



**mLeasing**

# Pilotaż wymiany floty – strategia dekarbonizacji i zarządzanie wartością, zmianą oraz interesariuszami

Case Study



# Spis treści

Wprowadzenie .....	3
Recenzja .....	4
Dekarbonizacja – świat w czasach zrównoważonego rozwoju .....	5
Leasing – od lat koło zamachowe gospodark .....	6
Dodatkowe paliwo dla gospodarki .....	8
Sprzedaż samochodów i pędząca transformacja napędu .....	9
mLeasing – od początku na drodze wspierania biznesu .....	11
Pozycja konkurencyjna i strategia rozwoju mLeasingu .....	12
Światowy kurs w stronę zrównoważonego rozwoju .....	13
Hamowanie zmian klimatu .....	16
Strategia dekarbonizacji – droga do redukcji śladu węglowego .....	18
Odnalezienie się w zmianie .....	19
Przełamanie na przełomach – wierzymy, że się da .....	21
Pierwszy bieg – komunikacja i obszar badawczy .....	24
Drugi bieg – testy rozwiązań i struktury .....	28
Trzeci bieg – koszty, oszczędności, inwestycje .....	29
Nigdy nie będę jeździć elektrykiem! .....	30
Wyniki pilotażu .....	31
Dalsze plany .....	32
Bibliografia .....	33

## Opracowanie:

Wojciech Bablok

## Konsultacja merytoryczna:

prof. dr hab. Robert Kozielski

## Recenzja:

dr Agata Rudnicka, ekspertka  
ds. ESG i sustainability

## Copyright © questus 2024

Więcej informacji: [www.questus.pl](http://www.questus.pl)

# Wprowadzenie

Po kilkunastu miesiącach sporów, dyskusji i ustaleń Polska zaakceptowała unijny cel neutralności klimatycznej do 2050 roku. Jest to o tyle istotne, że Polska jest trzecią najbardziej emisyjną gospodarką Unii Europejskiej, emitującą ponad 800 gramów ekwiwalentu dwutlenku węgla na euro PKB z produkcją na poziomie 380 ton ekwiwalentu dwutlenku węgla (MtCO<sub>2</sub>e). W rezultacie pełna dekarbonizacja będzie wymagać dodatkowych inwestycji w polską gospodarkę nawet do 13 mld euro rocznie. Oznacza to około 380 mld euro w ciągu najbliższych 30 lat.

Skuteczną redukcję emisji gazów cieplarnianych można osiągnąć poprzez opracowanie i wdrożenie dwóch równoległych procesów. Pierwszy ma na celu przekształcenie społecznego systemu wartości w celu zmiany indywidualnego i społecznego sposobu myślenia i postaw. Drugi opiera się na zastosowaniu holistycznego zestawu działań zmieniających kwestie emisji dwutlenku węgla lub wyzwania w możliwości. W szczególności dotyczy to sektora transportu, który odpowiadał za 15,3% emisji w Polsce. Emisja ta powinna zostać zmniejszona poprzez zastąpienie pojazdów z silnikami spalinowymi (ICE) pojazdami elektrycznymi na baterie (BEV) i alternatywami opartymi na wodorze, takimi jak pojazdy elektryczne z ogniwami paliwowymi (FCEV).

Oba te wyzwania legły u podstaw opracowania w 2023 nowej strategii rozwoju mLeasing, która ma odpowiadać na zmiany technologiczne, wymagania środowiskowe, w tym w szczególności pakiet „fit for 55”. Jednym z kluczowych filarów nowej strategii jest aktywność spółki w tzw. zielonym finansowaniu. Kluczowym celem mLeasing staje się zajęcie pozycji silnego gracza na rynku finansowania zielonych inwestycji, w szczególności wymiany floty w kontekście dekarbonizacji. To zaś wiąże się z wymaganiem przełamania wielu barier związanych z użytkowaniem samochodów elektrycznych. Ich przełamanie jest warunkiem powodzenia nowej strategii, ale także odwrócenie negatywnych tendencji w gospodarce związanych z emisją gazów cieplarnianych, w szczególności dwutlenku węgla. Dekarbonizacja staje się zarówno wymogiem, jak i przywilejem.

## Słowa kluczowe:

**STRATEGIA ESG**

**DEKARBONIZACJA**

**ZARZĄDZANIE INTERESARIUSZAMI**

**ZARZĄDZANIE ZMIANĄ**

**PROPOZYCJA WARTOŚCI**

# Recenzja

Konieczność przeciwdziałania zmianom klimatu w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Wysiłki podejmowane przez poszczególne sektory służące mają utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przy jednoczesnym dostosowaniu się do rosnących wymagań rynku. Działania transformacyjne nie będą możliwe bez aktywnego udziału sektora finansowego i bankowego, który sam się zmieniając oferować będzie rosnącą liczbę zrównoważonych produktów finansowych. W obszarze zrównoważonych finansów upatruje się szansy na zatrzymanie negatywnych trendów związanych z zanieczyszczeniem środowiska. Nakłady finansowe potrzebne będą do tego, aby móc inwestować w przeprojektowywanie procesów, nowe modele biznesu, nowoczesne technologie i infrastrukturę przyjazną środowisku.

Biorąc pod uwagę ryzyko biznesowe związane ze zmianami klimatu w tym prawdopodobny bezpośredni związek z sytuacją finansową potrzeba rozwoju zeroemisyjnych rozwiązań rośnie. Próba dotrzymania celów ustalonych w ramach Porozumienia paryskiego powoduje, że przedsiębiorstwa intensyfikują swoją aktywność w obszarze zarządzania kwestiami klimatycznymi. Widoczna jest też presja regulacyjna powodująca, że sektor biznesu opracowuje ambitne plany transformacyjne dokonując analizy emisji w całym łańcuchu wartości i szukając optymalnych dróg do ich redukcji.

Jednym ze strategicznych zadań leżących u podstaw działań adaptacyjnych i mitygacyjnych na rzecz klimatu jest transformacja energetyczna. Proces służyć ma ograniczeniu zużycia energii i zmniejszeniu emisji gazów cieplarnianych. Możliwe jest to m.in. za pośrednictwem elektromobilności, która wspomóc ma sektor transportu w zielonej zmianie.

Przestrzenią do rozwijania współpracy pomiędzy sektorem biznesu wchodzącym na drogę redukcji emisji zwłaszcza w obszarze transportu a sektorem bankowym wydaje się leasing. Dane rynkowe pokazują, że większość pojazdów kupowana na potrzeby biznesu finansowana jest z leasingu. Prezentowane studium przypadku pokazuje założenia i korzyści płynące z takiej formy wspierania klientów w przechodzeniu na niskoemisyjne sposoby transportu.

Rynek samochodów elektrycznych rośnie co w zderzeniu z rosnącym rynkiem energii odnawialnej pozwala na faktyczną redukcję emisji i realizację celów klimatycznych wytyczonych na poziomie europejskim i krajowym. By było to możliwe potrzebne są skuteczne mechanizmy zachęcające przedsiębiorstwa do korzystania z oferty pojazdów spełniających kryteria środowiskowe. Połączenie oferty bankowej z rosnącą dostępnością samochodów elektrycznych przy obecnym kształcie usług leasingowych może być jednym ze sposobów na skuteczne zaspokojenie potrzeb świadomych klientów.

Recenzowany materiał jest dobrą ilustracją podejścia do testowania rozwiązań związanych z dekarbonizacją floty na przykładzie mLeasing. Autorzy zadbali o pokazanie zarówno danych ilościowych jak i przeprowadzili przez etapy projektu wdrażanego w przedsiębiorstwie. Dzięki zebranym danym w fazie testowania możliwe było poznanie szerszego kontekstu dla wyzwań i możliwości związanych z przejściem na samochody elektryczne w przedsiębiorstwie. Projekt wpisuje się w szersze założenia planu rozwoju elektromobilności.



**dr Agata Rudnicka**

Ekspertka ds. ESG i sustainability

# Dekarbonizacja – świat w czasach zrównoważonego rozwoju

Ciepły wiosenny dzień. Doskonały na 30-minutową przejażdżkę po ławie. Doświadczenie tym ciekawsze, że pojazd to 40-letnia Syrena, przerobiona na... auto elektryczne. Pasażerem był Cezary Stypułkowski, prezes mBanku. Za kierownicą Krzysztof Wojciechowski z mLeasingu. Podczas jazdy rozmawiali o innowacjach, wadze zrównoważonego rozwoju, dekarbonizacji i autach elektrycznych.

To doświadczenie wiąże się z początkiem innowacyjnego projektu zainicjowanego w Grupie mBanku. Co więcej jego realizacja ma realne znaczenie dla środowiska, może być inspiracją dla innych i pomóc w ograniczaniu śladu węglowego, a także budować unikalną przewagę konkurencyjną na rynku. To historia pilotażu dekarbonizacji floty mBanku, zaprojektowanego przez mLeasing, jedną z największych firm w branży leasingu w Polsce.



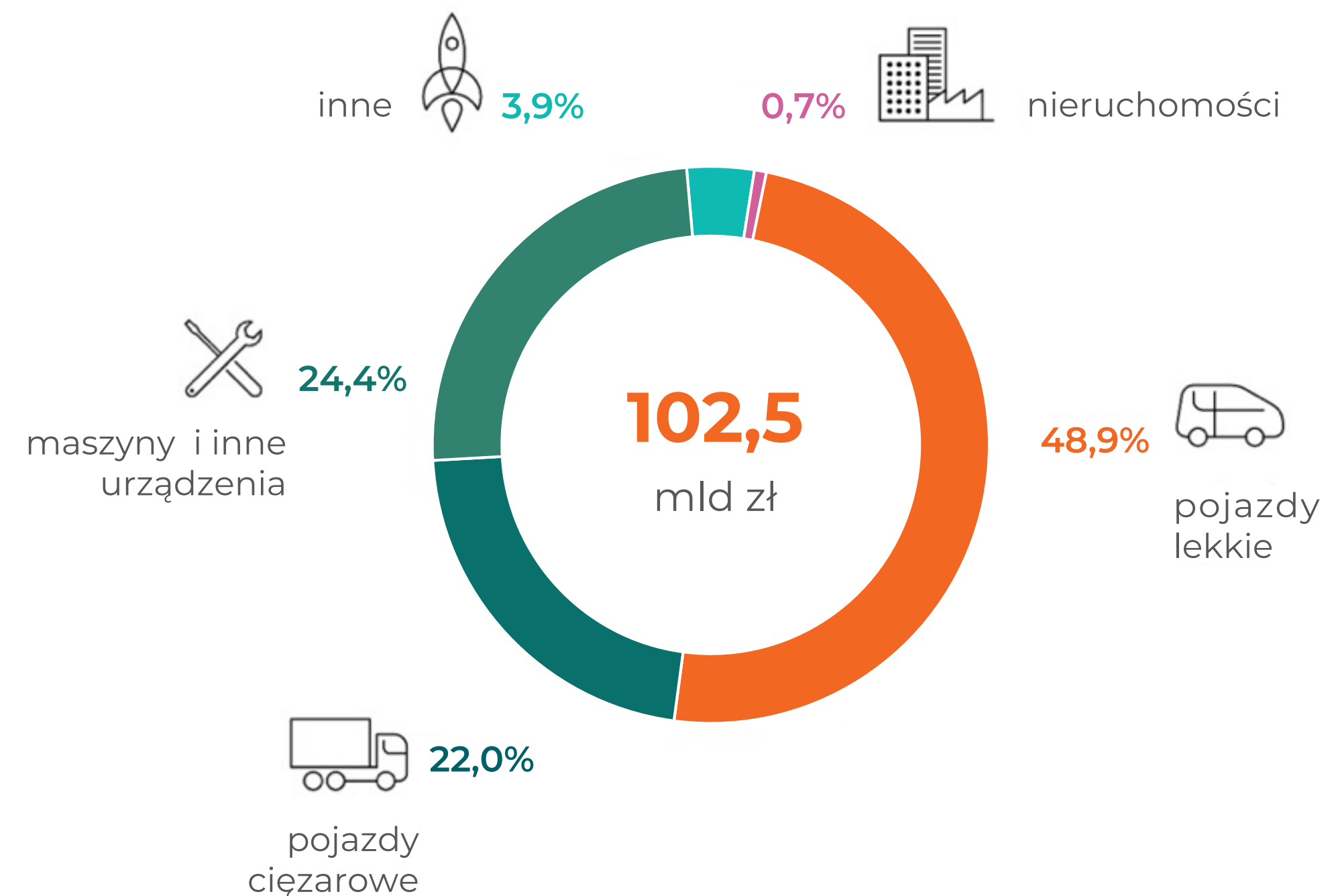
# Leasing – od lat koło zamachowe gospodarki

Sektor usług leasingowych w Polsce jest rynkiem dojrzałym, którego historia sięga 1991 roku i początków polskiej transformacji. Powstało wtedy 12 firm leasingowych. Jednym z tych pionierów był BRE Service, który nieprzerwanie działa na polskim rynku, obecnie jako mLeasing. W ciągu 33 lat liczba firm zrzeszonych w ramach Związku Polskiego Leasingu wzrosła do 32 i stanowią one 90% całego polskiego rynku leasingu (Związek Polskiego Leasingu, 2024). W tym okresie ukształtowała się także struktura rynku podzielona na kilka kategorii przedsiębiorstw. Największe z nich to spółki działające w ramach grup bankowych, takie jak mLeasing, PKO Leasing czy Europejski Fundusz Leasingowy (EFL). Kolejne to firmy leasingowe z grupy producentów, przykładowo Toyota Leasing Polska, czy BMW Financial Services Polska. Te dwie grupy posiadały w 2022 roku 77% udziałów w rynku leasingu w Polsce. W tej branży funkcjonują także spółki leasingowe skupiające się na usługach zarządzania flotą, takie jak Arval Service Lease Polska czy LeasePlan Fleet Management, a także niezależne firmy leasingowe.

Leasing to usługa, w ramach której firmy leasingowe kupują wskazany i potrzebny klientowi środek trwały i następnie oddają go w użytkowanie odbiorcy na określony czas. Klient w tym okresie uiszcza raty i w zależności od wybranej formy leasingu, po jego zakończeniu przedmiot staje się własnością klienta (leasing finansowy) lub cały czas jest majątkiem firmy leasingowej (leasing operacyjny, w tym także wynajem długoterminowy) albo od razu jest własnością klienta (pożyczka leasingowa). Jak wskazuje rysunek 1, przedmiotem leasingu mogą być różne klasy aktywów, takie jak nieruchomości, maszyny, urządzenia oraz to, co jest jego główną siłą napędową tego sektora, czyli pojazdy osobowe, dostawcze i ciężarowe, które łącznie stanowią 2/3 rynku leasingu w Polsce (Związek Polskiego Leasingu, 2024).

Rys. 1. Struktura Finansowania przedmiotów w ramach leasingu w Polsce w 2023 r.

## STRUKTURA FINANSOWANIA PRZEDMIOTÓW



Źródło: wyniki branży leasingowej w 2023 r., Związek Polskiego Leasingu, <https://www.leasing.org.pl/uploads/1-wyniki-branzy-leasingowej-w-2023-roku-prezentacja-z-konferencji-07-02-2024.pdf>, data pobrania: 04.03.2024

Korzyści z leasingu są widoczne zarówno na poziomie makroekonomicznym (gospodarki), jak i mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa). Wśród korzyści makroekonomicznych wskazać można:

- wsparcie inwestycji – leasing stymuluje inwestycje, które są jednym z kluczowych elementów wpływających na wzrost gospodarczy, a prawie 50% PKB w Polsce generują sektory będące głównymi odbiorcami usług leasingowych;
- wsparcie dla mniejszych i średnich przedsiębiorstw, które generują 47% polskiego PKB – tradycyjne formy finansowania w postaci kredytów bankowych często są niedostępne lub za drogie dla tego segmentu firm. Leasing pozwala wypełnić tę lukę, wspierając ten sektor, o czym świadczy fakt, że 69% korzystających z leasingu w 2022 roku to firmy z kategorii MŚP;
- konkurencyjność gospodarki – ułatwiając dostęp do finansowania nowoczesnego sprzętu, nowych technologii, leasing wspiera budowę przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, tym samym zwiększając stopień innowacyjności i efektywności w gospodarce.

Z kolei wśród korzyści mikroekonomicznych warto wymienić m.in.:

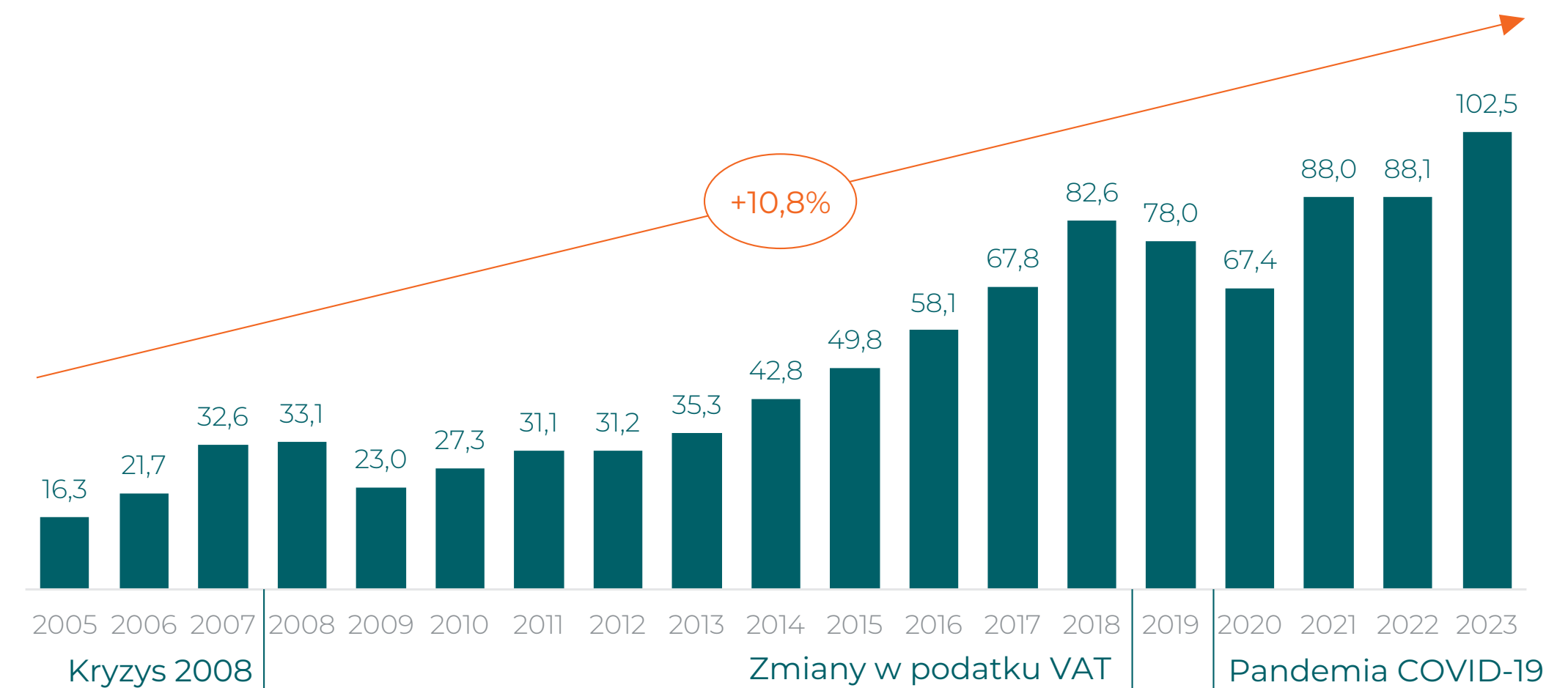
- dostęp do nowoczesnych technologii i sprzętu bez konieczności ponoszenia pełnych kosztów zakupu. Jest to szczególnie wartościowe w branżach cechujących się dużym postępem technologicznym;
- elastyczny cash flow – dzięki leasingowi firmy mogą elastycznie zarządzać swoimi przepływami pieniężnymi;
- korzyści podatkowe w postaci możliwości zaliczenia rat leasingowych do kosztów operacyjnych, co pozwala obniżyć podstawę opodatkowania firmy.

# Dodatkowe paliwo dla gospodarki

W ciągu 30 lat branża leasingowa bardzo istotnie przyczyniła się do rozwoju polskiej gospodarki, będąc jednym z kluczowych źródeł finansowania inwestycji. Na przestrzeni tych trzech dekad łączna wartość finansowania leasingiem liczona od początku funkcjonowania branży do końca 2023 roku przekroczyła 1 bln złotych. Zgodnie z danymi na rysunku 2 rynek leasingu w Polsce rośnie od 18 lat, a od 2005 roku do 2023 roku urósł on ponad sześciokrotnie. Co więcej 2023 rok był rekordowy dla tej branży w Polsce. Po raz pierwszy w jej historii w jednym roku sfinansowano inwestycje przekraczające 100 mld złotych. Ponadto łączna wartość aktywów finansowanych obecnie leasingiem i będących w użytkowaniu klientów przekroczyła kolejną znaczącą barierę i wyniosła 200 mld zł (Związek Polskiego Leasingu, 2024).

Wynik ten pozwolił Polsce stać się piątym rynkiem leasingu w Europie, a w ciągu ostatnich 10 lat sektor leasingu nad Wisłą był najszybciej rozwijającym się w Unii Europejskiej. To właśnie polscy przedsiębiorcy sięgają po niego najchętniej – w drugiej połowie 2023 roku korzystało z tej formy inwestowania 38% firm w naszym kraju. Spośród nich 70% to mikro, małe i średnie (do 20 mln zł obrotu) przedsiębiorstwa (Związek Polskiego Leasingu, 2024). Udział klientów indywidualnych oraz sektora publicznego jest marginalny, zatem pozostała (około 29%) część rynku należy do dużych przedsiębiorców. Oznacza to, że klientami usług leasingowych są przede wszystkim przedstawiciele sektora prywatnego.

Rys. 2. Wartość nowych sfinansowanych aktywów przez leasing i pożyczkę leasingową w Polsce w latach 2005-2023 [w mld PLN]



Źródło: Raport „Leasing na ścieżce transformacji. 30 lat napędzamy transformację”, Związek Polskiego Leasingu, EY Parthenon, data pobrania: 19.03.2024



# Sprzedaż samochodów i pędząca transformacja napędu

Branża motoryzacyjna to główny beneficjent finansowania inwestycji poprzez leasing. Po krótkim załamaniu związanym z pandemią i początkiem kryzysu gospodarczego w latach 2020-2022, już w 2023 roku sprzedaż nowych samochodów osobowych w Polsce wzrosła o 13,2% i wyniosła 475 tys. sztuk (KPMG, 2024). Jest to wciąż mniej niż przed kryzysem gospodarczym oraz okresem pandemii COVID-19, który zaburzył światowy łańcuch dostaw, ale rynek wzrasta. Obecnie  $\frac{3}{4}$  samochodów kupowanych w Polsce trafia do klientów firmowych, z tego około 70% finansowane jest leasingiem.

Warte podkreślenia jest, że już ponad  $\frac{1}{4}$  aut pozyskiwanych jest przez przedsiębiorców w ramach wynajmu długoterminowego. Jest to główna forma leasingu w usłudze zarządzania flotą pojazdów (Car Fleet Management – CFM), dotychczas najczęściej

występująca u dużych klientów, jednakże zyskuje ona systematycznie popularność także wśród średnich i małych przedsiębiorców.

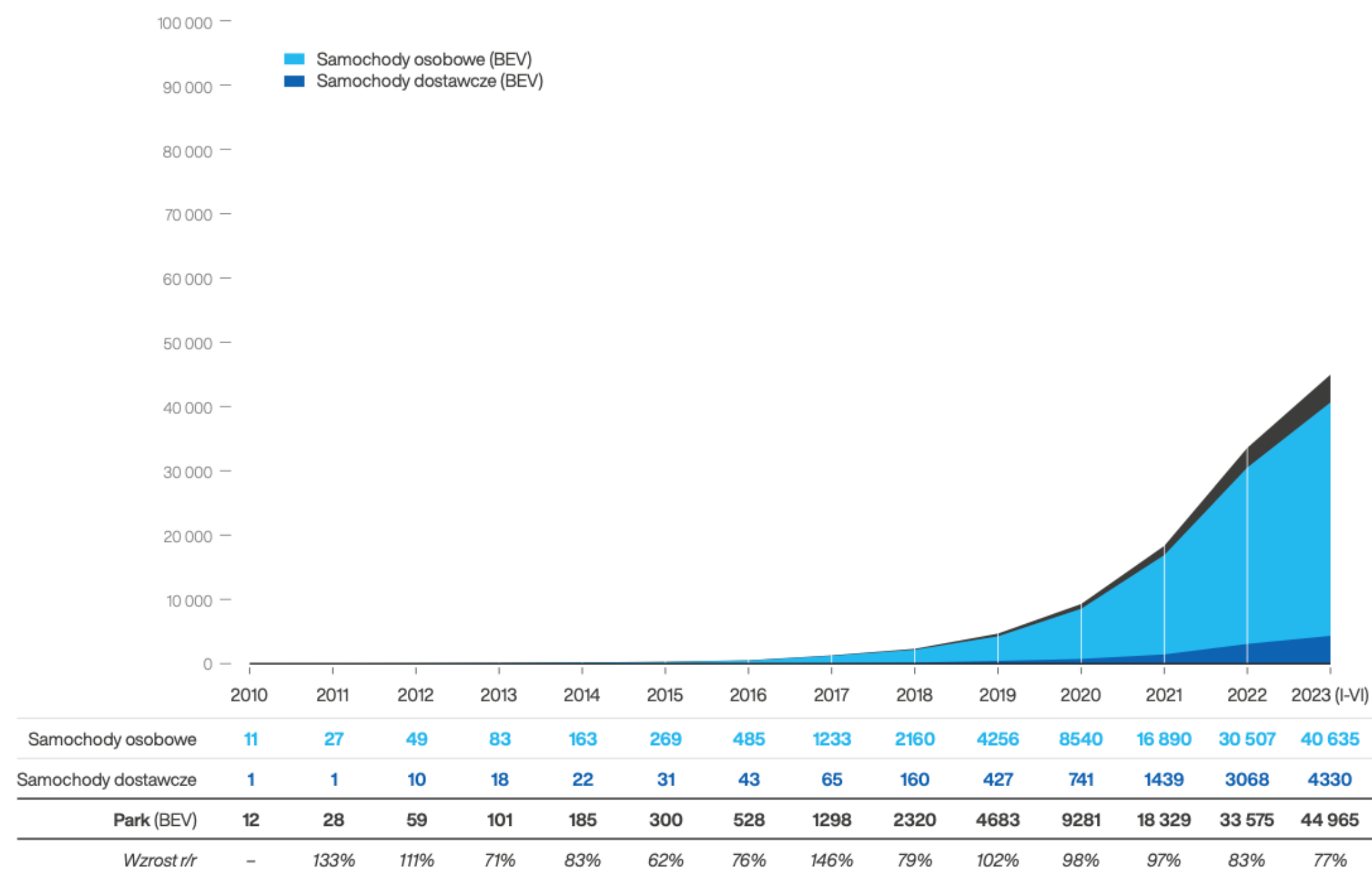
Wybierane przez klientów typy samochodów są odzwierciedleniem szerszej zmiany związanej z procesem transformacji rynkowej w stronę zrównoważonego rozwoju. Dynamikę przyrostu liczby samochodów elektrycznych w naszym kraju przedstawiają dane Polskiego Stowarzyszenia Paliw Alternatywnych (PSPA) na rysunkach 3 i 4. Na koniec lutego 2024 r. w Polsce zarejestrowanych było ponad 54 tys. samochodów osobowych zasilanych wyłącznie energią elektryczną (tzw. „BEV”) – jest to wzrost o 65% r/r., a wliczając także auta dostawcze i ciężarowe jest to w sumie ponad 60 tys. sztuk. W wynajmie długoterminowym już 11% z wybieranych samochodów stanowią auta z hybrydowymi jednostkami napędowymi (dominują) oraz samochody w pełni elektryczne (2,3% udziału) (Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych, 2023). Dzięki temu według szacunków Polskiego Związku Wynajmu i Leasingu Pojazdów (PZWLP) średnia emisja dwutlenku węgla nowych samochodów osobowych sfinansowanych w ramach wynajmu długoterminowego była w IV kwartale 2023 roku niższa o 7%

i 9,7 g/km niż w analogicznym czasie rok wcześniej i wyniosła 128,2 g/km (Polski Związek Wynajmu i Leasingu Pojazdów, 2024).

Niewątpliwie udział rynkowy samochodów elektrycznych będzie systematycznie wzrastał w nadchodzących latach. Według prognoz PSPA, w 2030 roku można spodziewać się między 720 tysięcy a nieco ponad milionem użytkowanych aut elektrycznych na drogach Polski (Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych, 2023). Tak dynamiczny wzrost wynika z faktu, że obecnie główne bariery związane z wyborem tego typu pojazdu, czyli ich jeszcze wysokie ceny, niedostatecznie wciąż rozwinięta infrastruktura umożliwiająca ładowanie, zasięg samochodów czy obawa o ceny prądu, będą niwelowane, a infrastruktura będzie ulegać znaczącej poprawie i stanie się bardziej dostępna.

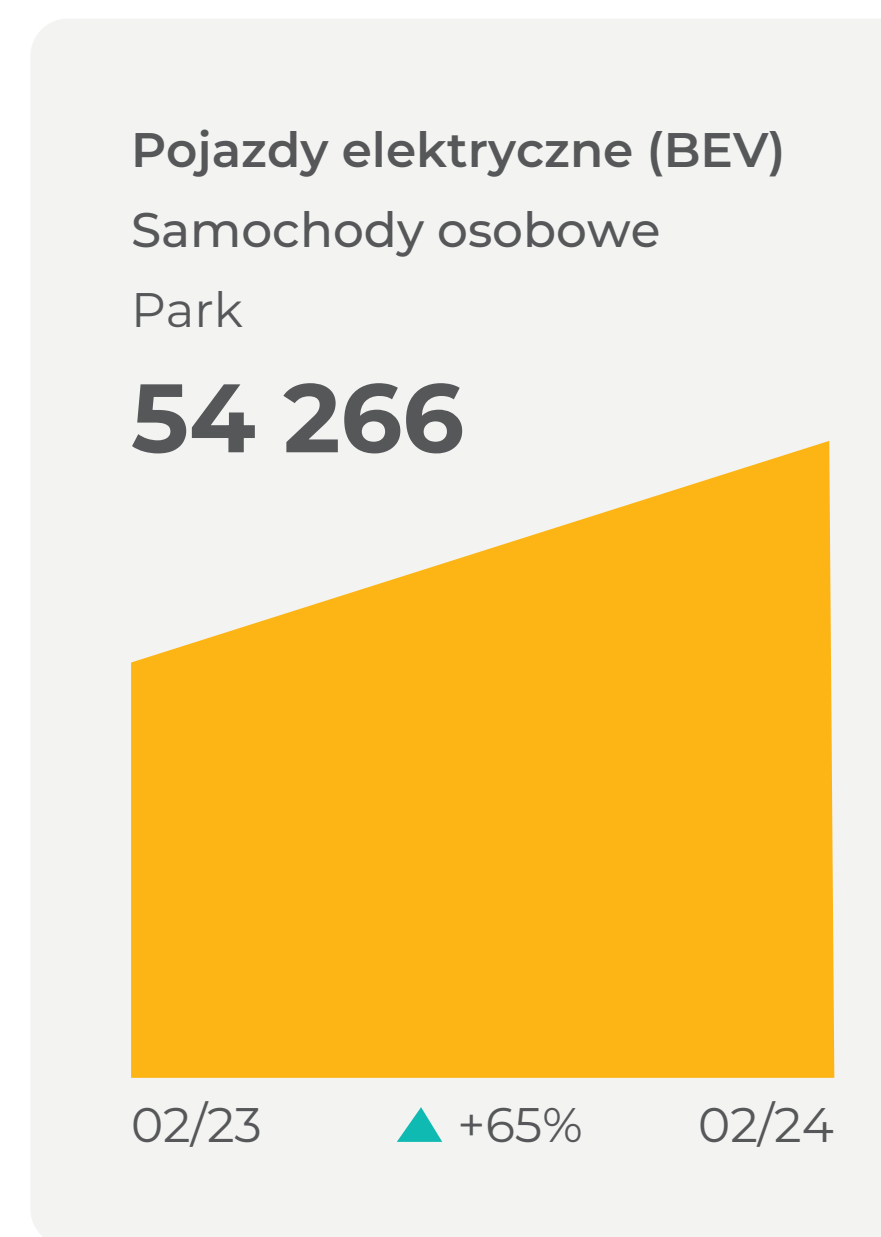


Rys. 3. Liczba i rodzaj samochodów całkowicie elektrycznych w Polsce



Źródło: Polish EV Outlook 2023, Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA)

Rys. 4. Liczba pojazdów elektrycznych (BEV) w Polsce



Źródło: Polish EV Outlook Index, Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA), data pobrania: 04.2024

# mLeasing – od początku na drodze wspierania biznesu

Historia mLeasingu sięga początków bankowości prywatnej w Polsce po upadku komunizmu. W 1991 roku powstają pierwsze spółki leasingowe, wśród nich także BRE Service należący do BRE Banku. W 1997 roku firma zmienia nazwę na BRE Leasing, a w 2013 roku w ramach rebrandingu całej Grupy mBanku zaczyna funkcjonować pod obecną nazwą mLeasing. Od samego początku działalności usługi leasingowe były biznesowo ściśle powiązane z rozwojem banku i korporacyjnej części jego oferty. Dominującym obszarem działalności mLeasingu jest segment samochodów osobowych, w ramach którego sfinansowano dotąd około 75 000 pojazdów i który stanowi około połowę portfela spółki. Poza tym, spółka finan-

suje również pojazdy ciężarowe, samoloty, maszyny i wyposażenie budowlane, linie produkcyjne w różnych sektorach gospodarki, sprzęt medyczny, a także nieruchomości. Łącznie spółka sfinansowała do tej pory około pół miliona przedmiotów o przybliżonej wartości w wysokości 60 mld złotych.



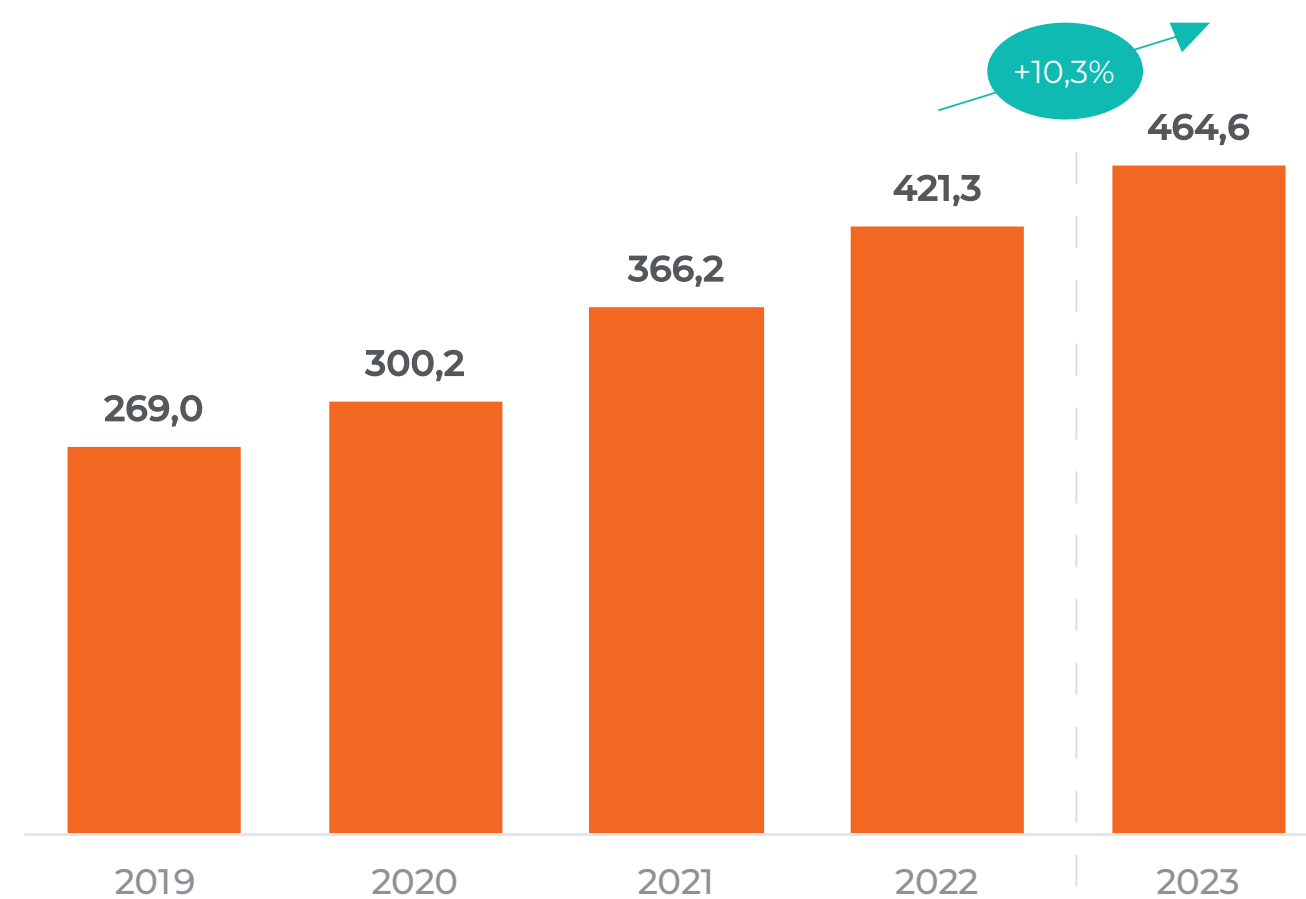
# Pozycja konkurencyjna i strategia rozwoju mLeasingu

Rzeczywistość spółki na przestrzeni ostatnich lat ilustruje rysunek 5. W okresie od 2019 do 2023 roku przychody mLeasingu wzrosły o ponad 70% i zbliżyły się do pół miliarda złotych.

Według danych z czerwca 2023, mLeasing należy do top 5 spółek leasingowych w Polsce z 7,6% udziałem w rynku. Główni konkurenci to PKO Leasing, EFL, ING i Santander Leasing.

Sukces strategii mLeasingu opiera się na bardzo dobrym zrozumieniu usług finansowych i jednocze-

Rys. 5. Przychody mLeasingu w latach 2019-2023 [w mln PLN]



Źródło: materiały mLeasing

snej koncentracji na faktycznych potrzebach klientów, co pozwalało firmie dostarczać proste, wygodne i spełniające te potrzeby produkty. W szczególności na obecną pozycję rynkową i stworzone przewagi konkurencyjne wpływ miały kilka kluczowych punktów w historii spółki:

Pierwszy z nich to zaoferowanie w 2008 roku w ramach motoryzacyjnej części oferty mLeasingu usługi **Car Fleet Management (CFM)**. Obok dotychczasowego finansowania pozwoliła zaproponować klientom także kompleksowe usługi administrowania flotą pojazdów i zarządzania nią. Obejmują one szereg działań związanych z kwestiami podatkowymi, ubezpieczeniem, serwisem oraz zarządzaniem kosztami (zużycie paliwa). mLeasing, z flotą 26 tys. aut, zajmuje w segmencie niezależnych od marek samochodowych firm CFM trzecią pozycję na rynku za liderem Arval Service Lease Polska (około 70 tys. samochodów w wynajmie) oraz LeasePlan Fleet Management, od 2023 – połączonego z ALD Automotive (około 45 tys. samochodów). Co ważne, mLeasing jest jedyną firmą na polskim rynku świadczącą usługi leasingu, wynajmu długoterminowego i zarządzania flotą pojazdów jako jedna organizacja.

Drugim punktem były **kompetencje technologiczne i cyfrowe**, które wynikają wprost z kompetencji całej Grupy mBanku i jej DNA, pozwalając na dużą elastyczność, wymianę danych, integracje systemów

i tworzenie zdigitalizowanych ofert łączących różne obszary. Przykładem jest powstałe w 2000 roku mAuto, które jako pierwsze na polskim rynku zaoferowało wzorowany na e-commerce proces kupna, sfinansowania (wraz z wszelkimi usługami serwisowymi) oraz dostawy door-to-door samochodu do klienta.

Trzeci punkt to **kompetencje w obszarze elektromobilności i ich rozwój**. Do wcześniej wskazanych kompetencji na rynku finansowym i oferty dostosowanej do potrzeb klienta dołączają intensywnie budowane kompetencje w obszarze elektromobilności oraz zielonej energii i transformacji. Są one rozwijane w ramach realizowanej strategii dekarbonizacji w mBanku. Dodatkowo mLeasing był pierwszą z dużych firm leasingowych w Polsce, która na własne potrzeby policzyła swój ślad węglowy (za 2021 rok).

Podstawowymi celami strategicznymi mLeasingu na najbliższe cztery lata są powiększenie udziału rynkowego i podwojenie zysku netto spółki. Jednym ze sposobów ich zrealizowania jest rozwój oferty w segmencie motoryzacyjnym w połączeniu z zieloną transformacją i elektromobilnością. Świadczenie usług CFM, kompetencje technologiczne, cyfrowe i wiedza o nowej mobilności układają się w unikalną na polskim rynku przewagę konkurencyjną, która będzie mieć kluczowe znaczenie w najbliższej przyszłości.

# Światowy kurs w stronę zrównoważonego rozwoju

Pojawienie się w ofercie samochodów elektrycznych, zwiększający się ich udział rynkowy i rozwój infrastruktury do ładowania i obsługi aut elektrycznych są elementami szerszej zmiany związanej ze zrównoważonym rozwojem. Początki dyskusji zahaczającej o elementy zrównoważonego rozwoju sięgają już początków XX wieku i od lat była to kwestia nie „czy” a „kiedy” stanie się on istotnym elementem strategii działania firm. Podstawą koncepcji zrównoważonego rozwoju jest taki rozwój, który pozwala zaspokajać potrzeby obecnego pokolenia (wszystkich grup społecznych), jednocześnie nie zmniejszając możliwości i szans przyszłych pokoleń w tym obszarze. Obok idei zrównoważonego rozwoju zaczęła z początkiem XXI wieku nabierać coraz szerszego znaczenia koncepcja ESG. Dotyczy ona już bardziej bezpośrednio organizacji, jej konkretnych obszarów i często mierzalnych działań pozwalających firmom podążać w kierunku modelu zrównoważonego rozwoju. Co ważne, ESG zawiera też konkretne ramy do oceny tych aktywności i wzorce do ich raportowania.

ESG obejmuje trzy obszary. Pierwszym z nich jest aspekt związany ze środowiskiem (Environmental – E). Dotyczy on kwestii ochrony naturalnego środowiska oraz działań minimalizujących negatywne oddziaływanie działalności gospodarczej na ekosystemy. Drugi obszar, społeczny (Social – S), opisuje relacje pomiędzy firmami a ich klientami, dostawcami, a także pracownikami i społecznością. Trzeci

element, ład korporacyjny (Governance – G), skupia się na odpowiedzialnym, etycznym i przejrzystym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem.

Szczególnie duża uwaga w ostatnich latach przykładana jest do pierwszego czynnika – E, czyli środowiskowego. Przyczynił się do tego rozwój i większy dostęp społeczeństwa do badań naukowych i informacji dotyczących zmian klimatycznych. To z kolei przrodziło się w rosnącą społeczną świadomość, oczekiwania w zakresie zrównoważonego rozwoju, ale też rodziło zaniepokojenie coraz bardziej widocznymi zmianami klimatycznymi. Wszystko powyższe, układając się w sekwencję, stanowiło podwaliny globalnych, politycznych inicjatyw i wydarzeń, które nadały większej dynamiki wprowadzanym zmianom rynkowym w obszarze ESG. W szczególności dotyczyło to kwestii emisji gazów cieplarnianych oraz procesów ich redukcji i eliminacji, zwanymi dekarbonizacją.

W 2015 roku w Paryżu podczas Ramowej Konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu (UNFCCC) 193 państwa podpisały porozumienie paryskie w celu opracowania przez wszystkie kraje scenariuszy ograniczenia emisji gazów cieplarnianych do wzrostu maksymalnie o 2°C powyżej poziomu sprzed epoki przemysłowej. Jednocześnie wezwano sygnatariuszy do podjęcia działań w celu ograniczenia globalnego wzrostu średniej temperatury do 1,5°C.

W odniesieniu do powyższych porozumień w 2019 roku ogłoszony został przez Komisję Europejską szeroki zbiór inicjatyw politycznych („Zielony Ład”), mający przekształcić UE w nowoczesną, konkurencyjną i zużywającą mniej zasobów gospodarkę, która w 2050 r. osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto.

Podczas COP28 (28 konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu) w Dubaju w 2023 roku osiągnięto zaś porozumienie w sprawie wycofywania paliw kopalnych (wskazując konieczność zaprzestania wykorzystywania węgla, ropy i gazu, które przyczyniają się do kryzysu klimatycznego) i osiągnięcia zerowej emisji netto do 2050 roku. Uzgodniono także potrojenie światowej mocy odnawialnych źródeł energii do 2030 roku.



W ramach Europejskiego Zielonego Ładu szczególnie dwie inicjatywy wywierają silny wpływ na zmianę otoczenia rynkowego przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. Pierwsza z nich to „Fitfor55” aktualizująca politykę klimatyczną i energetyczną UE. Jej celem jest pomoc w redukcji gazów cieplarnianych o 55% w UE do 2030 roku w porównaniu z poziomem w 1990 roku. Pakiet „Fitfor55” wprowadza szereg wymagań dla dużych, średnich i małych firm. Chociaż szczegółowe wymogi mogą się różnić w zależności od specyfiki branży i skali działalności, warto zwrócić uwagę na kilka elementów dotyczących firm – niezależnie od ich wielkości:

- zachęcanie organizacji do zwiększania efektywności energetycznej (np. poprzez mechanizmy wsparcia finansowego czy poprzez regulacje wymagające przeprowadzenia audytów energetycznych lub modernizacji budynków w celu poprawy ich efektywności energetycznej), co może obejmować wprowadzenie nowych technologii oszczędzających energię, inwestycje w infrastrukturę;

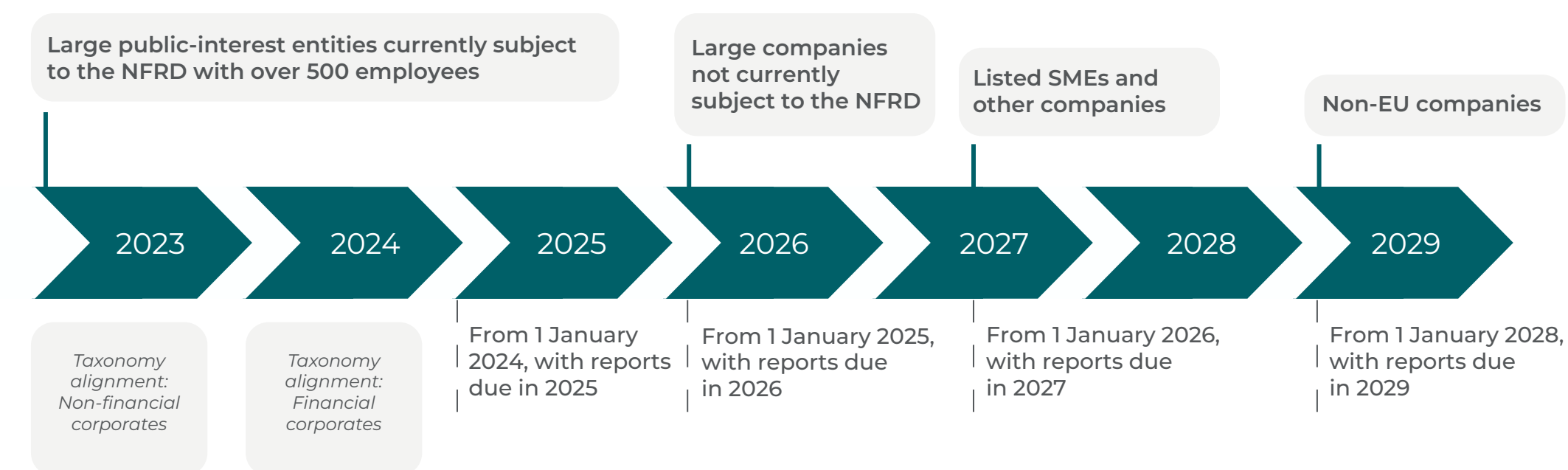
- zwiększenie udziału energii ze źródeł odnawialnych w ogólnym „miksie energetycznym”. W 2023 odnawialne źródła energii (OZE) stanowiły 27% produkcji energii w Polsce wobec tylko 10% w 2015 roku. Obecnie wciąż dominuje jednak węgiel, którego udział wynosi 63%, a w ramach polityki energetycznej Polski do 2035 roku powinien spaść do 20% (Deriski, 2024);
- redukcja emisji CO<sub>2</sub> przez firmy, np. poprzez modyfikację procesów produkcji czy też uczestniczenie w systemie handlu uprawnieniami do emisji (EU ETS), zwłaszcza w sektorach o wysokich emisjach;
- regulacje dotyczące mobilności i emisji CO<sub>2</sub> dotyczące zaostrzenia norm emisji CO<sub>2</sub> dla samochodów i furgonetek. Zakładają one dążenie do redukcji emisji CO<sub>2</sub> o 55% dla nowych samochodów osobowych i o 50% dla nowych furgonetek do 2030 roku w porównaniu z 2021 rokiem. Wiążą się one także z osiągnięciem zerowej emisji netto dla nowych samochodów osobowych i dostawczych do 2035 roku. Oznacza to, że po tym roku ma się zakończyć sprzedaż nowych pojazdów spalinowych w UE i w ofercie nowych aut mają pozostać tylko pojazdy o zerowej emisji. Regulacje te mogą zatem wymagać inwestycji przez firmy w budowę floty pojazdów elektrycznych lub innych niskoemisyjnych środków transportu.

Druga z inicjatyw legislacyjnych Unii Europejskiej to dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Mimo, że istniały wcześniej regulacje dotyczące raportowania niefinansowego z zakresu ESG, to jednak właśnie CSRD najmocniej zrewolucjonizuje otoczenie biznesowe w obszarze zrównoważonego rozwoju, przede wszystkim w dwóch aspektach.

Pierwszym z nich jest zakres organizacji objętych dyrektywą. Jak prezentuje rysunek 6 w pierwszym etapie objęła ona duże (zatrudniające ponad 500 pracowników) podmioty raportujące do tej pory w ramach wcześniejszej dyrektywy NFRD (Nonfinancial Disclosure Reporting Directive). Są to tzw. jednostki interesu publicznego, np. spółki notowane na giełdach, instytucje finansowe (kredytowe i ubezpieczeniowe) z UE, które zobligowane są do raportowania w ramach CSRD od stycznia 2024 roku. W kolejnym roku, od stycznia 2025, obowiązek raportowy obejmie te duże spółki, które nie raportowały wcześniej i spełniają dwa warunki z trzech: zatrudniają 200 pracowników i/lub mają 40 mln EUR obrotów i/lub 20 mln EUR całkowitych aktywów. W trzecim etapie raportowanie rozpoczną mniejsze podmioty, czyli MŚP notowane na giełdach i inne spółki. Szacuje się, że docelowo obowiązki te będą dotyczyć ponad 50 000 firm w Unii Europejskiej.

Drugim jest zakres raportowania. Dyrektywa znacznie rozszerza dotychczasowy zakres oraz wymaganą szczegółowość raportowanych informacji we wszystkich trzech obszarach ESG, czyli wpływu organizacji na środowisko i klimat (E), oddziaływania społecznego (S) oraz kwestii zarządczych (G). W tych obszarach firmy muszą określić swoje cele oraz długoterminową strategię. Ponadto poprzez wprowadzenie jednolitego standardu raportowania – czyli ESRS (European Sustainability Reporting Standards) informacje raportowane przez firmy będą wiarygodne i porównywalne, co ułatwi interesariuszom (inwestorom, klientom, regulatorom i nadzorcom, partnerom biznesowym i innym) rzetelną ocenę działalności przedsiębiorstw w kontekście ESG. Istotnym dopełnieniem CSRD jest wprowadzona nieco wcześniej w UE taksonomia, czyli system ogólnych ram klasyfikacji, wraz z wyliczonymi wskaźnikami pozwalającymi ocenić, które działania biznesowe firm mogą być uznane za zrównoważone środowiskowo. Dzięki temu możliwe jest rzetelne kierowanie kapitału i finansowania w kierunku inicjatyw wspierających zrównoważony rozwój oraz przejście na gospodarkę niskoemisyjną. Raportowanie zrównoważonego rozwoju staje się więc warunkiem przetrwania firm we współczesnym środowisku biznesowym i może prowadzić do modyfikacji struktury globalnych łańcuchów dostaw i podmiotów wchodzących w ich skład. ESRS-y dzielą się na ogólne i na przypisane do danego obszaru ESG. Pierwszy ze standardów dotyczących środowiska naturalnego (czynnik E) to ESRS E1 – Zmiana klimatu (ESRS E1 Climate change). Jego celem jest, aby model biznesowy i strategia organizacji były zgodne z przejściem na gospodarkę neutralną dla klimatu oraz z ograniczeniem globalnego ocieplenia do 1,5 °C, jak zostało zaplanowane w porozumieniu

Rys. 6. Podmioty objęte dyrektywą CSRD



Źródło: Navigating the path to sustainable reporting – webinar Deloitte & CDP, data pobrania: 07.12.2023

paryskim. Wymaga to od organizacji opracowywania strategii dekarbonizacji.

Wskazane powyżej czynniki w znaczący sposób kształtują zmiany otoczenia biznesowego w kierunku zrównoważonego rozwoju na poziomie europejskim. Także w państwach członkowskich UE zachodzą procesy wspierające ESG na poziomie krajowym. Zarówno poprzez implementację prawa EU, jak i w formie lokalnych dokumentów i strategii wprowadzających np. „Fitfor55”. W tym zakresie to państwa deklarują już swój wkład do celu unijnego na poziomie 55% w 2030 r. w danych sektorach gospodarki. W Polsce jednym z takich dokumentów jest Krajowy Plan na rzecz Energii i Klimatu do 2030 r. (tzw. mała strategia energetyczna), składający się z dwóch wymaganych scenariuszy analitycznych. Pierwszy z nich (przekazany w marcu 2024 roku do Komisji Europejskiej) to scenariusz bazowy („with existing measures” – WEM), który odwzorowuje obecne możliwości włączenia się Polski w realizację przyjętych celów klimatyczno-energetycznych na 2030 rok. Drugi scenariusz transformacji („with additional measures” –

WAM) określający już sposoby redukcji emisji GHG na poziomie zalecanych 55% jest obecnie (kwiecień 2024) opracowywany w Ministerstwie Klimatu i Środowiska. Prace nad łącznym planem powinny zostać skończone na przełomie 2 i 3 kwartału 2024 r.

Kolejnym obok Zielonego Ładu i CSRD istotnym czynnikiem wspierającym rewolucję ESG w wymiarze krajowym jest presja ze strony interesariuszy. Spośród nich często dla firm szczególnie istotni są klienci, a w tej grupie widzimy obecnie wyraźne zmiany oczekiwań konsumentów oraz zmiany ich zwyczajów zakupowych. Już 43% klientów wybiera marki w oparciu o ich wartości środowiskowe, 57% jest zaniepokojonych zmianami klimatu, a 52% deklaruje, że popiera wprowadzanie regulacji klimatycznych, nawet jeżeli wiązałoby się to z mniejszą dostępnością lub wzrostem cen towarów (Deloitte, 2022). Podobną presję organizacje mogą czuć ze strony pracowników, części kooperantów czy instytucji finansowych, które w ramach własnych celów ESG i udziału zielonego finansowania, poszukują inwestycji (i takie też preferują), które w ramach kryteriów taksonomii są zrównoważone.

# Hamowanie zmian klimatu

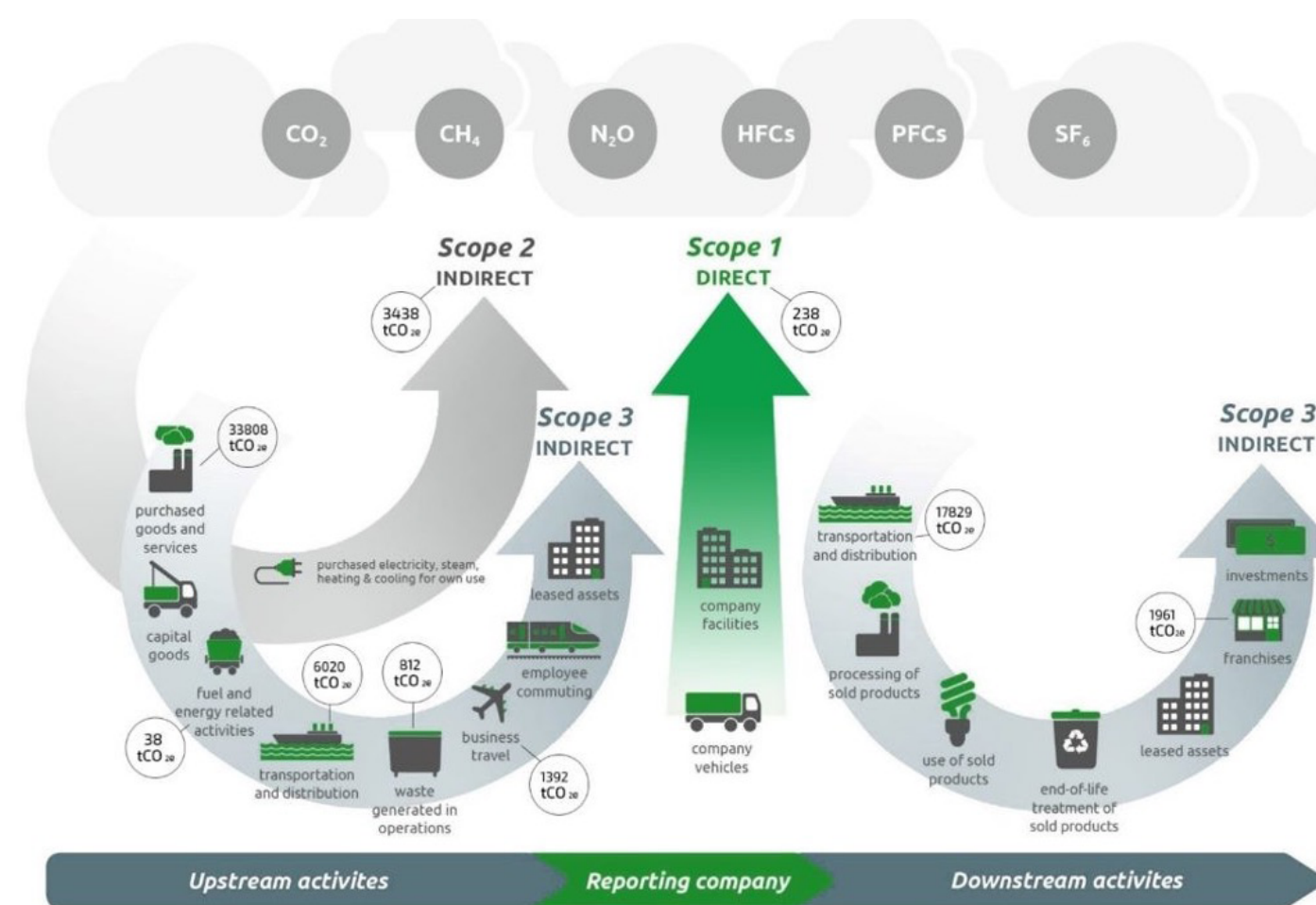
Jednym z głównych powodów zmian klimatu jest znaczący wzrost ilości gazów cieplarnianych wywołanych działalnością człowieka. Przekłada się to na szereg negatywnych skutków w postaci ekstremalnych zjawisk pogodowych, podnoszenia się poziomu mórz, strat w rolnictwie czy spadku inwestycji wynikającej ze zwiększania się ryzyk klimatycznych. Według raportu Global Turning Point Report opracowanego przez Deloitte brak podjęcia działań na rzecz ochrony klimatu może skutkować stratami w gospodarce światowej na poziomie 170 bilionów € (jako mniejsze zatrudnienie i globalny PKB liczony według wartości bieżącej i w porównaniu do scenariusza przeciwdziałania zmianom klimatu) do 2070 roku, co oznacza spadek globalnego produktu krajowego brutto (PKB) o 7,6% w samym 2070 roku (Deloitte, 2022). Aktywności redukujące emisje gazów cieplarnianych to jedno z kluczowych działań, zarówno w ramach „Fitfor55”, dyrektywy CSRD, jak i oczekiwań interesariuszy. Z tego powodu firmy często zaczynają swoją transformację w kierunku zrównoważonego rozwoju od strategii redukcji swoich emisji, czyli strategii dekarbonizacji.

Emisje generowane przez organizacje są pogrupowane w trzy zakresy (scopes), które zobrazowane są na rysunku 7. Pierwszy zakres (scope 1) to emisje bezpośrednie, czyli związane z wytwarzaniem, przetwarzaniem, transportem produktów firmy, na przy-

kład zużycie gazu w ramach produkcji czy emisje generowane przez flotę należącą do przedsiębiorstwa. Zakres drugi (scope 2) to emisje pośrednie związane z kupnem i zużyciem energii elektrycznej i ciepła przez organizacje na jej potrzeby. Zakresy 1 i 2 dotyczą zatem organizacji w ujęciu bezpośrednim i pośrednim. Ostatni zakres (scope 3) jest już znacznie szerszy. Są to również emisje pośrednie, lecz związane z całą działalnością organizacji i jej ekosystemem biznesowym. Trzeci zakres dotyczy zarówno emisji wynikających z aktywności przed produkcją wyro-

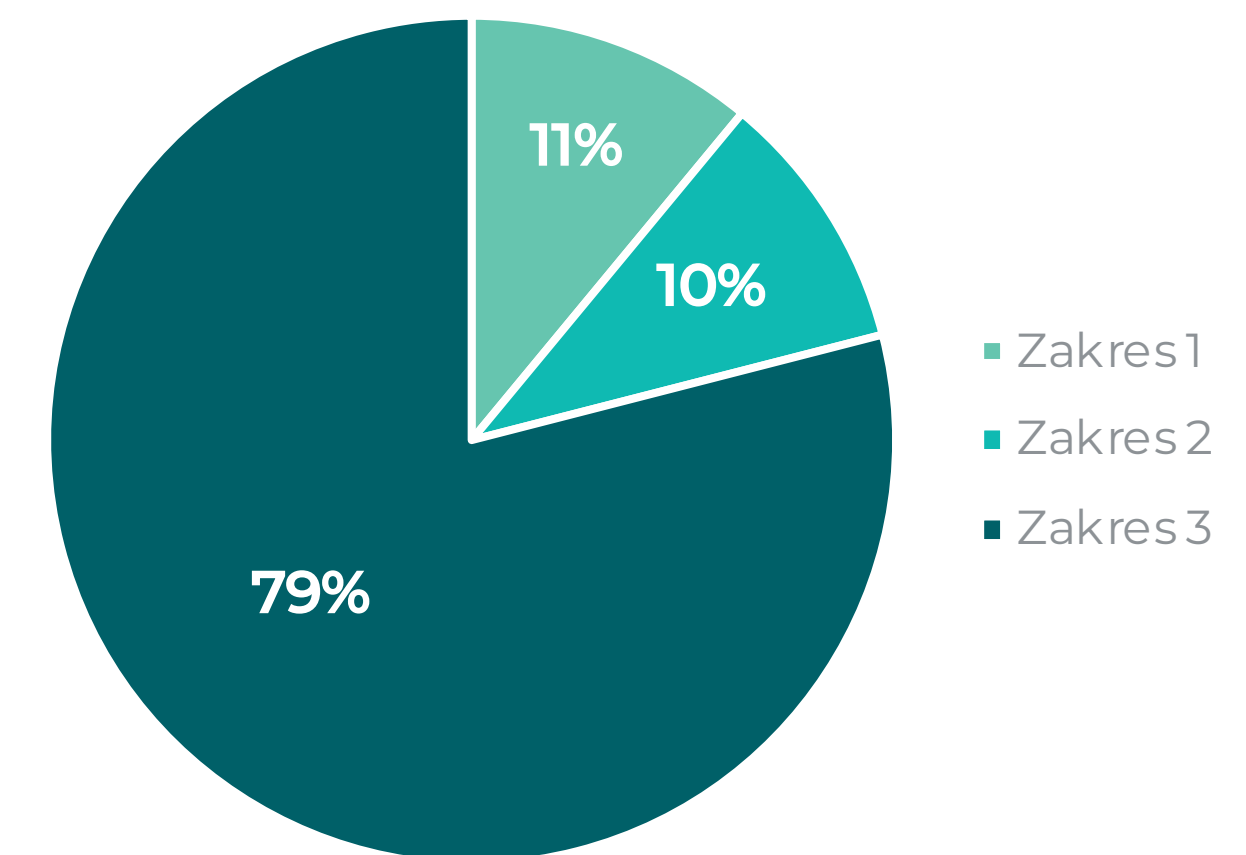
bów czy wytworzeniem usługi, począwszy od pozyskania surowców i ich transportu do dystrybucji już gotowych wyrobów, jak i emisji związanych z użytkowaniem produktów i usług przez odbiorców. Jak wskazuje rysunek 8 to właśnie w trzecim zakresie zawiera się najwięcej emisji gazów cieplarnianych (średnio 80%). Ten zakres nie jest pod bezpośrednią kontrolą organizacji, najtrudniej go policzyć i także wprowadzenie działań dekarbonizacyjnych w tym obszarze stanowi największe wyzwanie.

Rys. 7. Trzy zakresy emisji gazów cieplarnianych związanych z działalnością przedsiębiorstw



Źródło: The Science Based Targets initiative (SBTi) <https://sciencebasedtargets.org/>, data pobrania: 19.03.2024

Rys. 8. Średni podział emisji w zakresach 1, 2 i 3



Źródło: "What Is Scope 3 Emissions Accounting?" GHG Protocol. <https://sphaera.com/glossary/what-is-scope-3-emissions-accounting/>, data pobrania: 02.04.2024



# Strategia dekarbonizacji – droga do redukcji śladu węglowego

Firmy, które decydują się na opracowanie strategii dekarbonizacji w większości opierają się na sprawdzonych i uznanych globalnie standardowych metodykach. Strategię dekarbonizacji można przedstawić w pięciu podstawowych krokach.

**Pierwszym z nich** jest inwentaryzacja i policzenie śladu węglowego dla pierwszego i drugiego lub wszystkich trzech zakresów. Wyliczenie powinno dotyczyć ostatniego roku, w którym organizacja jest w stanie zebrać komplet danych. Jest to rok bazowy. Warto

oprzeć je na międzynarodowej i powszechnie akceptowanej metodyce pozwalającej określić ślad węglowy w trzech zakresach z jednoczesną pewnością dostosowania się do międzynarodowych porozumień dekarbonizacyjnych. Jedną z nich jest GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. Na stronie [ghgprotocol.org](https://ghgprotocol.org) dostępne są dedykowane narzędzia pomagające w ramach tej metodyki ustalić wytyczne dotyczące zbierania danych, wybrać współczynnik emisyjności i obliczyć emisje we wszystkich trzech zakresach. Narzędzie pomaga organizacjom

w dokładnym mierzeniu ich śladu węglowego. Metodyka ta oferuje także szereg standardów branżowych, dostosowanych do specyfiki różnych sektorów. W połączeniu z danymi dotyczącymi emisyjności, np. „Greenhouse gas reporting: conversion factors 2023” (UK Government, 2023) pozwala to na wyliczenie emisji w trzech zakresach. Poniżej w tabeli 1 przykład pomocnych współczynników w określeniu śladu węglowego użytkownika różnych segmentów aut osobowych np. z silnikiem diesla, hybrydowym czy też aut elektrycznych przy miarach odległości wyrażonych w km lub milach.

Tabela 1. Współczynniki konwersji gazów cieplarnianych na potrzeby sprawozdawczości – pojazdy osobowe według rodzaju jednostki napędowej

Activity	Type	Unit	Diesel				Plug-in Hybrid Electric Vehicle				Battery Electric Vehicle			
			kg CO2e	kg CO2e of CO2 per unit	kg CO2e of CH4 per unit	kg CO2e of N2O per unit	kg CO2e	kg CO2e of CO2 per unit	kg CO2e of CH4 per unit	kg CO2e of N2O per unit	kg CO2e	kg CO2e of CO2 per unit	kg CO2e of CH4 per unit	kg CO2e of N2O per unit
Cars (by market segment)	Mini	km	0,10775	0,10607	0,00000	0,00167					0,04434	0,04391	0,00018	0,00025
		miles	0,17342	0,17071	0,00001	0,00269					0,07137	0,07067	0,00029	0,00041
	Supermini	km	0,13215	0,13047	0,00000	0,00167	0,05402	0,05355	0,00022	0,00025	0,04907	0,04861	0,00019	0,00027
		miles	0,21268	0,20997	0,00001	0,00269	0,08694	0,08618	0,00036	0,00040	0,07896	0,07822	0,00031	0,00043
	Lower medium	km	0,14346	0,14178	0,00000	0,00167	0,08312	0,08248	0,00034	0,00030	0,05257	0,05204	0,00022	0,00030
		miles	0,23088	0,22817	0,00001	0,00269	0,13376	0,13273	0,00054	0,00049	0,08458	0,08374	0,00036	0,00048
	Upper medium	km	0,16050	0,15882	0,00000	0,00167	0,08687	0,08619	0,00035	0,00033	0,05477	0,05438	0,00017	0,00022
		miles	0,25830	0,25559	0,00001	0,00269	0,13980	0,13871	0,00056	0,00053	0,08812	0,08751	0,00026	0,00036
	Executive	km	0,17310	0,17142	0,00000	0,00167	0,08886	0,08815	0,00035	0,00036	0,05007	0,04956	0,00021	0,00029
		miles	0,27859	0,27588	0,00001	0,00269	0,14301	0,14187	0,00055	0,00059	0,08058	0,07976	0,00035	0,00047
	Luxury	km	0,21120	0,20952	0,00000	0,00167	0,11514	0,11430	0,00045	0,00039	0,05874	0,05778	0,00025	0,00035
		miles	0,33990	0,33719	0,00001	0,00269	0,18529	0,18394	0,00072	0,00063	0,09395	0,09299	0,00040	0,00055
	Sports	km	0,16944	0,16776	0,00000	0,00167	0,09967	0,09900	0,00036	0,00031	0,08348	0,08274	0,00041	0,00043
		miles	0,27269	0,26998	0,00001	0,00269	0,16039	0,15932	0,00057	0,00050	0,13434	0,13315	0,00050	0,00068
	Dual purpose 4X4	km	0,20195	0,20027	0,00000	0,00167	0,10328	0,10249	0,00040	0,00038	0,06104	0,06036	0,00029	0,00039
		miles	0,32501	0,32230	0,00001	0,00269	0,16621	0,16495	0,00065	0,00062	0,09824	0,09715	0,00046	0,00063
	MPV	km	0,17660	0,17492	0,00000	0,00167	0,09902	0,09825	0,00038	0,00039	0,07933	0,07865	0,00029	0,00039
		miles	0,28422	0,28151	0,00001	0,00269	0,15937	0,15812	0,00062	0,00063	0,12769	0,12366	0,00047	0,00064

Źródło: UK Government Conversion Factors for greenhouse gas (GHG) reporting, data pobrania: 19.03.2024

Trzeba przy tym zwrócić uwagę, że przy pierwszym obliczaniu śladu węglowego przedsiębiorstwa napotyka się zazwyczaj na wiele przeszkód, np. dotyczących jakości czy braku danych albo braku wewnętrznych specjalistów.

Mając dane za rok bieżący, **w drugim kroku** organizacja ustala poziom emisji, jaki osiągnęłaby bez jakichkolwiek działań dekarbonizacyjnych i z jednoczesnym uwzględnieniem uśrednionego tempa rozwoju organizacji (np. wzrost produkcji) w tym okresie, co również przekłada się na wzrost śladu węglowego na przestrzeni analizowanych lat. Taki scenariusz nazywany jest „Business as usual” lub „Do nothing scenario” i jego ramach dokonuje się wyliczeń dla średniookresowej strategii – w 2030 roku lub długookresowej w 2050 roku.



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

**Trzecim krokiem** w strategii jest określenie ambicji firmy w zakresie dekarbonizacji w postaci celu i wybranego powyżej horyzontu czasowego. Jedną z uznanych międzynarodowych metodyk pomocnych na tym etapie opracowywania strategii dekarbonizacji oferuje założona w 2015 roku globalna Inicjatywa SBTi (Science Based Targets Initiative). Wykorzystując najnowsze osiągnięcia nauki o klimacie, rozwiązania SBTi umożliwiają organizacjom wyznaczanie oraz weryfikację celów redukcji emisji zgodne z założeniami porozumienia paryskiego (<2°C) lub ścieżki do zerowej emisji netto (Net Zero). Do końca 2023 roku do inicjatywy dołączyło ponad 6700 firm z całego świata.

Następny, **czwarty etap** to wypracowanie możliwych projektów dekarbonizacyjnych i ich ocena w ramach narzędzi SBTi. Pozwala to weryfikować i ustalić faktyczny wpływ możliwych działań, uwzględniając jednocześnie rozwój firmy na przestrzeni lat (wskazany wcześniej w scenariuszu „Business as usual”).

Ostatni, **piąty krok** to wybór spośród wypracowanych działań tych, które firma będzie realizować.

Przystępując do inicjatywy SBTi, firmy oficjalnie zobowiązują się do określenia oraz realizacji naukowo zweryfikowanych celów i przedstawienia swojej strategii dekarbonizacji. Jednocześnie SBTi, będąc glo-

balną i powszechnie uznaną organizacją, pozwala takim firmom wiarygodnie komunikować interesariuszom swoje działania dekarbonizacyjne. Aby osiągnąć swoje cele w zakresie trzecim konieczne jest jednak kaskadowanie swojej strategii w łańcuchu dostaw. Przykład takich działań to list wysłany przez producenta samochodów (Mercedes-Benz), za pomocą którego poinformowano wszystkich dostawców, że od 2039 r. materiały dostarczane do produkcji będą musiały być neutralne klimatycznie. Każda firma, która nie spełni tego warunku zostanie wykreślona z listy dostawców. Obok wymogów raportowych, presji konsumentów, pracowników, dostępu do zielonego finansowania, to kolejny argument za realizacją strategii dekarbonizacji.

# Odnalezienie się w zmianie

Jedną z polskich firm, które przystąpiły do inicjatywy SBTi jest mBank, który w październiku 2022 roku zadeklarował prace nad swoją strategią dekarbonizacji. Formalny plan działań w tym zakresie ma zostać przyjęty i przedstawiony SBTi w 2024 roku.

W części klimatycznej głównym celem strategii jest, aby do 2050 roku stać się bankiem w pełni neutralnym klimatycznie, a wcześniej – osiągnąć neutralność klimatyczną w zakresie 1 i 2. W przypadku instytucji finansowych ślad węglowy w zakresie 1 wiąże się głównie z budynkami i flotą użytkowanych w organizacji samochodów.

Z nieruchomościami sprawa była w mBanku klarowna. Wszystkie spółki w ramach Grupy przeprowadziły się w ostatnich latach do jednego z dwóch nowych biurowców w Warszawie i Łodzi mających certyfikaty BREEAM International 2013 New Construction na poziomie „Excellent”. Jest to jeden z najbardziej rozpoznawalnych na świecie systemów oceny budynków pod kątem zrównoważonego rozwoju. Po zmianie głównych siedzib, mBank zawarł umowy z dostawcami energii, gwarantujące jej pochodzenie z OZE. Kluczowa dla zakresu 1 pozostała flota samochodowa, która stanowiła większość generowanego

przez Grupę śladu węglowego w tym zakresie – w 2022 roku odpowiadała ona za 85% emisji.

Pierwsze decyzje zostały podjęte już w 2022, a od 2023 roku w tzw. Polityce Flotowej zrezygnowano z zakupu nowych samochodów z silnikiem diesla oraz wprowadzono preferencyjne warunki zachęcające pracowników do wyboru i użytkowania aut hybrydowych.

Większe zmiany nie są jednak tak proste. Świadczy o tym pierwsze podejście do strategii dekarbonizacji floty w mBanku, którą opracował zewnętrzny partner. Przygotował on koncepcję wymiany i dekarbonizacji floty, głównie poprzez wdrożenie w dużej skali aut elektrycznych. Opracowana koncepcja została jednak negatywnie oceniona, głównie z powodu braku możliwości wyliczenia realnych kosztów jej wprowadzenia i braku oceny wpływu elektromobilnej floty na takie obszary jak możliwość wykonywania obowiązków służbowych czy satysfakcja użytkowników. Wynikiem tej sytuacji było przekonanie, że nie da się odpowiedzialnie policzyć kosztów i dokonać wymiany floty. Jednocześnie istniała w Grupie świadomość konieczności podjęcia działań związanych z wymogami zielonej transformacji oraz przekonanie,

że odkładanie zmian spowoduje, że będą one trudniejsze i z biegiem czasu coraz droższe w realizacji.

mLeasing doskonale zdawał sobie sprawę ze skali wyzwania i potrzeby działania. Z punktu widzenia tej spółki, polityka i flota samochodowa wpływają bowiem zarówno na emisje własne (w zakresie 1), jak i na emisje portfelowe (zakres 3), gdyż mLeasing



udostępnia samochody pozostałym spółkom Grupy poprzez finansowanie w formie leasingu. Niemniej mLeasing w zaistniałej sytuacji i związanych z nią zmianach rynkowych dostrzegał nie tylko wyzwanie, ale także rysującą się szansę. Postanowił odpowiedzieć na zmianę i wykorzystać nadarzącą się okazję na zbudowanie programu pilotażowego, który mógłby być ciekawym uzupełnieniem oferty usług skierowanych na rynek.

Analizując otoczenie makroekonomiczne, wyraźnie widziano, że wymogi związane z wprowadzanymi regulacjami oraz „Fitfor55” wymagają od wielu firm wdrażania strategii dekarbonizacyjnych. Wymiana floty na niskoemisyjną jest jednym z istotnych działań, co oznacza, że takie firmy mogą być zainteresowane rozszerzoną ofertą mLeasingu. Spółka szybko zdiagnozowała, że kluczowym wyzwaniem dla tych organizacji jest brak wiedzy, jak zacząć ten proces (policzyć ślad węglowy generowany przez flotę) oraz jakich zmian następnie dokonać, by były one efektywne zarówno pod kątem emisji, jak i finansowym.

W bliskim (mikroekonomicznym) otoczeniu mLeasingu, transformacja w kierunku zrównoważonej działalności odciska wyraźne piętno na branży motoryzacyjnej. Co więcej, nie było tak istotnej, głębokiej i reorganizującej cały rynek zmiany dla tej branży od

czasów transformacji rynkowej w Polsce. Modyfikacji ulega cały ekosystem biznesowy tego sektora. Na przykładzie modelu działania firmy Tesla, który jest najbardziej innowacyjny, widoczne są nowe trendy. Zmniejsza się i w przyszłości zmaleje rola małych dilerów samochodowych. Tesla nie ma dilerów (w rozumieniu salonu sprzedaży, który nabywa dużą liczbę aut na „swój plac”, a następnie sprzedaje klientom końcowym z własną marżą) i wszystkie samochody sprzedaje w scentralizowanym procesie, posiadając w naszym kraju tylko dwa punkty wydające sprzedane samochody. Pełny proces sprzedaży samochodów realizowany jest poprzez e-commerce. Modyfikacji ulega łańcuch wartości i kooperantów, począwszy od kwestii podatkowych i ubezpieczeniowych, punktów serwisowych i dostawców części, przez infrastrukturę ładowarek i firm je oferujących, po rozwiązania paliwowe. W miejsce obecnych kart paliwowych, pojawiają się karty do ładowania samochodów.

W ostatnim etapie analizy otoczenia, czyli samej organizacji mLeasing, na uwagę zasługują jej kompetencje, które umożliwiają zbudowanie unikalnej i odpowiadającej na zachodzące zmiany propozycji dla klientów (unique selling proposition – USP). Umiejętności te uzupełnione są przez doświadczenie spółki w obliczaniu śladu węglowego, w połączeniu

z kompetencjami cyfrowymi, umiejętnością planowania ścieżki i doświadczeń klienta. Istotne jest też to, że mLeasing na samym początku zidentyfikował, że zmiany będą dotyczyły wielu uczestników i muszą uzyskać ich akceptację – nie tylko leasingobiorcy (przedsiębiorcy), ale też jednostek administracji budynków (zapewnienie energii do ładowania aut), finansów (sposób rozliczania kosztów energii, np. pobieranej w domach) czy samych użytkowników aut służbowych. Wreszcie łącząc jako jedyny na polskim rynku usługi leasingowe z CFM, mLeasing ma możliwość zaproponować kompleksową ofertę zaczynającą się od konsultacji i wsparcia klientów już w momencie analizy wyzwań ESG i dekarbonizacji, poprzez obsługę finansową, zarządzanie wymianą i obsługą floty aut po komunikację wewnętrzną i obsługę użytkowników.

Dzięki tej analizie powstała koncepcja opracowania usługi dla zewnętrznych klientów, ale także będącej odpowiedzią na wewnętrzny proces dekarbonizacji floty banku. Należało ją tylko wcześniej przetestować i sprawdzić w praktyce, a dzięki temu zoptymalizować i stworzyć model obliczenia kosztów i korzyści z dekarbonizacji floty. **Tak narodził się projekt pilotażu dekarbonizacji floty mBanku.**

# Przełamania na przełomach – wierzymy, że się da

mLeasing rozpoczął przygotowania do koncepcji pilotażu na przełomie marca i kwietnia 2023 roku. Po uzyskaniu deklaracji zainteresowania koncepcją ze strony mBanku, prace zainicjowane zostały przez Krzysztofa Wojciechowskiego – Dyrektora Departamentu Klienta i Kanałów Cyfrowych, eksperta elektromobilności w mLeasingu, który nadzorował późniejszy projekt, i Marcina Zająca – Senior Project Managera w mLeasingu, który pełnił funkcję kierownika projektu.



**Krzysztof Wojciechowski**

Dyrektor Departamentu Klienta i Kanałów Cyfrowych, ekspert elektromobilności, mLeasing



**Marcin Zając**

Senior Project Manager mLeasing

Panowie rozpoczęli prace od zorganizowania wewnętrznego warsztatu, w którym wraz z kilkoma osobami z mLeasingu opracowali cele pilotażu, jego założenia i zakres, ramy czasowe, potrzebne zasoby i mierniki sukcesu. Wyłoniono cztery podstawowe cele wskazane na rysunku 9:

1. Pierwszym była budowa świadomości powodów wymiany floty i założeń procesu dekarbonizacji w różnych grupach interesariuszy.

Rys. 9 Cele pilotażu dekarbonizacji floty Grupy mBanku

## Cele pilotażu dekarbonizacji floty Grupy mBanku



Źródło: materiały mLeasing

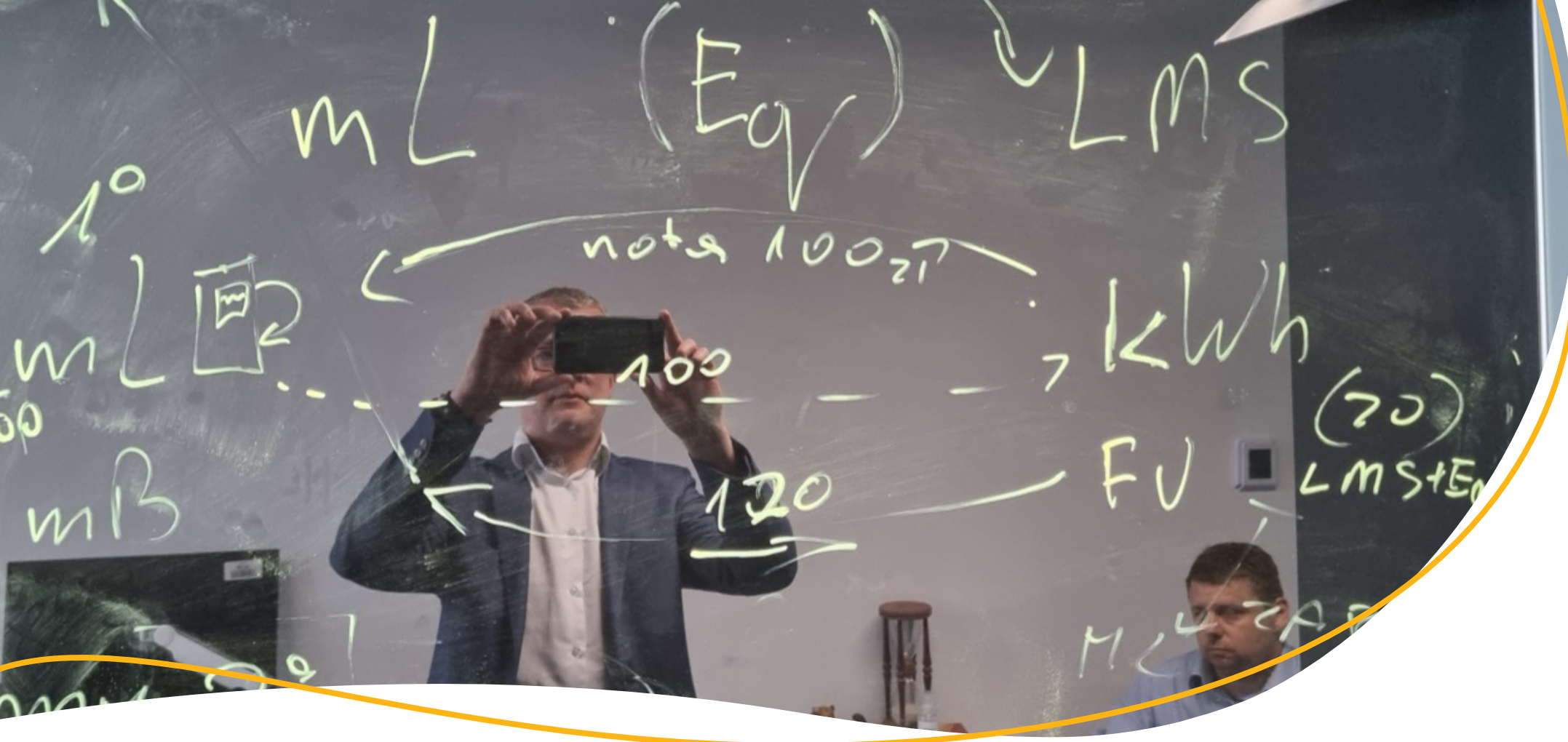
2. Kolejny cel dotyczył wypracowania i przetestowania szczegółowych rozwiązań dla propozycji ujętych w strategii dekarbonizacji (w tym zakupów i instalacji ładowarek do samochodów elektrycznych, struktury ładowania w podziale na rodzaj ładowania, struktury podróży służbowych).

3. Trzecim celem była weryfikacja kosztów i harmonogramu wymaganych wymian floty w latach 2024-2029, dla których punktem wyjścia była wstęp-

na strategia dekarbonizacji z przełomu 2022 i 2023 roku. Efektem miało być stworzenia możliwie dokładnego modelu do prognozowania wysokości i struktury kosztów i ich wpływu na efekt dekarbonizacyjny.

4. Ostatni cel dotyczył oceny praktycznej zdolności organizacji do dekarbonizacji floty przy zachowaniu ciągłości operacyjnej, ale także i miękkich elementów w postaci poziomu akceptacji i satysfakcji z procesu wymiany samochodu na elektryczny.





Rys. 10. Kluczowe elementy pilotażu – ogólna struktura

Wokół tych czterech celów określono strukturę projektu, którego zakres pogrupowano w trzy strumienie prac, co ilustruje rysunek 10. Wypracowaną koncepcję pilotażu dekarbonizacji floty przedstawiono zarządowi mBanku na przełomie kwietnia i maja 2023 roku, po czym zapadła przełomowa decyzja o jego realizacji.

Prace rozpoczęto od zbudowania zespołu projektowego. Jego trzon stanowili pracownicy mLeasingu, wraz z kierownikiem projektu Marcinem Zającem. mLeasing funkcjonuje od lat na rynku samochodowym, więc wnosił do zespołu podstawowe kompetencje w zakresie aut, w tym samochodów elektrycznych. Po jego stronie znajdowało się dostarczenie samochodów, opracowanie instruktażu dla pracowników, zapewnienie ich wsparcia, a także rekomendacje związane z infrastrukturą i rozliczeniami ładowania. Po stronie mLeasingu było też zaplanowanie wskaźników do pomiarów i statystyk projektu.



Źródło: materiały mLeasing

W skład zespołu weszli także przedstawiciele Departamentu Zakupów i Administracji (odpowiedzialni za flotę aut służbowych) oraz osoby z Departamentu Zarządzania Nieruchomościami mBanku. Do zespołu dołączyli także pracownicy z Departamentu Marketingu i PR oraz z działu HR mBanku, z którymi opracowano plan badań i plan komunikacji wewnętrznej. Wspierali oni projekt także pod kątem ESG. Stały zespół liczył około 20 osób, a wraz z osobami współpracującymi przy wydawaniu aut – około 30 pracowników.

Co istotne, w zespole były osoby krytycznie patrzące na szansę powodzenia pilotażu, co umożliwiło szerszą dyskusję o założeniach i strukturze projektu oraz doszlifowanie argumentacji w komunikacji wewnętrznej, gdyż konieczne było najpierw przekonanie całego zespołu do kształtu projektu. Był to też jeden z powodów wyznaczenia Marcina Zajęca na jego lidera, z racji jego dużego doświadczenia. Tylko doświadczony w prowadzeniu dużych

projektów korporacyjnych menadżer mógł sobie z takim wyzwaniem poradzić. Warto dodać, że na przestrzeni lat był to jeden z niewielu projektów wewnętrznych Grupy mBanku realizowany w takim stopniu poza jego strukturami, czyli przez jedną ze spółek z Grupy. Struktura pilotażu wskazana na rysunku 10 ułożona została w sposób umożliwiający realizację opracowanych celów projektu.



# Pierwszy bieg – komunikacja i obszar badawczy

Pierwszym obszarem w strukturze pilotażu była komunikacja i badania. Rozpoczęto od określania kluczowych grup związanych bezpośrednio i pośrednio z projektem. Zarząd będący sponsorem inicjatywy zainteresowany był realizacją wszystkich czterech celów pilotażu. Szczególną rolę odgrywali członkowie zarządu odpowiedzialni m.in. za:

- nadzór nad flotą – ze względu na konieczność oceny możliwości wykorzystania aut elektrycznych w codziennych zadaniach pracowników;
- finanse – w kontekście zweryfikowanych przyszłych kosztów wymiany floty;
- ESG i strategię dekarbonizacji – ze względu na znaczenie projektu dla planowanych założeń strategii.

Kolejną grupą interesariuszy byli użytkownicy aut służbowych (spalinowych), które docelowo powinny zostać wymienione na pojazdy elektryczne, w tym korzystająca z samochodów kadra menadżerska, która z jednej strony doskonale nadawała się na ambasadorki wspierających zmianę i budujących świadomość istoty dekarbonizacji w organizacji, a z drugiej – użytkowała auta nie tylko do celów służbowych, ale też prywatnych.

Kolejne grupy, na które warto zwrócić uwagę, to zespoły HR i marketingu banku, kluczowe w kwestiach edukacji o tematyce dekarbonizacji, wspierania zmiany postaw czy opracowania programu zachęt dla pracowników połączonych z wymianą floty. Z punktu widzenia użytkowników – kluczowe było zapewnienie i potwierdzenie możliwości ładowania aut, a „game changerem” było umożliwienie ładowania aut w domach i prostego rozliczania zużytego prądu z pracodawcą.

Z kolei zespół zarządzania flotą musiał zapoznać się z całkiem nową wersją aut, z zupełnie nowymi aspektami związanymi z użytkowaniem i rozliczaniem prądu wykorzystywanego do ładowania samochodów. Ponadto konieczne było określenie nowych pomiarów i wskaźników związanych z używaniem samochodów, modyfikacja kwestii serwisowania i wdrożenie rozwiązań do bezgotówkowego ładowania



samochodów (np. sieć ładowania w miejsce stacji benzynowych).

W działaniach należało też uwzględnić zapewnienie infrastruktury do ładowania w biurach, w tym instalację ponad 70 ładowarek, również w konsultacji z podmiotami zewnętrznymi, takimi jak zarządcy nieruchomości.

Jak wspomina Krzysztof Wojciechowski, przełomowa dla projektu była realizowana na początku maja 2023 roku wewnętrzna ankieta skierowana do jednej z opisanych grup, czyli do użytkowników aut służbowych w mBanku.







Zespół wiedział z własnych obserwacji oraz dostępnych badań rynkowych, że wokół tematu samochodów elektrycznych narosło w społeczeństwie wiele mitów wynikających głównie z niewielkiej wiedzy o tym segmencie (w 2022 roku 46% Polaków oceniało swoją wiedzę o elektromobilności jako średnią, a 44% jako złą – (Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych, 2023). Badania respondentów w mBanku w pełni to potwierdziły, ukazując szereg obaw, założeń i przekonań, z których najczęściej występujące w wynikach ankiety dotyczyły niewystarczającej liczby ładowarek – 93% ankietowanych oceniło ich dostępność na mniejszą niż jest w rzeczywistości – czy też czasu ładowania.

Co istotne, badania również wyraźnie pokazały, że obawom towarzyszy także duże zainteresowanie tematem. Świadczyło to, że pracownicy mBanku są skłonni wypróbować samochody elektryczne, jeżeli tylko ktoś ich w tym wesprze. Dla zespołu pracującego nad pilotażem był to kluczowy moment dodający im wiatru w żagle. Mieli teraz potwierdzenie, że jest na czym budować projekt, że jest wśród pracowników otwartość na informacje i doświadczenia. Dzięki temu pojawiła się perspektywa planowania i wdrażania zmian bez konieczności odgórnej decyzji, nakazu (forma „push”), ale w ramach modelu „pull”. Takie podejście stwarzało przestrzeń do tego, aby w rzeczywisty i prawdziwy sposób przekonać użytkowników do samochodów elektrycznych. Ankieta dostarczyła także niezbędnych danych pozwalających wyłonić grupy do pilotażu w podziale według kryteriów, takich jak miejsce zamieszkania czy miejsce zatrudnienia, a także zidentyfikować odsetek mieszkańców domów jednorodzinnych oraz mieszkańców budynków wielorodzinnych. W różnych grupach można było zdefiniować określone scenariusze do przebadania w pilotażu. W ankiecie poproszono także o informację zwrotną dotyczącą tego, co mogłoby wpłynąć na pozytywne postrzeganie aut elektrycznych.



Wykorzystując informacje z ankiety, zaplanowano logikę pierwszego obszaru w strukturze pilotażu w taki sposób, aby działania komunikacyjne pozwoliły odpowiedzieć na wskazane w ankiecie kluczowe obawy. Przy wsparciu zespołu marketingu i PR banku przygotowano:

- plan komunikacji edukacyjnej w postaci tekstów o elektromobilności czy cyklu filmów obalających mity o elektromobilności. Publikacje te trafiły m.in. na intranetowy portal informacyjny, gdzie budziły duże zainteresowanie;
- event Top 100 prezentujący kadrze menadżerskiej wyższego szczebla w mBanku samo-



## EV fakt #12

W 2022 w Polsce zgłoszono **10 pożarów** samochodów elektrycznych. To **0,1% wszystkich** pożarów samochodów, których było w tym czasie **8343**.

*Źródło: dane Państwowej Straży Pożarnej*

chody elektryczne. Wydarzenie i pojazdy wzbudziły falę pozytywnych emocji, budując jednocześnie świadomość potrzeby zmian związanych z dekarbonizacją. Podczas tego wydarzenia Krzysztof Wojciechowski odbył 30-minutową przejażdżkę 40-letnią Syreną przerobioną na samochód elektryczny z prezesem mBanku Cezarym Stypułkowskim. Panowie rozmawiali podczas jazdy o założeniach i planie wdrożenia pilotażu. Spotkanie Top 100 zostało bardzo dobrze ocenione, a wiele osób w nim uczestniczących stało się ambasadorami wspierającymi pilotaż;

- dedykowany zespół opiekunów programu do obsługi uczestników pilotażu. W każdym z oddziałów biorących w nim udział znajdował się dedykowany opiekun przeszkolony w następujących obszarach:

- założenia pilotażu oraz „pakiet powitalny”, który dostaje każdy pracownik wraz z samochodem (np. – jakie kable stosować do ładowania, ponieważ korzystanie z niektórych ładowarek miejskich wymaga własnego przewodu);
- jak zebrać i przygotować podstawowe informacje o wydawanym użytkownikowi aucie elektrycznym (opracowana instrukcja);
- założenia i przyjęte rozwiązania systemu ładowania samochodów – czy będzie to w domu, biurze czy miejskich punktach;
- pomocne aplikacje i zapewnianie wsparcia w rozwiązywaniu problemów i w planowaniu podróży.





To ostatnie z wymienionych rozwiązanie (wdrożenie opiekunów) zagwarantowało, że samochody elektryczne były wydawane przez kompetentne osoby, potrafiące udzielić porady i wsparcia oraz przekazać uczestnikom „niezbędnik” z informacjami dotyczącymi tego, jak ładować samochód, jak planować pierwszą trasę i dalsze podróże, do kogo zwrócić się

w przypadku pytań lub wątpliwości. W ten sposób zadbane już o pierwsze doświadczenia uczestników pilotażu, które w ankiecie kończącej projekt zostały pozytywnie ocenione przez 100% uczestników!

*Po wydaniu pierwszych aut elektrycznych, dzwoniли do nas opiekunowie programu i mówili, że to był szzał. Użytkownicy byli zachwyceni!*



**Krzysztof Wojciechowski**

Dyrektor Departamentu Klienta i Kanałów Cyfrowych, ekspert elektromobilności mLeasing

## Drugi bieg – testy rozwiązań i struktury

Drugim obszarem w strukturze pilotażu było wypracowanie i przetestowanie rozwiązań wymiany floty oraz przygotowanie scenariuszy korzystania z aut elektrycznych.

Na podstawie wyników ankiety uczestników pilotażu podzielono na dwa segmenty. Pierwszym byli

mieszkańcy domów jednorodzinnych, w których wyspecjalizowana firma zewnętrzna instalowała ładowarkę i testowała, czy domowa infrastruktura elektryczna umożliwi ładowanie samochodu. Poproszono tych uczestników, aby starali się ładować samochód przede wszystkim właśnie w domu oraz jako uzupełnienie – w biurze oraz w mieście. Zebrano od nich także informacje o umowach z operatorami elektrycznymi, aby opracować model rozliczania i zwrotów uczestnikom kosztów energii poniesionych w związku z ładowaniem samochodów. Ten scenariusz pilotażu był realizowany w Warszawie, Łodzi, Poznaniu, Trójmieście oraz Katowicach i trwał od sierpnia do października 2023 roku.

Osoby z drugiego segmentu, czyli mieszkańcy domów wielorodzinnych, mogły korzystać z ładowarek biurowych oraz z ładowarek publicznych. Ze względu na lokalizacje głównych biur mBanku, w których zainstalowano ładowarki, ten scenariusz był realizowany od października do grudnia 2023 roku w Warszawie, w Łodzi i w Poznaniu. Osoby z obu grup korzystały z samochodów elektrycznych przez dwa tygodnie i w oparciu o ich sposób użytkowania oraz ładowania analizowane były różnice w strukturze ich dojazdów.

W ramach tego obszaru pilotażu sprawdzano też koncepcję i zweryfikowano możliwości instalacji ładowarek biurowych w różnych lokalizacjach, począwszy od biura w Warszawie i w Łodzi, a skończywszy

na oddziałach w różnych miastach w Polsce. Szczególnie istotne było sprawdzenie kosztów, ale także możliwości oraz tego, jak od strony operacyjnej zaplanować proces instalowania ładowarek w nieruchomościach niebędących własnością mBanku. W ramach pilotażu zainstalowano 6 ładowarek w Łodzi, 37 w Warszawie oraz 27 w dziesięciu innych lokalizacjach na terenie kraju.

Pilotaż umożliwił także weryfikację tez i założeń wskazanych w pierwotnej wersji strategii dekarbonizacji. Sprawdzone, czy i jakie ekwiwalenty faktycznie skłoniłyby pracowników do rezygnacji z aut w ogóle oraz jakie zachęty nakłoniłyby do wybrania aut elektrycznych. Dodatkowo pilotaż pozwolił na wypracowanie rekomendacji dotyczących zasad podróży służbowych w celu zminimalizowania negatywnego wpływu delegacji na środowisko.

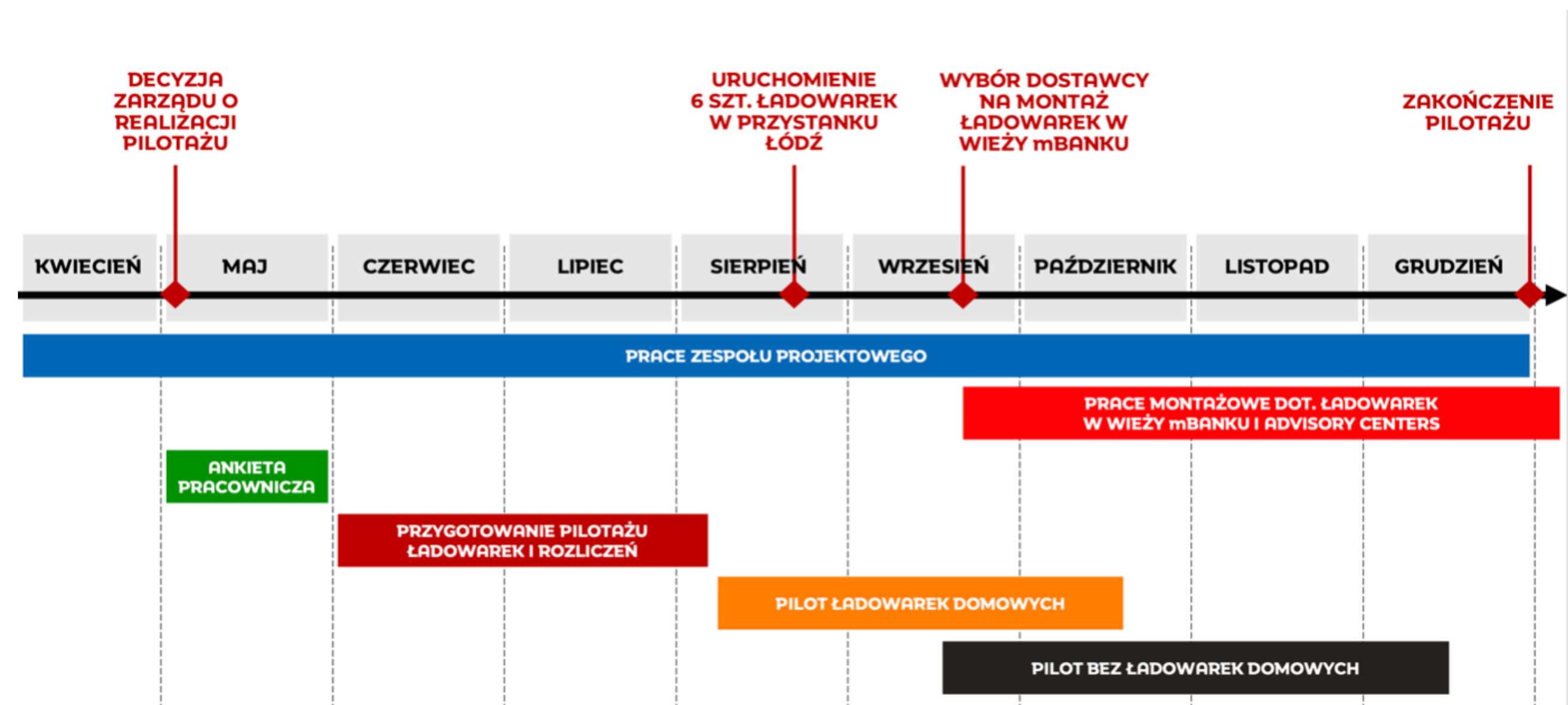
Ciekawym doświadczeniem z tego etapu, był przypadek nieudanej instalacji ładowarki u jednego z uczestników pilotażu. Po dokonaniu sprawdzenia domowej instalacji elektrycznej, instalator poinformował uczestnika i opiekunów pilotażu o jej niewłaściwych parametrach i odmówił montażu. Pierwszą reakcją była konsternacja, ale drugą – że to był najlepszy przykład właściwego zaplanowania i zaadresowania ryzyk poprzez zlecenie montażu profesjonalnej firmie. Sytuacja ta bardzo pozytywnie wpłynęła na wiarygodność i zaufanie pracowników do proponowanych rozwiązań.

# Trzeci bieg – koszty, oszczędności, inwestycje

Trzeci obszar w strukturze pilotażu obejmował weryfikację wcześniejszych założeń „Planu wymiany floty na auta elektryczne w latach 2023-2029” i określenia rzeczywistych wysokości rat leasingowych, kosztów energii, instalacji wallboxów do ładowania samochodów w domach i ładowarek w biurach i placówkach mBanku. Przeliczono również oszczędności w opłatach parkingowych (samochody elektryczne są z nich zwolnione).

Etapy pilotażu ilustruje rysunek 11. Pozostało tylko wystartować. Pilotaż ruszył na przełomie lipca i sierpnia 2023 roku.

Rys. 11. Harmonogram i etapy pilotażu wymiany floty na auta elektryczne w Grupie mBanku w 2023 roku



Źródło: materiały mLeasing

# Nigdy nie będę jeździć elektrykiem!

Anika Wochna-Karcz, dyrektorka oddziału mLeasingu w Łodzi była sceptyczna wobec wymiany aut służbowych na elektryczne. Uwielbiała żartować, że jeżdżąc elektrykiem potrzebujesz przyczepki, aby wozić ze sobą generator. Używała wygodnego i luksusowego samochodu spalinowego, który, nie zaprzętała sobie głowy. Po prostu dobrze spełniał swoją funkcję, umożliwiając jej wykonywanie obowiązków. Gdy więc otrzymała zaproszenie do wzięcia udziału w pilotażu aut elektrycznych, podeszła do projektu z rezerwą. Mieszka kilkadziesiąt kilometrów od Łodzi, w domu jednorodzinnym. Takie dystanse to przecież wyzwanie związane z ładowaniem aut elektrycznych. Pełna rezerwy, ale i zainteresowania udała się na spotkanie. Tam poczuła, jak świetnie przygotowane są osoby koordynujące wydawanie samochodów oraz jak doskonale się nią zaopiekowały. Jak profesjonalnie i przydatnie opracowano materiały, przygotowa-

no mechanizmy wsparcia i niezbędny oraz zaprojektowano pierwsze wrażenie przy zajęciu miejsca za kierownicą Tesli. Wszystko to zwiastowało ciekawą przygodę. Gdy minął już czas testów Anika Wochna-Karcz zadzwoniła do Krzysztofa Wojciechowskiego i oznajmiła, że nie odda tego samochodu. Nie wyobraża sobie teraz powrotu do wcześniej używanego auta spalinowego. *„Samochód elektryczny to inny styl życia. Trzeba się przestawić. Jednak naprawdę warto to zrobić”* – po czym wylicza – *„Jego dynamika i cisza jazdy uspokajają, potrafi koić nerwy i stres związany z pracą. Gdy jeździsz w trasie i konieczne jest ładowanie, to zatrzymujesz się na kawę. Na chwilę zwalniasz. To pozwala złapać oddech w codziennym biegu”* – twierdzi.

Samochód elektryczny pomagał jej też budować relacje biznesowe. Klienci, których odwiedzała, zawsze pytali o samochód i jej wrażenia. Szybko zauważyła, że większość z nich ma w głowie te same obawy i mity, które miała i ona, a które zostały tak szybko i z taką łatwością rozwiane podczas użytkowania samochodu elektrycznego.



*Nigdy nie przypuszczałam, że takie uczucia może mi dostarczać samochód. Jestem pragmatyczna. Auto było dla mnie narzędziem. Teraz jest inaczej. To moja „teslunia” i uśmiecham się, gdy do niej wsiadam*



**Anika Wochna-Karcz**

Dyrektorka Oddziału w Łodzi  
mLeasing/mBank

# Wyniki pilotażu

Po zakończeniu używania samochodu elektrycznego, każdego uczestnika pilotażu poproszono o wypełnienie ankiety dotyczącej korzystania z samochodu, o porównanie auta elektrycznego do spalinowego w zakresie komfortu jazdy, zasięgu, możliwości pokonywania dłuższych tras. W ankiecie pytano, czy użytkownicy poruszali się tylko po mieście, czy też zdecydowali się na podróże i jak je planowali. Co ciekawe, jeden z pracowników dwa dni po odebraniu auta elektrycznego wyruszył nim do Belgii. Zespół projektowy wsparł go w opracowaniu trasy z rekomendacją różnych dostępnych po drodze stacji ładowania. Podróż udała się w pełni, a uczestnik szczególnie wysoko ocenił poczucie bezpieczeństwa wynikające z otrzymanych przed wyjazdem wyjaśnień i wskazówek.



W ankiecie pytano także jak uczestnicy oceniają proces instalacji i deinstalacji ładowarki przydomowej. Pytania dotyczyły procesu ładowania w domu, napotkanych problemów, a jeżeli takie wystąpiły, to czy kontakt do wskazanych osób pozwalał je rozwiązać. Co ważne, przyjęto rygorystyczne formy oceny wyników. Polegały one na uznaniu jakiegokolwiek informacji negatywnej w którymkolwiek z pytań za negatywną ocenę w ankiecie całego pilotażu (ocenę niesatysfakcjonującą) przez danego uczestnika. W tym kontekście wyniki przedstawione na rysunku 12 można uznać za bardzo udane. Spośród 51 przebadanych uczestników 60% z segmentu pierwszego, czyli korzystających z ładowarek domowych, chce przesiąść się do auta elektrycznego. Z segmentu drugiego odsetek jest nieco większy i wynosi 64%. Wyniki te są

dobrą prognozą dla realizacji programu zeroemisyjnej floty w mBanku.

Pilotaż pozwolił także określić strukturę i koszty ładowania dla obydwu segmentów. W grupie uczestników wyposażonych w ładowarki domowe, dominowało właśnie ładowanie w domu (65% pobieranej energii), natomiast w drugiej grupie – ładowanie miejskie (69% energii).

Przyjmując średnie zużycie prądu na poziomie 20 kWh/100 km dla większości użytkowanych modeli samochodów elektrycznych, to koszt przejechania 100 km wynosił od 23 zł (użytkownicy ładowarek domowych) do nieco ponad 40 zł (pozostali uczestnicy pilotażu).

Rys. 12. Podsumowanie ankiet uczestników

	LICZBA ZEBRANYCH ANKIET	ZAKRES OCENY	OGÓLNA OCENA SATYSFAKCJI	ZADEKLAROWANA SKŁONNOŚĆ DO WYMIANY AUTA NA „ELEKTRYKA”
 Ładowarki domowe	26 OSÓB	Instalacja ładowarki Ładowanie w domu Ładowanie w biurze Ładowanie w mieście	75,3%	60%
 Ładowarki biurowe	25 OSÓB	Ładowanie w biurze Ładowanie w mieście	60,6%	64%

Źródło: materiały mLeasing

Zebrane dane i wyniki pozwoliły opracować dokładny model kosztów wymiany floty i określić w odniesieniu do niego optymalne scenariusze inwestycji w infrastrukturę ładowania (polegające na rozpoczęciu montażu ładowarek domowych na większą skalę oraz dalsze inwestycje w infrastrukturę ładowarek biurowych). Poznano też preferencje pracowników dotyczące ekwiwalentów oraz zoptymalizowano program zachęt do przesiadania się do samochodów elektrycznych.

# Dalsze plany

Pilotaż umożliwił zweryfikowanie założeń strategii dekarbonizacji na potrzeby Grupy mBanku. Drugą i nie mniej istotną wartością, jest możliwość wykorzystania otwierającej się przed mLeasingiem szansy rynkowej. Wiąże się ona z narastającymi i przyspieszającymi potrzebami wdrożeń rozwiązań dekarbonizacyjnych w innych firmach. mLeasing, dzięki pilotażowi, zebrał unikalne na rynku dane oraz know-how pozwalający zaproponować całkiem nową i kompleksową ofertę.

Jest to usługa dająca wartość znacznie wcześniej niż samo udostępnienie finansowania, typowe dla leasingu. Rozpoczyna się ona już na poziomie analizy i zrozumienia potrzeb klientów związanych z obniżeniem ich śladu węglowego. mLeasing oferuje na wstępie konsultacje, pomoc w obliczeniu śladu węglowego, wiedzę dotyczącą określania kosztów wymiany floty, zapewnia wsparcie związane z kwestią infrastruktury ładowania. Łączy się to oczywiście następnie z usługą zarządzania flotą, ale oferta zawiera także elementy związane z pomocą w zarządzaniu zmianą, edukacją i komunikacją wewnętrzną u klienta.

Wszystko to w ramach zaprojektowanej ścieżki doświadczeń klienta i połączonej w jasną, czytelną ofertę – czyli ze znakiem firmowym Grupy mBanku. W ten sposób mLeasing planuje zaproponować unikalne rozwiązanie, odpowiadające na zmianę potrzeb oraz oczekiwań klientów i tym samym zrealizować swoje strategiczne cele wzrostu. Pierwsze rozmowy z potencjalnymi klientami już trwają.





# Bibliografia

- Związek Polskiego Leasingu (2024) Wyniki branży leasingowej w 2023 r. <https://www.leasing.org.pl/uploads/1-wyniki-branzy-leasingowej-w-2023-roku-prezentacja-z-konferencji-07-02-2024.pdf> (data pobrania 18.02.2024)
- Santander Consumer Multirent (2023) E-rewolucja w świecie motoryzacji, Santander Consumer Multirent [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rc=t=j&opi=89978449&url=https://www.scmultirent.pl/wcm/connect/c2047f12-5c46-4eb2-afa1-02ffc8e3a0e9/PPW\\_elektryk\\_Raport\\_\\_2023\\_v1.pdf%3FMOD%3DAJPERES%26attachment%3Dtrue%26id%3D1698306047836&ved=2ahUKEwiXlfSL0YqGAxVWlxAIHRy8DF0QFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw2i7Yw3\\_jkmO6DPJ8E\\_RkG6](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rc=t=j&opi=89978449&url=https://www.scmultirent.pl/wcm/connect/c2047f12-5c46-4eb2-afa1-02ffc8e3a0e9/PPW_elektryk_Raport__2023_v1.pdf%3FMOD%3DAJPERES%26attachment%3Dtrue%26id%3D1698306047836&ved=2ahUKEwiXlfSL0YqGAxVWlxAIHRy8DF0QFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw2i7Yw3_jkmO6DPJ8E_RkG6) (data pobrania 18.02.2024)
- Polski Związek Wynajmu i Leasingu Pojazdów (PZWLP) (2024) Wyniki branży wynajmu długoterminowego aut (CFM) i Rent a Car w Polsce w 2023 roku <https://www.leasing.org.pl/uploads/PZWLP%20-%20wyniki%20wynajmu%20dlugoterminowego%20aut%20i%20RAC%20w%202023%20roku.pdf> (data pobrania 18.02.2024)
- Polski Związek Wynajmu i Leasingu Pojazdów (PZWLP) (2024) PZWLP - wyniki wynajmu długoterminowego aut i RAC w 2023 roku, PZWLP - wyniki wynajmu długoterminowego aut i RAC w 2023 roku (data pobrania 18.02.2024)
- Zaczyński P., (2023) Raport - Raportowanie ESG teraz i w przyszłości Warszawa, Grant Thornton
- UK Government (2023) Greenhouse gas reporting: conversion factors 2023, <https://www.gov.uk/government/publications/greenhouse-gas-reporting-conversion-factors-2023> (data pobrania 24.02.2024)
- Polskie Stowarzyszenie Nowej Mobilności (PSNM) (dawniej Polskie Stowarzyszenie Paliw Alternatywnych (PSPA)) (2023) Polish EV Outlook 2023, Wydanie II, Warszawa
- Deloitte (2022) Global Turning Point Report – Global summary, Deloitte
- Deloitte (2022) Sustainable Actions Index: Consumers, Employees, Citizens CE perspective, Growing concerns about Global Warming, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/about-deloitte/articles/sustainable-actions-index-consumers-employees-citizens.html> (data pobrania 18.02.2024)
- Deloitte, Shifting Sands: The Rise of Consumer Sustainability (UK), London, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer-2020.html> (data pobrania 18.02.2024)
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska (2024) Krajowy plan na rzecz energii i klimatu na lata 2021-2030, <https://www.gov.pl/web/klimat/krajowy-plan-na-rzecz-energii-i-klimatu> (data pobrania 06.04.2024)
- Związek Polskiego Leasingu, EY Parthenon (2024) Leasing na ścieżce transformacji. 30 lat napędzamy gospodarkę, Warszawa, EY Parthenon
- Elektromobilni.pl Ile prądu pobiera ładowanie samochodu elektrycznego? [https://elektromobilni.pl/strefa\\_wiedzy/ile-pradu-pobiera-ladowanie-samochodu-elektrycznego/](https://elektromobilni.pl/strefa_wiedzy/ile-pradu-pobiera-ladowanie-samochodu-elektrycznego/) (data pobrania 18.02.2024)
- Derski B., [www.wysokienapiecie.pl](http://www.wysokienapiecie.pl) (2024) Udział węgla w energetyce spadł do 63%, <https://wysokienapiecie.pl/96011-udzial-wegla-i-oze-w-polsce-2023> (data pobrania 18.02.2024)
- KPMG (2024), Raport kwartalny PZPM i KPMG w Polsce pt. „Branża motoryzacyjna. Edycja Q1/2024”, <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2024/02/raport-kwartalny-pzpm-i-kpmg-w-polsce-pt-branza-motoryzacyjna-edycja-q1-2024.html>, (data pobrania 04.05.2024)
- Green House Gas Protocol (2024) GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard., <https://ghgprotocol.org> (data pobrania 18.02.2024)