



Think Ahead

# Nowoczesny CFO w transformującej się firmie

Fundamenty jutra – automatyzacja, AI, ESG

# Spis treści

03

04

05

07

08

12

15

16

18

20

21

23

25

26

30

31

34

35

37

38

42

48

51

52

53

# Wstęp



**Iwona Galbierz-Sztrauch**

Partner, Szef Działu Usług Finansowych  
KPMG w Polsce

Z dumą prezentujemy Państwu trzecią edycję raportu „Nowoczesny CFO w transformującej się firmie”. Celem naszej publikacji jest identyfikacja najważniejszych wyzwań, przed którymi stają współcześni CFO, oraz przedstawienie praktycznych strategii i rekomendacji, które mogą pomóc w dostosowaniu się do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości biznesowej. Wraz z ewolucją roli dyrektorów finansowych, która staje się coraz bardziej złożona i strategiczna, kluczowe jest dogłębne zrozumienie kontekstu ich działalności. Nasz raport ma na celu dostarczenie narzędzi i wiedzy, które pozwolą firmom nie tylko utrzymać konkurencyjność, ale także osiągnąć długofalowy, zrównoważony rozwój w obliczu nowych wyzwań i szans.

Środowisko biznesowe staje się coraz bardziej złożone. Niepewność ekonomiczna to jedno z głównych wyzwań dla CFO na rok 2025. W obliczu tych trudności cyfryzacja i automatyzacja procesów finansowych nabierają kluczowego znaczenia, pomagając firmom w utrzymaniu konkurencyjności i efektywnym zarządzaniu ryzykiem. Co ciekawe, większość firm nie planuje zmian poziomu kosztów operacyjnych, a więc również zwiększenia poziomu inwestycji w technologie, co może sugerować ostrożność w podejmowaniu nowych inicjatyw.

W kwestii wdrażania sztucznej inteligencji wyniki badania pokazują, że mimo rosnącej świadomości korzyści wynikających z implementacji tego typu rozwiązań, obecnie tylko nieliczne firmy korzystają z AI na szeroką skalę, jednocześnie większość widzi ogromny potencjał

tej technologii. Na podstawie naszego doświadczenia oraz wyników przeprowadzonego badania widać, że mimo ogromnego potencjału tej technologii, firmy wciąż stoją przed wieloma wyzwaniami, takimi jak brak wykwalifikowanego personelu czy potrzeba większej transparentności algorytmów.

W obszarze raportowania ESG organizacje muszą sprostać obowiązkom wynikającym z unijnych regulacji. Obecnie tylko niewielki odsetek przedsiębiorstw monitoruje wskaźniki niefinansowe, co podkreśla pilną potrzebę zwiększenia zaangażowania w tym zakresie. Z perspektywy CFO, największym wyzwaniem pozostaje zapewnienie transparentności i precyzji danych w ramach raportowania ESG.

Jesteśmy wdzięczni wszystkim CFO, którzy wzięli udział w ankiecie. To Państwa zaangażowanie i udzielone odpowiedzi stanowią fundament tego raportu, umożliwiając nam lepsze zrozumienie punktu widzenia dzisiejszych liderów finansowych.

Serdecznie zachęcamy do lektury niniejszej publikacji i mamy nadzieję, że zebrane wnioski staną się inspiracją do podejmowania przemyślanych decyzji i działań oraz skłonią do pogłębionej refleksji nad rolą dyrektorów finansowych w czasach dynamicznych zmian. Wierzymy, że raport stanie się impulsem do konstruktywnych dyskusji, które pomogą lepiej przygotować Państwa organizacje do wyzwań przyszłości.

# Wstęp



Think Ahead



**Agnieszka Jarosz**

Dyrektor zarządzająca ACCA w Europie  
Wschodniej i Północnej

Rola dyrektora finansowego (CFO) w dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu uległa fundamentalnej transformacji. Jeszcze do niedawna koncentrowała się głównie na zarządzaniu finansami, kontrolingu i raportowaniu wyników. Dziś nowoczesny CFO to lider strategiczny, który musi umiejętnie łączyć zarządzanie finansowe z szerokim wachlarzem kompetencji, obejmujących technologie cyfrowe, zarządzanie zmianą oraz odpowiedzialność za zrównoważony rozwój. Badanie, z którego raport oddajemy w Państwa ręce, rzuca światło na to, jak współcześni dyrektorzy finansowi postrzegają swoje role, wyzwania i przyszłe kierunki rozwoju.

Wyniki pokazują, że jednym z kluczowych wyzwań, przed którymi stoją CFO, jest konieczność wdrażania strategii ESG (Environmental, Social, Governance). Coraz większa presja regulacyjna, a także rosnące oczekiwania interesariuszy sprawiają, że raportowanie zintegrowane staje się nieodłącznym elementem nowoczesnego zarządzania firmą. To już nie tylko moda, ale konieczność, która ma wpływ na decyzje inwestycyjne, reputację oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa. Widzimy, że dyrektorzy finansowi, którzy efektywnie łączą strategię ESG z działalnością operacyjną, są w stanie generować wartość nie tylko dla swoich organizacji, ale także dla całego ekosystemu biznesowego.

Technologie cyfrowe zmieniają oblicze pracy finansistów. Narzędzia takie jak sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe czy zaawansowana analiza danych umożliwiają efektywniejsze zarządzanie finansami i podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym. W naszym badaniu ogromna większość respondentów wskazała, że inwestycje w cyfrowe technologie są priorytetem, który pomoże im zwiększyć efektywność i dokładność procesów finansowych. Wraz z rozwojem narzędzi do analizy danych, rośnie także znaczenie kompetencji cyfrowych wśród

CFO, którzy muszą umieć zarządzać nie tylko finansami, ale i technologią, która wspiera działania biznesowe.

Współczesny rynek stawia także przed firmami wyzwania związane ze zmianą modelu zarządzania. Tradycyjne struktury hierarchiczne zastępowane są przez modele bardziej elastyczne, umożliwiające szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. W nowoczesnym modelu zarządzania kluczowe stają się zwinność i umiejętność adaptacji. Dyrektorzy finansowi coraz częściej odgrywają kluczową rolę w projektowaniu i wdrażaniu nowych modeli operacyjnych, które pozwalają firmom sprostać wyzwaniom ery cyfrowej.

Nie sposób również pominąć kwestii związanych z talentami i rozwojem kompetencji. Zmieniająca się rola CFO wymaga nie tylko szerokiej wiedzy finansowej, ale także umiejętności przywódczych, strategicznego myślenia oraz znajomości nowoczesnych technologii. Firmy, które inwestują w rozwój umiejętności swoich kadr, są lepiej przygotowane do stawiania czoła wyzwaniom przyszłości. Wzmacnianie kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, zarządzanie zmianą czy kreatywne rozwiązywanie problemów, staje się kluczowe w budowaniu efektywnych zespołów finansowych.

Na koniec, warto podkreślić, że CFO przyszłości to osoba, która łączy różnorodne kompetencje, od technologicznych po strategiczne, i potrafi skutecznie prowadzić swoją organizację przez procesy transformacji. Nowoczesne technologie, cyfrowe horyzonty, zrównoważony rozwój, zwinne zarządzanie oraz rozwój talentów to elementy, które będą definiować sukcesy firm w najbliższych latach. ACCA, jako organizacja wspierająca rozwój zawodowy finansistów na całym świecie, dąży do tego, aby wspierać swoich członków w tej drodze, dostarczając im narzędzi i wiedzy potrzebnych do osiągnięcia sukcesów w zmieniającym się środowisku biznesowym.

# Kluczowe wnioski

## Niepewność ekonomiczna

to dla prawie **40%** badanych CFO **największe wyzwanie** na rok 2025.



Ponad **połowa badanych firm nie planuje zmian w poziomie kosztów operacyjnych**

na najbliższy rok. Spośród firm planujących redukcję, aż 22% wskazało finanse jako obszar do potencjalnych cięć.



Blisko **50%** dyrektorów finansowych wskazało **fakturowanie, obsługę płatności i księgowość** jako obszary o największym **potencjale do automatyzacji.**

## Cyfryzacja i automatyzacja finansów

są według CFO **najistotniejszymi szansami** na rozwój przedsiębiorstw w 2025 roku.



## Dwie trzecie

ankietowanych organizacji

**nie wdrożyło jeszcze automatyzacji procesów podatkowych.**



## Mniej niż jedna piąta badanych firm

zadeklarowała wprowadzenie

## automatyzacji

procesów związanych

z **cenami transferowymi** w ciągu najbliższych 12 miesięcy.



Aż **86%** badanych firm  
**zautomatyzowało**  
**co najmniej w połowie**  
proces **zamknięcia miesiąca**  
księgowego.



Zwiększenie

**dokładności**  
**i wielowymiarowości**  
**analizy danych**  
to najczęściej wskazywana przez CFO  
**korzyść z wdrażania AI/genAI.**

**42%** przedsiębiorstw  
nie tylko nie raportuje, ale nawet  
**nie monitoruje**  
**wskaźników**  
**niefinansowych.**



Rozwiązania dotyczące monitorowania i raportowania

**ESG** wdrażają lub planują wdrożyć  
**jedynie te firmy, które**  
**są lub będą objęte**  
**unijną dyrektywą**  
o raportowaniu niefinansowym (CSRD).



Tylko **7%** firm  
**wykorzystuje AI/genAI**  
**do wsparcia**  
**funkcji finansowych**  
w szerokim zakresie.



Aż **40%** ankietowanych,  
których firmy raportują  
lub planują raportować  
**ESG**, wskazało, że  
**problemy z transparentnością**  
**i dokładnością danych są**  
**znaczącym wyzwaniem**  
w tym procesie.





# Funkcjonowanie w zmiennych uwarunkowaniach

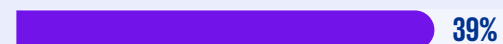
## Wyzwania i szanse dla firm w 2025 roku

Podsumowania mijającego roku tradycyjnie skłaniają do refleksji nad wyzwaniami i szansami, które będą kształtować rzeczywistość w nadchodzących miesiącach. W badaniu KPMG dyrektorzy finansowi zostali poproszeni o wskazanie trzech, najważniejszych ich zdaniem, wyzwań i szans na rok 2025. Wyniki umożliwiły stworzenie rankingów oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących nastrojów panujących wśród CFO.

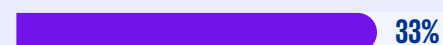
Zawirowania geopolityczne wpływające na zmienność koniunktury gospodarczej to z pewnością jeden z kluczowych powodów, dla których niepewność ekonomiczna uzyskała największą liczbę wskazań wśród największych wyzwań dla firm w 2025 roku (39% respondentów zazaczyło tę odpowiedź). Warto jednak zwrócić uwagę, że niewiele mniej wskazań dotyczyło problemów związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw (wybór 33% ankietowanych) – co jest w dużej mierze zależne od sytuacji geopolitycznej – adaptację do nowych przepisów i regulacji prawnych (nieco ponad 27%), a także zarządzanie talentami (niemal 27%). W zeszłorocznej edycji raportu najczęściej podkreślanym wyzwaniem z perspektywy CFO było utrzymanie płynności finansowej. Obecnie planowanie finansowe i budżetowanie stanowi jedną z ważniejszych trudności w odczuciu jednej piątej ankietowanych. Jest to bezpośrednio związane z najważniejszymi wyzwaniami identyfikowanymi przez CFO, czyli niepewnością ekonomiczną wywołaną wysoką inflacją oraz brakiem stabilności geopolitycznej.

### » Największe wyzwania dla firm w 2025 roku

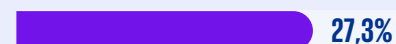
Niepewność ekonomiczna



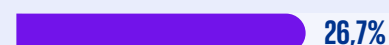
Zarządzanie łańcuchem dostaw



Przepisy i regulacje prawne



Zarządzanie talentami



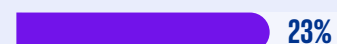
Zmiany technologiczne i cyfryzacja



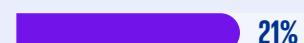
Zrównoważony rozwój i ESG



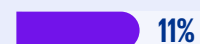
Transformacja biznesowa



Planowanie finansowe i budżetowanie



Zarządzanie reputacją



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



Zdaniem aż 41% CFO cyfryzacja i automatyzacja finansów realizowana poprzez wdrażanie technologii takich jak blockchain, chmura obliczeniowa i inne nowoczesne rozwiązania, jest największą szansą dla rozwoju firm. Umocnienie tej pozycji w rankingu stanowi awans z drugiego miejsca osiągniętego w zeszłorocznej edycji badania. Dyrektorzy finansowi widzą również szanse na rozwój w transformacji biznesowej, która obejmuje m.in. sprawną adaptację do zmian rynkowych i wdrażanie nowych modeli operacyjnych (37% badanych wskazało tę odpowiedź). Coraz większe znaczenie zyskuje także skuteczna implementacja zasad raportowania niefinansowego do strategii organizacji (wybór 35% respondentów), co odzwierciedla rosnącą świadomość dyrektorów finansowych o konieczności dostosowywania się do wymogów ESG w świetle nowych regulacji.

W ubiegłorocznej edycji badania najczęściej wskazywaną szansą dla firm był rozwój rynku i możliwości związane z ekspansją międzynarodową – w tegorocznej ankiecie ekspansję na nowe rynki jako szansę określiła nieco ponad jedna czwarta respondentów, co dało niższe, przedostatnie miejsce w rankingu.

## » Największe szanse dla firm w 2025 roku

Cyfryzacja i automatyzacja finansów  
(blockchain, chmura obliczeniowa, automatyzacja procesów)

41%

Transformacja biznesowa  
(adaptacja do zmian rynkowych, wdrożenie nowego modelu operacyjnego)

37%

Wdrożenie wymogów ESG w strategię firmy

35%

Wdrożenie narzędzi do zaawansowanej analizy danych  
(AI, Big Data)

29%

Wzmocnienie partnerstwa biznesowego i współpracy w ramach firmy

28%

Ekspansja na nowe rynki

26%

Rozwój talentów w firmie

23%

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



### Jarosław Konopka

Dyrektor, Advisory, Szef CFO Advisory,  
Lider Zespołu doradztwa w zakresie rachunkowości  
KPMG w Polsce



*Podsumowania z 2024 roku pokazują, że CFO mierzą się zarówno z tradycyjnymi wyzwaniami, takimi jak zarządzanie łańcuchem dostaw i płynność finansowa, jak i nowymi realiami kształtowanymi przez cyfryzację oraz regulacje ESG. Kluczowym trendem jest stopniowe przesuwanie akcentów: niepewność gospodarcza i zmienność geopolityczna wciąż dominują w percepcji ryzyka, ale już w zakresie szans i możliwości na pierwszy plan coraz częściej wysuwają się innowacyjne technologie i automatyzacje procesów finansowych. Zaskakująca jest natomiast stosunkowo niska waga przypisywana regulacjom dotyczącym sztucznej inteligencji, mimo nadchodzących zmian prawnych. Może to świadczyć o pewnej inercji w postrzeganiu przyszłych wyzwań lub niedocenianiu tempa, w jakim te technologie będą wpływać na operacje finansowe firm. Wydaje się, że 2025 rok przyniesie nowe wyzwania nie tylko w zakresie adaptacji do nowych technologii, ale także w umiejętności przewidywania, które trendy okażą się kluczowe w dalszym rozwoju biznesu.*



# 96% badanych CFO nie uznało przepisów dotyczących zarządzania sztuczną inteligencją za najważniejsze wyzwanie w 2025 roku, pomimo wchodzących właśnie w życie zmian regulacyjnych.

Analizując kluczowe wyzwania dla CFO w 2025 roku, warto skupić się na regulacjach prawnych w zakresie finansów, które fundamentalnie warunkują funkcjonowanie firm na rynku. Ankietowani dyrektorzy finansowi zostali poproszeni o wskazanie jednej, ich zdaniem najistotniejszej, grupy takich wymogów spośród kilku przedstawionych opcji. 21% z nich wskazało na regulacje specyficzne dla branży lub produktu, a 20% zwróciło uwagę na krajowe i zagraniczne przepisy podatkowe. Zasady regulujące ujawnianie incydentów związanych z cyberbezpieczeństwem i ochroną danych uzyskały odpowiednio po 19% i 18% wskazań.

Zaskakujący jest fakt, że 94% badanych CFO nie uznało regulacji ESG za najważniejsze wyzwanie, co może świadczyć o pewnym stopniu oswojenia tego tematu lub zaawansowania we wdrażaniu. Interesujące jest również to, że przepisów dotyczących zarządzania sztuczną inteligencją nie wybrało aż 96% ankietowanych. Tymczasem, w kontekście wejścia w życie w dniu 1 sierpnia 2024 roku unijnego rozporządzenia w sprawie sztucznej inteligencji (AI Act) oraz trwających prac Ministerstwa Cyfryzacji nad polską ustawą w tym zakresie, regulacje dotyczące AI prawdopodobnie staną się jednym z kluczowych wątków wpływających na funkcjonowanie firm w nadchodzących miesiącach.

## » Najistotniejsze wyzwania w zakresie regulacji finansowych w 2025 roku



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.  
Dane mogą nie sumować się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

## Zróżnicowany poziom sprzedaży i stabilizacja poziomu kosztów

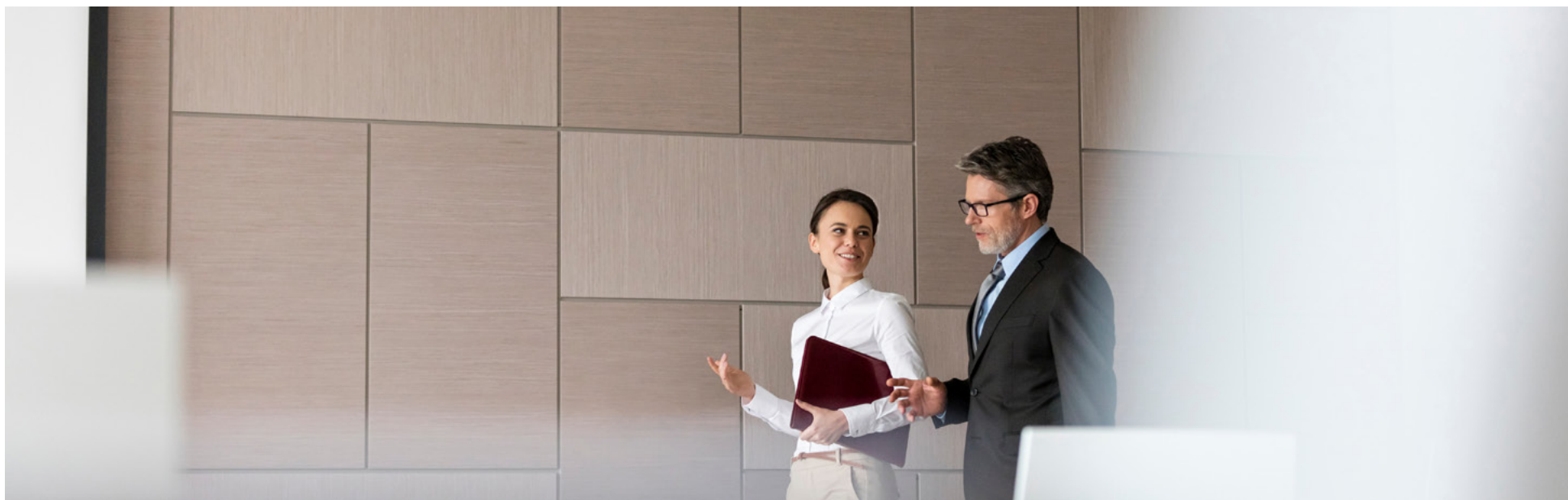
Analiza trendów sprzedaży w firmach jest kluczowa dla zrozumienia kondycji gospodarczej na poziomie mikro- i makroekonomicznym. Wyniki te odzwierciedlają nie tylko efektywność strategii biznesowych, ale również reakcję rynku na zmieniające się warunki ekonomiczne. Przenalizowanie wyników sprzedaży z ostatnich dwóch kwartałów pozwala lepiej przewidywać przyszłe zachowania rynkowe oraz identyfikować potencjalne zagrożenia i szanse, które mogą wpłynąć na dalszy rozwój przedsiębiorstw.

Wyniki badania ankietowego wskazują na zróżnicowane doświadczenia firm w zakresie trendów sprzedaży w ciągu ostatnich dwóch kwartałów. Największa grupa respondentów (37%) wskazała, że sprzedaż nie uległa

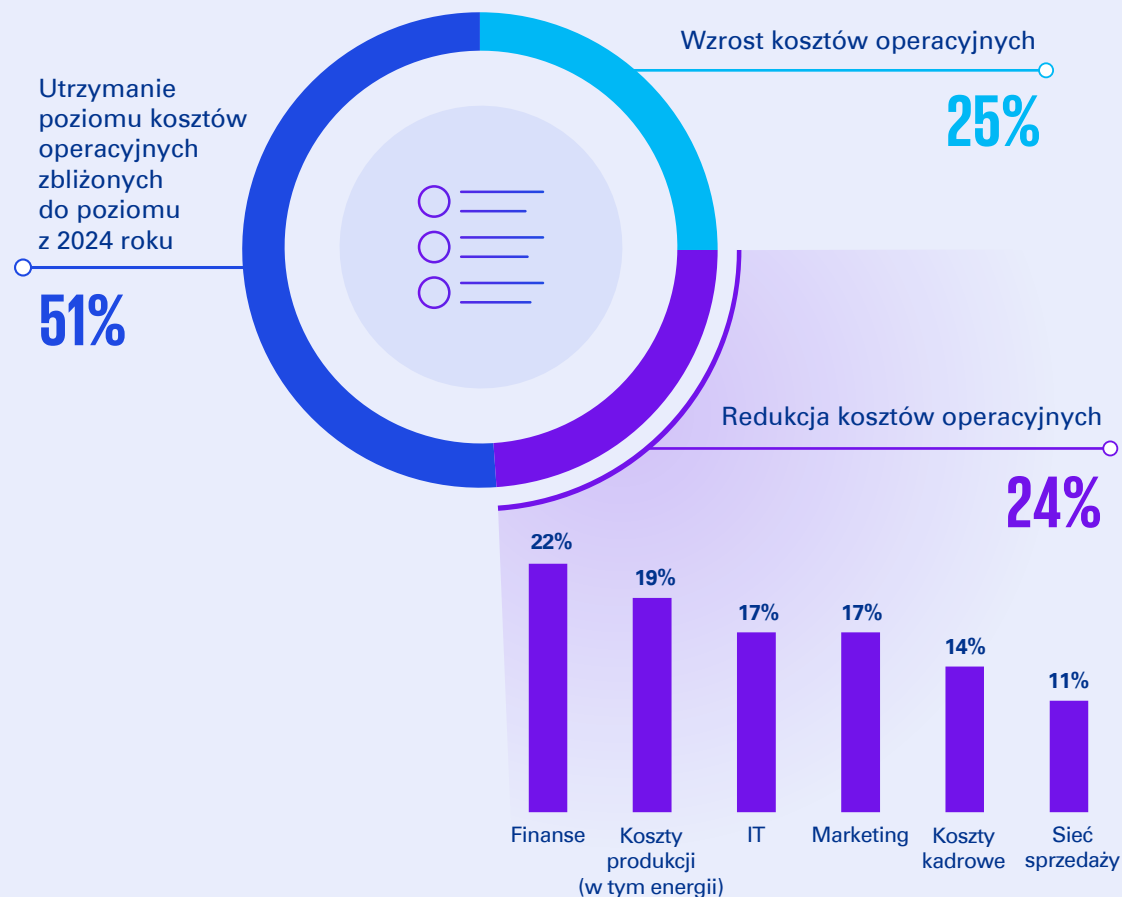
istotnym zmianom, co sugeruje stabilizację rynkową mimo zmiennych warunków gospodarczych. Jednakże 35% firm odnotowało spadek sprzedaży, w tym 16% odczuło wyraźny spadek powyżej 30%. Może to świadczyć o skomplikowanych wyzwaniach rynkowych, takich jak spowolnienie popytu lub zakłócenia w łańcuchu dostaw. Z drugiej strony, wzrost sprzedaży, zarówno wyraźny (9% wskazań respondentów), jak i umiarkowany (19%), zaobserwowało łącznie 28% firm, co może sugerować, że niektóre branże lub przedsiębiorstwa potrafiły skutecznie adaptować się do zmieniających się warunków bądź skorzystały z nadarzających się okazji rynkowych. Ogółem wyniki te podkreślają złożoność aktualnej sytuacji gospodarczej, w której stabilność współlistnieje z wyraźnymi oznakami

zarówno wzrostu, jak i spadku poziomu sprzedaży, w zależności od specyfiki działalności i otoczenia rynkowego poszczególnych firm.

Wyniki finansowe za ostatnie kwartały kształtują strategię przedsiębiorstw na przyszłość, dlatego plany dotyczące kosztów operacyjnych są ściśle powiązane z obserwowanymi trendami sprzedaży. W obliczu zróżnicowanych doświadczeń w zakresie sprzedaży, decyzje dotyczące redukcji, utrzymania lub zwiększenia kosztów operacyjnych odzwierciedlają zarówno bieżące trudności, jak i prognozy co do dalszego rozwoju sytuacji rynkowej w najbliższych miesiącach.



## » Plany względem kosztów operacyjnych w 2025 roku



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## 51% respondentów planuje utrzymać poziom kosztów operacyjnych na poziomie zbliżonym do 2024 roku.

Z badania wynika, że większość firm przyjmuje strategię stabilizacyjną na nadchodzący rok – aż 51% respondentów planuje utrzymać poziom kosztów operacyjnych na poziomie zbliżonym do 2024 roku. W poprzedniej edycji sondażu takich odpowiedzi było o 8 punktów procentowych mniej. Jest to sygnał, że w obliczu niepewności rynkowej coraz więcej przedsiębiorstw stawia na ostrożność. Dla pełnego porównania – rok wcześniej 28% firm planowało redukcję kosztów operacyjnych, a 29% ich podwyżkę.

25% firm zamierza zwiększyć koszty operacyjne w nadchodzącym roku, co może świadczyć o ich gotowości do wykorzystania nadarżających się szans i inwestowania w przyszły rozwój. Z drugiej strony, 24% badanych przedsiębiorstw planuje redukcję kosztów (co oznacza spadek o 4 punkty procentowe w porównaniu do poprzedniej edycji badania). CFO wskazali, że cięcia te będą dotyczyć w największym stopniu obszarów takich jak finanse (22%), produkcja i koszty energii (19%), IT i marketing (po 17%), koszty kadrowe (14%) oraz sieci sprzedaży (11%). Taki rozkład wskazuje, że firmy nie tylko optymalizują bezpośrednie koszty operacyjne, ale także starają się efektywnie zarządzać zasobami w kluczowych obszarach działalności. CFO słusznie widzą największe pole do optymalizacji kosztów w obszarze finansów, w którym identyfikowany jest duży potencjał do automatyzacji procesów.



**Krzysztof Gąbka**

Dyrektor, Dział Usług Finansowych  
KPMG w Polsce



*Sektor finansowy był w awangardzie zmian technologicznych ostatnich lat, jednakże współczesna technologia rozwija się w niespotykanym wcześniej tempie, stanowiąc wyzwanie dla sektorów regulowanych. Dotychczasowym priorytetem instytucji finansowych było zastosowanie technologii w procesach ściśle związanych z pozyskaniem klienta oraz zapewnieniem jak najlepszego jego doświadczenia w poszczególnych kanałach obsługi. Nowe możliwości jakie przedstawiają współczesne technologie, jak również presja rynkowa na ograniczenie kosztów, skłaniają instytucje finansowe do przeglądu efektywności procesów middle-office i back-office. Dostrzegamy istotny wzrost inicjatyw dotyczących automatyzacji procesów finansowych zamknięcia miesiąca, jak również zredefiniowania funkcji controllingu wspieranego nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi umożliwiającymi dostarczenie informacji w czasie i zakresie niezbędnym do podjęcia świadomych decyzji na poziomie zarządczym.*





# Transformacja cyfrowa funkcji finansowej

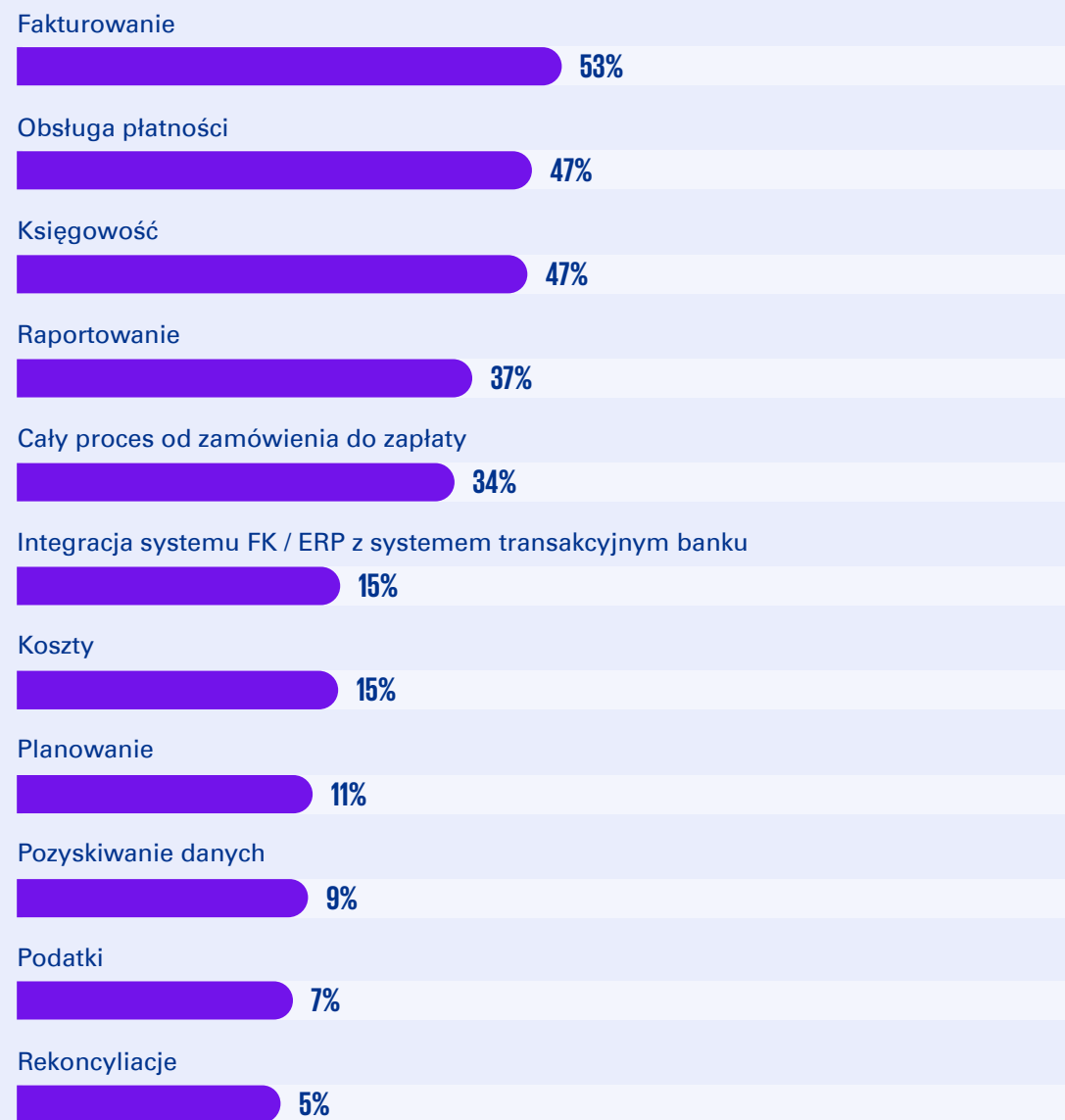


## Potencjał automatyzacji w funkcjach finansowych

Automatyzacja to doskonały sposób na optymalizację zasobów, a przez to na uzyskanie przewagi firmy na rynku. Jednak nie wszystkie zadania mogą być równie łatwo zautomatyzowane. Wiąże się to zarówno ze stopniem rozwoju technologii, jak i ze specyfiką poszczególnych funkcji finansowych. Jest zatem zrozumiałe, że dyrektorzy finansowi postrzegają niektóre obszary jako mające większy potencjał do automatyzacji.

W tegorocznej edycji raportu nie widać znaczących zmian w porównaniu do wyników badania z poprzedniego roku – obszary z największym potencjałem do automatyzacji zostały wskazane w niemal takiej samej kolejności. W każdym z nich, z wyjątkiem rekonyliacji, postrzegany potencjał automatyzacji wzrósł o kilka punktów procentowych w porównaniu z ubiegłym rokiem. Najwięcej – ponad połowa respondentów – wskazała fakturowanie (53%). Tuż za nim ex aequo znalazły się obsługa płatności i księgowość (obie po 47%). Nieco ponad jedna trzecia ankietowanych uważa, że potencjalnie z sukcesem można zautomatyzować raportowanie, w tym proces zamknięcia miesiąca księgowego (37%), a także cały proces zakupu usługi lub towaru – od zamówienia do zapłaty (34%). Najmniejszy potencjał do przeprowadzenia cyfrowej transformacji dyrektorzy finansowi widzą w pozyskiwaniu danych (9%), podatkach (7%) oraz rekonyliacji (zaledwie 5% CFO).

### » Obszary z największym potencjałem do automatyzacji



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

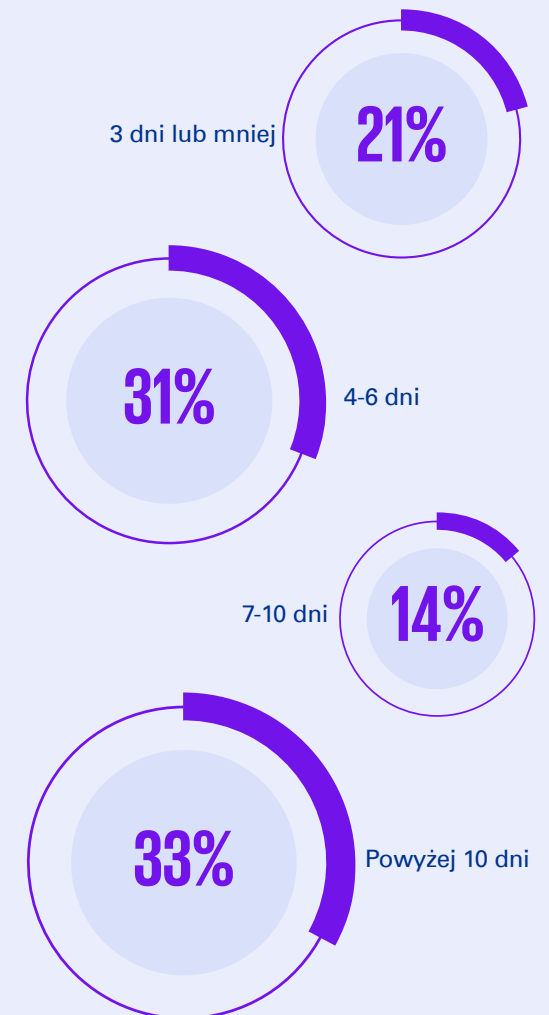


Trend polegający na postrzeganiu automatyzacji jako wykonalnej i potencjalnie wydajniejszej w procesach o wyraźnej powtarzalności jest widoczny w wynikach dotyczących poziomu automatyzacji procedur zamknięcia miesiąca księgowego. Aż 86% badanych firm przeprowadza te procedury co najmniej w połowie automatycznie. Oznacza to, że firmy rozwijają się i wykorzystują nowe technologie i rozwiązania wspierające funkcje finansowe. Udział manualnych czynności w procesach zamknięcia miesiąca kształtuje się następująco: w prawie jednej trzeciej badanych firm (29%) wynosi mniej niż 30%, w ponad połowie firm (57%) kształtuje się na poziomie 30-50%, a jedynie u około 15% badanych osiąga więcej niż 50%. Jest to bardzo duża zmiana

względem wyniku poprzedniej edycji badania, gdzie aż 41% respondentów zaznaczyło, że ponad połowa czynności związanych z procesem zamknięcia miesiąca księgowego wykonywana jest w sposób manualny. Duży spadek odsetka czynności manualnych w tym procesie to prawdopodobnie efekt synergii wielu czynników, takich jak usprawnienie procedur, rozwój technologii czy zmiana oczekiwań inwestorów. Czas trwania procesu zamknięcia miesiąca wynosi 3 dni lub mniej tylko w około jednej piątej badanych firm, co stanowi niewielki wzrost (o 3 punkty procentowe) w porównaniu z rokiem poprzednim. Z kolei jedna trzecia badanych CFO przyznała, że zamknięcie miesiąca trwa dłużej niż 10 dni.



### » Czas trwania procesu zamknięcia miesiąca księgowego



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego. Dane mogą nie sumować się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

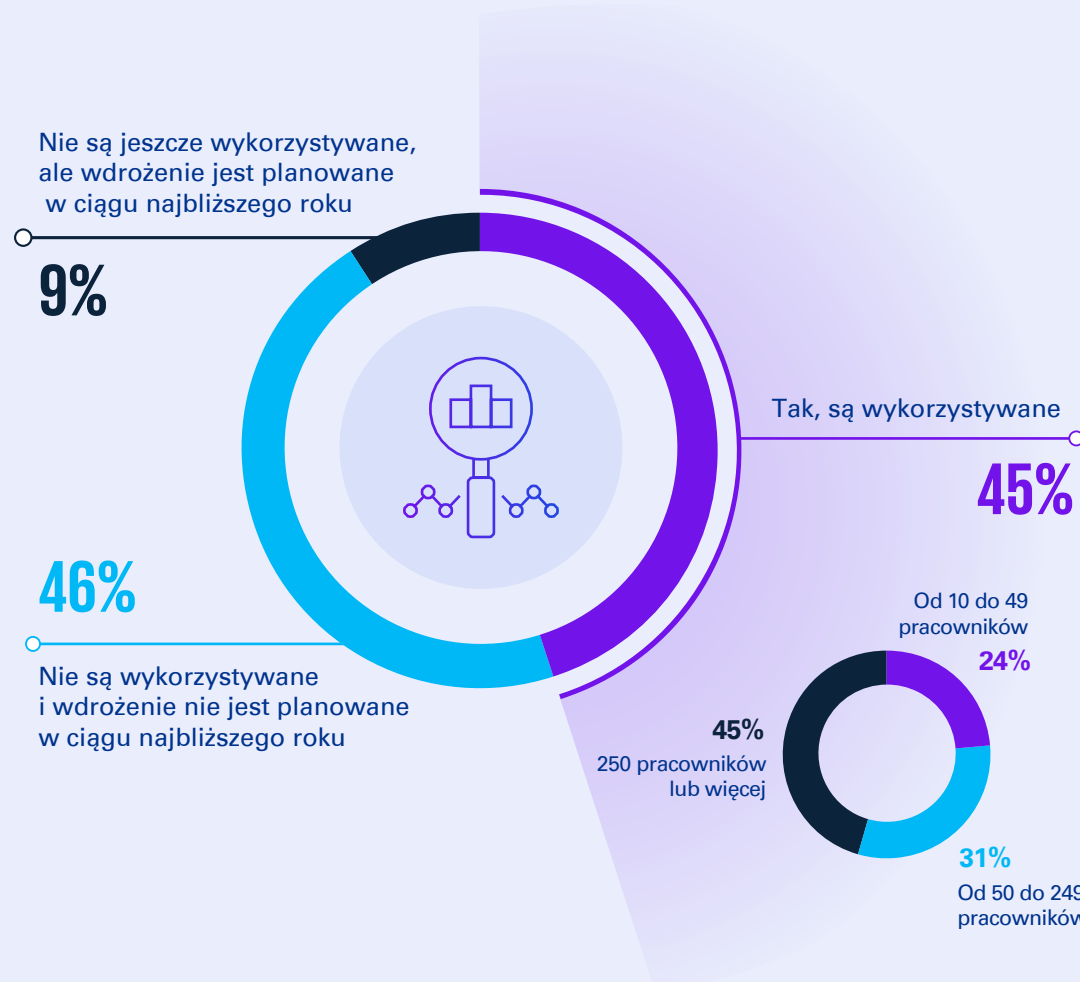
## Różnorodność narzędzi automatyzacyjnych w firmach

Choć zamknięcie miesiąca księgowego przebiega w badanych organizacjach sprawnie pod względem automatyzacji, prawie jedna trzecia respondentów zadeklarowała, że ERP jest jedynym obecnie wykorzystywanym w ich firmie rozwiązaniem automatycznym. Co więcej, 13% z nich polega w swoich przedsiębiorstwach jedynie na procesach manualnych, rozumianych jako wykorzystanie systemu księgi głównej oraz arkuszy kalkulacyjnych. Potencjał do wprowadzania nowych rozwiązań jest więc wciąż bardzo duży.

Prawie połowa respondentów nie ma i nie planuje wdrażać szeroko rozumianych narzędzi automatycznych (innych niż arkusze kalkulacyjne), wspierających proces budżetowania. Obrazuje to zróżnicowaną sytuację na rynku – 45% firm już z sukcesem je zaimplementowało, a kolejne 9% planuje zrobić to w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Stopień wdrożenia utrzymuje się na poziomie sprzed roku (45%), co sugeruje spowolnienie tempa automatyzacji w porównaniu z okresem 2022-2023. W tym czasie odsetek badanych firm, posługujących się rozwiązaniami automatycznymi bardziej zaawansowanymi niż arkusze kalkulacyjne, wzrósł o 11 punktów procentowych (z 34% w roku 2022 do 45% w 2023).



» Wykorzystanie narzędzi i systemów (innych niż arkusze kalkulacyjne) wspierających proces budżetowania, w tym narzędzi analityki predykcyjnej i modeli AI w firmach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Spowolnione tempo transformacji cyfrowej w niektórych organizacjach zwiększa przewagę konkurencyjną firm, które priorytetowo traktują wdrożenie nowych rozwiązań w budżetowaniu, w tym opartych na sztucznej inteligencji. Decyzja o skierowaniu się w stronę najnowszych technologii jest wśród badanych pozytywnie skorelowana z wielkością ich przedsiębiorstwa. 91% organizacji zatrudniających 250 lub więcej pracowników już wprowadziło co najmniej jedno zaawansowane rozwiązanie wspierające budżetowanie. Dla średnich przedsiębiorstw (50-249 pracowników) odsetek ten był mniejszy, choć wciąż znacznie przekraczał połowę (60%), ale wśród małych firm (10-49 pracowników) jedynie co piąta stosuje najnowsze technologie w budżetowaniu. Jednocześnie w grupie respondentów, którzy wdrożyli omawiane rozwiązania, dysproporcja nie jest aż tak duża – odpowiednio 45%, 31% i 24% to duże, średnie i małe przedsiębiorstwa. Taki rozkład wskazuje na to, że małe firmy są zainteresowane transformacją, ale mają mniejsze zasoby finansowe na implementację zaawansowanych rozwiązań, co skutkuje wolniejszym tempem automatyzacji.

**91% organizacji zatrudniających 250 lub więcej pracowników już wprowadziło co najmniej jedno zaawansowane rozwiązanie wspierające budżetowanie.**



# Automatyzacja procesów i funkcji podatkowych

## Automatyzacja procesów podatkowych od planu do realizacji

Procesy podatkowe to jedno z najbardziej strategicznych, a jednocześnie wymagających wyzwań dla CFO w zarządzaniu finansami firmy. Od dokładności i terminowości ich przeprowadzania zależy nie tylko zgodność z wymogami podatkowymi, ale także efektywność operacyjna oraz minimalizacja ewentualnych ryzyk. Automatyzacja procesów podatkowych może przynieść firmie znaczące korzyści – od redukcji kosztów i oszczędności czasu po zwiększenie bezpieczeństwa danych. W obliczu rosnącej złożoności przepisów podatkowych CFO coraz częściej dostrzegają w automatyzacji narzędzie umożliwiające szybsze działanie przy mniejszym ryzyku popełnienia błędów.

Mimo to, wśród badanych firm widoczna jest rozbieżność w podejściu do automatyzacji procesów podatkowych. Dwie trzecie ankietowanych organizacji nie wdrożyło jeszcze tego typu rozwiązań, co świadczy o tym, że wiele firm wciąż polega na tradycyjnych, bardziej czasochłonnych metodach zarządzania podatkami. Jednakże 21% CFO przyznało, że automatyzacja procesów podatkowych jest poważnie rozważana, a w niektórych organizacjach podjęto już ku temu konkretne kroki, takie jak pozyskiwanie ofert od podmiotów dostarczających odpowiednie systemy. Ponadto 17% firm deklaruje, że jest już w trakcie wdrażania automatyzacji

w tym zakresie, a kolejne 17% zakończyło już jej implementację w systemach podatkowych. Oznacza to, że część firm skutecznie przygotowuje się do sprostania przyszłym wyzwaniom związanym z rosnącą złożonością przepisów i potrzebą większej efektywności operacyjnej. Widać zatem, że chociaż wiele firm jest dopiero na początku drogi do automatyzacji, coraz więcej z nich dostrzega potencjał w nowoczesnych narzędziach wspierających funkcje finansowe i podatkowe.

### » Etap automatyzacji procesów podatkowych w firmach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Wśród firm, które zautomatyzowały swoje procesy podatkowe, zidentyfikowano różne etapy tego wdrożenia. Jedna czwarta spośród tych przedsiębiorstw zadeklarowała pełną automatyzację procesów podatkowych przy użyciu zaawansowanych narzędzi i technologii. Kolejne 24% firm korzysta ze zintegrowanego, specjalistycznego oprogramowania do automatyzacji większości zadań podatkowych. Największa część tej grupy respondentów, bo aż jedna trzecia, wykorzystuje pojedyncze, komercyjne narzędzia do automatyzacji wybranych procesów z tego obszaru. Natomiast 18% firm wdrożyło podstawowe narzędzia automatyzujące tylko wybrane procesy podatkowe.

Głównym czynnikiem motywującym CFO do rozważenia wprowadzenia automatyzacji w finansach oraz systemach podatkowych jest redukcja kosztów, zwłaszcza związana z rezygnacją z outsourcingu tych usług (41% badanych wskazało taką odpowiedź, mogąc wybrać maksymalnie trzy pozycje). Rozwój nowych technologii i transformacja cyfrowa biznesu, która usprawnia inne obszary działalności, również silnie motywuje firmy do innowacyjnego podejścia w kwestiach finansowych i podatkowych (38%). Jedna trzecia ankietowanych wskazała na motywację wynikającą z przepisów legislacyjnych oraz chęci odciążenia pracowników z czynności powtarzalnych, a przez to uwolnienia potencjału zasobów ludzkich i czasu pracy.



*Automatyzacja procesów podatkowych może znacząco poprawić dokładność i szybkość operacji. Przedsiębiorstwa, które korzystają tylko z pojedynczych narzędzi automatyzacyjnych, mogą jednak napotkać problemy z integracją systemów. Niezbędne jest zatem opracowanie kompleksowej strategii automatyzacji. Warto zauważyć, że pozwala to nie tylko na mniejszą podatność na błędy i optymalizację wydatków w dłuższej perspektywie, ale również zmniejsza zależność od zewnętrznych usługodawców. Dodatkowo dzięki automatyzacji pracownicy mogą skoncentrować się na bardziej strategicznych zadaniach. Wdrożenie tych rozwiązań wymaga jednak odpowiednich inwestycji oraz szkoleń, co może stanowić wyzwanie – dlatego tak ważne jest, aby organizacje podchodziły do tego procesu z odpowiednim przygotowaniem i wsparciem eksperckim.*



### **Małgorzata Gień**

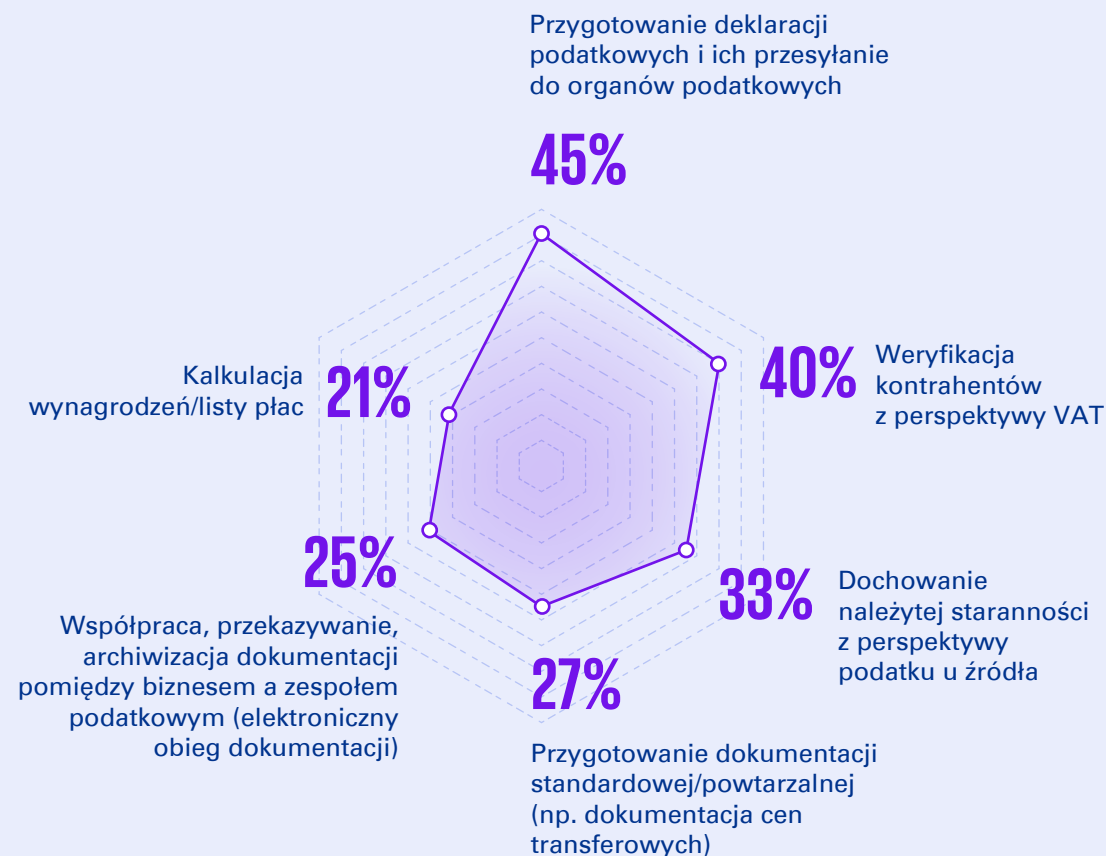
Partner, Dział Doradztwa Podatkowego,  
Szef Zespołu ds. Fuzji i Przejęć  
KPMG w Polsce

## Priorytetowe obszary automatyzacji procesów podatkowych

Wyniki badania wskazują, że automatyzacja procesów podatkowych jest kluczowa dla poprawy efektywności i zgodności w firmach. Najwięcej CFO (45%) za priorytetowy obszar automatyzacji uznało przygotowanie i przesyłanie deklaracji podatkowych. Uwypuklona została potrzeba minimalizacji ryzyka błędów w tym skomplikowanym procesie. Kolejne 40% respondentów wskazało na weryfikację kontrahentów z perspektywy VAT, co odzwierciedla rosnące wymagania regulacyjne i konieczność zarządzania ryzykiem podatkowym.

**Najwięcej CFO (45%) za priorytetowy obszar automatyzacji uznało przygotowanie i przesyłanie deklaracji podatkowych.**

### » Obszary, w których automatyzacja procesów podatkowych jest najistotniejsza



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

---

---

---

---

---

---

---

---

Automatyzacja procesu dochowania należytej staranności z perspektywy podatku u źródła była istotna dla 33% CFO. Podkreśla to znaczenie tego procesu dla kompletności procesów podatkowych, szczególnie w kontekście minimalizowania ryzyka związanego z podatkami. 27% respondentów uznało, że automatyzacja przygotowania dokumentacji standardowej, takiej jak dokumentacja cen transferowych, znacznie odciąża zespoły podatkowe i zwiększa ich efektywność, co jest szczególnie ważne w firmach, gdzie procesy te są skomplikowane i czasochłonne.

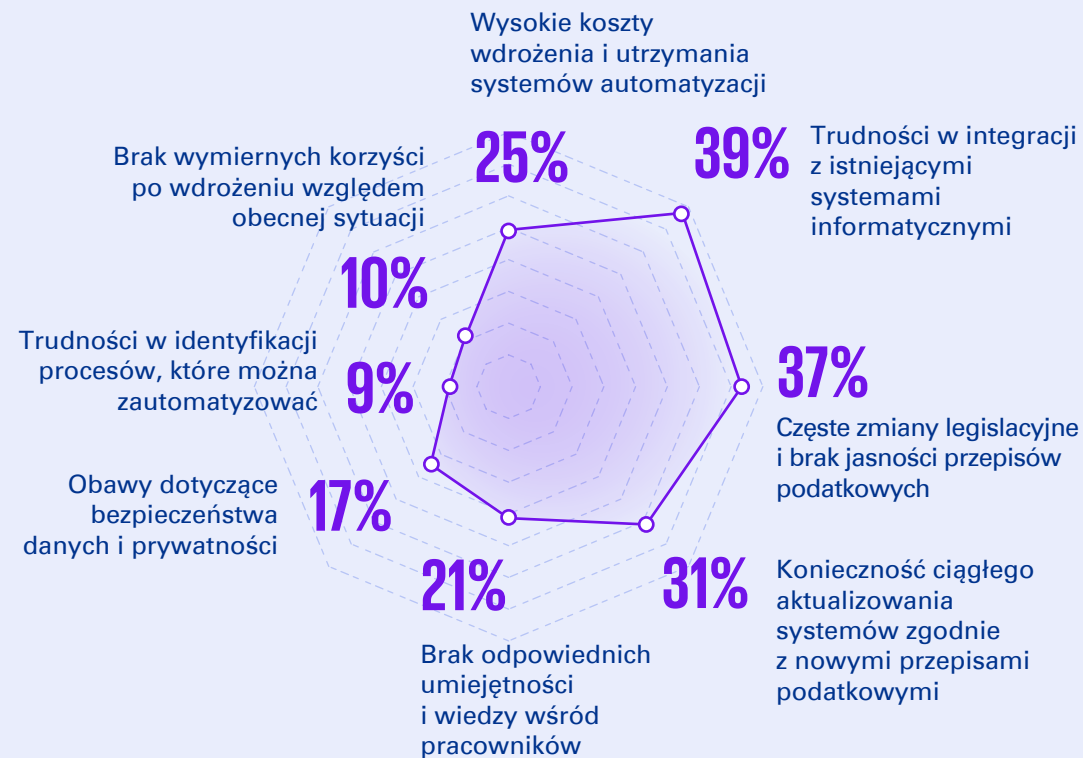
Jedna czwarta CFO wskazała na rosnące znaczenie automatyzacji współpracy i obiegu dokumentacji między biznesem a zespołem podatkowym. Efektywne zarządzanie dokumentacją staje się coraz bardziej kluczowe, zwłaszcza w procesach podatkowych i w kontekście utrzymania zgodności ze zmieniającymi się przepisami podatkowymi. Choć kalkulacja wynagrodzeń i listy płac jest istotna, 21% respondentów uznało, że automatyzacja tego procesu znajduje się niżej na liście priorytetów automatyzacyjnych. Może to sugerować, że inne obszary finansowe wymienione wcześniej są postrzegane jako bardziej krytyczne w tym kontekście.





## Wyzwania w automatyzacji procesów podatkowych

### » Najważniejsze wyzwania w obszarze automatyzacji procesów podatkowych



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Pomimo korzyści płynących z automatyzacji, dla wielu CFO głównym wyzwaniem w kontekście automatyzacji procesów podatkowych są trudności w integracji z istniejącymi systemami informatycznymi. Aż 39% respondentów wskazało ten problem, co pokazuje, że dostosowanie nowych technologii do już funkcjonujących rozwiązań stanowi istotną barierę dla wielu firm. Równie znaczącym wyzwaniem są częste zmiany legislacyjne i brak jasności przepisów podatkowych, które zostały wskazane przez 37% CFO.

Obawy dotyczące bezpieczeństwa danych i prywatności zostały zgłoszone przez 17% dyrektorów finansowych. Może to wskazywać, że choć kwestie ochrony danych są bezsprzecznie istotne, nie stanowią one głównego problemu w kontekście automatyzacji procesów podatkowych. Dodatkowo na obecnym etapie rozwój technologii pozwala zaufać bezpieczeństwu danych. Zaledwie 9% ankietowanych uznało, że wyzwaniem jest trudna identyfikacja procesów, które mają potencjał automatyzacji.

Większość firm sprawnie zidentyfikowała obszary wymagające technologicznych usprawnień, co jest budującym wnioskiem. Wskazuje to na rosnącą świadomość znaczenia automatyzacji dla poprawy efektywności operacyjnej oraz zgodności z przepisami podatkowymi.

## Automatyzacja a ceny transferowe

Ceny transferowe to kolejny obszar o dużym potencjale do automatyzacji. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te działające w ramach grupy kapitałowej, każdego roku zawierają liczne transakcje z podmiotami powiązanymi, które podlegają specjalnej kontroli w zakresie zgodności ze standardami rynkowymi.

Jednocześnie przygotowywanie formularzy TPR-C oraz pozostałej dokumentacji z zakresu cen transferowych jest powtarzalne i realizowane według określonych wzorców. W związku z tym automatyzacja tych zadań powinna być normą – stwarza szansę nie

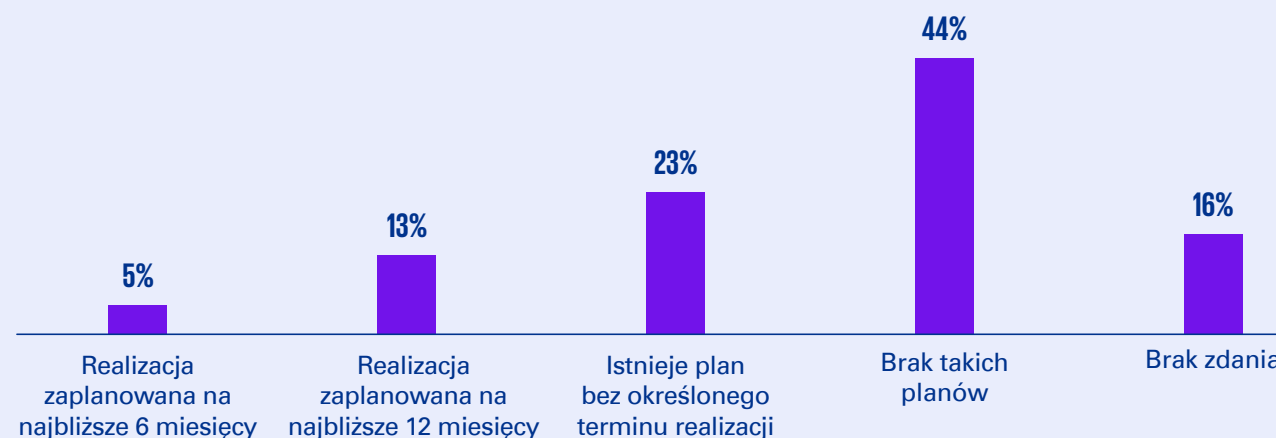
tylko na oszczędność czasu, ale także na minimalizację ryzyka błędów.

Na rynku pojawia się coraz więcej propozycji rozwiązań służących do usprawnienia procesów w obszarze cen transferowych. Jednak obecnie blisko połowa – 44% firm – nie planuje automatyzacji w tym zakresie. Wśród nich dominują małe przedsiębiorstwa (10-49 pracowników), z których aż 76% nie przewiduje wdrożenia takiego udogodnienia, co może być związane z ograniczoną liczbą transakcji z podmiotami powiązanymi. Z kolei pozostałe 24% przedsiębiorstw

tej wielkości nie ma jeszcze wyrobionego zdania co do potrzeby omawianej automatyzacji.

Niemal jedna czwarta wszystkich ankietowanych (23%) planuje zautomatyzować procesy z zakresu cen transferowych, choć jeszcze nie określiła konkretnego terminu. Natomiast nieco mniej niż co piąty dyrektor finansowy (18% z nich) zamierza zrealizować taki plan w swojej firmie w ciągu najbliższego roku. Co istotne, wszystkie badane firmy zatrudniające 250 i więcej pracowników jednogłośnie planują taką automatyzację, choć ponad połowa z nich (52%) nie określiła jeszcze dokładnego terminu wdrożenia tego rozwiązania.

### » Plany firm na automatyzację procesów związanych z cenami transferowymi



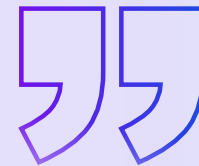
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.  
Dane mogą nie sumować się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.

**Wszystkie duże przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 250 osób planują automatyzację procesów związanych z cenami transferowymi.**



**Jakub Roszkiewicz**

Partner Associate, Dział Doradztwa Podatkowego,  
Zespół ds. Cen Transferowych  
KPMG w Polsce



*W kontekście automatyzacji procesów podatkowych istotna jest odpowiedź na pytanie, dlaczego wiele firm, pomimo dostępności nowoczesnych rozwiązań, wciąż opiera się na tradycyjnych metodach. Wśród głównych barier znajdują się nie tylko wysokie koszty początkowe, ale przede wszystkim trudności techniczne oraz niepewność, związana ze zmiennością regulacji prawnych. Niemniej jednak dyrektorzy finansowi identyfikują priorytetowe obszary automatyzacji, co jest uzasadnione: rozumieją, że czynności czasochłonne i obciążone wysokim ryzykiem błędów stanowią idealne pole do optymalizacji. Kluczowym elementem skutecznej transformacji cyfrowej jest zatem motywacja i zaangażowanie zespołów podatkowych na każdym etapie procesu – od wyboru narzędzi, poprzez ich testowanie, aż po implementację. Takie zaangażowanie nie tylko umożliwia oswojenie narzędzi, lepsze ich zrozumienie i dostosowanie do potrzeb pracowników, ale także sprzyja budowaniu kultury innowacji w firmie.*



Wśród firm, które już stosują narzędzia do zarządzania transakcjami wewnątrz grupy kapitałowej, niemal połowa korzysta z komercyjnego oprogramowania dostępnego na rynku. 16% rozwija własne, dostosowane do indywidualnych potrzeb oprogramowanie, a prawie jedna trzecia (31%) wykorzystuje arkusze kalkulacyjne, czasami w połączeniu z innymi narzędziami. Natomiast aż jedna czwarta wszystkich respondentów nadal nie posiada specjalistycznych narzędzi i zarządza procesami

związanymi z dokumentacją cen transferowych wyłącznie manualnie. W tej grupie znajduje się prawie po jednej czwartej średnich i dużych przedsiębiorstw. Taka sytuacja jest zaskakująca, zwłaszcza w przypadku największych firm, dla których transakcje z podmiotami powiązаныmi stanowią codzienność. Dla tych przedsiębiorstw automatyzacja byłaby korzystnym rozwiązaniem, umożliwiającym znaczną oszczędność czasu i zasobów.



### » Narzędzia wykorzystywane do zarządzania cenami w transakcjach ze spółkami grupy kapitałowej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Informacja dotycząca cen transferowych TPR-C jest przekazywana do organów podatkowych, które następnie mogą zweryfikować zgodność transakcji z zasadą ceny rynkowej. Mogłoby się więc wydawać, że firmy, które zautomatyzowały swoje procesy podatkowe, będą również dążyć do automatyzacji procesów związanych z cenami transferowymi – w tym przede wszystkim tych bieżącego monitorowania poziomów cen w relacjach z podmiotami powiązanymi. Rzeczywistość pokazuje inaczej – prawie jedna trzecia firm (32%), które wdrożyły automatyzację procesów podatkowych w ciągu ostatnich 12 miesięcy, nie planuje jej w zakresie cen transferowych. Kolejne 36% zamierza rozszerzyć automatyzację podatkową na transakcje realizowane pomiędzy podmiotami powiązanymi, ale dopiero w ciągu najbliższego roku. Ponadto prawie jedna czwarta badanych ma to w planach, ale nie określiła jeszcze terminu wdrożenia.

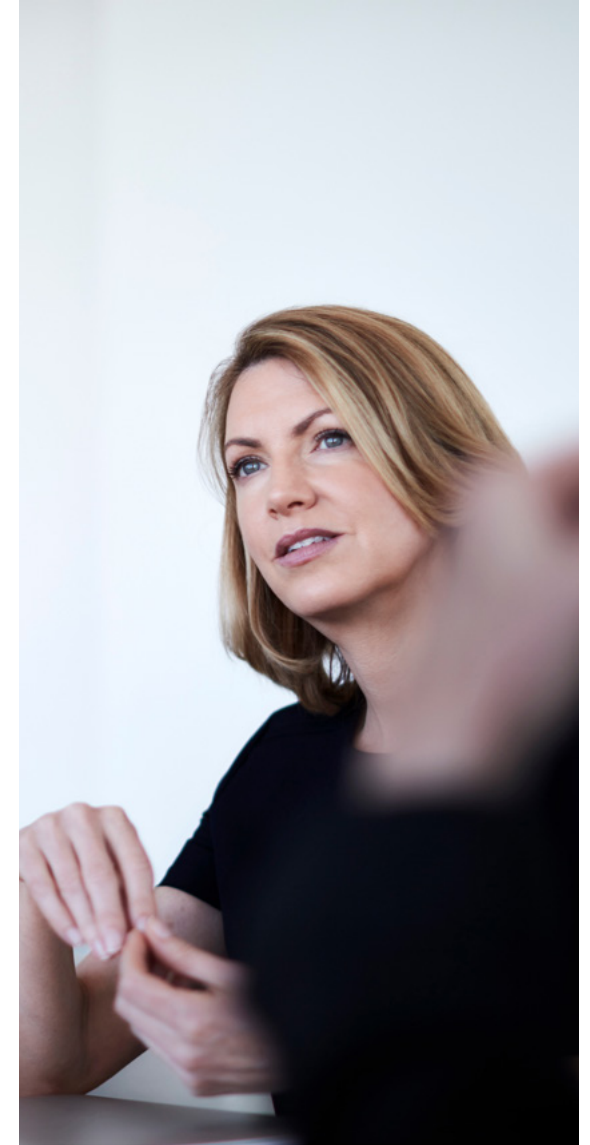
Firmy, które dopiero zaczynają wdrażać automatyzację podatkową, wydają się bardziej skłonne do podejścia kompleksowego. 46% z nich planuje automatyzację procesów związanych z cenami transferowymi w ciągu nadchodzących 12 miesięcy, a tylko 15% w ogóle nie zamierza automatyzować formalności związanych z cenami transferowymi.

Firmy będące na pierwszych etapach wprowadzania automatyzacji podatkowych to również te firmy, które najczęściej korzystają z zewnętrznego oprogramowania do zarządzania cenami w transakcjach w obrębie grupy kapitałowej (używa go aż połowa z nich). Wydaje się zatem, że te przedsiębiorstwa, które

dopiero przechodzą proces transformacji podatkowej, są bardziej skłonne robić to kompleksowo. Rośnie również świadomość w zakresie możliwości modernizacji procesów cen transferowych. Holistyczne podejście do automatyzacji podatkowej jest tym bardziej uzasadnione, że pozwala zoptymalizować koszty, na przykład poprzez zakup szerszego pakietu funkcji w ramach jednej aplikacji.

Analiza wyników wskazuje, że firmy, które nie są zainteresowane automatyzowaniem procesów podatkowych, zdecydowanie rzadziej rozważają automatyzację cen transferowych. Można zatem przypuszczać, że ich niechęć do tej ostatniej jest związana z brakiem wiedzy na temat możliwości i korzyści, jakie z niej płyną.

**32% firm, które zautomatyzowały procesy podatkowe w ciągu ostatniego roku, nie planuje automatyzacji w zakresie cen transferowych.**





# Nowa rzeczywistość w dobie AI



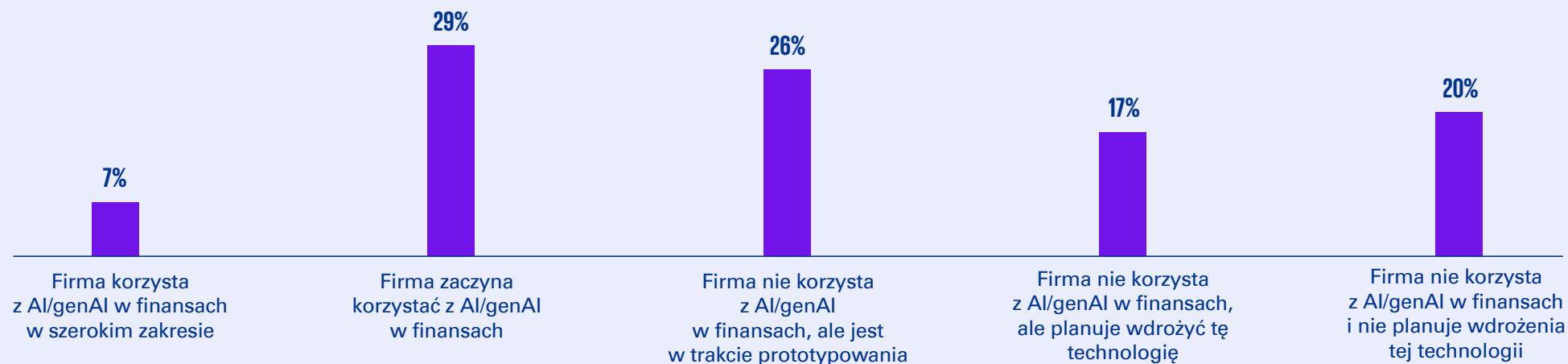
## Rola sztucznej inteligencji w finansach dziś i jutro

W dobie cyfrowej transformacji nowocześni CFO stoją przed kluczowym wyzwaniem, jakim jest wdrożenie sztucznej inteligencji, w tym generatywnej AI, w swoich organizacjach. Wykorzystanie tych zaawansowanych technologii staje się nie tylko czynnikiem kształtującym przewagę konkurencyjną, ale często koniecznością dla firm pragnących usprawnić swoje procesy finansowe, zwiększyć efektywność operacyjną oraz lepiej reagować

na zmieniające się warunki rynkowe. W badaniu KPMG dyrektorzy finansowi odpowiedzieli na pytania dotyczące tego, jak zaawansowane są ich firmy w implementacji AI oraz w jakich obszarach z niej korzystają lub planują korzystać. Wskazali też korzyści, jakie te technologie mogą przynieść, a także wyzwania, które towarzyszą ich integracji z procesami finansowymi.



### » Stopień wdrożenia AI/genAI w finansach



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.  
Dane mogą nie sumować się do 100% z uwagi na zastosowane zaokrąglenia.



**Leszek Ortyński**

Dyrektor, Lider ds. Data Science i AI  
KPMG w Polsce



*Sztuczna inteligencja, w tym generatywna AI, staje się nieodłącznym elementem nowoczesnych strategii finansowych. CFO coraz częściej dostrzegają jej potencjał w automatyzacji procesów, zarządzaniu ryzykiem czy analizach predykcyjnych. Mimo że tylko niewielka część firm w pełni wdrożyła AI, rosnąca liczba przedsiębiorstw testuje i prototypuje rozwiązania oparte na tej technologii. To wyraźny sygnał, że sztuczna inteligencja będzie kluczowym czynnikiem kształtującym konkurencyjność i efektywność operacyjną w nadchodzących latach. Firmy, które wdrożą te technologie szybciej, zyskają przewagę na zmieniającym się rynku.*



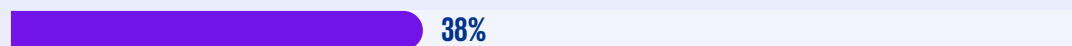


## » Obszary wykorzystywania AI/genAI w firmach

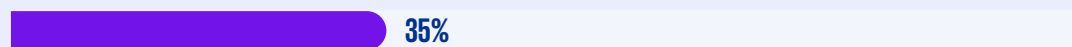
Modele planowania finansowego



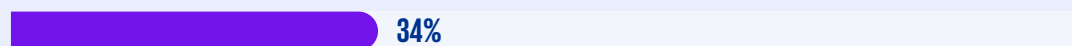
Analiza predykcyjna



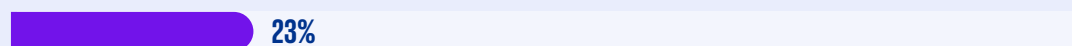
Zarządzanie ryzykiem



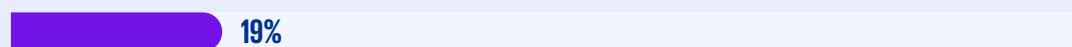
Automatyzacja procesów finansowych



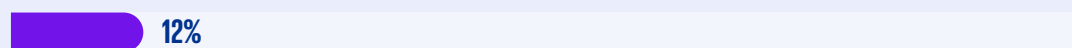
Wykrywanie nietypowych wzorców, błędów, wewnętrznych oszustw



Usprawnienie Business Intelligence (automatyzacja generowania raportów biznesowych)



Wykorzystanie chatbotów do komunikacji



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## Ponad jedna trzecia badanych firm już teraz wykorzystuje sztuczną inteligencję do wsparcia procesów i funkcji finansowych.

Ponad jedna trzecia badanych firm już teraz wykorzystuje sztuczną inteligencję do wsparcia procesów i funkcji finansowych. Jednak jedynie 7% ankietowanych CFO deklaruje szerokie zastosowanie tej technologii w swoich organizacjach. Znacznie większa grupa, bo 29% firm, dopiero rozpoczyna swoją drogę ku automatyzacji z wykorzystaniem AI, co wskazuje na potencjalnie dynamiczny rozwój tej technologii w obszarze finansów w nadchodzących latach. Pocięszające jest to, że ponad jedna czwarta przedsiębiorstw, mimo że nie korzysta jeszcze z AI, jest w trakcie prototypowania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji. To wyraźny sygnał, że technologia ma ogromny potencjał rozwojowy na rynku. Dodatkowo 17% firm, które obecnie nie korzystają z AI, planuje jej implementację, co pokazuje rosnącą świadomość korzyści płynących z integracji sztucznej inteligencji w działach finansowych.

Modelowanie planowania finansowego, analiza predykcyjna, zarządzanie ryzykiem oraz automatyzacja procesów finansowych to najczęściej wskazywane przez respondentów obszary, w których technologia AI już odgrywa lub wkrótce będzie odgrywać znaczącą rolę.

## Korzyści z wdrażania AI w procesach finansowych

Ankietowani CFO, których firmy są przynajmniej na etapie planowania wdrożenia sztucznej inteligencji, mieli możliwość wskazania trzech najważniejszych zastosowań AI. Chociaż funkcje takie jak wykrywanie nietypowych wzorców, błędów i wewnętrznych oszustw, wsparcie w generowaniu raportów biznesowych (BI) oraz chatboty do komunikacji uplasowały się na niższych pozycjach rankingu, nie należy lekceważyć ich potencjału do transformacji dzięki możliwościom sztucznej inteligencji. Nowe sposoby na zwiększenie efektywności, bezpieczeństwa i zrozumienia danych będą nieodłącznym elementem transformacji współczesnych organizacji. Istotne jest to, aby rozumieć, że AI, oprócz wsparcia w podejmowaniu strategicznych decyzji, może też znacząco usprawnić codzienne operacje i procesy wewnętrzne.

Wyniki ankiety jednoznacznie wskazują, że CFO dostrzegają ogromny potencjał sztucznej inteligencji w transformacji funkcji finansowych swoich firm. Na szczycie rankingu korzyści z wdrożenia AI i generatywnej AI znalazło się zwiększenie dokładności i wielowymiarowości analizy danych, które wskazało aż 41% respondentów. To zrozumiałe, biorąc pod uwagę, jak kluczowa jest dziś w świecie biznesu precyzyjna analiza danych, która umożliwia głębsze i bardziej kompleksowe spojrzenie na finanse przedsiębiorstwa.

Kolejną istotną korzyścią, na którą wskazało 38% CFO, jest szybsze podejmowanie decyzji – AI przyspiesza procesy, które wcześniej wymagały znacznie więcej czasu i zasobów, umożliwiając bardziej dynamiczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. Redukcja kosztów, wskazana przez 26% respondentów, również zajmuje wysokie miejsce na liście korzyści, odzwierciedlając rosnącą świadomość, że automatyzacja procesów finansowych przynosi wymierne oszczędności.

Ponadto CFO dostrzegają znaczenie większej dokładności prognoz (25%) oraz personalizacji usług i strukturyzacji danych (po 21%), co pokazuje, że AI ma potencjał nie tylko do optymalizacji operacyjnej, ale także do tworzenia bardziej spersonalizowanych i złożonych strategii finansowych. Na dalszym planie – chociaż nie mniej istotne – jest zmniejszenie ryzyka operacyjnego (16%), co wskazuje na rosnącą rolę AI w minimalizowaniu błędów ludzkich i zwiększaniu bezpieczeństwa realizowanych procesów.

### » Top 3 korzyści z wdrożenia AI/genAI

**Zwiększenie dokładności i wielowymiarowości analizy danych**



**Szybsze podejmowanie decyzji**



**Redukcja kosztów**



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

**Wyniki ankiety jednoznacznie wskazują, że CFO dostrzegają ogromny potencjał sztucznej inteligencji w transformacji funkcji finansowych swoich firm.**

## » Top 3 wyzwania związane z AI/genAI

**Ryzyko błędów  
algorytmicznych**



**Brak  
wykwalifikowanego  
personelu**



**Prywatność  
danych**



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## Wyzwania i ryzyka w procesie integracji AI z finansami

Wdrożenie AI i genAI w finansach to krok naprzód, choć nie jest pozbawiony wyzwań. Najwięcej obaw budzi ryzyko błędów algorytmicznych, na które zwróciło uwagę 34% respondentów. Mimo że AI oferuje ogromny potencjał, jej skuteczność w dużej mierze zależy od precyzji działania algorytmów. Kolejną barierą, którą wskazało 29% CFO, jest brak wykwalifikowanego personelu zdolnego do wdrożenia i zarządzania zaawansowanymi technologiami. To podkreśla rosnące zapotrzebowanie na specjalistów i konieczność inwestowania w rozwój kompetencji technologicznych pracowników.

Prywatność danych, stanowiąca wyzwanie dla 27% respondentów, odzwierciedla obawy związane z bezpieczeństwem informacji w erze cyfrowej, w której ochrona danych klientów stała się priorytetem. Co ciekawe, jedynie 17% respondentów wyraziło obawy dotyczące bezpieczeństwa danych i prywatności w kontekście automatyzacji. Może to sugerować, że wśród dyrektorów finansowych występuje większa ostrożność wobec najnowszych technologii – ograniczone zaufanie do sztucznej inteligencji.

Koszty wdrożenia, wskazane przez 26% badanych, również stanowią istotną przeszkodę, co pokazuje, że firmy muszą dokładnie rozważyć budżet i potencjalne zwroty z inwestycji w AI. Bezpieczeństwo systemów (23%) oraz przejrzystość algorytmów kalkulacyjnych i ryzyko związane z brakiem kontroli nad wynikami analiz (po 17%) to kolejne aspekty, które budzą wątpliwości respondentów. Dodatkowo 12% CFO biorących udział w ankiecie wyraziło zaniepokojenie ryzykiem tzw. halucynacji modeli genAI – sytuacji, w których AI generuje nieprawdziwe lub mylące wyniki. Wprowadzanie tych innowacji, choć ujawnia wiele szans i w wielu przypadkach jest niezbędne do utrzymania przewagi na rynku, wymaga jednak szczególnej ostrożności w weryfikacji rozwiązań generowanych przez sztuczną inteligencję. Choć tylko 5% respondentów wskazało na brak poparcia w organizacji jako barierę, jest to przypomnienie, że sukces technologii zależy nie tylko od jej wdrożenia, ale także od zaangażowania wszystkich użytkowników.





**Paweł Bołtuć**

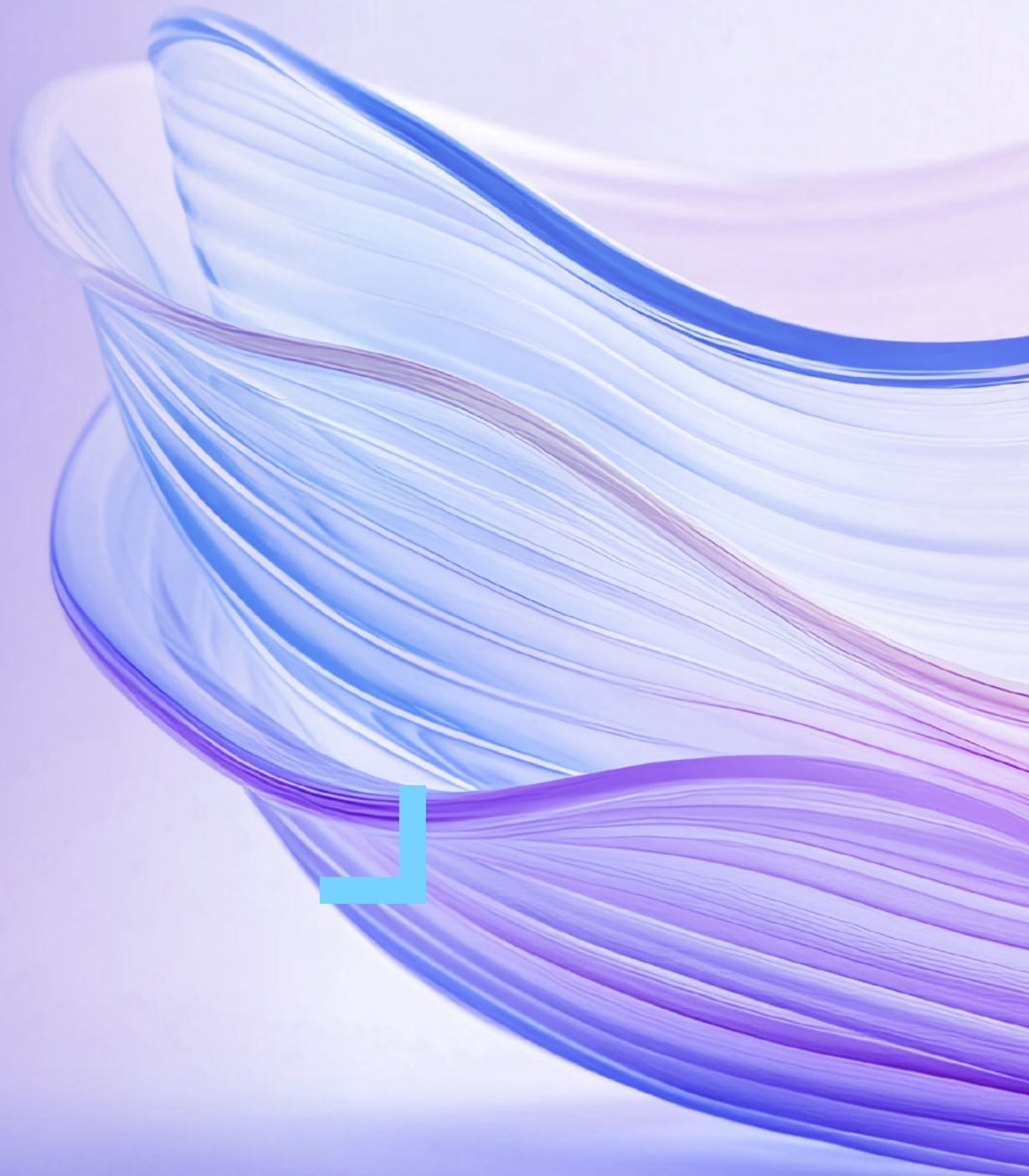
Senior Finance Analyst w SoftwareOne  
Ekspert ACCA



*Wdrożenie sztucznej inteligencji powinno mieć bardzo konkretny, a przede wszystkim kwantyfikowalny cel, to znaczy, że organizacja powinna wypracować dokładną i mierzalną wizję, co za jej pomocą chce osiągnąć. W warunkach stale zmieniających się przepisów i ich dużej niejasności, firmom bardzo ciężko jest wdrożyć automatyzację w procesach podatkowych. Przykładem mogą być tutaj przepisy dotyczące schematów podatkowych, JPK CIT, minimalnego podatku dochodowego czy dwukrotnie przekładany KSEF. W tym przypadku praktycznie niemożliwe staje się wykorzystanie nowoczesnych technologii, których skuteczność oparta jest na dostępności dużych ilości danych wejściowych. Jeśli dodamy do tego czynniki behawioralne, takie jak strach przed nowością, czy powszechnie panujące przekonanie, że sztuczna inteligencja będzie odbierać ludziom pracę, to wszystko prowadzi do wniosku, że jak w wielu poprzednich przypadkach pojawienia się nowych przełomowych technologii, wsparcie obszaru finansów przez AI będzie miało charakter raczej ewolucyjny, niż rewolucyjny.*



# Czas na ESG



## ESG to priorytet

Raportowanie niefinansowe stało się jednym z największych wyzwań regulacyjnych i organizacyjnych, którym współczesne przedsiębiorstwa stawiają czoła. Wraz z wprowadzeniem nowych dyrektyw unijnych, raportowanie ESG, obejmujące dane dotyczące środowiska, wpływu społecznego oraz ładu korporacyjnego, stopniowo przestaje być dobrowolne i staje się obowiązkowe. Zgodnie z dyrektywą CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), już od 2024 roku spółki, które wcześniej były objęte dyrektywą NFRD, muszą zacząć zbierać dane niefinansowe, tak, aby w 2025 roku możliwe było opublikowanie raportu z zakresu ich działań w obszarze ESG. Dotyczy to jednostek interesu publicznego o wysokich wynikach finansowych i zatrudnieniu powyżej 500 pracowników. Natomiast w 2026 roku

taki raport za rok poprzedni będą musiały opublikować wszystkie przedsiębiorstwa, które spełniają co najmniej dwa z trzech kryteriów: zatrudniają powyżej 250 pracowników, posiadają 50 mln euro obrotu lub 25 mln euro sumy bilansowej. W kolejnym roku dołączy do nich ostatnia objęta obowiązkiem grupa, czyli małe i średnie przedsiębiorstwa (powyżej 10 pracowników), notowane na giełdzie. Ta grupa ma jednak możliwość złożenia raportu z rocznym odroczeniem. Zatem w 2027 roku już wszystkie firmy, z wyjątkiem mikroprzedsiębiorstw (definiowanych według kryteriów unijnych), będą musiały gromadzić swoje dane niefinansowe, a pierwsze raporty zostaną złożone najpóźniej w 2028 roku. Co więcej, wskazane jest, aby również mikroprzedsiębiorstwa, które współpracują lub planują współpracę z podmiotami objętymi dyrektywą, monitorowały kluczowe

dla partnera wskaźniki ESG. W każdym momencie będą bowiem mogły zostać wezwane do ujawnienia odpowiednich danych przez większe podmioty, z którymi zawierają umowy.

Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu KPMG, które są już objęte obowiązkiem raportowania w zakresie ESG, wywiązują się z niego poprzez korzystanie z odpowiednich rozwiązań do zbierania danych. Natomiast 61% respondentów zadeklarowało, że ich firmy nie są jeszcze objęte tym obowiązkiem, ale będą od 2025 lub 2026 roku. 64% firm z tych, których dotyczy dyrektywa CSRD, nie wdrożyło jeszcze odpowiednich rozwiązań, ale jest na etapie ich planowania. Kolejne 34% poszło o krok dalej i już rozpoczęło proces wdrażania, jednak nie raportuje jeszcze danych.



**64% firm z tych, których dotyczy dyrektywa CSRD, nie wdrożyło jeszcze odpowiednich rozwiązań, ale jest na etapie ich planowania.**



**Wojciech Marcińczyk**

Managing Partner, GREEN2 Energy Transition  
Ekspert ACCA



*W celu osiągnięcia założeń dotyczących produkcji energii niskoemisyjnej do 2050 roku, jej ilość wytwarzana dziś, musiałyby wzrosnąć około dziesięć razy. W strategiach finansowych organizacji będzie to wymuszać zabezpieczanie gruntów pod odnawialne źródła energii, inwestowanie w infrastrukturę przesyłową i dystrybucyjną, a nawet, z powodu zwiększenia zapotrzebowania na energię, może powodować zwrócenie się w kierunku energii z atomu. Należy zatem podkreślić, że raportowanie ESG stymuluje innowacyjność prowadzącą do tworzenia nowych produktów i usług, które są bardziej zrównoważone. Przykładem jest transformacja energetyczna wymuszająca rozwój niskoemisyjnych źródeł energii oraz skalowalnej infrastruktury energetycznej, mającej wpływ na funkcjonowanie łańcuchów dostaw.*

*Włączenie czynników ESG do strategii finansowych pozwala na identyfikację ryzyka środowiskowego, społecznego i związanego z ładem korporacyjnym, a w konsekwencji również na jego minimalizację. Aktywnie zarządzając tymi obszarami można mieć istotny wpływ na wyniki finansowe. W strategiach firm skoncentrowanych na transformacji energetycznej pojawiają się scenariusze przedstawiające, w jaki sposób zastępować nieefektywne rozwiązania nowymi. Wskazuje się w nich również na rodzaje inwestycji redukujących emisje CO<sub>2</sub>, co stwarza fundamenty do sprostania przyszłym wyzwaniom.*

» **Etap wdrożenia rozwiązań w zakresie raportowania niefinansowego (wśród firm objętych dyrektywą CSRD)**



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Jednocześnie 38% wszystkich respondentów zadeklarowało, że nie będzie objętych obowiązkiem raportowania niefinansowego. Ci sami dyrektorzy finansowi wskazali również, że nie planują raportowania ESG oraz monitorowania odpowiednich wskaźników. Najczęściej były to firmy z sektora dóbr konsumpcyjnych (61% z nich) oraz budownictwa i nieruchomości (48%). Jest to spadek o 7 punktów procentowych w stosunku do roku poprzedniego w odsetku firm, które nie planują raportować ESG. Mimo to niepokojącym jest, że przedsiębiorcy, o ile nie czują nad sobą presji prawnej, nie widzą korzyści, jaką monitorowanie i raportowanie wskaźników w zakresie zrównoważonego rozwoju mogłoby przynieść ich spółkom. Nawet jeśli wymogi ich nie dotyczą, niedostosowanie się do zaleceń może w bliskiej przyszłości przeszkodzić takim firmom w zawarciu umów z podmiotami, które są zobligowane przestrzegać standardów ESG na poziomie zawieranych współprac. Biorąc pod uwagę zmiany społeczne i klimatyczne, a także rosnącą potrzebę dbania o środowisko naturalne, która uwyraźnia się w coraz ostrzejszych regulacjach, niewykluczone jest również, że kolejne dyrektywy rozszerzą w pewnym zakresie obowiązek raportowania na przedsiębiorstwa o mniejszych obrotach i zatrudnieniu. Jeśli więc nawet raportowanie w obecnym stanie prawnym nie jest dla tych firm obowiązkowe, to wcześniejsze zadbanie o odpowiednie rozwiązania i zasoby na te cele byłoby wyrazem zabezpieczenia rozwoju własnego biznesu w przyszłości.





**Tomasz Kołodziejczyk**

Dyrektor, Dział Usług Finansowych  
KPMG w Polsce



*Raportowanie niefinansowe jest jednym z kluczowych wyzwań, przed którym stoją współczesne przedsiębiorstwa. Nowe regulacje unijne, takie jak CSRD, wprowadzają obowiązek raportowania ESG dla coraz szerszego grona przedsiębiorstw. Zmusza to organizacje do dostosowania swoich działań do wymogów związanych z raportowaniem zrównoważonego rozwoju oraz zbierania i udostępniania danych o swoim wpływie na środowisko i społeczeństwo.*

*Zmiany te stawiają przed firmami szereg wyzwań organizacyjnych i technologicznych, które wymagają od nich nie tylko przygotowania do gromadzenia danych, ale również inwestowania w odpowiednie rozwiązania IT i systemy monitorowania. Jednocześnie część przedsiębiorstw, zwłaszcza te, które jeszcze nie są objęte obowiązkiem raportowania, wciąż nie dostrzega korzyści płynących z przyjęcia standardów ESG. Wydaje się, że głównym problemem jest tutaj brak dostatecznej presji regulacyjnej oraz świadomości długoterminowych korzyści, jakie może przynieść monitorowanie i ujawnianie wskaźników zrównoważonego rozwoju.*

## Nowoczesne narzędzia efektywnym wsparciem

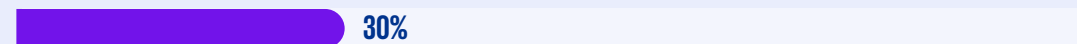
Rozszerzony zakres raportowania wymaga stosowania zaawansowanych narzędzi – dane niefinansowe są często trudniejsze w kwantyfikowaniu i zbieraniu niż dane księgowe. Wśród firm monitorujących wskaźniki ESG (bez względu na to, czy je raportują czy nie) najpopularniejszym narzędziem był arkusz kalkulacyjny – wskazało na niego 46% badanych. Około jedna trzecia respondentów wykorzystuje do tego celu oprogramowania do analizy statystycznej i danych – korzysta z nich odpowiednio 30 i 28% firm. Nieco więcej niż jedna piąta organizacji używa platform specjalnie przeznaczonych do raportowania ESG, w tym wszyscy respondenci, którzy już są objęci unijnym obowiązkiem raportowania. Niewiele mniej, bo 18% CFO wskazało na narzędzia do wizualizacji danych, a jeszcze mniej (15%) – na platformy Big Data. Co dziesiąta organizacja korzysta z systemów zarządzania środowiskowego, a zatem holistycznych systemów i zestawów norm, które wpisują cele związane z ESG w strategię zarządzania przedsiębiorstwem. Wprowadzenie takich kompleksowych rozwiązań pozwala na maksymalizację korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla środowiska.

### » Najpopularniejsze narzędzia technologiczne i analityczne wykorzystywane do monitorowania wskaźników ESG w firmach

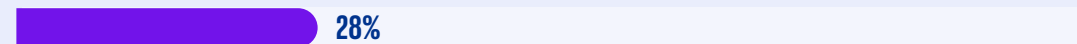
Arkusze kalkulacyjne



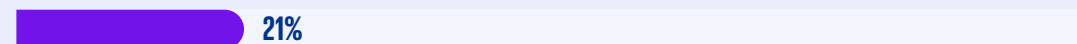
Oprogramowanie do analizy statystycznej



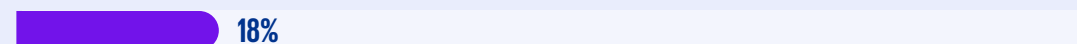
Oprogramowanie do analizy danych



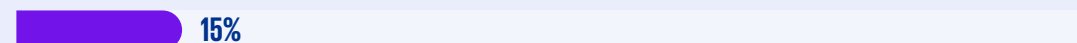
Platformy do raportowania ESG



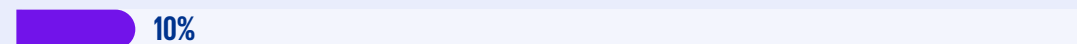
Narzędzia do wizualizacji danych



Platformy Big Data



Systemy zarządzania środowiskowego



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.



### **Justyna Wysocka-Golec**

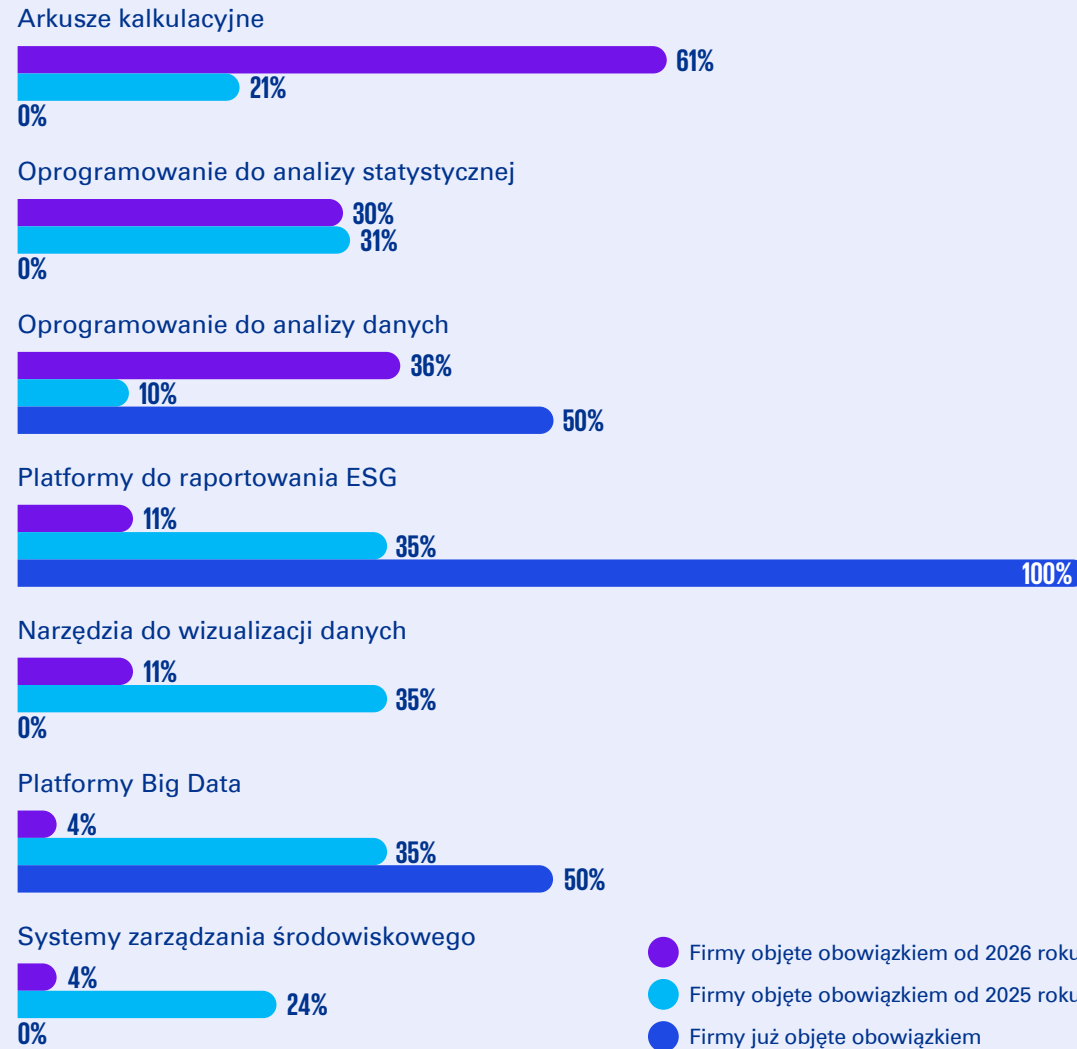
Partner, Advisory, Liderka Zespołu ESG,  
Dekarbonizacji i Bioróżnorodności  
KPMG w Polsce



*Nowoczesne narzędzia wspierające raportowanie ESG stają się kluczowe dla firm, które muszą dostosować się do nowych wymogów regulacyjnych. Choć wiele z nich nadal korzysta z tradycyjnych narzędzi, takich jak arkusze kalkulacyjne, rośnie zainteresowanie zaawansowanymi platformami. Dedykowane platformy informatyczne umożliwiają automatyzację zbierania, analizy i raportowania danych niefinansowych, co znacznie skraca czas potrzebny na ich zgromadzenie, redukuje ilość zaangażowanych zasobów oraz poprawia dokładność wyników. Wykorzystanie technologii takich jak Big Data, sztuczna inteligencja czy zaawansowane narzędzia wizualizacyjne pozwala firmom nie tylko spełniać nowe wymogi regulacyjne, ale także lepiej zrozumieć i zarządzać swoim wpływem na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny. Oczekuje się, że w przyszłości takie rozwiązania staną się standardem we wspieraniu firm w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.*



» **Popularność narzędzi do monitorowania danych ESG w firmach (w zależności od roku objęcia obowiązkiem raportowania)**



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

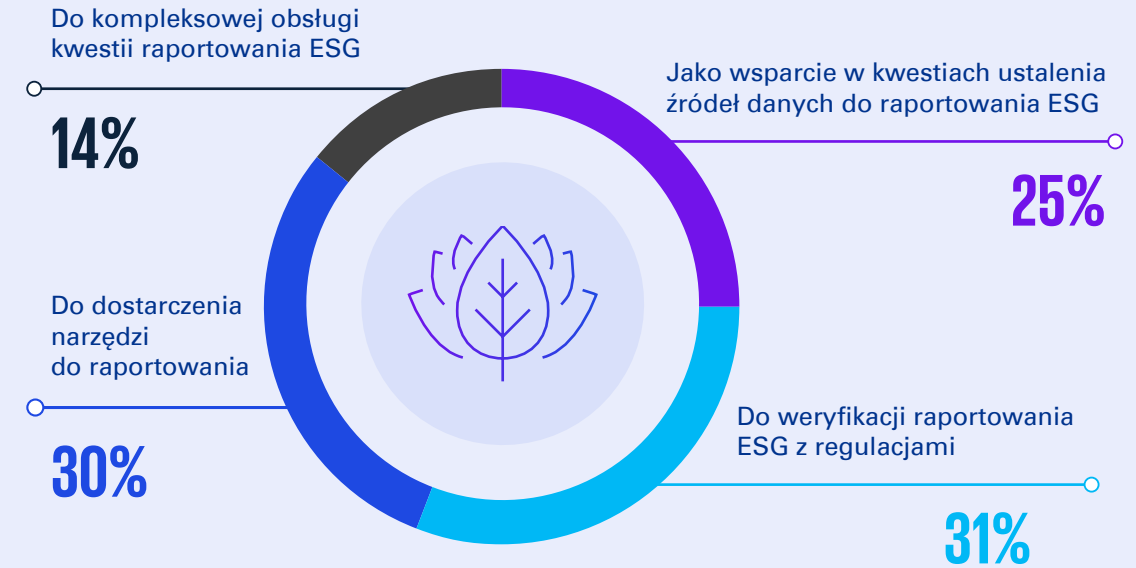
Wydaje się, że im bliższa jest perspektywa wymogu prawnego raportowania ESG, tym bardziej firmy są skłonne do testowania różnorodnych rozwiązań do monitorowania tych wskaźników. Odpowiedzi przypadające poszczególnym narzędziom do monitorowania danych rozkładały się bardziej jednorodnie w grupie, która raportowanie musi rozpocząć najpóźniej w 2025 roku. Dla porównania firmy, które są objęte obowiązkiem dopiero od 2026 roku, zdecydowanie częściej niż inne korzystają z arkuszy kalkulacyjnych – to narzędzie zostało wskazane przez 61% dyrektorów finansowych tych organizacji. Natomiast te, dla których raportowanie w zakresie ESG będzie obowiązkowe już od 2025 roku, chętniej stosują bardziej zaawansowane rozwiązania – około jedna trzecia z nich wykorzystuje platformy do raportowania ESG, a także platformy Big Data i narzędzia do wizualizacji danych. Wynika to prawdopodobnie z większego zaawansowania w procedurach ESG w przypadku tych firm, które szybciej muszą dostosować się do unijnej dyrektywy – można zakładać, że lepiej zapoznały się one z możliwościami, które oferują poszczególne narzędzia. To wyraz myślenia o przyszłości – raportowanie działań związanych ze zrównoważonym rozwojem na stałe wpisze się w strategię wielu przedsiębiorstw. Używanie dedykowanych rozwiązań w dłuższej perspektywie jest wygodniejsze i wydajniejsze.

Niepokojącym jest fakt, że 42% ankietowanych nie tylko nie raportuje, ale nawet nie monitoruje jeszcze wskaźników związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wśród nich znajdują się wszystkie firmy, których dyrektorzy zadeklarowali, że nie są objęte obowiązkiem raportowania, a także 6% reszty przedsiębiorstw.

W obecnej rzeczywistości biznesowej, w której ESG stopniowo, ale na stałe wpisuje się w strategię znacznej części przedsiębiorstw, wiele firm decyduje się na korzystanie z zewnętrznych zasobów. Aż 91% badanych firm z różnych sektorów, dla których został określony obowiązek raportowania ESG, korzystało lub korzysta z outsourcingu w procesie realizacji nowych wymogów. Blisko jedna trzecia dyrektorów finansowych docelowo objętych obowiązkiem weryfikuje zewnętrznie zgodność raportowania ESG z regulacjami, a także stosuje zewnętrzne narzędzia do raportowania. Co czwarte przedsiębiorstwo poszukuje zewnętrznego wsparcia w kwestiach ustalenia źródeł danych do raportowania ESG, a 14% zleca innym podmiotom kompleksową obsługę tego obszaru.

Warto zwrócić uwagę, że zewnętrzne narzędzia są szczególnie popularne wśród firm, które już są objęte obowiązkiem raportowania (100%), oraz tych, które muszą je wdrożyć do 2025 roku (32%). W przypadku tych, które zostaną objęte tym wymogiem jako ostatnie, odsetek ten wynosił niemal dwa razy mniej (17%). Wykorzystanie zewnętrznych narzędzi wydaje się więc kierunkiem, który wraz ze wzrostem zaawansowania w raportowaniu będzie tylko zyskiwał na znaczeniu.

### » Sposoby wykorzystania zewnętrznych zasobów w realizacji wymogów regulacyjnych w zakresie ESG



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## Przejrzystość raportowania ESG

Prawdopodobnie potrzeba czasu, aby raportowanie ESG stało się dla firm stałą i oczywistą częścią strategii biznesowej. Dopóki tak nie jest, a rozwiązania są w fazie rozpoznawania i testów, obszar raportowania niefinansowego stawia przed przedsiębiorcami wiele wyzwań. Najczęściej wskazywanym przez respondentów problemem był brak transparentności i niedokładność danych (40% z nich). Dużą trudność stanowi niejasny sposób pozyskiwania, mierzenia i interpretacji danych przez zewnętrznych interesariuszy, operujących na różnych etapach łańcucha wartości

przedsiębiorstwa. Prawie jedna trzecia respondentów (32%) wskazała, że znacznym wyzwaniem są wysokie koszty wdrożenia systemów raportowania ESG. Tak samo liczna grupa przyznała też, że dużą trudność stanowi brak odpowiedniego oprogramowania i narzędzi do raportowania. Co ciekawe, ten problem był najbardziej istotny wśród największych przedsiębiorstw. Ponieważ mają one większy dostęp do droższych, bardziej zaawansowanych rozwiązań, nasuwa się wniosek, że mają również wyższe oczekiwania, a przy tym są głębiej zapoznane z tematem – a tym samym

najbardziej świadome niedoskonałości istniejącego oprogramowania. Niewiele mniejszy odsetek dyrektorów finansowych podkreślił trudności występujące przy zbieraniu i analizowaniu danych (29%). To wyzwanie było szczególnie aktualne wśród małych i średnich firm, które mogą mieć problem z egzekwowaniem odpowiednich standardów otrzymywanych danych, co później przekłada się na możliwości analityczne. Niemal co czwarty ankietowany wskazał na brak spójnych standardów raportowania (24%).



## » Największe wyzwania dotyczące raportowania ESG



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

Wymienione problemy i wyzwania są ze sobą powiązane. Na przykład brak transparentności często wynika z niepewności co do strategii analizy gotowych danych czy z nieścisłości już na etapie ich zbierania. Jednolite standardy gromadzenia danych oraz uniwersalne definicje i metody operacjonalizacji wskaźników ESG mogłyby rozwiązać wiele kluczowych problemów w zakresie raportowania niefinansowego. Standaryzacja nie tylko poprawiłaby przejrzystość danych, ale także umożliwiłaby stworzenie bardziej uniwersalnych i dostępnych narzędzi.

Problemy z transparentnością i dokładnością danych oraz brak spójnych standardów do raportowania uzyskały podobny, najwyższy odsetek wskazań wśród dyrektorów finansowych małych firm (10-49 pracowników) – odpowiednio 43% i 39%. Chociaż transparentność jest uniwersalnym problemem, trudności związane z niespójnością standardów są szczególnie dotkliwe dla najmniejszych organizacji. Duże przedsiębiorstwa mają bowiem więcej zasobów na obsługę kwestii ESG i opracowanie wewnętrznych norm. Niemniej jednak, postulat ustanowienia zewnętrznych standardów jest tym bardziej zasadny, że na podstawie badania widać, iż spekulowane niskie zaangażowanie pracowników w ESG nie jest znaczącym wyzwaniem (jedynie 16% dyrektorów finansowych uznało to za istotny problem, a w żadnej grupie firm odsetek ten nie przekraczał 20%). Problemem nie jest zatem brak świadomości, ale pozostawienie pracowników samym sobie w obliczu luk regulacyjnych oraz nieznanymi, a przy tym niewystarczająco wydajnymi narzędziami.



## » Największe wyzwania dotyczące raportowania ESG w zależności od wielkości firmy

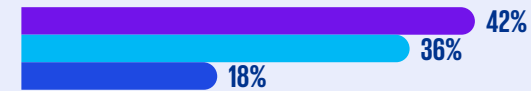
Problemy z transparentnością i dokładnością danych



Wysokie koszty wdrożenia systemów raportowania ESG



Brak odpowiedniego oprogramowania i narzędzi do raportowania



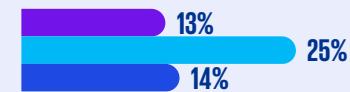
Trudności w zbieraniu i analizowaniu danych



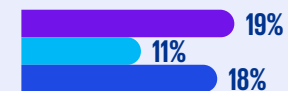
Brak spójnych standardów raportowania



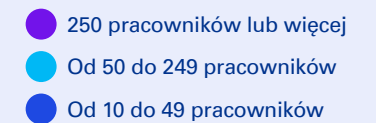
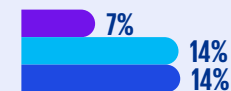
Różnorodność interpretacji przepisów/brak jednolitej praktyki rynkowej



Niedostateczna świadomość i zaangażowanie pracowników w tematy ESG



Kosztowne procedury audytu



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.





**Aleksandra Noworyta**

Dyrektor ESG w EPP

Biegły rewident, Ekspert ACCA



*W kontekście rosnących wymogów w zakresie zrównoważonego rozwoju, rola działów finansowych staje się kluczowa w skutecznej realizacji strategii ESG oraz raportowania. W branży nieruchomości znajomość regulacji dotyczących raportowania informacji niefinansowych oraz dostępność i wiarygodność danych środowiskowych na temat budynków jest niezbędna do wypełniania obowiązków informacyjnych względem banków finansujących inwestycje. Dodatkowo rynek jest aktualnie w fazie zmian, które mają na celu wzmocnienie efektywności energetycznej budynków. Działy kontrolingu integrują strategię ESG i założenia budżetowe dotyczące tego zakresu z pozostałymi operacjami finansowymi firm.*

*Zapewnianie dokładności i rzetelności danych dotyczących przykładowo monitorowania emisji GHG, zużycia wody oraz innych parametrów środowiskowych, w tym także prognoz przyszłych emisji, to podstawa. Jednak wymaga ona odpowiednio dostosowanych systemów IT, procesów i procedur dorównujących zaawansowaniem tym, które są stosowane w kontrolingu finansowym. Stąd aktywne zaangażowanie działów finansowych jest niezbędne, aby skutecznie wdrażać i realizować strategię ESG.*



W obliczu potrzeby uzyskania transparentnych danych konieczne jest podjęcie odpowiednich działań. Większość (62%) dyrektorów finansowych, których firmy raportują lub planują raportować obszary związane z ESG, deklaruje działania na rzecz zwiększenia przejrzystości. Niemal połowa CFO (43%), którzy co najmniej planują raportowanie, współpracuje w tym celu z interesariuszami, a prawie co czwarty z nich (22%) stara się regularnie publikować raporty. Jest to właściwy krok, ponieważ częste raportowanie pozwala na bieżącą identyfikację nieścisłości i wdrażanie usprawnień.

Jedynie 16% firm stara się dopasować do zewnętrznych standardów i tym samym uzyskać niezależne certyfikacje. Natomiast 38% przedsiębiorstw, które raportują lub planują raportowanie, nie podejmuje jeszcze żadnych działań w celu poprawy przejrzystości danych ESG. Biorąc pod uwagę, jak wielkim wyzwaniem jest transparentność, konieczne jest planowanie działań już na początkowych etapach. Firmy powinny przemyśleć swoją strategię dotyczącą przejrzystości procesów, nawet, jeśli jeszcze nie zaczęły raportować. W ten sposób unikną problemów na ostatnią chwilę, które są nieuniknione, gdy raportowanie staje się obowiązkowe.



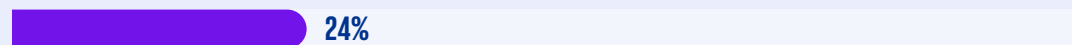
### » Działania podejmowane w celu zwiększenia przejrzystości raportowania ESG (przez firmy, które raportują bądź planują raportować)



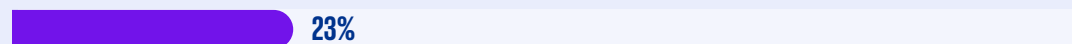
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## » Największe korzyści z integracji ESG ze strategią finansową firmy

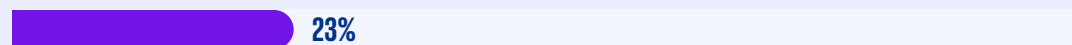
Lepsze zarządzanie ryzykiem i ochrona przed przyszłymi regulacjami



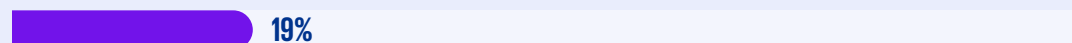
Zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów



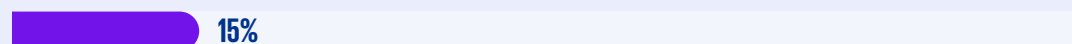
Poprawa reputacji firmy i zaufania interesariuszy



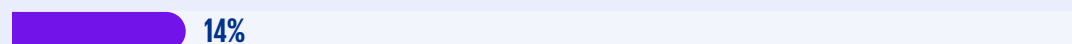
Zwiększenie efektywności operacyjnej i redukcja kosztów



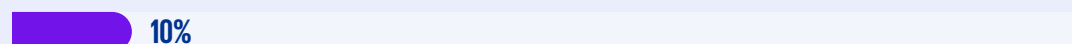
Ułatwienie dostępu do kapitału i finansowania



Wzrost zaangażowania i lojalności pracowników



Poprawa relacji z klientami i partnerami biznesowymi



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania ankietowego.

## Korzyści z wdrażania ESG

Pomimo nieuniknionych trudności na początkowych etapach implementacja standardów ESG wiąże się z licznymi korzyściami dla firm. Prawie jedna czwarta dyrektorów finansowych, którzy wprowadzili lub planują wprowadzić raportowanie niefinansowe w swojej organizacji, zgadza się nie tylko z tym, że takie działanie przygotowuje ich na przyszłe regulacje, ale także z tym, że umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem w firmie. Niektóre ryzyka, takie jak ograniczona dostępność zasobów związana ze zmianami klimatycznymi, są nieuniknione i organizacje będą musiały się z nimi zmierzyć w stosunkowo bliskiej perspektywie. Gromadzenie danych i wniosków (np. dotyczących łańcucha dostaw i dysponowania zasobami) daje przedsiębiorstwom przewagę biznesową i większe bezpieczeństwo.

Inne korzyści dostrzegane przez CFO w związku z raportowaniem ESG to zwiększenie atrakcyjności ich firmy dla inwestorów, a także, co z tym związane, poprawa reputacji firmy i zaufania interesariuszy. Niemal jedna piąta respondentów wśród tych, którzy planują lub już wdrożyli raportowanie ESG, wskazała na zwiększenie efektywności operacyjnej i redukcję kosztów, a 15% na ułatwienie dostępu do kapitału i finansowania. Oprócz dopływu środków ze strony inwestorów, firmy mogą również korzystać z innych i lokalnych dotacji na projekty społeczne i związane z ochroną środowiska.

# Podsumowanie

Raport wskazuje na kluczowe trendy, które będą kształtować strategię biznesową w najbliższych latach. Na podstawie badania widać, że dla dyrektorów finansowych jednym z największych wyzwań pozostaje niepewność ekonomiczna potęgowana zmienną sytuacją geopolityczną i jej wpływem na łańcuchy dostaw. Nie jest więc zaskakujące, że połowa firm zachowuje ostrożność i planuje zachować obecny poziom kosztów operacyjnych w kolejnym roku. Adaptacja do nowych regulacji, obejmujących technologie, standardy ESG i inne obszary, również stanowi wyzwanie, z którym przychodzi się mierzyć dyrektorom finansowym. Co istotne, ponad jedna trzecia organizacji postrzega ESG nie tylko jako obowiązek, ale także jako szansę na rozwój.

Cyfryzacja i automatyzacja finansów nabierają kluczowego znaczenia w odpowiedzi na te trudności. Technologie takie jak blockchain, chmura obliczeniowa oraz automatyzacja procesów mają potencjał, by usprawnić operacje finansowe i analitykę danych. Automatyzacja, dotychczas obejmująca m.in. fakturowanie, księgowość i obsługę płatności, stopniowo wkracza w takie obszary jak podatki czy zamknięcie miesiąca księgowego. Mimo to wiele firm pozostaje powściągliwych wobec wdrażania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, nadal opierając się na arkuszach kalkulacyjnych, co wynika głównie z ograniczeń finansowych, szczególnie w przypadku mniejszych organizacji.

Sztuczna inteligencja staje się kluczowym narzędziem w transformacji finansów, oferując poprawę dokładności analiz oraz wspierając decyzje strategiczne. Dzięki zaawansowanym algorytmom firmy mogą szybciej identyfikować trendy i lepiej zarządzać ryzykiem, co przekłada się na wyższą efektywność operacyjną. Choć większość firm dostrzega te korzyści i już wprowadziła AI lub planuje jej wdrożenie, implementacja na szeroką skalę napotyka liczne wyzwania. Problemy z algorytmami, brak wykwalifikowanej kadry oraz obawy o prywatność hamują pełne wykorzystanie tej technologii. Niemniej jednak, przedsiębiorstwa coraz częściej postrzegają AI jako kluczowy element przyszłych strategii finansowych.

Obowiązek prawny to czynnik decydujący o wprowadzaniu założeń ESG. W zakresie raportowania niefinansowego wiele firm dopiero planuje wdrożyć odpowiednie narzędzia, choć te z nich, które są lub będą objęte dyrektywą CSRD w najbliższej przyszłości, zaczynają coraz aktywniej testować nowe rozwiązania w tym zakresie. Wiele przedsiębiorstw ma jednak trudności z zebraniem transparentnych i dokładnych danych, co w efekcie może wpłynąć na jakość ich wskaźników zrównoważonego rozwoju. Koszty wdrożenia systemów ESG, a także brak odpowiedniego oprogramowania również stanowią istotną przeszkodę. Ponieważ duże firmy także nie są zadowolone z istniejących, zaawansowanych narzędzi, pozostaje przypuszczać, że te dostępne na rynku wymagają dalszych udoskonaleń.

Transformacja cyfrowa, automatyzacja i zrównoważony rozwój będą odgrywały decydującą rolę w kształtowaniu przyszłości przedsiębiorstw, wpływając zarówno na finanse, jak i na aspekty odpowiedzialności społecznej. Firmy staną przed koniecznością pogodzenia technologicznych innowacji z coraz bardziej restrykcyjnymi regulacjami prawnymi, które będą definiować standardy działania w nadchodzących latach. Osiągnięcie równowagi między postępem technologicznym a zgodnością z nowymi regulacjami będzie wymagało starannego planowania i odpowiedniej alokacji zasobów finansowych. Kluczowe stanie się precyzyjne zaplanowanie inwestycji, aby wdrażać nowoczesne rozwiązania przy jednoczesnym spełnieniu obowiązków związanych z odpowiedzialnością środowiskową oraz społeczną, co w efekcie pozwoli firmom na zachowanie konkurencyjności w zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

# Metryczka

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na zlecenie KPMG w Polsce w sierpniu 2024 roku metodą wywiadu telefonicznego CATI. Wzięło w nim udział 150 respondentów pełniących funkcję strategiczną w procesach finansowych w swojej firmie, którzy reprezentowali przedsiębiorstwa prowadzące działalność w branżach:

- budownictwo i nieruchomości,
- energetyka, wydobywanie i usługi komunalne,
- farmacja, chemia i urządzenia medyczne,
- finanse,
- motoryzacja,
- rynek dóbr konsumpcyjnych,
- technologie informacyjne, media i komunikacja,
- transport, spedycja i logistyka.

Jedna czwarta badanych firm to podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 osób, kolejne 23% stanowiły podmioty średnie z liczbą pracowników oscylującą w przedziale od 50 do 249 osób. Nieco ponad połowę respondentów stanowili CFO firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników.

Zadeklarowana w badaniu wysokość rocznych przychodów wynosi do 50 mln zł dla 57% badanych podmiotów, a 29% firm odnotowuje roczne przychody w przedziale 50-100 mln zł.



# Kontakt

## KPMG w Polsce

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa

**T:** +48 22 528 11 00

**E:** [kpmg@kpmg.pl](mailto:kpmg@kpmg.pl)



## Iwona Galbierz-Sztrauch

Partner, Szef Działu Usług  
Finansowych  
KPMG w Polsce

**E:** [igalbierz@kpmg.pl](mailto:igalbierz@kpmg.pl)



## Agnieszka Jarosz

Dyrektor zarządzająca ACCA  
w Europie Wschodniej i Północnej

**E:** [agnieszka.jarosz@accaglobal.com](mailto:agnieszka.jarosz@accaglobal.com)



[kpmg.pl](https://kpmg.pl)

© 2024 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne

