkowe, inwestować w efektywność i coraz częściej łączyć różne rozwiązania: od optymalizacji umów, przez OZE, po magazynowanie energii i zarządzanie popytem.

W mojej ocenie najbardziej odpowiedzialne firmy przyszłości nie będą tymi, które najgłośniej mówią o ESG, ale tymi, które najlepiej potrafią przełożyć odpowiedzialność na konkretne decyzje. Będą mierzyć, analizować, ograniczać straty, inwestować tam, gdzie przynosi to realny efekt, i budować odporność organizacji na zmiany gospodarcze, środowiskowe oraz regulacyjne. Tak rozumiana odpowiedzialność nie jest dodatkiem do biznesu. Jest warunkiem jego trwałości.

Dlatego odpowiedzialność zaczyna się od energii. Nie dlatego, że energia jest jedynym obszarem ESG, ale dlatego, że bardzo dobrze pokazuje różnicę między deklaracją a działaniem. Można o odpowiedzialności mówić w sposób ogólny, ale można też sprawdzić, czy firma rzeczywiście oszczędza zasoby, ogranicza marnotrawstwo, planuje przyszłość i dba o stabilność własnego otoczenia. Właśnie w takich decyzjach widać, czy ESG jest dla przedsiębiorstwa obowiązkiem, czy realnym elementem strategii wzrostu.

