

## ESG w praktyce: między ideą a wdrożeniem

---

MARTA BIERNACKA-MIERNIK

JOANNA DARGIEWICZ-ROŻEK

Rok 2025 to dla polskich przedsiębiorstw czas konfrontacji między deklaracjami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju a praktyką jego wdrażania. Po latach przygotowań firmy po raz pierwszy w pełni odczuwają skutki rosnących wymagań raportowych, ich kosztów oraz wpływu na organizację pracy i konkurencyjność.

Dane zebrane w Ogólnopolskim Raporcie ESG „Gospodarka, Bezpieczeństwo, Przyszłość. Wyzwania zrównoważonego rozwoju”, opracowanym przez Polskie Stowarzyszenie ESG, ukazują złożony obraz adaptacji systemu ESG w kraju. Z jednej strony rośnie świadomość firm oraz rozwój ich kompetencji, z drugiej – w debacie publicznej pojawiają się głosy o narastających obciążeniach administracyjnych i potrzebie rewizji regulacji.

Wprowadzenie raportowania ESG w UE – opartego na dyrektywie CSRD, standardach ESRS, Taksonomii UE i Zielonym Ładzie – miało stworzyć spójny, transparentny system przepływu informacji o wpływie przedsiębiorstw na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. W założeniach ESG miało służyć ograniczaniu greenwashingu, porównywalności danych oraz integracji czynników pozafinansowych z procesami zarządzania i inwestowania. W praktyce stało się jednak – szczególnie dla małych i średnich firm – procesem wymagającym znacznych nakładów finansowych, kompetencyjnych i organizacyjnych.

### Realne wyzwania wdrożeniowe

Doświadczenia firm pokazują, że dynamiczne tempo zmian legislacyjnych i wysoki stopień skomplikowania wymogów prowadzą do nadmiernej formalizacji raportowania. Zamiast wspierać decyzje strategiczne ESG często przekształca się w żmudny proces wypełniania tabel i wskaźników, oderwany od rzeczywistych działań transformacyjnych.

Dużą część kosztów ponoszą również podmioty formalnie nieobjęte obowiązkiem raportowania – mniejsze firmy są zobowiązane do przekazywania danych partnerom z łańcucha dostaw. W efekcie dla wielu przedsiębiorstw ESG staje się nie tyle wyborem strategicznym, ile warunkiem utrzymania współpracy i dostępu

do kapitału. Szacunki Warsaw Enterprise Institute wskazują, że roczne koszty ESG dla MŚP mogą sięgać 1,4–2,6 mld zł, a koszty pośrednie w łańcuchach dostaw nawet 8 mld zł.

Nadmierna złożoność raportowania osłabia także elastyczność biznesową, ograniczając możliwości szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Wymagania proceduralne absorbują znaczną część zasobów, opóźniając inwestycje oraz ograniczając zdolność firm do wdrażania innowacji.

Problemy te doprowadziły do działań rewizyjnych na poziomie UE – m.in. pakietu Omnibus i inicjatywy „Stop-the-clock”, które mają na celu uproszczenie wymogów i wprowadzenie większej proporcjonalności, szczególnie dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

## **ESG a konkurencyjność i bezpieczeństwo gospodarcze**

Perspektywa liderów największych przedsiębiorstw w Polsce wskazuje, że prawidłowo wdrożone ESG może wzmacniać odporność gospodarki, m.in. poprzez rozwój OZE, zwiększanie niezależności energetycznej, poprawę jakości informacji oraz rozwój infrastruktury technologicznej. W wywiadach pogłębionych, przeprowadzonych przez Polskie Stowarzyszenie ESG, członkowie zarządów firm podkreślali, że działania środowiskowe i społeczne mają bezpośredni wpływ na stabilność systemów gospodarczych, a transparentność danych – na bezpieczeństwo publiczne.

Równocześnie przedstawiciele biznesu zwracają uwagę na rosnącą presję biurokratyczną, która ogranicza praktyczną wartość raportów jako narzędzi zarządczych. W ich ocenie ESG powinno być elementem długofalowej strategii, a nie obowiązkiem administracyjnym. Dopiero wówczas może realnie wspierać efektywność operacyjną, innowacyjność i zarządzanie ryzykiem.

Wskazywano również na konieczność stabilności regulacyjnej. W przypadku branż działających w wieloletnich horyzontach inwestycyjnych – jak budownictwo, energetyka czy ICT – częste zmiany interpretacyjne i brak jasnych wytycznych generują dodatkowe koszty oraz utrudniają planowanie. Firmy oczekują bardziej systemowego, sektorowego i – przede wszystkim – przewidywalnego podejścia.

## **Ewolucja w MŚP: rosnąca świadomość, malejąca dynamika**

Badanie przeprowadzone przez Polskie Stowarzyszenie ESG w roku 2025 wskazuje na znaczący wzrost świadomości ESG wśród firm z sektora MŚP. Odsetek

przedsiębiorstw deklarujących dobrą znajomość tej koncepcji wzrósł trzykrotnie względem 2022 roku, a liczba przedsiębiorstw nieznaną tematyki spadła do najniższego w historii pomiaru poziomu. ESG przestaje być nowością, staje się trwałym elementem zarządzania.

Jednocześnie dynamika wdrożeń słabnie. Firmy coraz częściej podejmują działania nie z pobudek wizerunkowych, lecz z konieczności – chcą sprostać wymaganiom kontrahentów oraz instytucji finansowych. ESG staje się więc wymogiem rynkowym, a nie wyborem strategicznym.

MŚP koncentrują się na działaniach przynoszących szybkie, mierzalne korzyści, zwłaszcza w obszarze efektywności energetycznej i wykorzystania OZE. Mniejsza aktywność dotyczy działań trudniejszych i kosztowniejszych, jak pełny pomiar śladu węglowego czy rozbudowane systemy zarządcze.

Za główną barierę we wdrażaniu ESG przedsiębiorcy uważają koszty, zarówno inwestycyjne, jak i operacyjne. Dzięki większej dostępności specjalistów zmniejsza się rola barier kompetencyjnych, wzrasta za to znaczenie niepewności prawnej, co utrudnia planowanie i podejmowanie długoterminowych decyzji.

Wiele przedsiębiorstw zmagają się z brakiem narzędzi pozwalających przełożyć ogólne założenia ESG na konkretne procedury, a także z trudnościami w interpretacji standardów w kontekście niewielkiej skali działalności. Utrudnia to budowę stabilnych procesów, nawet przy rosnącym zrozumieniu znaczenia zrównoważonego rozwoju.

Zmienia się również struktura odpowiedzialności za ESG w firmach. Choć odsetek przedsiębiorstw posiadających działy ESG spada, rośnie liczba podmiotów planujących ich utworzenie. Wskazuje to na przejście od działań incydentalnych do stopniowej instytucjonalizacji procesów.

## **Między ideą a praktyką – wnioski systemowe**

Analiza danych płynących z sektora MŚP oraz opinii liderów gospodarki prowadzi do kilku kluczowych konkluzji. Po pierwsze, ESG jest trwałym elementem ładu rynkowego i realnie kształtuje konkurencyjność firm. Po drugie, obecna forma raportowania nadmiernie obciąża przedsiębiorstwa i wymaga korekty – zarówno na poziomie regulacyjnym, jak i praktycznym.

Przywrócenie raportowaniu ESG jego pierwotnego sensu, czyli rozumienia i wykorzystywania sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju jako narzędzia strategicznego, wspierającego rozwój, innowacje i odporność gospodarki, wymaga uproszczenia przepisów, większej stabilności prawa, proporcjonalności wymogów oraz wsparcia doradczego i finansowego, szczególnie dla MŚP.

Dlatego też rekomendacje kierunkowe koncentrują się na kilku obszarach kluczowych dla przywrócenia ESG jego strategicznej funkcji. Niezbędne jest uproszczenie i harmonizacja regulacji, tak aby wymogi raportowe – szczególnie dotyczące MŚP oraz podmiotów funkcjonujących w złożonych łańcuchach dostaw – były proporcjonalne do ich możliwości operacyjnych. Równolegle konieczne jest wzmocnienie zaplecza finansowego transformacji, obejmującego takie instrumenty wsparcia jak granty, ulgi czy fundusze inwestycyjne, które ułatwią realizację inwestycji w dekarbonizację i cyfryzację.

Ważnym elementem jest również rozwój kompetencji, zarówno wśród przedsiębiorców, jak i kadry zarządczej. Konieczna jest realizacja programów edukacyjnych oraz tworzenie narzędzi wspierających procesy raportowania i monitorowania. Kolejnym kierunkiem zmian powinna być integracja ESG z działalnością innowacyjną, obejmująca zachęty do inwestowania w technologie niskoemisyjne, rozwiązania gospodarki obiegu zamkniętego oraz automatyzację procesów. Uzupełnieniem tych działań pozostaje stabilność regulacyjna, która wymaga budowy długoterminowych, przewidywalnych ram prawnych dla polityki klimatycznej i zrównoważonego rozwoju, umożliwiających firmom planowanie działań w wieloletniej perspektywie.

Skuteczność proponowanych działań zależy jednak od ich komplementarności. Połączenie uproszczeń regulacyjnych, adekwatnego wsparcia finansowego, rozwoju kompetencji oraz stabilnego otoczenia prawnego tworzy warunki do tego, by ESG mogło pełnić funkcję narzędzia strategicznego, a nie jedynie obowiązku sprawozdawczego.