

2020

Menedżerowie_ki ESG

2025

Krajobraz kompetencji i odpowiedzialności

Organizatorzy:



25
LAT



SPIS TREŚCI

Słowo wstępne, Forum Odpowiedzialnego Biznesu	3
Słowo wstępne, CSRIinfo	4
Komentarz do badań	6
01. MENEDŻEROWIE_KI ESG	8
1.1. Główne wnioski z badania ankietowego	9
1.2. Kim są menedżerowie_ki ESG?	10
1.3. Samodzielnie czy w strukturach?	11
1.4. Niezbędne kompetencje i zadania specjalne	14
1.5. Nieoczywiste kompetencje i problemy dnia codziennego	20
1.6. Tematy dla biznesu	25
1.7. Droga usłana kolcami?	29
02. MENEDŻEROWIE_RKI DEI	32
Słowo wstępne	33
2.1. Kim są menedżerowie_ki DEI?	35
2.2. Zestaw cech obowiązkowych	39
2.3. Jak organizacje zarządzają DEI i jaka jest w tym rola menedżera i menedżerki ESG?	44
Podsumowanie	47

03. PORTRET MENEDŻERA_KI ESG 2025	48
Główne wnioski z badania w formie wywiadów pogłębionych	49
MENEDŻER_KA ESG	51
1.1. Jak wygląda stanowisko menedżera_ki ESG?	52
1.2. Jaka jest rola menedżera_ki ESG?	54
1.3. Jakie miejsce w strukturze firmy zajmuje menedżer_ka ESG?	57
1.4. Czy menedżerowie_ki ESG mają swoje zespoły?	57
1.5. Jakie wsparcie otrzymują menedżerowie_ki ESG?	61
1.6. Czy struktury, w jakich działają menedżerowie_ki są skuteczne?	66
1.7. Co mówią o swojej roli?	66
1.8. Jakie są największe wyzwania menedżera_ki ESG?	68
1.9. Jak stanowisko menedżera_ki ESG jest prezentowane w mediach?	71
Analiza Instytutu Monitorowania Mediów	
ORGANIZACJA	75
2.1. Jak kształtuje się zaangażowanie zarządu i rady nadzorczej?	76
2.2. Jak organy zarządcze odnoszą się do regulacji dot. ESG?	78
2.3. Dlaczego zrównoważony rozwój i ESG jest istotny w biznesie?	79
Co mówią o swoich organizacjach menedżerowie_ki?	
TRENDY I PRZYSZŁOŚĆ	83
3.1. Co menedżerowie_ki ESG myślą o pakiecie „Omnibus”?	84
3.2. Jak firmy reagują na pakiet „Omnibus”?	86
3.3. Jakie są kierunki rozwoju ESG w organizacjach?	90
3.4. Jak menedżerowie_ki widzą przyszłość tematyki ESG i swojej roli?	91
Metodyka badań	93
Metodyka badania ankietowego	94
Metodyka badania w formie wywiadów pogłębionych	95
Podziękowania	97
O organizatorach badania	98

SŁOWO WSTĘPNE

Trudno uwierzyć, że minęło już 25 lat obecności tematyki zrównoważonego rozwoju w polskiej debacie publicznej. Jeszcze trudniej uwierzyć, że 22 lata temu FOB po raz pierwszy przyjrzał się temu jak wygląda krajobraz kompetencyjny, podejmowane zadania oraz blaski i cienie osób zajmujących się ówczesnie społeczną odpowiedzialnością biznesu. Od tego czasu cyklicznie staramy się monitorować, sprawdzać i odkrywać zmiany organizacyjne, zakresy obowiązków i odpowiedzialności wszystkich tych, którzy swoją karierę zawodową pokierowali na tory zrównoważonego rozwoju.

Każda odsłona badania to nowe doświadczenie i wiedza o tym, co nurtuje i pochłania uwagę osób związanych ze światem ESG. Już sama zmiana narracji, która dokonała się w ostatnich latach, w kwestii rozumienia społecznej odpowiedzialności, i przejście z orientacji filantropijnej na poziom mierzalności oraz układania strategii – nie może pozostawać bez wpływu na: zakres działań, nazwy stanowisk, wielkości zespołów i osadzenie w strukturze organizacyjnej.

Obecnie, w 2025 roku, wiele organizacji posiada osobne stanowiska, a nawet działy odpowiedzialne za realizację założeń strategicznych, które ukierunkowane są na godzenie interesów biznesowych z troską o środowisko i ludzi. Rośnie świadomość społeczna. Zarysowują się

nowe wyzwania, a stare, jak zjawisko zmiany klimatu, ze zdwojoną siłą zaczynają dotyczyć biznes i materializować się w wynikach finansowych. Pojawiają się nowe przepisy i regulacje, w których zrównoważony rozwój zajmuje centralne miejsce. Wszystko to oznacza konieczność zaangażowania odpowiednich osób, które z odwagą i determinacją podejść do tłumaczenia złożoności otoczenia biznesowo-regulacyjnego na język zadań organizacyjnych. Jest to tym ciekawsze, że dzieje się na naszych oczach. Dojrzały biznes mówi językiem korzyści, dostrzega wpływy oraz ryzyka i w odpowiedzi na nie planuje rozwiązania służące długoterminowej przewadze konkurencyjnej. Wszystko to wymaga sprawczości, determinacji, współpracy oraz komunikacji.

Dzisiaj już nie pytamy, czym jest odpowiedzialność i czy zrównoważony rozwój jest ważny. Interesuje nas to, co obecnie zajmuje uwagę menedżerów i menedżerek pracujących w ESG i DEI, oraz to, co będzie kluczowym obszarem aktywności w kolejnych latach. Projektując tegoroczne badania, skupiliśmy się na krajobrazie kompetencji na rzecz zrównoważonego rozwoju, zgłębieniu sytuacji osób zajmujących się tą tematyką, na poznaniu grupy, która odpowiada za zrównoważony rozwój i ESG w organizacji. W 2025 roku zdecydowaliśmy się dodatkowo na przeprowadzenie badań ukierunkowanych na obszar DEI. Obserwując rynek, widzimy, że zrównoważonym rozwojem i DEI niejednokrotnie zajmują się inne osoby. Chcieliśmy zaspokoić swoją ciekawość, badając sytuację w tym obszarze aktywności biznesu, wiedząc o tym, że zarządzanie różnorodnością to ważna, ale i trudna część starań na rzecz rozwijania świadomości i aktywnego podejścia do uwzględniania potrzeb różnych grup społecznych.

Ta edycja jest wyjątkowa z jeszcze jednego powodu. Połączyliśmy siły z naszym partnerem merytorycznym – CSRinfo, by jeszcze lepiej zrozumieć sytuację kadry odpowiedzialnej za zrównoważony rozwój.

W publikacji znalazły się wyniki badania ankietowego przeprowadzonych przez FOB, wzbogacone o wypowiedzi członków i członkiń zarządów oraz informacje pozyskane w czasie pogłębionych wywiadów prowadzonych przez współorganizatora badania. Wierzimy, że dzięki temu jesteśmy w stanie dostarczyć Państwu wiele ciekawych i inspiрующих informacji, które posłużą w procesie rozwijania zespołów i stanowisk wspierających realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Irena Pichola,

Prezeska Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Agata Rudnicka,

Dyrektorka ds. Zarządzania Wiedzą

Forum Odpowiedzialnego Biznesu,

adiunktka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

SŁOWO WSTĘPNE

W ciągu trzech ostatnich lat grupa zawodowa osób zajmujących się ESG i zrównoważonym biznesem z wielokrotnością się, na co w dużej mierze wpłynęły nowe regulacje. W styczniu 2025 wydawało się, że rozumiemy na jakiej drodze jesteśmy jeśli chodzi o zrównoważony biznes. Przedsiębiorstwa miały określone plany. Zmiany regulacyjne, które zdominowały 2023 i 2024 rok zostały w pewnym stopniu już „przerobione”. Sytuacja się zmieniła, gdy Komisja zaproponowała Clean Industrial Deal, a wraz z nim pakiet „Omnibus”.

Mam wrażenie, że w lutym wjechaliśmy w zakręt i jeszcze z niego nie wyjechaliśmy. Nie do końca wiemy, w którą stronę pojedziemy w najbliższym czasie, mimo, że finalna destynacja jaką jest „zrównoważona i konkurencyjna gospodarka” nadal jest aktualna.

Większość menedżerów_ek znalazło się w trudnej sytuacji: w niepewności. Uznałam, że to jest taki moment, który potrzebuje precyzyjnych informacji. Dlatego jako CSRIinfo bardzo szybko zareagowaliśmy na „Omnibusa”.

Okazało się jednak, że wszyscy potrzebujemy głębszej analizy i zrozumienia jak firmy reagują na pakiet „Omnibus”, jak widzą przyszłość, jaką rolę faktycznie pełnią menedżerowie_ki ESG, jak działają by kolektywnie pokonać ten zakręt. Dlatego zdecydowaliśmy

się zapytać menedżerów_ki o ich sytuację i stworzyć głębszy portret. Staraliśmy się jak najlepiej uchwycić obecny moment po to, by ułatwić im podejmowanie decyzji dzięki informacji o sytuacji rynkowej.

Bardzo się cieszę, że pomysł serii pogłębionych wywiadów zyskał tak pozytywny oddźwięk wśród społeczności menedżerów_ek ESG. Planowaliśmy oryginalnie 50 wywiadów, a w sumie przeprowadziliśmy 100. Dziękuję wszystkim menedżerom_kom, którzy zgłosili chęć udziału w badaniu. Zainteresowanie przekroczyło nasze najśmielsze oczekiwania i pewnie gdyby czas pozwolił przeprowadzilibyśmy więcej rozmów. Każda była dla nas ciekawa i cenna.

Dziękuję Forum Odpowiedzialnego Biznesu za dotychczasowe partnerstwo i współpracę przy realizacji tego badania. Podziękowania składam również Instytutowi Monitorowania Mediów za dostarczenie analizy, która nadaje medialny kontekst badaniu.

Wyniki badania pokazują, że z jednej strony, w porównaniu z 2005 czy 2015 rokiem wiele się zmieniło. Obserwujemy dedykowane ESG stanowiska, pojawiły się zespoły i coraz bardziej pogłębiająca się specjalizacja. Z drugiej strony mam wrażenie, że niewiele się zmieniło, ponieważ narracje sprzed 15 lat ciągle są powtarzane, a podstawowym zadaniem menedżerów_ek ESG jest edukacja, budowanie świadomości, a dzisiaj jeszcze zmaganie się z dezinformacją.

Funkcjonowanie w okresie transformacji ma to do siebie, że dwie rzeczywistości – stara i nowa – przeplatają się. To badanie pokazuje nam dwie prędkości. Z jednej strony mamy spółki, które inwestują w wymiar środowiskowy i społeczny biznesu oraz dobre praktyki ładu korporacyjnego, widzą w tym sens i zwrot. Z drugiej strony mamy spółki, które podejmują działania jedynie jeśli wymagają tego przepisy. Nie wiedzą jakie kroki podjąć by to miało dla nich sens lub

ich inwestycje nie przyniosły oczekiwanego zwrotu. By przejść transformację pomyślnie potrzebujemy więcej wiedzy płynącej z doświadczenia z wdrażania zrównoważonego biznesu, wiedzy wynikającej ze znajomości faktów i więcej myślenia systemowego w biznesie.

Liliana Anam
CEO CSRinfo

KOMENTARZ DO BADAŃ

Połączenie badania przy użyciu kwestionariusza ankiety oraz wywiadów pogłębionych umożliwiło dogłębne poznanie bieżącego krajobrazu kompetencji, ról i odpowiedzialności kluczowych dla pracy osób zajmujących się ESG oraz DEI.

Uchwyciliśmy w formie portretu obecną sytuację menedżerka_ki ESG i wyzwania, jakie przed nimi stoją. Niniejszy raport zawiera wiele ważnych danych, celnych obserwacji i wątków, dlatego zapraszamy do jego uważnej lektury.

W porównaniu z wcześniejszą dekadą wyraźnie możemy zaobserwować ewolucję roli menedżera_ki ESG, widoczną w obecności wyodrębnionych stanowisk oraz powstania zespołów, których praca skupia się na zrównoważonym rozwoju i ESG.

Z badania wyłania się wielowymiarowe stanowisko, które wymaga z jednej strony znajomości wielu obszarów specjalistycznych, technicznych, a z drugiej ma często charakter zarządczy. Menedżerki i menedżerowie ESG to osoby, które mają wiele kompetencji pomagających im zarówno w realizacji zadań analitycznych, pracy projektowej, raportowaniu czy umiejętności miękkich budujących zaufanie i wspierających rozwój dobrych relacji z interesariuszami. Stąd potrzeba do ciągłego uczenia się i rozwijania kompetencji, myślenia

strategicznego i umiejętności komunikacyjnych. To osoby, które działają w różnych okolicznościach, łączą różne wątki i projektują rozwiązania wpisujące się w zrównoważony rozwój.

Wykonywanie tego zawodu wiąże się z dużą satysfakcją, która wynika z połączenia misji, pasji i realnego wpływu na organizację. Menedżerowie_ki satysfakcję czerpią m.in. z poczucia sensu, rozwoju, sprawczości, pracy z ludźmi oraz zgodności działań z własnymi wartościami.

Z drugiej strony, ograniczone zasoby, natłok zadań, napięcia organizacyjne i niepewność regulacyjna przyczyniają się do wysokiej presji oraz wypalenia zawodowego.

Menedżer_ka ESG nie działa sam, ale jest częścią nowego ekosystemu w spółkach. Wzrost wagi kwestii ESG i zrównoważonego rozwoju wiąże się z powstaniem nowych struktur w przedsiębiorstwach i nowych procesów. Tematyka ESG odzwierciedlona zostaje na poziomie zarządu w różnych modelach.

Motywacją do rozwoju ładu korporacyjnego na najwyższym szczeblu zarządczym, jak i w przyroście stanowisk związanych z ESG są m.in. przepisy prawa. Regulacje nie zdążyły się ukonstytuować, a już zostały zmienione poprzez pakiet „Omnibus”, co wpłynęło na rozwój wypadków w firmach.

Część przedsiębiorstw kontynuuje projekty, a także podejmuje nowe inicjatywy – m.in. w zakresie dekarbonizacji, inicjatyw społecznych, automatyzacji procesów, czy dobrowolnego raportowania według standardów VSME. Utrzymanie kierunku działań jest szczególnie widoczne w dużych firmach oraz branżach o wysokich wymaganiach środowiskowych. Menedżerowie_ki podkreślają, że transformacja jest



wymuszana przez rynek i kapitał, niezależnie od przepisów. W innych organizacjach, chaotyczna komunikacja i przeciągające się procesy legislacyjne doprowadziły do „zamrożenia” wielu inicjatyw – część firm przyjęła strategię wyczekiwania i ograniczania ambicji. W innych zamknięto projekty, a nawet zlikwidowano stanowiska, przekierowując zasoby na inne projekty w spółkach.

W wywiadach większość menedżerów_ek przyznała, że pakiet „Omnibus” wpłynął na wiarygodność tematyki ESG, przede wszystkim na budowanie świadomości i edukacji w tym obszarze oraz w zakresie rozmów z decydentami. Jednocześnie, z badania ankietowego widać wśród menedżerów_ek dużą determinację do działania, by mimo niesprzyjających okoliczności konsekwentnie realizować podjęte wcześniej cele i zobowiązania.

Wyniki badania pokazały, że następne lata w ESG dedykowane będą integracji z modelem oraz strategią, koncentracją na transformacji energetycznej i dekarbonizacji, wdrażaniem rozwiązań służących cyrkularności, oraz rozwijaniu wymiaru społecznego i etycznego łącznie z dbałością o prawa człowieka i bezpieczeństwo psychologiczne osób zatrudnionych.

Tak ambitne zadania wymagać będą zespołów, które z odwagą i determinacją stawiać będą czoła kolejnym wyzwaniom, wykazywać się kreatywnością, ale i cierpliwością w poczuciu zaufania, że efekty działań nierzadko wymagają czasu.

Liliana Anam, CSRinfo

Agata Rudnicka, Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Listopad 2025



Menedżerowie_ki ESG

01

1.1. Główne wnioski z badania ankietowego

1. 2. 3. 4. 5. 6.

Człowiek od ESG to „człowiek orkiestra”, który „żadnej pracy się nie boi”, a jego obowiązki związane są zarówno ze strategicznym wspieraniem zarządów, jak i codzienną troską o zespół, edukację i realizację projektów.

W 45% badanych podmiotów na poziomie zarządu jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za kwestie ESG.

W 22% badanych podmiotów poszczególne wymiary związane z ESG podzielone są pomiędzy różne osoby z zarządu.

70% respondentek i respondentów jest przekonanych, że rola tematów społecznych i środowiskowych w kolejnych latach będzie rosła.

39% badanych deklaruje, że mimo Omnibusa i toczącej się dyskusji o przyszłym kształcie kluczowych regulacji, jak CSRD, CSDDD i Taksonomia EU, nie zmieniło swoich planów dotyczących ESG.

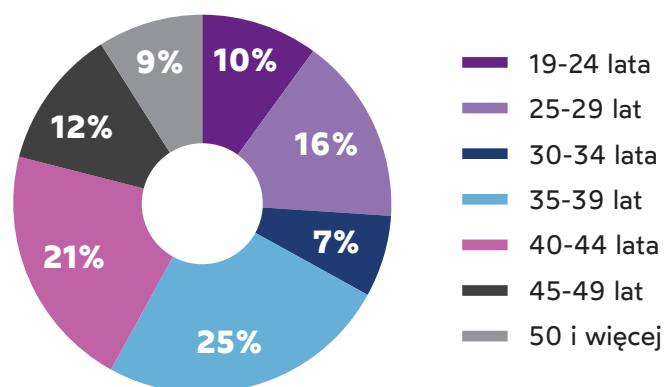
Transfer zasobów ludzkich do obszaru ESG następuje z działów komunikacji i marketingu (37% badanych).

1.2. Kim są menedżerowie_ki ESG?

Zrównoważonym rozwojem nadal zajmują się kobiety (77%). Trend ten utrzymuje się od wielu lat, co wynikać może m.in. z transferu stanowisk, z jakich wywodzą się osoby, które decydują się na karierę w ESG i zrównoważonym rozwoju. Struktura wieku jest bardzo zróżnicowana (wykres 1). Praktycznie każde aktywne na rynku pracy pokolenie ma swoje osoby przedstawicielskie.

WYKRES 1. WIEK RESPONDENTÓW

Źródło: Badania własne

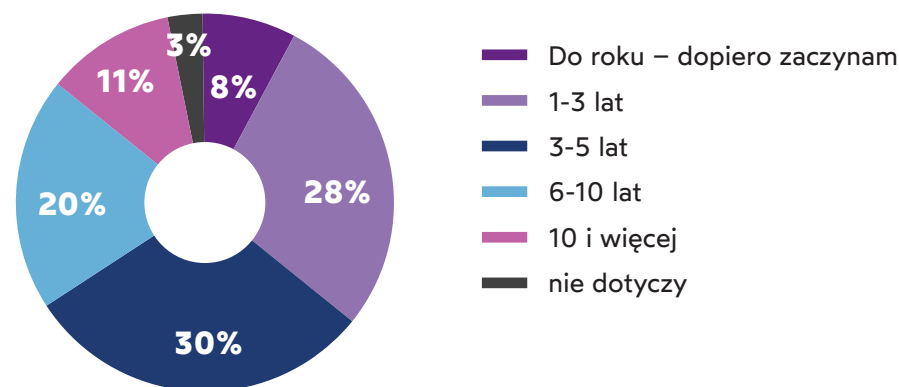


W badanej grupie znalazły się osoby o bardzo zróżnicowanej strukturze stanowisk: od specjalistek i specjalistów, przez osoby menedżerskie, aż po osoby zajmujące stanowiska dyrektorskie. Ciekawy jest wynik obrazujący staż pracy w obszarze związanym ze zrównoważonym rozwojem: 8% badanych dopiero zaczyna swoją karierę, a ponad 50% uczestników badania zajmuje się tą tematyką od 5 lat, przy czym 28% ma staż nie dłuższy niż 1–3 lata. Staż pracy jest odzwierciedleniem tego, co dzieje się na rynku na skutek wdrażania

regulacji, w tym dyrektywy CSRD i standardów ESRS, których złożoność wymagała od wielu przedsiębiorstw zatrudnienia nowych osób lub przesunięć pomiędzy stanowiskami. Na drugim końcu znalazły się osoby, które zajmują się kwestiami zrównoważonego rozwoju ponad dekadę (11%) (wykres 2).

WYKRES 2. DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE NA STANOWISKU ZWIĄZANYM ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Źródło: Badania własne



Doświadczenie zawodowe części osób jest dłuższe niż 15 lat i dotyczy ponad 40% badanych. Sugeruje to zmiany stanowisk i rozpoczynanie aktywności zawodowej w zrównoważonym rozwoju również przez osoby z dłuższym stażem pracy. 27% osób udzielających odpowiedzi przed erą ESG zajmowało się komunikacją i marketingiem, z kolei ochroną środowiska – 9%, a compliance i prawem – 6%. Natomiast aż 44% to osoby, które reprezentują różnorodne działy organizacyjne.

Respondentki i respondenci biorący udział w badaniu pracowali w dużych korporacjach, które zatrudniają ponad 5000 osób (30%), w dużych przedsiębiorstwach (37%), średnich (9%) i mikroprzedsiębiorstwach (5%).

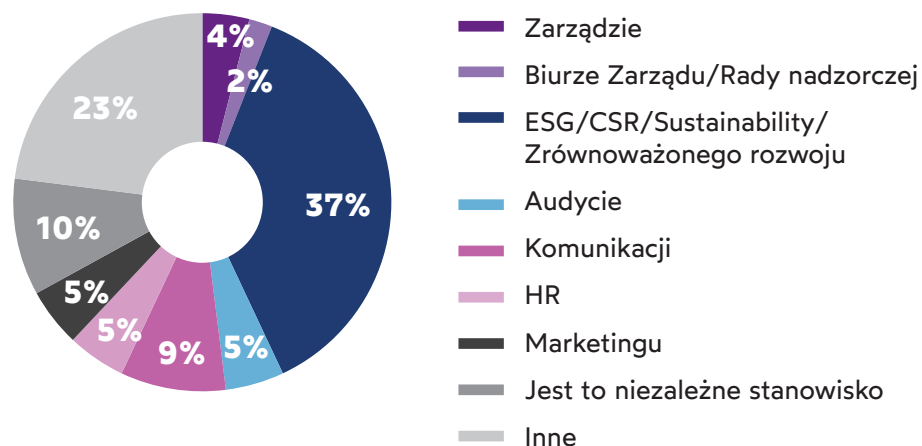
1.3. Samodzielnie czy w strukturach?

Ciekawa jest struktura zatrudnienia, biorąc po uwagę to, gdzie w organizacji osadzone jest stanowisko badanego. Największą grupę stanowiły działy odpowiedzialne za tematy zrównoważonego rozwoju, ESG czy CSR, co cieszy, bo pokazuje, że tematyka została dostrzeżona w organizacjach, a osoby odpowiedzialne mają osobną przestrzeń na rozwijanie działań. Jeszcze kilka lat temu osoby zajmujące się CSR dzieliły obowiązki pomiędzy komunikację i PR. Nadal rzadko, ale zaczynają być dostrzegane stanowiska powiązane bezpośrednio z biurem zarządu czy rady nadzorczej bądź samym zarządem (6%) oraz niezależne jednostki (10%). W dobie obowiązków raportowych zadania związane ze zrównoważonym rozwojem umiejscowione zostają też w audycie (5%).

WYKRES 3. W JAKICH STRUKTURACH OSADZONE JEST STANOWISKO RESPONDENTEK I RESPONDENTÓW

Źródło: Badania własne

W jakich strukturach jest osadzone Twoje stanowisko



Jak powinna wyglądać dobra struktura organizacyjna, żeby zrównoważony rozwój był zarządzany, a wyznaczone cele możliwe do osiągnięcia?

Punktem wyjścia do dobrej struktury organizacyjnej powinna być strategia ESG w rozumieniu założeń, które firma chce realizować w określonym czasie. Z kolei zdefiniowane cele ESG powinny znaleźć odzwierciedlenie w stanowiskach, a co za tym idzie w rolach i odpowiedzialnościach poszczególnych osób.

Zatem kluczowe elementy w budowaniu efektywnej struktury organizacyjnej to:

- wyznaczenie dedykowanych stanowisk lub zespołu ESG w ramach funkcjonujących działów operacyjnych np. compliance czy HR,
- współtworzenie celów ESG wspólnie z zarządem i interesariuszami,
- zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej w nadzorowanie i promowanie zrównoważonych działań,
- projekty ESG planowane i budżetowane z odpowiednim wyprzedzeniem wraz ze wskazaniem KPI i mierzalnych celów,
- stały monitoring regulacji zarówno krajowych i europejskich oraz analiza trendów ESG w celu utrzymania zgodności i proaktywnego podejścia.



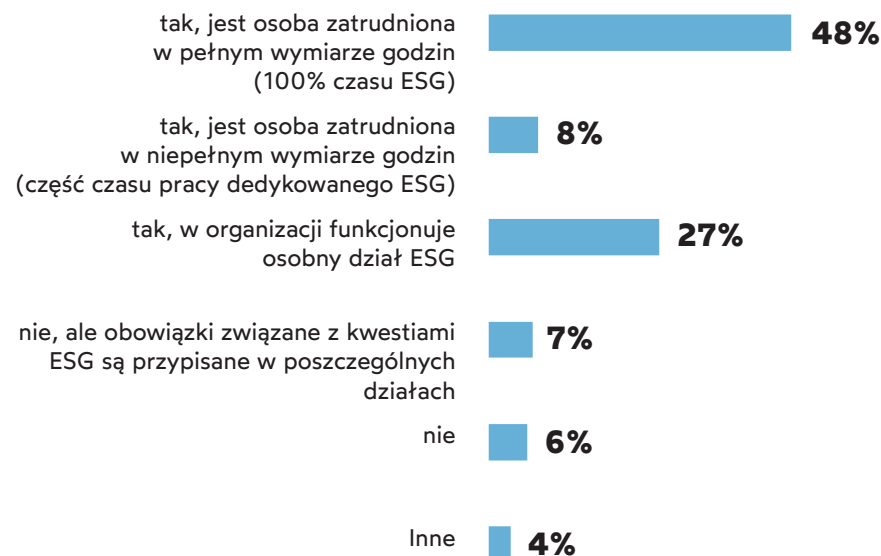
Agnieszka Han
Wiceprezes Zarządu Hasco-Lek

Tylko w 6% badanych organizacji nie funkcjonuje stanowisko związane z ESG czy zrównoważonym rozwojem. W przeważającej większości (48% wskazań) w organizacji są osoby dedykowane do zarządzania tymi tematami, a w 27% wskazań respondentów nie jest to pojedyncza osoba, tylko cały zespół będący osobnym działem (wykres 4).

WYKRES 3. OBECNOŚĆ STANOWISKA DEDYKOWANEGO ESG

Źródło: Badania własne

Czy w Twojej firmie istnieje stanowisko dedykowane działaniom związanym z ESG?



Jak powinna wyglądać dobra struktura organizacyjna, żeby zrównoważony rozwój był zarządzany, a wyznaczone cele możliwe do osiągnięcia?

Osoby zajmujące się zrównoważonym rozwojem są usytuowane w strukturach firm w bardzo różnych miejscach. Są to m.in. obszary strategii, komunikacji, zasoby ludzkie. Miejsce w strukturze nie jest kluczowe, ważne żeby osoba zajmująca się ESG miała rozeznanie w jednostkach firmy, wiedziała, czym się zajmują i miała zidentyfikowane odpowiednie osoby, które mogą posiadać wiedzę i dostarczać jej dane do raportowania. Osoba ta powinna znać misję, wizję i strategię firmy oraz łączyć kwestie strategiczne i operacyjne. Specjalista ds. ESG jest odpowiedzialny za tworzenie strategii zrównoważonego rozwoju i nadzór nad jej realizacją, inspirowanie organizację do włączania ESG w poszczególne obszary działań, a także zarząd, by miał ESG w swoich celach.

Naszą odpowiedzią na to jest Komitet Sterujący ds. CSR, który skupia osoby z różnych części firmy. Dzięki temu mamy jako zespół CSR przełożenie na zarządzanie – inicjowanie nowych projektów, wyznaczanie zadań i raportowanie.



Witold Drożdż
Członek Zarządu ds. Strategii
i Spraw Korporacyjnych, Orange Polska

Oczekiwania regulatora związane z braniem odpowiedzialności za kwestie zrównoważonego rozwoju przez zarząd widoczne są również w przeprowadzonym badaniu. Aż 45% osób wskazało, że w zarządzie jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za kwestie ESG, a 22% przyznało, że poszczególne wymiary związane z ESG podzielone są pomiędzy różne osoby z zarządu. W 7% przypadków odpowiedzialność ulokowana została w obowiązkach pełnomocnika czy pełnomocniczki zarządu. Nadal w 16% podmiotów zrównoważony rozwój nie jest zarządzany z pozycji zarządu (wykres 5).

WYKRES 5. OBECNOŚĆ OSOBY ODPOWIEDZIALNEJ ZA ESG NA POZIOMIE ZARZĄDU

Źródło: Badania własne

Czy na poziomie zarządu jest osoba odpowiedzialna za ESG?



Rozumienie potrzeby ustrukturyzowania działań, które służą wspieraniu organizacji w osiągnięciu celów społecznych i środowiskowych, uwidacznia się m.in. w obecności osób, które integrują różne wątki związane z ESG, są łącznikami między zarządem i organizacją, inicjują projekty, zbierają i układają dane. To duży i złożony obszar wymagający posiadania wielu różnych kompetencji. Jednak same kompetencje w sytuacji, gdy organizacja nie stwarza przestrzeni do tego, by zrównoważony rozwój mógł być poznany jako sposób na prowadzenie biznesu, nie wystarczą i stąd rola struktury organizacyjnej oraz włączania w procesy decyzyjne o priorytetach i działaniach służących ESG.



Jak powinna wyglądać dobra struktura organizacyjna?

Nie wierzymy w »dział ESG« stojący obok. ESG ma być częścią każdej decyzji: od projektów, przez finanse, po komunikację. Dlatego mamy proste zasady:

- przedstawiciel naszego Zarządu jest w bezpośrednim kontakcie z zespołem ESG,
- dane z ESG Flow są brane pod uwagę w codziennych decyzjach,
- raportowanie to wynik codzienności – nie cel.

Nie ma jednej idealnej struktury. Dobra organizacja to taka, która uczy się szybciej, niż zmieniają się przepisy, potrafi łączyć różne działy, różne perspektywy i różne pokolenia. Nawet najlepsza struktura nie zadziała bez kultury organizacyjnej, która wzmacnia współodpowiedzialność, transparentność i zgłębianie odpowiednich obszarów rzeczywistości szybciej, niż zostaną one objęte formalnymi regulacjami. ESG powinno być obecne w DNA organizacji – od zarządu po codzienne decyzje operacyjne.



Waldemar Olbryk
Prezes Zarządu Archicom,
odpowiedzialny za zrównoważony rozwój
Grupy Echo-Archicom,
oraz zespół ESG Grupy Echo-Archicom

1.4. Niezbędne kompetencje i zadania specjalne

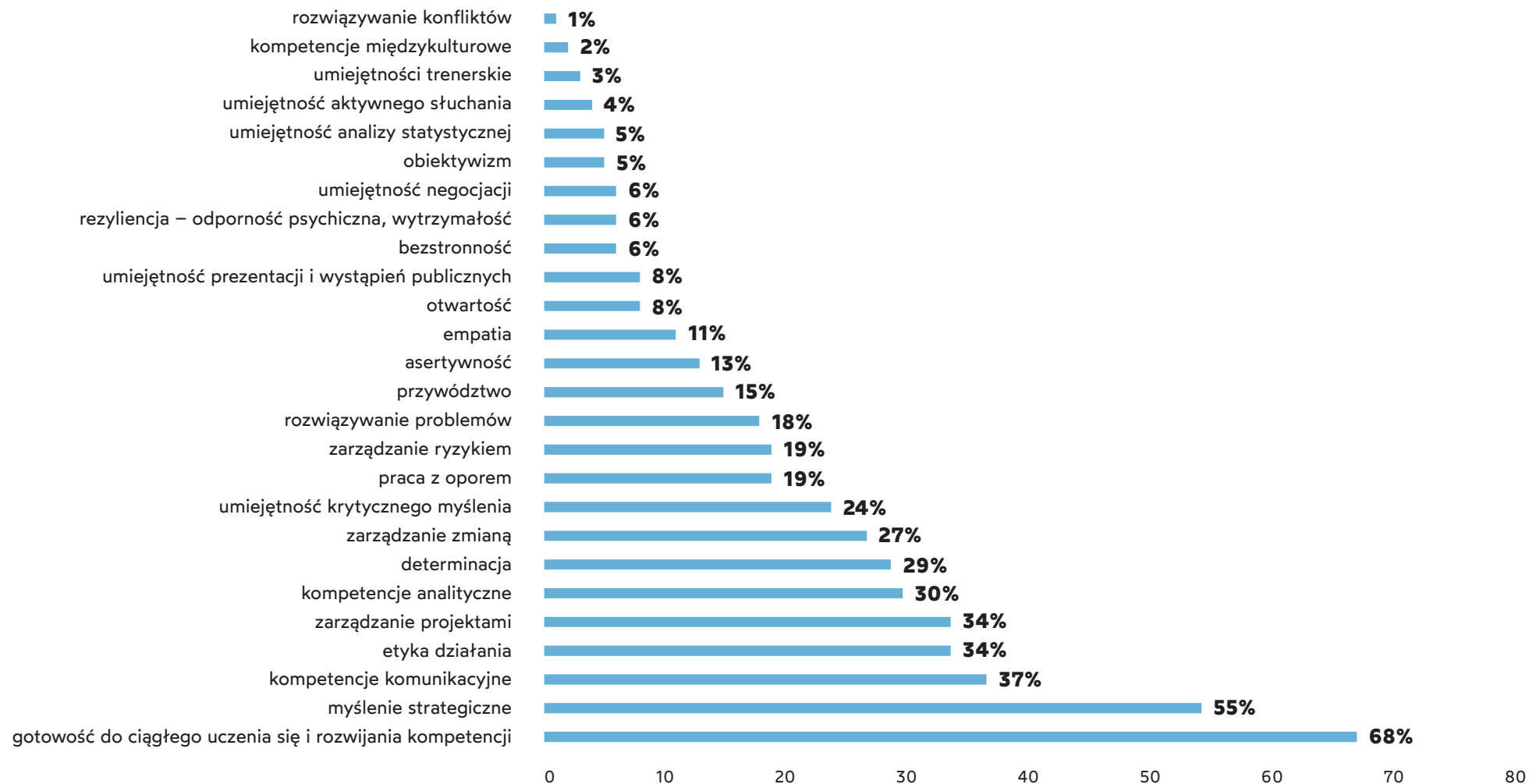
Na zestaw kompetencji niezbędnych w pracy na stanowisku odpowiedzialnym za ESG składają się zarówno te wynikające z samej specyfiki zagadnienia, czyli konieczność uzupełniania wiedzy i rozwijania umiejętności, jak i myślenie strategiczne, umiejętności komunikacyjne, etyka działania i zarządzanie projektami. Szczególnie te pierwsze kompetencje są ważne, biorąc pod uwagę, jak wiele złożonych i różnorodnych tematów obejmuje ESG. Cieszą też te z drugiej grupy, bo pokazują zmianę w podejściu do myślenia o roli wymiaru społecznego, środowiskowego i zarządczego dla systemu zarządzania. Doniosłe stało się myślenie w kategoriach strategii, w tym umiejętność przyglądania się rzeczywistości i wyciągania wniosków, które determinować będą to, w jakiej sytuacji znajdzie się organizacja za kilka lat. Do gry wróciła etyka działania. W ostatnich latach o etyce biznesu mniej się dyskutowało, ale jak widać – nie oznacza to, że zapomnieliśmy o jej istocie w tak wrażliwym obszarze, jakim jest zrównoważony rozwój, gdzie wiele decyzji dotyczy ludzi (wykres 6).



WYKRES 6. KOMPETENCJE NIEZBĘDNE NA STANOWISKU ODPOWIEDZIALNYM ZA ESG

Źródło: Badania własne

Jakie kompetencje są niezbędne dla pracy na stanowisku odpowiedzialnym za ESG?



Duża część kompetencji to te ukierunkowane na umiejętność zarządzania organizacją. Dziwić może natomiast niska liczba wskazań na przywództwo. Wiele mówi się obecnie o przywódcach i ich roli w rozwijaniu zrównoważonych organizacji, tymczasem badania pokazują, że praca w ESG to zdolność do zarządzania, planowania, koordynowania i oceny. Wydaje się, że obecność osoby, która czuwa nad systemem zarządzania, i lidera, który zasiewa pomysły i inspirowanie – może być optymalnym rozwiązaniem. Nie musi być to ta sama osoba, istotą jest tworzenie ram dla rozwoju kultury sprzyjającej zmianom.

Jak widać z udzielanych odpowiedzi, mimo zróżnicowania doświadczenia zawodowego osoby biorące udział w badaniu wskazywały na podobny zestaw kompetencji potrzebny do pracy na stanowiskach związanych z ESG. Osoby zaczynające swoją przygodę zawodową w tym obszarze częściej niż pozostałe wskazały na zdolności analityczne. Te, które już kilka lat wspierają zespoły, wskazują na potrzebę ciągłego uczenia się, a „długodystansowcy” – na myślenie strategiczne i determinację. Widać, że wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego zmienia się katalog kompetencji potrzebnych do tego, żeby móc realizować powierzone zadania. Zmiany w postrzeganiu kompetencji są też skutkiem samej ewolucji wagi ESG, które z obszaru peryferyjnego weszło do głównego katalogu zadań dla biznesu.



Jakie kompetencje są dziś kluczowe, by realizować cele zrównoważonego rozwoju?

W świecie, w którym wyzwania środowiskowe i społeczne stają się coraz bardziej złożone, kluczowe kompetencje nie ograniczają się do znajomości technicznych aspektów gospodarki odpadami czy efektywnego wykorzystania zasobów. Potrzebujemy przede wszystkim umiejętności patrzenia systemowego, zdolności do analizowania powiązań między gospodarką, środowiskiem i społeczeństwem oraz kompetencji, które pozwalają te analizy przekładać na praktyczne działania. Istotna jest również zdolność budowania dialogu i porozumienia z różnorodnymi grupami interesariuszy.

W Eneris każdego dnia przekonujemy się, że umiejętność słuchania mieszkańców, rozumienia oczekiwań samorządów i tłumaczenia złożonych procesów środowiskowych w prosty, zrozumiały sposób – jest równie ważna, jak wiedza ekspercka. To właśnie dzięki połączeniu twardych kompetencji analitycznych i inżynierskich z miękkimi umiejętnościami komunikacyjnymi i społecznymi możemy skutecznie wdrażać rozwiązania w duchu zrównoważonego rozwoju.



Dorota Włoch
Prezes Zarządu Eneris Surowce

WYKRES 7. WAŻNOŚĆ KOMPETENCJI ZWIĄZANYCH Z WYKONYWANIEM PRACY W ESG WEDŁUG OSÓB Z RÓŻNYM DOŚWIADCZENIEM ZAWODOWYM

Źródło: Badania własne

Jakie kompetencje są niezbędne w pracy osób odpowiedzialnych za ESG?

Kompetencje	nie dotyczy	Do roku – dopiero zaczynam	1-3 lat	3-5 lat	6-10 lat	10 i więcej	Ogółem
gotowość do ciągłego uczenia się i rozwijania kompetencji	33,3%	50,0%	89,3%	70,0%	55,0%	54,5%	68,0%
myślenie strategiczne	33,3%	37,5%	53,6%	50,0%	75,0%	54,5%	55,0%
kompetencje komunikacyjne	66,7%	50,0%	42,9%	30,0%	25,0%	45,5%	37,0%
etyka działania	66,7%	25,0%	35,7%	33,3%	40,0%	18,2%	34,0%
zarządzanie projektami	0,0%	12,5%	39,3%	40,0%	30,0%	36,4%	34,0%
kompetencje analityczne	33,3%	62,5%	25,0%	33,3%	20,0%	27,3%	30,0%
determinacja	66,7%	25,0%	35,7%	10,0%	50,0%	18,2%	29,0%
zarządzanie zmianą	0,0%	0,0%	21,4%	40,0%	25,0%	36,4%	27,0%
umiejętność krytycznego myślenia	66,7%	37,5%	14,3%	30,0%	25,0%	9,1%	24,0%
praca z oporem	0,0%	12,5%	14,3%	16,7%	25,0%	36,4%	19,0%
zarządzanie ryzykiem	33,3%	12,5%	21,4%	20,0%	20,0%	9,1%	19,0%
rozwiązywanie problemów	33,3%	12,5%	21,4%	23,3%	10,0%	9,1%	18,0%
przywództwo	0,0%	12,5%	10,7%	16,7%	20,0%	18,2%	15,0%
asertywność	33,3%	25,0%	10,7%	10,0%	5,0%	27,3%	13,0%
empatia	0,0%	37,5%	7,1%	0,0%	20,0%	18,2%	11,0%
otwartość	0,0%	25,0%	3,6%	6,7%	10,0%	9,1%	8,0%
umiejętność prezentacji i wystąpień publicznych	0,0%	12,5%	7,1%	3,3%	5,0%	27,3%	8,0%
bezzstronność	0,0%	25,0%	0,0%	10,0%	0,0%	9,1%	6,0%
rezyliencja — odporność psychiczna, wytrzymałość	0,0%	12,5%	7,1%	3,3%	5,0%	9,1%	6,0%
umiejętność negocjacji	0,0%	12,5%	10,7%	6,7%	0,0%	0,0%	6,0%
obiektywizm	33,3%	0,0%	0,0%	3,3%	10,0%	9,1%	5,0%
umiejętność analizy statystycznej	0,0%	0,0%	3,6%	3,3%	15,0%	0,0%	5,0%
umiejętność aktywnego słuchania	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	5,0%	0,0%	4,0%
umiejętności trenerskie	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	5,0%	0,0%	3,0%
kompetencje międzykulturowe	0,0%	0,0%	3,6%	3,3%	0,0%	0,0%	2,0%
rozwiązywanie konfliktów	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	1,0%



Kogo potrzebujemy w zespołach, by rozwijać odporne i zrównoważone organizacje?

Odporne i zrównoważone organizacje budują ci, którzy potrafią i chcą patrzeć szerzej niż tylko na własne cele operacyjne. Potrzebujemy ludzi, którzy rozumieją złożoność świata, umieją łączyć różne perspektywy i działać odpowiedzialnie. Bardzo często to nie tylko kwestia kompetencji, ale przede wszystkim postawy: ciekawości, odwagi i zdolności do współtworzenia wartości, które wykraczają poza wynik kwartalny czy roczny.



Magdalena Trzynadlowska
Zarządzająca Obszarem Zrównoważonego
Rozwoju w Banku Millennium

Zróznicowane kompetencje potrzebne w pracy w ESG wykorzystywane są w codziennych zadaniach. Złożoność i wielowątkowość obowiązków związanych z ESG jest bardzo duża. Najwięcej osób zajmuje się raportowaniem, a ten obszar sam w sobie wymaga posiadania zarówno umiejętności analitycznych, jak i kompetencji miękkich związanych z budowaniem odpowiedniej narracji. Biorąc pod uwagę wskazane odpowiedzi, można stwierdzić, że nie ma takiej aktywności organizacyjnej, której nie podjęłyby się osoby zajmujące się zrównoważonym rozwojem. Dotyczą one m.in.:



- inicjowania, planowania oraz wdrażania projektów i inicjatyw,
- podejmowania decyzji, w tym strategicznych,
- analizowania różnorodnych danych i ich wpływu na organizację,
- działań komunikacyjnych, budowania i utrzymywania relacji,
- edukacji i rozwoju kompetencji własnych oraz zespołu.

WYKRES 8. ZAKRES OBOWIĄZKÓW ZWIĄZANYCH Z ESG

Źródło: Badania własne

Jeśli Twoje obowiązki związane są z ESG, to jaki jest ich zakres?

Obowiązki związane z ESG	% wskazań	Obowiązki związane z ESG	% wskazań	Obowiązki związane z ESG	% wskazań
raportowanie ESG	52,0%	ustalanie celów i mierników ESG dla organizacji	27,6%	prowadzenie szkoleń z zakresu ESG dla osób zatrudnionych w łańcuchu wartości	13,3%
budowanie zaangażowania i relacji z interesariuszami wewnętrznymi	44,9%	wdrażanie i adaptacja na potrzeby organizacji regulacji odnoszących się do ESG, (np.: Dyrektywa CSRD itp.)	26,5%	opracowywanie i wdrażanie polityk i programów DEI	12,2%
identyfikacja ryzyk i szans związanych z ESG	44,9%	projektowanie procesów uwzględniających kwestie ESG	25,5%	rekommendacje dla wewnętrznych programów szkoleniowych i edukacyjnych pod kątem zrównoważonego rozwoju	12,2%
prowadzenie kampanii edukacyjnych	38,8%	analiza danych środowiskowych	24,5%	prawo pracy i prawa człowieka	11,2%
budowanie partnerstw z organizacjami zewnętrznymi	37,8%	obliczanie śladu węglowego	24,5%	przeprowadzanie wewnętrznych audytów zgodności ESG	11,2%
opracowywanie planów działań ESG	37,8%	projektowanie szkoleń z zakresu ESG dla różnych stanowisk	24,5%	zarządzanie ryzykiem środowiskowym	10,2%
prowadzenie szkoleń z zakresu ESG dla osób zatrudnionych	37,8%	współpraca z różnymi grupami interesariuszy	24,5%	obliczanie śladu środowiskowego	9,2%
analiza danych	36,7%	przygotowywanie rekomendacji dotyczących kierunków rozwoju ESG dla zespołów i zarządu	22,4%	opracowywanie i wdrażanie planów naprawczych	9,2%
projektowanie i wdrażanie strategii związanej z ESG	36,7%	zarządzanie budżetem ESG	20,4%	wdrażanie i egzekwowanie kodeksu etyki i postępowania	9,2%
wspieranie działań komunikacyjnych	36,7%	zarządzanie liczeniem śladu węglowego	20,4%	wdrażanie i prowadzenie systemów zarządzania środowiskowego	9,2%
monitorowanie wskaźników ESG	35,7%	zapewnienie zgodności z regulacjami prawnymi	20,4%	analiza wpływu firmy na bioróżnorodność	8,2%
wdrażanie polityk i procedur	35,7%	wspieranie prac innych zespołów, jak np. działu zakupów czy logistyki	18,4%	udział w projektowaniu dostępnych produktów i usług	8,2%
współpraca z innymi jednostkami organizacyjnymi na rzecz rozwijania ESG	34,7%	opracowanie strategii dekarbonizacji i celów redukcyjnych	17,3%	nie dotyczy	7,1%
współpraca z zarządem	34,7%	badania, w tym doświadczeń osób zatrudnionych, pozwalające ocenić dojrzałość organizacji w obszarze ESG	16,3%	monitorowanie wskaźników zaangażowania pracowników	6,1%
projektowanie polityk służących ESG	33,7%	wspieranie działań HRowych	16,3%	obliczanie śladu wodnego	5,1%
znajomość regulacji	32,7%	ocena środowiskowa dostawców	15,3%	koordynacja sieci pracowniczych	4,1%
monitorowanie zmian w regulacjach prawnych	31,6%	wyznaczanie celów klimatycznych	15,3%	analiza cyklu życia produktu	3,1%
analiza wpływu nowych regulacji na działanie organizacji	30,6%	wdrażanie inicjatyw na rzecz efektywności energetycznej	14,3%	zarządzanie systemem zgłaszania nieprawidłowości	3,1%
wdrażanie projektów	30,6%	badanie i implementacja nowych technologii wspierających zrównoważony rozwój	13,3%	eliminacja luki płacowej	2,0%
działania na rzecz ograniczania śladu węglowego	29,6%			wdrażanie projektów dotyczących transparentności wynagrodzeń	1,0%
koordynacja prac zespołów projektowych	29,6%				
prowadzenie dialogu z kluczowymi interesariuszami	28,6%				
audyt ESG	27,6%				

Zakres zadań jest przekrojowy i obejmuje posługiwanie się narzędziami i metodykami służącymi do rozpoznawania wpływów oraz ryzyk, a także do projektowania rozwiązań mających na celu ograniczanie negatywnych oddziaływań, poprawienie wyników środowiskowych oraz pracę na rzecz umacniania relacji z różnymi grupami interesariuszy.



Czy profil kompetencyjny osób zajmujących się ESG/ zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach będzie się zmieniał? Jakie kompetencje będą bardziej potrzebne i pożądane?

Tak, profil kompetencyjny osób zajmujących się ESG już się zmienia i ten trend będzie coraz bardziej widoczny. ESG jest już elementem strategii, zarządzania ryzykiem i innowacji. To wymusza nowe kompetencje, postawy i oczekiwania wobec tych ról. Znaczenia nabierać będą działania służące integracji ESG z finansami i ryzykiem, projektowaniu transformacji ESG i pracy na danych. Do przeprowadzenia tych procesów niezbędne będą osoby, które znają standardy raportowania, potrafią ocenić wpływ regulacji, mają kompetencje w obszarze compliance oraz audytu, a także są zorientowane w ratingach i certyfikatach ESG.



Marcin Dymek
Członek Zarządu ds. Finansowych
i Organizacyjnych ERGO Hestia

1.5. Nieoczywiste kompetencje i problemy dnia codziennego

Badanie dawało przestrzeń do wskazania kompetencji, które są szczególnie ważne dla osób zajmujących się ESG, a które to kompetencje nie są zdolnościami oczywistymi, jak te dotyczące komunikacji czy analityki. Część z nich pojawiła się wcześniej na liście, ale są też takie, które warto zwłaszcza rozważyć, kiedy ktoś stoi przed decyzją o tym, czy kariera w zrównoważonym rozwoju to coś, w czym się odnajdzie. Zdolności te wykraczają poza standardowe kompetencje i są często zbiorem cech charakteru.

Aktywne słuchanie, asertywność, bezpośredniość i prosty język, budowanie wartości w oczach odbiorców, charyzma, ciągłe uczenie się, **cierpliwość**, determinacja, docenianie małych rzeczy, długoterminowa perspektywa, dostosowywanie się do zmian, duża odporność psychiczna, dystans, **elastyczność**, empatia, entuzjazm, „helicopter view”, humanizm, idealizm, interdyscyplinarność, kompetencje graficzne i copywritingowe, kompetencje miękkie, kompetencje psychologiczne, kompetencje retoryczne, kompetencje trenerskie, komunikatywność, **kreatywność**, łączenie wiedzy z różnych dziedzin, multiskilling, myślenie systemowe, nawiązywanie i utrzymywanie relacji, niezależność, **odporność** psychiczna, odwaga, optymizm, otwartość, pasja, perswazja, poczucie humoru, poczucie misji, podejścia procesowe, poszukiwanie nieoczywistych rozwiązań, przebojowość, przekładanie ESG na język biznesu, przywództwo, public relations, rozwijanie innych, samodzielność, skrupulatność, **storytelling**, szybka reakcja na zmiany, szybkie uczenie się, **umiejętność czytania i wdrażania prawa, umiejętność „łączenia kropek”**, umiejętność pracy pod presją czasu, umiejętność osiągania kompromisów, umiejętność rozwiązywania konfliktów, umiejętność współpracy w zespole, stawianie granic, upór, wszechstronność, wytrwałość, zdobywanie wiedzy i oduczanie się, zdolności **analityczne**, znajomość prawa.



Jakie kompetencje są dziś kluczowe, by realizować cele zrównoważonego rozwoju?

Do realizacji celów zrównoważonego rozwoju kluczowe są kompetencje strategiczne, zarządcze i analityczne, ale również odpowiednia znajomość organizacji i jej modelu biznesowego. Obszar zrównoważonego rozwoju wymaga łączenia wiedzy z różnych dziedzin, ale także znajomości zaplecza legislacyjnego umożliwiającego rozumienie i praktyczne zastosowanie przepisów prawa oraz standardów. W wysoce zmiennym otoczeniu pożądaną cechą jest elastyczność działania, wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, by doskonalić procesy oraz efektywnie integrować kryteria ESG i biznesu na każdym poziomie struktur organizacji.



Paweł Szejkę
Członek Zarządu ds. Finansowych XTB

Z wypowiedzi wybrzmiewa staranie o to, żeby obszar ESG zajął należyte miejsce, a także żeby osoby, które się nim zajmują, miały dużą świadomość trudności z jednej strony, ale i gotowości do tego, żeby – korzystając z posiadanych przez siebie cech, jak cierpliwość, elastyczność czy upór – pokonywać niedogodności i konsekwentnie integrować zrównoważony rozwój z procesami organizacyjnymi, budując relacje i tłumacząc złożoność zagadnień na język praktyki.



Kogo potrzebujemy w zespołach, by rozwijać odporne i zrównoważone organizacje?

Podstawą jest tu interdyscyplinarny zespół, złożony z osób z różnych obszarów, zapewniający ekspercką wiedzę o poszczególnych aspektach funkcjonowania naszej organizacji. Jego struktura i skład zależą od profilu biznesu. Za koordynację obszaru ESG powinna odpowiadać wydzielona komórka organizacji, podlegająca zarządowi, która poprowadzi prace takiego międzyobszarowego zespołu, zarządzi procesem tworzenia strategii zrównoważonego rozwoju czy raportowaniem tego obszaru. Zrównoważony rozwój nie zadzieje się w oderwaniu od biznesu.

W Śnieżce sformalizowaliśmy nasz interdyscyplinarny zespół zajmujący się kwestiami zrównoważonego rozwoju, nadając mu rangę Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju. W jego składzie znalazły się m.in. osoby odpowiedzialne za obszary: środowiskowy i klimatyczny, pracowniczy, corporate governance, dostawców i klientów oraz Taksonomię. Taki skład pozwala nam efektywnie podejmować decyzje i zarządzać kwestiami ESG, a także zapewnia przepływ wiedzy o podejmowanych działaniach ESG w całej organizacji.



Piotr Mikrut
Prezes Zarządu, Grupa Śnieżka



Kogo potrzebujemy w zespołach, by rozwijać odporne i zrównoważone organizacje?

Przede wszystkim osób, które są przekonane do tego, co robią, a jednocześnie potrafią łączyć cele zrównoważonego rozwoju z celami biznesowymi przedsiębiorstwa i umiejętnie wplatać je w strategię. Kluczowe jest zrozumienie, że zrównoważony rozwój może stanowić przewagę konkurencyjną firmy. Potrzebujemy osób otwartych i entuzjastycznych, ale jednocześnie wytrwałych, które nie poddają się przy pierwszych niepowodzeniach.



Monika Grudzień
Chief Operations Officer Respect Energy Holding S.A.

Ciągła zmienność i konieczność dostosowywania się do nowych okoliczności powoduje, że respondenci i respondentki mimo dużej gotowości do działania jednak borykają się z wieloma wyzwaniami. Są one wynikiem:

- niestabilnej sytuacji regulacyjnej,
- złej narracji, jaka tworzy się wokół tematów ESG,

- nowych obowiązków nakładanych na przedsiębiorstwa i transformacji procesów, co wymaga ciągłego uzupełniania wiedzy oraz znajomości bardzo złożonego otoczenia regulacyjnego,
- jakości i dostępu do danych,
- braku zasobów ludzkich oraz osób posiadających specyficzne kompetencje,
- słabości systemu zarządzania i istniejącej struktury organizacyjnej,
- trudności w tworzeniu i utrzymywaniu relacji z różnorodnymi grupami interesariuszy przy rozbieżnych celach, oczekiwaniach i potrzebach,
- konieczności włączania wszystkich osób zatrudnionych bez względu na zajmowane stanowisko, by zrozumieć ich potrzeby, wyjaśnić im istotę działań na rzecz ESG i zaangażować je w działania,
- oporu zespołu i niechęci wobec zmian.



Osiąganie celów i zmiana paradygmatu zarządzania możliwe są wtedy, kiedy zarząd uczestniczy w tym procesie. Wymieniane wyzwania dotyczyły m.in. braku bezpośredniej podległości wobec zarządu, sprawczości oraz nieostrych granic odpowiedzialności za ESG. Brak bezpośredniego raportowania do zarządu utrudniać może komunikację, ale też zrozumienie istoty realizowanych aktywności w zespole, a dodatkowo oderwanie odpowiedzialności od naczelnego kierownictwa hamuje przepływ wiedzy, w tym o ryzykach ESG, które są tak kluczowe dla zrozumienia podejmowanych decyzji o strategicznym charakterze. Rozbudowana struktura organizacyjna czy obsadzenie stanowiska ds. zrównoważonego rozwoju na zbyt niskim poziomie w stosunku do zarządu i wiele szczebli raportowania skutkować też może wydłużonym czasem reagowania. Kwestie zarządcze to także wyzwanie związane z niezrozumieniem ESG przez CFOs. Z jednej strony raportowaniu zrównoważonego rozwoju nadano rangę taką jak raportowaniu finansowemu, a z drugiej na poziomie zarządczym nadal widać stary sposób myślenia o tej kwestii – czyli jak o zbędnym koszcie, a nie inwestycji. Działanie u podstaw na rzecz zmiany to jeden z warunków koniecznych do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.



Jakie kompetencje są dziś kluczowe, by realizować cele zrównoważonego rozwoju?

Zrównoważony rozwój jest dziedziną multidyscyplinarną i wymaga dziś zestawu kompetencji, które pozwalają łączyć spojrzenie strategiczne z umiejętnością szybkiego reagowania na zmieniające się warunki. Z pewnością jednym z kluczowych warunków jest rozumienie i identyfikacja trendów, w tym zagrożeń i szans związanych ze zmianami klimatu oraz powiązań między gospodarką, środowiskiem i społeczeństwem.

Z punktu widzenia banków bardzo ważna jest też świadomość, jak dużą rolę nasz sektor odgrywa w transformacji gospodarczej i wyzwaniach geopolitycznych. Zdolności analitycznego myślenia pozwalają nie tylko mierzyć postęp, ale także interpretować złożone dane z innych obszarów. Myślenie systemowe i interdyscyplinarne dodatkowo pozwoli łączyć wiele perspektyw i lepiej rozumieć zależności oraz wpływ obszarów rozwojowych. Bardzo pożądaną umiejętnością jest także skuteczna analiza i interpretacja regulacji, ponieważ różne gałęzie zrównoważonego rozwoju i ESG są osadzone w regulacjach prawnych – lokalnych i międzynarodowych.



Anna Miazga
Chief Sustainability Officer, Grupa mBank

Z wypowiedzi osób odpowiedzialnych za kształtowanie zespołów realizujących zadania ESG przebija oczekiwanie nieustannego przeformułowania i rozwoju kompetencji. Widoczna jest potrzeba rozszerzania umiejętności w kierunku działań zorientowanych na model biznesowy i strategię. Osoby zajmujące się ESG powinny dostać narzędzia do tego, by wspólnie z zarządem móc kształtować odporność biznesową, spinając różne zagadnienia pod wspólnym szyldem zrównoważonego rozwoju, który jest traktowany jako punkt odniesienia do planowania celów, projektowania wyrobów oraz nawiązywania relacji w łańcuchu wartości.



Czy profil kompetencyjny osób zajmujących się ESG/ zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach będzie się zmieniał? Jakie kompetencje będą bardziej potrzebne i pożądane?

Tak, myślę, że będziemy przenosić ciężar z raportowania na transformację biznesową, a osoby odpowiedzialne za zrównoważony rozwój mają szansę integrować całą organizację, koordynować zmiany i duże innowacje. Potrzebne będą: myślenie systemowe i strategiczne, zrozumienie finansów i zarządzania ryzykiem, umiejętność pracy w sieci oraz wpływu bez formalnej władzy.



Justyna Orzeł
Strategiczna Doradczyni,
Liderka Pozytywnego Wpływu i Mentorka



Czy profil kompetencyjny osób zajmujących się ESG/ zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach będzie się zmieniał? Jakie kompetencje będą bardziej potrzebne i pożądane?

Profil kompetencyjny powinien ulec zmianie, mamy osoby, które posiadają wykształcenie techniczne i poznały zrównoważony rozwój z tej perspektywy. Jest to niezbędne do wdrażania nowych rozwiązań, ale ostatnie 2–3 lata to czas, kiedy widoczne były transfery z różnych działów organizacyjnych do ESG. Te osoby nie miały często dobrej znajomości biznesu i początkowo nie były adekwatnymi partnerami do rozmów z zarządami. Ich motywacje wynikały bardziej z ich własnych wartości. Teraz jest czas i przestrzeń, żeby uzupełnić wiedzę i nabyć zrozumienia o biznesie, aby móc wspierać zarządy w ich decyzjach. To czas, kiedy przechodzić będziemy na biznesową narrację o zrównoważonym rozwoju, pokazywać szeroką perspektywę, wymiar strategiczny, mówić o produktywności, odporności i ciągłości operacyjnej biznesu oraz innowacyjności.



Marta Machus-Burek
Senior Partner, Wiceprezeska Zarządu,
Dyrektorka Działu Doradztwa
Strategicznego i Działu Powierzchni
Handlowych w Colliers



1.6. Tematy dla biznesu

Zorientowanie na myślenie o zrównoważonym rozwoju jest mocno obecne w całym badaniu. Jest to również kluczowe zagadnienie, którym, zdaniem respondentek i respondentów, powinien zajmować się biznes w kolejnych latach. W następnej kolejności pojawiły się tematy, które też można potraktować jako strategiczne, czyli GOZ oraz redukcja gazów cieplarnianych. Top 5 kluczowych tematów – zamykają kwestie społeczne, a więc: dbałość o osoby zatrudnione, w tym w newralgicznym obszarze, jak bezpieczeństwo psychologiczne, oraz tematyka praw człowieka. Wskazania badanych pokrywają się z tym, co jest obecnie na agendzie wyzwań biznesowych. Równie interesujące są kolejne wskazania, w których pojawia się wątek AI, ryzyka oraz transformacji energetycznej. Tutaj, jak widać, temat w opinii osób uczestniczących w badaniu ma mniejszą wagę niż całościowe podejście do redukcji emisji, co wiązać się może z tym, że w ostatnich latach zauważalne są wysiłki na rzecz zmiany w sposobie zaopatrzenia w energię oraz osiągnięte sukcesy w tym względzie.

WYKRES 9. ZAGADNIENIA ESG, KTÓRYMI POWINNY ZAJMOWAĆ SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA W KOLEJNYCH LATACH

Źródło: Badania własne

Jakimi kluczowymi zagadnieniami ESG powinny zajmować się przedsiębiorstwa w kolejnych latach w Polsce?



Tematy priorytetowe dla biznesu różnią się, jeśli spojrzymy na nie przez pryzmat wielkości przedsiębiorstwa, w którym zatrudnieni są respondenci i respondentki. Interesujące okazują się różnice w takich odpowiedziach, jak dbałość o prawa człowieka i godne warunki pracy, zarządzanie ryzykiem ESG czy ochrona bioróżnorodności i ekosystemów. Jak widać, miejsce zatrudnienia determinować może punkt odniesienia dla rozumienia istoty poszczególnych zagadnień.

WYKRES 10. KLUCZOWE TEMATY DLA BIZNESU A MIEJSCE ZATRUDNIENIA

Źródło: Badania własne

Jakimi kluczowymi zagadnieniami ESG powinny zajmować się przedsiębiorstwa w Polsce w kolejnych latach?	mikroprzedsiębiorstwie (do 9 osób) lub małym przedsiębiorstwie (10-49 osób)	średnim przedsiębiorstwie (50-249 osób)	dużym przedsiębiorstwie >250 osób	dużym przedsiębiorstwie >1000 osób	dużym przedsiębiorstwie >5000 osób	inne	Ogółem
integracja ESG ze strategią biznesową	40,0%	77,8%	46,2%	66,7%	50,0%	68,4%	59,0%
gospodarka obiegu zamkniętego, w tym wdrażanie cyrkularnych modeli biznesu	40,0%	33,3%	46,2%	33,3%	53,3%	26,3%	40,0%
redukcja emisji gazów cieplarnianych	20,0%	11,1%	53,8%	33,3%	36,7%	42,1%	36,0%
dbałość o bezpieczeństwo psychologiczne osób zatrudnionych, dbałość o zdrowie psychiczne	40,0%	44,4%	30,8%	41,7%	23,3%	36,8%	34,0%
dbałość o prawa człowieka i godne warunki pracy	40,0%	44,4%	7,7%	16,7%	46,7%	31,6%	31,0%
dbanie o zasady etyczne w projektach i narzędziach AI	0,0%	33,3%	46,2%	29,2%	13,3%	31,6%	26,0%
osiąganie efektywności energetycznej i zwiększanie udziału odnawialnych źródeł energii w operacjach własnych i łańcuchu wartości (OZE)	20,0%	44,4%	30,8%	29,2%	23,3%	15,8%	26,0%
zarządzanie ryzykiem ESG	0,0%	33,3%	30,8%	41,7%	20,0%	15,8%	26,0%
dbałość o etykę biznesu	20,0%	11,1%	30,8%	16,7%	16,7%	26,3%	20,0%
ochrona bioróżnorodności i ekosystemów	0,0%	44,4%	0,0%	20,8%	26,7%	15,8%	20,0%
ochrona prywatności danych i cyberbezpieczeństwo	20,0%	11,1%	15,4%	16,7%	23,3%	15,8%	18,0%
rozwój zielonych inwestycji	0,0%	11,1%	15,4%	20,8%	16,7%	26,3%	18,0%
liczenie śladu środowiskowego produktów	20,0%	33,3%	15,4%	25,0%	13,3%	5,3%	17,0%
raportowanie ESG	20,0%	0,0%	23,1%	12,5%	10,0%	15,8%	13,0%
efektywne zarządzanie zasobami wodnymi i morskimi	20,0%	11,1%	7,7%	4,2%	20,0%	0,0%	10,0%
wdrażanie założeń zrównoważonych łańcuchów dostaw	20,0%	11,1%	7,7%	4,2%	0,0%	26,3%	9,0%

C.D. WYKRES 10. KLUCZOWE TEMATY DLA BIZNESU A MIEJSCE ZATRUDNIENIA

Źródło: Badania własne

c.d. Jakimi kluczowymi zagadnieniami ESG powinny zajmować się przedsiębiorstwa w kolejnych latach w Polsce?	mikroprzedsiębiorstwie (do 9 osób) lub małym przedsiębiorstwie (10-49 osób)	średnim przedsiębiorstwie (50-249 osób)	dużym przedsiębiorstwie >250 osób	dużym przedsiębiorstwie >1000 osób	dużym przedsiębiorstwie >5000 osób	inne	Ogółem
rozwijanie zrównoważonego transportu	0,0%	0,0%	15,4%	8,3%	10,0%	5,3%	8,0%
zmniejszanie śladu środowiskowego produktów	0,0%	22,2%	15,4%	0,0%	10,0%	5,3%	8,0%
ograniczanie ilości odpadów i odpadów opakowaniowych	20,0%	0,0%	0,0%	12,5%	6,7%	5,3%	7,0%
tworzenie warunków dla rozwoju transparentności w łańcuchu wartości	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	15,8%	7,0%
wdrażanie odpowiedzialnych praktyk marketingowych i konsumenckich	20,0%	0,0%	7,7%	8,3%	3,3%	5,3%	6,0%
projektowanie dostępnych usług i produktów, w tym dostępność cyfrowa	0,0%	11,1%	7,7%	4,2%	6,7%	0,0%	5,0%
szkolenia dla osób zatrudnionych w obszarach ESG	0,0%	0,0%	15,4%	8,3%	0,0%	5,3%	5,0%
zarządzanie różnorodnością i inkluzją	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	5,3%	5,0%
ryzyka środowiskowe w analizie due diligence	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	3,3%	5,3%	4,0%
tworzenie odpowiedzialnych relacji z inwestorami	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	3,3%	5,3%	4,0%
rozwijanie praktyk z zakresu rolnictwa czy gospodarki regeneratywnej	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	3,3%	5,3%	3,0%
wdrażanie działań służących przeciwdziałaniu korupcji i innym nadużyciom	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	3,0%
wdrażanie projektów z zakresu zielonego IT i digitalizacji technologii niskoemisyjnych	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	3,3%	5,3%	3,0%
zgodność z regulacjami i politykami publicznymi	0,0%	0,0%	7,7%	4,2%	0,0%	5,3%	3,0%
wyrównywanie szans różnych grup zatrudnionych	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	3,3%	0,0%	2,0%

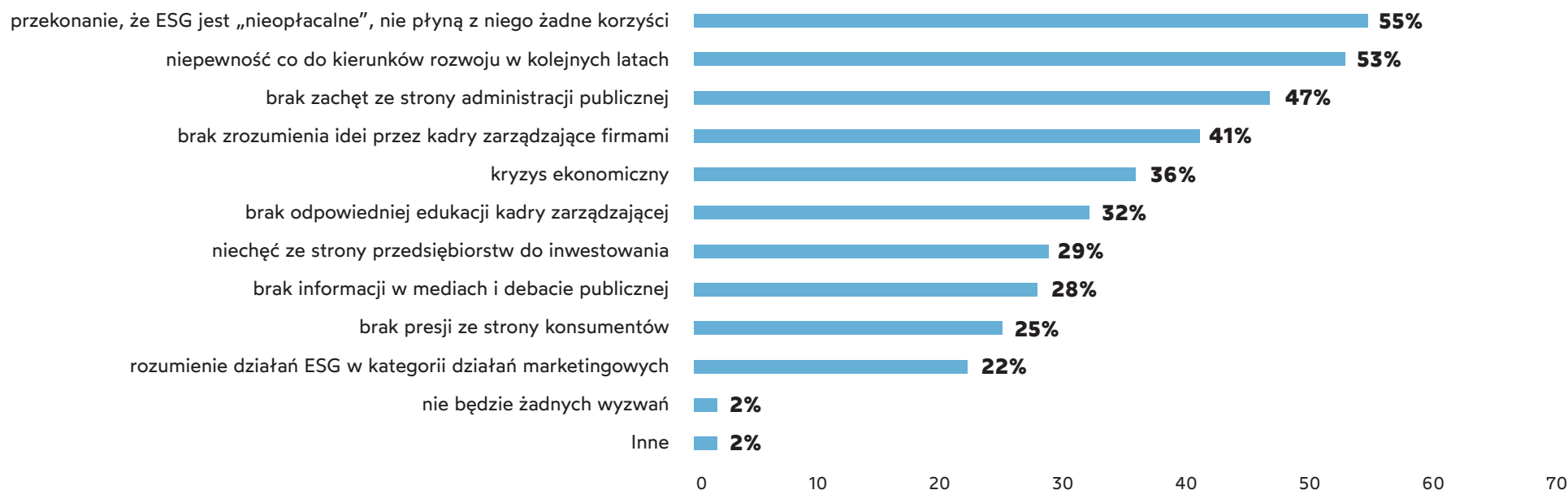
1.7. Droga usłana kolcami?

Zrównoważona transformacja potrzebuje sojuszniczek i sojuszników. Widać jednak, że większości z nich towarzyszy obawa, że sfera ESG nadal traktowana będzie jako coś, co jest nieopłacalne, z czego nie płyną konkretne korzyści biznesowe. Ta obawa połączona z niepewnością co do kierunków rozwoju koncepcji, brakiem zachęt ze strony administracji i niezrozumieniem idei przez kadre zarządzającą powoduje, że osoby, które pracują w obszarze zrównoważonego rozwoju, mają przed sobą nie lada wyzwanie.

WYKRES 11. NAJWIĘKSZE WYZWANIA ZWIĄZANE Z WDRAŻANIEM ESG W POLSCE W NAJBLIŻSZYCH 5 LATACH

Źródło: Badania własne

Przewidywane największe wyzwania we wdrażaniu ESG w Polsce w ciągu najbliższych 5 lat

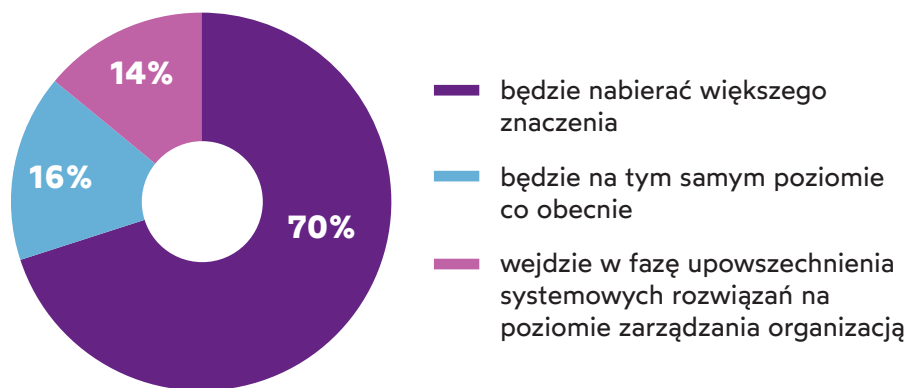


Mimo świadomości przeszkód, z jakimi mierzy się środowisko profesjonalistek i profesjonalistów, są oni przekonani, że rola tematów społecznych i środowiskowych będzie rosła (70%). Podobne obserwacje miały osoby uczestniczące we wcześniejszej edycji badania i jak widać – ich przewidywania okazały się słuszne. Biorąc pod uwagę bieżącą sytuację w różnych wymiarach ESG, trudno nie zgodzić się z tym założeniem. Stan środowiska przyrodniczego budzi obawy, a w wymiarze społecznym mamy jeszcze wiele do nadrobienia.

WYKRES 12. OCENA ZMIANY ROLI TEMATÓW SPOŁECZNYCH I ŚRODOWISKOWYCH W NAJBLIŻSZYCH 5 LATACH Z PERSPEKTYWY BIZNESU

Źródło: Badania własne

Czy uważasz, że w ciągu najbliższych 5 lat zmieni się rola tematów środowiskowych i społecznych w polskim biznesie?



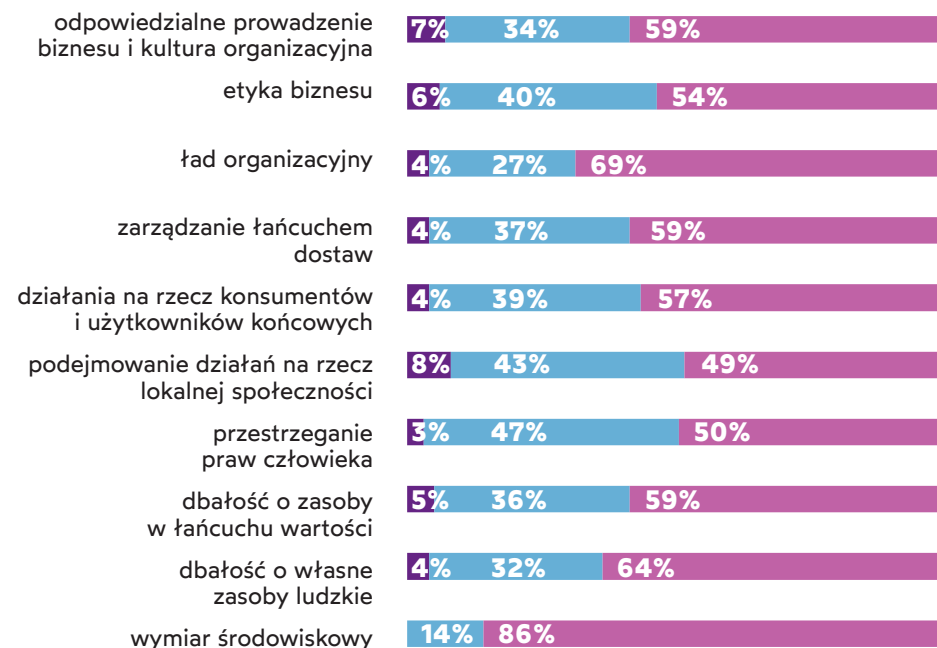
Każdy z wymienionych tematów ESG w ostatnich 5 latach stawał się coraz bardziej istotny. Mimo to część respondentek i respondentów uważa, że takie zagadnienia, jak przestrzeganie praw człowieka, podejmowanie działań na rzecz lokalnej społeczności oraz etyka bizne-

su, nie zmieniały swojej wagi. Daje to przestrzeń do refleksji nad tym, na ile te kwestie są już dobrze osadzone i zarządzane, a na ile brak zmiany świadczy o tym, że mimo upływu czasu biznes nadal nie widzi w nich priorytetów.

WYKRES 13. ZMIANA POSTRZEGANIA WYMIARÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W OSTATNICH 5 LATACH

Źródło: Badania własne

Czy znaczenie poszczególnych wymiarów zrównoważonego rozwoju zmieniło się w ostatnich 5 latach dla organizacji?



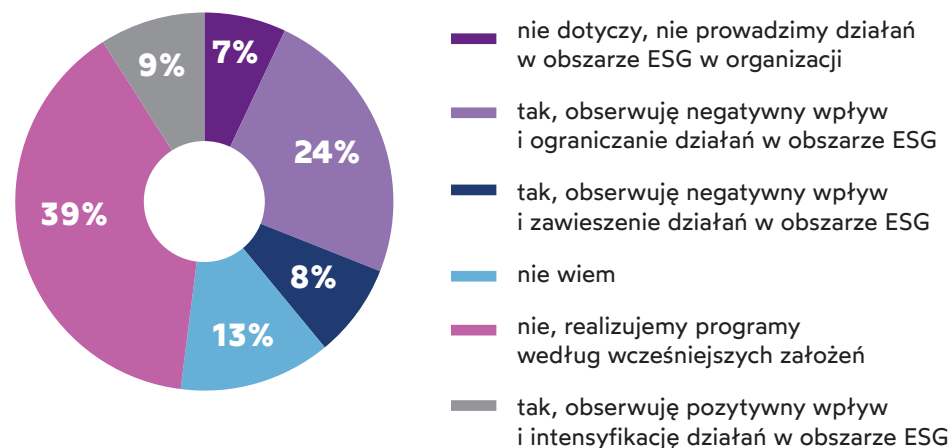
■ Tak, zmalało
 ■ Nie, nie zmieniło się
 ■ Tak, wzrosło

Omnibus to hasło, które bardzo często pojawia się w dyskusji o faktycznym znaczeniu ESG. Rozmowy dotyczą tego, na ile wkład biznesu w realizację celów zrównoważonego rozwoju wynika z wewnętrznej motywacji, troski o planetę czy presji rynkowej, a na ile jest sztucznie pobudzany przez regulacje, które w momencie uproszczeń i ograniczenia konieczności raportowania na taką skalę jak proponowano pierwotnie – zaangażowanie okaże się marginalne w zderzeniu ze skalą rzeczywistych potrzeb i oczekiwań. Środowisko jest podzielone w kwestii wpływu Omnibus na działania organizacji w obszarze ESG. Prawie jedna czwarta ankietowanych (24%) obserwuje negatywny wpływ przejawiający się ograniczaniem działań, a 8% – ich zawieszaniem. Nadal jednak prawie 40% badanych deklaruje, że nie zmieniło swojego kierunku działania i realizuje wcześniejsze założenia. Co ciekawe, 9% podmiotów obserwuje pozytywny wpływ, czyli wzmożenie działań na rzecz ESG.

WYKRES 14. OMNIBUS A DZIAŁANIA FIRM NA RZECZ ESG

Źródło: Badania własne

Czy Omnibus Simplification Package wpłynął na działania Twojej firmy?



W naszym badaniu zajęliśmy się poznaniem krajobrazu kompetencji, zadań, ale i wyzwań, które stoją przed menedżerkami i menedżerami ESG w dzisiejszych, dynamicznych i trudno przewidywalnych okolicznościach. Uzyskane odpowiedzi pokazują, że zrównoważony rozwój i ESG na stałe wpisał się w agendę przedsiębiorstw. Obserwowane zmiany służyć mają ugruntowaniu jego znaczenia. Dzieje się to na poziomie rozumienia miejsca idei w strukturze organizacyjnej, potrzebnych kompetencji i zakresu codziennych obowiązków służących wdrażaniu jej w życie.

Dane z badania pokazują rolę edukacji i ustawicznego kształcenia osób zajmujących stanowiska związane z ESG. Zakres ich odpowiedzialności jest bardzo szeroki, a liczba zadań, co sugerują sami badani, niekończąca się. Rynek pracy potrzebuje osób, które mocno stąpają po ziemi, posiadają konkretne umiejętności zarządcze, ale i idealistów szukających sposobów na włączenie i dbałość o różne grupy interesariuszy. Pytanie: czy tak różne kompetencje ma posiadać jedna osoba i czy jest to w ogóle możliwe? Jeśli nie, to jak wyglądać będzie kolejna dekada? Czy pójdziemy w specjalizację i będziemy doskonalić się w wąskich umiejętnościach, a może przy współpracy z AI rola osób odpowiedzialnych zupełnie się zmieni i przy wparciu kompetencje związane ze zrównoważonym rozwojem są i będą potrzebne.



Menedżerowie_ki DEI

02.

SŁOWO WSTĘPNE

W środowisku biznesowym utarło się przekonanie, że do zadań związanych z CSR czy ESG zgłaszają się osoby z głowami pełnymi marzeń o lepszym jutrze. Kim zatem są ci, którzy pracują w dzisiejszym, pełnym niepewności świecie w tak ważnym, a zarazem trudnym obszarze jak DEI? Postrzeganie różnorodności i włączenia kształtują, jak nigdy wcześniej: trendy społeczno-demograficzne, sytuacja geopolityczna i ekonomiczna, wreszcie niecichnące wojny kulturowe wzmacniające polaryzację. Dwie wizje świata, strony sporu światopoglądowego nie dają sobie szansy na dialog i wzajemne zrozumienie, eskalując różnice. Tymczasem świat wokół nas jest coraz bardziej różnorodny, a kluczowa dla każdego potrzeba bezpieczeństwa tak powszechna i przecież wspólna. Postępująca globalizacja i doświadczenie pandemii jeszcze mocniej zatarły fizyczne granice, upowszechniły pracę zdalną, ale i przekonanie o kruchości ludzi, wzajemnym powiązaniu różnych ról społecznych i zawodowych, potrzebie podmiotowości jednostki i szacunku dla praw człowieka. Kolejne pokolenie weszło na rynek pracy, ale i coraz głośniej mówi się o konieczności zatrzymania na nim tych, których aktywność zawodowa może się niebawem zakończyć. Poszukiwane są nowe możliwości realizacji potencjału ludzkiego w świecie zmian technologicznych i zastępowania kompetencji ludzkich przez maszyny. Wykorzystania technologii w służbie człowieka w taki sposób, by społeczeństwa były bardziej spójne i sprawiedliwe.



DEI to duża część odpowiedzi na te oczekiwania, bo niezależnie od światopoglądu podzielamy potrzeby: bezpieczeństwa, szacunku i możliwości rozwoju. Różnorodność, równe traktowanie i włączenie oznaczają zaprojektowanie organizacji wrażliwej na różnorodne potrzeby pracownic i pracowników, rozumiejącej wzajemne powiązania wyzwań pracodawcy i jego otoczenia, procesów społeczno-ekonomicznych, które je kształtują. Przekonanie i gotowość, by z wyzwań uczynić szanse rozwojowe na wielu poziomach: indywidualnym pracownic i pracowników, pracodawcy i społeczeństwa. To zadanie strategiczne i długofalowe.

Tym bardziej cieszy, że kierunki rozwoju DEI, które menedżerowie i menedżerki uznają za kluczowe w przyszłości, pokazują takie właśnie szerokie rozumienie różnorodności i włączania w miejscu pracy. Powiązanie perspektywy pojedynczej organizacji z trendami współczesności: ze starzeniem się społeczeństw, z rosnącą niepewnością, wreszcie z istotnym elementem dzisiejszego zarządzania – bezpieczeństwem psychologicznym. Z drugiej strony, martwić może niewielki odsetek wskazań dotyczących tzw. „rzecznictwa DEI” i „aktywizmu korporacyjnego” jako tematów ważnych dla pracodawców. Można to pewnie różnie interpretować, także jako konsekwencję zmieniających się narracji wokół DEI, swoistą niechęć wychodzenia poza organizację. Tu jednak również bardzo potrzebujemy zmiany i zaangażowania: dzielenia się z otoczeniem wartościami i kompetencjami wzmacniającymi DEI. Nie tylko w komunikacji korporacyjnej, ale i w łańcuchu wartości, czyli tam, gdzie możemy wzmocnić mniejszych pracodawców. Bo dane dotyczące organizacji, które reprezentują osoby uczestniczące w naszym badaniu, są jasne (choć oczywiście przewidywalne) – zdecydowana większość to firmy duże, a jedynie kilkanaście procent – MSP. Jednak to one (zwłaszcza mikrofirmy) zatrudniają w Polsce zdecydowaną większość osób aktywnych zawodowo. Tak więc ten niewielki procent dużych przedsiębiorstw może mieć ogromny wpływ na zmianę, rozwój DEI, dzieląc się swoim doświadczeniem i kompetencjami. To chyba najbardziej skuteczne „rzecznictwo DEI” i najbardziej efektywny „aktywizm korporacyjny”.

By mogło się to wydarzyć, potrzebujemy oczywiście dojrzałego biznesu, a przede wszystkim osób rozwijających ten obszar. O tym, m.in. jakie kompetencje są potrzebne menedżerkom i menedżerom DEI, w jakich strukturach funkcjonują dzisiaj – jest nasze badanie. I choć jedynie około połowy respondentek i respondentów wskazało jako kluczowe: etykę, empatię i umiejętność budowania relacji z różnymi interesariuszami, to zdecydowanie są to istotne elementy.

Co więcej, zmiana miejsc pracy to wzmacnianie tych wartości w innych pracownikach i pracownicach, a sukces menedżerek i menedżerów DEI to przecież jak najszerwsze podzielenie się i oddawanie odpowiedzialności za DEI – innym.

Z tymi refleksjami zachęcamy Państwa serdecznie do lektury i namysłu nad tym, jak jest i czego potrzebujemy jako organizacje i społeczeństwa, by świat wokół nas zmieniał się w kierunku, którego tak bardzo wszyscy potrzebujemy. Wbrew głośnym narracjom i łatwym, ale nieprawdziwym receptom na trudne pytania.

Marzena Strzelczak,

Doradczyni Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu ds. DEI

Agata Rudnicka,

Dyrektorka ds. zarządzania wiedzą
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

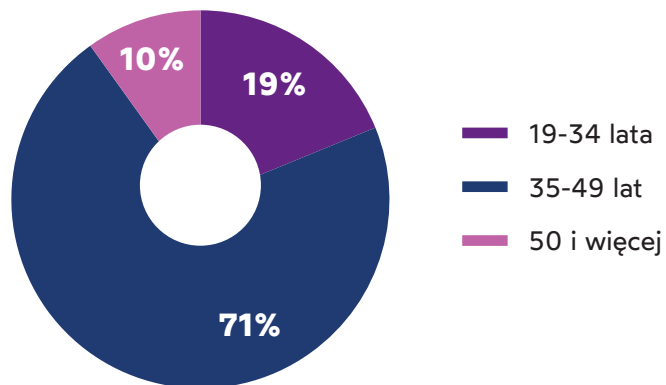


2.1. Kim są menedżerowie_ki DEI?

To w większości kobiety (90%) reprezentujące różne grupy wiekowe, z dominacją pań w wieku 35–49 lat (71%), które są obecne już dość długo na rynku: 79% – ma doświadczenie zawodowe od 6 do 25 lat, 10% – jest aktywna krócej niż 5 lat, a pozostałe cechuje ponad 26-letni staż pracy.

WYKRES 1. WIEK OSÓB BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU

Źródło: Badania własne

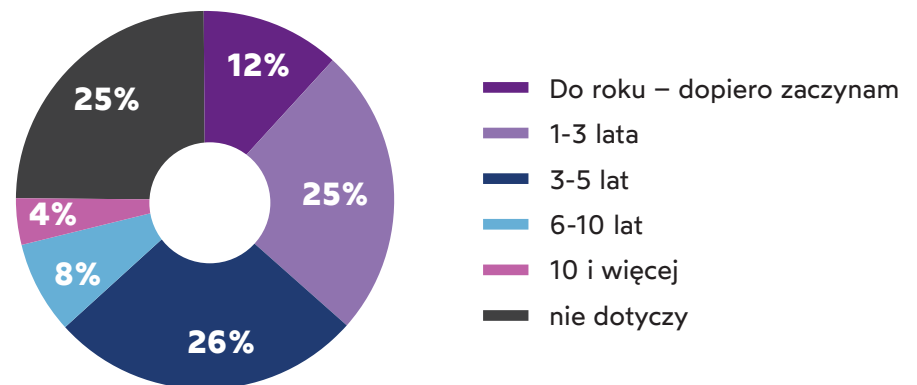


63% badanych zajmuje się obszarem DEI lub zrównoważonym rozwojem nie dłużej niż 5 lat. Relatywnie krótki czas pracy świadczy o tym, że kształtowanie się stanowisk związanych z zarządzaniem różnorodnością czy szerzej zrównoważonym rozwojem – rozpoczęło się stosunkowo niedawno.

WYKRES 2. DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE NA STANOWISKU ZWIĄZANYM ZE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM

Źródło: Badania własne

Doświadczenie zawodowe na stanowisku związanym ESG/CSR/DEI/sustainability

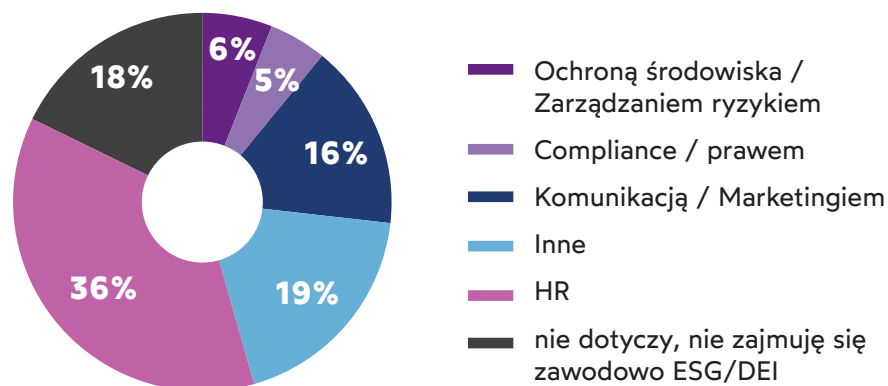


Przejście do obszaru DEI dotyczyło głównie osób w działach HR (36%). Wydaje się, że taka ewolucja kariery zawodowej osób zainteresowanych podjęciem nowych obowiązków, wykraczających poza kwestie związane z prawem pracy i kadrami, jest naturalna. Zarządzanie różnorodnością wiąże się bardzo z zasobami ludzkimi, jest sposobem na budowanie ich potencjału dzięki wspieraniu i wyrównywaniu szans.

WYKRES 3. ZAJMOWANE STANOWISKO PRZED PODJĘCIEM OBOWIĄZKÓW ZWIĄZANYCH Z DEI

Źródło: Badania własne

Czym zajmował/aś się przed podjęciem obowiązków związanych z ESG/DEI?

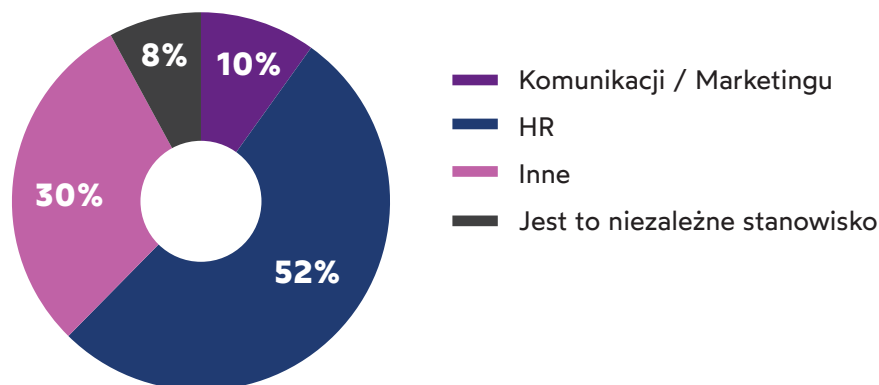


Nie dziwi fakt, że mimo swojej specyfiki osoby odpowiedzialne za DEI są osadzone głównie w HR (52%), jak wynika z przeglądu ich stanowisk, obowiązki DEI realizując jako ekspertki i eksperci od HR.

WYKRES 4. MIEJSCE W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ

Źródło: Badania własne

W jakich strukturach jest osadzone Twoje stanowisko?

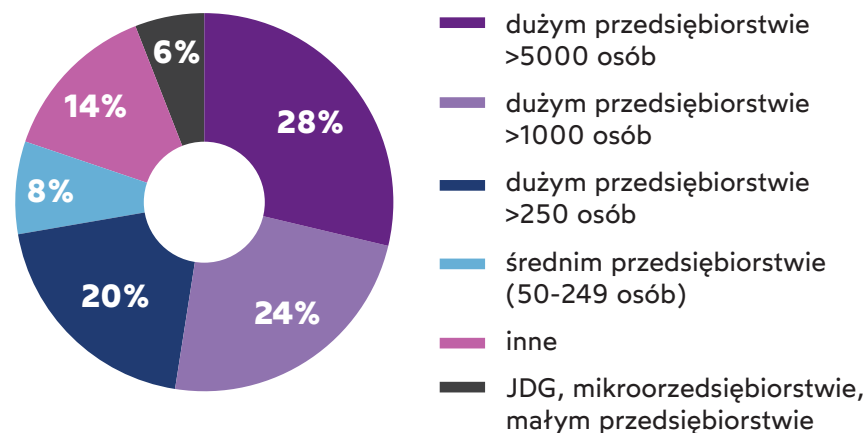


W badanej grupie dominują duże podmioty, a reprezentacja respondentek i respondentów rozkłada się prawie równomiernie (od 20% w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 osób, 24% – w organizacjach z 1000 osób, po 28% w największych).

WYKRES 5. WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE RESPONDENTEK I RESPONDENTÓW

Źródło: Badania własne

Miejsce pracy



Różnorodność przejawia się w samych nazwach stanowisk związanych bezpośrednio z tym obszarem organizacyjnym:

- Communication & Culture Lead,
- Culture, Diversity and Inclusion Project Manager,
- DEI Consultant,
- ED&I Lead,
- Group DEI Lead,
- HR Business Partner & DEI Lead,
- kierownik projektu w Dziale Etyki i Zarządzania Różnorodnością,
- pełnomocnik dyrektora ds. równości,
- People Development & D&I Manager Poland,
- Senior CSR/DEI Specialist,
- Senior DEI & Engagement Specialist,
- Talent & Development, Inclusion & Diversity Lead.

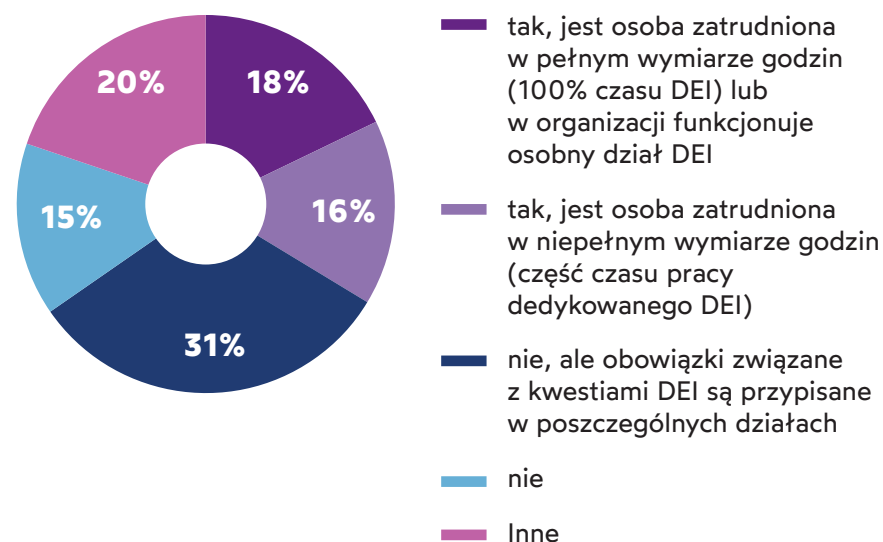


W 15% badanych organizacji nie ma stanowiska odpowiedzialnego za DEI. W jednej trzeciej podmiotów zadania związane z zarządzaniem różnorodnością są podzielone pomiędzy różne stanowiska, a 34% przedsiębiorstw ma osobną osobę zatrudnioną do realizacji zadań z tego obszaru.

WYKRES 6. OBECNOŚĆ STANOWISKA DEDYKOWANEGO DEI

Źródło: Badania własne

Czy w Twojej firmie istnieje stanowisko dedykowane działaniom związanym z zarządzaniem różnorodnością i równością (ang. Diversity, Equality, Inclusivity, DEI)?



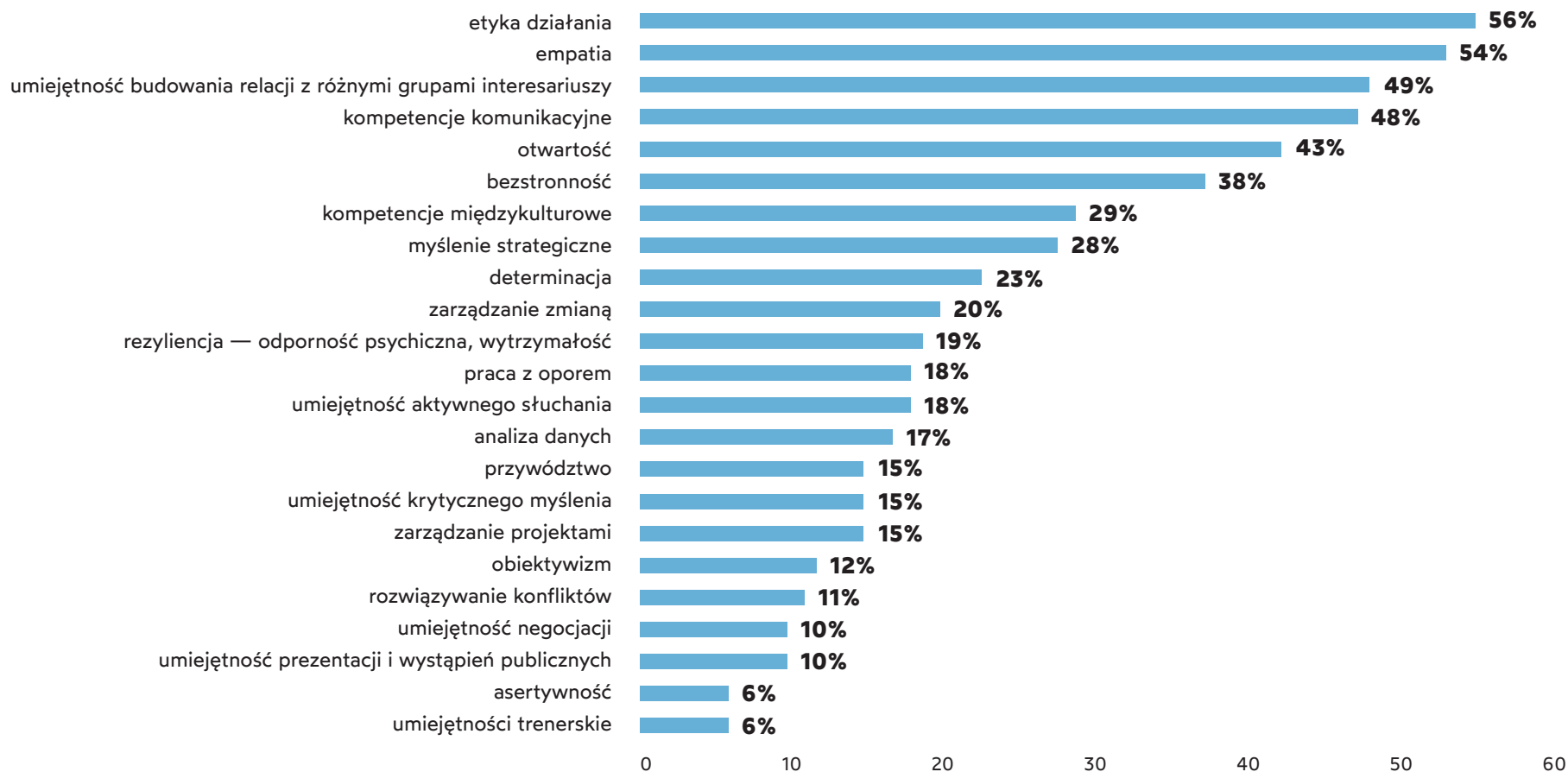
2.2. Zestaw cech obowiązkowych

Menedżer i menedżerka „od DEI” to osoba, dla której ważne są etyka działania, empatia i umiejętność budowania relacji z różnymi grupami interesariuszy. Cechuje ją również umiejętność komunikowania się z innymi, otwartość i bezstronność, a także kompetencje międzykulturowe.

WYKRES 7. KOMPETENCJE NIEZBĘDNE W PRACY NA STANOWISKU ODPOWIEDZIALNYM ZA DEI

Źródło: Badania własne

Jakie kompetencje są niezbędne w pracy osób odpowiedzialnych za DEI?



DEI jest o ludziach, o relacjach między nimi, dlatego respondenci i respondenci podkreślili empatię jako coś, co wydaje się warunkiem brzegowym dla zrozumienia sytuacji innych i dla umiejętności projektowania rozwiązań adekwatnych do zdefiniowanych wyzwań. Zapytaliśmy też o to, jakie kompetencje są specyficzne dla ludzi, którzy zajmują lub chcą zajmować się tą tematyką. Odpowiedzi nie są zaskoczeniem. Podobnie jak wcześniej etyka i empatia, tak i teraz dużą wartością są umiejętności służące współpracy i budowaniu relacji. Pojawiły się też kompetencje związane z przenoszeniem DEI na praktykę biznesową, jak np. umiejętności analityczne czy dotyczące podejścia do trudności, w tym odporność na stres.

Aktywne słuchanie, analiza danych, asertywność, **autentyczność**, bezkonfliktowość, bliskość, bogate doświadczenie **życiowe**, brak skrajności, bycie przekonującym, charyzma, **ciekawość**, cierpliwość, determinacja, dostrzeganie tego, czego nie widzą inni, dystans, **elastyczność**, entuzjazm, gotowość do uczenia się, holistyczne spojrzenie, inicjowanie działań, kompetencje menedżerskie, konsekwencja, kontrolowanie emocji, **kreatywność**, krytyczne myślenie, łagodzenie konfliktów, łatwość nawiązywania relacji, multitasking, myślenie analityczne, myślenie biznesowe, myślenie strategiczne, myślenie systemowe, negocjacje, niezależność, niezłomność w działaniu, odporność na stres, odporność psychiczna, **odpowiedzialność** za wyniki, **odwaga**, optymizm, **otwartość**, pasja, poczucie humoru, praca z mediami, praca z oporem, pragmatyzm, przyjacielskość, przywództwo, samoświadomość, sprawiedliwość, szacunek dla innych, tolerancja dla innych poglądów, umiejętność angażowania, umiejętność dawania feedbacku, umiejętność motywowania innych, umiejętności analityczne, umiejętności cyfrowe, umiejętności trenerskie, umiejętność dostosowania komunikacji, umiejętność obrony własnego zdania, umiejętność opowiadania historii za pomocą danych, umiejętność prowadzenia mediacji,

umiejętność przekonywania, umiejętność przyjmowania perspektywy innych, umiejętność tworzenia dokumentów i polityk, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, uważność, wizjonerstwo, wyrozumiałość, wytrwałość, zapał, zarządzanie **zmianą**, zdolności psychologiczne, zdolność do budowania sojuszy, zdolność do permanentnego uczenia się, zdrowy rozsądek, znajomość Kodeksu pracy.

Potrzebne kompetencje są wykorzystywane w codziennych obowiązkach. Do najczęściej wskazywanych 5 zadań osoby zajmującej się DEI należą:

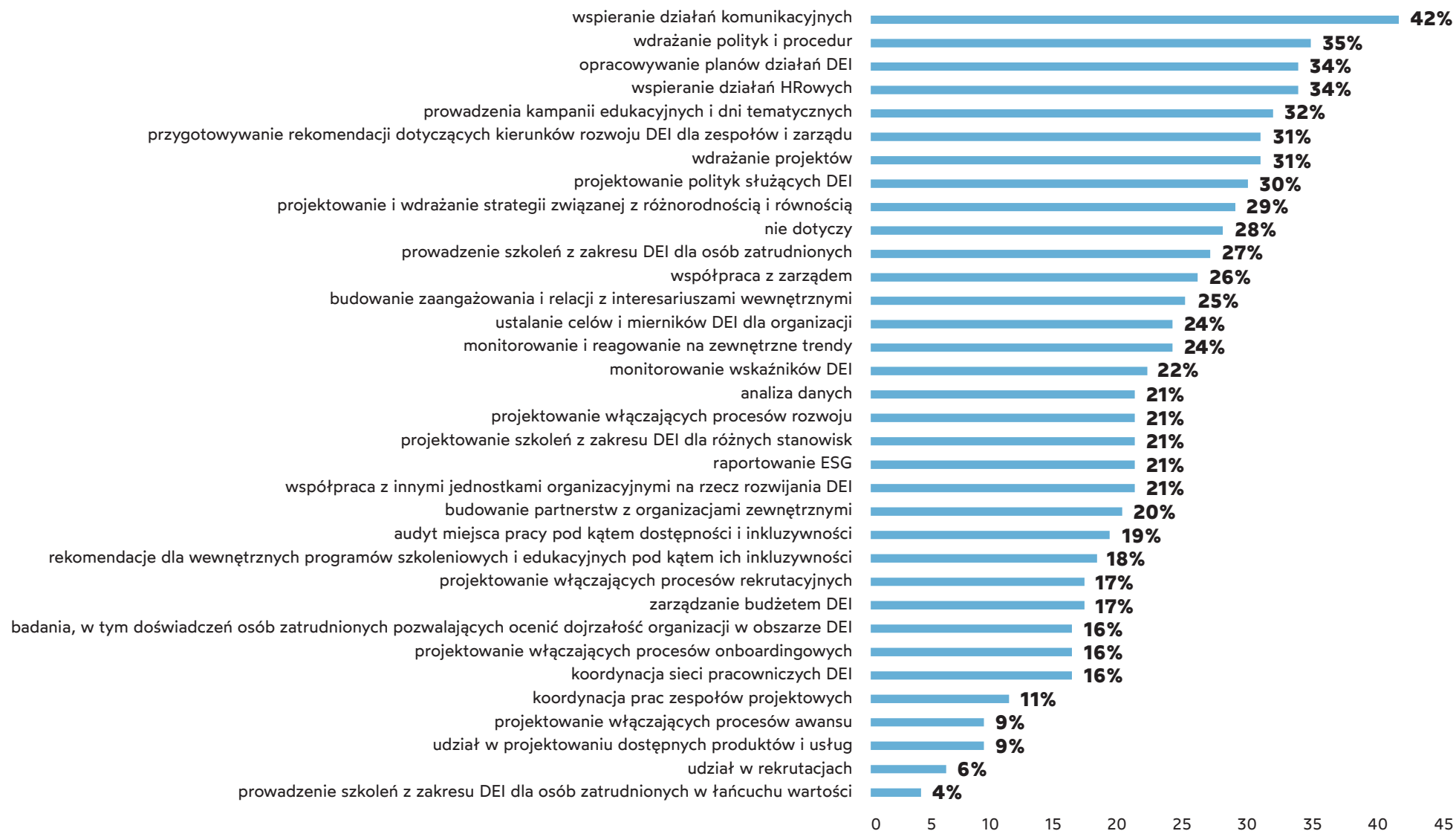
- wspieranie działań komunikacyjnych,
- wdrażanie polityk i procedur,
- opracowywanie planów DEI,
- wspieranie działań HR-owych,
- prowadzenie kampanii edukacyjnych i dni tematycznych.

Działania DEI są mocno powiązane z umiejętnościami interdyscyplinarnymi. Jednocześnie, obok wymiaru relacyjnego, ważnym zadaniem do wykonania jest też analityka, porządkowanie procedur i monitorowanie wskaźników. Dojrzałe DEI w organizacji jest właśnie połączeniem tych dwóch światów.

WYKRES 8. ZAKRES OBOWIĄZKÓW NA STANOWISKU ODPOWIEDZIALNYM ZA DEI

Źródło: Badania własne

Jeśli Twoje obowiązki związane są z DEI, to jaki jest ich zakres?





Jak na każdym stanowisku, tak i w pracy na rzecz DEI pojawiają się różnorodne wyzwania dnia codziennego. Z jednej strony jest to obciążenie obowiązkami i trudność w godzeniu czasu przeznaczonego na pracę z liczbą zadań. Wyzwaniem jest też sprawienie, żeby podejmowane działania dawały konkretne rezultaty, a przyjmowane polityki i procedury nie były tworzone „do szuflady”. Osoby pracujące w DEI widzą też ograniczenia wynikające z niedostatecznego priorytetu nadawanego przez zarząd, jak również z braku zrozumienia ze strony zespołu, czym jest, a czym nie jest zarządzanie różnorodnością. Brak orientacji strategicznej utrudnia prowadzenie projektów, a tam, gdzie zespół nadal boryka się ze stereotypami i cechuje go opór – dodatkowo ograniczone jest uznanie wartości należne DEI. Praca w DEI to ciągła uważność na różne potrzeby i oczekiwania, co przy złożonych czy skostniałych strukturach i braku uznania dla działań przez zespół i zarząd opóźnia wdrożenie, ale może też obniżać motywację w sytuacji, kiedy efekty nie są tak spektakularne jak planowano.

WYKRES 9. ZAKRES OBOWIĄZKÓW NA STANOWISKU ODPOWIEDZIALNYM ZA DEI

Źródło: Badania własne

Jakimi kluczowymi zagadnieniami DEI powinny zajmować się przedsiębiorstwa w Polsce w kolejnych latach?



*(np. obowiązki opiekuńcze wobec dorosłych osób zależnych)



W najbliższych latach biznes powinien zająć się następującymi tematami:

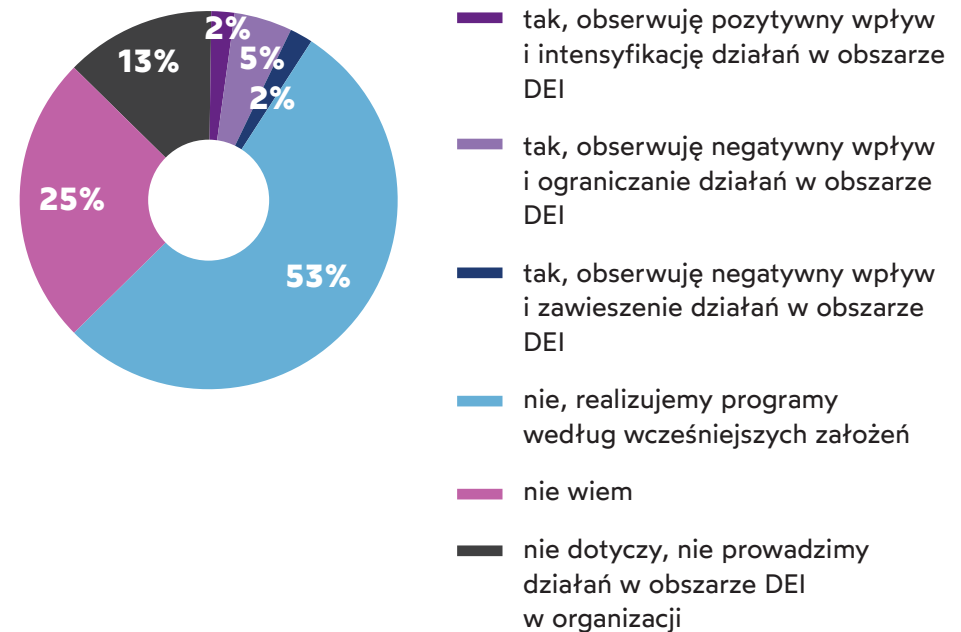
- rozwiązania dla osób 50+ na rynku pracy,
- bezpieczeństwo psychologiczne,
- dbałość o zdrowie psychiczne,
- neuroróżnorodność,
- wyrównywanie szans na rynku różnych grup zatrudnionych.

Respondentki i respondenci zapytani zostali, czy backlash wpłynął na działania organizacji. Odpowiedź napawa optymizmem, bo 53% organizacji nadal realizuje obrany przez siebie kurs i urzeczywistnia programy według wcześniejszych założeń. Mimo początkowych obaw oraz ruchów ze strony części międzynarodowych korporacji związanych z wycofywaniem się z wcześniejszych agend na rzecz DEI – wyniki badania pokazują, że tylko w 7% przedsiębiorstw obserwowany jest negatywny wpływ backlashu na działania w obszarze DEI.

WYKRES 10. WPŁYW BACKLASHU WOBEC DEI NA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW

Źródło: Badania własne

Czy backlash wobec DEI wpłynął na działania Twojej firmy?





2.3. Jak organizacje zarządzają DEI i jaka jest w tym rola menedżera i menedżerki ESG?

Jednym z elementów pracy menedżera i menedżerki ESG może być zarządzanie różnorodnością i inkluzywnością (ang. DEI – diversity, equity, and inclusion), które – jak potwierdzają uczestnicy badania przeprowadzonego przez CSRinfo – jest często integralną częścią strategii zrównoważonego rozwoju firm.

Trzy podejścia do tematyki DEI w firmach

Z wypowiedzi menedżerów i menedżerek ESG wyłaniają się trzy podejścia do zarządzania różnorodnością i inkluzywnością (DEI). To, na jakim etapie znajduje się firma, zależy od dojrzałości organizacji, priorytetów strategicznych i dostępnych zasobów.

1. Integralna część strategii

Firmy wdrażają polityki równego traktowania, działania edukacyjne i przystępują do inicjatyw zewnętrznych. DEI jest spójnie osadzone w strategii.



„Jesteśmy sygnatariuszem Karty Różnorodności FOB. 44% stanowisk zarządczych to kobiety. Dbamy o to, i tak jest na każdym szczeblu. Przy zatrudnianiu bierzemy pod uwagę tylko i wyłącznie kompetencje”.

„Mocno pracujemy tu, jeśli chodzi o rozwój pracowniczy – mamy politykę równego traktowania, siatkę płac, politykę antymobbingową, kodeks etyki. Temat DEI jest mocno zaopiekowany”.

2. Etap porządkowania

Organizacje dopiero formalizują działania – tworzą polityki, dołączają do inicjatyw, porządkują wcześniejsze, rozproszone aktywności.



„Mamy politykę DEI w Grupie, w tym roku mocno pochyłaliśmy się nad polityką w zakresie dyrektywy Women on Board”.

„Do tej pory było dużo działań promujących wartości DEI, jednak ten temat nie był zebrany w jedną politykę”.

„Zarząd uznał, że konieczne jest utworzenie takiego dokumentu”.

3. Niski priorytet

DEI nie jest traktowane jako priorytet. Firmy zajmą się tym obszarem dopiero, gdy pojawi się obowiązek regulacyjny.

„Temat DEI będzie bardziej rozwijany w ramach firmy, jeśli będzie taki obowiązek regulacyjny”.

Edukacja i współpraca z organizacjami

Warto dodać, że coraz częściej praktyki DEI obejmują działania edukacyjne i społeczne, m.in. programy uświadamiające i kampanie wewnętrzne. Jeden z menedżerów opisał: „Zaczynamy w tym roku akcję osławiania niepełnosprawności – skierowaną do menedżerów i pracowników, żeby pokazać, że to pełnosprawny pracownik”. Takie inicjatywy mówią nam, że firmy traktują różnorodność nie tylko jako obowiązek, lecz jako realną wartość organizacyjną i kulturową, wzmacniającą zaufanie, zaangażowanie i autentyczność marki pracodawcy.

Niektóre firmy podkreślą również swoje zaangażowanie poprzez przystąpienie do inicjatyw zewnętrznych, takich jak Karta Różnorodności koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jak zauważył jeden z respondentów: „Jesteśmy sygnatariuszem Karty Różnorodności FOB. Dbamy o różnorodność na stanowiskach zarządczych na każdym szczeblu. Przy zatrudnianiu bierzemy pod uwagę tylko i wyłącznie kompetencje”. Przedstawiciel jednej z organizacji przyznał nawet, że firma wzięła udział w badaniu Forum Odpowiedzialnego Biznesu – Diversity IN Check, które pozwala monitorować postępy w tym obszarze i porównywać się z innymi organizacjami.

Odpowiedzialność za DEI w spółkach

Celem badania było również poznanie, jak w organizacjach kształtuje się struktura zarządzania DEI oraz kto jest zaangażowany w zarządzanie tym obszarem.

Większość badanych (63%) deklaruje, że nie ma dziś osoby na szczeblu zarządczym dedykowanej wyłącznie DEI. Tam, gdzie taka rola istnieje, jest to zwykle funkcja pełnomocnika bądź odpowiedzialność przypisana członkom zarządu ds. HR lub kapitału ludzkiego.

W nielicznych przypadkach DEI znajduje się w bezpośrednim zakresie prezesów bądź wiceprezesów – zwykle w firmach, które traktują temat priorytetowo.

„Członek zarządu, dyrektor HR odpowiada za DEI”.

„Prezes Zarządu zajmuje się tematami HR i z tego powodu też DEI”.

„Osoba z zarządu zajmuje się DEI. Ja mam z nią kontakt w celu zbierania danych. Jest też odrębne stanowisko na poziomie operacyjnym – Compliance Officer”.

„Pani Prezes odpowiada za DEI, wg polityki należytej staranności”.

„Kwestie niedyskryminacji są kluczowymi wartościami dla Zarządu. Nie ma dedykowanej roli, ale Prezes i Dyrektor Zarządzający dbają o to, aby DEI było w firmie szanowane”.



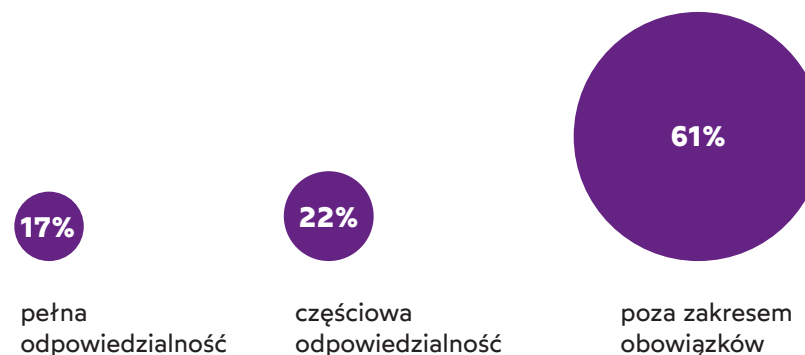
Zakres odpowiedzialności za DEI wśród menedżerów i menedżerek ESG jest zróżnicowany. W firmach funkcjonują trzy główne modele podejścia do tego obszaru:

1. Poza zakresem – 61% badanych nie odpowiada za DEI; temat jest w gestii HR lub dedykowanych ról.
2. Częściowe zaangażowanie – 22% respondentów wskazuje, że DEI pojawia się jako element strategii ESG lub obszar współpracy między działami.
3. Pełna odpowiedzialność – 17% odpowiada za DEI w całości; to głównie firmy, które traktują różnorodność jako kluczową wartość i wpisują ją w działania ESG.

„Nie ma odrębnego stanowiska do DEI, ale jest osoba, która w ramach ESG zajmuje się kwestiami społecznymi”.

„Nie ma osoby wyłącznie dedykowanej do tematów DEI, te obowiązki są zaszyte w zadaniach działu HR”.

Czy w ramach Pani/Pana obowiązków jest zarządzanie różnorodnością i równością (ang. Diversity, Equality, Inclusivity, DEI)?



Zarządzanie różnorodnością w organizacjach ma również swoje wyzwania. Respondenci poruszali takie kwestie, jak presja czasowa związana z przeciążeniem obowiązkami raportowymi oraz brak ustandaryzowania pojęć i oczekiwań. W niektórych przypadkach są to również wyzwania na poziomie branżowym, gdzie np. naturalnie przeważają pracownicy płci męskiej.

Jak ujął to jeden z respondentów: „W procesie raportowania, w natłoku wymagań brakuje czasu na działania DEI. Mamy nadzieję, że za 2 lata będziemy mogli wrócić do tych działań”. Inny dodaje perspektywę edukacyjną: „W Polsce zdecydowanie sprawdziłaby się rozmowa o tym, czym jest różnorodność. To nie tylko społeczność LGBT, ale różnica miejsc a dyskusja o DEI – ludzie zawężają temat”.

PODSUMOWANIE

Wyniki badań ujawniły ogromną złożoność zadań i obowiązków, jakie wykonują osoby odpowiedzialne za ESG i DEI. Wielowątkowość aktywności i konieczność łączenia wszystkich wymiarów organizacyjnych pod wspólnym szyldem zrównoważonego rozwoju wymaga odpowiedniego umocowania na poziomie zarządu i jego zaangażowania w to, żeby cały zespół konsekwentnie realizował cele i zadania. Trudności, jakie pojawiają się w pracy – takie jak dynamika zmian w regulacjach na poziomie europejskim czy backlash – są sprawdzianem dla zarządzających na ile to, co wdrażają i jak traktują kwestie ESG jest wynikiem przemyślanej strategii i konsekwencją gotowości do zmiany a na ile bardziej doraźną odpowiedzi na presję rynkową, która nie przełoży się na rozwijanie kompetencji zespołu, tworzenie zespołów i doskonalenie poszczególnych obszarów organizacyjnych a jedynie reaktywne działania tam, gdzie ich brak może przynieść określone straty. Z badań, mimo wspomnianych ograniczeń i wyzwań, pobrzmiewa pozytywny ton. Jesteśmy coraz bardziej świadomi roli menedżerów i menedżerek zajmujących się zrównoważonym rozwojem. Zarządy są gotowe do inwestowania w kompetencje zarówno osób, które bezpośrednio zajmują się zrównoważonym rozwojem, jak i całych zespołów. Wiedza o tym, co ważne dla organizacji, jej ambicjach i planach, a także włączenie wszystkich w proces realizacji strategii ESG to zmiana, którą już obserwujemy, a jej dynamika będzie coraz większa. Badany obszar podlega nieustannym przeobrażeniom, pojawiają się nowe zagadnienia, a stare nabierają nowego znaczenia. Dlatego praktycznie każdy z obszarów zrównoważonego rozwoju przez ostatnie lata nabierał znaczenia, na co wskazali badani. Podob-



ne przekonanie mają reprezentantki i reprezentanci zarządów, wskazując, że kolejne lata pracy na rzecz zrównoważonego rozwoju dotyczyć będą m.in.: wymiaru etycznego, zarządzania prawami człowieka i tematów DEI, działań na rzecz klimatu i bioróżnorodności, czy rozwijania zrównoważonych łańcuchów wartości. Nie zadzieje się to bez odpowiedniej edukacji i kadr, które mając poczucie misji, zaopatrzone w narzędzia oraz z przestrzenią do działania i zaufaniem do ich kompetencji będą dbały o to, by zarówno te łatwiejsze jak i te wymagające obszary zrównoważonego rozwoju były zaopiekowane i przynosiły konkretne rezultaty oraz wyniki społeczne i środowiskowe.



Portret menedżera_ki ESG 2025

Badanie w formie pogłębionych wywiadów

03.

GŁÓWNE WNIOSKI Z BADANIA W FORMIE WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH

Rozwój funkcji ESG w organizacji

W przeważającej większości Menedżer_ka ESG to osoba odpowiedzialna wyłącznie za kwestie ESG, jej stanowisko dedykowane jest wyłącznie temu obszarowi (84%). W niektórych przypadkach łączy tę rolę z inną funkcją (16%). Większość menedżerów_ek (67%) raportuje bezpośrednio do zarządu. Ponad połowa ma swoje zespoły, w których dominują specjalistyczne funkcje. 1/4 planuje ich rozbudowę. W firmach obecne są również rozwiązania takie jak komitety ds. ESG, zrównoważonego rozwoju, sieci ambasadorów, zadaniowe zespoły projektowe. Wyraźnie można zaobserwować rozwój w strukturach przedsiębiorstw funkcji związanych z zarządzaniem kwestiami ESG.

Nowa i kształtująca się rola

Dla większości badanych to nowa rola. 45% badanych pełni ją 1-2 lata. Doświadczenie powyżej 5 lat posiada nieco powyżej 1/3 badanych. Wiodącą siłą napędową dla utworzenia tej funkcji w firmach, w ciągu ostatnich dwóch lat, były unijne regulacje. Rola menedżera_ki cały czas się kształtuje i jest wielowymiarowa,

łączy technicznego specjalistę z wielu dziedzin z funkcjami zarządczymi. Mówią o sobie „człowiek orkiestra”. Z wywiadów wyłaniają się 4 główne obszary odpowiedzialności. Menedżerowie_ki odpowiadają za zarządzanie i strategię ESG (w tym klimatyczne etc.), raportowanie, edukację i podnoszenie świadomości oraz współpracę z interesariuszami. Na każdy z tych obszarów składa się wiele jednocześnie szerokich i specjalistycznych obowiązków.

Wysokie oczekiwania, ograniczone zasoby

By zrealizować ciężące na nich zadania menedżerowie_ki mają dostęp do wsparcia organizacji w różnych formach. Większość (96) ma własny budżet lub dostęp do budżetu innych jednostek, 4 nie miało dostępu do żadnych środków finansowych. Znacząca część może liczyć na wsparcie zarządu, są dobrze osadzeni w strukturze organizacyjnej z dostępem do decydentów, mają oparcie w strategii spółki. Ważną kwestią jest dostęp do edukacji w postaci studiów, szkoleń i kursów. Dostęp do wewnętrznych specjalistów i zewnętrznych doradców deklaruje tylko część badanych. Większe wsparcie mają menedżerowie w spółkach, które przygotowują sprawozdanie zrównoważonego rozwoju za rok 2025, niż w tych, w których raportowanie zgodnie z dyrektywą CSRD odroczone (tzw. „stop the clock”), bądź nie są nią objęte.

Niestety, wsparcie nie zawsze jest dostosowane do skali wyzwań i oczekiwań, jakie stoją przed menedżerami_kami ESG. Podstawowym wyzwaniem jest ciągle niewystarczający poziom świadomości dot. zrównoważonego rozwoju i ESG w biznesie. W następnej kolejności brak wsparcia lub ograniczone wsparcie zarządu, dynamiczne otoczenie regulacyjne, które utrudnia planowanie i działanie. Do tego dochodzi złożony proces sprawozdawczy, z jakim część menedżerów_ek miało do czynienia, i który nie pozostawił dobrego wrażenia w organizacji. Na dalszych pozycjach znajdują się wyzwania związane ze strategią czy budowaniem relacji wewnątrz i na zewnątrz organiza-

cji. To przekłada się na silną presję zawodową. Dla większości menedżerów_ek praca jest źródłem satysfakcji i wiąże się z poczuciem misji, ale dla niecałej 1/4 również źródłem frustracji.

Rola zarządu i rady nadzorczej

W spółkach kształtują się trzy modele jeśli chodzi o rolę zarządu. 84% deklaruje zaangażowanie zarządu firmy w tematy ESG, chociaż w części organizacji (13%) wsparcie ze strony zarządu miało ograniczony charakter. Można zaobserwować firmy:

- z aktywnym poparciem zarządu, co wiąże się z osobistym i bezpośrednim zaangażowaniem,
- z częściowym zaangażowaniem zarządu, gdzie zazwyczaj jeden z członków zarządu jest zainteresowany tematem, w których postawą brak zainteresowania i zaangażowania w ten obszar,
- w pojedynczych przypadkach wykazywanie postawy lekceważącej.

Rady nadzorcze zazwyczaj interesują się tematem ESG, choć poziom zainteresowania i zaangażowania jest zróżnicowany, od formalnego nadzoru po udział w strategicznych decyzjach.

Pakiet „Omnibus” pokazał dwie prędkości na rynku

Menedżerowie_ki ESG mają mieszane uczucia dot. propozycji Komisji Europejskiej, tzw. pakietu „Omnibus”. Z jednej strony popierają uproszczenia, z drugiej krytycznie odnoszą się do ograniczeń przedsiębiorstw objętych regulacją oraz do sposobu wdrożenia obowiązków sprawozdawczych i ich zmian.

W części firm, gdzie pojawienie się funkcji ESG często wiązało się z presją regulacyjną, menedżerowie_ki ESG doświadczają wstrzymywania działań lub ich spowolnienia. Tam, gdzie, punkt presji dla firm wynika z uwarunkowań rynkowych, strategie i działania są kontynuowane.

Niemniej pakiet „Omnibus” obniżył wiarygodność tematyki zarządzania ESG i utrudnił jeszcze bardziej edukację w firmie, na rynku oraz rozmowy z decydentami.

Kierunki działań firm

Menedżerowie_ki ESG w najbliższych latach widzą stabilizację zarządzania ESG, przy jednoczesnym przejściu od deklaracji do wdrożeń technologicznych, w obszarze środowiskowym i organizacyjnym. Wśród najważniejszych kierunków działań w swoich firmach wymieniają wdrożenie i rewizję strategii ESG oraz dalszą operacjonalizację tego obszaru i uzupełnienie luk w systemie ładu korporacyjnego. Dekarbonizacja oraz gospodarka o obiegu zamkniętym należą do kluczowych i najczęściej wymienianych kierunków działania. Na dalszym planie znajduje się rozwój systemów sprawozdawczości oraz rozpoznanie i podjęcie działań w łańcuchu wartości z perspektywy należytej staranności.

W dalszej kolejności badani wskazują na zarządzanie ryzykami ESG, podnoszenie efektywności operacyjnej, rozwój produktów, certyfikację oraz kwestie społeczne.

Przyszłość zawodu

Menedżerowie_ki uważają, że w przyszłości ich zawód będzie się profesjonalizował i ulegał postępującej specjalizacji. Z ich wypowiedzi wynika, że firmy będą potrzebowały specjalistów w odpowiedzi na istotne trendy takie jak transformacja energetyczna czy gospodarka cyrkularna. Uważają też, że po okresie niestabilności legislacyjnej, sprawozdawczość wróci na właściwe tory, będzie proporcjonalna do wielkości firmy i ewoluuje od biurokratycznego obowiązku w stronę narzędzia zarządzania efektywnością i ryzykiem.

MENEDŻER_KA ESG

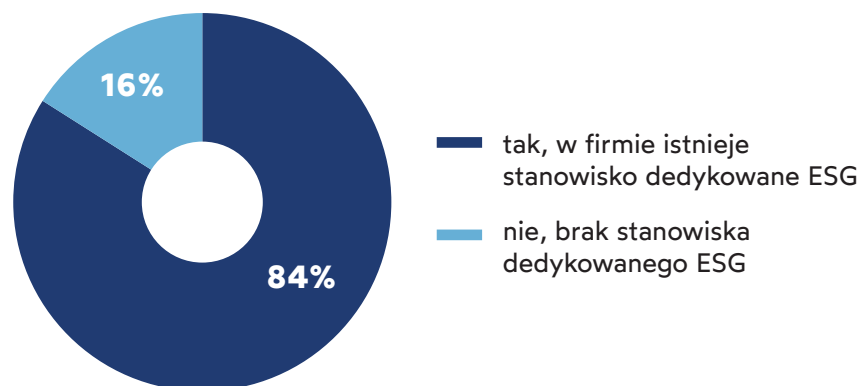
Z tej części raportu dowiesz się:

1. Jak wygląda codzienna praca menedżerów_ek ESG, za co odpowiadają, gdzie menedżerowie_ki ESG są osadzeni w strukturze organizacji, jakie wsparcie otrzymują?
2. Co menedżerowie_ki ESG sami mówią o swojej roli – czy praca przynosi im satysfakcję, czy wręcz przeciwnie – prowadzi do wypalenia?
3. Jakie stanowiska związane z ESG są dziś poszukiwane i jak wygląda rynek pracy w tym obszarze?
Analiza Instytutu Monitorowania Mediów.

1.1. Jak wygląda stanowisko menedżera_ki ESG?

W badaniu wzięły udział osoby, które odpowiadały za tematykę zrównoważonego rozwoju i ESG w organizacji. W raporcie stosujemy termin menedżer_ki ESG, mimo, że przyjęte nazwy stanowisk są zróżnicowane, od specjalisty, przez koordynatora, po dyrektora. Większość, bo aż 84% badanych osób zajmuje stanowisko dedykowane wyłącznie ESG. Pozostałe 16% to pracownicy, którzy funkcje ESG łączą z obowiązkami wynikającymi z innego stanowiska, często z pokrewnego obszaru. Pokazuje to, że zrównoważony rozwój i ESG staje się trwałym elementem struktury organizacyjnej, a nie jedynie dodatkowym zadaniem realizowanym „ad hoc”.

WYKRES 1. ESG JAKO GŁÓWNY ZAKRES OBOWIĄZKÓW



W organizacjach **bez stanowiska dedykowanego wyłącznie ESG** tematy związane ze zrównoważonym rozwojem i ESG są realizowane na kilka sposobów:

- w niektórych organizacjach **odpowiedzialność za cele i zadania ESG jest podzielona między obszary** takie jak: BHP, ochrona środowiska, zarządzanie ryzykiem, komunikacja, marketing, compliance czy operacje,
- w innych funkcjonują **międzydziałowe lub projektowe zespoły robocze**, łączące specjalistów z różnych dziedzin,
- zdarza się, że działania ESG są wynikiem **oddolnych inicjatyw pracowników**.

W niektórych przypadkach **rola ESG wciąż pozostaje w fazie definiowania**.

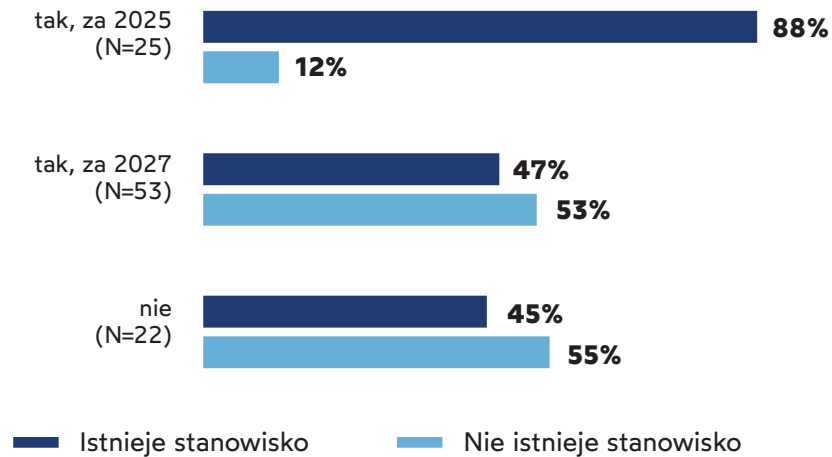
Czynnikiem wpływającym na formalizowanie stanowiska menedżera_ki ESG jest **obowiązek sprawozdawczości wynikający z dyrektywy CSRD**.

- W 88% organizacjach, które podlegają pod dyrektywę CSRD i raportowały za rok 2024 i/lub raportują za rok 2025¹, menedżerowie_ki ESG wskazali, że funkcjonują u nich dedykowane stanowiska ds. ESG.
- W grupie objętej raportowaniem w późniejszym terminie liczba dedykowanych stanowisk spada, posiada je 47% organizacji.
- 22 organizacje, w których pracują respondenci, nie są objęte raportowaniem zgodnie z dyrektywą CSRD. W tej grupie, u 10 podmiotów istnieje stanowisko dedykowane ESG.

¹ Badanie zostało przeprowadzone w okresie od sierpnia do października 2025 roku, i pokazuje status prawny na ten moment, przed nowymi kryteriami podlegania spółek pod sprawozdawczość ESG, jakie może wprowadzić zmiana dyrektywy CSRD.



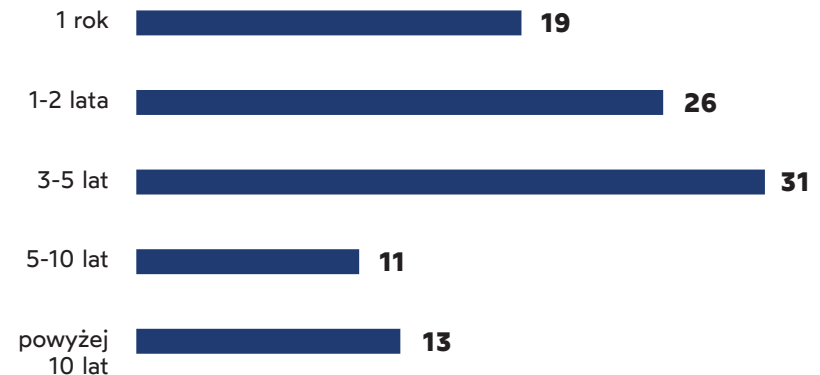
WYKRES 2. ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY WYSTĘPOWANIEM DEDYKOWANEGO STANOWISKA DS. ESG A OBOWIĄZKIEM RAPORTOWANIA WYNIKAJĄCYM Z DYREKTYWY CSRD



Rola menedżera_ki ESG to wciąż stosunkowo nowa funkcja w organizacji, co obrazuje doświadczenie osób, które ją pełnią.

- **Prawie połowa (45%) badanych ma za sobą mniej niż dwa lata** pracy w tym obszarze. Wielu z nich pierwszy raz zajmuje się w tak szerokim zakresie zrównoważonym rozwojem, raportowaniem ESG czy wdrażaniem ESG w strategii firmy.
- **31% pracuje w ESG od 3 do 5 lat** – to osoby, które często budowały pierwsze procesy związane z ESG w spółce, jeszcze zanim pojawiły się formalne wymogi regulacyjne.
- **24% respondentów posiada już ponad 5 lat doświadczenia, a 13%** – nawet **ponad dekadę**. Ta ostatnia grupa, mimo że niewielka, to dzisiaj eksperci, którzy pamiętają początki tej tematyki w polskich firmach i dziś pełnią rolę mentorów.

WYKRES 3. DOŚWIADCZENIE MENEDŻERÓW_EK ESG – JAK DŁUGO PEŁNIĄ SWOJĄ ROLĘ?
(LICZBA OSÓB Z DANYM STAŻEM)



1.2. Jaka jest rola menedżera_ki ESG?

Rola menedżera_ki ESG jest **wielowymiarowa i stale się rozwija**. Respondenci opisują swoje stanowiska jako łączące funkcje zarządcze, koordynacyjne, analityczne, edukacyjne i doradcze. Określają siebie jako „człowieka orkiestrę” czy „osobę od wszystkiego, co wiąże się z literami ESG”, z często szerokim obszarem odpowiedzialności. „Jestem odpowiedzialna za wszystko. Ja inicjuję i koordynuję wszystkie działania. Ciągłe przybywa mi obowiązków. Zajmuję się tak naprawdę wszystkim. Zaczęło się od raportu...”. Wskazują na niedocenianą zarządczą rolę: „rola prowadzenia ESG, to rola bardziej zarządcza niż ekspercka dot. danego tematu. Odnosi się do zarządzania zespołem, interesariuszami, ...”

Wypowiedzi respondentów pozwalają wyodrębnić cztery główne obszary pracy menedżera_ki ESG:



1. Zarządzanie i strategia:

- definiowanie celów i wskaźników ESG,
- analiza ryzyk i szans związanych z ESG,
- monitorowanie postępów realizacji strategii ESG oraz strategii tematycznych np. klimatycznych
- inicjowanie działań ESG w różnych działach,
- przekładanie celów strategicznych na konkretne projekty i działania operacyjne,
- funkcje zgodności (compliance),
- raportowanie i komunikacja z zarządem i radą nadzorczą.

„Odpowiadam za stworzenie, przyjęcie, realizację i rozliczanie się ze strategii ESG, a także dopasowywanie działalności firmy do działań związanych ze zrównoważonym rozwojem.”

„Ja to zawsze porównuję do puzzli. Moim zadaniem jest zadbanie o to, aby obrazek sustainability był kompletny.”

„Teraz mamy strategię transformacji energetycznej; ona nie jest w moim dziale, ale ja te cele pcham by były zrównoważone.”

„Odpowiadam za ESG i compliance, żeby wszystko przebiegało zgodnie z wymogami prawnymi”

„Zajmuję się tematem handlu emisjami.”

„Ślad węglowy i redukcje w porozumieniu z łańcuchem wartości to też obszar naszych prac.”

2. Raportowanie ESG:

- koordynacja zbierania danych ESG z różnych działów,
- przygotowanie raportów zgodnych z CSRD,
- współpraca z audytorami,
- odpowiedzialność za zgodność z taksonomią UE,
- obsługa ratingów ESG i zapytań ze strony inwestorów.



„Raportowanie zajmuje 80% czasu.”

„Gromadzę dane i przekazuję do Grupy.”

„Współpraca z bankiem jako kredytobiorca – odpowiadanie na pytania ESG. Tworzenie raportu ESG i nadzorowanie tego procesu.”

„Kalkulacja śladu węglowego.”

„Organizacja edukacji księgowości w zakresie Taksonomii UE - choć to księgowe przygotowują te dane, konsolidacja danych - zrównoważonego rozwoju i danych finansowych do taksonomii, kalkulacja śladu węglowego - organizacja procesu we współpracy z firmą zewnętrzną, zapewnienie zbierania danych, opracowanie danych (...)”

3. Edukacja i budowanie świadomości:

- prowadzenie szkoleń dla pracowników i kadry kierowniczej,
- tłumaczenie złożonych regulacji ESG na praktykę biznesową,
- promowanie kultury ESG w organizacji,
- wspieranie zespołów w rozumieniu i wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju.



„Zmieniam świadomość w organizacji.”

„Tłumaczę całej firmie czym jest zrównoważony rozwój. Edukacja jest tym pierwszym najważniejszym moim działaniem. Drugi obszar to obszar strategiczny. Wdrażanie tej strategii. Trzecia rzecz to koordynacja procesu zbierania danych. To takie najważniejsze.”

4. Współpraca z interesariuszami:

- odpowiadanie na pytania klientów, banków, inwestorów i mediów,
- dbałość o przejrzystą i rzetelną komunikację,
- obniżanie ryzyka greenwashingu i budowanie zaufania do działań ESG firmy.



„Wymiana informacji z interesariuszami zewnętrznymi, w tym odpowiadanie na pytania klientów.”

„Ja postrzegam swoją rolę jako osoby, która ma pomóc Zarządowi (...). Edukacja - to jest ważna dla mnie funkcja. Animacja procesów - prowadzimy zaawansowany dialog z interesariuszami.”

„Współpraca z jednostkami dydaktycznymi, administracją samorządową i rządową, organizacja wolontariatu pracowniczego.”

„Tematy społeczne. Duży kontakt ze społecznościami lokalnymi.”

Jak menedżerowie rozwijają swoje kompetencje?

Wielu badanych podkreśla, że ich praca wymaga ciągłego uczenia się i aktualizowania wiedzy. Jako **główne źródła rozwoju** wskazują:

1. **Praktykę** – nauka przez realizację projektów i tworzenie własnych rozwiązań.
2. **Szkolenia i networking** – webinary, konferencje, branżowe spotkania.

3. **Wsparcie doradców** – konsultanci, którzy często pełnią też rolę mentorów.

4. **Współpracę między działami** – dzielenie odpowiedzialności za ESG wspiera integrację tematu w firmie.

5. **Edukację formalną** – studia i kursy, często dofinansowywane przez pracodawców.



„Mam bardzo dobry zespół, ale jest w nas dużo pokory. Uczymy się cały czas, zespół dzieli się informacjami, szuka wiedzy, inspiracji.”

„Mam bardzo ambitny zespół; zespół jest wiecznie edukowany. Nie ma roku, w którym się nie szkolimy.”

„Kierujemy się zasadą 70/20/10. 70% – doświadczenie on the job, 20% - działania rozwojowe wewnątrz organizacji, a 10% – bezpośrednia/formalna edukacja.”

„Musimy identyfikować i antycypować zmiany, oceniać, czy nas dotyczą, oceniać, czy są materialne i czy trzeba się do tego przygotowywać/szkolić. (...) Cały obszar wymaga innowacyjności i gotowości do uczenia się.”

„Budowanie kompetencji wewnątrz organizacji jest bardzo ważne”.

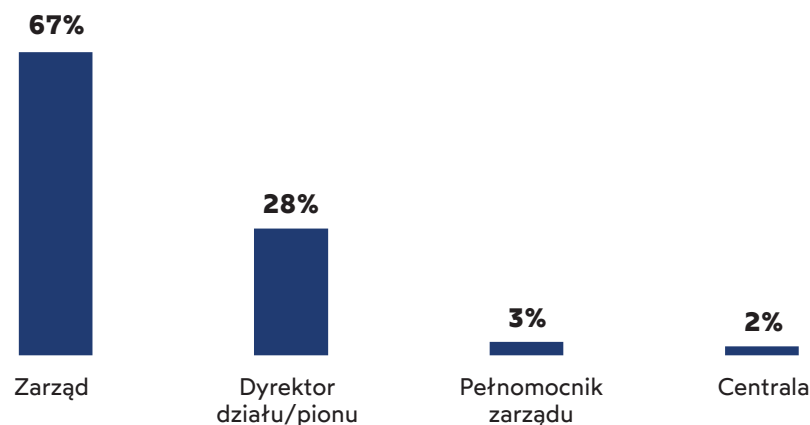
1.3. Jakie miejsce w strukturze firmy zajmuje menedżer_ka ESG?

Menedżerowie_ki ESG zajmują w firmach różne miejsca w strukturze, ale coraz częściej ich rola odzwierciedla strategiczne znaczenie zrównoważonego rozwoju i ESG.

- **Większość (67%) raportuje** bezpośrednio do **Zarządu** – to sygnał, że ESG staje się tematem strategicznym.
- **28% raportuje do dyrektorów działów**, pod które podlega obszar ESG – najczęściej są to działy compliance, HR, finansów lub komunikacji.
- **5%** odpowiada przed **Pełnomocnikami Zarządu** lub kadrą zarządczą w centrali grup kapitałowych.

Dwie ostatnie grupy respondentów, które nie raportują bezpośrednio do Zarządu, postrzegają to jako istotne ograniczenie i widzą potrzebę innego rozwiązania.

WYKRES 4. WIĘKSZOŚĆ MENEDŻERÓW_EK ESG RAPORTUJE BEZPOŚREDNIO DO ZARZĄDU



1.4. Czy menedżerowie_ki ESG mają swoje zespoły?

Z rozmów z menedżerami_kami wyłaniają się dwa modele organizacji pracy nad wdrażaniem ESG w firmach:

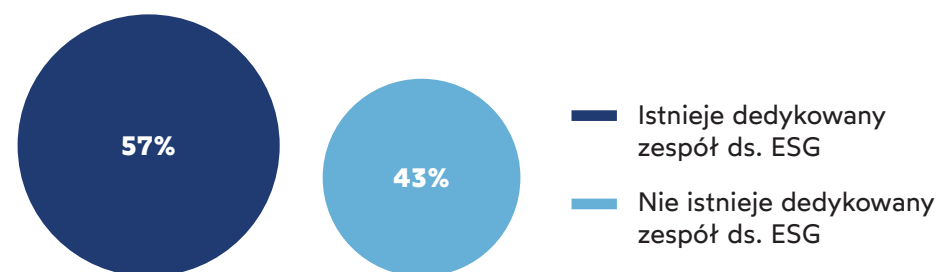
57% menedżerów_ek ma wsparcie wyodrębnionego zespołu, co pokazuje, że ESG traktowane jest jako stały element struktury organizacyjnej.

43% działa bez takiego zaplecza – w takich przypadkach obszar ESG funkcjonuje w oparciu o różne, często elastyczne modele współpracy:

1. Pierwszy: w kluczowych działach znajdują się osoby, z przypisanymi zadaniami dot. ESG.
2. Drugi: tworzone są zespoły projektowe.
3. Trzeci: pracownicy dobrowolnie zgłaszają się do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Najczęściej angażowani przez menedżera_kę ESG są pracownicy z takich działów jak: HR, zakupy, administracja, BHP, jakość, środowisko, compliance czy marketing.

WYKRES 5. WIĘKSZOŚĆ MENEDŻERÓW_EK ESG NIE DZIAŁA W POJEDYNKĘ



Większość menedżerów_ek ESG pracuje w małych zespołach:

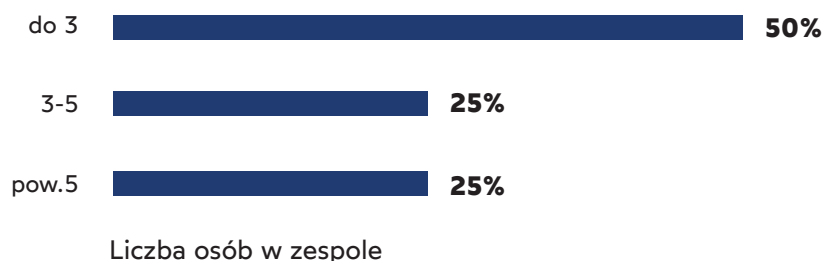
- połowa ma do dyspozycji zespoły składające się do 3 osób,
- 25% działa w składach 3–5-osobowych,
- tylko co czwarty zespół liczy więcej niż 5 osób.

Zespoły koordynują działania ESG w całej firmie. Często współpracują z osobami z innych działów, np. z działem HR, zakupów czy marketingu.

W badaniu można zaobserwować, że obowiązki w zespołach są coraz bardziej złożone. Coraz częściej pojawiają się **osoby wyspecjalizowane w konkretnych tematach, takich jak:**

- raportowanie i analiza istotności (np. GRI, CSRD),
- dekarbonizacja i ślad węglowy,
- łańcuch dostaw i due dilligence,
- ryzyka, zgodność,
- DEI (różnorodność, równość, inkluzywność),
- komunikacja i ESG w marketingu i sprzedaży.

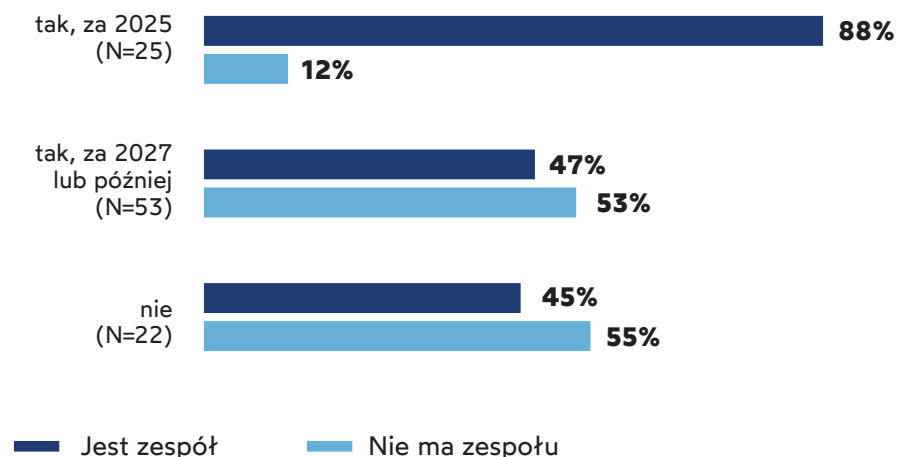
WYKRES 6. WIELKOŚĆ ZESPOŁÓW ESG



Z wypowiedzi menedżerów_ek ESG wynika, że **im bliżej obowiązku raportowania, tym częściej mają oni do dyspozycji dedykowany zespół:**

- 88% osób z firm **raportujących za 2025 roku pracuje już z zespołem ESG** – to pokazuje, że przygotowania są zaawansowane.
- Wśród tych, którzy będą raportować dopiero **po 2027 roku, zespół ma tylko 47%** – wiele firm jest jeszcze w fazie planowania.
- Co ciekawe, nawet **45% badanych z firm bez obowiązku raportowania też działa w ramach zespołów ESG** – dla nich to strategiczny temat.

WYKRES 7. ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY WYSTĘPOWANIEM DEDYKOWANEGO ZESPOŁU DS. ESG A OBOWIĄZKIEM RAPORTOWANIA WYNIKAJĄCYM Z DYREKTYWY CSRD



Czy zespoły ESG będą się powiększać? **Menedżerowie_ki widzą trzy scenariusze:**

Brak planów rozbudowy (46%) - firmy nie planują powiększania zespołów ESG, ponieważ:

- czekają na doprecyzowanie przepisów,
- uważają, że obecne zasoby wystarczą,
- mają elastyczne formy działania (zespoły projektowe, ad hoc) lub korzystają z doradców,
- mają inne priorytety lub trudności z rekrutacją,
- nie są pewne przyszłości funkcji ESG.



„Jak będzie potrzeba, to na pewno to zrobimy.”

„Nie. Nie wiadomo, czy stanowisko dot. ESG w firmie zostanie czy zostanie zlikwidowane – zależy od tego co stanie się z raportowaniem w ramach regulacji.”

„Nie planujemy, nie, nie ma w tym momencie tak takiego popytu na to nie potrzebujemy tego robić.”

„Przy tych projektach, które mamy skład jest optymalny.”

Stan niepewności (29%) – część menedżerów_ek nie wie, co się wydarzy – decyzje zależą od Zarządu, rozwoju regulacji lub dopiero tworzonej strategii ESG.



„Na razie trudno jest coś zaplanować.”

„Na ten moment nie ma decyzji.”

„Nie wiem, jak to będzie.”

„Decyzje są poza mną.”

„Nie możemy tego potwierdzić.”

„Zależy od tego, jak się ułoży strategia.”

„Jesteśmy w trakcie prac nad strategią, układamy ESG, jesteśmy na początku drogi.”

Plany rozwoju (25%) – co czwarty_a menedżer_ka zapowiada rozbudowę zespołu. Główne powody to:

- rosnące obowiązki i potrzeba specjalizacji,
- chęć stworzenia pełnoprawnego działu ESG,
- ograniczanie zależności od doradców zewnętrznych.



„Nowa osoba będzie od środowiska i klimatu.”

„Zobaczymy, jak sytuacja. Pracujemy nad strategią, więc wszystko przed nami”.

„Jest dużo tematów i potrzebujemy kolejnej osoby.”

„Plan zatrudniania przynajmniej 3 etatów w każdym roku do 2030.”

„Nowa strategia w przyszłym roku – powstanie obszar środowiska, klimatu i komunikacji ESG.”

„Zrównoważony rozwój był dodatkiem, teraz to duży obszar – nie chcemy przeciążać pracowników.”

„Wakat czeka, jednak ciężko znaleźć człowieka. Specjaliści są zainteresowani pracą w większych miejscowościach, natomiast lokalizacje fabryk to głównie mniejsze miejscowości – nie chcą się przeprowadzać, chcą pracować zdalnie, natomiast w branży produkcyjnej jest to trudne i niemożliwe.”

W przypadku planów rozwojowych, najczęściej poszukiwane nowe stanowiska do zespołu ESG to:

- Specjalista ds. śladu węglowego / dekarbonizacji,
- Specjalista ds. Taksonomii UE,
- Analityk ESG / analityk danych,
- Specjalista ds. komunikacji i edukacji ESG,
- Koordynator ds. praw człowieka i społeczności lokalnych,
- Osoba ds. automatyzacji i digitalizacji danych ESG,
- Osoba ds. regulacji (public affairs ESG).



1.5. Jakie wsparcie otrzymują menedżerowie_ki ESG?

Zespół to nie jedyne wsparcie menedżera_ki. Zapytaliśmy o wsparcie jakie otrzymują od organizacji. Menedżerowie_ki wyróżnili następujące elementy:

1. Wsparcie finansowe

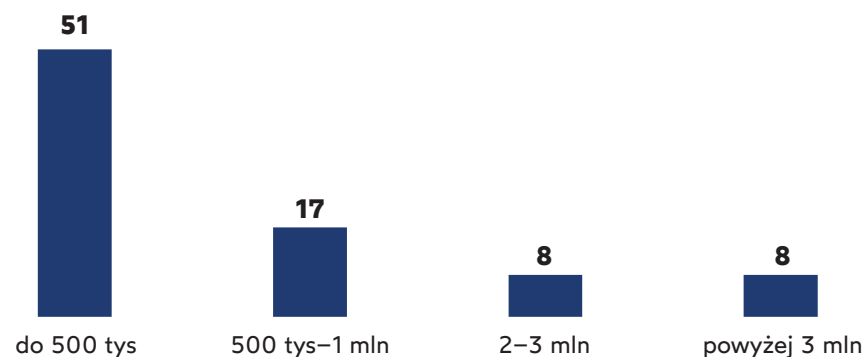
Wsparcie finansowe to dostęp do budżetu na działania. Udzielane jest w formie własnego wydzielonego budżetu lub budżetów innych działów, jednostek organizacyjnych. 96 osób posiadało dostęp do środków finansowych, 4 nie miało żadnego budżetu na działania.

74 osoby mają **własny, wydzielony budżet** na działania ESG.

22 osoby mają dostęp do środków finansowych na działania z budżetów innych jednostek, bądź poprzez wnioskowanie „ad hoc”.

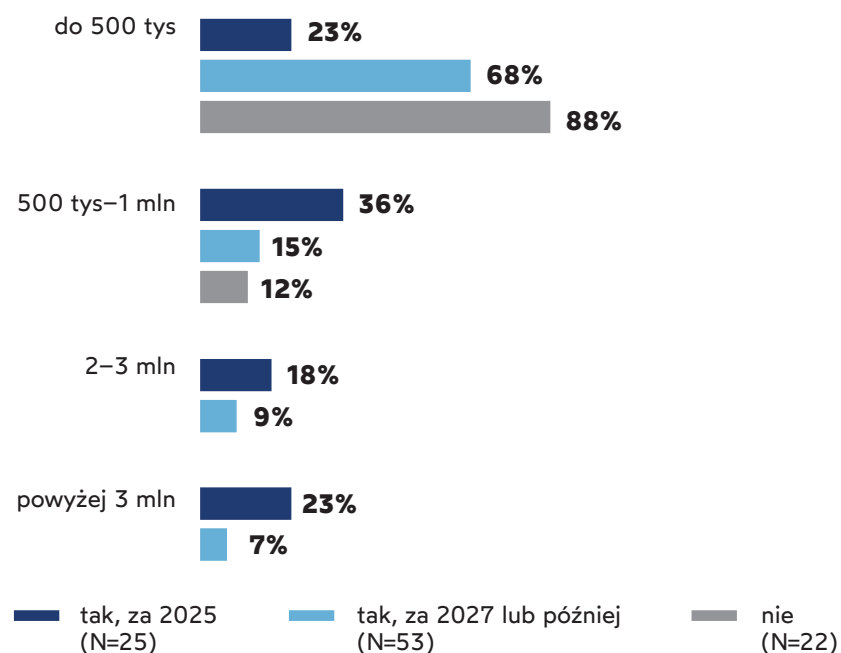
Na pytanie dot. wielkości budżetu odpowiedzieli 84 osoby. Najczęściej budżet nie przekracza 500 tys. zł.

WYKRES 8. WYSOKOŚĆ BUDŻETU JAKIM DYSPONUJĄ MENEDŻEROWIE_KI ESG (N=84)



Można zaobserwować zależność pomiędzy budżetem a zbliżającym się obowiązkiem raportowania ESG. Najwyższe budżety notowały firmy, które raportują za rok 2025. Wśród nich aż 77% menedżerów_ek dysponuje budżetem powyżej 500 tys. zł. W firmach, które mają raportować później, 68% ma budżet do 500 tys. zł. Najniższe budżety są w organizacjach nieobjętych dyrektywą CSRD.

WYKRES 9. ZALEŻNOŚĆ OKRESEM RAPORTOWANIA WEDŁUG CSRD A WIELKOŚCIĄ BUDŻETU JAKĄ DYSPONUJĄ MENEDŻEROWIE_KI ESG



Grupa, która nie ma dedykowanego budżetu ESG, realizuje działania w inny sposób: poprzez **budżety innych działów** (np. HR, marketing), dzięki **finansowaniu doraźnemu** lub pozostaje na etapie **planowania strategii i budżetu ESG**.

2. Zaangażowanie zarządu

Zaangażowanie zarządu wskazywane było jako istotny zasób menedżera_ki ESG. Może ono przyjmować różne formy. Zaangażowanie osobiste prezesa_ki lub innych członków_kiń zarządu w kwestie ESG, bezpośrednia odpowiedzialność za cele, ocena wyników powiązana z czynnikami ESG.

W grupie kapitałowej wsparciem jest komitet wykonawczy, w skład którego wchodzi prezesi wszystkich spółek. Innym przykładem jest komitet sterujący, który składa się z dyrektorów i członka zarządu.



„Na koniec dnia wsparcie zarządu, czymkolwiek nie motywowane. (...) To to pomaga w realizowaniu zadań i we wdrożeniu. Możemy dyskutować i możemy się spierać. Zarząd może nie podzielać naszych opinii, czy negować nasze rekomendacje, to jest święte prawo zarządu, ale jeżeli na koniec dnia wciąż zarząd jest partnerem do rozmowy, to zupełnie inaczej się pracuje.”

„Dla mnie ważnym wsparciem jest feedback – informacja zwrotna od zarządu.”

„Poparcie zarządu, szczególnie ideologiczna postawa prezesa, któremu zależy na ESG.”

„Dużym wsparciem jest to, że rozumieją, że trzeba to zrobić i jak to jest ważne. Zarząd potrafi wystosować komunikację wspierającą nasze działania.”

3. Struktura zarządzania

Struktura zarządzania, w której menedżer_ka jest silnie umocowany, ma dostęp do decydentów, znajdują się formalne struktury (zespoły, komitety), wówczas menedżer_ka ESG bierze udział w istotnych decyzjach np. dotyczących strategii spółki, kluczowych wydatków i inwestycji. To ostatnie powoduje, że jest w stanie filtrować kluczowe decyzje spółki przez cele i wskaźniki ESG. Istniejąca strategia i cele ESG są punktem odniesienia.



„No oczywiście to, że jestem bezpośrednio pod członkinią zarządu i usytuowanie mnie po raz pierwszy bezpośrednio pod członkiem zarządu też ma swój wpływ i na pewno bardzo pomaga. No i to, że są wyznaczone cele ESG i przez to, że są wypełniane to również mi pomaga.”

„Pomaga mi to, że jest strategia. Ważny dokument, do którego można się odnieść. W wielu przypadkach mogę się do niej odnieść, przekazując zadania innym obszarom w organizacji.”

„Poparcie przełożonej z zarządu i rozumienie tematów dot. ESG – doszkoliła się w tym obszarze i rozumie trudności związane z tematem zrównoważonego rozwoju. Ta osoba aktywnie interesuje się tą tematyką (...). Wsparcie przełożonej jest ogromne, podnosi na duchu i motywuje.”

„Komitet, z osobami decyzyjnymi, to jest duże wsparcie – możliwość porozmawiania, edukowania takich osób jest cenne.”

„Rozpoznawalność Koordynatorki ds. ESG – dzięki temu inne działy, osoby, spółki są chętne do współpracy – to ułatwia budowanie relacji.”



4. Charakter spółki, jej kultura organizacyjna

Niekiedy branża, która wymusza działania ESG, rynek na jakim działa spółka, jej charakter, a także jej kultura organizacyjna, promująca odpowiedzialność i zasady zrównoważonego rozwoju – stanowią czynniki wspierające. Przekłada się to na wyższy poziom świadomości w organizacji i zaangażowanie pracowników.



„Przez rodzaj, specyfikę, pewne zobowiązania, etos i misję firmy, to myślę, że to jest łatwiejsze. To jest taka dodatkowa rzecz, która mnie wspiera”.

„Elastyczność dnia pracy, możliwość pracy hybrydowej – to jest dla mnie bardzo wspierające.”

„Otwartość kolegów w firmie. Oni są zainteresowani. Mają sygnały od dostawców i kontrahentów, że to jest istotne. Dostawcy też dużą robią, żeby być zauważeni, że działają w ESG. Ostatnio kolega z ESG mnie zaczepił i zapytał: kiedy komunikujemy coś tam z tego ESG? Widzę to zainteresowanie.”

„Czuję, że moja praca jest doceniana i że dostrzegany jest postęp, jest też wsparcie dla tych tematów. Nie czuję się osamotniona, mam poparcie dla swoich działań.”

5. Wewnętrzni specjaliści

Menedżerowie_ki mają pozytywne doświadczenia współpracy ze specjalistami z innych działów i jednostek organizacyjnych. Wskazywali na korzystanie z wiedzy specjalistów z innych spółek np. zajmujących się liczeniem śladu węglowego. Wsparcie można uzyskać również od specjalisty ze strony wiodącego inwestora, ze strony międzynarodowej grupy (centrali).

„Wsparcie z przedstawicieli ESG z innych krajów jest też cenne. Działania nastawione są też na to, by kontaktować się z tymi osobami również poza tymi momentami spotkań – to daje możliwość codziennego wsparcia z osobami, mającymi podobne obowiązki.”

6. Dostęp do zewnętrznego doradcy

Część menedżerów_ek korzysta ze wsparcia zewnętrznego doradcy.

„(..), doradcy z doświadczeniem, którzy wykonują usługi dla innych firm (...). Bez tej pomocy doradczej zwłaszcza na początku, byłoby ciężko własnymi siłami.”

„Jeśli potrzebujemy firmy doradczej, to również nie ma problemu, jeśli mieścimy się w budżecie. Często otrzymuję pytania od członkini zarządu, czy czegoś potrzebuję. Wsparcie jest wszechstronne.”

7. Wsparcie rozwojowe

Wsparcie w rozwoju umiejętności i kompetencji przybiera różne formy. Menedżerowie_ki mają dostęp do szkoleń, biorą udział w studiach podyplomowych, uzyskują wsparcie poprzez program coachingowy. W jednej organizacji wskazano również formę „action learning”.

„Mam dofinansowanie do studiów podyplomowych oraz szkoleń.”

„Mamy dużo szkoleń, dla każdego działu. Jestem teraz na studiach dla kadry zarządzającej, w czasie pracy, 2 dni w miesiącu i to jest super. Baza szkoleń jest ogromna, a jeśli czegoś nie ma, to jest dział szkoleń i wysyłamy tam wniosek. Tak samo udział w konferencjach.”

„Jestem włączany i angażowany we wszelkie duże kongresy i wydarzenia, a nie muszę wliczać w to mojego budżetu.”

„Mam duże wsparcie szkoleniowe. Jak są szkolenia, nawet z umiejętności miękkich, to firma je finansuje. Spotkania z członkiem Zarządu też są dla mnie formą wsparcia.”

8. Inne czynniki

Menedżerowie_ki wskazywali, że znaczącą rolę w wsparciu organizacyjnym odgrywają nieformalne sieci w ramach spółki czy grupy kapitałowej.

Biorąc pod uwagę różne formy wsparcia organizacyjnego, z odpowiedzi respondentów wyłaniają się trzy sytuacje, jakich menedżerowie_ki ESG doświadczają w swoich organizacjach.

1. Stałe wsparcie (87%)

Większość respondentów pracuje w organizacjach, w których ESG jest traktowane jako integralny element strategii, a nie tylko formalny obowiązek. Działają w sprzyjającym otoczeniu – z silnym poparciem Zarządu, często z jasno przypisanym budżetem oraz formalnymi strukturami, takimi jak komitety, zespoły czy sieci ambasadorów. Mają dostęp do wiedzy, szkoleń i mogą liczyć na dobrą współpracę z innymi działami.



„Na koniec dnia wsparcie zarządu.”

„Mam dofinansowanie do studiów podyplomowych oraz szkoleń.”

„Moja firma naprawdę wspiera mój rozwój i mnie w realizowaniu i zaspokajaniu potrzeb, które są związane z pracą w tym obszarze.”

2. Wsparcie warunkowe (7,5%)

Druga sytuacja ma miejsce, gdy menedżer_ka może liczyć na wsparcie, ale jest ono nieregularne. Zależy ono od sytuacji w firmie – budżetu, zmian organizacyjnych, aktualnych priorytetów. Często brakuje ciągłości działania, a deklaracje organizacji nie idą w parze z działaniami. To powoduje, że menedżerom_kom trudno planować długofalowe działania.



„Jeśli jest jakaś potrzeba edukacyjna, to jeśli dobrze to uargumentuje to jest zgoda. Kultura organizacyjna jest ciężka w komunikacji.”

„Przed „Omnibusem” było wsparcie, po „Omnibusie” go nie ma.”

3. Brak wsparcia (5,5%)

Ostatnia sytuacja zdarzała się w wśród badanych najrzadziej, ale może być nierzadką sytuacją na całym rynku. Należy do niej grupa menedżerów_ek która działa zupełnie sama – bez zasobów, budżetu i poparcia ze strony kluczowych decydentów. W takich organizacjach ESG nie jest traktowane priorytetowo, a fakt, że jest w ogóle obecne, organizacja zawdzięcza sile determinacji menedżerów_ek. Nierzadko takiej sytuacji towarzyszy frustracja i poczucie osamotnienia.



„Brak wsparcia”.

„Robię wszystko na własną rękę.”

1.6. Czy struktury, w jakich działają menedżerowie_ki są skuteczne?

Zapytaliśmy menedżerów_ki jak oceniają efektywność systemu, w którym działają. Z wypowiedzi respondentów wyłaniają się trzy podejścia:

1. Struktura i system działa dobrze (62%)

Dla ponad połowy menedżerów_ek ESG istniejące dzisiaj rozwiązania są satysfakcjonujące – mają wsparcie Zarządu, dobrą współpracę między działami, elastyczność, budżet i dostęp do szkoleń. ESG wpisuje się w kulturę organizacyjną.

2. System się rozwija (23%)

Część ocenia, że są na dobrej drodze – procesy się klarują, rośnie współpraca, ale wciąż brakuje zasobów, narzędzi i jasnych ról. To etap przejściowy.

3. Brak systemu (13%)

Menedżerowie_ki ESG działają często w pojedynkę, bez budżetu, zespołu i/lub z niskim priorytetem ESG w strukturze. Firmy dopiero zaczynają budować kompetencje w tym obszarze.

1.7. Co mówią o swojej roli?

Rola menedżera_ki ESG jest złożona, co wynika z różnorodności zadań jak i przekrojowego, dynamicznego obszaru jakim jest zrównoważony rozwój i ESG. W odpowiedzi respondentów pojawiają się bardzo różne emocje – od entuzjazmu, przez ambiwalencję, po rozczarowanie, niekiedy i wypalenie zawodowe.

1. Satysfakcja i poczucie misji (76%)

Większość badanych menedżerów_ek ESG (**76%**) deklaruje, że ich rola daje im dużą satysfakcję – zarówno zawodową, jak i osobistą. Choć praca ta bywa wymagająca i obciążona presją, wielu postrzega ją jako połączenie misji, pasji i realnego wpływu na organizację. Satysfakcję czerpią m.in. z poczucia sensu, rozwoju, sprawczości, pracy z ludźmi oraz zgodności działań z własnymi wartościami.

„To praca z misją, która daje poczucie sensu.”

„ESG wymusza na mnie ciągłe uczenie się i dostosowywanie do zmian – to mnie napędza.”

„ESG pozwala zmieniać biznes od środka – to daje ogromną satysfakcję.”

„Nie ma nudy – to żywy organizm, który ciągle się zmienia.”

„Zrobiłam radykalny zwrot w karierze, żeby się tym zająć – to moja pasja.”

„Ja się tym po prostu jaram. Widzę sens i chcę to robić.”

„Czuję wciąż duży entuzjazm w związku z tematami ESG.”





„Mam dwa stanowiska Menadżer ESG i (...). Mam dużo pracy, ale lubię to. (...) Zespół to ochotnicy i wolontariusze. Oni to robią jako coś ekstra ważne.”

„Jest satysfakcją - teraz jak już mamy temat ESG, ale też wcześniej – czułam że pracuję w odpowiedzialnej firmie, działającej strategicznie, pełniącej funkcję publiczną. Miałam zawsze wysokie poczucie odpowiedzialności, że trzeba to budować w naszej organizacji - to motywowało nawet jak było mi ciężko.”

„Praca w tym obszarze to jest dla mnie satysfakcja. To jest bardzo ciekawy i perspektywiczny dla mnie temat, można się dużo rzeczy nauczyć.”

„Satysfakcja. Są trudniejsze momenty, ale jakoś się nimi specjalnie nie przejmuję. Mam spory dystans po tylu latach pracy. Są wyzwania, czasem jakieś tematy nie dzieją się według planu, ale jestem elastyczna.”

„Zdecydowanie satysfakcja. Bardzo to lubię. Najbardziej podoba mi się interdyscyplinarność.”

2. Ambiwalencja i balansowanie między motywacją a frustracją (18%)

Dla 18% menedżerów_ek ESG ich rola to jednocześnie źródło satysfakcji i frustracji. Opisują ją jako „słodko-gorzką” – pełną wzlotów i upadków, gdzie motywacja miesza się z przeciążeniem, niepewnością i brakiem zasobów. Z jednej strony czują sens pracy, z drugiej – zderzają się z barierami systemowymi, kulturowymi i organizacyjnymi.



„Satysfakcja z tego, że uda się osiągnąć pewne zrównoważone efekty, choć na co dzień jest to frustrująca praca.”

„Na pewno człowiek się zastanawia, na ile chce być elementem tego systemu.”

„Mam wzloty i upadki.”

„Są lepsze i gorsze momenty. Te zawirowania regulacyjne dały mi poczucie zawiedzenia i rozczarowania.”

„Jest duża motywacja, ale są momenty zwątpienia spowodowane ilością zmian, ale też brakiem ludzi, narzędzi i czasu.”

„Ja jestem postrzegana w organizacji jako ta maruda, która coś od wszystkich chce.”

3. Rozczarowanie i wypalenie zawodowe (6%)

Dla 6% badanych rola menedżera_ki ESG okazała się źródłem głębokiego rozczarowania. Zamiast realnej zmiany i pracy opartej na wartościach, doświadczają bezsilności, biurokracji i niezrozumienia dla idei ESG. Brak wsparcia ze strony Zarządu, marginalizacja wpływu oraz sprowadzenie ESG do formalności lub PR-u prowadzą do frustracji, zmęczenia i utraty sensu pracy w tym obszarze.



„Myślę, że to jest bardzo poważne zagrożenie – frustracja i poczucie zawodu dla ludzi, którzy się z tą ideą identyfikują.”

„Ta rola jest rozczarowująca – brak jakichkolwiek działań ze strony Zarządu.”

„Praca została sprowadzona wyłącznie do spełniania regulacji.”

„Ja mam rolę tak jak każdy z tej działki – przebijania głową muru.”

1.8. Jakie są największe wyzwania menedżera_ki ESG?

Menedżerowie_ki ESG pełnią funkcje, przed którymi stoi szerokie spektrum wyzwań. Z rozmów z respondentami wyłania się osiem głównych obszarów.

1. Poziom świadomości dot. zrównoważonego rozwoju i ESG w biznesie

Niski poziom świadomości i zrozumienia biznesowej istotności ESG utrudnia pracę na wielu poziomach – zarówno w samej organizacji, jak i w jej otoczeniu rynkowym. Przejawia się to w następujących sytuacjach:

- Obserwowalny narastający sceptycyzm – ESG bywa postrzegane jako chwilowy trend, projekt polityczny lub niepotrzebne obciążenie regulacyjne.
- Postrzeganie tematu ESG jak wyłącznie ideologicznego, a nie biznesowego.
- Współpracownicy podważają sens włączania, związanych z ESG, działań w codzienne procesy, traktując je jako dodatkowe obciążenie lub zbędną biurokrację.
- Tematy ESG są postrzegane jako koszt, a nie inwestycja w długoterminową odporność biznesu. Obecne jest oczekiwanie, że inicjatywy ESG będą minimalizować wydatki lub przyniosą szybki zwrot.
- Obawy przed rosnącą transparentnością w zmiennym świecie i w sytuacji napięć geopolitycznych.
- Dezinformacja, która wymaga ciągłego sprawdzania, weryfikowania każdej informacji i utrudnia edukację.



„Największym wyzwaniem, najważniejszym do zrobienia jest zbudowanie świadomości w całej organizacji – od zarządu po szeregowych pracowników – że temat zrównoważonego rozwoju jest istotny – zarówno prywatnie dla nich, jak i zawodowo.”

„Pojawiają się przekonania, że fotowoltaika „nie działa”, pompy ciepła są nieopłacalne, a podatek ETS2 sprawi, że energia elektryczna przestanie się opłacać. Często wynika to z zasłyszanych opinii lub pojedynczych artykułów. Taki nagłówek jednak wystarczy, by utrwalić negatywne nastawienie do nowych rozwiązań. Trudno jest przebić się przez ten pierwszy mur sceptycyzmu.”

„Trudną kwestią jest rozmowa z Zarządem i rozmowa z pracownikami, którzy widzą ESG jako koszt. Nie ma świadomości, że jest to długofalowa inwestycja, bez natychmiastowych zysków.”

„Chcesz robić ESG – rób, ale nam daj robić swoje.”

„Czy powinniśmy ujawniać ryzyko powodzi, skoro może to wpłynąć na wycenę aktywów?”, „Czy takie dane mogą utrudnić uzyskanie ubezpieczenia?”

2. Brak lub ograniczone wsparcie Zarządu

Wśród jednych z największych wyzwań respondenci wskazują na brak wystarczającego zaangażowania i wsparcia ze strony Zarządów. To sprawia, że temat ESG otrzymuje niski priorytet w procesach decyzyjnych, a po deregulacjach, obserwuje się dodatkowo spadek poparcia dla inicjatyw zrównoważonego rozwoju.

W efekcie brakuje menedżerom strategicznego umocowania, a jednocześnie wymaga się realizacji ambitnych zadań przy ograniczonych zasobach i niskim autorytecie. ESG traktowane jest jako temat „ważny”, ale „niepilny”.

Brak aktywnej promocji ESG przez Zarząd utrudnia budowanie wspólnego celu i zaangażowanie pracowników, co prowadzi do opóźnień w realizacji celów i zwiększa presję na menedżerach ESG.

3. Dynamiczne otoczenie regulacyjne

Jednym z palących wyzwań wskazywanych przez menedżerów ESG jest złożoność i niejasność przepisów dot. ESG. Badani wskazują, że oczekiwania regulatora są oderwane od realnych możliwości przedsiębiorstw, a tempo wdrażania wymogów jest nierealne przy zasobach jakimi dysponują. Wskazują na brak czasu na odpowiednie procedowanie tematów ESG.

Brak klarownej komunikacji dotyczącej terminów, zakresu regulacji i brak wsparcia w interpretacji przepisów generuje chaos i niespójność w interpretacji pomiędzy instytucjami, doradcami czy audytorami.

Ponadto konieczność inwestowania w dostosowanie do wymogów, które szybko tracą na aktualności, osłabia motywację do dalszego zaangażowania w działania ESG.

4. Złożony proces raportowania ESG

Wyzwaniem dla menedżera ESG jest też sam proces raportowania ESG: złożoność i niejasność przepisów powoduje dezorientację i utrudnia wdrożenie – ich zrozumienie wymaga edukacji i czasu. Menedżerowie zwracają uwagę, że brak klarowności dot. granic raportowania i procesu DMA przekłada się na trudności w komuni-

kacji wymagań wewnątrz organizacji, na polu współpracy z innymi menedżerami i działami.

Trudności sprawia też współpraca z audytorami, których interpretacje różnią się od przyjętej przez firmę, i którzy oczekują danych i dowodów niedostępnych lub nieistotnych dla działalności.

5. Koordynacja procesów i wyzwania operacyjne

Codzienna koordynacja może stanowić wyzwanie, szczególnie jeśli mamy do czynienia z 1-osobową funkcją. Działania są rozproszone między różnymi jednostkami, co utrudnia przypisanie odpowiedzialności. Wymaga również motywowania zespołów, dla których ESG jest działaniem pobocznym.

Wdrażanie części procesów wymaga specjalistycznej wiedzy technicznej i narzędzi, których często brakuje w firmach.

Kolejnym wyzwaniem jest gromadzenie, analiza danych i kalkulacja wskaźników (głównie śladu węglowego) pochodzących z wielu działów, spółek i systemów, często w różnych formatach i jednostkach. Menedżerowie oceniają, że brakuje zasobów na usprawnienie systemów i automatyzację tych procesów.

6. Wyzwania strategiczne

Wyzwanie stanowi wyznaczanie realistycznych, mierzalnych celów ESG i tworzeniu strategii dostosowanej do możliwości organizacji. Brak strategicznego podejścia zarządów sprawia, że ESG nie jest zintegrowane z celami operacyjnymi, a krótkoterminowe myślenie finansowe utrudnia realizację długofalowych inwestycji.

Wyznaczając cele i działania menedżerowie muszą uwzględnić lokalne realia rynkowe, sytuację gdy branża znajduje się w kryzysie,

koszty infrastrukturalne, które się nie zwracają i ograniczenia technologiczne, gdy nie można osiągnąć pożądaných wyników np. obniżenia emisji, czy skalowania rozwiązania.

7. Rozwój relacji zewnętrznych

Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi wymaga znaczącego nakładu czasu i umiejętności negocjacyjnych. Z drugiej strony ograniczone zasoby czasowe utrudniają rozwijanie relacji z otoczeniem i udział w inicjatywach branżowych.

Wyzwanie stanowi pozyskiwanie danych od dostawców, nie rozumiejących celu zapytań lub niechętnie dzielących się wrażliwymi informacjami z łańcucha wartości. W efekcie firmy nierzadko zastępują brakujące dane deklaracjami. Jednocześnie rośnie liczba szczegółowych pytań od inwestorów i kontrahentów.

8. Presja zawodowa

Menedżerowie_ki ESG wskazują, że jednym z najpoważniejszych wyzwań jest wysokie obciążenie psychiczne, wynikające z wysokich oczekiwań wobec ich roli, przy niepewnej sytuacji i ograniczonym wsparciu organizacyjnym.

W części organizacji obszar zrównoważonego rozwoju wciąż nie ma trwałej pozycji – decyzje zarządów o jego znaczeniu zależą często od bieżącej sytuacji politycznej, gospodarczej lub personalnej. W efekcie menedżerowie_ki ESG funkcjonują w warunkach niepewności, obawiając się redukcji stanowisk lub ograniczenia roli ESG po zmianach kadrowych w zarządzie czy zmianach regulacyjnych.

Brak stabilności przepisów i deregulacje prowadzą również do utraty zaufania i reputacji działu ESG w oczach zarządu, co dodatkowo osłabia motywację.



Frustrację potęguje niska korelacja między odpowiedzialnością a wynagrodzeniem oraz konieczność wykonywania pracy ponad jeden etat, często przy łączeniu obowiązków z innych obszarów takich jak BHP, HR czy ochrona środowiska.

Zakres zadań jest szeroki – od wdrażania strategii, przez raportowanie ESG z przytłaczającą liczbą wskaźników, które trzeba skalkulować po tworzenie polityk – co wymaga specjalistycznej, technicznej wiedzy. Do tego dochodzi natłok procesów do koordynacji i konieczność ciągłego uczenia się oraz weryfikowania informacji w obliczu dezinformacji.

Wymaga się od menedżerów_ek ESG by byli technicznymi specjalistami w kilku dziedzinach i jednocześnie pełnili role menedżerskie. Dlatego praca w tym obszarze wymaga dużej odporności psychicznej, rozwiniętych kompetencji miękkich i umiejętności funkcjonowania w trudnym środowisku, niekiedy obciążonym napięciami interpersonalnymi. Natłok zadań, przytłaczający charakter procesów i brak widocznych efektów działań prowadzą do wypalenia zawodowego oraz spadku poczucia sprawczości.

1.9. Jak stanowisko menedżera_ki ESG jest prezentowane w mediach?

Analiza Instytutu Monitorowania Mediów



Instytut Monitorowania Mediów (IMM) przeprowadził analizę medialną treści dotyczących menedżerów_ek ESG. Wyniki tego badania dostarczają szerszego kontekstu do wniosków z wywiadów z menedżerami_kami ESG, pokazując, jak rynek pracy i opinia publiczna reagują na rosnącą rolę kompetencji zrównoważonego rozwoju w biznesie. Analiza została przeprowadzona w okresie od 1 września 2023 do 31 sierpnia 2025. Dodatkowo przeanalizowano oferty pracy z września 2025, by pokazać najświeższą sytuację na rynku pracy.

Menedżer_ka ESG – zawód wciąż w cieniu, ale na fali wznoszącej

Temat zawodów związanych z ESG jest coraz bardziej widoczny w przestrzeni medialnej. Analiza mediów pokazała, że w badanym okresie liczba unikatowych publikacji na ten temat wzrosła aż o 178% w porównaniu z analogicznym okresem rok wcześniej. Świadczyć to może o tym, że ESG zyskuje na znaczeniu.

Najczęściej nazwa tej funkcji pojawiała się w kontekście wypowiedzi eksperckich osób już ją pełniących. Ponadto sam zawód jako zjawisko rynkowe, bywa opisywany głównie przy okazji materiałów dotyczących trendów w ESG, a także działań w obszarze marketingu i PR. Obecność fraz wskazujących na raportowanie do zarządu i C-level sugeruje rosnące usytuowanie funkcji związanych z ESG blisko decyzyjności strategicznej, nawet jeśli operacyjna współpraca pozostaje rozproszona między PR/komunikacją, finansami i na przykład działem prawnym w organizacji.

Zainteresowanie medialne rośnie skokowo – szczególnie w momentach występowania kamieni milowych dotyczących regulacji takich jak CSRD i jej wdrożenia. Widać więc, że stanowiska dot. ESG pojawiają się w dyskursie przede wszystkim wtedy, gdy praktyka biznesowa spotyka się z wymogami regulacyjnymi.

Polskie media najczęściej opisują menedżera ESG w tonie neutralnym, unikając skrajnych ocen. Często są to również wypowiedzi o pozytywnym wydźwięku, co wzmacnia wiarygodność tej roli w biznesie oraz sugeruje, że rola menedżera_ki ESG nie jest kojarzona z kontrowersjami i nie spotyka się ze znaczącą krytyką.

Menedżer, specjalista, dyrektor, koordynator

Media odzwierciedlają rzeczywistość i zróżnicowanie nazw stanowisk związanych z ESG.

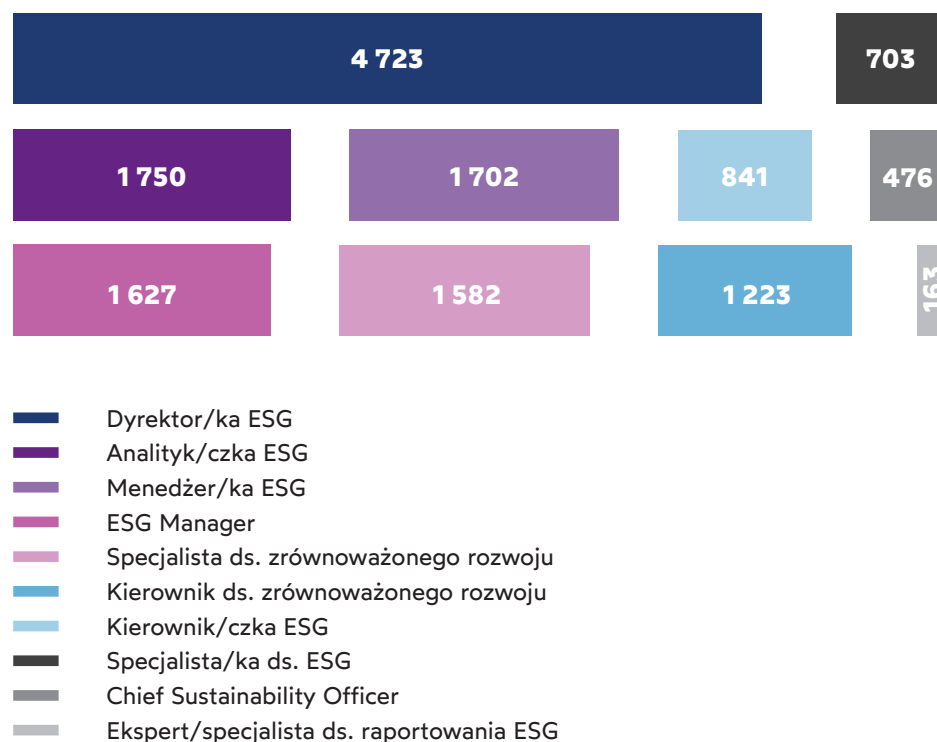
Należą do nich: Dyrektor/ka ESG, Analityk/czka ESG, Menedżer/ka ESG, ESG Manager, Specjalista ds. zrównoważonego rozwoju, Kierownik ds. zrównoważonego rozwoju, Kierownik/czka ESG, Specjalista/ka ds. ESG, Chief Sustainability Officer, Ekspert/specjalista ds. raportowania ESG, Ekspert/Specjalista ds. zielonej transformacji, menedżer/ka ds. zrównoważonego rozwoju.

Z roku na rok większość z nich notuje wyraźny wzrost obecności w mediach. Największy przyrost pojawił się w przypadku stanowisk: dyrektor/ka ESG, menedżer/ka ESG, ESG manager oraz analityk/czka ESG. To ostatnie zasługuje na szczególną uwagę, gdyż w analogicznym okresie roku poprzedniego wzmianki na temat tego stanowiska pojawiły się w mediach mniej niż 100 razy, podczas gdy w kolejnym analizowanym roku przebiły popularnością stanowiska menedżerskie.

Widzimy zatem, że analityk ESG stał się „gorącą nowością”, zyskując szybko na popularności. Najprawdopodobniej było to związane z szerokimi wymaganiami raportowania dla dużych i średnich firm, jeszcze przed zaproponowaniem przez Komisję Europejską deregulacji związanych z pakietem „Omnibus”.

Jedynym wyjątkiem stał się „specjalista ds. zrównoważonego rozwoju”, którego popularność w przekazach medialnych nieco osłabła.

WYKRES 10. LICZBA PUBLIKACJI WG NAZW ZAWODÓW WYSTĘPUJĄCYCH W MEDIACH (TOP 10)



W przypadku osiągniętych zasięgów publikacji, uwzględniających zawody związane z ESG, na czele plasował się ESG manager. Następnie największe zasięgi otrzymywały publikacje odnoszące się kolejno do fraz: specjalista ds. zrównoważonego rozwoju, dyrektor/ka ESG, specjalista/ka ds. ESG oraz menedżer/ka ESG.

Gdzie mówi się o ESG? LinkedIn i „Rzeczpospolita” na czele

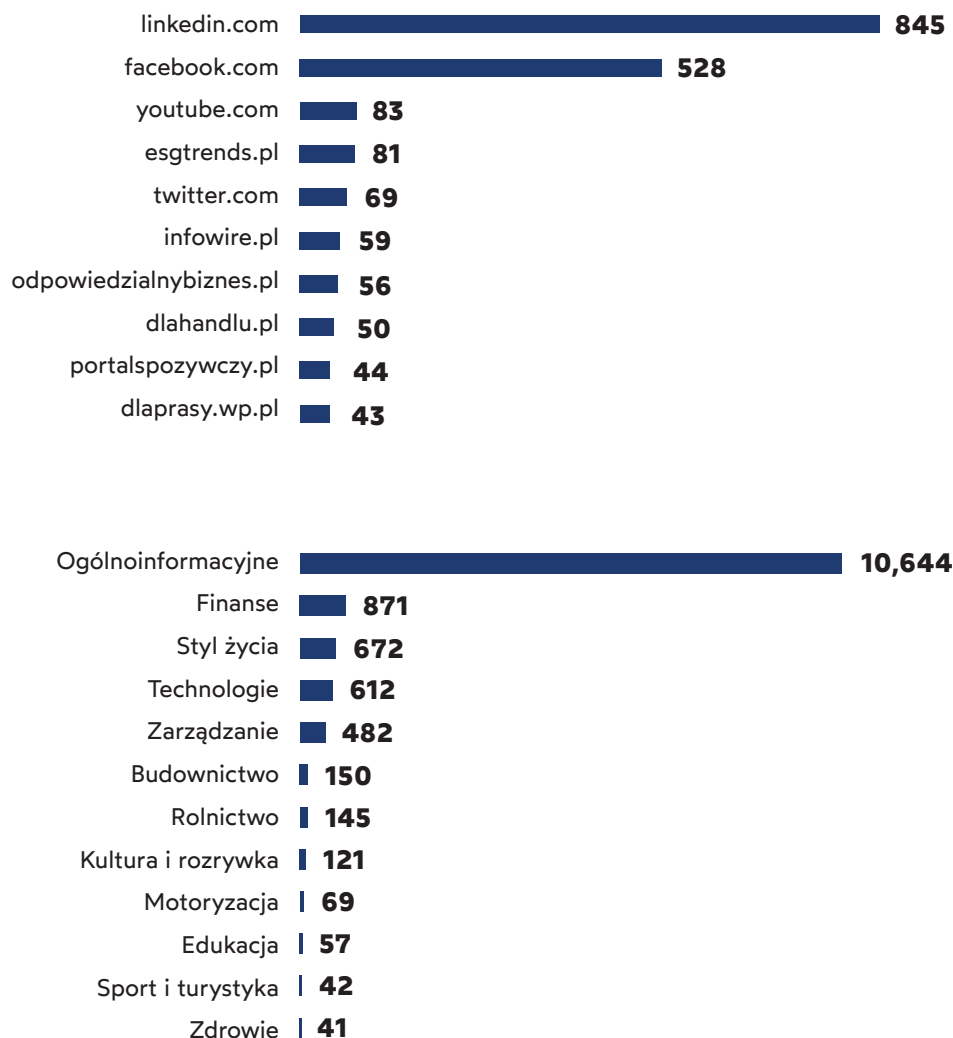
O zawodzie w tej branży najczęściej pisze się w Internecie, ze śmiało przebijającym się udziałem social mediów. Prasa tradycyjna stanowi stosunkowo niewielki odsetek publikacji.

Wśród mediów społecznościowych niekwestionowanym liderem jest LinkedIn, gdzie stanowiska ESG stają się coraz częściej tematem profesjonalnych dyskusji i komentarzy ekspertów. Wśród portali internetowych najwięcej materiałów ukazało się na esgtrends.pl, a w prasie tradycyjnej prym wiodła „Rzeczpospolita”. To zestawienie dobrze pokazuje, że temat ma charakter zarówno specjalistyczny, jak i coraz bardziej „mainstreamowy”, a narracja o ESG ma dynamiczny charakter.

Media najczęściej lokują rolę ESG w obszarze komunikacji i PR, a w dalszej kolejności przy raportowaniu do zarządu i C-level. Rządziej łączą je z finansami, działami prawnymi, operacjami czy HR. Co ważne, coraz częściej pojawiają się frazy wskazujące na bliskość ESG do strategicznej decyzyjności – nawet jeśli na poziomie operacyjnym funkcje te są rozproszone między różne działy.

Dziennikarze podkreślali również, że praca specjalisty ESG ma charakter przekrojowy. To rola, która łączy wymagania regulacyjne (CSRD/ESRS), zarządzanie cyklem danych i przygotowanie do audytu (eng. assurance), a jednocześnie wymaga prowadzenia spójnego dialogu z interesariuszami – zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz – zgodnie z rytmem raportowym.

WYKRES 11. TOP 10 MEDIÓW I ŹRÓDEŁ INFORMACJI ORAZ TEMATYKA ŹRÓDEŁ



Kompetencje ESG – rosnące oczekiwania wobec specjalistów

Publikacje, które szerzej opisywały zawód menedżera_ki ESG, zwracały uwagę na rosnący popyt na tzw. „green skills” i wyraźny niedobór talentów w tym obszarze. To sygnał, że rola ekspertów ESG ma dziś wymiar strategiczny – firmy bowiem nie mogą rozwijać się bez kompetencji zrównoważonego rozwoju.

Najczęściej akcentowane w mediach były umiejętności analityczne, praca na wskaźnikach i narzędziach BI. Wzmianki o znajomości regulacji i compliance (CSRD, ESRS, due diligence) pojawiały się rzadziej, głównie w kontekście newsów czy zapowiedzi wydarzeń. To jednak one w praktyce pozostają fundamentem pracy specjalistów ESG. Jak podkreśla „Rzeczpospolita”, osoby pełniące te funkcje muszą nie tylko sprostać wymaganiom rynku, ale też umocnić swoją pozycję wewnątrz organizacji – poprzez ciągłą naukę, dzielenie się wiedzą i budowanie kultury zaufania.

Oferty pracy. Status we wrześniu 2025

We wrześniu zidentyfikowano 67 ofert pracy w tym obszarze. Jak obrazowo podsumowuje portal mycompanypolska.pl, oferty pracy w obszarze ESG „wysypują się jak z lodówki”. Firmom wciąż brakuje odpowiednich kompetencji, co otwiera szerokie pole dla ekspertów i doradców ESG, którzy mogą realnie wypełnić tę lukę na rynku pracy.

Najwięcej ofert pracy pojawiało się na portalu pracuj.pl (79.1%). Na kolejnych miejscach plasowały się rocket-jobs.pl, gowork.pl, olx.pl/praca.

Średnie oferowane zarobki

7 681 zł średnie zarobki „od”
11 334 zł średnie zarobki „do”

8 386 zł średnie zarobki



Zdecydowana większość ofert pracy związanych z ESG (ponad 70%) pochodzi od dużych firm i korporacji. To one są dziś głównym motorem tworzenia nowych stanowisk w tym obszarze, co wynika zarówno z presji regulacyjnej (CSRD, ESRS), jak i oczekiwań inwestorów czy banków. Wart uwagi jest również fakt, że aby przyciągnąć specjalistów w tym obszarze – ponad $\frac{3}{4}$ ofert pracy uwzględnia liczne benefity.

Z analizy mediów wynika również, że średnie firmy dopiero budują kompetencje w tym obszarze, odpowiadając za nieco ponad 10% ofert pracy. Stopniowo zaczynają rozwijać wewnętrzne zasoby ESG, a ich udział może rosnąć wraz z rozszerzaniem obowiązków raportowych na kolejne grupy podmiotów.

Co ciekawe, średniej wielkości przedsiębiorstwa oferują średnio większe zarobki (na poziomie 12,500 zł), podczas gdy w przypadku dużych firm wynoszą one 8,000 zł brutto. Takie poziomy średniej płacy mogą jednak wynikać z większej różnorodności ofert. Podczas gdy mniejsze firmy zwykle szukają doświadczonego specjalisty, który zaopiekuje się całym obszarem, to większe mogą szukać wsparcia

dla obecnego menedżera. Te tezę może potwierdzać przewyższająca ilość ofert pracy kolejno na stanowiska na poziomie specjalisty (Mid / Regular) oraz Starszego Specjalisty (Senior), czy Eksperta, niż na stanowiska kierownicze.

Oferty pracy w zawodzie związanym z ESG koncentrują się w mieście Stołecznym Warszawa. Na kolejnych pozycjach, ze znacznie mniejszą liczbą ofert pojawiają się m.in.: Siedlce, Kraków, Poznań, Wrocław oraz Grudziądz. Takie skoncentrowanie może tworzyć trudności na rynku (zarówno dla firm, jak i potencjalnych pracowników), przejawiając się dużą trudnością w znalezieniu zatrudnienia w miejscu zamieszkania. Wyzwaniem dla firm jest z kolei pozyskanie doświadczonych ekspertów bez konieczności relokacji.

Odpowiedzią na ten problem może być zwiększenie elastyczności pracodawców i częstsze umożliwianie pracy zdalnej. W badanym okresie w ofertach przeważała praca hybrydowa, a następnie stacjonarna, z niewielkim udziałem możliwości pracy całkowicie online.

ORGANIZACJA

Z tej części raportu dowiesz się:

1. W jaki sposób zarząd i rada nadzorcza są zaangażowane w kwestie ESG?
2. Jak organy zarządcze odbierają temat regulacji?
3. Jaka jest waga kwestii zrównoważonego rozwoju i ESG w organizacjach?

2.1. Jak kształtuje się zaangażowanie zarządu i rady nadzorczej?

Z wywiadów wyłaniają się zróżnicowane postawy zarządu wobec ESG: od aktywnego, strategicznego współuczestnictwa, przez bierne wsparcie, sceptycyzm, aż po brak zainteresowania.

Większość menedżerów_ek ESG (84%) deklarowało zaangażowanie zarządu firmy w tematy ESG, chociaż w części organizacji (13%) wsparcie ze strony zarządu miało ograniczony charakter. Najmniejszy odsetek badanych (3%) wskazał na brak zaangażowania zarządu w kwestie ESG.

Aktywne poparcie dla kwestii ESG przez zarząd przejawiało się poprzez:

- osobiste zaangażowanie w działania ESG,
- przypisanie odpowiedzialności za obszar ESG, indywidualne cele lub KPI,
- członkostwo w Komitecie ds. ESG,
- uczestnictwo zarządu w spotkaniach poświęconych tematowi ESG,
- zaangażowanie zarządu w procesy operacyjne: udział w opracowaniu strategii ESG, wyznaczeniu celów, analizie podwójnej istotności, czy w tworzeniu raportu ESG,
- odbieranie i zapoznawanie się przez zarząd z raportami dot. statusu działań ESG,
- otwartość zarządu na nowe inicjatywy ESG, przy czym w części przypadków propozycje wychodzą od zarządu, w innych sytuacjach zwykle to specjalista ds. ESG wychodzi z inicjatywą działań, a zarząd jest reaktywny.

- w części organizacji członkowie zarządu edukują się w obszarze ESG poprzez: szkolenia prowadzone przez wewnętrznych ekspertów, najczęściej menedżera_kę ESG, lub przez specjalistów z zewnątrz,
- udział w konferencjach i wydarzeniach branżowych poświęconych ESG,
- zapytania dot. obowiązujących regulacji i statusu zmian,
- osobiste zaangażowanie w promocję zrównoważonego rozwoju wewnątrz organizacji.

W drugiej kolejności wyróżniono **częściowe zaangażowanie** zarządu, które charakteryzuje się sytuacją, w której jeden z członków zarządu jest zaangażowany w tematy ESG, podczas gdy reszta zarządu nie jest zainteresowana tym obszarem.

Wśród przyczyn takiej sytuacji menedżerowie_ki wymieniali: wymagający zakres i charakter zagadnień, rozbudowane wymogi sprawozdawcze, sceptycyzm co do priorytetowego traktowania kwestii ESG w obecnej sytuacji geopolitycznej, a w niektórych przypadkach pojawiała się niechęć warunkowana kwestiami światopoglądowymi.

Najrzadziej występującą postawą jest **zupełny brak przychylności** zarządu do tematyki ESG, który przejawia się przez brak zainteresowania i zaangażowania w ten obszar, a w pojedynczych przypadkach również przez wykazywanie postawy lekceważącej.



„Zarząd nie czuł, że odpowiedzialność za raporty niefinansowe będzie już niedługo taka sama, jak za finansowe, tylko ciągle było to trochę widziane jako narzędzie bardziej marketingowe i budowanie przewagi konkurencyjnej.”



Rady nadzorcze

Rady nadzorcze zazwyczaj interesują się tematem ESG, choć poziom zainteresowania i zaangażowania jest zróżnicowany: od formalnego nadzoru po zaangażowanie w strategiczne procesy decyzyjne i działania operacyjne.

Część badanych wskazuje na wysoką świadomość i oczekiwania członków rady nadzorczej. Wpływ na to ma skład rady. Wysokie zainteresowanie w radach występowało tam, gdzie jej członkowie wywodzili się z krajów zachodnioeuropejskich i skandynawskich. W wielu firmach członkowie rad nadzorczych rozwijają swoje kompetencje w zakresie ESG.

Część rad nadzorczych otrzymuje sprawozdania lub raporty ze statusu działań ESG w cyklach miesięcznych, kwartalnych lub rocznych, niekiedy towarzyszą im spotkania. W części organizacji rada nadzorcza opiera się na otrzymanych raportach od zarządu, w innych uczestniczy w spotkaniach z zespołem ESG – cyklicznych lub obecne są jedynie przy omawianiu kluczowych zagadnień. W niektórych przypadkach zaangażowanie rady ogranicza się do pojedynczego spotkania wyjaśniającego potrzebę działań ESG.

Członkowie rady zasiadają też w komitetach, na których omawia się kwestie ESG np. audytu, ryzyka, ESG. Wśród badanych obserwuje się rosnącą aktywność rad nadzorczych w okresie sprawozdawczym, a także na etapie wdrażania strategicznych działań ESG w firmie.

Z perspektywy rad nadzorczych kwestie ESG mają przede wszystkim znaczenie w kontekście zgodności z regulacjami – kluczowe jest spełnianie obowiązków prawnych przez firmę. Badani wskazują również, że tematy ESG są istotne z punktu widzenia wyceny spółki i potencjalnej sprzedaży udziałów, a także mogą wpływać na postrzeganie organizacji przez inwestorów i rynek. W części organizacji obszarem zainteresowania rady nadzorczej są także relacje ze związkami zawodowymi. Badani w wybranych przypadkach wskazywali, że rady nadzorcze zwracają uwagę na zgodność projektów z zasadami zrównoważonego rozwoju, a w innych przypadkach wymagają przeprowadzenia sustainability due diligence dla projektów inwestycyjnych.

2.2. Jak organy zarządcze odnoszą się do regulacji dot. ESG?

Większość zarządów i rad nadzorczych wiąże regulacje dot. ESG z regulacją w obszarze sprawozdawczości. Związany z nią pakiet „Omnibus” wpłynął na percepcję tematu wśród zarządzających.

- Część zarządów uważa, że raportowanie działań ESG jest opłacalne, nawet jeśli nie jest wymagane i deklaruje podejmowanie takich praktyk.
- Poziom rozbudowania i zakres wymogów sprawozdawczych zniechęca zarządy do działań ESG, które postrzegają jako obciążające i angażujące nadmierne zasoby. Respondenci wskazują, że pierwsze doświadczenia raportowania ESG pozostawiły poczucie wysokiej biurokratyzacji procesu.
- Zmiany regulacyjne w obszarze ESG dodatkowo pogorszyły przychylność zarządów do tematu i przyczyniły się do ograniczenia finansowania. W oczach zarządów brak stabilnych przepisów utrudnia prowadzenie działalności.
- Dostrzegalne jest również znużenie tematem regulacji ESG oraz przekonanie, że zaangażowanie w działania zrównoważonego rozwoju nie przynoszą wymiernych korzyści biznesowych.

„Był taki moment, że byliśmy na fali wznoszącej, mocno się na ESG opieraliśmy, Grupa przyjęła cele SBTi, które zaczęły obowiązywać wszystkie spółki. W Polsce te cele ciężko było wdrożyć w naszej rzeczywistości miksu energetycznego. Te cele wiązały się dla nas z wieloma inwestycjami i kosztami. Ale podjęliśmy tę rękawicę, zaczęliśmy planować, a potem przyszedł „Omnibus” i cała Grupa zwolniła tempo. Tak wybrzmiało to w Grupie, ale spółki niżej rozumiały to jako »nie robimy nic«.”

„Pomimo deregulacji w biznesie działa dalej tryb „business as usual”, a więc jeżeli wdrożyliśmy już pewne standardy w organizacji, to nie schodzimy poniżej, nawet jeśli nie jest to wymagane regulacjami.”

„Obecnie mam dwie perspektywy. Przed i po Omnibusie. Po Omnibusie widzimy zmianę w zaangażowaniu. Wcześniej ESG stanowiło większą wartość, było nie tylko spełnieniem wymagań prawnych, ale prowadziliśmy również projekty innowacji. Po Omnibusie widzimy, że wyhamowaliśmy z nowymi projektami, skupiamy się na uporządkowaniu prac, które rozpoczęły się przed Omnibusem. Zamieszanie z Omnibusem spowolniło prace w zakresie ESG. Zarząd nie neguje, ale nie kładzie również nacisku na ten obszar. Wspiera, ale na pewno nie jest to temat priorytetowy.”

2.3. Dlaczego zrównoważony rozwój i ESG jest istotny w biznesie? Co mówią o swoich organizacjach menedżerowie_ki?

Waga kwestii zrównoważonego rozwoju i ESG jest zróżnicowana i wynika z wielu czynników. Poniżej wskazywane są najczęściej pojawiające się sytuacje i obserwacje menedżerów_ek.

Wymogi prawne. Część menedżerów_ke ESG wskazywała, że istotność biznesowa ESG sprowadza się do spełnienia wymogów regulacyjnych, które postrzegane są jako warunek utrzymania działalności operacyjnej. W tym kontekście ESG nie jest traktowane jako element przewagi konkurencyjnej, lecz jako konieczność zapewnienia zgodności z przepisami, w szczególności z takimi regulacjami jak dyrektywa CSRD, Taksonomia UE, EUDR, czy przepisy dotyczące ładu korporacyjnego (cyberbezpieczeństwo, przeciwdziałanie korupcji).

Efektywność biznesowa. Jednak widać, że firmy coraz częściej traktują analizę istotności w procesie sprawozdawczym jako punkt wyjścia do decyzji operacyjnych i inwestycyjnych. W wielu organizacjach trwają lub zakończono prace nad mapowaniem IRO, analizą łańcucha wartości i oceną podwójnej istotności, co pozwala identyfikować kluczowe ryzyka i szanse.

Wyniki tych analiz przekładają się na konkretne działania zarządcze – m.in. bardziej metodyczne podejście do wymagań wobec dostawców, projekty dekarbonizacyjne i inwestycje w odnawialne źródła energii w lokalizacjach narażonych na przerwy w dostawach. Część firm postrzega ESG jako narzędzie zabezpieczania działalności, np. poprzez dywersyfikację portfela w branżach wysokiego ryzyka środowiskowego, nie rezygnując przy tym z mniej zrównoważonych, lecz rentownych segmentów.

„Uwzględnianie tematu ESG w strategii biznesowej określane jest mianem profesjonalizacja działalności firmy i takie podnoszenie jakości w ogóle zarządczej organizacji.”

„Moim zdaniem za zrównoważonym rozwojem kryje się „żywa gotówka”. (...) My wchodzimy tak głęboko, że analizujemy dni upalne, ich potencjalną ilość w przyszłości, żeby przygotować się na koszty chłodzenia. Przepalamy na chłodzenie masę pieniędzy. Malujemy dachy specjalnymi farbami, aby odbijała światło.”

Korzyści strategiczne. W części organizacji obszar ESG jest zintegrowany jest ze strategią biznesową, stanowiąc jej wsparcie lub kluczowy element modelu biznesowego. Cele zrównoważonego rozwoju są wówczas powiązane z celami ekonomicznymi, wzajemnie się uzupełniając.

„Świętym Graalem jest dla nas znajdowanie obszarów, z których będziemy mieli realny zysk.”

„Jak się rozmawia z zarządami trzeba zdecydowanie mówić językiem ekonomicznym.”

Menedżerowie_ki wskazują, że prace nad strategią ESG znajdują się na różnych etapach zaawansowania w organizacjach – od opracowywania, przez przyjęcie, po etap wdrażania. Strategiczne podejście do zrównoważonego rozwoju obejmuje zarówno opracowanie polityk, kodeksów i regulaminów, jak i wyznaczanie celów, wskaźników KPI oraz przypisanie odpowiedzialności za realizację działań ESG.

Wśród najczęściej wymienianych w wywiadach praktyk znajdują się:

- tworzenie struktur i stanowisk odpowiedzialnych za obszar ESG,
- włączenie celów zrównoważonego rozwoju do systemu celów i premii zarządu,
- wyznaczanie celów, w tym celów SBTi oraz wskaźników oceniających poziom zaawansowania,
- ujmowanie ESG w politykach firmy i innych dokumentach, m.in. poprzez kodeksy etyczne i kodeksy postępowania dla dostawców,
- opracowanie strategii dekarbonizacji, obejmującej analizy w zakresie neutralności klimatycznej do 2050 roku oraz działania na rzecz poprawy efektywności energetycznej, co jest uzasadniane zarówno potrzebą ograniczenia emisji, jak i redukcji kosztów operacyjnych.

„Strategia powstaje w wyniku wszystkich wypadkowych, które nam się tu zdarzyły - wszystkich elementów, które okazują się być istotne. Dbam o to, żeby była opracowana w zgodzie z wytycznymi i by nasza konkurencyjność była związana z obszarem środowiskowym, zrównoważonego zarządzania i wieloletniej dbałości o inwestycje.”

Rozwój biznesu. Coraz częściej ESG przekłada się na innowacje produktowe i rozwój oferty usługowej. Wszystko po to, aby rynek otrzymał produkt opłacalny i o wysokiej jakości, bezpieczny, a jednocześnie bardziej ekologiczny i odpowiedzialny społecznie.

- Firmy kładą więc nacisk na rozwój produktów, poszukując surowców o niższym śladzie węglowym, materiałów cyrkularnych i certyfikowanych, podejmują działania w obszarze monitorowania cyklu życia produktu, wdrażają produktowe i branżowe certyfikacje środowiskowe, przekładające się też na wsparcie lokalnej społeczności przez swoje produkty.

- Przedsiębiorstwa rozwijają ofertę usługową – preferencyjną dla klientów zrównoważonych (np. atrakcyjne propozycje w portach dla statków niskoemisyjnych), rozwijają zielone produkty finansowe (np. kredyty na OZE wspierające finansowanie transformacji), czy przyczyniają się do podnoszenia zrównoważoności w łańcuchu dostaw u swoich klientów (np. jako firma pośrednicząca).

„Zmieniamy skład, szukamy nowych receptur, które będą jak najmniej szkodzić środowisku, ale zarazem realizujemy cele biznesowe i finansowe.”

„Zarząd patrzy na korzyść biznesową ESG. Uważają za oczywiste że w dłuższej perspektywie opłaci się wdrożenie droższych, bardziej prośrodowiskowych opakowań. Zarząd rozumie, że transformacja kosztuje, ale warto ją wdrożyć.”

Wśród podejmowanych działań operacyjnych, najczęściej menedżerowie_ki wymieniali następujące kwestie:

- W ramach działań operacyjnych firmy coraz częściej koncentrują się na pomiarach wskaźników ESG i optymalizacji procesów. Zgromadzone dane pozwalają zwiększyć kontrolę nad procesami, poprawiać zarządzanie kosztami i wspierają decyzje inwestycyjne.
- Organizacje wdrażają liczne rozwiązania ograniczające zużycie zasobów, m.in. poprzez drobne usprawnienia techniczne i strategiczne inwestycje.
- W ramach optymalizacji procesów wskazywano m.in. redukcję zużycia wody i optymalizację energetyczną: modernizację oświetlenia, elektryfikację floty, wymianę źródeł ciepła, testowanie mniej emisyjnych technologii oraz inwestycje w OZE. Wybierając maszyny i urządzenia, firmy coraz częściej kierują się kryteriami efektywno-

ści energetycznej, emisyjności, możliwości naprawy i posiadanych certyfikatów środowiskowych.

- Podejmowane działania obejmują również wdrażanie zasad gospodarki o obiegu zamkniętym, czy rozwiązań sprzyjających retencji wody i ochronie bioróżnorodności.
- Istotnym elementem jest edukacja kadr prowadzona w regularnych cyklach lub w procesie onboardingu, m.in. w zakresie strategii ESG organizacji, kwestii cyberbezpieczeństwa, ochrony danych czy ekologicznej jazdy.
- Działania dotyczące współpracy z dostawcami są ukierunkowane na poprawę wskaźników zrównoważonego łańcucha dostaw, m.in. poprzez edukację partnerów. Co istotne, niektóre firmy podchodzą do innowacji z ostrożnością, podkreślając konieczność bilansowania ryzyk środowiskowych i technologicznych – tak, by ograniczenie emisji nie generowało nadmiernych kosztów ani nowych zagrożeń dla środowiska.

„We wszystkim trzeba zachować równowagę – biznes to biznes, musi generować zysk, żeby opłacić pracowników, ale to kim jesteśmy, nasza kultura i działania w zakresie ESG też wspiera realizację założeń biznesowych. Wiemy, które obszary są najistotniejsze i w to celujemy.”

Oczekiwania interesariuszy. Dla większości badanych głównym przejawem działań wynikających z istotności biznesowej jest konieczność zaopiekowania się wymaganiami ze strony interesariuszy, wskazując w szczególności na oczekiwania klientów oraz inwestorów i partnerów biznesowych.

„Na ten moment nie ma większego „luzu” - inwestorzy wciąż zadają pytania dotyczące ESG. Nie ma poczucia, że teraz „kasujemy ESG.”

Powiązanie finansowania z działaniami zrównoważonymi stanowi istotny sygnał rynkowy – wzmacnia wiarygodność firm i może warunkować utrzymanie relacji biznesowych, w tym dostęp do ubezpieczeń. Instytucje finansowe coraz częściej oferują korzystniejsze warunki finansowania dla podmiotów wykazujących wyższą dojrzałość ESG, choć różnice w oprocentowaniu nie zawsze są znaczące. Do najczęstszych praktyk należą: raportowanie wyników ESG inwestorom, ankiety zgodności z Taksonomią UE oraz powiązanie finansowania z realizacją celów ESG poprzez KPI.

„Małe i średnie firmy interesuje kwestia zielonego finansowania. (...) Bank jako pierwszy zasygnalizował obowiązek przedstawienia kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem”.

Również klienci i partnerzy biznesowi coraz częściej oczekują od firm informacji o zaangażowaniu w kwestie ESG. Firmy coraz częściej wypełniają ankiety dotyczące danych ESG. Organizacje traktują ESG jako czynnik przewagi konkurencyjnej i warunek utrzymania relacji handlowych. ESG staje się „progiem wejścia” do współpracy, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych. Oczekiwania klientów różnią się w zależności od regionu – ci z Europy Zachodniej i Skandynawii wykazują wyższy poziom świadomości i oczekują bardziej szczegółowych informacji, podczas gdy w Polsce pytania o ESG są rzadsze i mniej szczegółowe.



„Klienci i dostawcy pytają czy jest raport, strategia, policzony ślad węglowy. Firma musi być zrównoważona, jeśli chce współpracować globalnie z innymi jest to próg wejścia.”

Reputacja. Istotną rolę odgrywa komunikacja w obszarze ESG, wspierająca reputację i relacje z interesariuszami. Menedżerowie_ki deklarowali praktyki weryfikacji przekazów pod kątem greenwashingu, dążąc do transparentności i wiarygodności. W ramach odpowiedzialności społecznej organizacje prowadzą dialog z pracownikami i społecznościami lokalnymi, uwzględniając ich głos w procesach decyzyjnych, podejmują lokalne inicjatywy społeczne i promują zaangażowanie w obszary ESG wśród pracowników. Inicjatywy skierowane do pracowników są istotnym obszarem działań, wspierając konkurencyjność i ograniczając rotację.

Wskazują też na aspekt budowania pozycji firmy. Nawet organizacje nieobjęte obowiązkiem raportowania przygotowują się do ujawnień, m.in. w oparciu o standardy VSME.



„Posiadanie raportu ESG będzie działało na naszą korzyść. (...) Posiadanie transparentnego dokumentu nas uwiarygadnia.”



Trend przyszłości. Część respondentów zwraca uwagę, że to jedynie kwestia czasu, gdy ESG stanie się realnie istotne biznesowo – zmianę tę wymusi rosnąca presja rynkowa.



„ESG i tak do nas przyjdzie, bo będziemy składać wniosek o pożyczkę do banku, a bank też już zaczyna nas pytać o różne aspekty ESG. Pyta nas, czy liczymy ślad węglowy w zakresie 1, 2 i 3; na razie to są nieśmiałe pytania, no ale wiemy, że te regulacje po stronie banku też się zacieśniają. Mamy już pytania w zakresie chociażby ryzyk klimatycznych przy składkach ubezpieczeniowych.”

TRENDY I PRZYSZŁOŚĆ

Z tej części raportu dowiesz się:

1. Co menedżerowie_ki ESG myślą o zmianach regulacyjnych jakie wprowadza pakiet „Omnibus”?
2. Jak przedsiębiorstwa zareagowały na zmiany regulacyjne?
3. Jakie kierunki rozwoju ESG menedżerowie_ki widzą w najbliższych latach w swoich organizacjach?
Jak widzą przyszłość swojej roli?

3.1. Co menedżerowie_ki ESG myślą o pakiecie „Omnibus”?

Pierwotne unijne regulacje ESG są oceniane jako wymagające specjalistycznej wiedzy, zasobów i oderwane od realiów biznesu. Uznawane są za nadmiernie rozbudowane, skomplikowane językowo i wprowadzone bez przygotowania rynku, przez co raportowanie stało się celem samym w sobie, a nie narzędziem zarządzania.



„Pierwotna wersja ESRS nie miała sensu, bo była zbyt mocną biurokratyzacją kwestii zrównoważonego rozwoju i należało zmienić te wymogi. Biurokracja raportowania sprawia, że raportowanie pochłania większość zasobów i działań, raportujemy zamiast efektywnie wprowadzać działania zrównoważone.”

„My jako Unia zrobiliśmy straszny falstart. Powinny być proste standardy - rozbudowywane. Po tym się wycofaliśmy i obcinamy... wprowadziło to straszny chaos.”

„Mam wrażenie, że jest to robione na kolanie. ESRS były wprowadzone za szybko. Pierwszego tłumaczenia nie dało się zrozumieć. Później Omnibus i quick-fix. To wszystko dzieje się za szybko. Mam wrażenie, że osoby, które tworzą te przepisy nie mają styczności z biznesem.”

Uproszczenie jest potrzebne, ale jego zakres i sposób jego wprowadzenia nie został dobrze odebrany. Część respondentów postrzega pakiet „Omnibus” w obszarze sprawozdawczości i innych regulacji jako potrzebny, traktując to jako dowód refleksji po stronie regulatora, że proces ten wymaga uproszczenia. Jednocześnie jest również

oceniany jako potwierdzenie wcześniejszych błędów i braku dialogu z biznesem.

Mieszane odczucia budzi projekt wyłączenia znacznej części firm z obowiązku raportowania - pojawiają się opinie, że Komisja Europejska uległa presji. Menedżerowie_ki wskazują, że wiele organizacji mogło raportować w sposób uproszczony i stopniowo przygotowywać się do pełnego spełnienia wymogów.



„Uproszczenie standardów raportowania to jest dobry krok, natomiast (...) zmiany polegające na obniżeniu zasięgu raportowanie nie do końca są pozytywne, ale redukcja liczby wskaźników już tak.”

„Uproszczenie to nie przesunięcie czy zwolnienie. To był strzał w kolano. Pokazało, że głos zewnętrzny ma duży wpływ.”

„Złe jest to, że to zostało odroczone. Inaczej to sobie wyobrażałam; lepiej by było gdyby oni wdrożyli już rozwiązania łagodzące, ale nie cofali czasu. No bo jeżeli ktoś się do czegoś trudnego przygotował, to łatwiejsze zrobi.”

„Omnibus jest tylko potwierdzeniem nieprzemyślanego wdrożenia regulacji w sprawie sprawozdawczości. Cofanie się przed czymś co się wprowadziło, bo nagle krzyk się podniósł, to dowód tego, że się nie słucha biznesu. Teraz każda zmiana utrudnia nam tylko pracę.”

Krytycznie oceniana jest decyzja o **rezygnacji z wdrożenia sektorych** standardów ESRS, postrzeganych jako szczególnie przydatnych dla porównywalności danych.

„Omnibus” stał się sygnałem wycofywania Unii Europejskiej z polityki zrównoważonego rozwoju. Zdaniem menedżerów_ek działanie Komisji Europejskiej osłabiło wiarygodność agendy zrównoważonego rozwoju, podważając sens wieloletnich przygotowań firm. W wielu środowiskach deregulacje zostały odebrane jako wycofanie się Unii Europejskiej z wcześniejszych zobowiązań. W połączeniu z rosnącą popularnością negacjonizmu klimatycznego w globalnej polityce, wzmocniły dezinformację i głos denialistów klimatycznych. Z perspektywy strategicznej badani wskazują, że deregulacje zagrażają realizacji celów klimatycznych UE – utrzymanie wysokich wymogów dla branż najbardziej emisyjnych powinno być priorytetem. W rezultacie skrót ESG nabrał wymiaru politycznego i negatywnych konotacji.

„Fakt, że UE jako autorytet regulacyjny wycofuje się z intensywności wdrażania regulacji dot. ESG zniechęca do angażowania się w dobrowolne działania związane z tematem ESG.”

Osobiste odczucia menedżerów_ek.

Rozwiązania zaproponowane w ramach „Omnibusu” wywołały wśród menedżerów_ek ESG mieszane emocje – od zrozumienia dla potrzeby uproszczeń, po rozczarowanie i niepewność zawodową. Wielu respondentów przyznaje, że decyzje Unii Europejskiej zmieniły ich osobiste podejście do roli ESG w organizacjach i na rynku pracy.

„Ja mam w sobie taką złość na to, że najpierw skomplikowano świat, a potem go niepotrzebnie uproszczono. W momencie gdy minął bunt i wszyscy przyjęli te zawiłe regulacje i pogodzili się z tym wszystkim co muszą zrobić, to wtedy przyszło uproszczenie i odsunięcie obowiązku.”

„Mam poczucie, że odkąd jest obowiązek raportowania to jest mi trudniej. Na początku uważałam, że te nowe obowiązki pomagają, bo podnoszą wagę i prestiż tego tematu. To co zrobił Omnibus to jest utrudnienie i ośmieszenie tego tematu.”

„No ja czuję po prostu taki zawód.”

„Dalej czuję satysfakcję, że to układamy, chociaż czuję rozczarowanie - że część organizacji poszła za tym trendem – niektórzy myślą, że ESG przestanie istnieć, a jednocześnie te tematy dalej są ważne w naszej firmie.”

Część z nich przyznaje, że po okresie inwestycji w rozwój kompetencji i edukację w tym obszarze (np. studia podyplomowe, specjalistyczne szkolenia), pojawiły się obawy o stabilność stanowiska oraz zapotrzebowania na ekspertów ESG. Deregulacja, zdaniem badanych, osłabiła poczucie sensu i trwałości zmian systemowych, na których opierali swoje plany zawodowe.

„Bardzo źle to oceniam z punktu widzenia osób, które pracują w branży. Wiązałem z tym obszarem nadzieje, zrobiłem studia. Przedsiębiorcy nie są zainteresowani ESG, bo nie ma obowiązku.”

Jednocześnie część menedżerów deklaruje zrozumienie dla kierunku uproszczeń, zwłaszcza w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, które nie miały zasobów, by w pełni sprostać pierwotnym wymogom. W ich ocenie deregulacja była konieczna, by zapewnić konkurencyjność gospodarki europejskiej w ujęciu globalnym. Jednak wielu respondentów podkreśla, że dla dużych firm decyzje Komisji Europejskiej były rozczarowujące, ponieważ spowolniły dynamikę transformacji, szczególnie wśród podmiotów już zaangażowanych we wdrożenie nowych procesów w organizacji.



„Fakt, że są uproszczenia – super. Ale raportowanie w zeszłym roku to koszmar, guidelines w lipcu jak już byliśmy po DMA. Raportuję do (...) komitetu ESG i rady nadzorczej; musieliśmy pokazać słabości tego systemu, by wyjaśnić dlaczego to tyle trwa.”

„Natomiast moim zdaniem to nie jest temat, który zniknie. Specjaliści od ESG będą potrzebni. Wiedza osób, które zajmują się strategią będzie w ogóle bardzo potrzebna; natomiast będziemy się bardziej specjalizować (...).”

W wypowiedziach pojawia się również poczucie zawodu i zaskoczenia – po latach intensywnych dyskusji na temat zielonej transformacji i walki ze zmianami klimatu, temat ten zszedł na dalszy plan, ustępując miejsca doraźnym decyzjom politycznym i gospodarczym. Jedna z osób badanych określiła ten moment jako „czas redefinicji tego, co rzeczywiście ważne dla Unii Europejskiej i dla biznesu” – czas, który wymaga ponownego zdefiniowania priorytetów zrównoważonego rozwoju w kontekście realnych możliwości i globalnej konkurencji.

3.2. Jak firmy reagują na pakiet „Omnibus”?

Reakcję przedsiębiorstw można rozpatrywać w dwóch wymiarach. Pierwszy to wpływ „Omnibusu” na samą sprawozdawczość. Z drugiej strony na działania związane z ESG i wdrażanie zrównoważonego rozwoju w spółkach.

1. Wpływ na sprawozdawczość ESG spółek

Wywiady z menedżerami_kami ESG pokazały, że reakcje na pakiet „Omnibus” w kontekście sprawozdawczości są zróżnicowane i zależą od tego w jakiej sytuacji znalazła się spółka po propozycji zmian Komisji Europejskiej.

- **Spółki, które raportują za rok 2025**

W tej grupie firm panuje przekonanie, że należy kontynuować rozpoczęte działania niezależnie od zmian legislacyjnych. Dla tych organizacji ESG stanowi nie tylko odpowiedź na wymogi sprawozdawcze, ale też element strategii biznesowej.

Planowana jest kontynuacja inwestycji w np. automatyzację procesów.

- **Spółki, które miały raportować, lecz zostały objęte odroczeniem**

Mamy tutaj **dwie grupy spółek**. **Pierwsza** to ta, która już zainwestowała w proces raportowania. W tej grupie pakiet „Omnibus” wywołał wśród menedżerów poczucie „straconego wysiłku”, ponieważ firmy poniosły znaczące koszty finansowe i czasowe.

Część z nich przeprowadziła analizę istotności, opracowała dokumentację, a nawet planowała atestację zewnętrzną, jednak po deregulacjach wstrzymała finansowanie działań ESG.

Mimo rozczarowania część badanych dostrzega wartość dodaną płynącą z procesu przygotowań. Analiza DMA, mapowanie procesów i wskaźników pozwoliły im lepiej poznać strukturę organizacji i wzmocnić obszar zarządzania ryzykami, podkreślając szczególnie wysoką wartość analizy łańcucha wartości.

Druga to ta, która nie rozpoczęła żadnych przygotowań. Odroczenie jak i uproszczenia zostały odebrane w przeważający sposób pozytywnie. Badani podkreślają, że tzw. „stop the clock” pozwoli im lepiej zaplanować działania, rozłożyć koszty i zwiększyć gotowość organizacyjną do przyszłych wymagań.



„Dzięki zmianom regulacji zyskaliśmy cenne 2 lata na organizację procesów, inaczej nie byłibyśmy w stanie efektywnie raportować tematu zrównoważonego rozwoju.”

2. Wpływ na działania związane z wdrażaniem ESG

Niezależnie od tego, w jakiej powyższej grupie spółka była, analizując wypowiedzi menedżerów_ek ESG można zauważyć, że pakiet „Omnibus” wpłynął dwójako na implementację procesów i działań związanych z kwestiami ESG.

• Kontynuowanie działań pomimo deregulacji

Część organizacji kontynuuje projekty, a także podejmuje nowe inicjatywy – m.in. w zakresie dekarbonizacji, inicjatyw społecznych, automatyzacji procesów, czy dobrowolnego raportowania według standardów VSME.

Utrzymanie kierunku działań jest szczególnie widoczne w dużych firmach oraz branżach o wysokich wymaganiach środowiskowych.

Menedżerowie_ki podkreślają, że transformacja jest wymuszana przez rynek i kapitał, niezależnie od przepisów. Uważają, że firmy, które chcą zachować profesjonalny wizerunek i utrzymać pozycję rynkową, będą kontynuować inwestycje w ESG, niezależnie od skali deregulacji. W ich ocenie odstępianie od działań zrównoważonych oznaczałoby utratę przewagi konkurencyjnej i wiarygodności wobec partnerów.

Respondenci zauważają też, że „Omnibus” w części przypadków zwiększył zainteresowanie tematyką ESG, uruchamiając dyskusję o jej znaczeniu.



„Firma (...) ma zdefiniowaną kulturę organizacyjną i określone standardy, dlatego działamy dalej.”

„Zdecydowaliśmy, że nie będziemy się zatrzymywać. Chcemy zakończyć prace nad raportem, skoro już zaczęliśmy, aby mieć podstawę do kolejnych i mieć porównanie na przyszłość, zobaczyć co się zmieniło czy gdzieś się poprawiliśmy.”

„My nie patrzymy na deregulację czy regulację, czy coś się może zmienić bądź nie może, nie patrzymy na to, czy nasz ustawodawca już coś przyjął do naszej wewnętrznej polskiej regulacji, czy nie, po prostu to robimy. Jak ustawodawca wdroży to w grudniu, to my musimy to mieć.”

„Przyszedł ten omnibus i stwierdziłam, dobra już nie oglądam się na żadne legislacje, robię swoje i do przodu. Nie potrzebuje legislacji do tego, bo i tak w sumie jesteśmy w takiej branży, że to trochę jesteśmy pierwsi w ESG.”

- **Spowolnienie działań lub ich zamrożenie**

Menedżerowie_ki wskazują, że chaotyczna komunikacja i przeciągające się procesy legislacyjne doprowadziły do „zamrożenia” wielu inicjatyw - część firm przyjęła strategię wyczekiwania i ograniczania ambicji. Niektóre podmioty kontynuują jedynie projekty rozpoczęte przed wprowadzeniem Omnibusu.

„Po omnibusie mamy mniej ambitne cele. Dalej liczymy ślad węglowy i analizujemy luki, ale np. jeśli chodzi o szczegółowy plan transformacji wstrzymujemy się, czekamy na co zdecyduje się UE.”

„Zauważamy, że teraz nasze projekty są przesuwane w czasie, nastąpiło znaczne wydłużenie harmonogramów. Wolelibyśmy, żeby tak nie było, żeby wdrażać zgodnie z oryginalnym harmonogramem i potem mieć więcej czasu na testowanie czy nasze plany działają. Projekty ESG zaczęły mieć mniejszy priorytet.”

W niektórych firmach, w których temat ESG wcześniej był traktowany poważnie i miał wsparcie zarządu, nastąpiło ograniczenie finansowania nowych projektów. Menedżerowie_ki ESG mówią, że trudniej jest przekonać zarządy i decydentów do utrzymania zaangażowania w działania zrównoważone.

„Omnibus” to dramat. Z jednej strony są wymagania klientów, a z drugiej – brak presji regulacyjnej. Usypianie czujności – to bez sensu.”

„Omnibus w naszej firmie niczego nie odwołał. Mamy plany długoterminowe. Natomiast Omnibus zmienił podejście do ESG wielu osób. Wcześniej mówiono mi „świetnie, że zrobiliśmy projekt x, ale co dalej i co więcej zrobimy w kolejnych latach? Teraz tych pytań o kolejne lata, dalsze działania nie słyszę. Widzę raczej, że wszyscy czekają co dalej zadzieje się w UE z raportowaniem. Jednocześnie tematy zrównoważonego rozwoju realizujemy i dalej są dla nas ważne, tylko nie można używać skrótu „ESG” bo ten stał się upolityczniony.”

Część menedżerów_ek wskazywała na wstrzymanie działań, zwłaszcza tych o charakterze długofalowym – wstrzymano szkolenia i prace nad inicjatywami, które jeszcze niedawno były w fazie rozwoju, m.in. w obszarach cyrkularności czy dekarbonizacji. Wstrzymano finansowanie specjalistycznych narzędzi i wsparcia doradczego.

„Omnibus wprowadził ogromny chaos, powodując stagnację tematu.”

„Przez Omnibus praca w obszarze zrównoważonego rozwoju jest trudniejsza. Omnibus ma ogromne konsekwencje praktyczne w kwestii gorszego funkcjonowania w branży. Napędził niesamowity opór, wybijający możliwość efektywnego pracowania i prowadzenia ambitnych działań.”

W niektórych przypadkach decyzje o deregulacji doprowadziły wręcz do likwidacji zespołów ESG. Na poziomie organizacyjnym deregulacje i spowolnienie działań ESG doprowadziły również do przekierowania części kadr i zasobów na inne obszary działalności.

- **Wpływ na relacje między przedsiębiorstwami**

Menedżerowie_ki uważają, że deregulacja wprowadzona w ramach Omnibusa odbiła się również na relacjach rynkowych i w łańcuchach wartości. Pokazuje ona dwie prędkości na rynku i dwa różne doświadczenia.

Z jednej strony część firm odczuła mniejszą presję na dostarczanie informacji. Na polu krajowym wybrani menedżerowie_ki zauważają spadek zapytań ze strony kontrahentów. Wpłynęło to na spowolnienie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności wśród mniejszych podmiotów.

Z drugiej strony, w branżach umiędzynarodowionych obserwuje się przeciwny trend – kontrahenci eksportowi i duże podmioty nadal wymagają od swoich dostawców informacji ESG, a część z nich rozwija weryfikację w łańcuchu wartości.

Brak obowiązku raportowania przyczynił się do wzrostu liczby ankiet i bezpośrednich zapytań ze strony kontrahentów – firmy, które wcześniej mogły korzystać z publicznie dostępnych raportów, teraz samodzielnie pozyskują dane ESG od swoich partnerów biznesowych. To powoduje, że narzędzia oceny, takie jak Ecovadis, zyskują na znaczeniu – firmy częściej uczestniczą w ankietach i audytach zewnętrznych.



To pokazuje, że presja rynkowa na zrównoważony rozwój zależy nie tylko od regulacji, lecz od dojrzałości i wymagań partnerów biznesowych.



„Na razie widzę, że duże firmy z ESG w ogóle nie rezygnują i przy wyborze dostawców patrzą bardzo dokładnie na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem. To się kompletnie nie zmienia i w związku z tym i firmy będą moim zdaniem tego wymagały.”

3.3. Jakie są kierunki rozwoju ESG w organizacjach?

Menedżerowie_ki ESG, widzą w najbliższych latach rozwój tematyki zrównoważonego rozwoju i ESG. Wpływają na to plany w ich firmach.

Z punktu widzenia horyzontu czasowego, najbliższe 12 miesięcy chcą poświęcić przede wszystkim na dokończenie i zatwierdzenie strategii ESG, klimatycznej, przygotowanie sprawozdań zrównoważonego rozwoju. Część wdraża narzędzia IT oraz opracowuje nowe polityki i kodeksy, uzupełniając luki w systemie ładu korporacyjnego.

W perspektywie średnioterminowej 2 lat i więcej firmy chcą się skoncentrować na automatyzacji procesów dotyczących danych, realizacji przyjętych strategii i polityk oraz inwestycji związanych z transformacją energetyczną. W tle obu horyzontów czasowych, jako stały element, pojawia się dostosowanie do nadchodzących regulacji (tematycznych, branżowych np. EUDR) oraz edukacja.

Z rozmów wyłaniają się następujące obszary przyszłego rozwoju, według kolejności:

Strategia i zarządzanie: firmy planują dalszą realizację i okresowe rewizje strategii ESG (z horyzontem 4–5 lat), tworzenie operacyjnych dokumentów strategicznych oraz silniejszą integrację ESG z core biznesem, finansami, ryzykiem i operacjami. Menedżerowie_ki wskazują na ujednolicanie polityk w grupach kapitałowych oraz podkreślają utrzymanie kierunków niezależnie od zmian regulacyjnych.

Dekarbonizacja i energia: dekarbonizacja pozostaje jednym z najczęściej wymienianych kierunków rozwoju. Firmy planują roz-

wój, realizację strategii klimatycznych, stawiają na realizację celów SBTi i strategii net-zero, wymieniane są inwestycje w OZE czy elektryfikacja floty, planują audyty energetyczne i wdrażanie systemów zarządzania energią (ISO 50001).

Gospodarka o obiegu zamkniętym: drugim kluczowym obszarem są działania w zakresie GOZ – rozwój procesu recyklingu, ponownego wykorzystania odpadów, ekoprojektowania, analiz LCA oraz badań nad materiałami o niższym śladzie węglowym (np. regranulaty).

Raportowanie, automatyzacja procesów: część firm koncentruje się na przygotowaniach do kolejnego raportowania zgodnie z standardami ESRS i unijną Taksonomią. Chcą rozwinąć system IT, w tym do automatyzacji zbierania danych, uporządkować procesy. Część planuje kontynuować lub rozpocząć obecność na platformach danych dla kontrahentów takich jak Ecovadis.

Łańcuch wartości i należyta staranność: wśród priorytetów dla części firmy znalazł się obszar relacji z dostawcami. Firmy planują wdrażanie kodeksów dostawców, ankiety i szkolenia, zbieranie danych dotyczących śladu węglowego w zakresie 3. Celem jest też przygotowanie się do regulacji EUDR oraz wzmacnianie wpływu na praktyki kontrahentów.

Ryzyka i taksonomia: firmy planują integrację ryzyk ESG z systemem zarządzania ryzykiem korporacyjnym, analizę ryzyk pod kątem scenariuszy klimatycznych, oraz oceny inwestycji pod kątem rozporządzenia dot. unijnej taksonomii.

Efektywność operacyjna: część firm koncentruje się na zwiększeniu efektywności. W tym celu zamierza wprowadzić

systemy opomiarowania, planuje albo wynikające z nich redukcje zużycia zasobów lub inwestycje oszczędnościowe.

Produkty: wybrane organizacje stawiają na rozwój niskoemisyjnych produktów i usług zgodnych z unijną taksonomią, w tym finansowych, emisję zielonych obligacji.

Standardy i certyfikacje: kierunek ten obejmuje rozszerzanie certyfikacji (ISO 50001, ISO 14001, ISO 45001, innych środowiskowych i branżowych), wdrażanie uznanych, certyfikowanych systemów zarządzania energią, bezpieczeństwem i efektywnością operacyjną.

Obszar społeczny: menedżerowie_ki deklarują działania w zakresie różnorodności i inkuzywności (DEI), wellbeingu, work-life balance. W planach jest wdrożenie dyrektywy o jawności wynagrodzeń, zmniejszanie luki płacowej, wzrost udziału kobiet w zarządach oraz rozwój kultury organizacyjnej opartej na dialogu i szacunku.

Edukacja i komunikacja: jednym ze stałych priorytetów menedżerów_ek ESG jest wzmacnianie świadomości ESG poprzez szkolenia wewnętrzne, edukację pracowników i dostawców, transparentną komunikację strategii ESG wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Zespół: część menedżerów planuje rozwój zespołów ESG, utworzenie sieci i ambasadorów ESG w działach lub spółkach grupy. Wiążą się z tym plany specjalistycznych szkoleń w obszarach raportowania, ryzyk i dekarbonizacji. Część planuje uzupełnić kompetencje zespołu poprzez współpracę z doradcami zewnętrznymi.

Projekty branżowe: wybrane osoby wskazywały również na realizację inicjatyw specyficznych dla swojej branży.

3.4. Jak menedżerowie_ki widzą przyszłość tematyki ESG i swojej roli?

Dekarbonizacja i transformacja energetyczna

Według menedżerów_ek kluczowym i trwałym trendem pozostaje dekarbonizacja gospodarki. Rosnące koszty energii, presja interesariuszy i cele UE wymuszają transformację w kierunku efektywności energetycznej, odnawialnych źródeł energii, magazynów energii. Rozwój technologii niskoemisyjnych wciąż napotyka ograniczenia, ale innowacje w tym obszarze będą jednym z głównych motorów rozwoju.

Gospodarka o obiegu zamkniętym i innowacje produktowe

Kolejnym ważnym kierunkiem jest przejście ku gospodarce cyrkularnej – ograniczanie odpadów, ponowne użycie materiałów, projektowanie produktów trwałych i naprawialnych. Zasady zrównoważonego rozwoju coraz mocniej przenikają do projektowania produktów, procesów logistycznych i łańcucha dostaw. Rosnący nacisk na transparentność (paszporty cyfrowe, certyfikacja, śledzenie pochodzenia materiałów) sprzyja rozwojowi innowacji i technologii wspierających GOZ.

Wzrost znaczenia technologii i sztucznej inteligencji

Menedżerowie_ki ESG zastanawiają się jak technologie, w tym AI mogą wpłynąć na ich działalność. Uważają, że AI, może stać się wsparciem dla analiz ESG – automatyzacji raportowania, modelowania danych i oceny ryzyk. Jednocześnie dostrzegają wyzwania związane z bezpieczeństwem danych, wiarygodnością wyników i wysokim zużyciem energii.

Ich zdaniem zrównoważony rozwój i transformacja cyfrowa zaczynają się łączyć w kierunku „zielonej cyfryzacji” i odpowiedzialnego wykorzystania technologii.



Biznesowa integracja ESG i rosnąca presja rynkowa

Według menedżerów_ek ESG nawet przy mniejszej presji regulacyjnej, rynek nie pozwoli na odejście od zrównoważonego rozwoju i ESG. Duże firmy, banki i inwestorzy wymagają od partnerów transparentności, danych o śladzie węglowym i działaniach w granicach planetarnych. ESG staje się warunkiem konkurencyjności i dostępności finansowania, a dane ESG – równorzędnym elementem oceny spółki obok wyników finansowych.

Uproszczenie sprawozdawczości

Menedżerowie_ki ESG uważają, że po okresie deregulacji i niepewności, nastąpi uproszczenie i urealnienie wymogów raportowych, przy zachowaniu głównych celów polityki UE. Według nich raportowanie stanie się bardziej proporcjonalne, zróżnicowane według wielkości firm (np. VSME), a działania skoncentrują się na jakości danych, nie na ich objętości. W efekcie sprawozdawczość ESG ewoluuje od biurokratycznego obowiązku w stronę narzędzia zarządzania efektywnością i ryzykiem.

Przemiany sektorowe i zróżnicowanie tempa zmian

Największe tempo transformacji obserwują w sektorach energetycznym, budowlanym, przemysłowym i finansowym. W branżach takich jak farmacja, technologie, transport czy telekomunikacja ESG nabiera specyfiki sektorowej – od efektywności energetycznej po odpowiedzialność cyfrową. MŚP rozwijają się wolniej z powodu ograniczonych zasobów, ale presja łańcucha wartości będzie wymuszać ich włączanie się w procesy ESG.

Redefinicja narracji wokół zrównoważonego rozwoju

Przedsiębiorstwa i społeczeństwa uczą się myślenia długofalowego, a edukacja i świadomość ekologiczna będą kluczowe dla dalszej zmiany. Respondenci wskazują, że komunikacja ESG odchodzi od wizerunkowych działań takich jak symboliczne projekty przyrodnicze czy akcje marketingowe – w stronę bardziej merytorycznego przekazu, opartego na danych, raportowaniu wyników oraz zarządzaniu ryzykiem.

Profesjonalizacja i specjalizacja ról związanych z ESG

Menedżerowie_ki uważają, że w najbliższych latach ich zawód będzie się profesjonalizować, co związane jest z rozwojem kompetencji, profesjonalną edukacją. Ich zadaniem, istotnym kierunkiem będzie specjalizacja w konkretnych obszarach – sprawozdawczości, zarządzania ryzykami klimatycznymi i społecznymi, gospodarce o obiegu zamkniętym, dekarbonizacji czy DEI. ESG staje się funkcją wpisaną w strukturę organizacji (często łączoną z obszarami jakości, ryzyka lub compliance).

METODYKA BADAŃ

METODYKA BADANIA ANKIETOWEGO

Forum Odpowiedzialnego Biznesu regularnie prowadzi badania dotyczące kompetencji i działań podejmowanych przez osoby zajmujące się zrównoważonym rozwojem w polskich przedsiębiorstwach. Badanie jest kontynuacją cyklu badań m.in z 2015 i 2020 roku Menedżerowie CSR, realizowanych przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Tegoroczna edycja badania związana była z obchodami jubileuszu 25-lecia Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Zależało nam na tym, aby dotrzeć do osób, które na co dzień są z nami jako odbiorcy i odbiorczynie naszych programów i wydarzeń. Stąd w grupie respondentek i respondentów znalazły się głównie osoby biorące udział w wydarzeniach zorganizowanych w ramach jubileuszu Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Celem badania było:

- poznanie charakterystyki osób zajmujących się ESG, zrównoważonym rozwojem¹ i DEI,
- identyfikacja kluczowych kompetencji i zakresu aktywności na stanowiskach związanych ze zrównoważonym rozwojem,
- zdefiniowanie tematów, które będą wyznaczać zagadnienia ważne dla biznesu w najbliższych latach,
- zdefiniowanie wyzwań oraz zmian, jakie dzieją się na rynku pracy w obszarze ESG i DEI.

¹ Dla ułatwienia przekazu pojęcia „ESG” i „zrównoważony rozwój” są tutaj stosowane zamiennie mimo świadomości różnic definicyjnych.

Badanie za pośrednictwem kwestionariusza ankiety przeprowadzone zostało w dwóch odrębnych grupach respondentek i respondentów. Kwestionariusz ankiety wypełniano w czasie wydarzeń organizowanych przez FOB z okazji obchodów 25lecia działalności oraz poprzez mailing. Stąd wyniki badania ankietowego prezentowane są w dwóch osobnych częściach. Wyniki przedstawione w poszczególnych częściach odnoszą się do różnych grup osób.

W każdym z badań wzięło udział co najmniej 100 osób (N = 100 w badaniu dotyczącym ESG oraz N = 101 w badaniu dotyczącym DEI). Dodatkowo, aby uzupełnić wyłaniający się z informacji obraz, dane ilościowe wzbogacono o komentarze od osób zajmujących pozycje zarządcze, które dzięki posiadanym kompetencjom i odpowiedzialnościom mają najlepszą wiedzę, ale i największy wpływ na sytuację zasobów ludzkich w obszarze ESG w przedsiębiorstwach. W badaniach nie weryfikowano hipotez statystycznych – ze względu na brak reprezentatywności próby badawczej. Zaprezentowane wyniki stanowią ilustrację tego, co dzieje się w przedsiębiorstwach w ogóle.

Uzupełnieniem informacji w części raportu poświęconej DEI są opinie zebrane w czasie wywiadów przeprowadzonych przez CSRinfo.

Wyniki badania ankietowego zaprezentowano w raporcie w podziale na dwa bloki:

I. Menedżerowie i menedżerki ESG.

II. Menedżerowie i menedżerki DEI.

Raport z badania ankietowego

Opracowanie merytoryczne: Agata Rudnicka

Redakcja: Agata Rudnicka, Miłosz Marchlewicz, Marzena Strzelczak, Elżbieta Sieniawska

Korekta językowa: Beata Saracyn

Konsultacja statystyczna: Błażej Socha

METODYKA BADANIA W FORMIE WYWIADÓW POGŁĘBIONYCH

Celem badania było uchwycenie realiów zawodowych i wyzwań osób odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój i ESG w organizacjach. Badanie zostało przeprowadzone przez CSRinfo w ramach projektu badawczego „Menedżerowie_ki ESG 2025” realizowanego wspólnie z Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Charakter badania

Badanie przeprowadzone przez CSRinfo zostało zrealizowane w formie pogłębionych wywiadów indywidualnych. Rozmowy prowadzono w formie zdalnej w dniach 20.08.–02.10.2025 roku. Każda rozmowa trwała średnio 90 minut. Zespół CSRinfo przeprowadził 100 wywiadów.

Dobór respondentów

Do badania zaproszono menedżerów_ki ESG, tj. osoby, które w swoich organizacjach odpowiadają za kwestie z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG. W przypadku trzech uczestników, w momencie przeprowadzania wywiadów pełnili oni już inne funkcje, jednak ich wcześniejsze doświadczenia na tym stanowisku stanowiły istotne źródło wiedzy dla niniejszej analizy.

Rekrutacja do badania odbywała się poprzez zaproszenia kierowane indywidualnie drogą mailową, telefoniczną oraz poprzez posty w mediach społecznościowych i informacje o badaniu w newsletterze CSRinfo.

Badanie i analiza danych

Badanie jakościowe prowadzone było w formie wywiadu, według ustrukturyzowanego scenariusza, obejmującego zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte, pogrupowane w pięć bloków tematycznych: rola menedżera_ki ESG, trendy i pakiet „Omnibus”, rola organów zarządczych i nadzorczych, obszar DEI oraz metryka organizacji. Zebrany materiał badawczy obejmował zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe, co umożliwiło wielowymiarowe ujęcie tematu. Część ilościowa – oparta na pytaniach zamkniętych – została opracowana statystycznie poprzez wyliczenie udziałów procentowych.

Pytania otwarte analizowano jakościowo, identyfikując najczęściej powracające motywy, kierunki odpowiedzi i wzorce narracyjne. Tam, gdzie w odpowiedziach pojawiły się wyraźne tendencje, przedstawiono je również w ujęciu procentowym, aby uchwycić skalę poszczególnych stanowisk lub opinii.

Wyniki analiz zestawiono dodatkowo ze statusem organizacji względem obowiązku raportowania zgodnego z dyrektywą CSRD. Takie podejście umożliwiło połączenie danych ilościowych i jakościowych oraz wyciągnięcie przekrojowych, spójnych wniosków.

Poufność i przetwarzanie danych

Wszystkie dane gromadzono wyłącznie w zakresie niezbędnym do przeprowadzenia analizy. Dane zostały zanonimizowane, a wyniki badania prezentowane są wyłącznie w formie zagregowanej – bez wskazania nazwisk, nazw firm czy innych danych umożliwiających identyfikację respondentów.

Raport z badania

Raport został przygotowany przez zespół CSRinfo, pod redakcją Liliany Anam. Poszczególne części zostały przygotowane przez zespół redakcyjny w składzie: Karolina Gwardiak, Małgorzata Popis, Maja Kaczmarek oraz Magdalena Kaniewska.

Metryka organizacji

Zdecydowana większość menedżerów_ek pracuje w dużych przedsiębiorstwach. W przeważającej mierze są to organizacje niefinansowe (93). Firmy z branży finansowej stanowiły mniejszość (7). Ponad połowa, bo aż 63 firmy, działa na rynku międzynarodowym, pozostała część na rynku ogólnopolskim lub lokalnym (37). Jedna trzecia notowana jest na GPW. 78 firm podlega pod obowiązek raportowania wg dyrektywy CSRD.

WYKRES 12. WIELKOŚĆ ZATRUDNIENIA



WYKRES 13. FIRMA JEST NOTOWANA NA GPW



WYKRES 14. OBOWIĄZEK RAPORTOWANIA



PODZIĘKOWANIA

Żaden projekt badawczy nie byłby możliwy, gdyby nie wiele osób, które dokładały swoją cegiełkę wiedzy i uwagi do niniejszego raportu. Podziękowania należą się przede wszystkim respondentkom i respondentom, którzy wzięli udział w badaniu i wyrazili swoją opinię na temat bieżącej sytuacji osób zajmujących się ESG i DEI. Ogromne podziękowania dla przedstawicielek i przedstawicieli zarządów, że dodali swoją perspektywę, sprawiając, że obraz jest pełniejszy i bardziej zrozumiały.

Powstanie raportu wymagało też wiele pracy operacyjnej i redakcyjnej. Podziękowania dla zespołu FOB, w tym w szczególności: Marzeny Strzelczak, Ireny Madej, Elżbiety Sieniawskiej, Miłosza Marchlewicza i Anny Szczerbaczewicz-Korzeniowskiej. Wszystkie te osoby wydatnie przyczyniły się do tego, żeby badanie mogło ujrzeć światło dzienne i zostać zrealizowane.

Szczególne podziękowania dla całego zespołu CSRinfo, organizatorowi badania, za owocną współpracę, a w szczególności Lilianie Anam.

Podziękowanie dla Beaty Saracyn za korektę językową oraz dla dr. Bałazeja Sochy za konsultację statystyczną.

Agata Rudnicka,
Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Dziękuję organizatorowi badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu za owocną współpracę i za to, że mimo napiętego grafiku jakim charakteryzuje się koniec roku i różnych wyzwań, z jakimi się mierzyliśmy, zrealizowaliśmy świetne i potrzebne badanie.

Szczególne podziękowania dla: Karoliny Woźniak-Adamskiej za otwartość i partnerskie podejście, Agaty Rudnickiej za zaangażowanie i dbałość o jakość, Miłosza Marchlewicza, za współpracę przy ogłoszeniu raportu.

Dziękuję Instytutowi Monitorowania Mediów za towarzyszenie nam od lat w analizach naszej branży i kolejny ciekawy materiał. Serdeczne podziękowania składam wszystkim osobom, które poświęciły swój czas na wywiad i rozmowę z nami. Menedżerom_kom, którzy włączyli się w ten projekt. Ten projekt jest o Was i dla Was.

Ogromne podziękowania mam dla całego zespołu CSRinfo. To badanie stanowiło dla nas duży wysiłek organizacyjny i każdy z zespołu był zaangażowany w jakiś sposób w wywiady, opracowanie wyników czy ich komunikację. Dziękuję Ewie Zamościńskiej, Agacie Molisz, Marcie Kukowskiej, Wiolecie Grzybowskiej, Mateuszowi Śledziowi, Marcie Jasińskiej, Mai Kaczmarek, Julii Worochne. Szczególne podziękowania kieruję do Karoliny Gwardiak, Agnieszki Kocińskiej-Danielewicz, które koordynowały projekt oraz do zespołu redakcyjnego w składzie: Karolina Gwardiak, Małgorzata Popis, Maja Kaczmarek i Magdalena Kaniewska, który wykonał ogromną pracę.

Liliana Anam,
CSRinfo

Ten raport nie ujrzałby światła dziennego, gdyby nie praca Olgi Figurskiej, od której zazwyczaj oczekujemy niemożliwego. Dziękujemy Ci za wysiłek jaki włożyłaś, by złożyć graficznie raport.

O ORGANIZATORACH BADANIA

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą, od 2000 roku, i największą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją zrównoważonego rozwoju w kompleksowy sposób. Forum to organizacja ekspercka, inicjator i partner przedsięwzięć kluczowych dla ESG w Polsce. Jedną z flagowych inicjatyw FOB jest Program Partnerstwa, skupiający już ponad 100 firm – liderów branż, którzy dzięki współpracy z gronem ekspertów_ek podnoszą swoje kompetencje w zakresie ESG i podejmują wspólne działania wspierające zrównoważoną transformację biznesu.

Ważne miejsce w działalności FOB zajmuje współpraca międzynarodowa. Od 2002 roku organizacja jest krajowym partnerem CSR Europe, od 2009 r. współpracuje z World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a od 2025 r. należy do prestiżowego grona „Friends of EFRAG”. FOB jest organizatorem programu Chapter Zero Poland, polskiej odłogi Climate Governance Initiative powołanej przez Światowe Forum Ekonomiczne.

Stowarzyszenie koordynuje Kartę Różnorodności w Polsce – międzynarodową inicjatywę pod patronatem Komisji Europejskiej.

FOB prowadzi także skierowany do studentów_ek program edukacyjny Liga Odpowiedzialnego Biznesu. Forum organizuje konkurs „Raporty Zrównoważonego Rozwoju”. Zainicjowało również powstanie Karty Praw Dziecka w Biznesie.

CSRinfo to firma edukacyjno-doradcza, która od 2007 roku towarzyszy firmom we wdrażaniu zrównoważonego biznesu i ESG.

Pomagamy dużym i notowanym spółkom osiągnąć standardy zrównoważonego rozwoju i ESG, a wraz z nimi sukces biznesowy. Współpracujemy z największymi liderami branż i uznanymi markami.

Posiadamy dwie linie biznesowe: doradztwo w zakresie analizy ESG, tworzeniu strategii, polityk, ograniczania ryzyka greenwashingu oraz w sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju (ESRS, VSME, GRI). Lata doświadczeń przekuwamy na sprawdzone metodyki działania. Nasi klienci są wyróżniani, a ich wysiłki dostrzegane i doceniane.

Drugi filar to edukacja, gdzie oferujemy szkolenia w wygodnej subskrypcji na Platformie szkoleń ESG online lub szkolenia „szyte na miarę”. Od 2014 prowadzimy studia podyplomowe „Menedżer ESG” wspólnie z Uniwersytetem Civitas.

Co miesiąc nasza społeczność spotyka się na kultowym już webinarze „ESG w spółce”. Na naszym kanale na You Tube możesz znaleźć wiele przydatnych nagrań. A na naszych stronach szereg materiałów edukacyjnych jak Kalendarz Menedżera ESG, Checklistę oceny dostawców, tłumaczenia standardów i wiele innych.

Zajrzyj na www.csrinfo.org.

Menedżerowie_ki ESG 2025

Krajobraz kompetencji i odpowiedzialności

Organizatorzy badania



25
LAT



Opracowanie graficzne i skład

Olga Figurska, Lunatikot

ISBN 978-83-972402-7-8

Rodzaj licencji

Publikacja udostępniona jest na licencji

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 3.0 Polska
(CC BY-NC 4.0 PL). Tekst licencji jest dostępny na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/pl>.

Prawa do zdjęć, grafiki i logo są zastrzeżone.

Rekomendujemy cytowanie:

Menedżerowie_ki ESG 2025. Krajobraz kompetencji i odpowiedzialności.
Forum Odpowiedzialnego Biznesu i CSRinfo, Warszawa 2025.

Raport jest kolejną edycją badania Menedżerowie CSR.

Pierwsza ukazała się w roku 2005.

<http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>

Wydawcy

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

ul. Szpitalna 5/20,

00-031 Warszawa

e-mail: biuro@fob.org.pl

odpowiedzialnybiznes.pl

CSRinfo

ul. Prosta 20,

00-850 Warszawa

e-mail: biuro.zarzadu@csrinfo.org

csrinfo.org

Warszawa, listopad 2025