Bank i Kredyt 57(3), 2026, 263-286
DOI: 10.5604/01.3001.0055.7777

BANK I KREDYT
BANK & CREDIT

Adaptacja strategii ESG w bankach komercyjnych w Polsce

Irena Pyka*, Aleksandra Nocoń#

Nadesłany: 26 września 2025 r. Zaakceptowany: 17 lutego 2026 r.

Jak cytować: Pyka I., Nocoń A. (2026), Adaptacja strategii ESG w bankach komercyjnych w Polsce, *Bank i Kredyt*, 57(3), 263–286, DOI: 10.5604/01.3001.0055.7777

Streszczenie

Artykuł koncentruje się na zagadnieniach związanych z wdrażaniem ESG – współczesnej koncepcji zrównoważonego rozwoju. Zasadniczym przedmiotem podjętej w nim analizy i oceny stała się adaptacja przyjmowanych przez banki strategii ESG. Z perspektywy sektora bankowego oznacza ona modyfikację dotychczasowych strategii przez włączenie celów zrównoważonego rozwoju w działalność instytucji bankowych. W opracowaniu przedstawiono wyniki półustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród przedstawicieli banków krajowych. Zasadniczym celem badawczym opracowania jest rozpoznanie sytuacji w zakresie implementacji strategii ESG w największych bankach komercyjnych w Polsce. Przeprowadzone badania zmierzały do weryfikacji hipotezy zakładającej, że adaptacja strategii ESG w największych bankach komercyjnych w Polsce przebiega w warunkach wysokiej zmienności otoczenia zewnętrznego oraz jest procesem progresywnym, charakteryzującym się różnicowaniem bankowych priorytetów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Uzyskane rezultaty badań dowodzą, że strategie ESG banków komercyjnych w Polsce zachowują zdolność adaptacji do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Słowa kluczowe: ESG, strategia ESG, bank, system bankowy

JEL: G21; Q01

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Bankowości i Rynków Finansowych; e-mail: irena.pyka@ue.katowice.pl; ORCID: 0000-0001-5524-3550.
# Autor do korespondencji; Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Bankowości i Rynków Finansowych; e-mail: aleksandra.nocon@ue.katowice.pl; ORCID: 0000-0003-3250-2382.

1. Wprowadzenie

ESG (*Environmental, Social, Governance*) to koncepcja oparta na trzech filarach – środowiskowym, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego – stanowiąca obecnie bardzo ważny obszar badań zrównoważonego rozwoju gospodarczego, analizowany od dłuższego czasu na gruncie ekonomii heterodoksyjnej (Meadows i in. 1973; Ratajczak 2017; Kistowski 2009; Alberti 1996; Borkowski 2001; Zakrzewska 2019; Górka 2010; Kozłowski 2007). Ekonomia ta rozwinęła się jako pluralistyczna platforma wielu teorii i koncepcji, które łączy kwestionowanie podstawowych założeń metodycznych ekonomii głównego nurtu (Earle, Moran, Ward-Perkins 2016, s. 38). Wykorzystuje się w niej odmienne metody badawcze w analizie i ocenie zjawisk wykraczających poza obszar klasycznie rozumianej racjonalności *homo oeconomicus*. Proces wdrażania koncepcji ESG, ocena jej założeń czy analiza efektów gospodarczych wymagają więc spektakularnych badań i rozważnego podejścia do uzyskiwanych wyników.

Zasadniczym przedmiotem badań w opracowaniu jest strategia ESG przyjęta i zaakceptowana w 2015 r. w ramach tzw. porozumienia paryskiego[1]. Zobowiązano wtedy wszystkie państwa do przygotowania długoterminowych scenariuszy ograniczenia emisji gazów cieplarnianych. W strategii ESG jednoznacznie zdefiniowano też cele i zadania do realizacji, poddane silnej kontroli w wyniku coraz większej presji na przyspieszenie spodziewanych zmian klimatycznych. Symptomatyczne jest również to, że stale rośnie liczba nakazów i zakazów towarzyszących realizacji strategii ESG, co jest coraz bardziej sprzeczne z ideą wolnorynkowej i liberalnej gospodarki. Sytuacja ta przyczynia się do obniżenia poziomu akceptacji strategii ESG przez podmioty gospodarcze. Przejawem „biznesowego sprytu" jest wymagające dziś odrębnych regulacji zjawisko *greenwashing* (Delmas, Burbano 2011; Vos 2014; Pyka, Nocoń 2024).

Prezentowane w opracowaniu wyniki badań koncentrują się na analizie i ocenie finansowania zmian klimatycznych w instytucjach kredytowych – w bankach. Bezpośrednim powodem zwiększonego zainteresowania skalą i jakością zielonego finansowania przez instytucje kredytowe Unii Europejskiej stał się Europejski Zielony Ład – European Green Deal[2]. Obejmuje on pakiet inicjatyw politycznych, których celem jest skierowanie 27 państw członkowskich na drogę transformacji ekologicznej, a ostatecznie osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. Zakładane korzyści wynikające z Europejskiego Zielonego Ładu, podobnie jak związane z nim oczekiwania, są wysokie (Wojtczak 2022). Tymczasem jego implementacja przebiega w warunkach silnych turbulencji w otoczeniu zewnętrznym, narażających instytucje kredytowe na wysokie ryzyko ESG. Przyczyny stałego poczucia niepewności dla podmiotów gospodarczych funkcjonujących w skali międzynarodowej są nie tylko zróżnicowane, lecz także zmieniają się w czasie (Schreiner, Beyer 2025; Jakubowski 2023; Salim i in. 2026). Utrudnia to ich identyfikację i przyczynia się do powstawania dysproporcji w adaptacji bankowych strategii ESG. Do przyczyn tych zalicza się w szczególności:

– wysoką i stale obecną niepewność w otoczeniu globalnym,
– zróżnicowane i zmienne w czasie podejście do zmian klimatycznych,

[1] Porozumienie paryskie, Dz. Urz. UE L 282/4 z 19 października 2016, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:22016A1019(01); United Nations, Adoption of the Paris Agreement, FCCC/CP/2015/L.9/Rev/1.

[2] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Europejski Zielony Ład, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640; Rada Europejska, Rada Unii Europejskiej, *Europejski zielony ład*, https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal.

– narastające ryzyko ESG wśród podmiotów podejmujących się realizacji zielonych projektów inwestycyjnych,
– ograniczenia w dostępie do zielonego finansowania zmian klimatycznych w instytucjach kredytowych (w bankach) z zasobów publicznych i w prywatnych transakcjach na rynkach finansowych.

Kwerenda literatury wskazuje, że realizacji Europejskiego Zielonego Ładu może zagrażać znacznie więcej czynników (Kern, Rogge 2017). Niewątpliwie część z nich bezpośrednio wiąże się ze specyfiką funkcjonowania Unii Europejskiej. Poważne turbulencje powoduje eskalacja imperialnych strategii Rosji, które uwypukliła tocząca się wojna w Ukrainie. Nie tylko wpływają one na międzynarodową stabilność polityczną, gospodarczą i finansową, lecz także wymuszają relokację zasobów kapitałowych Unii Europejskiej, kierując je na zaspokojenie potrzeb wojennych. W rezultacie zmniejsza się pula publicznych i prywatnych środków finansowych na realizację zmian klimatycznych. Należy jednocześnie podkreślić, że agresja Rosji na Ukrainę paradoksalnie zwiększyła świadomość braku samowystarczalności energetycznej w UE i stała się silnym argumentem za przyspieszeniem wdrażania strategii ESG, niezależnie od zróżnicowanych w tym obszarze potrzeb państw członkowskich. Powstałym realiom towarzyszy strukturalna zapaść gospodarcza Unii Europejskiej. W 2024 r. ukazał się tzw. raport Draghiego (prezesa EBC w latach 2011–2019), dotyczący konkurencyjności Europy i przyszłości Unii Europejskiej (EU 2025). Draghi wskazał w nim, jaką drogą powinna pójść Unia Europejska, aby przetrwać i zwiększyć swoją konkurencyjność gospodarczą w otoczeniu międzynarodowym, szczególnie wobec Stanów Zjednoczonych i Chin. W raporcie sformułowano różne postulaty, w tym nawiązujące do strategii ESG. Wskazuje się w nim zwłaszcza na konieczność likwidacji luki inwestycyjnej w Unii Europejskiej. W tym celu Unia powinna zdecydowanie zwiększyć inwestycje publiczne i prywatne, również na transformację energetyczną. Priorytetem zakładanego procesu jest rozwój sieci energetycznych i wspólne zarządzanie energią, poprawiające szanse na obniżenie kosztów energii. W raporcie postuluje się także głębszą integrację rynków finansowych, zwiększającą możliwości realizacji nowych inwestycji, również na cele ESG. Nie zakłada on jednak konieczności natychmiastowego skoordynowanego podejścia na szczeblu UE do walki z kryzysem klimatycznym i bezpieczeństwem energetycznym. Wskazuje tym samym na możliwość złagodzenia przebiegu dekarbonizacji gospodarki unijnej, uznając za możliwe tymczasowe zwolnienia z przepisów dotyczących ochrony środowiska do czasu osiągnięcia neutralności klimatycznej. W raporcie kwestionuje się również stosowanie zasady „zanieczyszczający płaci" i rozważa rozszerzenie bezpłatnych przydziałów praw do zanieczyszczania – ETS (CAN 2024). Koresponduje to z krytycznymi postulatami zmniejszenia działań administracyjnych we wdrażaniu strategii ESG. Wzmacnia się także propozycje deregulacji tego procesu w celu zmniejszenia nierównomiernego rozkładu kosztów finansowych i alternatywnych w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Raport Draghiego doczekał się jednak silnej krytyki (Maillard 2024). Wskazuje się na niespójność postulatów i kontrowersyjność proponowanych rozwiązań. Dlatego też zawarte w nim postulaty względem strategii ESG wydają się trudne do spełnienia, szczególnie wobec stale rosnących potrzeb finansowych na jej realizację i malejących dochodów unijnych podmiotów gospodarczych w warunkach słabości strukturalnej Unii Europejskiej.

W niniejszym opracowaniu zasadniczym przedmiotem badawczym jest proces finansowania strategii ESG przez instytucje kredytowe. Zainteresowanie tą problematyką wynika głównie z roli, jaką instytucje te odgrywają w przeznaczaniu unijnych zasobów kapitałowych m.in. na zmiany klimatyczne. W polskim systemie finansowym banki szybko włączyły się w przygotowanie strategii ESG. Z tego powodu głównym celem opracowania stało się rozpoznanie sytuacji w zakresie implementacji strategii ESG w największych bankach komercyjnych w Polsce. Pomiędzy deklarowaną a faktyczną

realizacją ESG może bowiem pojawić się dysharmonia. Wysoka zmienność otoczenia zewnętrznego banków krajowych sprzyja jej pogłębianiu, a równocześnie stanowi zasadnicze źródło zakłóceń w adaptacji bankowych strategii ESG. W polskim systemie bankowym, podobnie jak we wszystkich państwach Unii Europejskiej, obserwuje się narastanie czynników zakłócających przebieg zielonego finansowania. Poważnym problemem banków krajowych jest wysokie ryzyko ESG (Niedziółka 2021; Chudzyński i in. 2022; Stefaniak 2022; Pyka, Nocoń 2024). Wprawdzie banki krajowe potrafią szybko reagować na zmiany w systemie zarządzania ryzykiem bankowym i skutecznie się przed nimi chronić, jednak permanentna niestabilność globalnej gospodarki powoduje wzrost niepewności podejmowania przez banki decyzji strategicznych i operacyjnych. Stale powiększa się zatem margines ryzyka bankowego, przed którym nie można się skutecznie zabezpieczyć. Ponadto należy podkreślić, że realizacji strategii ESG przez instytucje kredytowe w Unii Europejskiej towarzyszy stale rosnące natężenie regulacji wymuszających podporządkowanie się krajowych podmiotów gospodarczych założeniom spodziewanych zmian klimatycznych. Globalny kryzys finansowy (lata 2008–2010), który obciążył banki odpowiedzialnością za wygenerowane w skali światowej ryzyko finansowe, przyczynił się do znacznego zwiększenia w nich dyscypliny regulacyjnej. Dlatego kolejne unijne regulacje, odnoszące się do administracyjnego sterowania Zielonym Ładem, chociaż początkowo były oczekiwane przez podmioty zrównoważonej gospodarki, obecnie stanowią dla nich poważne wyzwanie[3] (por. też Kulińska-Sadłocha 2022; Liberadzki, Liberadzki 2022). Można więc przyjąć, że z upływem czasu skuteczność adaptacji strategii ESG w polskim sektorze bankowym będzie się zmieniać. Jest to bowiem proces dostosowywania ich do stale ewoluujących warunków, aktualnych trendów i oczekiwań, mający zapewnić ich wysoką efektywność i trwałość. Z perspektywy sektora bankowego oznacza to uwzględnienie w dotychczas realizowanych strategiach bankowych zadań wynikających z Europejskiego Zielonego Ładu w taki sposób, aby zachować wysoką efektywność działalności operacyjnej instytucji kredytowych. Siła tego związku niewątpliwie wpływa na dynamikę adaptacji strategii ESG w bankach.

W opracowaniu przedstawiono wyniki półustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych (*semi-structured in-depth interviews*) przeprowadzonych w pierwszej połowie 2025 r. wśród przedstawicieli 10 największych banków komercyjnych w Polsce. Służyły one do weryfikacji hipotezy zakładającej, że adaptacja strategii ESG w największych bankach komercyjnych w Polsce, przebiegająca w warunkach wysokiej zmienności otoczenia zewnętrznego, jest procesem progresywnym nacechowanym różnicowaniem bankowych priorytetów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego. Hipotezie głównej towarzyszą trzy hipotezy pomocnicze:

Hipoteza H1: Implementacja zielonego finansowania zadań klimatycznych w bankach krajowych jest niehomogeniczna.

Hipoteza H2: Banki krajowe, monitorując i zarządzając ryzykiem ESG, sprzyjają adaptacji strategii ESG.

Hipoteza H3: Adaptacja strategii ESG w bankach komercyjnych w Polsce dokonuje się poprzez modyfikację ich oferty kredytowej i produktowej.

Uzyskane wyniki badań potwierdziły utrzymującą się zdolność do adaptacji strategii ESG w bankach objętych badaniem. Prezentowane wyniki i formułowane wnioski badawcze należy jednak przyjmować z dużą ostrożnością. Badania jakościowe zastosowane do weryfikacji przyjętych hipotez nie stanowią bowiem adekwatnej do oczekiwań metody badawczej.

[3] Santander, Włączanie ESG do systemu zarządzania ryzykiem w organizacji, https://esg.santander.pl/2023/lad-korporacyjny-governance/esg-governance-co-jest-dla-nas-wazne/wlaczanie-esg-do-systemu-zarzadzania-ryzykiem-w-organizacji/.

2. Etapy i efekty prac badawczych zrównoważonego rozwoju – przegląd literatury

Zrównoważony rozwój (*sustainable development*) to doktryna ekonomii powstała w wyniku krytycznej oceny koncepcji wzrostu i rozwoju gospodarczego (Borys 2011; Diefenbacher 2010; Rogall 2010; Sztumski 2008). W pierwszej połowie XX w., a zatem krótko po II wojnie światowej okazało się bowiem, że dotychczasowe koncepcje ekonomiczne, odwołujące się do klasycznej, ale również keynesowskiej ekonomii, nie odpowiadają potrzebom wynikającym z coraz bardziej zróżnicowanego wzrostu gospodarczego państw. Koncepcja zrównoważonego rozwoju stała się drogą poszukiwania nowych możliwości utrzymania osiągniętego już poziomu dobrobytu. Po przeprowadzeniu szerokiej dyskusji przez różne środowiska naukowe powszechnie uznano, że w dalszym wzroście i rozwoju gospodarczym należy się kierować w większym stopniu potrzebami społecznymi (Piątek 2005; Ulrich 1987; Kośmicki 2005). Powinno się to odbywać z poszanowaniem zasobów środowiska i klimatu oraz opierać na zasadzie, że potrzeby obecnego pokolenia powinny być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń (Borkowski 2001; Zakrzewska 2019; WCED 2004; Borys, Czaja 2009; Borys 2012). W okresie wykształcania się idei zrównoważonego rozwoju powstało wiele jej definicji o zróżnicowanych cechach deformujących jej pierwotne znaczenie. W teorii ekonomii ukształtował się nowy nurt badawczy, aspirujący do uznania zrównoważonego rozwoju za nową doktrynę kształtowania zmian w jakości życia globalnej cywilizacji.

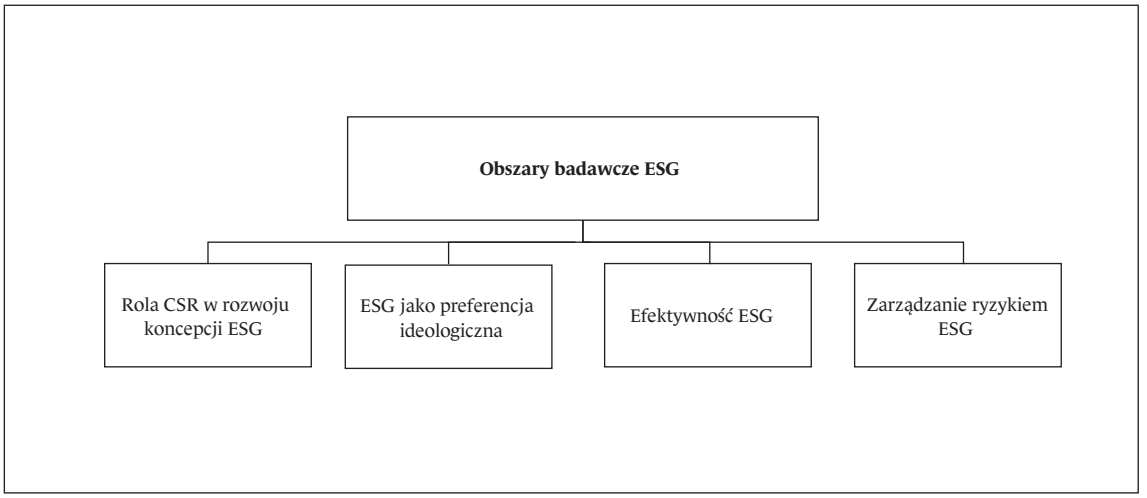
Ważnym etapem realizacji nowej doktryny okazała się strategia zarządzania nazywana CRS – *corporate social responsibility* (Wood 2015; Larcker i in. 2021; Gillan, Koch, Starks 2021), czyli tzw. społeczna odpowiedzialność biznesu. W latach 90. XX w. nastąpiła jej modyfikacja, w wyniku której pojawiły się standardy i wytyczne raportowania czy kodeksy ładu korporacyjnego. Bezpośrednim celem ich wprowadzenia była większa kontrola realizacji jakościowych zmian globalnej cywilizacji.

Zagadnienia omówione w tym opracowaniu odnoszą się do idei zrównoważonego rozwoju zapoczątkowanej porozumieniem paryskim z 2015 r., które zobowiązało wszystkie państwa gospodarki światowej do przygotowania długoterminowych scenariuszy ograniczenia emisji gazów cieplarnianych (UN 2015). Po raz pierwszy pojęcie ESG pojawiło się jednak w raporcie Organizacji Narodów Zjednoczonych *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World*, opublikowanym w 2004 r. (UN 2004). Wskazano w nim współczesny kontekst pojęcia ESG oraz określono, jak zintegrować cele ESG z działalnością gospodarczą. Upowszechnienie się ESG w przestrzeni globalnej zmniejszyło rangę CSR, ponieważ dostarczyło mierzalnych kryteriów oraz standardów umożliwiających identyfikację trwałych zmian w praktykach biznesowych. CRS w odróżnieniu od ESG zawsze było strategią zarządzania biznesem, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniały interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje biznesowe. Ponadto CSR w przeciwieństwie do ESG było ukierunkowane głównie na efekty społeczne. W strategii ESG kluczowymi interesariuszami są natomiast wszystkie podmioty kształtujące łańcuch wartości firmy. W związku z powyższym CSR zaczęto traktować jako podkategorię ESG, służącą do pomiaru zaangażowania firmy w odpowiedzialność społeczną (Hazen 2021). W strategii ESG wszystkie jej komponenty – środowiskowy, społeczny i ładu korporacyjnego – są natomiast równoważne.

W Unii Europejskiej ESG ściśle wiąże się z ogłoszonym w 2019 r. Europejskim Zielonym Ładem. Obejmuje on pakiet inicjatyw politycznych, których celem jest skierowanie 27 państw członkowskich na drogę transformacji ekologicznej, a ostatecznie osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r. Zmusza to nie tylko kraje członkowskie UE, lecz przede wszystkim działające na ich terytorium

podmioty gospodarcze do przygotowania strategii ESG stanowiących wkład poszczególnych gospodarek w realizację założeń klimatycznych. Strategie te są ukierunkowane głównie na zrównoważone zmiany w energetyce i składają się z dwóch komplementarnych elementów: wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz osiągnięcia efektywności energetycznej. Unia Europejska, która oczekuje dynamicznego wzrostu gospodarczego opartego na innowacjach w realizacji celów klimatycznych ESG, definiuje je szeroko. Cele te odnoszą się do mocno zróżnicowanych ogólnoświatowych wyzwań środowiskowych (w tym: wyczerpywania się zasobów naturalnych, zmian klimatu, globalnego ocieplenia, utraty różnorodności biologicznej), społecznych (m.in.: problemu głodu, ubóstwa, nierówności, wykluczenia) oraz związanych z zarządzaniem (np. różnice pomiędzy płciami, korupcja). Chociaż zdefiniowano je na poziomie makro (państw i rządów), to przedsiębiorstwa są uważane za główne podmioty zobowiązane do ich realizacji (Montiel i in. 2021; Van Zanten, van Tulder 2021). Tym samym czynniki ESG stały się istotne w ocenie i analizie działalności gospodarczej (MacNeil, Esser 2022). Szeroki zakres oczekiwanych zmian w strategiach ESG powoduje jednak zaburzenie procesu badawczego. Obecnie wyróżnia się cztery główne obszary badawcze (schemat 1).

Schemat 1
Główne obszary badawcze ESG



Źródło: opracowanie własne na podstawie Pyka, Karkowska, Nocoń (2025).

Pierwszy obszar badawczy koncentruje się na relacjach pomiędzy koncepcją ESG a dotychczasowym paradygmatem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i analizuje punkty wspólne oraz różnice między tymi podejściami. W szczególności w badaniach w tym nurcie podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie, czy ESG stanowi jedynie ewolucję, kolejne stadium rozwoju koncepcji CSR czy jakościowo nowy paradygmat integrujący aspekty niefinansowe z decyzjami strategicznymi i finansowymi podmiotów gospodarczych (Wood 2015; Larcker i in. 2021; Gillan, Koch, Starks 2021).

Drugi obszar badawczy to szeroka gama różnorodnych problemów koncentrujących się na zagadnieniach silnie odróżniających strategie ESG od działań racjonalnych towarzyszących klasycznym nurtom ekonomii. Dotyczą one nierówności społecznych, głodu i ubóstwa we współczesnych społe-

czeństwach, różnych form wykluczenia czy różnic pomiędzy płciami, a także nasilającej się korupcji w globalnej gospodarce. Niestety można odnieść wrażenie, że to właśnie ten obszar o charakterze ściśle ideologicznym wymaga pogłębionych badań i krytycznej analizy.

Trzeci obszar badawczy odnosi się do identyfikacji ESG oraz jego wpływu na wyniki finansowe czy długoterminową wartość przedsiębiorstwa (Galbreath 2013; Arvidsson, Dumay 2022; De Giuli, Grechi, Tanda 2023). W tym ujęciu ESG jest synonimem etycznego inwestowania, które zmienia procesy i modele biznesowe, wpływając na skuteczność, efektywność, a także stabilność podmiotów gospodarczych (Łasak 2023). W tym nurcie badawczym analizuje się również zagadnienia związane z dostosowywaniem się konsumentów i inwestorów do zmieniających się preferencji Zielonego Ładu. Poszukują oni bardziej zrównoważonych produktów i usług, co jest wyrazem ich odcięcia się od dogmatów ery przemysłowej (Kell 2018; Serafeim 2021; Broadridge 2021). Ważnym obszarem badań jest także finansowanie zrównoważonych inwestycji przez instytucje finansowe wprost związane z celami klimatycznymi, a w szczególności z ogólnoświatowymi wyzwaniami środowiskowymi.

Czwarty obszar badawczy dotyczy problemów zarządzania ryzykiem ESG (De Giuli, Grechi, Tanda 2023; Marcinkowska 2022; Chiaramonte i in. 2022; Liu, Jin, Nainar 2023; Zhang 2023; Bolibok 2024; Pyka, Nocoń 2024). Banki są coraz bardziej świadome ryzyka ESG oraz potrzeby uwzględnienia go w zarządzaniu ryzykiem bankowym, w tym w ocenie ekspozycji na ryzyko ESG (Pyka, Nocoń 2024). Ryzyko to w różnym stopniu oraz różnymi kanałami transmisji wpływa na identyfikowane dotychczas tradycyjne rodzaje ryzyka finansowego i niefinansowego podmiotów gospodarczych[4].

Wyodrębnione główne nurty i kierunki badań nad strategią ESG nie uwzględniają wielu jej problemów oczekujących na weryfikację badawczą. Realizacja strategii ESG nadal wymaga egzemplifikacji oraz analizy i oceny skuteczności względem spodziewanych zmian klimatycznych. Jej jakościowe składniki społeczne, a częściowo wynikające także z zarzadzania korporacyjnego pomimo silnej presji administracyjnej mają bardzo słaby związek z realizacją celów klimatycznych.

Prezentowane w opracowaniu wyniki badań dotyczą zielonego finansowania strategii ESG. Bezpośrednio wiążą się z oceną skłonności instytucji kredytowych do przeznaczania ich kapitałów na cele klimatyczne. W tym obszarze poszerzają zakres badań sektorowych nad strategią ESG. Wyniki badań o zbliżonym charakterze prezentował wcześniej Zimmermann (2019). Przeprowadził 26 wywiadów pogłębionych w niemieckim sektorze bankowym, aby zidentyfikować wzorce w zrównoważonych praktykach instytucji bankowych. Na tej podstawie zdefiniował pięć strategii, rozumianych jako wzorce zrównoważonych praktyk w bankach. Są to strategie: wąska, peryferyjna, zrównoważona oraz integracyjna z naciskiem na cele społeczne lub środowiskowe[5]. Wykazał ponadto, że wybór tych strategii ESG zależy od połączenia różnych motywów biznesowych, społecznych

[4] Ryzyka ESG w PKO Banku Polskim, https://www.pkobp.pl/relacje-inwestorskie/esg-w-grupie-pko-banku-polskiego/ryzyka-esg/.

[5] Strategia wąska (*narrow strategy*) oznacza wdrażanie zrównoważonych praktyk jedynie w ograniczonym zakresie. Banki nie planują podejmowania dodatkowych działań, gdyż nie postrzegają zrównoważonego rozwoju jako istotnej kwestii w swojej działalności. Strategia peryferyjna (*peripheral strategy*) jest zasadniczo podobna do strategii wąskiej, jednak banki nie wykluczają w niej wprowadzenia kilku zrównoważonych produktów lub usług bankowych. Strategia zrównoważona (*balanced strategy*) charakteryzuje się zaawansowaną adaptacją kryteriów ESG w podstawowej działalności bankowej, co znajduje odzwierciedlenie w szerokiej gamie oferowanych zrównoważonych produktów lub usług. Dodatkowo klienci spełniający te kryteria mogą liczyć na preferencyjne warunki. Strategia integracyjna (*integrated strategy with social focus*) kładzie nacisk na kwestie społeczne w działalności bankowej. Społeczna wartość dodana jest zatem warunkiem koniecznym udzielania kredytów. W związku z tym większość klientów instytucjonalnych to organizacje społeczne (np. instytucje charytatywne), a produkty bankowe są projektowane z uwzględnieniem licznych, rygorystycznych kryteriów wykluczenia społecznego, a także niektórych kryteriów środowiskowych. Piąta strategia (*integrated strategy with environmental focus*) koncentruje się na środowisku. W jej ramach banki finansują wyłącznie te projekty, które wnoszą pozytywny wkład w zrównoważony rozwój świata.

i środowiskowych. Z kolei Ferretti, Gonnella i Martino (2024) badali, czy i w jakim stopniu banki wprowadziły strategię ESG w odpowiedzi na rosnącą presję na instytucjonalizację zrównoważonego rozwoju. Autorzy ci przeprowadzili badanie eksploracyjne w trzech największych włoskich grupach bankowych, wykorzystując 12 półustrukturyzowanych wywiadów z menedżerami ds. zrównoważonego rozwoju i kontroli, a także innych istotnych obszarów operacyjnych. Wykazali, że włoskie banki sformułowały i realizują swoją politykę ESG głównie z uwagi na zwiększoną presję organów regulacyjnych i interesariuszy. Stworzyły także komitety ds. ESG oraz zaktualizowały procedury i politykę, aby monitorować i mierzyć ryzyko ESG. Z kolei Muneer i in. (2025) badali, jaki wpływ na wyniki finansowe banków islamskich w Arabii Saudyjskiej ma ujawnianie informacji o środowisku, odpowiedzialności społecznej i ładzie korporacyjnym. Wykorzystując podejście hybrydowe – ilościową analizę danych oraz 20 półustrukturyzowanych wywiadów – wykazali, że ujawnianie informacji o ESG poprawia wyniki finansowe banków islamskich, a także zwiększa zaufanie interesariuszy. Wskazali także na potrzebę ujednolicenia ram ESG w bankach islamskich, doskonalenia wiedzy eksperckiej zarządu na temat zrównoważonego rozwoju oraz inwestowania w cyfrowe narzędzia do raportowania ESG w czasie rzeczywistym. Bardzo podobny charakter miały badania zaprezentowane przez Owen (2024). Autorka analizowała stopień adaptacji strategii ESG w brytyjskich usługach finansowych w odpowiedzi na pilną potrzebę wprowadzenia zrównoważonych praktyk finansowych wobec zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i globalnych wyzwań. Opierając się na teorii interesariuszy (*stakeholder theory*), przeprowadziła kompleksową analizę danych zastanych, aby zbadać praktyki, wyzwania i możliwości w zakresie ESG. Ujawniła rosnące tendencje do integracji ESG, napędzanej presją regulacyjną, oczekiwaniami interesariuszy i wymogami strategicznymi, pomimo utrzymujących się wyzwań sektorowych. Wykazała, że skuteczna adaptacja strategii ESG poprawia wyniki finansowe instytucji finansowych i zwiększa zaufanie interesariuszy. Jej zdaniem należy ujednolicić standardy raportowania ESG, a instytucje finansowe powinny kierować zasoby kapitałowe na możliwie szybki wzrost zielonego potencjału inwestycyjnego oraz zacieśniać współpracę w celu promowania zrównoważonych praktyk finansowych.

W niniejszym opracowaniu prezentuje się wyniki badawcze, dotyczące głównie ogólnej wiedzy o ESG w bankach komercyjnych w Polsce, kierunków realizowanej przez nie polityki ESG, podejścia do włączenia ryzyka ESG w system zarządzania ryzykiem bankowym i zdolności do oferowania zrównoważonych usług oraz produktów bankowych. Stanowią one przesłankę identyfikacji zdolności adaptacyjnych strategii ESG w największych bankach krajowych. Wynika z nich również, iż przeprowadzone badania wymagają kontynuacji oraz że należy doskonalić metody badawcze w celu urealnienia informacji o bankowych strategiach ESG.

3. Metody i źródła danych

Do weryfikacji badań empirycznych dotyczących koncepcji ESG, w tym strategii ESG w instytucjach finansowych, stosuje się różnorodne metody badawcze, obejmujące analizę danych ilościowych, jakościowych bądź ich kompilację. Najczęściej koncentrują się na analizie oraz ocenie wskaźników ESG, danych prezentowanych w raportach, wyników badań kwestionariuszowych, wywiadów, a także weryfikacji dokumentów strategicznych i sprawozdań niefinansowych. Ze względu na wielowymiarowy charakter oraz specyfikę tego obszaru badawczego, liczne powiązania pomiędzy jego aspektami, jak również złożoność i zmienność regulacyjną badania te mają charakter wielowątkowy, interdyscyplinarny i wymagają integracji wielu źródeł danych oraz perspektyw analitycznych.

W naukach społecznych w badaniach nad ESG najczęściej wykorzystuje się badania kwestionariuszowe, wywiady, studia przypadków oraz analizę treści dokumentów czy raportów. W części badań wykorzystano również metody ilościowe, w tym analizę regresji, modele panelowe, analizę korelacji, metody ekonometryczne, analizę skupień czy modelowanie wielowymiarowe. Metody te, choć są powszechnie wykorzystywane w badaniach nad zrównoważonym finansowaniem i efektywnością ESG (Pyka, Karkowska, Nocoń 2025), pomimo swoich zalet są obarczone znacznymi ograniczeniami. Wynikają one m.in. z: niejednorodności danych ESG, różnic w standardach raportowania, wspomnianego wcześniej ryzyka *greenwashing* oraz opóźnień w dostępie do danych.

W badaniach nad implementacją ESG w podmiotach gospodarczych, w tym w instytucjach finansowych, szerokie zastosowanie znajdują badania jakościowe. Pozwalają one na pozyskanie informacji bezpośrednio od decydentów i specjalistów zaangażowanych we wdrażanie ESG. Szczególne znaczenie pośród metod jakościowych mają badania kwestionariuszowe oraz wywiady pogłębione. O ile wyniki badań kwestionariuszowych są szeroko prezentowane w literaturze (Pyka, Nocoń 2024), o tyle wywiady pogłębione wciąż stanowią relatywnie rzadko wykorzystywaną metodę badawczą.

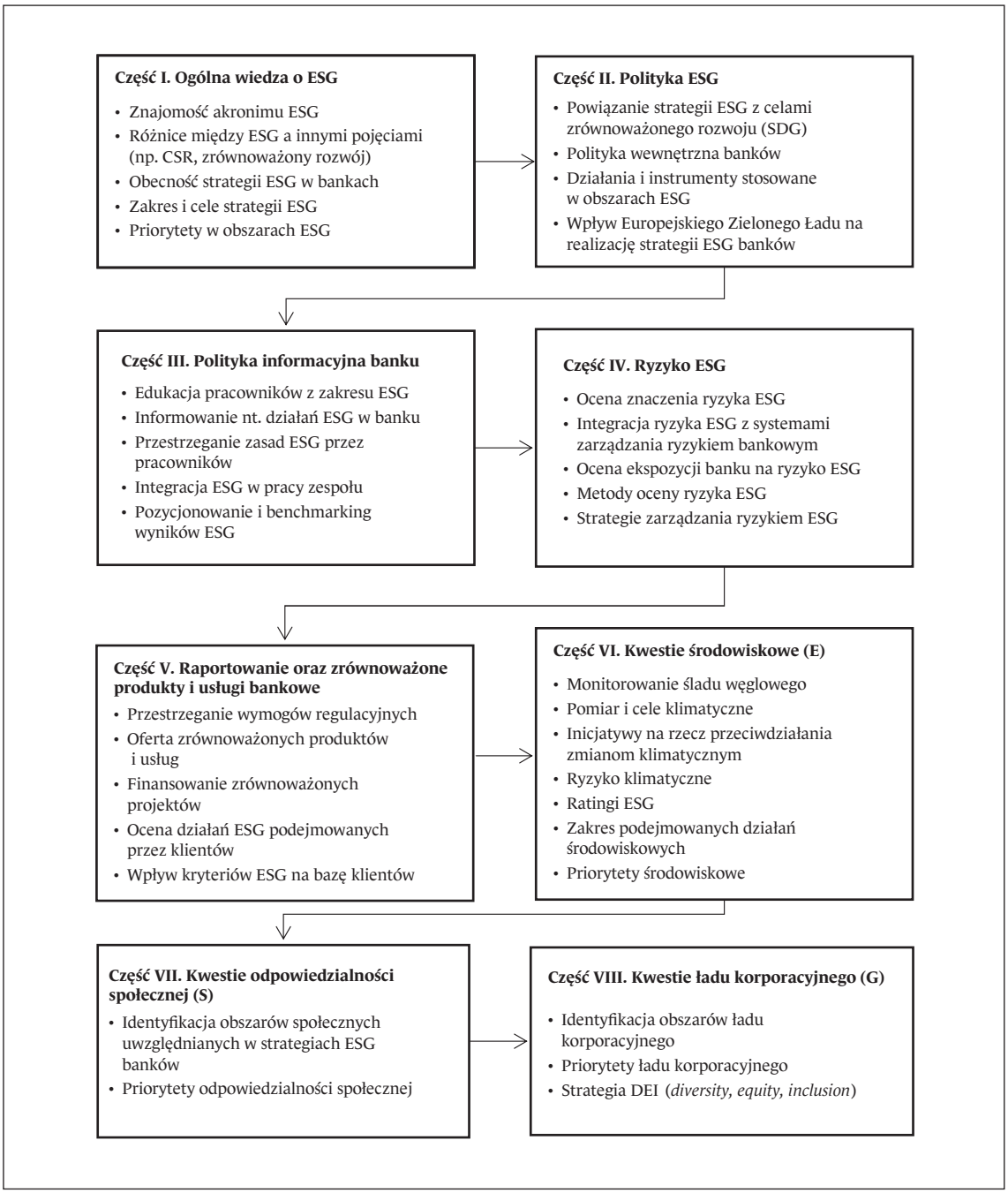
Półustrukturyzowane wywiady pogłębione polegają na prowadzeniu rozmów według wcześniej przygotowanego scenariusza, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności umożliwiającej pogłębienie wybranych wątków. Metoda ta sprzyja elastycznemu gromadzeniu danych, a jednocześnie pozwala respondentom poruszać kwestie, które początkowo nie były uwzględnione w scenariuszu wywiadu (Griffith, Hammersley, Kadous 2015; Merriam, Tisdell 2015; Bell i in. 2018). Istotną przewagą tej techniki badawczej jest również to, że umożliwia uzyskanie szczegółowych, pogłębionych informacji, poznanie konkretnych opinii i motywów działania podmiotu, zrozumienie poglądów czy postaw, co umożliwia stworzenie relatywnie spójnego obrazu danej instytucji, której badanie dotyczy. Do głównych zalet tej metody należy zatem możliwość uzyskania pogłębionych, kontekstowych informacji, identyfikacji motywów decyzyjnych oraz lepszego zrozumienia procesów wdrażania strategii ESG. Jak każda metoda badawcza również metoda wywiadu pogłębionego nie jest jednak wolna od ograniczeń. Wśród nich należy zwrócić uwagę na subiektywizm odpowiedzi respondentów, ograniczoną możliwość uogólnienia wyników czy czasochłonność procesu badawczego, co ma istotny wpływ na wielkość próby badawczej.

Mając na uwadze specyfikę badanego obszaru oraz ograniczenia metod ilościowych, w niniejszych badaniach empirycznych wykorzystano półustrukturyzowane wywiady pogłębione. Do gromadzenia danych opracowano scenariusz wywiadu składający się z pytań półotwartych oraz otwartych, który miał na celu ocenę kierunków i skali zaangażowania największych banków w Polsce w realizację przyjętych strategii ESG (schemat 2). Scenariusz składał się z ośmiu części dotyczących m.in.: ogólnej wiedzy banków na temat ESG, polityki ESG, polityki informacyjnej, ryzyka ESG, raportowania, zrównoważonych produktów i usług bankowych, a także działań i priorytetów w obszarze środowiskowym, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego. Przedstawione w opracowaniu wyniki badań dotyczą jednak wyłącznie formułowania i realizacji polityki ESG w bankach komercyjnych w Polsce (część II), ryzyka ESG w działalności bankowej (część IV) oraz analizy zrównoważonych produktów i usług bankowych w kontekście adaptacji strategii ESG (część V). Z uwagi na szeroki zakres przeprowadzonych badań konieczna była selekcja kluczowych wątków, kwestii i problemów z perspektywy przyjętych celów oraz sformułowanych w niniejszym artykule hipotez.

Wywiady przeprowadzono w pierwszej połowie 2025 r. pośród przedstawicieli 10 największych banków komercyjnych w Polsce. Próba badawcza obejmowała następujące banki: PKO BP SA, Bank Pekao SA, Santander Bank Polska SA, ING Bank Śląski SA, mBank SA, BNP Paribas SA, Bank Millennium SA,

Alior Bank SA, Citi Handlowy SA oraz Velo Bank SA. Uznając, że łączna wartość majątku tych instytucji stanowi około 74,5% aktywów ogółem polskiego sektora bankowego według danych za 2024 r., należy przyjąć, że rezultaty badań są reprezentatywne i odzwierciedlają wyniki dla całego sektora bankowego w Polsce.

Schemat 2
Scenariusz półustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych



Źródło: opracowanie własne.

Respondentów wybrano na podstawie ich wiedzy i doświadczenia w zakresie ESG. Były to głównie osoby zatrudnione na kluczowych stanowiskach ds. zrównoważonego rozwoju i ESG bądź w pionie zarządzającym odpowiedzialnym za jego wdrażanie. Wywiady celowo zostały przeprowadzone z osobami pełniącymi różne funkcje i zajmujące różne stanowiska w bankach, gdyż poza zgromadzeniem informacji na temat adaptacji strategii ESG mogły przedstawić holistyczną perspektywę integracji strategii, procesów i procedur ESG stosowanych w bankach, a także istotne spostrzeżenia dotyczące zmiany podejścia do biznesu oraz relacji z interesariuszami w świetle koncepcji zrównoważonego rozwoju. Taki dobór respondentów umożliwił uzyskanie szerszej perspektywy zaangażowania instytucji w zrównoważony rozwój oraz zweryfikowanie, na ile wdrażanie ESG było rozpowszechnione w całej organizacji i jak wpłynęło na relacje banku z klientami. Pozwolił także ocenić, jak cele ESG przekładają się na praktyczne działania banków. Wywiady trwały średnio około 60 min. Na koniec dane z wywiadów zostały zestawione z informacjami prezentowanymi w raportach rocznych, raportach ESG, na stronach internetowych banków, w komunikatach prasowych i innych źródłach internetowych na temat każdego banku. Wykorzystanie tych źródeł wtórnych pozwoliło zintegrować i zweryfikować dane zebrane podczas wywiadów. Triangulacja danych z różnych źródeł była kluczowa dla zapewnienia trafności przeprowadzonych analiz (Yin 2003; Merriam, Tisdell 2015). Aby ocenić informacje ze wszystkich źródeł, zastosowano następnie procedurę ręcznej analizy danych. Nie wykorzystano żadnego formalnego programu kodowania. Zamiast tego dane z wywiadów i źródeł wtórnych zostały starannie przeanalizowane i skategoryzowane, co pomogło zrozumieć różne problemy i kwestie stanowiące przedmiot badań.

4. Rezultaty i dyskusja

Analizując w ramach przeprowadzonych badań kwestie formułowania i realizacji polityki ESG przyjętej w bankach komercyjnych w Polsce (część II scenariusza wywiadu), należy podkreślić, że instytucje bankowe, formułując swoje własne cele ESG, kierują się przede wszystkim celami zrównoważonego rozwoju przyjętymi przez 196 państw członkowskich Organizacji Narodów Zjednoczonych 25 września 2015 r. podczas Szczytu ONZ ds. Zrównoważonego Rozwoju (UN 2015). Siedemnaście sformułowanych tam Celów Zrównoważonego Rozwoju (*Sustainable Development Goals,* SDGs) oraz 169 związanych z nimi działań składa się na globalny plan działania na rzecz przemian świata, w którym potrzeby obecnych pokoleń mogą być zaspokojone w sposób zrównoważony, z szacunkiem dla środowiska i z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. Koncentrują się one wokół pięciu zasadniczych obszarów: ludzi, planety, dobrobytu, pokoju oraz partnerstwa[6]. Z przeprowadzonych badań wynika, że banki krajowe, definiując cele ESG, podporządkowują je celom SDGs i zwracają szczególną uwagę na:

– dążenie do zapewnienia wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowego życia oraz upowszechnianie dobrobytu (SDG 3),

– dostęp do edukacji o wysokiej jakości oraz promowanie uczenia się przez całe życie (SDG 4),

– podjęcie pilnych działań w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom (SDG 13).

W dalszej kolejności banki starają się dążyć do:

– wyeliminowania głodu, osiągnięcia bezpieczeństwa żywnościowego i lepszego odżywiania oraz promowania zrównoważonego rolnictwa (SDG 2),

[6] 5 × P: *people, planet, prosperity, peace, partnership*.

– promowania stabilnego, zrównoważonego i inkluzywnego wzrostu gospodarczego, pełnego i produktywnego zatrudnienia oraz godnej pracy dla wszystkich ludzi (SDG 8),

– zapewnienia wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji (SDG 12).

Następnie opierając się na celach przyjętych w strategiach ESG, banki identyfikują sposoby oraz konkretne działania, które mogą się przyczynić do realizacji globalnej agendy zrównoważonego rozwoju (*global sustainable development agenda*).

Wyniki otrzymane w toku badań są spójne z rezultatami międzynarodowych badań zrealizowanych w europejskich bankach w 2021 r. przez Europejską Federację Bankową (European Banking Federation) oraz KPMG. Wskazano w nich, że aż 83% banków uznaje wspieranie zrównoważonego wzrostu gospodarczego za jeden z najważniejszych celów, na które ukierunkowują swoje działania w obszarze finansowania. Dotyczy to zwłaszcza oferty kredytów dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz produktów wspierających zatrudnienie i rozwój gospodarki (EBF, KPMG 2021). Ponadto 75% badanych tam instytucji bankowych zadeklarowało, że działania na rzecz klimatu uznają za kluczowy obszar zaangażowania i realizują je m.in. przez rozwój oferty zielonych kredytów, emisję zrównoważonych obligacji oraz uwzględnienie ryzyka klimatycznego w ocenie ryzyka finansowego. Cosma i in. (2020), analizując priorytetowe cele SDGs na próbie 223 banków z 22 krajów europejskich, również wykazali, że najczęściej przyjmowane przez nie cele dotyczą: jakości miejsc pracy i wzrostu gospodarczego – SDG 8 (91% banków), zmian klimatu – SDG 13 (81% banków) oraz edukacji o wysokiej jakości – SDG 4 (76%). Dowiedli także, że około 23% banków w UE koncentruje się na kilku konkretnych celach (zwykle od jednego do pięciu celów), około połowy z nich włącza osiem i więcej celów zrównoważonego rozwoju do swojej polityki ESG, jedna czwarta banków uwzględnia 13 celów, a pozostałe 11% instytucji stara się realizować wszystkie cele. W swoim badaniu wskazali, że polskie banki ujęte w próbie włączają średnio aż 13 celów do swojej polityki ESG. Jest to stosunkowo duża liczba w porównaniu np. z państwami nordyckimi, które koncentrują się jedynie na kilku kluczowych SDGs.

Przeprowadzone półustrukturyzowane wywiady pogłębione wykazały ponadto, że w ramach przyjętej polityki ESG banki formułują oddzielne założenia dla polityki środowiskowej, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego. Główne kierunki realizacji polityki środowiskowej banków komercyjnych w Polsce dotyczą ograniczenia zużycia zasobów naturalnych przez jego monitorowanie oraz zaangażowanie w działania przyczyniające się do zmniejszenia ich konsumpcji. Szczególną uwagę zwracają na przedsięwzięcia mające na celu zahamowanie zmian klimatycznych przez dążenie do osiągnięcia zerowej emisji netto do 2050 r., zmniejszenie emisji własnych oraz zakup energii z OZE, zmniejszenie energochłonności budynków, promowanie produktów i usług służących ochronie środowiska oraz wspieranie swoich klientów w poprawianiu efektywności energetycznej. Banki wyznaczają także cele w odniesieniu do transformacji i zrównoważenia swoich portfeli kredytowych. Dokonują analizy i oceny, jak kwestie środowiskowe i społeczne związane z zarządzaniem wpływają na zdolność kredytową klientów, oraz edukują ich w zakresie działań proekologicznych. W swoich systemach zarządzania ryzykiem bankowym uwzględniają ponadto ryzyko klimatyczne.

Z badań wynika, że w ramach polityki odpowiedzialności społecznej banki krajowe podejmują wiele działań m.in. na rzecz: poszanowania praw człowieka, polityki prywatności, ochrony danych osobowych, darowizn, sponsoringu, partnerstwa społecznego, a także formułują reguły korporacyjne czy zasady postępowania dla dostawców. Starają się również odpowiednio budować relacje z otoczeniem, uwzględniając potrzeby wszystkich interesariuszy. Szczególnie chętnie angażują się w projekty charytatywne i sponsoring w takich obszarach, jak: odpowiedzialny rozwój gospodarki, społeczność lokalna, kultura wysoka, sport czy ochrona środowiska.

Z kolei w zakresie ładu korporacyjnego banki krajowe w przeprowadzonych badaniach zadeklarowały, że konsekwentnie wprowadzają najlepsze praktyki rynkowe, a także dążą do spełnienia wysokich standardów odpowiedzialności, przejrzystości, etyki biznesowej oraz kultury organizacyjnej opartej na wartościach. Działania te mają na celu nie tylko zapewnienie zgodności z obowiązującym prawem, lecz także budowanie przewagi konkurencyjnej oraz zaufania klientów, inwestorów i pozostałych interesariuszy zewnętrznych. Banki dążą do ograniczenia ryzyka reputacyjnego i operacyjnego przez wdrażanie skutecznych mechanizmów nadzoru, kontroli wewnętrznej oraz polityki przeciwdziałania konfliktom interesów. Fundamentem tych działań są *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, opracowane przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF 2014). Dokument ten określa ramy odpowiedzialnego i przejrzystego zarządzania instytucją finansową, w tym strukturę organów zarządczych i nadzorczych, mechanizmy podejmowania decyzji, systemy kontroli wewnętrznej i audytu, zasady wynagradzania kadry kierowniczej oraz transparentność w relacjach z klientami i rynkiem. Banki deklarują, że kierują się tymi zasadami w codziennej działalności operacyjnej, a także wdrażają je w regulacjach wewnętrznych, strategiach zrównoważonego rozwoju i polityce ESG.

Wyniki badań wskazują ponadto, że w ramach operacjonalizacji przyjętej polityki polskie banki komercyjne stosują ESG KPI (*ESG key performance indicators*) – kluczowe wskaźniki efektywności w obszarze ESG. Służą im do oceny wpływu działalności bankowej na środowisko, społeczeństwo oraz sposób zarządzania korporacyjnego. Umożliwiają wymierną weryfikację realizacji sformułowanej polityki. Jednocześnie stanowią podstawę do raportowania niefinansowego i oceny zrównoważonego rozwoju. Tabela 1 prezentuje ESG KPI najczęściej wykorzystywane przez analizowane banki krajowe.

Tabela 1

Kluczowe wskaźniki efektywności w obszarze ESG stosowane w bankach krajowych

KPI środowisko	KPI odpowiedzialność społeczna	KPI ład korporacyjny
Green Asset Ratio (GAR) – udział aktywów w portfelu banku zgodnych z taksonomią	Udział kobiet na stanowiskach menedżerskich	Struktura ESG w zarządzaniu
Roczny wolumen nowego finansowania zielonych projektów	Redukcja luki płacowej między kobietami i mężczyznami	Wskaźniki ryzyka ESG
Redukcja emisji CO_2	Rotacja pracowników i wskaźnik odejść dobrowolnych	Compliance i audyt ESG
Procent zakupionej energii elektrycznej mającej certyfikaty zielonego pochodzenia	Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami	
	Edukacja i inkluzja cyfrowa społeczeństwa	

Źródło: opracowanie własne.

W czwartej części scenariusza półustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych badania skupiały się na zarządzaniu ryzykiem ESG w działalności bankowej. W poszczególnych regionach świata podejście banków do ryzyka ESG istotnie się różni. W skali ogólnoświatowej obserwuje się wyraźną tendencję do włączania ryzyka ESG do bankowych systemów zarządzania ryzykiem. W krajach

rozwiniętych stanowi ono istotną kategorię ryzyka, a tym samym podlega integracji z procesem oceny kredytowej oraz całościowym zarządzaniem ryzykiem. Traktowane jest tak samo jak tradycyjne rodzaje ryzyka (kredytowe, rynkowe, operacyjne), a także jak czynnik wzmacniający inne kategorie ryzyka. W bankach w Stanach Zjednoczonych obecnie obserwuje się jednak osłabienie bądź wycofanie z tych inicjatyw ze względu na presję polityczną oraz debatę publiczną wokół ESG, co osłabia ich akceptację dla uwzględniania ryzyka ESG w systemie zarządzania ryzykiem. W Europie podejście do ryzyka ESG jest natomiast w pełni rozwinięte. Europa pozostaje liderem w integracji ryzyka ESG z systemami zarządzania ryzykiem. Większość banków europejskich formalnie uznaje ryzyko ESG za istotny rodzaj ryzyka bankowego, włącza je do swoich procedur oraz integruje je z systemem zarządzania ryzykiem. Wynika to z jednej strony z rosnącej świadomości rynkowej, a z drugiej – z presji regulacyjnej (KPMG 2023). Z kolei w krajach rozwijających się banki są na wczesnym etapie implementacji zarządzania ryzykiem ESG. Stopniowo wprowadzają elementy ESG do bankowych systemów zarządzania ryzykiem, budują kompetencje i procedury w tym zakresie, starając się dostosować do międzynarodowych standardów. Należy podkreślić, że przeprowadzone badania wskazują, iż obecnie wszystkie banki komercyjne w Polsce uznają ryzyko ESG za istotny rodzaj ryzyka bankowego oraz że włączyły je do swoich systemów zarządzania ryzykiem. Co więcej, traktują je z taką samą należytą starannością jak pozostałe rodzaje ryzyka bankowego.

Z badań wynika ponadto, że banki komercyjne w Polsce nie tylko są świadome ryzyka ESG, lecz także monitorują swoje ekspozycje na to ryzyko. Zdaniem większości respondentów ekspozycja na ryzyko ESG w ich banku jest istotna, a według pozostałych – umiarkowana. Do oceny tej banki wykorzystują różne narzędzia analityczne, w tym: monitoring limitu tolerancji na ryzyko ESG, wyznaczanego jako iloraz wartości kredytów dla klientów z branż wysokoemisyjnych do wartości sumy bilansowej banku, czy testy warunków skrajnych (*stress tests*), pozwalające ocenić wpływ potencjalnych zdarzeń środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym na sytuację finansową banku. Coraz częściej banki krajowe wykorzystują również metodykę oceny ryzyka ESG sformułowaną i ustrukturyzowaną przez Europejski Urząd Nadzoru Bankowego (EBA 2025). Wyróżnił on następujące podejścia:

– podejście oparte na ekspozycji (*exposure-based approach*) – dotyczy oceny ryzyka ESG na poziomie pojedynczej ekspozycji (np. klienta, instrumentu, transakcji),

– podejście oparte na portfelu (*portfolio-based approach*) – obejmuje ocenę ryzyka ESG w całym portfelu bankowym, np. kredytowym lub inwestycyjnym,

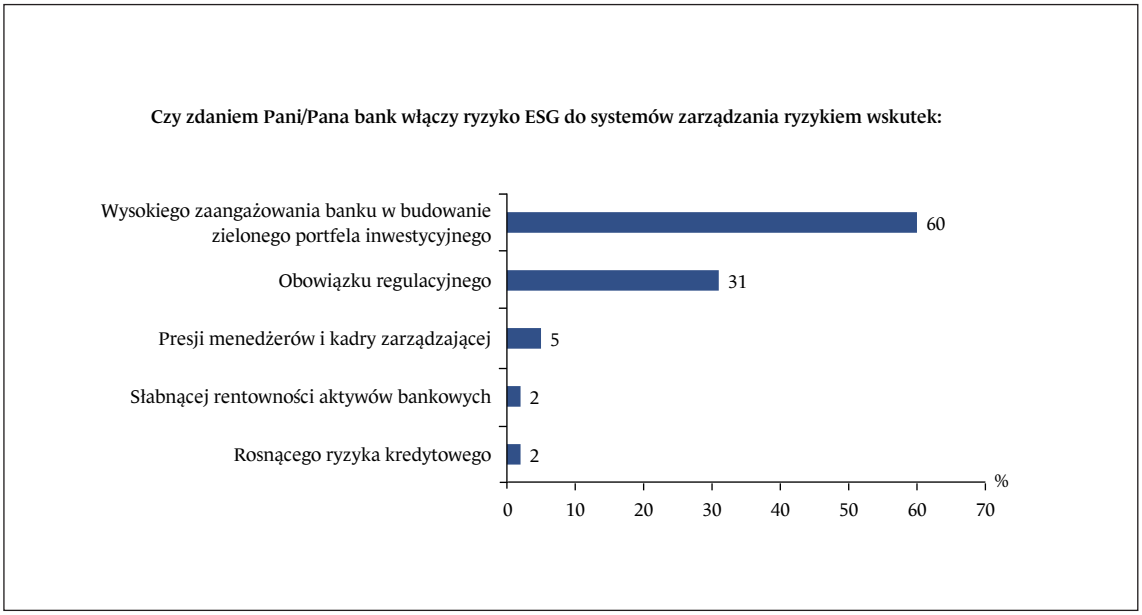
– podejście scenariuszowe (*scenario-based approach*) – bazuje na ocenie ryzyka ESG w odniesieniu do różnych przyjętych scenariuszy.

Zdaniem respondentów banki włączają ryzyko ESG do systemów zarządzania ryzykiem przede wszystkim z uwagi na swoje znaczne zaangażowanie w budowanie zielonego portfela inwestycyjnego (60%), a także obowiązki regulacyjne w obszarze zrównoważonych finansów (31%) – wykres 1. Mniejsze znaczenie ma natomiast presja menedżerów i kadry zarządzającej.

Wyniki te znajdują potwierdzenie w dotychczas przeprowadzonych badaniach i w publikacjach, które wskazują, że instytucje bankowe coraz częściej uwzględniają czynniki ESG w zarządzaniu ryzykiem w celu spełnienia obowiązków nadzorczych, jak również jako element strategii biznesowej i długoterminowego ograniczania ryzyka kredytowego oraz reputacyjnego (EBA 2025; Gonzalez-Ruiz, Ospina Patiño, Marín-Rodríguez 2024; Korzeb i in. 2024). Budowanie tzw. zielonych portfeli (*green asset portfolios*) postrzegane jest jako sposób na ograniczenie ekspozycji na ryzyko transformacyjne i fizyczne, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a także poprawę wizerunku wśród interesariuszy (Capasso, Gianfrate,

Spinelli 2020; BIS 2023). Z kolei wskazane wymogi regulacyjne, takie jak: taksonomia UE, dyrektywa CSRD czy wytyczne EBA w zakresie zarządzania ryzykiem ESG, wymuszają na bankach uwzględnienie czynników ESG w różnych procesach, w tym: wewnętrznych procesach oceny adekwatności kapitałowej (*internal capital adequacy assessment process*, ICAAP), polityce kredytowej, a także systemach zarządzania ryzykiem (NGFS 2024).

Wykres 1
Wyniki badań własnych



Źródło: opracowanie własne.

Analizując zmiany dokonujące się w bankowej ofercie produktowo-usługowej w kontekście adaptacji strategii ESG (część V scenariusza wywiadu), wykazano, że obecnie wszystkie banki komercyjne w Polsce mają w swojej ofercie zrównoważone produkty i usługi. Badania dowiodły, że banki krajowe szczególną uwagę zwracają na zielone produkty kredytowe oraz karty płatnicze wykonane z biodegradowalnego plastiku. Co więcej – zauważają, że cieszą się one takim samym zainteresowaniem wśród klientów jak tradycyjne produkty i usługi bankowe. Wynika to z rosnącej świadomości ekologicznej i społecznej klientów. Nie tylko bowiem banki zmieniają swoje strategie i modele biznesowe zgodnie z zasadami ESG. Również coraz więcej podmiotów gospodarczych i osób fizycznych zdaje sobie sprawę z wpływu, jaki ich decyzje i działania mają na środowisko oraz społeczeństwo. Dążą zatem do zmiany swojej działalności w kierunku niskoemisyjności, tym bardziej że zrównoważone produkty i usługi bankowe w wielu przypadkach charakteryzują się preferencyjnymi warunkami, a dodatkowo mają wartość dodaną, jaką jest pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Na zielone finansowanie w bankach komercyjnych w Polsce mogą obecnie liczyć inicjatywy związane z: odnawialnymi źródłami energii (OZE), gospodarką o obiegu zamkniętym (GOZ), wspieraniem elektromobilności, termomodernizacją, finansowaniem pomp ciepła oraz fotowoltaiki.

Z przeprowadzonych badań wynika ponadto, że wszystkie banki komercyjne w Polsce nie tylko analizują kierunek wydatkowania pieniądza kredytowego, lecz także oceniając zdolność kredytową, weryfikują, na ile działalność ich klientów jest zgodna z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Analiza ta ma następnie wpływ na ofertę, decyzje o udzieleniu finansowania czy wysokość oprocentowania kredytów. Warto jednak podkreślić, że włączenie kryteriów ESG do oceny zdolności kredytowej nie oznacza znacznego zawężenia bazy klientów banku. Z badań wynika, że kryteria ESG są ważne, jednak obecnie ich niespełnienie nie wyklucza finansowania podmiotów o silnych podstawach finansowych tylko dlatego, iż ich działalność nie jest zgodna z celami zrównoważonego rozwoju. Firmy działające w branżach wysokoemisyjnych mogą jednak zostać objęte bardziej restrykcyjnymi zasadami dotyczącymi finansowania. Część analizowanych banków krajowych prowadzi dodatkowo politykę stopniowego wykluczania finansowania projektów związanych z węglem i innych uznawanych za szkodliwe dla środowiska. Oznacza to, że w najbliższych latach podmioty te utracą możliwość pozyskania finansowania w polskich bankach. Prognozuje się, że na dalszym etapie wykluczeniem tym zostaną objęte również inne podmioty niespełniające kryteriów ESG.

Warto też zwrócić uwagę, że – jak dowiodły badania – banki komercyjne w Polsce deklarują, iż przyjęłyby do grona swoich klientów również podmioty realizujące działania na rzecz ESG, nawet jeśli nie są one atrakcyjną inwestycją. Oznacza to, że czynniki pozafinansowe, takie jak odpowiedzialność społeczna czy etyczne zarządzanie, zaczynają odgrywać coraz większą rolę w procesie decyzyjnym banków, obok tradycyjnych wskaźników finansowych służących do oceny zdolności kredytowej. Takie podejście wyraża się m.in. przez:

– finansowanie przedsiębiorstw o niesatysfakcjonujących wynikach finansowych, realizujących długoterminowe strategie ESG lub będących na wczesnym etapie transformacji energetycznej,

– preferencyjne warunki kredytowania, takie jak niższe oprocentowanie, wydłużony okres spłaty czy obniżone wymogi dotyczące zabezpieczeń,

– rozszerzenie polityki kredytowej o kryteria niefinansowe, co znajduje odzwierciedlenie w tzw. zielonych lub społecznych strategiach kredytowych.

Banki zatem nie tylko wspierają firmy o stabilnych podstawach finansowych, lecz także odgrywają aktywną rolę w finansowaniu transformacji gospodarki w kierunku bardziej zrównoważonego modelu rozwoju. Stanowi to wyraz dokonującej się transformacji polskiego sektora bankowego, który stopniowo dostosowuje się do nowych globalnych wyzwań, takich jak zmiana klimatu, nierówności społeczne czy deficyt zaufania do instytucji finansowych.

5. Wnioski, ograniczenia i kierunki dalszych badań

Problematyka prezentowana w opracowaniu rzadko stanowi przedmiot badań, prawdopodobnie z powodu braku rzetelnych danych źródłowych i odpowiednich metod badawczych. Zaangażowanie największych banków w Polsce w realizację strategii ESG weryfikowano, wykorzystując półustrukturyzowane wywiady pogłębione traktowane jako metoda dopełniająca prowadzone wcześniej badania jakościowe. Z badań wynika, że banki krajowe, przyjmując strategię ESG, formułują oddzielne założenia dla polityki środowiskowej, odpowiedzialności społecznej i ładu korporacyjnego. Uwzględniają więc wszystkie obszary zrównoważonego rozwoju, chociaż priorytetowo traktują włączanie się w hamowanie zmian klimatycznych przez dążenie do osiągnięcia zerowej emisji netto do 2050 r. Kierunek

tej polityki potwierdzają ich dążenia do dalszej transformacji kapitału bankowego i „zazieleniania" portfeli kredytowych. Banki krajowe szybko zmodyfikowały system zarządzania ryzykiem bankowym, uwzględniając w nim ryzyko ESG. Wprowadziły różne narzędzia ograniczania tego ryzyka, w tym spektakularną ocenę zdolności kredytowej klientów realizujących cele ESG. Jednocześnie zmieniają swoją ofertę produktowo-usługową, w szczególności wprowadzając do portfela inwestycyjnego zielone produkty kredytowe. Eksponowane w opracowaniu główne kierunki zmian zachodzących w bankach krajowych pod wpływem strategii ESG, jak też szczegółowe wnioski badawcze, wynikające z półustrukturyzowanych wywiadów pogłębionych, potwierdzają główną hipotezę badawczą opracowania opartą na trzech hipotezach pomocniczych.

W procesie badawczym zaobserwowano jednak pewne ograniczenia, wpływające na wiarygodność uzyskanych wyników. Dotyczą one wykorzystania metod badawczych, jak też pragmatycznych zmian i sugestii formułowanych wobec strategii ESG. Zastosowana w opracowaniu metoda, chociaż bardziej szczegółowa niż badania kwestionariuszowe, nie jest pozbawiona mankamentów. Ograniczenia dotyczą jednak wszystkich jakościowych metod weryfikowania realizacji zrównoważonego rozwoju. Dlatego ocena realizacji strategii ESG w bankach jest szczególnym wyzwaniem badawczym. W opracowaniu wskazano główne czynniki ograniczające adaptację strategii ESG w globalnej gospodarce z uwagi na ich konsekwencje dla systemu bankowego. Realizacja celów i zadań Europejskiego Zielonego Ładu zależy jednak od wielu czynników. Na ich skuteczność wpływają nieprzewidywalne zmiany otoczenia makrogospodarczego kraju. Zależy też od działalności mikropodmiotów zaangażowanych w realizację strategii ESG. Zmiany te narastają, stąd przewidywanie, w jakim kierunku zmierzają i jak wpływają na wdrażanie strategii ESG, jest niemożliwe w długim okresie. Narasta zatem sceptycyzm nie tylko wobec zielonej gospodarki, lecz także idei zrównoważonego rozwoju. Problem jest na tyle istotny, że przebieg procesów adaptacyjnych powinien stale być przedmiotem badań naukowych. Uzyskiwane wyniki badań należy okresowo uwierzytelniać poprzez ich etapowe powtarzanie i stałą konfrontację. Wydaje się też, że potrzebne jest zintegrowanie zespołów badawczych i systemowe podejście do problemów zrównoważonego rozwoju. Badania powinny się opierać na otwartym dostępie do niezbędnych danych analitycznych. Proces ten wymaga jednak spełnienia trudnych warunków. Do podstawowych należy zaliczyć:

– demistyfikację polityczną strategii ESG,

– weryfikację procesu adaptacji zmian klimatycznych wobec falującego otoczenia światowej gospodarki i sytuacji ekonomiczno-społecznej w Unii Europejskiej,

– skoncentrowanie badań na potencjale zasobów finansowania zielonych inwestycji w Unii Europejskiej,

– ocenę konsekwencji relokacji kapitału bankowego na rynkach finansowych i w systemie finansów publicznych.

Dotychczasowy przebieg procesu wdrażania strategii ESG ma instrumentalną orientację. Dokonuje się w warunkach silnego nadzoru administracyjnego i zatraca racjonalny charakter oparty na rynkowej wolności podejmowania decyzji gospodarczych. Dlatego w procesie realizacji strategii ESG powstaje nierównomierny rozkład ryzyka, a jego ocena ma charakter fragmentaryczny. Obserwowane wady istotnie utrudniają wdrażanie strategii ESG w Unii Europejskiej. Zmiana analizowanego układu powinna zmierzać w kierunku podejść wielowymiarowych i dynamicznych, uwzględniających jednocześnie aspekty środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego, jak również ich integrację z modelem biznesowym oraz systemem zarządzania ryzykiem. Szczególne znaczenie może mieć rozwój metod

umożliwiających ocenę spójności deklarowanych celów i inicjatyw ESG z rzeczywistymi działaniami operacyjnymi i finansowymi, w tym analizę jakościową strategii banków, ich raportów niefinansowych czy praktyk decyzyjnych.

Bibliografia

Alberti M. (1996), Measuring urban sustainability, *Environment Impact Assessment Review*, 16, 381–424.

Arvidsson S., Dumay J. (2022), Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice?, *Business Strategy and the Environment,* 31(3), 1091–1110.

BIS (2023), *Climate-related risk drivers and their transmission channels in the financial system*, April, Bank for International Settlements, https://www.bis.org/bcbs/publ/d517.pdf.

Bell S.T., Fisher D.M., Brown S.G., Mann K.E. (2018), An approach for conducting actionable research with extreme teams, *Journal of Management*, 44(7), 2740–2765, DOI: 10.1177/0149206316653805.

Bolibok P.M. (2024), Does firm size matter for ESG risk? Cross-sectional evidence from the banking industry, *Sustainability*, 16(2), 1–26, DOI: 10.3390/su16020679.

Borkowski R. (2001), *Cywilizacja. Technika. Ekologia. Wybrane problemy rozwoju cywilizacyjnego u progu XXI wieku*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.

Borys T. (2011), Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany, *Problemy Ekorozwoju*, 6(2), 75–81.

Borys T. (2012), *Trwały i zrównoważony rozwój*, w: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN.

Borys T., Czaja S. (2009), Badania nad zrównoważonym rozwojem w polskich ośrodkach naukowych, w: D. Kiełczewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

Broadridge (2021), *From the retail trading frenzy to growing ESG trends. What will be in proxy season 2021?*, PR Newswire, 5 maja, https://www.prnewswire.com/news-releases/from-the-retail-trading-frenzy-to-growing-esg-trends-what-will-be-in-proxy-season-2021-301281582.html.

CAN (2024), *Draghi's report missing crucial elements: The green and just transition is Europe's best bet for lasting competitiveness,* 9 September, Climate Action Network Europe, https://caneurope.org/draghis-report-missing-crucial-elements-the-green-and-just-transition-is-europes-best-bet-for-lasting-competitiveness/.

Capasso G., Gianfrate G., Spinelli M. (2020), Climate change and credit risk, *Journal of Cleaner Production,* 266, 121634, DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.121634.

Chiaramonte L., Dreassi A., Girardone C., Piserà S. (2022), Do ESG strategies enhance bank stability during financial turmoil? Evidence from Europe, *The European Journal of Finance,* 28(12), 1173–1211, DOI: 10.1080/1351847X.2021.1964556.

Chudzyński J., Maciąga D., Stefaniak S., Mrozek K. (2022), *Gaz – zły biznes dla banków i dla środowiska*. Fundacja RT-ON, https://rt-on.pl/phocadownload/Gaz%20-%20zly%20biznes%20dla%20bankow%20i%20dla%20srodowiska%2026-10-2022.pdf.

Cosma S., Venturelli A., Schwizer P., Boscia V. (2020), Sustainable development and European banks: a non-financial disclosure analysis, *Sustainability*, 12(15), 6146, DOI: 10.3390/su12156146.

De Giuli M.E., Grechi D., Tanda A. (2023), What do we know about ESG and risk? A systematic and bibliometric review, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–13, DOI: 10.1002/csr.2624.

Delmas M.A., Burbano V.C. (2011), The drivers of greenwashing, *California Management Review*, 54(1), DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64.

Diefenbacher H. (2010), Ekonomia zrównoważonego rozwoju na studiach ekonomicznych – uwarunkowania i doświadczenia niemieckie, w: B. Poskrobko (red. nauk.), *Edukacja dla ładu ekonomicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

Earle J., Moran C., Ward-Perkins Z. (2016), *The Econocracy. The perils of leaving economics to the experts*, Manchester University Press, DOI: 10.7765/9781526115492.

EBA (2025), *Final Report. Guidelines on the management of environmental, social and governance* (*ESG*) *risks*, European Banking Authority.

EBF, KPMG (2021), *European bank practices in supporting and implementing the UN Sustainable Development Goals*, European Banking Federation, KPMG, https://www.ebf.eu/financing-growth/banks-prioritize-sdgs-requiring-greatest-financing-impact-study-finds/.

EU (2025), *The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe,* European Union, DOI: 10.2872/9356120.

Ferretti P., Gonnella C., Martino P. (2024), Integrating sustainability in management control systems: an exploratory study on Italian banks, *Meditari Accountancy Research,* 32(7), 1–34, DOI: 10.1108/MEDAR-03-2023-1954.

Galbreath J. (2013), ESG in focus: the Australian evidence, *Journal of Business Ethics,* 118(3), 529–541, DOI: 10.1007/s10551-012-1607-9.

Gillan S., Koch A., Starks L. (2021), Firms and social responsibility: a review of ESG and CSR research in corporate finance, *Journal of Corporate Finance,* 66, 101889, DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889.

Gonzalez-Ruiz J.D., Ospina Patiño C., Marín-Rodríguez N.J. (2024), The influence of environmental, social, and governance issues in the banking industry, *Administrative Sciences,* 14(7), 156, DOI: 10.3390/admsci14070156.

Górka K. (2010), Kontrowersje terminologiczne w zakresie ekonomiki ochrony środowiska i ekonomii ekologicznej, *Ekonomia i Środowisko*, 2, 38, 15–21.

Griffith E.E., Hammersley J.S., Kadous K. (2015), Audits of complex estimates as verification of management numbers: How institutional pressures shape practice, *Contemporary Accounting Research,* 32(3), 833–863, DOI: 10.1111/1911-3846.12104.

Hazen T.L. (2021), Social issues in the spotlight: the increasing need to improve publicly-held companies' CSR and ESG disclosures, *University of Pennsylvania Journal of Business Law,* 23, 740–746.

Jakubowski E. (2023), The European Green Deal and the sustainable development of the Lubuskie voivodeship, *Organization and Management Series, Scientific Papers of the Silesian University of Technology*, 173, 227–239, DOI: 10.29119/1641-3466.2023.173.15.

Kell G. (2018), The remarkable rise of ESG, *Forbes*, 11 July, https://www.forbes.com/sitesgeorgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=1019d6f51695.

Kern F., Rogge K.S. (2017), Harnessing theories of the policy process for analysing the politics of sustainability transitions: a critical survey, *Environmental Innovation and Societal Transitions,* 27, 102–117, DOI: 10.1016/j.eist.2017.11.001.

Kistowski M. (2009), *Koncepcja ekorozwoju profesora Stefana Kozłowskiego*, w: D. Kiełszewski (red.), *Od koncepcji ekorozwoju do ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

KNF (2014), *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych*, Komisja Nadzoru Finansowego, https://www.knf.gov.pl/dla_rynku/regulacje_i_praktyka/zasady_ladu_korporacyjnego.

Korzeb Z., Niedziółka P., Szpilko D., di Pietro F. (2024), ESG and climate-related risks versus traditional risks in commercial banking: a bibliometric and thematic review, *Future Business Journal,* 10(1), DOI: 10.1186/s43093-024-00392-8.

Kośmicki E. (2005), Dylematy zrównoważonego rozwoju w warunkach globalizacji gospodarki, w: A. Papuziński (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta.

Kozłowski S. (2007), *Przyszłość ekorozwoju*, Wydawnictwo KUL.

KPMG (2023), *Market survey: ESG risk survey for banks*, https://kpmg.com/de/en/home/insights/2024/12/esg-risks-for-banks.html.

Kulińska-Sadłocha E. (2022), Regulacje ostrożnościowe oraz działania nadzorcze związane z ryzykami ESG – problemy i wyzwania w opinii przedstawicieli banków i ogniw sieci bezpieczeństwa, *Bezpieczny Bank*, 88(3), 160–174, DOI: 10.26354/bb.7.3.88.2022.

Larcker D.F., Tayan B., Watts E.M. (2021), *Seven myths of ESG*, Stanford Closer Look Series, 4 November, https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/seven-myths-esg.

Liberadzki K., Liberadzki M. (2022), Aspekty regulacyjne finansowania zrównoważonej działalności banku. Zielone instrumenty kapitałowe, *Bezpieczny Bank*, 87(2), 25–46, DOI: 10.26354/bb.2.2.87.2022.

Liu S., Jin J., Nainar K. (2023), Does ESG performance reduce banks' nonperforming loans?, *Finance Research Letters,* 55, Part A, 103859.

Łasak P. (2023), Contemporary determinants of business performance: from the editor, *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation,* 19(4), 6–11, DOI: 10.7341/20231940.

MacNeil I., Esser I.-M. (2022), From a financial to an entity model of ESG, *European Business Organization Law Review*, 23(1), 9–45, DOI: 10.1007/s40804-021-00234-y.

Maillard S. (2024), *Mario Draghi's competitiveness report sets a political test for the EU*, Chatham House, https://www.chathamhouse.org/2024/09/mario-draghis-eu-competitiveness-report-sets-political-test-eu?utm_source=chatgpt.com.

Marcinkowska M. (2022), Próby włączenia ryzyka ESG do unijnych regulacji ostrożnościowych dla banków, *Bezpieczny Bank,* 88(3), 35–65.

Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens III W.W. (1973), *Granice wzrostu,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

Merriam S.B., Tisdell E.J. (2015), *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, John Wiley & Sons.

Montiel I., Cuervo-Cazurra A., Park J., Antolín-López R., Husted B.W. (2021), Implementing the United Nations' sustainable development goals in international business, *Journal of International Business Studies,* 52(5), 999–1030, DOI: 10.1057/s41267-021-00445-y.

Muneer S., Singh A., Choudhary M.H., Alshammari A.S., Butt N.A. (2025), Does environmental disclosure and corporate governance ensure the financial sustainability of Islamic banks?, *Administrative Sciences,* 15(2), 54, DOI: 10.3390/admsci15020054.

NGFS (2024), *Guide on climate-related disclosure for central banks*, Network for Greening the Financial System, https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/ngfs_guide_on_climate-related_disclosure_for_central_banks_-_second_edition.pdf.

Niedziółka P. (2021), *Zielona (r)ewolucja w polskiej bankowości. Finansowanie projektów lądowej energetyki wiatrowej oraz fotowoltaicznej w Polsce z wykorzystaniem metody Project Finance*, Difin.

Owen N. (2024), Sustainability strategies in UK financial services: integrating ESG principles for long-term growth, *Journal of Business, Management and Innovations,* 1(1), 44–51, https://jbmipublisher.org/system/index.php/home/article/view/9.

Piątek Z. (2005), Człowiek jako podmiot zrównoważonego rozwoju, w: A. Papuziński (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta.

Pyka I., Nocoń A. (2024), Exposure to the ESG risk of the Polish banking sector, *Economics and Environment*, 88(1), 701, DOI: 10.34659/eis.2024.88.1.701.

Pyka I., Karkowska R., Nocoń A. (2025), ESG activities and their influence on commercial banks' profitability and financial stability, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(4), 54–75, DOI: 10.7341/20252143.

Ratajczak M. (2017), Liberalizm i neoliberalizm ekonomiczny w perspektywie historycznej, *Ekonomista*, 1.

Rogall H. (2010), Ekonomia zrównoważonego rozwoju – potrzeba reformy tradycyjnej ekonomii, w: B. Poskrobko (red. nauk.), *Edukacja dla ładu ekonomicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.

Salim S.S., Luxembourg S.L., Smekens K., Dalla Longa F., van der Zwaan B. (2026), Pathways to climate neutrality: Europe's energy transition under the Green Deal, *Renawable and Sustainable Energy Reviews,* 226, Part B, 116272, DOI: 10.1016/j.rser.2025.116272.

Schreiner L., Beyer A. (2025), *Impacts of ESG banking regulation on financing new sustainable technologies*, Working Paper Series, 3089, European Central Bank, DOI: 10.2139/ssrn.5383747.

Serafeim G. (2021), *ESG: hyperboles and reality*, Working Paper, 22-031, Harvard Business School, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3966695.

Stefaniak S. (2022), Ekspozycja na ryzyko. Finansowanie paliw kopalnych przez polskie banki a ryzyko osierocenia aktywów, *Instrat Policy Note*, 03/2022, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/11/Ekspozycja-na-ryzyko_FINAL.pdf.

Sztumski W. (2008), Refleksja na temat rozwoju zrównoważonego rozwoju (Czy zrównoważony rozwój jest fikcją, utopią, iluzją czy oszustwem?), *Problemy Ekorozwoju,* 3(2), 133–139.

Ulrich B. (1987), Stability, elasticity and resilience in terrestrial ecosystems with respect to ecosystem analysis, w: E.D. Schulz, H. Zwölfer (red.), *Potentials and Limitations of Ecosystem Analysis*, Springer.

UN (2004), *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World,* United Nations, https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf.

UN (2015), *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development,* United Nations.

Van Zanten J.A., van Tulder R. (2021), Improving companies' impacts on sustainable development: a nexus approach to the SDGS, *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3703–3720, DOI: 10.1002/bse.2835.

Vos J. (2014), Actions speak louder than words: greenwashing in corporate America, *Notre Dame Journal of Law, Ethics and Public Policy*, 23(2), 673–697.

WCED (2004), *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm.

Wojtczak A. (2022), *Europejski Zielony Ład – co to jest, założenia, cel, korzyści? Zielona transformacja,* InstalKonsorcjum, https://ik.pl/baza-wiedzy/porady/europejski-zielony-lad-co-to-jest-zalozenia-cel-korzysci-zielona-transformacja.

Wood D. (2015), What do we mean by the S in ESG? Society as a stakeholder in responsible investment, w: T. Hebb, J.P. Hawley, A.G.F. Hoepner, A.L. Neher, D. Wood (red.), *The Routledge Handbook of Responsible Investment*, Routledge.

Yin R.K. (2003), *Case Study Research. Designs and Methods*, Sage Publications, https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k-_yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf.

Zakrzewska B. (2019), Zrównoważony rozwój a jakość życia, *Autobusy. Technika, Eksploatacja. Systemy Transportowe*, 4, 38–41.

Zhang D. (2023), Does green finance really inhibit extreme hypocritical ESG risk? A greenwashing perspective exploration, *Energy Economics,* 121, 106688, DOI: 10.1016/j.eneco.2023.106688.

Zimmermann S. (2019), Same but different: How and why banks approach sustainability, *Sustainability*, 11(8), 2267, DOI: 10.3390/su11082267.

Adaptation of ESG strategies in commercial banks in Poland

Abstract

The article concentrates on issues related to the implementation of ESG – a contemporary concept of sustainable development. The primary subject of the analysis and assessment is the adaptation of ESG strategies implemented by banks. From the banking sector perspective, this means modifying previously implemented strategies towards incorporating sustainable development goals into banking institutions' operations. The study presents the results of semi-structured in-depth interviews conducted with representatives of domestic banks. The main aim of the research is to identify the implementation of ESG strategies at the largest commercial banks in Poland. The research verifies the hypothesis stating that the adaptation of ESG strategies in the largest commercial banks in Poland, occurring under conditions of high volatility of the external environment, is a progressive process characterized by diversification of banks' environmental, social, and corporate governance priorities. The research results indicate that the ESG strategies of commercial banks in Poland remain adaptable to changing external conditions.

Keywords: ESG, ESG strategy, bank, banking system