

## KREIRANJE STRATEGIJA ODRŽIVOSTI

# MULJATORIMA ODBROJENI DANI

U skladu s novom europskom Direktivom o izvješćivanju o održivosti (CSRD) dio kompanija morat će 2025., objaviti prve izjave o održivosti prema standardima službenog naziva European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Okolišnim ('environmental'), društvenim ('social'), a i upravljačkim ('governance'), odnosno ESG temama, trebat će ozbiljnije pristupiti – i to odmah

**V**ažnost integracije ESG (*environmental, social and governance* – okoliš, društvo, upravljanje) kriterija u poslovanje, posebno potaknuto novim direktivama i uredbama o izvještavanju, sve više jača i u domaćim kompanijama. Velike tvrtke i one koje posluju na više tržišta ili su pak uvrštene na burzi ubrzano pripremaju strategije održivosti ili ugrađuju ESG kriterije u svoje poslovanje, a posebnu zabrinutost stvara činjenica da će se svi ti napisani kriteriji vrlo skoro morati i dokazivati pred trećim stranama. Nije to jedini izazov. Integracija ESG-a za poslovni svijet znači promjenu načina razmišljanja, drukčije procjene rizika, adaptaciju poslovnih procesa ili postavljanje strategija uzimajući u obzir okolišne i društvene utjecaje. Za neke je tvrtke sve to toliki izazov da imenuju i ESG direktore i posebne odjele, a za druge je rješenje angažiranje konzultanata koji su specijalizirani za to područje.

### Individualni pristup

Kako navodi **Daria Mateljak**, izvršna partnerica u Hauski & Partneru s dugogodišnjim iskustvom u poslovnom i komunikacijskom savjetovanju, ali i u održivom razvoju, ESG traži individualan pristup i početnici moraju krenuti malim koracima te osigurati dobre vlastite temelje, tj. postaviti razumne i provedive strategije. Oni koji već godinama rade na ugradnji održivosti u svoje poslovne planove trebaju, prema njezinom mišljenju, više pozornosti posvetiti načinu praćenja i provjeriti što im od dosadašnjih metoda uistinu funkcionira, a što treba mijenjati.

– Prije svega treba krenuti od dubinskog snimanja, i to posebno negativnih utjecaja poslovanja kompanija na okoliš i dionike. Naglasak je na prepoznavanju negativnih utjecaja jer se upravo u njima krije

**PIŠE KSENIJA PUŠKARIĆ**  
ksenija.puskaric@lider.media

najveći prostor za unaprjeđenje održivosti. To je, naravno, kompanijama prilično teško i dobro je da imaju stručnu potporu u vođenju

tog procesa i da uključe 'pogled izvana'. Nakon inicijalnoga dubinskog snimanja provodi se GAP analiza, tj. usporedba postojećih strategija, politika, procesa s industrijskim standardima ili mogućnostima. Onda se može pristupiti izradi strategije, koja mora obuhvatiti sve dijelove poslovanja, jer utjecaje imamo posvuda. To zahtijeva adekvatnu edukaciju, posebno menadžmenta i stručnjaka u kompaniji, ali i svojevrсну arhitekturu, tj. osiguranje da u kompaniji postoje osobe koje će voditi procese ESG integracije. Za uspjeh je ključna potpuna predanost i uključenost uprava jer na kraju one odlučuju o poslovnim politikama – objašnjava Mateljak.

### Najbolja praksa

Dodaje da, na žalost, uprave često nisu dovoljno uključene u taj proces, jer ga još ne povezuju s poslovnom strategijom i izvještaj o ESG kriterijima ne prepoznaju kao strateški i planski dokument. Pojedine kompanije idu korak dalje i imenuju ESG odjel kao središnje mjesto u kojemu se upravlja i koordinira procesima ESG integracije i koji osigurava sve što je kompaniji potrebno, od edukacije, vođenja procesa, poticanja i praćenja projekata koji se provode u sektorima do izvještavanja i sudjelovanja u internoj i vanjskoj komunikaciji.

– Najbolje međunarodne prakse pokazuju da veliki sustavi trebaju takve odjele jer je razvoj održivosti iznimno složen, zadire u sve dijelove kompanije i zahtijeva predanost, stručnost, vrijeme i druge resurse – savjetuje Mateljak.

Direktorica ESG-a u Mazarsu **Vali Marszalek** ističe da je većina hrvatskih tvrtki svjesna da uskoro nastupaju velike promjene i ▶

VEĆINA TVRTKI SVJESNA JE DA USKORO NASTUPAJU **VELIKE PROMJENE ZBOG NUŽNOG USKLAĐIVANJA POSLOVANJA S ESG CILJEVIMA** I DA BI TREBALE POČETI NEŠTO RADITI U VEZI S TIME, ALI NISU UVIJEK SASVIM SIGURNE ODAKLE POČETI. ZNALCI NUDE SAVJETE



### Vali Marszalek,

DIREKTORICA ESG-a U MAZARSU:

– Izazovi u provedbi ESRS-a ovisit će o tome je li tvrtka već podlijeerala zahtjevima Direktive o nefinancij-skom izvješćivanju (NFRD) i u kojoj je državi članici osnovana s obzirom na to da je NFRD državama članicama ostavio znatnu fleksibilnost u prijenosu u nacionalno zakonodavstvo



### Irena Relić,

DIREKTORICA ESG INSIGHTA:

– Pitanja koja za sada dobivamo od tvrtki odnose se na minimalne zakonske obveze vezane uz ESG, rokove, dodanu vrijednost prilagodbe, načine na koje se prepoznaju potrebne mjere i slično

# Pouzdan partner liderima

i onima koji to žele postati

Jurišićeva 19, 10000 Zagreb  
+385 1 6551 244  
info@commoffice.hr

**KOMUNIKACIJSKI URED**  
Colić, Laco i partneri

Strateški  
komunikacijski  
menadžment



### Stella Hrvatin,

ESG STRUČNJAKINJA  
U INSTITUTU ZA  
DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE (IDOP):

– U svakom bi poduzeću trebala postojati osoba koja je zadužena za ESG teme, međutim, takvoga kadra na tržištu nema dovoljno



### Daria Mateljak,

IZVRŠNA PARTNERICA U  
HAUSKI & PARTNERU:

– Najbolje međunarodne prakse pokazuju da veliki sustavi trebaju ESG odjele jer je razvoj održivosti iznimno složen, zadire u sve dijelove kompanije i zahtijeva predanost, stručnost, vrijeme i druge resurse

▶ da bi trebale početi nešto raditi u vezi s time, ali nisu uvijek sasvim sigurne odakle početi. Tvrtke koje su do sada bile obveznice izvješćivanja o održivosti uglavnom pristupaju gap analizi kako bi se uskladile s novim standardima izvješćivanja, a tvrtke koje se dosad nisu preobiljno bavile ESG-jem kreću od početka s ciljem postavljanja strategije održivosti. Cijela EU regulativa u ovom području strelovitom se brzinom donijela u posljednjih par godina i zaista je tvrtkama teško razumjeti sve skupa, a onda i postaviti potrebne procese i radnje kako bi se uskladili.

– Zato smo mi tu – ističe Marszalek.

### Obvezna transparentnost

Tvrtkama koje nisu sigurne kako pristupiti izvještavanju o ESG kriterijima savjetuje da prvo procijene ulaze li u obuhvat nove Direktive o izvješćivanju o održivosti (CSRD) i kada će morati prvi put objaviti izjave o održivosti prema europskim standardima, službenog naziva European Sustainability Reporting Standards (ESRS). – Izazovi u provedbi ESRS-a ovisit će o tome je li tvrtka već podlijegala zahtjevima Direktive o nefinancijskom izvješćivanju (NFRD) i u kojoj je državi članici osnovana s obzirom na to da je NFRD državama članicama ostavio znatnu fleksibilnost u prijenosu u nacionalno zakonodavstvo – objasnila je Marszalek i dodala da je ESRS velika promjena za tvrtke jer donosi nove zahtjevne obveze transparentnosti o predanosti tvrtke prema održivosti koje će se k tome morati revidirati.

U skladu s Direktivom, naglasila je Marszalek, ti standardi propisuju i sadržaj i format informacija povezanih s održivošću, navode kvalitativne i kvantitativne informacije koje treba objaviti, usvajajući i retrospektivan i pristup koji je usmjeren prema budućnosti, a otkrivene informacije morat će se k tome temeljiti na uvjerljivim znanstvenim dokazima. Istaknula je da je upravo zbog toga važno da se taj zadatak ne shvati kao kratkoročna vježba izvješćivanja kako bi se 'podmirili' zahtjevi.

– Potrebno je gledati dugoročno, postaviti na noge poslovanje koje održivom strategijom može razumjeti sve rizike, prilike i potrebe i tako osigurati organizaciji da uspješno odgovori na svaki budući izazov iz domene održiva poslovanja – naglasila je Marszalek.

### Provjera treće strane

Direktorica ESG Insighta Irena Relić ističe pak da se razina svijesti i broj implementacija mjera koje direktno odgovaraju na ESG pitanja znatno razlikuju među tvrtkama i industrijama. Neke tvrtke su već godinama poduzetne u definiranju svojih politika i ciljeva održivosti, poput nekih tvrtki iz sektora obnovljivih izvora energije koje ulažu znatna sredstva u projekte čiste energije. Navodi i tvrtke u turizmu koje sve više provode mjere za smanjenje utjecaja na okoliš, a ostali su još, primjećuje, u ranim fazama rješavanja tih pitanja.

– Općenito gledano, iako hrvatske tvrtke postaju svjesnije ESG izazova, još postoji mnogo prostora za poboljšanje u smislu rješavanja tih pitanja na kompleksan i sistematičan način. Pitanja koja za sada dobivamo od tvrtki odnose se na minimalne zakonske obveze vezane uz ESG, rokove, dodanu vrijednost prilagodbe, načine na koje se prepoznaju potrebne mjere i slično. Stoga savjetujemo da se krene od izvješća o održivosti, godišnjih ili dvogodišnjih izvješća s informacijama o ESG izvedbama, uključujući detalje o strategiji održivosti, ciljevima i napretku. Slijede integrirana izvješća, u kojima tvrtke kombiniraju financijska i izvješća o održivosti u jedno integrirano izvješće koje daje cjelovit pregled njihove izvedbe i kako pridonose stvaranju dugoročnih vrijednosti. A treća je faza provjera – rekla je Relić i naglasila da provjera treće strane znači da tvrtke mogu odabrati neovisnu provjeru od ovlaštenih revizora ili drugih pružatelja usluga provjere, što dioničarima daje garanciju da su informacije koje se izvješćuju točne i pouzdane.

### Peterostruko više obveznika

I Stella Hrvatin, stručnjakinja za ESG iz Instituta za društveno odgovorno poslovanje (IDOP), podsjeća da su sada obveznici nefinancijskog izvještavanja imali mnogo slobodnog prostora za odabir sadržaja, forme i okvira za pripremu izvještaja. A Direktiva CSRD propisuje da će svi obveznici, a kojih će biti peterostruko više nego sada, morati izvještavati prema europskim standardima.

– Godine 2025., kad će biti objavljeni prvi izvještaji u skladu s CSRD direktivom, vidjet ćemo izvještaje koji su više standardizirani, usporedivi i relevantniji za dionike. S obzirom na to da do sada za nefinancijski izvještaj nije postojala obveza revizije sadržaja, onda je i njihova objektivnost bila u pitanju, međutim, sa strožim regulatornim okvirom očekujemo i da će sve više kompanija ozbiljnije pristupiti temama ESG-a – istaknula je Hrvatin.

Čini joj se da su ne tako davno za te izvještaje često bili zaduženi odjeli marketinga i korporativnih komunikacija, a sada se izvještavanje o održivosti polako seli u odjele računovodstva i kontrolinga, a ponegdje i u izdvojeni odjel održivog razvoja, koji nerijetko ima i svog direktora ESG-a, ali takvih kadrova, upozorava, nije dovoljno.

– S obzirom na to da se ESG teme odnose na temeljno poslovanje, a održivo poslovanje ne može biti odvojeno od 'normalnog' poslovanja, direktor ESG-a trebao bi biti visoko rangirana osoba u poduzeću. Njegva uloga i odgovornost jest postavljanje strateških ESG ciljeva, akcijskih planova i ključnih pokazatelja uspješnosti. On mora dobro razumjeti utjecaj klimatskih i društvenih rizika na poslovanje poduzeća i imati znanje o temama ESG-a. Treba se kontinuirano educirati i pratiti trendove održivog razvoja u industriji. U svakom poduzeću trebala bi postojati osoba koja je zadužena za te teme, međutim takva kadra na tržištu nema dovoljno – zaključila je Hrvatin. ●