

# Upravljanje ESG rizicima u hrvatskim poduzećima

---

Sitar, Anton

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:051633>

Rights / Prava: [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-06**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Anton Sitar**

**UPRAVLJANJE ESG RIZICIMA U  
HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2024.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Anton Sitar**

**Matični broj: 0016133970**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**UPRAVLJANJE ESG RIZICIMA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Dr. sc. Ivana Dvorski Lacković

**Varaždin, rujan 2024.**

*Anton Sitar*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

U današnje vrijeme poduzeća se u svom poslovanju sve više posvećuju održivosti i održivom poslovanju. Environmental, social, and governance (ESG) se odnosi na okolišne, društvene i upravljačke čimbenike, a cjelokupni cilj je poslovati u skladu s okolišnim zahtjevima, smanjiti zagađenje i loš utjecaj na okolinu, povećati sigurnost i zdravlje zaposlenika na radnom mjestu, poboljšati uvjete rada u materijalnom i nematerijalnom smislu, promicati jednakost na radnom mjestu te kontinuirano educirati zaposlenike o održivom poslovanju. Poduzeća imaju obvezu uskladiti se sa regulativom vezanom uz ESG, transparentno izvještavati te etično poslovati. Kako bi poduzeća ispunila ciljeve vezane uz ESG, ali i polučila prednosti koje proizlaze iz načina poslovanja usklađenim s ESG, poduzeća moraju imati dobru strategiju i kvalitetne operativne procedure u ESG domeni.

Cilj ovog rada bio je istražiti ESG, glavne čimbenike i rizike koji ono donosi, aktivnosti i načine na koji se one provode, te utjecaj i važnost koju donosi za poduzeće i financijski rezultat te se osvrnuti na potencijalne trendove u budućnosti.

**Ključne riječi:** okolišni čimbenici, društveni čimbenici, upravljački čimbenici, rizici, održivost poslovanja

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Rizici u poslovanju poduzeća .....	2
2.1. Vrste rizika .....	4
2.1.1. Strateški rizici .....	5
2.1.2. Financijski rizici.....	6
2.1.3. Operativni rizici .....	6
3. ESG rizici .....	8
3.1. Povijesni razvoj ESG-a.....	8
3.2. Okolišni rizici .....	10
3.3. Društveni rizici .....	14
3.4. Upravljački rizici.....	19
3.5. Prednosti i nedostaci ESG-a.....	22
3.6. Razlike između ESG-a i DOP-a.....	23
3.7. ESG ocjene .....	27
3.8. ESG izvještavanje .....	30
3.9. ESG integracija .....	34
3.10. Budućnost ESG-a.....	36
4. Praktični primjer upravljanja ESG rizicima u hrvatskom poduzeću.....	38
4.1. Ciljevi istraživanja .....	38
4.2. Metodologija istraživanja .....	39
4.3. Rezultati istraživanja.....	40
5. Zaključak.....	52
Popis literature .....	54
Popis slika.....	57
Popis tablica .....	58
Prilog – Pitanja za provedbu dubinskog intervjua .....	59

# 1. Uvod

ESG (*Environment, Social, Government*) odnosi se na okolišne, društvene i upravljačke čimbenike u poslovanju poduzeća. Ova poslovna praksa postaje sve aktualnija posljednjih godina, iako se sam pojam ESG-a i održivosti spominje već nekoliko desetaka godina. ESG poslovna praksa je nešto što osim samih poduzeća, najviše zahtijevaju kupci i investitori te oni predstavljaju jednu od ključnih poticajnih sila zašto se poduzeća odlučuju na ESG poslovanje. Implementacija ESG zahtijeva brojne resurse poduzeća te samim time predstavlja izazov u hodačnom načinu poslovanja, no uz kvalitetne aktivnosti i pravilnu ESG strategiju, u konačnici može rezultirati prednostima za financijski i reputacijski uspjeh poduzeća. Cilj ovog rada je teorijski definirati i prikazati temeljne karakteristike ESG-a, aktivnosti vezane uz njegovu implementaciju u poslovanje, ESG ocjenjivanje, ESG izvještavanje te ESG integraciju. Praktični dio rada proveden je na primjeru hrvatskog poduzeća pri čemu su podatci prikupljeni provođenjem dubinskog intervjua i analizom javno dostupnih podataka o poduzeću. Poduzeće se bavi proizvodnjom proizvoda i ambalaže od plastike i jedno je od vodećih na tom području u Republici Hrvatskoj, a 2023. godine je osvojilo nagradu za najbolje održivo poduzeće u konkurenciji velikih poduzeća. Podaci o nazivu poduzeća i djelatnika s kojima je proveden intervju nisu i neće biti navedeni, a zbog zaštite anonimnosti podataka o poduzeću, autor rada, mentor i suocjenjivač rada su upoznati s nazivom poduzeća. Cilj praktičnog dijela rada je istražiti utjecaj ESG-a na poduzeće i sve aktivnosti koje su potrebne za kvalitetnu primjenu ESG poslovne prakse te izazove s kojima se poduzeće u tom području susreće, kao i planove za budućnost te dobivene rezultate usporediti sa spoznajama iznesenim u teorijskom dijelu rada.

Za izradu ovog rada korištena je stručna literatura, knjige, znanstveni i stručni članci, internetske stranice te podaci i dokumenti dobiveni od strane poduzeća. Rad se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela, a osim uvoda i popisa literature, sadrži 8 poglavlja od kojih neka imaju i dodatna potpoglavlja, a na kraju rada je sve to zajednički sumirano i donesen je zaključak rada.

## 2. Rizici u poslovanju poduzeća

Ljudi se s rizikom susreću svaki dan i u svim aspektima života. Stavovi prema rizicima su podijeljeni, neke su osobe sklonije rizike te ga gledaju kao određenu priliku i mogućnost, a neke nisu uopće sklone riziku te ga smatraju lošim i negativnim. Rizik se u općem kontekstu može definirati kao vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. Promatrajući rizik s poslovnog aspekta, on se definira kao vjerojatnost nastupanja događaja koji će imati negativne posljedice i učinke na vrijednost očekivane zarade i vrijednost poduzeća, odnosno događaja koji će ugroziti poslovne ciljeve organizacije i poduzeća (Miloš Sprčić, 2013.).

Promatrajući navedene definicije, može se zaključiti da se prema njima, rizik gleda u negativnom smislu i da su njegove posljedice i učinci uvijek negativni. Postoje i definicije prema kojima se na rizik gleda u drugačijem kontekstu, te se ističu i pozitivne posljedice i učinci. U sklopu ovog rada rizik je sagledavan iz obje perspektive, tj. kao potencijalne negativnosti, ali i potencijalne prilike za napredovanje poduzeća.

U širem kontekstu, rizik se definira kao nemogućnost predviđanja budućih ishoda s potpunom sigurnošću, odnosno kao stanje u kojem se kao posljedica donošenja određene odluke može javiti niz rezultata. Budućnost se ne može u potpunosti predvidjeti, no neki se događaji koji će nastati u budućnosti mogu kvantificirati ako je poznata distribucija vjerojatnosti nastanka budućih događaja. U tom slučaju riječ je o riziku, a on upravo zbog navedene kvantifikacije budućih događaja postaje upravljiv. U slučaju kada nije poznata vjerojatnost nastanka budućih događaja, tada je riječ o neizvjesnosti i predviđanje te kvantificiranje budućnosti nije moguće ostvariti (Miloš Sprčić, 2013).

Upravljanje poslovnim rizicima može se definirati kao poduzimanje aktivnosti koji dovode do minimiziranja negativnih učinaka i utjecaja koji izloženost rizicima može imati na poslovni rezultat, na ciljeve i vrijednost poduzeća i njegovog poslovanja. Obzirom na to da su uz aktivnosti upravljanja rizicima povezani visoki troškovi, proces minimiziranja rizika neće dovesti do njegove potpune eliminacije i zbog toga se rizicima u poduzeću treba upravljati na način da se usklade troškovi upravljanja rizicima sa koristima koje proizlaze iz procesa upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima promatra se kao umjetnost i kao znanost. Umjetnost je iz razloga što zahtijeva umijeće zaposlenika u područjima kao što su financije, menadžment, ekonomija, matematika, statistika i slično. Navedena umijeća u određenim područjima potrebno je upotrijebiti u situacijama koje zahtijevaju upravljanje rizicima. Kao znanost, temelji se na znanju koje posjeduju menadžeri i koje im služi pri donošenju odluka kako efikasno upravljati rizicima kojima je njihovo poduzeće izloženo (Miloš Sprčić, 2013).



Upravljanje rizicima predstavlja vrlo važan dio moderne poslovne strategije i poslovne kulture, a najbolji dokaz tome je činjenica da su uprave poduzeća diljem svijeta rangirale upravljanje rizicima kao jedan od svojih najvažnijih poslovnih ciljeva. U gotovo svim industrijskim sektorima, efikasno upravljanje rizicima predstavlja vodeću konkurentsku prednost. Od strane menadžera i investitora, vodi se briga o izloženosti poslovanja kamatnim stopama, deviznim tečajevima, promjenjivim cijenama na tržištu te ostalim čimbenicima. Upravljanjem aktivnostima vezanima uz rizike poduzeća, menadžeri nastoje utjecati na cjelokupnu rizičnu izloženost poduzeća. U prošlosti su instrumenti upravljanja rizicima bili ograničeni, no s vremenom se količina instrumenata značajno promijenila. Danas se na tržištima konstantno nude novi proizvodi te unapređuju postojeći te se traže putevi za povećanje likvidnosti instrumenata kojima se trguje, stoga i vlasnici poduzeća očekuju da menadžment zaštiti poduzeće i njegovo poslovanje od negativnog djelovanja rizika (Miloš Sprčić, 2013).

Upravljanje rizicima poduzeća treba promatrati kao određeni alat koji će omogućiti poduzećima da iskoriste prilike u svrhu povećanja vrijednosti poduzeća i maksimiziranja profita. Potencijal stvaranja vrijednosti kroz aktivnosti upravljanja rizicima još uvijek u velikoj mjeri nije iskorišten, a jedan od glavnih razloga je taj što se većina programa za upravljanje rizicima fokusira na mjerenje i kontrolu rizika, da bi se zadovoljile regulative te različiti zakoni, pravila i propisi. Kod strateškog upravljanja rizicima podrazumijeva se koncept integriranog upravljanja svim poslovnim rizicima kojima je neko poduzeće izloženo da bi se povećala vrijednost poduzeća. Temeljni cilj poslovanja poduzeća može se ostvariti učinkovitim i efikasnim upravljanjem rizicima kroz uvažavanja i dobrih i loših strana koje rizik donosi. Kod sagledavanja rizika, treba uzeti u obzir da rizik može biti prijetnja poslovnim ciljevima, ali i prilika koju je potrebno realizirati. Najuspješnija poduzeća nisu ostvarila konkurentsku prednost i postala lideri na tržištu na način da su izbjegavali rizik, nego su aktivno pronašli rizik i njegovu prijetnju te ga na najbolji mogući način iskoristili u svoju korist. Kao neki primjeri takvih poduzeća navode se General Motors, IBM, Microsoft i Google (Miloš Sprčić, 2013.).

Iako mnoga poduzeća na različite načine upravljaju poslovnim rizicima, ne postoje određena i propisana pravila i standardi koji bi pomogli poduzećima prilikom formiranja strategija i planiranju aktivnosti vezanih uz upravljanje rizicima. Kada se raspravlja o upravljanju rizicima, gotovo uvijek je naglasak na samom riziku i njegovom mjerenju, umjesto na njegovom upravljanju. U poslovnoj praksi, menadžere se doživljava kao „nužno zlo“, a njihov se odjel percipira kao troškovni centar bez jasnih i mjerljivih rezultata vezanih uz koristi koje poduzeće ima, a koje proizlaze iz aktivnosti upravljanja rizicima. Rijetko tko zapravo razumije ciljeve upravljanja rizicima u poduzeću iz razloga što se one povezuju sa složenim kvantitativnim modelima razumljivima samo onim menadžerima rizika koji su ih i modelirali.

Važno je zato i naglasiti kako je percepcija upravljanja rizicima kao funkcije koja je neovisna ili manje važna od drugih u potpunosti pogrešna i ne omogućava menadžerima rizika ostvarenje njihovih ključnih ciljeva i zadaća, a to je doprinos poslovanju poduzeća i ostvarivanje njenog temeljnog cilja – stvaranje profita i povećanje vrijednosti poduzeća. Promatrajući navedeno, može se zaključiti da oni koji se bave ovim područjem, imaju još mnogo mjesta za napredak i poboljšanje pristupa, strategija i instrumenata upravljanja rizicima (Miloš Sprčić, 2013).

Svako poduzeće, da bi bilo uspješno, mora se znati kvalitetno suočiti s rizicima i upravljati njima. Uloga upravljanja rizicima poduzeća je identificirati, procijeniti i kontrolirati rizike da bi se lakše ispunili ciljevi, bez nanošenja financijskih, pravnih, regulatornih ili drugih poteškoća. Postoje i različiti standardi upravljanja rizicima koji olakšavaju sam proces upravljanja rizicima.

Kao jedan od najpoznatijih standarda ističe se COSO standard. COSO je skraćenica od Committee of Sponsoring Organizations koji osnovan je 1985. COSO standardom nastoji se pomoći poduzećima da poboljšaju svoje performanse, nudeći smjernice o internim kontrolama, upravljanju rizikom te upravljanju i sprječavanju prijevara. COSO-ov ERM okvir za upravljanje rizicima poduzeća prvi put je objavljen 2004. godine, a ažuriran je 2017. godine. Sadrži 20 načela koja su podijeljena u 5 komponenti procesa upravljanja rizikom poduzeća a to su upravljanje i kultura, strategija i postavljanje ciljeva, performanse, pregled i revizija te informiranje, komuniciranje i izvještavanje. Svaka komponenta sadrži različita načela koja opisuju potrebne radnje i prakse, a poduzeća ih mogu upotrijebiti na razne načine. (Cobb, 2023).

Navedeni COSO je samo jedan od standarda i okvira upravljanja rizicima, a uz njega je najpoznatiji i ISO 31000.. Ono što je važno za dobro upravljanje rizicima jest da se reagira na vrijeme, identificira rizik, odredi njegova važnost i vjerojatnost da će nastupati te samim time odrede aktivnosti i pravilno reagira na najbolji mogući način.

## **2.1. Vrste rizika**

Obzirom da su rizici sveprisutni u svim aspektima života, naravno da postoji više različitih vrsta i podvrsta rizika, a samim time i više različitih podjela rizika od strane različitih autora, a ona najosnovnija biti će objašnjena u nastavku rada odnosno u ovom potpoglavlju.

Prije same podjele rizika na osnovne vrste, važno je napomenuti kako čitavo poduzeće mora biti upoznato s različitim vrstama rizika, znati što pojedina vrsta rizika obuhvaća te kako ona utječe na poziciju poduzeća. Drugim riječima, nije dovoljno da samo menadžment i najviše pozicije hijerarhije budu upoznate sa svim vrstama rizika, već svi zaposlenici poduzeća moraju

razumjeti sve rizike s kojima se poduzeće susreće i koji utječu na svakodnevno obavljanje zadataka i kojima se, samim time i upravlja (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023,).

Kao što je već navedeno, u znanstvenoj i stručnoj literaturi postoji više klasifikacija rizika kojima su poduzeća izložena, a prema cjelokupnoj klasifikaciji, rizici se dijele prema njihovoj naravi. Prema tome, postoje 3 osnovne vrste rizika a to su: strateški, financijski i operativni, a oni se mogu svrstati i prema hijerarhiji. Strateški rizici imaju najveći utjecaj na izloženost poduzeća rizicima i pad vrijednosti poduzeća i upravo je iz tog razloga upravljanje takvom vrstom rizika od ključne važnosti. Upravljanje financijskim rizicima povezano je s tržišnim kretanjima cijena i financijskih instrumenata, kamatnih stopa, tečajeva i slično. Operativni rizici odnose se na svakodnevne aktivnosti poduzeća i prisutni su u svim procesima i poslovnim aspektima te na svim hijerarhijskim razinama, a samim time se svaki zaposlenik poduzeća svakodnevno susreće s njima. Unutar svake od pojedinih vrsta navedenih rizika, moguće je razlikovati niz specifičnih rizika koji će biti navedeni u idućim potpoglavljima. (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

### **2.1.1. Strateški rizici**

Strateški se rizici mogu definirati kao rizici povezani sa strateškim izborima poduzeća, ali i kao svi rizici koji mogu utjecati na poslovnu strategiju i strateške ciljeve poduzeća. Oni se mogu povezati s odlukama koje se odnose na proizvode i usluge koje poduzeća pružaju, a mogu se odnositi na razvoj novih proizvoda, oglašavanje proizvoda i usluga, tehnološke promjene i slično. No, oni se ne moraju odnositi isključivo na odluke uz proizvode i usluge, već i na odluke o dugoročnim izvorima financiranja, odnosu prema konkurenciji te odlukama koje proizlaze iz okoline poduzeća (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

Iako zbog razvoja društva, globalnog poslovnog okruženja, tehnološkog napretka i regulatornih zahtjeva često dolazi do nastajanja novih vrsta rizika koje se kontinuirano generiraju te je nemoguće nabrojati sve vrste strateških rizika, moguće je izdvojiti nekoliko od najvažnijih i najčešćih vrsta strateških rizika, a Miloš Sprčić i Dvorski Lacković (2023) navode:

- makroekonomske rizike
- geopolitičke rizike
- okolišne rizike
- društveno – kulturološke rizike
- regulatorne rizike
- tehnološke rizike
- rizike inovacija
- rizike istraživanja i razvoja

- intelektualne rizike
- rizike lanca nabave
- rizike branda

Obzirom na nabrojane vrste strateških rizika, može se uočiti da se među navedenima nalaze i okolišni rizici te društveno kulturološki rizici koji će se detaljnije objasniti u idućim poglavljima ovog rada. Svaka od navedenih vrsti strateških rizika bi se mogla samostalno detaljnije objasniti i opisati, ali to nije tema ovog rada.

### **2.1.2. Financijski rizici**

Financijski se rizici odnose na gubitke i pad vrijednosti poduzeća, a koji proizlaze iz promjene cijena financijske i nematerijalne imovine, tržišnih kamatnih stopa, deviznih tečajeva te nemogućnosti izvršavanja ugovornih obveza od strane partnera. Navedene situacije mogu dovesti do pada priljeva ili povećanja odljeva, a to narušava vrijednosti novčanih tokova poduzeća. Od financijskih rizika razlikuju se (Dvorski Lacković, Miloš Sprčić, 2023) :

- valutni rizici
- kamatni rizici
- cjenovni rizici
- rizici likvidnosti
- kreditni rizici

Poduzećima je na raspolaganju više metoda za kvantifikaciju financijskih rizika, poput povijesne metode, metode varijance/kovarijance ili Monte Carlo simulacije.

Upravo je mogućnost kvantifikacije financijskih rizika jedan od razloga zašto su menadžeri upravljanja rizicima dugi niz godina preferirali upravljati financijskim rizicima, dok su strateški i operativni rizici bili zanemareni u sklopu koncepta tradicionalnog upravljanja rizicima (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

### **2.1.3. Operativni rizici**

Operativni rizici definiraju se kao rizici od gubitka koji proizlaze iz neadekvatnih ili neuspjelih unutarnjih procesa, sustava, ljudskog faktora ili eksternih događaja. Operativni rizici mogu prouzročiti značajne financijske gubitke i samim time narušiti reputaciju poduzeća i stoga je od iznimne važnosti njime dobro upravljati. Prisutni su u svakoj aktivnosti poduzeća i nikad se ne mogu u potpunosti eliminirati. Važnost upravljanja operativnim rizicima je razvijanje adekvatne kulture rizika u poduzeću. To znači da svi zaposlenici u poduzeću trebaju biti educirani o rizicima s kojima se susreću u svakodnevnom poslovanju te razumjeti prirodu rizika

karakterističnih za njihovo radno mjesto, kao i načine odnosno metode minimiziranja utjecaja pojedinih operativnih rizika (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

Kao što je navedeno, postoje određeni operativni rizici prema njihovim uzročnicima a to su:

- rizici procesa
- rizici sustava
- rizici ljudskog faktora
- eksterni rizici

Promatrajući navedene vrste rizika i njihove karakteristike, može se zaključiti kako svi elementi ESG rizika, odnosno okolišni, društveni i upravljački rizici imaju karakteristike strateških rizika, jer utječu na donošenje odluka kao i samo određivanje ciljeva i definiranja poslovne strategije poduzeća. Također, imaju i pojedine karakteristike operativnih rizika, ali u manjoj mjeri u odnosu na strateške.

### 3. ESG rizici

ESG (Environmental, Social, Governance) rizici odnose se na okolišne, društvene i upravljačke čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća te njihov konačan rezultat, a samim time za poduzeća predstavljaju određeni rizik. Okolišni kriterij odnosi se na čimbenike kojima se mjeri kako tvrtka štiti okoliš i upravlja njime. Društveni čimbenici predstavljaju odnos prema zaposlenicima i način ponašanja prema njima, kao i prema svojim partnerima kao što su kupci ili dobavljači. Upravljanje se odnosi na vodstvo poduzeća, izvještavanje, kontrolu i slično. Tema i pojam ESG rizika i njihovog upravljanja relativno je nova, a u posljednjih nekoliko godina postaje sve popularnija, a za pojedina poduzeća takav način poslovanja uz primjenu ESG čimbenika u poslovanju postaje neophodan. Ovo poglavlje je najvažnije teorijsko poglavlje rada i detaljno obuhvaća glavnu temu ovog rada i to su ESG rizici i sve popratne aktivnosti vezane uz ESG.

#### 3.1. Povijesni razvoj ESG-a

Obzirom da je ESG poslovanje relativno noviji poslovni fenomen, u nastavku rada se objašnjava povijesni razvoj ESG koncepta.

Od osnutka Ujedinjenih Naroda (UN-a), 1945. godine, provodile su se brojne inicijative koje su se odnosile na svjetsko gospodarstvo, razvoj, ljudska prava, okoliš i brojna pitanja koja utječu na poslovanje i tržište. UN su se smatrali su se promicateljima društvene jednakosti i pravde. 1987. godine nastaje „Brundtlandovo izvješće“ gdje se prvi puta spominje pojam „održivost“. Od iznimne važnosti smatra se to što su se 1990-ih godina UN otvorili korporativnom sektoru, a to se opisuje i kao „promjena od 180 stupnjeva“. U toj je fazi, tadašnji glavni tajnik UN-a Kofi Annan postavio temelj za inicijativu koja je stvorila pojam ESG. Ključni trenutak prema ESG-u bio je njegov govor 1999. godine na Svjetskom gospodarskom forumu u Davosu gdje je predložen „Global Compact“, kojim su se izravno pozivali poslovni vođe da se pridruže UN-u u promicanju načela koja bi pružila temelj za održivo globalno gospodarstvo. Val globalizacije krajem 20. stoljeća bio je popraćen prazninama u globalnom donošenju pravila o radnim standardima, ljudskim pravima i zaštiti okoliša. Global Compact postao je operativan 2000. godine uz potporu raznih agencija UN-a i nevladinih organizacija s 9 (sada 10) načela o ljudskim pravima, radu, okolišu i borbi protiv korupcije. Iako je izazvao brojne kritike, sudjelovanje se povećavalo te je, u razdoblju od samo nekoliko godina, više od 1000 poduzeća bilo potpisnik Global Compacta. Nadovezujući se na to, 2003. godine UN povećava svoj fokus na okoliš i pitanja okoliša te saziva sastanak na temu klimatskih rizika koji dovodi

do stvaranja mreže o klimatskim investitorima. Godinu kasnije, 2004. Annan poziva izvršne direktore vodećih svjetskih financijskih institucija da se pridruže njegovoj novoj inicijativi pod nazivom „Who Cares Wins“. Upravo je iz te inicijative proizašlo izvješće koje koristi novi izraz „ESG“ te razne preporuke o boljoj integraciji po pitanju okoliša, društva i korporativnog upravljanja. Za ciljeve jačih i otpornijih financijskih tržišta, održivog razvoja te većeg povjerenja u financijske institucije, izvješće s prvog sastanka zajedničke inicijative zagovaralo je, prije svega, bolje uključivanje čimbenika ekološkog, društvenog, i korporativnog upravljanja (ESG) u investicijske odluke. Takva ESG integracija će, prema mišljenju sudionika u konačnici podržati provedbu načela Global Compacta u cijelom poslovnom svijetu. Jedan od odlomaka tog izvješća koji je označen kao „obrazloženje ulaganja“ napominje da su studije potvrdile poslovni slučaj za dobro upravljanje ESG pitanjima koja pridonose stvaranju vrijednosti. Objašnjeno je da tvrtke s boljim ESG performansama mogu povećati vrijednost boljim upravljanjem rizicima povezanim s novim ESG problemima, predviđanjem regulatornih promjena, pristupom novim tržištima ili smanjenjem troškova te snažnim utjecajem na reputaciju poduzeća. Tvrtke bi se trebale usredotočiti na cijeli niz ESG pitanja relevantnih za njihovo poslovanje. Uz ova obrazloženja, ističu se i tri točke o strateškom izboru korištenju takvih termina u izvješću. Prvo, navodi se kako je korištenje izraza ESG-a za razliku od drugih postojećih izraza bilo namjerno i naglašeno u cijelom izvješću kako bi se suzdržali od pojmova poput održivosti ili korporativnog građanstva da bi se izbjegli nesporazumi koji proizlaze iz različitih tumačenja tih pojmova. Sukladno tome, uključen je popis primjera za svaki čimbenik ESG-a poput klimatskih promjena (E), ljudskih prava (S) te upravljanja problemima korupcije i mita (G). Napomenuto je da se ESG pitanja razlikuju od pojedine regije. U drugoj točki, obrazloženo je zašto se u taj okvir uključio čimbenik upravljanja (G), a kao razlog se navodi da je dobro korporativno upravljanje i sustav upravljanja rizicima ključan za uspješnu provedbu politika i rješavanje ekoloških i društvenih izazova. Ključnu ulogu ima i dobra transparentnost i otkrivanje podataka. Treća točka sugerira kod oblikovanja i integracija pitanja ESG-a zauzme širok pristup i koriste dulji vremenski horizonti i da bi takva pitanja mogla imati značajniji utjecaj na samu vrijednost ulaganja. (Pollman, 2022).

Akronim ESG koji se tada smatrao samo novom pojmu nastalom i definiranom u izvješću, počeo je doživljavati uspon. Iako spajanje čimbenika E, S i G u jedan zajednički pojam nije odmah bio uspješan, provodile su se brojne inicijative UN-a te se uz podršku ostalih institucija pomoglo u širenju pojma. Pojam ESG spominjao se u manje od 1% poziva o zaradi, no neposredno nakon izvješća „Who Cares Wins“, do 2021. godine spominje se u gotovo 1/5 (20%) poziva o zaradi. Također, istraživanja su pokazala da je 72% institucionalnih investitora implementiralo ESG čimbenike u poslovanje. S godinama, korištenje ESG termina i njegovo daljnje istraživanje i razvoj se znatno pojačava i promiče te se kontinuirano provode razne

inicijative po pitanju ESG-a. Izraz ESG-a često se koristio i još se uvijek ponekad koristi kao način upućivanja na skup pitanja koja bi se trebala integrirati u investicijsku analizu, a nerijetko se i rastavlja na svoje dijelove E, S i G. On nije sinonim za etičko ulaganje, već se promatra kao sastavni dio glavne investicijske strategije. Do 2008. godine kada je inicijativa „Who Cares Wins“ zaključena, istraživanje sa više od 300 upravitelja fondova od kojih se samo 23% prepoznalo kao „društveno odgovorni investitori“, pokazalo je da više od 70% njih gleda na ESG kao na alat prepoznavanja prilika za ulaganje te samo upravljanje rizikom (Pollman, 2020).

Iako sam pojam ESG ima određenu povijest i razvoj kroz godine, bio je relativno nepoznat širem društvu koje ga nije detaljnije proučavalo. Danas, sve više dobiva na važnosti i sve više se primjenjuje, a samim time dobiva i na popularnosti, kako sam pojam i poznavanje njegovih karakteristika, tako i sama njegova primjena u poslovnom svijetu.

## 3.2. Okolišni rizici

Prvo slovo u akronimu ESG označava *Environment*, a odnosi se na okolišne čimbenike i rizike u poslovanju. U posljednjih nekoliko godina, sve više poduzeća nastoji poslovati u skladu sa zahtjevima okoliša i različitim regulativama, sve više je naglasak na recikliranju i obnavljanju različitih izvora ako je to moguće. Spominju se i tzv. „zelene prakse“ u poslovanju te ostali pojmovi vezani uz okoliš i ekološku osviještenost. U nastavku ovog poglavlja bit će objašnjeni i nabrojani različiti okolišni čimbenici i rizici u poslovanju poduzeća, iako se oni od poduzeća do poduzeća razlikuju ovisno o djelatnosti, veličini poduzeća i slično. Različiti izvori literature ističu različite ESG čimbenike odnosno kriterije te rizike kao glavne a u nastavku poglavlja bit će navedeni glavni okolišni kriteriji od nekoliko različitih autora.

Okolišni, odnosno ekološki kriterij unutar ESG-a može se smatrati najvažnijim kriterijem iz razloga što se proces zaštite okoliša proteže kroz nekoliko desetljeća. Proučavanjem održivog razvoja i zaštite okoliša ističu se glavni kriteriji koji utječu na klimatske promjene, zagađenje okoliša i iskorištavanje mogućih prilika u procesu zelene tranzicije (Olgjić Draženović, 2023).

Okolišni čimbenici odnose se na cjelokupan utjecaj poduzeća na okoliš i potencijalne rizike i mogućnosti s kojima se poduzeće susreće i suočava, a vezane su uz pitanje okoliša poput klimatskih promjena ili mjera za zaštitu prirodnih resursa. Kao primjere okolišnih čimbenika koji mogu biti ESG kriteriji, Mathis (2023) ističe:

- potrošnju energije i učinkovitost
- ugljični otisak, uključujući emisije stakleničkih plinova



- upravljanje otpadom
- onečišćenje zraka i vode
- gubitak bioraznolikosti
- krčenje šuma
- iscrpljenost prirodnih resursa.

Pedro Matos (2020), kao glavna okolišna pitanja i probleme u ESG-u navodi:

- klimatske promjene i emisije ugljika
- korištenje i upravljanje prirodnim resursima poput energije i vode
- onečišćenje i otpad
- ekološki dizajn i inovacije.

Prema Palmeru (2022), okolišni se rizici odnose na to kako poduzeće utječe na okoliš. Glavni okolišni rizici uključuju čimbenike poput:

- ugljičnog otiska
- potrošnje vode
- odlaganja otpada
- emisije stakleničkih plinova
- utjecaj na biološku raznolikost
- krčenje šuma.

Upravljanje okolišnim rizicima uključuje poštivanje propisa o zaštiti okoliša, a neuspjeh u tome može biti vrlo skup. Primjerice, u 2017. godini zločini protiv okoliša, poput nezakonitog ispuštanja otpada i kršenja Zakona o čistoj vodi, rezultirali su plaćanjem kazne od 1.300.000\$ i odštete od 2.200.000\$ od strane IPC-a (International Petroleum Corporation). Nekoliko godina ranije, 2012., AIERKO-ove aktivnosti rušenja izložile su oko 450 ljudi azbestnim vlaknima. Poduzeće je osuđeno na kaznu od 1.500.000\$ i dodatnih 172.000\$ za preglede žrtava od strane liječnika (Palmer, 2022).

U svom vodiču za ESG izvješćivanje, kao glavne okolišne kriterije NASDAQ (2019) navodi:

- emisije stakleničkih plinova (GHG)
- intenzitet emisije
- potrošnju energije
- energetski intenzitet
- potrošnju vode
- okolišne operacije

- klimatski nadzor
- ublažavanje klimatskih rizika.

Okolišni rizici mogu biti izravni, poput emisije stakleničkih plinova ili neizravni, poput rizika povezanih s lancem opskrbe i njegovim ekološkim praksama. Potrebno je učinkovito upravljati takvim vrstama rizika u smislu smanjenja utjecaja na okoliš te promicanja održivosti. Poduzeća bi trebala nastojati odgovorno, održivo i učinkovito koristiti prirodne resurse kojima raspolaže, minimizirajući ugljični otisak, smanjujući potrošnju vode i energije te odgovorno upravljati vlastitim otpadom (Aplanet, 2023).

Smanjenje utjecaja na klimatske promjene promatra se praćenjem ugljičnog otiska i smanjenja emisija ugljikova dioksida. Na to se nadovezuje i smanjenje odlaganja otpada te veće recikliranje. Pojedini kriteriji nemaju jednaku važnost i utjecaj na sam okoliš pa je vrlo nužna valorizacija kriterija. Proces unapređenja kriterija potiče se od strane Europske unije usklađivanjem zakonodavnih normi kojima se uređuju načini mjerenja i otklanjanja negativnih utjecaja. Utvrđuje se značajan pozitivan ili negativan utjecaj na klimatske promjene, a kao glavni cilj postavljeno je smanjenje emisije ugljikovog dioksida kao najznačajnije stakleničkog plina. Planirane aktivnosti za ostvarenje glavnog cilja su povećanje energetske učinkovitosti korištenjem tehnologije za iskorištavanje obnovljivih izvora energije i ispunjavanje cilja dekarbonizacije. Osim navedenog, promatra se i zagađenje vode i zraka te degradacija okoliša poput npr. krčenja šuma (Olgić Draženović, 2023).

Prema navedenim okolišnim čimbenicima i njihovim upravljanjem od strane različitih autora i poduzeća, može se zaključiti da se kao glavni čimbenici ističu upravljanje prirodnim resursima i njihovom potrošnjom, emisije stakleničkih plinova, klimatske promjene, te upravljanje onečišćenjem i otpadom. Vrlo je važno je dobro upravljati takvim rizicima i spriječiti različite vrste zagađenja ili veliku potrošnju, a to može biti skupo i zahtijevati velika ulaganja i iz tog razloga treba imati dobar, unaprijed isplaniran i pravovremen pristup upravljanja okolišnim rizicima.

Kako bi poduzeća aktivno upravljala okolišnim rizicima, nužno je uvođenje i aktivno korištenje analize klimatskih rizika čime je moguće uskladiti poduzeće s vlastitim apetitom za rizik koji se odnosi na zelene politike. Pri tome, važno je voditi računa o načelu da bi svako poduzeće trebalo upravljati rizicima sukladno vlastitim resursima i potrebama. Jasno je, a i logično da će poduzeća koja se bave djelatnostima koje imaju visok utjecaj na okoliš posvetiti veću pažnju na ovakvu vrstu rizika, nego ona čije djelatnosti imaju manji utjecaj na okoliš. Također, veća poduzeća raspolažu većim brojem resursa pa mogu i specijalizirati te educirati zaposlenike za detaljnije bavljenje okolišnim resursima (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

Prema Miloš Sprčić i Dvorski Lacković (2023) metode upravljanja i linije instrumenata zaštite od okolišnih rizika obuhvaćaju:

- praćenje regulatornih propisa vezanih uz vlastitu djelatnost i zaštitu okoliša
- strateško promišljanje o prilagodbi vlastitog poslovanja prema zahtjevima zelene tranzicije te kreiranje održivih dugoročno održivih mogućnosti poslovanja
- namjensko korištenje financijskih poticaja zelene tranzicije
- implementaciju mjera zaštite i adekvatne opreme u djelatnostima koje imaju visok utjecaj na okoliš radi minimiziranja negativnog utjecaja na ekosustav
- korištenje polica osiguranja od vremenskih nepogoda.

Poduzećima i investitorima često nedostaje zajednički okvir za procjenu njihovih ESG rizika i prilika. Pitanja poput klimatskih rizika, nestašice vode, ekstremnih temperatura i emisija ugljika danas prijete gospodarskom rastu i utječu na njegovo usporavanje. Stanje okoliša izravno može utjecati na konkurentsku poziciju poduzeća i stoga je upravljanje okolišnim čimbenicima jedna od ključnih komponenti ESG-a. „E“ u ESG-u odnosi se na korištenje prirodnih resursa poduzeća i njihov utjecaj na okoliš, kako u izravnim aktivnostima, tako i u lancima opskrbe. Okolišni aspekt odnosi se na otkrivanje podataka vezanih uz okoliš poduzeća te utjecaj i napore za smanjenje emisije ugljika, odnosno, bavi se pitanjima koja predstavljaju rizike i prilike za poduzeće i investitore a vezani su uz okoliš. Poduzeća koja zanemaruju učinke vlastitih politika i praksi na okoliš mogu biti izložene većem financijskom riziku. Bez poduzimanja odgovarajućih radnji i mjera vezanih uz okolišne čimbenike, poduzeća se mogu suočiti s državnim ili regulatornim sankcijama što utječe i na narušavanje vlastitog ugleda, a samim time može naštetiti vrijednosti dioničara (S&P Global, 2019).

Ocjena „E“ stupa u ESG-u sve se više koristi kao alat za usklađivanje ulaganja s prijelazom na niske emisije ugljika i mogla bi biti korisna u otkrivanju vrijednih informacija usmjerenih prema budućnosti o rizicima i mogućnosti klimatske tranzicije poduzeća. Rezultati „E“ stupa u ESG-u imaju potencijal pružiti vrijedne informacije o izloženosti poduzeća i upravljanju prelaskom na obnovljive izvore energije, brojni izazovi trenutno narušavaju njihovu upotrebu u tu svrhu. Za neke pružatelje ESG ocjena, visoki rezultati „E“ stupa pozitivno koreliraju s visokim emisijama ugljika. Taj podatak sugerira na to da planovi poduzeća za smanjenje emisija igraju značajnu, a i pozitivnu ulogu u određivanju njihovih rezultata okolišnog stupa, a ne njihove trenutne razine emisije. Pokazatelji rezultata „E“ stupa uvelike se temelje na korporativnoj svijesti o rizicima i ne održavaju provjerljive radnje za ubrzanje prijelaza na nisku emisiju ugljika. Mjerni podaci poput korporativnih prilika i ciljeva vezanih uz klimu i klimatske promjene, sastavni su dio tog prijelaza, ali nedostaje provjera i verifikacija te

često predstavljaju binarne metrike koje mjere korporativnu svijest i objavu planova smanjenja emisija, a ne kvalitetu tih planova u skladu s ciljevima. Kao takvi, više ocjene daju se poduzećima koja objavljuju planove klimatske tranzicije, umjesto da se ocjenjuje u kojoj mjeri ti planovi pomažu u učinkovitom upravljanju klimatskim rizicima i prilikama. Poboljšanje verifikacije planova i strategija tranzicije kao jedne od ključnih komponenti „E“ stupa, bit će važno radi osiguravanja otpornijih tržišta i olakšavanja tranzicije na nisku razinu ugljika (OECD, 2021).

ESG ocjene kombiniraju širok raspon metrike o utjecaju na okoliš i čimbenike povezane s klimom u jednu ocjenu „E“ stupa. S jedne strane, rezultati „E“ stupa integriraju relevantne pokazatelje klimatske tranzicije poput energetske učinkovitosti, ugljičnog otiska i intenziteta, ublažavanje klimatskih rizika i strategije prema obnovljivim izvorima energije. S druge strane, oni također integriraju mjerne podatke o utjecaju na okoliš u širem smislu poput bioraznolikosti, upravljanja otpadom, korištenjem vode i slično. Važno je da način na koji svaka tvrtka izvještava i kako ocjenjivači prikupljaju i kombiniraju te informacije utječe na korisnost konačnog rezultata E stupa. Da bi „E“ stup bio učinkovit alat, potrebno je dalje razvijati i unapređivati metodologije koje će uključivati metrike koje jasno razlikuju ključne financijske čimbenike i pokazatelje za budućnost. To bi pomoglo u prepoznavanju i upravljanju klimatskim rizicima i prilikama, a samim time bi se i poboljšao tržišni integritet, povjerenje ulagača i tržišna otpornost (OECD, 2021).

### **3.3. Društveni rizici**

Slovo „S“ u akronimu ESG označava društvene rizike i čimbenike poslovanja. Sva se poduzeća tijekom svog poslovanja susreću sa društvenim rizicima neovisno o tome prakticiraju li i primjenjuju ESG način poslovanja. Društveni čimbenici vezani su uz sve pojedince ili skupine ljudi koji su na neki način povezani sa poduzećem i načinom postupanja prema njima. Obzirom da je takvih čimbenika mnogo i da se razlikuju od poduzeća do poduzeća, nastaje i mnogo društvenih rizika kojima treba upravljati. U nastavku će biti nabrojani i objašnjeni neki društveni čimbenici i rizici te način na koji se njima upravlja i kako utječu na poduzeće i rezultat poslovanja.

Društveno-kulturološki čimbenici imaju direktan utjecaj na tržišnu potražnju, a samim time i na rezultate poslovanja poduzeća. Društveni rizici obuhvaćaju kršenje ljudskih prava od strane poduzeća, neadekvatnu usklađenost sa zdravstvenim i sigurnosnim normama, korupciju, društvenu neravnopravnost i nesigurnost i slično. Društveni su rizici sve naglašeniji u poslovnom svijetu a za to postoji nekoliko razloga. Prvi je razlog kontinuirano širenje moći

društvenih i tradicionalnih medija, a samim time i širenje vijesti jako velikom brzinom koja je u prošlosti bila nezamisliva. Drugi je razlog povećana svijest o pitanjima koja su donedavno bila zanemarivana ili zabranjena. Zatim, još jedan razlog je veća medijska prisutnost vrhovnih menadžera poduzeća koji u svojim javnim nastupima govore o društveno relevantnim pitanjima, a četvrti razlog je pomak u shvaćanju javnosti da je poduzeća moguće procjenjivati ne samo prema ostvarenom profitu, već i prema njihovom utjecaju na društvo i ostvarenje ciljeva interesnih skupina (Dvorski Lacković, Miloš Sprčić, 2023).

Model ESG kriterija često se promatra samo kroz aktivnosti vezane uz zaštitu okoliša i „E“ stup, no za održivost je izuzetno važan i element društvene osjetljivosti. Društveni kriteriji i čimbenici mogu se podijeliti na interne koji se odnose na društvene potrebe unutar poduzeća i eksterne koji obuhvaćaju potrebe društva izvan poduzeća. Prema EU direktivi, društveni kriteriji predstavljaju aktivnosti kojima se osigurava ravnopravnost spolova, poboljšanje radnih uvjeta, poštivanje prava radnika na informiranje i savjetovanje, poštivanje sindikalnih prava, osiguranje zdravstvene sigurnosti na radu i slično. Eksterna društvena prava obuhvaćaju poštivanje ljudskih prava, borbu protiv mita i korupcije itd. (Olgić Draženović, 2023).

Mathis (2023) navodi da društveni čimbenici određuju način na koji poduzeće tretira različite skupine ljudi povezanih s poduzeće poput zaposlenika, kupaca, dobavljača, članova zajednice i ostalih. Glavni društveni kriteriji odnosno čimbenici su:

- poštena plaća za zaposlenike
- programi raznolikosti, jednakosti i uključenosti
- iskustvo i angažman zaposlenika
- zdravlje i sigurnost na radnom mjestu
- pravila zaštite podataka i privatnosti
- pošten odnos prema kupcima i dobavljačima
- razine zadovoljstva kupaca
- odnosi sa zajednicom
- financiranje projekata ili institucija koje pomažu siromašnim zajednicama
- podrška ljudskim pravima i radnim standardima.

Slovo „S“ u akronimu ESG odnosi se na različite društvene čimbenike koji izražavaju predanost poduzeća etičkim praksama, društvenoj odgovornosti i poticanju pozitivnog utjecaja na društvo. Ključne dimenzije obuhvaćene u društvenim čimbenicima odnose se na ljudska prava, ljudski kapital, društvena pitanja, društvenu odgovornost i inicijative usmjerene prema poboljšanju društvene jednakosti. Usredotočenjem na društvene kriterije, poduzeća će se

baviti aktivnostima i pitanjima vezanim uz raznolikost i jednakost, pravednu radnu praksu i radne uvjete, angažman zajednice i slično (Segun, 2023).

Prema Segunu (2023), društveni aspekt ESG čimbenika, a pogotovo ESG rizika uključuje unutarnje i vanjske dionike a to su:

- Zaposlenici

Prioritiziranje društvene dobrobiti zaposlenika zahtijeva stvaranje pravednog radnog okruženja, počevši od nepristranih praksi zapošljavanja koje rješavaju i ublažavaju predrasude. Prevladavanje tih predrasuda može biti izazovno, a to najbolje pokazuje primjer visokokvalificiranih kandidata s poremećajem iz autističnog spektra koji se suočavaju s preprekama tijekom procesa intervjua i primjerice, kvalificirani kandidat može biti odbačen zbog nedovoljnog kontakta očima ili slično. Naglasak na poticanje inkluzivnog radnog mjesta podrazumijeva pravedan tretman zaposlenika od strane menadžera i kolega, kao i transparentne protokole za procjenu napredovanja i povećanja plaća i postupke povezane uz suosjećajnost prilikom otpuštanja zaposlenika. Davanjem prioriteta raznolikosti, jednakosti i uključenosti kroz cijeli životni ciklus zaposlenika, poduzeća će stvoriti kulturu koja cijeni jedinstvene doprinose svakog zaposlenika čime će se poticati njegovo zadovoljstvo, zadržavanje i opća dobrobit (Segun, 2023).

- Kupci

Jednak tretman kupaca ključan je za izgradnju povjerenja i očuvanje pozitivne reputacije marke. Poduzeća trebaju postaviti prioritete na transparentne i etičke marketinške prakse, izbjegavajući iskorištavanje ranjivih kupaca i aktivnosti kojima se to radi. Davanjem prednosti poštenju, transparentnosti i dobrobiti potrošača, poduzeća mogu izgraditi dugotrajne odnose s kupcima koji će se temeljiti na međusobnom poštovanju i etičkom poslovanju čime se postavljaju kao odgovorni tržišni igrači koji su posvećeni održavanju najviših standarda usluge i zadovoljstva korisnika odnosno kupaca (Segun, 2023).

- Dobavljači

Izbor dobavljača i prodavača nosi potencijalne društvene rizike iz razloga što poduzeća mogu nenamjerno krenuti u suradnju sa neetičnim dobavljačima čime se narušava njihov ugled. Uvođenjem strogih procesa provjere, etičkih smjernica, ESG standarda i stalnih mehanizama praćenja, poduzeća mogu smanjiti rizike od problematičnih i neetičnih dobavljača i na taj način zaštititi vlastiti ugled (Segun, 2023).

- Lokalna zajednica i šire

Širenjem svog poslovanja na globalno tržište, povećava se i značaj lokalnih zajednica i njihove suradnje s poduzećem. Zhtijeva se sveobuhvatan pristup koji integrira globalni pogled u inicijative za angažman zajednice. Ovaj pomak uključuje strateško ulaganje, zagovaranje i podršku promjenama lokalne i međunarodne politike koje su u skladu s glavnim ciljevima i vrijednostima organizacije. Kao primjer ovog pristupa naveden je Starbucks koji nudi bespovratna sredstva lokalnim neprofitnim organizacijama i zajednicama uključenim u proizvodnju kave i na taj način potiču održiva partnerstva i doprinose dobrobiti zajednice na globalnoj razini. Prepoznavanjem međusobne povezanosti prirode zajednica i usklađivanjem korporativnih inicijativa s ciljevima održivosti, poduzeća mogu uspostaviti smislene i trajne odnose s različitim zajednicama, podržavajući kulturu održivog razvoja (Segun, 2023).

Prepoznavanje međuovisnosti svih dionika i njihovog utjecaja na položaj poduzeća ključno je za učinkovito upravljanje društvenim rizikom u okviru ESG-a. Davanjem prioriteta dobrobiti zaposlenika i njihovom pravilnom tretmanu, stvaranju i održavanju pozitivnih odnosa s kupcima i dobavljačima ublažavaju se društveni rizici i podržava odgovorno korporativno upravljanje. Proaktivno upravljanje društvenim rizicima omogućuje poduzećima da se etabliraju kao etički lideri unutar svoje industrije, naglašavanjem kulture povjerenja, odgovornosti i održivog rasta. Suprotno tome, poduzeća koja zanemaruju rješavanja pitanja socijalne jednakosti povećavaju vjerojatnost narušavanja ugleda, što dovodi do nezadovoljstva od strane zaposlenika te razočaranih kupaca. U nedostatku mjera za proaktivno upravljanje društvenim rizicima, poduzeća riskiraju narušavanje vlastitog imidža, gubitka povjerenja potrošača i partnera što može ugroziti njihovu dugoročnu održivost. Iz tog razloga, učinkovito upravljanje društvenim rizicima služi kao ključna komponenta jačanja ugleda poduzeća, naglašavajući etičke i društvene odgovorne poslovne prakse u modernom korporativnom okruženju (Segun, 2023).

Još jedan od kvalitetnih načina kako poduzeća mogu upravljati društvenim i kulturološkim rizicima je uspostava koncepta korporativne društvene odgovornosti (Corporate Social Responsibility – CSR) unutar poduzeća. Temeljni princip CSR-a je uspostava etičnih, kvalitetnih, transparentnih i dugoročno održivih odnosa s interesnim skupinama poduzeća. Kod uspostave i implementacije korporativne društvene odgovornosti važno je da poduzeća vide ovaj koncept kao jednu od mogućnosti koje mogu biti korisne u okviru šireg korporativnog upravljanja, kao sprega između upravljanja rizicima i rezultata poduzeća. Neadekvatno upravljanje okolišnim i društvenim rizicima vidljive su kroz financijski, pravni i reputacijski učinak. Financijski se učinak može odnositi na povećanje troškova ili nastanak novih neplaniranih troškova, otpis imovine ili smanjenu proizvodnost. Pravni učinci odnose se na kazne zbog neusklađenosti s propisima, pravne obveze temeljem nanesene štete ili čak zabranu poslovanja. Reputacijski učinak, nastavak je i dosad navedenog neadekvatnog

upravljanja financijskim i pravnim učincima, može se odnositi na pad prodaje zbog loše slike nastale o poduzeću kao i zbog rezultata vezanih uz povišene troškove zapošljavanja te manja proizvodnosti nastalih zbog negativne percepcije koju potencijalni zaposlenici imaju o poduzeću (Dvorski Lacković, Miloš Sprčić, 2023).

Vezano uz upravljanje rizicima, Palmer (2022) kao 3 kritična područja na koja se treba usredotočiti kod upravljanja društvenim rizicima navodi:

- Osiguravanje da dobavljači ispunjavaju ESG standarde poduzeća
- Osiguravanje uvjeta na radnom mjestu koji promiču zdravlje i sigurnost zaposlenika
- Brigu da organizacija ne iskorištava svoje klijente ili zaposlenike na neetičan način.

Prema prethodno navedenom i objašnjenom, može se zaključiti da se društveni rizici odražavaju na sve interesne strane i skupine povezane s poduzećem i da je pravilno i učinkovito upravljanje na etičan način veoma važna jer u protivnom mogu nastati negativne posljedice u smislu financijskih i pravnih učinaka poduzeća, a ponajviše vezane uz reputaciju poduzeća i smanjenje ugleda poduzeća.

Procjena društvenih rizika zahtijeva sveobuhvatni pristup koji uključuje provođenje kontrola i točnih izvještavanja o održivosti. Mnoga poduzeća usvajaju učinkovitu strategiju provođenja temeljite revizije jednakosti plaća, gdje se otkrivaju problemi poput razlike u ponudi poslova, razlike u plaćama ili slično. Da bi se ovaj proces olakšao, organizacije mogu koristiti skup odabranih uzoraka pitanja koja se bavi različitim područjima poput demografije zaposlenika, prakse zapošljavanja, praćenja dobavljača i slično, a ona će se također razlikovati ovisno o poduzeću, njegovoj djelatnosti i prioritetima vezanim uz društvene rizike (Segun, 2023).

Društveni je rizik zamršeno isprepleten s ESG učinkom tvrtke kroz ocjene i ESG rezultate. Služi kao ključni pokazatelj predanosti tvrtke održivosti i održivom poslovnim modelu koji prioritizira dobrobit zaposlenika, angažmanu zajednice i etičnoj poslovnoj praksi. Poduzeća sa snažnim strategijama upravljanja društvenim rizicima često dobivaju više ESG ocjene, održavajući njihovu posvećenost odgovornom korporativnom ponašanju i proaktivnom društvenom upravljanju koje, osim što poboljšava profil održivosti poduzeća, također i potiče povjerenje dionika i privlači investitore koji svoje prioritete odgovornog ulaganja žele uskladiti s etičkim poslovnim praksama. Ublažavanjem društvenih rizika i naglašavanjem društvene odgovornosti, poduzeća mogu poboljšati svoje ESG ocjene i rezultate i pozicionirati se kao



lideri u svojoj djelatnosti u održivom i etičnom poslovanju. Ovakav pristup osim što povećava konkurentnost, također potiče i dugoročno stvaranje vrijednosti i otpornost (Segun, 2023).

Institucije za mjere ESG rejtinga određuju važnost pojedinih podkriterija i njihovu razliku s obzirom na područja kojima se poduzeća bave. Prema Thompson Reutersu, najveći broj indikatora za ocjenjivanje obuhvaćaju kriteriji vezani uz zaposlenike poduzeća koji čine 16% ukupne ESG ocjene. Kod ESG kriterija, specifičnost predstavlja djelatnost pa se sukladno njoj korigiraju oblici kriterija. Potrebe na radnim mjestima moguće je mjeriti razvojem ljudskog kapitala, gdje se ističe ISO 30413 koji izvještava o ulaganju u razvoj ljudskog kapitala, etici, zaštiti na radnom mjestu, raznolikosti, efikasnosti radne snage i slično. Ispunjavanjem navedenog standarda postiže se određena razina zadovoljstva u poduzeću što se može smatrati prvim korakom prema podizanju povezanosti odnosa sa zajednicom što osigurava daljnje povećanje razine ljudskih prava, smanjenje siromaštva i nejednakosti (Olgić Draženović, 2023).

### **3.4. Upravljački rizici**

Posljednje slovo „G“ u akronimu ESG označava upravljačke rizike poduzeća, odnosno rizike koji su povezani s načinom na koji se poduzećem upravlja i kako se ono vodi. Za razliku od okolišnih i društvenih, nije toliko ovisno o eksternim faktorima, već ponajviše o internim, iako zasigurno utječe i na elemente izvan poduzeća. U nastavku ovog potpoglavlja biti će nabrojani glavni upravljački čimbenici i rizici s kojima se poduzeće susreće i način kako se njima upravlja.

Upravljački kriteriji unutar ESG-a najviše se odnose na kvalitetu uprave i vođenja poduzeća te strukturu odbora i smanjenje korupcije. Očekuje se da vodstvo poduzeća implementira politike uključivanja spolne i rasne raznolikosti te provodi kontinuiranu promjenu kadrova radi postizanja pravednosti i smanjenja korupcije (Olgić Draženović, 2023).

Čimbenici upravljanja ispituju način na koji poduzeće vodi politiku, fokusirajući se na internu kontrolu i prakse za održavanje usklađenosti s propisima, najboljim praksama u industriji te korporativnim politikama. Kao najznačajniji upravljački čimbenici ističu se (Mathis, 2023):

- vođenje i menadžment poduzeća
- sastav odbora, njegova raznolikost i struktura
- politike naknada rukovoditelja
- financijska transparentnost i poslovni integritet
- usklađenost s propisima i inicijative za upravljanje rizikom

- etička poslovna praksa
- pravila o mitu, korupciji, sukobu interesa te političkim donacijama i lobiranju

Rizici upravljanja odnose se na način na koji poduzeće posluje, uključujući njegove upravljačke politike. Kao primjere upravljačkih rizika Palmer (2022) ističe:

- transparentnost u komunikaciji
- ESG razotkrivanja
- struktura odbora i raznolikost
- sprječavanje korupcija i prijevара
- organizacijski integritet i etika
- izvršna naknada

Poduzeća bi u obzir trebala uzeti propise o usklađenosti specifične za industriju i ulogu odbora kod aktivnosti nadziranja politika upravljanja rizikom. Upravljanje upravljačkim rizicima u poduzećima treba promovirati transparentnost i obeshrabriti nezakonito ponašanje. Primjer podcjenjivanja posljedica rizika upravljanja je Volkswagen koji je 2015. godine priznao krivotvorenje testova emisija. Ovaj ESG skandal koštao je svjetski popularnog proizvođača automobila milijarde u kaznama i globama, troškovima otkupa te financijskim nagodbama (Palmer, 2022).

Upravljački rizici uključuju one rizike koje se odnose na etičko i zakonsko upravljanje organizacijom, transparentnost i točnost financijske uspješnosti poduzeća te uključenost u druge ESG inicijative važne za dionike. Upravni odbor i viši menadžment su ti koji određuju politiku koja utječe na organizaciju. Uspješno upravljanje upravljačkim rizicima ne samo da štiti pružatelje usluga i poduzeća od potencijalnih zamki i prijevара, već pridonosi uspostavi etičkih temelja koji potiču na povjerenje i održivost (Segun, 2023).

Pristup rizicima upravljanja i usklađenosti može se činiti porazan za revizore. Timovi za reviziju često se ne osjećaju kvalificirano za ispitivanje radnji najviših organizacija ili članova odbora. Njihova je uloga s čimbenicima upravljanja procijeniti primjerenost procesa donošenja odluka i protoka informacija prema unutarnjim i vanjskim dionicima. Interna revizija programa korporativne održivosti pružila bi uvid u motivaciju uprave za društvenu odgovornost. Tijekom preoblikovanja ideje upravljanja i smanjenja rizika upravljanja, preporučljivo je oslanjanje na već isprobano i istinsko razumijevanje upravljanja rizicima i vještine revizije usklađenosti. Interna revizija donijela je golemu vrijednost usmjeravanjem napora na važne nove ESG rizike (Segun, 2023).

Segun (2023) navodi da su vodeće organizacije otkrile su da se njihovi najveći izazovi s upravljanjem učinkovitim ESG-om odnose na:

- jedan sustav evidencije za praćenje svih ESG inicijativa, podataka i zahtjeva
- prikupljanje dokaza da bi se potvrdio napredak poduzeća prema tim javnim tvrdnjama
- odabir odgovarajućeg okvira za mapiranje
- konsolidiranje rezultata za potreba ESG izvješćivanja, bilo samostalnog ili kao dio šireg godišnjeg izvješćivanja

Dobar sustav korporativnog upravljanja neophodan je element u optimizaciji uspješnosti poslovanja u najboljem interesu dioničara, smanjenju agencijskih troškova te jačanja opstanka korporacija. Korporativno upravljanje obuhvaća procese i strukture koje se koriste za koordinaciju poslovanja i aktivnosti organizacije, s ciljem unapređenja poslovanja i održivosti poduzeća. Tri su vodeće međunarodne agencije za pružanje financijskih usluga: Thomson Reuters, MSCI i Bloomberg. One pružaju integrirane ESG rezultate koji ukazuju na usredotočenost poduzeća koji su visoko ocijenjeni prema ESG načelima na stvaranje dugoročne vrijednosti za dioničare. Međutim, mnoga poduzeća i investitori još uvijek zanemaruju ESG informacije i podatke što predstavlja neiskorištenu priliku za njih da ostanu konkurentni (Maelah, Tarmuji, Tarmuji, 2016).

Upravljačka struktura mora imati točno određene ciljeve za budućnost i pritom implementirati različite politike, a ponajviše one povezane s očuvanjem okoliša i razvijanjem društva. Kvaliteta upravljačkog tijela očitava se u neovisnosti, vještinama te raznolikosti članova uprave. Značajan dio normi vezanih uz upravljanje odnosi se na smanjenje korupcije uvođenjem antikorupcijskih politika i educiranjem zaposlenika. Kvaliteta upravljačkog kriterija može se smatrati najvažnijim kriterijem jer se promjene u poduzeću i utjecaj na društvo i okolinu postiže stvaranjem pretpostavki za ispunjavanje ciljeva (Olgić Draženović, 2023).

Iako se češće usmjerava na okolišne i društvene čimbenike, upravljački čimbenik je temelj za realizaciju okolišnih i društvenih čimbenika. Iza svakog kršenja ekoloških ili društvenih obveza tvrtke leži neučinkovito korporativno upravljanje, bilo da se radi o neadekvatnim antikorupcijskim praksama, perverznim strukturama poticaja, kontradiktornim aktivnostima lobiranja ili loše opremljenom vodstvu. Nadalje, korporativno upravljanje utječe na integritet otkrivanja ESG-a, određujući jesu li pokazatelji ESG-a etički provođeni i prijavljeni. Stoga, učinkovito korporativno upravljanje ključno je za osiguranje da se ESG entuzijazam pretvori u konkretnu akciju i sustavnu promjenu. Ako će se promišljeno primjenjivati, nabrojani čimbenici pomoći će osigurati da „G“ u ESG-u bude adekvatno zastupljen u okvirima ocjenjivanja i izvješćivanja, dok istovremeno povećavaju vjerojatnost da tvrtke ispunjavaju i svoje ekološke i društvene obveze (World Economic Forum, 2022).

Prema svemu navedenom o upravljačkim, a prethodno i o okolišnim te društvenim čimbenicima i rizicima, može se zaključiti da se u smislu ESG-a i opisivanja ESG-a veća pažnja posvećuje okolišnim i društvenim čimbenicima i rizicima iako to možda i ne bi trebao biti slučaj. Okolišnih i društvenih faktora je zasigurno više nego upravljačkih, no to nije razlog da im se posvećuje manje pažnje i pridodaje manja važnost jer će neadekvatno upravljanje upravljačkim rizicima također ostaviti i negativne posljedice na okolišne i društvene čimbenike. Stoga, važno je svakom od kriterija posvetiti određenu pažnju jer je za uspješno upravljanje ESG rizicima općenito, od jednake važnosti upravljanje svakim od elemenata.

### 3.5. Prednosti i nedostaci ESG-a

U današnjem se poslovnom svijetu sve češće bazira na ESG čimbenike te se pažnja posvećuje zaštiti okoliša, društvenoj odgovornosti i etičnom poslovanju. To bi se moglo pokazati ključnim u budućnosti i dugoročnije gledano utjecati na bolje financijske rezultate. No, osim što se od prakticiranja takvog načina poslovanja mogu izdvojiti brojne prednosti, ono nosi i određene nedostatke kako za poduzeće tako i za ulagače, a oboje će biti navedeno u nastavku ovog potpoglavlja.

Prema Mathis (2023), glavne prednosti ESG praksi za poduzeća i investitore su:

- povrat ulaganja uz održivost
- ESG privlači nove klijente za dodatni rast
- ESG investiranje potiče poduzeća na druge pozitivne odluke o ulaganjima
- ESG pomaže poduzećima u privlačenju i zadržavanju visokokvalificiranih zaposlenika
- ESG može smanjiti troškove.

Što se tiče glavnih nedostataka, Mathis (2023) navodi:

- ESG ne slijedi jedinstven pristup
- ESG strategije koje nisu autentične mogu imati negativne posljedice
- Nije zajamčen snažan učinak na burzi
- Stvaranje raznolikog investicijskog portfelja može biti teško
- Izvješćivanje o različitim ESG kriterijima može biti izazovno

Prema Neylandu (2024) kao glavne prednosti investiranja u ESG ističu se:

- Veći dugoročni prinosi
- Poboľšano upravljanje rizikom
- Pozitivan učinak na okoliš i društvo

- Usklađenost s vrijednostima
- Razvoj transparentnosti i propisa

Osim prednosti ulaganja, postoje i nedostaci i određeni izazovi, a kao glavne Neyland (2024) navodi sljedeće:

- Greenwashing
- Ograničenost opcija s fiksnim prihodom
- Izazovi mjerenja podataka
- Politička i regulatorna nesigurnost

Prema navedenim prednostima i nedostacima, dolazi se do zaključka da je ESG praksa iznimno korisna i donosi brojne prednosti, te ESG ulaganje donosi brojne prilike, no ako se tome u potpunosti ne posveti pažnja te ako se o tome ne educira, već se to sve obavlja „reda radi“ bez fokusiranja na to i bez planiranja i određivanja odgovarajuće strategije, donijeti će i brojne nedostatke za poduzeće i investitore. Ipak, obzirom da je još uvijek riječ o relativno novoj temi, za očekivati je da će se tek u budućnosti vidjeti glavne prednosti i nedostaci prakticiranja ESG poslovanja.

### **3.6. Razlike između ESG-a i DOP-a**

Kao što je već navedeno, u suvremeno doba sve je popularniji akronim „ESG“ i sve se više poduzeća odlučuje na ESG poslovnu praksu. Ta održiva poslovna praksa postaje sve popularnija u posljednjih nekoliko godina, a prije toga je malo tko za nju uopće i znao. Prije desetak i više godina, kao primjer održive poslovne prakse isticalo se društveno odgovorno poslovanje – „DOP“ ili „CSR“ – Corporate Social Responsibility. Mnogi smatraju da je DOP dio ESG-a ili da su to sinonimi, no unatoč zajedničkim karakteristikama, te se dvije poslovne prakse znatnu razlikuju i trebaju se promatrati kao različiti pojmovi. Uz njih, kao dio iste teme spominje se i pojam održivosti kojeg je također moguće povezati s navedenima. U nastavku ovog poglavlja bit će navedene glavne razlike, ali i neke zajedničke karakteristike ESG-a i DOP-a te koji je pristup bolji odnosno prikladniji za određeno područje poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) može se definirati kao koncept upravljanja u kojem poduzeća integriraju ekološka i društvena pitanja u svoju poslovnu strategiju, kako bi pozitivno utjecala na društvo općenito te kako bi poboljšala reputaciju svoje robne marke. Neki od ciljeva DOP-a mogu biti smanjenje ugljičnog otiska, poboljšanje politike rada, izgradnja zelenih uredskih prostora i slično. Pojam DOP počeo je privlačiti pozornost tijekom 1970-in, a do ranih 2000-ih postao je vrlo važna strategija za mnoga poduzeća, bilo mala ili velika. Od tada do danas se mnogo toga promijenilo. Iako se za DOP može reći da je to izvrsna strategija

za podizanje svijesti o inicijativama poduzeća, današnji dionici zahtijevaju transparentnost. Transparentnost danas čini okosnicu tvrdnji poduzeća o održivosti, a tu se javlja i dolazi ESG. ESG je procjena održivosti koja koristi metriku okoliša, društva i upravljanja da bi se procijenilo koliko je poduzeće održivo, otporno i odgovorno u svojim tvrdnjama o održivosti. U posljednje vrijeme interes investitora i dionika za ESG je naglo porastao, čak se i opisuje kao trend desetljeća. No, s druge strane, uvodi se sve veći broj ESG propisa kojima se investitori moraju prilagođavati (Worldfavor, 2024).

Prema navedenom, može se zaključiti da se DOP odnosi na koncept upravljanja vezan uz održivost kojeg poduzeća koriste svojim vlastitim izborom i tako njime i upravljaju, dok ESG služi za procjenu i mjerenje razine održivosti u poduzeću i na neki način to je ono što je zahtijevano od investitora, kupaca i ostalih dionika.

Prakse DOP-a obično su samoregulirane i moguće su brojne varijacije. Ta mjera je kvalitativnog karaktera i teže se definira. S druge strane, ESG investitorima pruža mjere koje se mogu koristiti kao temelj za donošenje odluka vezanih uz investiranje. Moguće je istovremeno koristiti DOP i ESG. U tom slučaju, DOP bi služio kao interni okvir za komunikaciju poduzeća sa zaposlenicima, dok bi ESG pružao mjerljive ciljeve. Stoga, DOP bi podizao svijest o inicijativama, a ESG bi pružao brojke vezane uz njih (O'Neil, 2024).

Glavna razlika između DOP-a i ESG-a je metrika. DOP je samoregulirana strategija poduzeća kako bi se stvorio pozitivan utjecaj na društvo. DOP pomaže poduzeću u izgradnji odgovorne poslovne reputacije, komuniciranju obveza održivosti, povećanju kredibiliteta marke, povećanju lojalnosti kupaca i slično. S druge strane, ESG ide korak dalje mjerenjem tih napora i preciznijom procjenom koja je često zahtijevana od strane investitora. ESG pomaže poduzećima u postavljanju mjerljivih ciljeva te u ispunjavanju postojećih i nadolazećih propisa i zahtjeva. Uz to, pomaže i odgovoru na klimatske promjene te društvene rizike, stjecanju pravog uvida u rizike i prilike poduzeća, povećavanju privlačnosti od strane investitora, jačanju konkurentne pozicije te u izgradnji povjerenja među dionicima poput investitora i kupaca (Worldfavor, 2024).

Prema O'Neilu (2024), neke od razlika DOP-a i ESG-a su:

Tablica 1: Razlike DOP-a i ESG-a

DOP	ESG
Fokus na korporativnom volontiranju, smanjenju CO2, suradnji s dobrotvornim organizacijama	Pruža kvantitativnu mjeru održivosti
Informira druge o vrijednosti i ciljevima poslovanja	Uzima u obzir čimbenike okoliša, društva i upravljanja

Razmatra utjecaj na dionike u smislu pravednosti, jednakosti i dobrobiti	Poboljšava procjenu poslovanja
Primjena DOP-a utječe na kulturu poslovanja i društvo općenito	Primjena ESG-a zahtijeva usvajanje standarda, provođenje revizije i postavljanje mjerljivih ciljeva; okvir je za sveobuhvatno rješavanje problema

(Izvor: vlastita izrada autora prema O'Neilu, 2024)

Uz DOP i ESG, tu je i pojam održivosti koji se na neki način preklapa uz oba navedena pojma i svakako je povezan sa njima. U nastavku, bit će objašnjen pojam održivosti i njegova veza sa dosad navedenim pojmovima.

Najšira i najopćenitija definicija održivosti bila bi da je to sposobnost podržavanja i nastavka procesa tijekom vremena. Može se izdvojiti korporativna i poslovna održivost. Korporativna održivost obuhvaća poslovne prakse koje održavaju poslovanje i njegov uspjeh. Održivost uključuje koordinaciju i upravljanje ekološkim, društvenim i financijskim zahtjevima u svrhu osiguravanja odgovornog, etičkog i kontinuirano uspješnog poslovanja. Ona omogućuje poduzećima da zadovolje svoje trenutne potrebe bez ugrožavanja sposobnosti poslovanja u zadovoljavanju svojih potreba u budućnosti. Poslovna se održivost dijeli na tri stupa a to su ekonomski, društveni i ekološki. Pojam održivosti često se koristi i u drugim, neposlovnim kontekstima. Na neki način, održivost je pojam pod koji spadaju i DOP i ESG i kojem oni doprinose. DOP se može gledati kao idealistička perspektiva široke slike o održivosti, a ESG kao praktičnom perspektivom koja je usmjerena na detalje. DOP se smatra pretečom ESG-a, napori poduzeti u strategiji DOP-a mogu se poboljšati i uklopiti u ESG metriku. Za istinsku održivost, nužne su obje prakse (Lutkevich, 2024).

Razlike i sličnosti te povezanost ovih pojmova može se vidjeti i u Tablici 2 u nastavku.

Tablica 2: Razlike DOP-a, ESG-a i održivosti

<b>DOP</b>	<b>ESG</b>	<b>Održivost</b>
Kvalitativno	Kvantitativno	Kvalitativno i kvantitativno
Samoregulirano	Regulirano izvana	Samoregulirano i regulirano izvana
Nije izravno povezano uz procjenu vrijednosti poslovanja	Izravno povezano uz procjenu vrijednosti poslovanja	Često povezano uz procjenu vrijednosti poslovanja
Implementira se kroz korporativnu kulturu, vrijednosti i upravljanje brendom	Implementira se kroz mjerljive ciljeve i revizije	Implementira se kroz kombinaciju DOP-a i ESG-a

(Izvor: vlastita izrada autora prema Lutkevichu, 2024)

Prema Hadicku (2018), spoj elemenata DOP-a i održivosti čini ESG odnosno njegove glavne elemente, karakteristike i aktivnosti na koje se fokusira, a to se prikazuje na Slici 1 u nastavku.



Slika 1: Odnos DOP-a, održivosti i ESG-a (Izvor: vlastita izrada autora prema Hadicku, 2018)

Prema slici, može se zaključiti da se elementi DOP-a i održivosti, odnosno aktivnosti koje se poduzimaju u tim područjima, odnose na metriku i procjenu vrijednosti poslovanja kojom se ESG bavi a odnosi se na upravljanje i izvještavanje, a također utječe i na učinkovitost poslovanja poduzeća, vrijednost i korporativno upravljanje.

Na kraju, pitanje koje se proteže jest „Koji je pristup bolji?“. Prema svemu navedenom može se zaključiti da ESG trenutno nadmašuje DOP kao mjeru održivosti u korporativnom svijetu. ESG jednostavno pruža jasniji i precizniji put do poslovne održivosti. No, da bi se ESG praksa provela prema planu, filozofija i strategija DOP-a je u tom planu neophodna. Također, ESG se smatra boljim pristupom jer uključuje sveobuhvatnije osmišljen i mjerljiv plan koji je reguliran i izvana, a ne samo unutar poduzeća kao što je to slučaj kod DOP-a. Jedino područje gdje DOP ima prednost je promicanja elemenata održivosti korporacije te jačanje morala i angažmana među zaposlenicima. Iako je pristup ESG-a sveukupno ispred DOP-a, za kvalitetno upravljanje korporacijom i učinkovito poslovanje, neophodna su oba pristupa (Lutkevitch, 2024).

Nakon definiranja ovih pojmova i njihove međuovisnosti, može se donijeti zaključak da pristupi poslovnoj praksi poput DOP-a i ESG-a imaju brojne sličnosti, ali i različitosti u svojim karakteristikama. Pojam DOP je i dalje možda popularniji jer se počeo puno ranije upotrebljavati i prakticirati, dok je ESG još uvijek relativno novi. No, obzirom da se sve češće koristi, ESG je počeo nadmašivati DOP, baš iz razloga što pruža širu sliku i odnosi se na sudionike izvan samog poduzeća te je mjerljiv i daje bolji uvid investitorima. No, za učinkovitost je potrebna i dobro formirana strategija DOP-a koja će svakako podići svijet i postaviti jasne ciljeve unutar poslovanja, dok će ESG unijeti metriku kojom će se utvrditi uspješnost postizanja tih ciljeva i samim time pomoći i poduzeću i investitorima.



### 3.7. ESG ocjene

Obzirom da ESG poslovna praksa postaje sve popularnija i sve veći broj poduzeća je primjenjuje, raste i interes za ESG kriterijima. Stoga, od velike je važnosti da investitori imaju uvid u ESG utjecaj i učinak za poduzeće i da mogu objektivno procijeniti taj utjecaj. Iz tog je razloga osmišljeno ESG ocjenjivanje ili ESG rejting od strane brojnih agencija, a cilj je osigurati da investitori lakše identificiraju i razumiju značajne ESG rizike u njihovom poslovanju. U nastavku ovog poglavlja bit će objašnjen ESG rejting, zašto je važan, koja su područja ocjenjivanja, najpoznatije agencije za ocjenjivanje i ostali detalji vezani uz ovu temu.

ESG ocjena ne mjeri uspješnost i efikasnost poduzeća, već izloženost poduzeća okolišnim, društvenim i upravljačkim rizicima. Poduzeća vrlo često izostavljaju ovakve vrste rizika u svojim izvješćima. Osim na izloženost, ESG ocjena gleda i na mogućnosti poduzeća kako se nositi s navedenom vrstom rizika. Cilj ESG ocjenjivanja jest proširiti poglede investitorima u navedene rizike i na neki način pomoći u donošenju odluke o investiranju. Ostali korisnici ESG ocjenjivanja mogu biti osobe koje traže posao, sami zaposlenici, potrošači te samo poduzeće kako bi bolje razumjelo cjelokupnu situaciju i učinak poduzeća te sve ispravno uskladili s očekivanjima društva (Sustainability House, 2022).

ESG ocjena se definira kao ocjena koja se dodjeljuje poduzeću na temelju njegovog pristupa okolišnim, društvenim i upravljačkim kriterijima i čimbenicima. Ona predstavlja vrlo važan alat za mjerenje održivosti, elastičnosti i društveno odgovornog poslovanja poduzeća, kao i za prepoznavanje i identificirane rizika i prilika povezanih s održivim i odgovornim poslovanjem (Grzunov, 2023).

Kao temeljne prednosti za poduzeća koje donosi ESG ocjenjivanje, Grzunov (2023) ističe:

- Upravljanje novom kategorijom rizika – okolišnim, društvenim i upravljačkim
- Poslovne prilike i zadržavanje talenata – korištenje bespovratnih sredstava, povoljnijeg financiranja, fokus na kupce i zaposlenike, povezanost s ostalim poduzećima
- Operativno poslovanje – optimizacija poslovanja i razvoj konkurentnosti
- Privlačenje investitora – praćenje napretka i uspoređivanje s konkurencijom

Iz navedenih se prednosti može uočiti kako ESG ocjena poduzećima pomaže odrediti svoju poziciju te daje uvid u izloženost rizicima kao i smjernice za poboljšanje ESG izvedbe. ESG ocjena je važna zato što je poticaj za popularizaciju kroz regulatorne pomake održivosti poput npr. Europskog zelenog plana, plana klimatske neutralnosti i slično. Pregled ESG

čimbenika kvalitetna je dopuna na poslovanje ili investiciju, a nije potpuno odvojen od tradicionalnih metoda. ESG analiza omogućuje prepoznavanje koraka koji će dovesti do dugoročne održivosti, bolje konkurentnosti i veće otpornosti. Također, ESG standardizacije postaje trend u svijetu te se ESG ocjene pokreću za interne svrhe i procjenu kreditnih i ostalih rizika i prilika. ESG ocjenom stvara se snažna društvena vrijednost kroz promociju održivih i etičkih poslovnih praksi kroz objektivno mjerenje. Ona je pokazatelj kako poduzeće upravlja rizicima i prilika vezanima uz održivost te kako utječe na dugoročnu vrijednost poduzeća. Utječe i na izgradnju povjerenja kod potrošača, investitora i drugih ključnih dionika (Grzunov, 2023).

Svaki od ESG čimbenika ima svoja područja ocjenjivanja a ona su prikazana u nastavku na Slici 3.



Slika 2: Područja ESG ocjene (Izvor: Sustainability House, 2022)

Vezano uz okoliš, odnosno „E“ stup u ESG-u, agencija za ocjenjivanje može postavljati pitanja o temama poput emisije stakleničkih plinova, korištenja i pročišćavanja vode, potrošnji i intenzitetu energije, obnovljive energije, proizvodnji opasnog otpada, krčenju šuma, mogućnosti ponovne upotrebe i recikliranju proizvoda, iscrpljivanju zaliha prirodnog kapitala i ostalim operativnim praksama koje utječu na javno zdravlje (Sustainability House, 2022).

Što se tiče „S“ stupa ESG-a odnosno društva, fokus je na ljudskim pravima poput npr. korištenja dječjeg ili prisilnog rada u lancima opskrbe, raznolikosti i uključenosti zaposlenika i dobavljača, pravednom zastupanju i naknadi, diskriminaciji, sigurnosti i privatnosti osobnih podataka, sigurnosti proizvoda, dobrobiti radnika, odnosima u zajednici, razvoju ljudskog kapitala, dobrobiti životinja i ostalim temama vezanima uz društvo (Sustainability House, 2022).

Kao neki od ključnih elemenata „G“ stupa odnosno upravljanja, izdvajaju se organizacijska struktura, usklađenost poduzeća s državnim i saveznim zakonima, raznolikost

odbora i njegova uključenost i nadzor nad ESG pitanjima, izvršna naknada, poslovna etika, sukob interesa, odgovornost i transparentnost, kodeksi ponašanja, mito i korupcija i ostalo (Sustainability House, 2022).

ESG ocjene su usredotočene na financijske rizike za krajnji rezultat poduzeća. Svrha je institucionalnim investitorima pružiti uvid, odnosno pomoći u procjeni takvih vrsta rizika i raspoređivanju kapitala na načine koji maksimiziraju povrat ulaganja u njihovom vremenskom horizontu. Dobre ESG ocjene znače da poduzeće dobro upravlja svojim okolišnim, društvenim i upravljačkim rizicima u odnosu na konkurenciju, dok loša ESG ocjena znači upravo suprotno – poduzeće ima veću neupravljanu izloženost tom vrstom rizika (Sustainability House, 2022).

Poduzeća imaju težak izbor u odabiru agencija za ocjenjivanje i rejting. Od 2018. postoji više od 600 agencija, a kao najbolji i najpoznatiji izdvajaju se MSCI (Morgan Stanley Capital International), S&P Global, Sustainalytics, ISS ESG i brojne druge. Svaka agencija ima svoju metodologiju ocjenjivanja, a končan se rezultat prikazuje slovom AAA, BBB, CCC; A, A-, B, B- ili bročano, najčešće do broja 100. Postoje brojni izazovi za ESG ocjenjivače, poduzeća i korisnike istovremeno. Neke od najvećih nedoumica su standardi, metodologije, način prikupljanja podataka te ima li uopće podataka. (Sustainability House, 2022).

Hrvatska gospodarska komora (HGK) razvija je prvi hrvatski ESG rejting s ciljem stvaranja poticajnog okruženja za praćenje i razvoj održivih praksi, standarda i suradnje. Radi se o transparentnoj i dosljednoj metodologiji ESG procjene poduzeća. HGK provela je analizu ESG ocjene prikupljanjem podataka o poduzećima temeljem upitnika i javno dostupnih relevantnih podataka. ESG Upitnik sadrži sve ključne aspekte ESG faktora ključnih za ocjenu poduzeća, a fokusira se na podatke koje zahtijevaju financijske institucije i regulatori. Služi kao procjena ESG procesa za praćenje i poboljšanje održivog poslovanja te donosi individualno izvješće s rezultatima ESG ocjene i prijedlozima za poboljšanje rezultata (Grzunov, 2023).

Hrvatska gospodarska komora je u listopadu 2022. godine pokrenula ESG akademiju koja sadrži ciklus radionica za edukaciju poslovnih subjekata o okolišnim, društvenim i upravljačkim, odnosno ESG kriterijima. Cilj akademije je promicanje i implementacija koncepata ESG-a u poslovnom svijetu. Služi kao edukacijska platforma da bi se poduzeća osnažila u ESG procesima, a organiziraju se interaktivne radionice, diskusije sa stručnjacima, Q&A i slično. Dosad je održano 14 radionica s 800 polaznika (Grzunov, 2023).

Na temelju svega navedenog vezanog uz ESG ocjene, može se donijeti zaključak kako je ocjenjivanje ESG čimbenika i rizika vrlo važno jer daje investitorima, poduzećima i zaposlenicima dobar uvid u rizike s kojim se susreću, na elemente koje trebaju poboljšati u svome poslovanju te im služi kao odličan okvir za procjenu određenih čimbenika i rizika te njihov utjecaj na samo poduzeće i poslovanje. Vrlo je važan alat mjerenja održivosti i pomaže

investitorima u donošenju poslovnih odluka. Svaki od stupova ESG-a ima različita područja ocjenjivanja, a postoji i velik broj agencija za ovakvu vrstu ocjenjivanja. Rezultati daju poduzećima mogućnost poboljšanja na određenim područjima, kao i uvid u područja gdje su dominantniji od konkurencije i samim time da na isti način nastave poslovati.

### 3.8. ESG izvještavanje

Porastom popularnosti ESG-a i te poslovne prakse, sve je veća pažnja i fokus na ESG izvještavanje. ESG izvještavanje pomaže investitorima da lakše procjene kako poduzeće upravlja tom vrstom rizicima i na kojoj je razini njihova održivost. Ova vrsta izvještavanja ima sve veći utjecaj u izgradnji povjerenja i dugoročnosti. U nastavku poglavlja bit će definirano ESG izvještavanje, njegova važnost, prednosti, okviri i ostale temeljne karakteristike ESG izvještavanja.

ESG izvještavanje može se definirati kao proces javnog objavljivanja napretka organizacije prema ispunjavanju ciljeva i obaveza u smislu ekološke održivosti, društvenih pitanja i korporativnog upravljanja. Izvještaji koji se obično objavljuju na godišnjoj bazi, uključuju detalje o ESG metrikama koje se koriste za mjerenje učinka u navedena 3 područja na kvalitativne i kvantitativne načine. Također, nerijetko se navode i dugoročni ciljevi ESG strategija i daju se ažurne informacije u ključnim prekretnicama (Gibbons Paul, 2023).

Kao glavne razloge zbog kojih se ESG izvještavanje smatra važnim za organizacije i zbog čega se smatra glavnim korporativnim osloncem u industriji, Kerner (2023) ističe:

- Transparentnost

Obzirom da pitanja klimatskih promjena i društvene odgovornosti poduzeća izazivaju zabrinutost, poduzeća moraju biti transparentna u svojim operacijama. ESG izvještavanje pruža tu transparentnost te poduzeća mogu izvještavati o ESG naporima i napretku (Kerner, 2023).

- Potražnja investitora

Investitori se često fokusiraju na različite vrste metrika radi što bolje i preciznije procjene vrijednosti i potencijala rasta poduzeća. ESG izvješće i njegove informacije predstavljaju još jedan od ključnih elemenata koji se koristi za pomoć investitorima kod donošenja poslovnih odluka (Kerner, 2023).

- Odnos brendu

Potrošači odlučuju poslovati i surađivati s poduzećima koja su u skladu s njihovim uvjerenjima o upravljanju i održivosti. Oni će pokazati veću lojalnost i povjerenje robnoj marki onog poduzeća koje izvješćuje o ESG inicijativama i napretku (Kerner, 2023).

- Usklađenost

Sve je veći broj propisa koji od poduzeća zahtijevaju da objavljuju i izvješćuju o ESG inicijativama, održivosti i upravljanju. ESG izvještaji poduzećima pružaju načine za pravilno objavljivanje i pomažu u osiguravanju usklađenosti s propisima (Kerner, 2023).

- Upravljanje rizicima

Problemi vezani uz ESG mogu izložiti poduzeća različitim rizicima. ESG izvještavanje pruža priliku da se otkrivanjem aktivnosti ti rizici smanje i ublaže te da se identificiraju područja potencijalnih rizika (Kerner, 2023).

- Inovacije

ESG izvještavanje može ponuditi razne poslovne prednosti koje pomažu u pokretanju i poboljšavanju ESG strategija. Ono može biti pokretač koji tjera poduzeće da poveća učinkovitost i identificira područja kojima su potrebna unapređenja i inovacije (Kerner, 2023).

- Praćenje cilja

ESG izvještaji predstavljaju jedan od načina na koji je poduzeće odgovorno za svoje ESG tvrdnje o izvedbi i strategiji. Oni pružaju način praćenja napretka poduzeća vezanih uz njihove postavljene ciljeve, budući da mnogi ciljevi mogu biti dugoročnije strategije te će se aktivnosti vezane uz njihovo ostvarenje odvijati tijekom cijelog određenog vremenskog razdoblja (Kerner, 2023).

Promatrajući navedene razloge zbog kojih je ESG izvještavanje važno, može se donijeti zaključak kako bi svako poduzeće trebalo biti precizno, detaljno te razumljivo u davanju svojih izvještaja jer će ne samo poboljšati svoje poslovanje, već stvoriti i koristi za investitore i svoje potrošače te izgraditi povjerenje na obostrano zadovoljstvo.

Interes investitora i javnosti o tome kako poduzeća i država utječu na njih znatno je porastao, a poduzeća reagiraju adekvatnim mjerenjima tog utjecaja. Izvještaji pomažu kod donošenja odluka kako od strane investitora i poreznih obveznika, tako i od strane izvršnog vodstva i upravljačkih tijela. Čak 80% poduzeća diljem svijeta sada izvještava o održivosti. Promatrajući 250 najvećih svjetskih poduzeća taj postotak raste na 96%. Najvišu regionalnu stopu izvještavanja ima Sjeverna Amerika, čak 90%. Postotak S&P 500 poduzeća koja izdaju izvješća o održivosti u manje od 10 godina je značajno porastao, od 20% u 2011. godini do 90% u 2020. Ovaj rastući interes za održivost i izvještavanje najviše se fokusira na sljedeće

stavke: održavaju li izvještaji napore organizacije ka održivosti, kako se ti napori odnose na dugoročno stvaranje vrijednosti i kakav imaju utjecaj na investitore. Ipak, još se uvijek mnoga poduzeća bore s tim kako i što treba izvještavati (The Institute of Internal Auditors, 2021).

Iako ESG izvještavanje možda nije zakonski obvezano za poduzeća i ono je opcionalno, u slučaju neizvještavanja mogu nastati brojni problemi. Poduzeće bez ESG izvještaja bit će uočljiva u njihovoj odsutnosti, što će, naravno, investitore, potrošače i zaposlenike dovesti u pitanje stava poduzeća o ESG-u i održivosti. Postoje određeni nacionalni ili posebni propisi za ESG izvještavanje, kao i određeni propisi u određenim granama industrije koji zahtijevaju neki oblik ESG izvještavanja (Kerner, 2023).

Također, postoje različiti okviri ESG izvještavanja za otkrivanje informacija o održivosti i etičkoj izvedbi svojih poslovnih operacija. Ti okviri nude strukturirane pristupe procjeni prakse poduzeća i poslovnih rizika te prilika vezanih uz ESG, uključujući njihov utjecaj na okoliš i društvo. Cilj okvira za izvještavanje jest unutarnjim i vanjskim dionicima kao što su investitori, zaposlenici, klijenti i ostali pružiti sveobuhvatan pogled na stanje ESG inicijativa, istovremeno stvarajući transparentnost i odgovornost za poduzeće te na neki način, oni postavljaju standarde i smjernice za poduzeća o tome kako poslovati održivo i odgovorno. Oni pokrivaju širok raspon ESG čimbenika, a svaki okvir se razlikuje prema skupu pokazatelja i zahtjevima za izvještavanje. Njihovim daljnjim razvojem i sve širom upotrebom, oni postaju ključan alat za poduzeća koja su predana održivom rastu i odgovornoj poslovnoj praksi (Gibbons Paul, 2023).

ESG okviri i standardi izvještavanja u fazi su promjene. Ne postoji jedinstveni standard za ESG izvještavanje i mala je vjerojatnost da će postojati. No, ipak postoje neki najistaknutiji ESG okviri, a Gibbons Paul (2023) ističe:

- IFRS (International Financial Reporting Standards) standardi objavljivanja održivosti – cilj je stvoriti jedinstveni skup standarda za objavljivanje koji se mogu globalno koristiti za izvještavanje ESG podataka investitorima.
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) standardi - sadrže specifikacije o objavljivanju financijski značajnih informacija o održivosti, navode se podskupovi relevantnih ESG pitanja.
- CDSB (Climate Disclosure Standards Board) okvir – podržava uključivanje ESG izvještaja u glavna korporativna izvješća. Prva verzija okvira bila je fokusirana na pitanja klimatskih promjena i okoliš, a druga verzija dodala je informacije o društvenim čimbenicima ESG-a.
- GRI (Global Reporting Initiative) standardi – svim poduzećima omogućuju razumijevanje i izvještavanje o njihovim utjecajima na gospodarstvo, okoliš i

ljude na usporediv i vjerodostojan način, što povećava transparentnost njihovog doprinosa održivom razvoju.

- CDP (Customer Dana Platform) – upravlja sustavom otkrivanja okoliša koji poduzeća mogu koristiti za izvještavanje o svojim poslovnim rizicima i prilikama vezanima uz klimatske promjene, upravljanjem vodom, krčenjem šuma i slično.
- TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) - uspostavljen za izradu preporuka o informacijama koje bi tvrtke trebale javno objaviti o svojim financijskim rizicima povezanim s klimatskim promjenama za korištenje od strane investitora, zajmodavaca i osiguravatelja.
- UN Global Compact - predstavlja kao "najveća svjetska inicijativa za korporativnu održivost", s naglaskom na usklađivanje poslovnih strategija i operacija sa skupom od 10 načela o ljudskim pravima, radnoj praksi, okolišu i mjerama protiv korupcije.

Ovo su samo neki od najpoznatijih okvira i standarda za ESG izvještavanje. ESG izvještavanje predstavlja složenu i dugotrajnu operaciju te postoji jasna potreba za točnošću i marljivošću u vezi svega što se prijavljuje. Kao najbolje savjete za učinkovito ESG izvještavanje, Kerner (2023) ističe:

- Definiranje ciljeva
- Identificiranje dionika
- Istraživanje ESG izvještaja vodećih u industriji
- Točno prikupljanje podataka
- Navođenje konteksta
- Korištenje okvira
- Pregled i ponavljanje

Važnost i značaj ESG izvještavanja su u posljednje vrijeme sve veći, te investitori, potrošači i zaposlenici povećavaju pritisak obveznosti i standardiziranja otkrivanja različitih vrsta podataka. Uz neizbježnost propisa, eksperti za internu reviziju, rizike i usklađenost imaju mogućnost pomoći svojim poduzećima u smislu napredovanja na tom području. Posljedice zanemarivanja ESG čimbenika mogu biti vrlo skupa, u financijskom, ali i reputacijskom smislu. Poduzeća uključuju svoje ESG izvještavanje u cjelokupnu strategiju korporativnog upravljanja povezanog s transparentnošću, vjerodostojnosti i s privlačenjem investitora. ESG izvještavanje donosi brojne prednosti i koristi, a jedna od glavnih je izgradnja povjerenja svih sudionika u poslovanju. Povjerenje se gradi kroz transparentnost, usklađenost, međusobnu komunikaciju a ono dovodi do veće koristi te boljeg krajnjeg rezultata, a i povećava se interes investitora (Feeney, 2024).

Nakon svega navedenoga o ESG izvještavanju, njegovim karakteristikama i važnostima, njegovim okvirima i savjetima za učinkovito izvještavanje, može se zaključiti kako je ESG izvještavanje vrlo široka i složena tematika o kojoj bi se moglo napisati mnogo više od jednog poglavlja. Iako je još relativno novo i u budućnosti će se dodatno ažurirati i proširivati, valja naglasiti kako je u posljednjih nekoliko godina znatno porasla popularnost ESG izvještavanja pogotovo kod najvećih svjetskih poduzeća. ESG izvještavanje donosi brojne prednosti, a utječu na izgradnju povjerenja i povećanja privlačnosti od strane investitora što znači i bolja reputacija. Ono je još uvijek opcija te poduzeća nemaju obvezu izvještavanja o održivosti, no to bi se vrlo uskoro moglo promijeniti obzirom da je sve veći broj raznih okvira i standarda za izvještavanje koji će zahtijevati obvezne izvještaje o održivosti. Učinkovito, pravovremeno i ispravno ESG izvještavanje pomoći će investitorima u donošenju odluka, izgradnji povjerenja, a samim time i povećanju reputacije poduzeća i jasnijem uvidu u procjenu svog poslovanja.

### **3.9. ESG integracija**

Obzirom da se ESG poslovna praksa sve više primjenjuje, integracija ESG čimbenika postaje sve važnija komponenta u izgradnji strategije kod poduzeća. Ona omogućava poduzećima da prepoznaju, procjene i upravljaju svojim rizicima. U nastavku poglavlja biti će opisane osnovne karakteristike integracije ESG-a te nabrojani neki koraci koji trebaju biti poduzeti u razvoju ESG strategije.

U današnje se vrijeme, ESG rizici sve više uključuju u financijsku regulaciju s posebnim naglaskom na tradicionalne kategorije financijskog rizika poput npr. kreditnih rizika, tržišnih rizika, operacijskih rizika, rizika likvidnosti i drugih pitanja financiranja. Europsko nadzorno tijelo za bankarstvo (EBA) 2018. godine započelo je s razmatranjima načina na koji će okolišne, društvene i upravljačke rizike integrirati u tri stupa bankarskog bonitetnog okvira. Početkom 2019. EBA je objavila „Akcijski plan za održivo financiranje“ i dokument za raspravu o integraciji ESG rizika u regulatorni i nadzorni okvir u svrhu održivosti sustava i institucija u EU (Olgić Draženović, 2023).

ESG čimbenici i upravljanje ESG rizicima samo po sebi nema smisla ako se ne integriraju u regulatorne institucije. Cilj uvođenja ESG rizika u regulativu EU se temelji na ideji o Europi kao prvom klimatski neutralnom kontinentu kako je postavljeno u političkim ciljevima institucija EU, a na to su se obvezale sve članice. Nositelji politika EU suglasni su da je ESG činitelje potrebno uvoditi postepeno. Europska komisija kontinuirano ističe promicanje europskog sustava vrijednosti u održivim ulaganjima odnosno poticanje okolišnog, društvenog



i upravljačkog razvoja. Dokument za raspravu o integraciji ESG rizika u regulatorni i nadzorni okvir fokusirao se na strategiju i upravljanje rizicima, ključne mjerne podatke i njihovo otkrivanje, testiranje otpornosti na stres i slično. Došlo je do zaključaka da EBA treba biti prilagodljiva, neki dijelovi rada moraju obuhvatiti sve elemente ESG rizika, dok će se drug usredotočiti na samo neke od ESG rizika. Neki dijelovi rada ESG-a trebaju obuhvaćati širi financijski sektor, drugi se mogu primjenjivati samo na određene institucije i/ili njihova nadzorna tijela (Olgic Draženović, 2023).

Važnost integracije ESG čimbenika u poslovanje potaknuto novim direktivama i uredbama o izvještavanju, sve više raste i jača ne samo u svijetu, već i u hrvatskim poduzećima. Velika poduzeća ubrzano pripremaju strategije održivosti ili ugrađuju ESG kriterije u svoje poslovanje, a posebnu zabrinutost stvara činjenica da će se svi ti kriteriji uskoro morati dokazivati pred trećom stranom. No, to nije jedini izazov. Integracija ESG-a za poslovni svijet znači promjenu načina razmišljanja, drugačiju procjenu rizika, adaptaciju poslovnih procesa te postavljanje strategija uzimajući u obzir okolišne i društvene utjecaje. Nekima je to toliki izazov da se imenuju i ESG direktori i posebni odjeli, a neki to rješavaju preko konzultanata specijaliziranih za to područje (Puškarić, 2023).

U skladu s novom europskom Direktivom o izvještavanju o održivosti, dio poduzeća će od 2025. godine morati objavljivati izjave o održivosti prema standardima ESRS (European Sustainability Reporting Standards). Samim time, morat će ozbiljnije pristupiti pitanjima ESG-a kako bi se pripremile za izvještavanje i odgovarajuće poslovanje. U tom smislu, vrlo je važno da poduzeća osiguraju da su njihove strategije održivosti usklađene s ESG standardima i da se pridržavaju najboljih praksi u svojim sektorima. To uključuje izgradnju partnerskih odnosa s dionicima i investitorima, transparentno izvještavanje o održivosti te kontinuirano praćenje, nadogradnju i unapređivanje ESG performansi. Uz pravilan pristup, integracija ESG kriterija u poslovanje može donijeti mnogobrojne prednosti poput smanjenja rizika i troškova, poboljšanja imidža poduzeća te otvaranja novih prilika za investiranje. Poduzeća koja su već započela s integracijom ESG-a u vlastito poslovanje trebaju nastaviti razvijati i unaprjeđivati svoje strategije održivosti, dok oni koji još nisu ili su tek na početku tog procesa trebaju brzo djelovati kako bi se na vrijeme pripremile na nadolazeće promjene i izazove (ESG Insight, 2023).

Kao glavne korake koje treba poduzeti u razvoju i implementaciji ESG strategije navode se (Stedman, 2023):

- Dobivanje informacija od unutarnjih i vanjskih dionika
- Procjena značajnosti različitih ESG pitanja
- Uspostava temeljne vrijednosti ESG izvedbe
- Definiranje mjerljivih ciljeva za ESG inicijative

- Izrada plana implementacije
- Odabir standarda i okvira izvještavanja koji će se koristiti
- Prikupljanje, analiza i izvještavanje o ESG podacima
- Pregled i revidiranje strategije prema potrebi

Prema svemu navedenom, može se donijeti zaključak da uvođenje ESG čimbenika u poslovanje postaje sve popularnije u poslovnom svijetu, kako globalno, tako i u RH. ESG integracija će za brojna poduzeća predstavljati izazov u budućnosti i da bi sva poduzeća trebala pravovremeno definirati ciljeve vezane uz to područje i planirati ispravne korake i aktivnosti u provođenju strategije implementacije te bi uz takav pristup ona poduzećima, a i investitorima u budućnosti mogla donijeti mnogobrojne prednosti i koristi.

### **3.10. Budućnost ESG-a**

Nakon svega što je dosad navedeno u opisano u radu, ostaje predviđanje onoga što donosi budućnost. Kada je riječ o ESG-u, obzirom da napreduje i dobiva na popularnosti te da polako postaje neizostavan element poslovanja, može se zaključiti da će i budućnosti imati značajniju ulogu. No, ono što još nije poznato i što je teško predvidjeti jest to kakav će imati utjecat na poduzeća, investitore i ostale sudionike poslovnog svijeta. Jasno je da se u zadnjih nekoliko godina razvija i nadograđuje ESG strategija u smislu ažuriranja i kontinuirane nadogradnje ESG ocjena, ESG izvještavanja i ostalog, no pitanje je koliko će i do koje granice će se to razvije. To tek ostaje za vidjeti, jer predviđanje i prognoziranje takvih stvari vrlo je teško i neizvjesno.

Kako se današnji poslovni svijet sve više razvija, fokus na održivost postaje sve intenzivniji, a pozornost je na ESG poslovnoj praksi. ESG je prošao kroz značajnu transformaciju, prešao je iz interesne niše u najvažniji strateški prioritet za poduzeća i investitore. Može se reći kako je ESG pokazao otpornost, a tome svjedoči nekoliko čimbenika. ESG ulaganja smatraju se dugoročnima, uz naglasak na održivi rast i razvoj. ESG čimbenici sve se više pokazuju kao ključni pokazatelji rizika i prilika ulaganja. Sami čimbenici kojima se definira ESG ukazuju na otpornost, prilagodljivost i sposobnost napredovanja u brzo mijenjajućem svijetu. Ono što je svakako utjecalo i što će utjecati na budućnost ESG-a jest regulatorni pritisak kao i tehnološki napredak koji utječu na ESG integraciju i stvaranje nekih novih strategija usmjerenih na ESG. Kao glavni izazovi izdvajaju se regulativa i propisi, složena integracija ESG čimbenika u poslovni proces te točno mjerenje i transparentno izvještavanje što čini temelj za vjerodostojnost (Markezinis, 2023).

Očekuje se da će 2024. godine poduzeća prihvatiti ESG kriterije ne samo zbog usklađenosti ili upravljanja rizikom, već kao priliku da temeljno transformiraju svoje poslovne modele uz puno razumijevanje i prihvaćanja potrebe da se u obzir uzmu svi vanjski rizici koji se pojavljuju. Ove će promjene utjecati na temeljitu reviziju procesa dizajna, strategije nabave, financijskog upravljanja te marketinških i komunikacijskih praksi u nizu pitanja povezanih s ESG-om. Istovremeno, ESG će prijeći iz perifernog elementa u središnju komponentu ukupnih korporativnih poslovnih strategija (Runyon, 2024).

Gledajući unaprijed, vjerojatno će se veći naglasak stavljati na mjerljive učinke i ishode ESG-a. Poduzeća će htjeti stvoriti opipljivu vrijednost, a investitori će sve više i više zahtijevati dokaze o tome kako ESG prakse doprinose dugoročnim financijskim rezultatima i ublažavanju rizika. Budućnost poslovanja ESG-a karakteriziraju prilike i izazovi. U vrijeme kada se svijet bori s ekološkim krizama, društvenim nejednakostima i neuspješnim upravljanjem, uloga ESG-a u poticanju održivih i odgovornih poslovnih praksi postaje sve kritičnija. Razvoj ESG-a zahtijeva da poduzeća i investitori budu agilni, inovativni i predani integraciji ESG načela u svoje poslovne strategije. Svi koji uspiju u ovom nastojanju, osim što će dati svoj doprinos održivom i pravednom svijetu, također će se pozicionirati za dugoročni uspjeh u poslovnom okruženju koje se brzo mijenja. Razmišljajući i gledajući budućnost ESG-a, može se zaključiti da je to tek početak. Transformacije ove poslovne prakse je u tijeku, a oni koji je prihvate i počnu primjenjivati bit će na čelu oblikovanja održive i prosperitetne budućnosti za sve (Markezinis, 2023).

Na temelju navedenog, može se zaključiti da će ESG-ova uloga u budućnosti biti sve značajnija i da će se pozicionirati u samo središte poduzeća i da će biti od ključnog značaja za poduzeća i investitore, a utjecati će na stvaranje konkurentne prednosti i dugoročne održivosti. Naravno, usmjeravanje i planiranje aktivnosti za formiranje kvalitetne ESG strategije biti će veoma izazovno i donositi će brojne prijetnje i prepreke te će poduzeća morati imati kvalitetan i jasan odgovor na njih. Ono što ostaje za vidjeti i što se još uvijek ne može predvidjeti, a vjerojatno će se razlikovati od poduzeća do poduzeća, jest to jesu li poduzeća zapravo spremni odgovoriti i reagirati na brojne izazove koje donosi budućnost ESG poslovne prakse.

## **4. Praktični primjer upravljanja ESG rizicima u hrvatskom poduzeću**

Nakon teorijskog dijela i definiranja rizika i vrsta rizika te definiranja ESG rizika i karakteristika svakog od kriterija ESG-a, njihovog mjerenja, ocjene, izvještavanja i ostalih važnih elemenata vezanih uz ESG rizike i njihovo upravljanje, slijedi praktični dio ovog rada koji se odnosi na provedeno istraživanje u jednom hrvatskom poduzeću a vezano je uz tematiku ESG-a i upravljanja ESG rizicima. S ciljem dobivanja što jasnijeg uvida u sve čimbenike ESG-a i rizike s kojima se poduzeće susreće, proveden je intervju sa direktorom poduzeća. Također, intervju je poslužio i kao usporedba onoga što je napisano u teorijskom djelu rada sa dobivenim odgovorima na temelju unaprijed pripremljenih i definiranih pitanja za intervju. Kroz pitanja i odgovore na njih, nastojao se utvrditi način prakticiranja ESG poslovanja, svakog od pojedinih čimbenika ESG-a te općenito aktivnosti vezane uz poslovanje poduzeća u smislu ESG-a kao cjeline te očekivanja za budućnost vezana uz istu tematiku.

### **4.1. Ciljevi istraživanja**

Prema svemu dosad navedenom iz teorijskog dijela rada, može se zaključiti kako ESG poslovna praksa ima sve veći i važniji utjecaj u poslovanju i kako se sve više poduzeća orijentira prema ESG-u, a utjecaj ESG-a će u budućnosti biti još i značajniji. Poduzeća se susreću sa različitim ESG kriterijima i čimbenicima, a nužno je dobro i kvalitetno upravljanje ESG rizicima. ESG donosi i dodatne aktivnosti poput ESG ocjene, ESG izvještavanja, integracije ESG-a i planiranje strategije za budućnost.

Sukladno tome, glavni cilj istraživanja bio je istražiti najznačajnije okolišne, društvene i upravljačke čimbenike i rizike poslovanja jednog hrvatskog poduzeća i načine na koji se njima upravlja. Što se tiče specifičnih ciljeva, to je istraživanje utjecaja ESG-a i njegove primjene na poslovanje, aktivnosti ocjene i izvještavanja o ESG-u, način prilagodbe na takvo poslovanje te planovi za budućnost. Za ispunjavanje navedenih ciljeva, potrebno je bilo sastaviti odgovarajuća istraživačka pitanja kojima će se dobiti odgovori vezani uz ciljeve istraživanja i samu temu ovog rada. Sastavljeno je ukupno 39 pitanja vezanih uz ovu tematiku, kojima će se nastojati dobiti odgovori kojima će biti ispunjeni glavni i specifični ciljevi ovog istraživanja i kojima se nastoje utvrditi glavni ESG čimbenici, njihov utjecaj i način na koji poduzeće upravlja ESG rizicima i aktivnostima koje oni donose, a pitanja se nalaze u prilogu ovog rada.

## 4.2. Metodologija istraživanja

Metodološki okvir istraživanja odnosi se na izvore prikupljanja podataka, metode odnosno tehnike prikupljanja podataka, te na samo utvrđivanje metodološkog okvira istraživanja i taj cjelokupni postupak i proces kojim su, odnosno kojim bi u konačnici trebali biti dobiveni, a kasnije i interpretirani rezultati istraživanja.

Što se tiče izvora podataka, u svrhu ovog istraživanja korišteni su i primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci odnose se na one podatke koji su prikupljeni po prvi puta i za potrebe konkretnog istraživanja te ih je relativno teško prikupiti i vremenski je dugotrajnije, dok su sekundarni oni koji su lako dostupni i već su prikupljeni prethodno. U ovom slučaju, primarni izvori podataka odnose se na proveden intervju, a sekundarni na istraživanje javno dostupnih podataka poduzeća, poput podataka na službenoj web stranici, izvješća o održivosti i slično.

Glavna i temeljna metoda odnosno tehnika prikupljanja podataka za ovo istraživanje bila je provedba dubinskog intervjua sa direktorom poduzeća. Dubinskim se intervjuom nastoji dobiti opširni, i detaljni odgovori na postavljena pitanja. Zadaća ispitivača, u ovom slučaju autora ovog rada je prilagoditi se ispitaniku i njegovom načinu komunikacije te ga eventualno usmjeravati na odgovore na postavljena pitanja te nastojati osigurati da odgovori ispitanika budu vezani uz temu i ciljeve istraživanja. Još jedna korištena metoda bila je metoda prikupljanja sekundarnih podataka, a to se odnosi na podatke sa web stranice poduzeća, službenih dokumenata, posebice izvješća o održivosti od prethodnih nekoliko godina gdje su dani odgovori na dobar dio postavljenih pitanja pa to samim time utječe i na smanjenje vremenskog trajanja intervjua te i na privatne podatke ustupljene od samog poduzeća.

Istraživanje je provedeno u obliku dubinskog intervjua s direktorom poduzeća. Intervju se održao u lipnju 2024. godine u fizičkom obliku, „licem u lice“ u prostorijama poduzeća, a isti je prethodno dogovoren putem e-mail komunikacije sa voditeljicom odjela upravljanja ljudskim potencijalima s kojom je, prije dubinskog intervjua, proveden razgovor o samoj temi istraživanja i ovog rada gdje je pružen uvid u izvor informacija i podataka vezanih uz temu i neka od postavljenih pitanja. Intervju se sastojao od 39 pitanja otvorenog tipa koja se nalaze u prilogu rada, a nastojalo se dobiti odgovor na sva ili barem većinu njih, bilo putem intervjua ili preko sekundarnih izvora. Provedeni dubinski intervju je trajao okvirno oko 50 minuta, a isti se snimao putem diktafona na mobilnom uređaju u svrhu lakšeg transkribiranja dobivenih informacija i podataka što je prije početka bilo naglašeno, a i dozvoljeno od strane direktora i voditeljice odjela ljudskih potencijala. Intervju je započeo predstavljanjem i objašnjavanjem svrhe intervjua i razloga njegove provedbe, a zatim je vođen prema samom vodiču koji su činila sastavljena pitanja uz dodatno postavljena potpitanja usred razgovora. Ispitanik je bio

pristojan i isto tako se i izražavao te nije bilo nikakvih komplikacija u provedbi intervjua. Nastojao je pružiti što bolje i detaljnije informacije odnosno odgovore na postavljena pitanja i stekao se dojam da je bio u potpunosti iskren u davanju istih. Iako je imao elemente i neformalnog i formalnog govora, može se zaključiti da je cjelokupni intervju proveden u opuštenom tonu i razgovoru. Uz to, ispitanik je pružio i neke privatne podatke i dokumente u svrhu provedbe istraživanja odnosno dobivanja odgovora na postavljena pitanja. Rezultati istraživanja dobiveni provedbom ovog dubinskog intervjua i dobivenih podataka te dokumenata od strane poduzeća bit će implementirani u sljedećem poglavlju ovog rada.

### **4.3. Rezultati istraživanja**

U ovom će poglavlju biti prikazani rezultati istraživanja temeljeni na odgovorima na prethodno pripremljena pitanja. Odgovori su analizirani i biti će prikazani većinom u obliku citata te će isti biti interpretirani. Nerijetko je bio slučaj da se u odjednom odgovorilo na više pitanja, ovisno o širini odgovora i detaljima koje je ispitanik dao prilikom odgovaranja na pitanja.

Prije samih rezultata istraživanja i odgovora ispitanika, slijedi kratak opis poduzeća u kojem je proveden intervju, a čiji će naziv u ovom radu biti anonimn. Poduzeće je jedan od vodećih i najmodernije opremljenih proizvođača polietilenskih filmova u RH i okolnim zemljama. Prema NKD-u registrirane djelatnosti su 25.2. – Proizvodnja proizvoda od plastičnih masa i 25.22 – Proizvodnja ambalaže od plastičnih masa. Registrirana djelatnost je i 22.21 – Proizvodnja ploča, listova, cijevi, i profila od plastike. Poduzeće je osnovano 1995., a danas se smatra liderom na tržištu što se tiče proizvodnje polietilenskih filmova, vreća, plastičnih i papirnatih vrećica, fleksibilnih ambalaža i slično. Poduzeće nudi širok asortiman proizvoda različitih namjena u brojnim industrijskim granama. Koriste se u domaćinstvu, drvnoj industriji, e-trgovini, građevinarstvu, industriji pića, kemiji i petrokemiji, logistici, maloprodaji, osobnoj higijeni, poljoprivredi, prehrambenoj industriji, prerađivačkoj industriji, proizvodnji stakla, za smrznutu i stočnu hranu i slično. Njihovi proizvodi čine neizostavan dio standardnog poslovanja te doprinose učinkovitosti i zaštiti raznovrsnih proizvoda (Interni podaci poduzeća, 2024).

Razlog odabira poduzeća jest taj da se poduzeće bavi djelatnošću koja zahtijeva fokusiranje na okoliš i recikliranje te obnovljive izvore energije, a također od iznimne su važnosti i društveni te upravljački aspekt. Glavni razlog odabira poduzeća jest taj da je poduzeće 2023. godine dobilo ESG rating nagradu od Hrvatske gospodarske komore za najbolje veliko održivo poduzeće i samim time se moglo doći do zaključka da su dobro upoznati s ESG poslovnom praksom te upravljanjem ESG rizicima.

Poduzeće je s ESG poslovnom praksom krenulo 2019. godine, a kao razlog ispitanik navodi kupce. „Zbog kupaca. Kupci su nam nametnuli to. Povezano je bilo s prijavom na EcoVadis. Prije tog smo imali prijavljeni na platformu za održivost SEDEX i kupac „X“ konkretno nam je uvjetovao da će svi njihovi dobavljači se morati prijaviti na EcoVadis. EcoVadis je platforma za ocjenu dobavljača kojom se jednom brojkom ocjenjuje kompletna održivost, znači ovog poslovanja. Praktički, prvo smo se prijavili, ok, dobro, i onda smo išli da vidimo kaj to zapravo je. I onda se meni upalio alarm, da sam zapravo skužio kaj to je. A to je, znači, da ti možeš dobiti dobru ocjenu samo ako imaš izvješće o održivosti. Ok, što je to izvješće o održivosti? Onda sam išao pogledati kaj to je, pa sam došao do, praktički, zaključka da postoje dva najjača standarda, odnosno postoje oko 400 različitih standarda, a dva su najjača, ili GRI, ili UN. I onda smo izabrali GRI, znači GRI ima ne znam točno koliko područja, za svako područje je, recimo, dvadesetak do četrdesetak stranica za jedan mali, mali dio objašnjenja. I onda smo u tri tjedna skleпали prvo izvješće o održivosti, koje je bilo loše, to je bilo zbilja loše napravljeno, ali smo zadovoljili kriterije za EcoVadis. Dobili smo ok ocjenu prvi puta, dalje smo se poboljšali, pripremili i tako smo počeli izvještavati.“

Prema onome što je ispitanik naveo kao razlog, može se zaključiti ono što je već prethodno navedeno o teorijskom djelu rada, a to je da su kupci, investitori i dionici zapravo ti koji od poduzeća zahtijevaju ESG i takav način poslovanja. Također, vidljivo je da je za prelazak na ESG poslovnu praksu, važno poznavati standarde i proučiti ono što je potrebno, od različitih platforma, izvještavanja i slično, tako da ima mnogo aktivnosti koje čine izazov za samo prakticiranje ESG-a. Važno je istaknuti da zahtijeva proces prilagodbe u smislu izvještavanja, poznavanja standarda i slično.

Poduzeće se susreće i upravlja različitim vrstama rizika koji su podijeljeni prema poslovnim procesima. Primjerice rizicima upravljanja poduzećem, rizicima upravljanja ljudskim potencijalima, nabavnim rizicima, prodajnim rizicima, proizvodnim rizicima, rizicima održavanja i mnogim drugim. Neki od procesa imaju još dodatne potprocese a za svaki od njih naveden je rizik koji on donosi i prilika. Što se tiče načina upravljanja rizicima, u poduzeću se za svaki rizik procjenjuje vjerojatnost nastupanja rizika te njegov intenzitet. Umnožak tih dvaju brojeva čini ukupan rizik. Što je veći rezultat, to je situacija rizičnija. Za svaki od identificiranih rizika poduzeće propisuje mjere za njihovo ublažavanje ili eliminaciju.

Vežano uz strukturu i metode upravljanja rizicima i zaposlenike, ispitanik navodi: „Kaj se tiče strukture upravljanja, nemamo osobu koja se bavi samo rizicima. Recimo, kod ESG-a imamo radnu grupu baš za ESG i ta se grupa bavi onda ESG rizicima i ostalima. Ali ovak da se baš neko bavi samo rizicima to bi bilo ... ne znam, kaj bi onda ta osoba radila cijelo vrijeme? To imamo po odjelima i onda ovisno kako nastane tako se i rješava u tom odjelu. Sve metode

*za analizu rizika se svode na jednostavnu stvar. Procijeniti vjerojatnost da će se nešto desiti i važnost toga. Imaš recimo ocjenu od 1 do 5 koja je vjerojatnost da će se dogoditi i onda od 1 do 5 kolika ja njegova važnost. Analiza rizika je uvijek ista, jedino je bitno tko određuje taj rizik, njegovu vjerojatnost i važnost. Nije dobro ni da je jedna ili premalo osoba, a opet niti da ih je previše.“*

Naveden pristup upravljanju rizicima dominantno je vezan uz tradicionalni sustav upravljanja rizicima, u kojem se rizicima upravlja u sklopu pojedinih odjela u kojima rizici nastaju (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023). Premda je s jedne strane logično da pojedini odjel poznaje rizike kojima je izložen, suvremeni koncepti upravljanja rizicima (*Enterprise Risk Management*, ERM) jasno ističu važnost da jedna osoba u poduzeću bude zadužena za upravljanje svih rizicima kojima je poduzeće izloženo, s obzirom da je od iznimne važnosti da se procjenjuju korelacije između različitih vrsta rizika kojima je poduzeće izloženo (Miloš Sprčić, Dvorski Lacković, 2023).

Nakon uvodnog dijela o početku primjene ESG poslovne prakse i upravljanja rizicima, slijedila su pitanja vezana uz svaki od aspekata i kriterija ESG. Za početak, okolišni čimbenici i okolišni rizici. Dobar dio podataka vezanih uz pojedine čimbenike nalazi se u izvještajima o održivosti poduzeća koji je prethodno proučen te su se odgovori na pojedina pitanja mogli vrlo lako pronaći u tim izvještajima.

Neki od glavnih okolišnih čimbenika svakako se mogu smatrati recikliranje plastičnog otpada, korištenje obnovljivih izvora energije, recikliranje materijala, potrošnja energije, potrošnja vode, emisije CO<sub>2</sub> i ostalo (Interni podaci poduzeća, 2024).

Kao glavne aktivnosti upravljanja zagađenjem zraka navodi se: *„Imamo brojne aktivnosti po tom pitanju. Što se tiče smanjenje zagađenja zraka, imamo instalirane pročišćivače, znači zbog toga što mi koristimo otapala u procesu tiska, imamo znači, da ona ne završe u zraku jer se smatraju stakleničkim plinom, imamo spalionicu, znači oksidator. Oksidator na 800 stupnjeva Celzijusa uništi ta otapala, alkohole u CO<sub>2</sub> i vodenoj pari.“*


*„Cijela filozofija za zagađenje, to je vrlo široko, naše poduzeće je tu jedan od glavnih pokretača razvoja koji time radi uštedu firmama odnosno našim klijentima. Konkretno, prije par godina standard u segmentu pakiranja paleta bio je 90 mikrometara, a mi smo ušli na tržište s 55. To je strašno, strašno velika ušteda. Vi koristite ambalažu po metru, zamislite si, uštedu od 30-40%. Znači, vi na jednoj roli, koju mijenjate, recimo, svakih, ovoga, 15 minuta, vi mijenjate, onda, svakih pola sata, vi, imate uštedu i vremena i svega, kod transporta, uštedu u skladištu, ušteda po količini proizvoda. To je strašna, enormna ušteda. Mi smo ti koji zapravo*




*definiramo trendove, debljine barem što se tiče u polietilenskoj ambalaži u široj regiji. Mi smo prvi koji naprave uštedu i onda nas ostali slijede.“*

Vidljivo je da poduzeće nastoji imati čim manje troškove počevši od materijala pa sve do uštede vremena i ostalih elemenata. Sve je povezano jedno s drugim na neki način i jedna aktivnost automatski se nadovezuje na prethodnu aktivnost, a samim time i na rezultat koji nastaje provođenjem takvih aktivnosti.

Na slici u nastavku, prikazani su podaci vezani uz recikliranje papira i plastike u posljednje 3 godine.

<b>reciklabilnost proizvoda</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Sektor plastike	>99 %	>99 %	>99 %	
Sektor papira	100%	100%	100%	

<b>korištenje recikliranog sadržaja</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Sektor plastike	14,8%	17,3%	16,5%	
Sektor papira	27,1%	38,3%	66,0%	

Slika 3: Podaci o recikliranju poduzeća u razdoblju 2021-2023 (Izvor: Interni podaci poduzeća, 2024.)

Prema prikazanim podacima, vidljivo je da se proizvodi u sektoru plastike i papira gotovo u potpunosti recikliraju, dok se korištenje recikliranog sadržaja u sektoru papira znatno povećano u odnosu na prethodne godine te iznosi 66%, dok se u sektoru plastike koristi okvirno između 15% i 20%.

Što se tiče korištenja električne energije, u izvještajima o održivosti su detaljno prikazani podaci o potrošnji energije vezane uz pojedine stavke troška energije, energetskog intenziteta i slično. Kao glavni ciljevi vezani uz energiju i energetsku učinkovitost u sljedećim razdobljima izdvajaju se dobivanje Rješenja za smanjenje troškova naknade za obnovljive izvore energije u 2024., ugradnja izmjenjivača topline u 2024. na tisak strojeve u svrhu korištenja otpadne topline za proces sušenja te 30% vlastite proizvodnje električne energije do 2030. godine (Interni podaci poduzeća, 2024).

Kada je riječ o potrošnji vode, u poduzeću je potrošnja vode vrlo mala i nije od prevelikog značaja za njih, već za njihove suradnike i partnere a to je pobliže objasnio ispitanik: „Recimo nama voda nije bitna. No bitna je našim poslovnim partnerima. Naš godišnji trošak vode ne predstavlja ništa za nas, ali naši poslovni partneri, njima je bitna. A poslovni partneri

*dolaze iz segmenta pića, njima je voda najbitniji resurs. To automatski i nama postaje bitno jer onda moramo o tome izvještavati i smatrati ju bitnom stavkom jer je bitna našim partnerima.“*

Poduzeće je ograničeno na potrošnju vode na 4000m<sup>3</sup> bez obzira na rast. Prelazak iznad toga moguć je u slučaju izvanredne situacije. Potrošnja iznad 4000m<sup>3</sup> nastala je u 2021. godini kada je došlo do laganog propuštanja vode zbog kojeg je isteklo više od 500m<sup>3</sup>. Problem je saniran iste te godine. Potrošnja vode veća je u ljetnim mjesecima zbog sustava hlađenja adijabatskim hladnjacima koji za proces hlađenja koriste vodu u proizvodnim halama (Interni podaci poduzeća, 2024).

Kada je riječ o pravilima i normama kojih se svaki zaposlenik mora pridržavati, ispitanik navodi: *„Dužnost svakog zaposlenika je da treba zapravo pridržavati se svih normi, znači, ne samo iz zaštite okoliša, mi imamo sustav upravljanja okolišem po normi ISO 14001, imamo i za kvalitetu, imamo za sigurnost, imamo svakojake norme i standarde, uključujući i dodatne naše radno pravne aktove i očekuje se da se zaposlenici svega toga pridržavaju. Znači, imamo konkretne radne upute.“*

Tu se odnosi na različita pravila vezana uz čistoću, zaštitu okoliša, smanjenje zagađena i slično. Primjerice, jedno od pravila je zabrana pušenja cigareta određeni broj metara izvan poduzeća i oko poduzeća. Zaposlenici su jasno upoznati s pravilima i normama i uglavnom ih se pridržavaju te po tom pitanju nema nekih pretjeranih problema.

Kao najznačajnije okolišne rizike koji nastaju tijekom poslovanja i njihovo rješavanje ispitanik navodi: *„Hm, pa trenutačno, tu ima dosta recimo, postoje zakonski rizici gdje je moguće da će doći do zabrane određenih proizvoda koje mi radimo. Radimo indirektno lobiranje na razini EU, trenutačno znamo kaj se bude dešavalo u budućnosti, pripremamo se za recimo novu Uredbu o ambalaži i ambalažnom otpadu koja bude evo konačno predstavljena u finalnoj verziji u listopadu ove godine. Znači, sve rizike koje odmah detektiramo, mi zapravo odmah reagiramo na njih. Znači, sad je bio, recimo, veliki problem dobavljalivost materijala, zatim, plastika, recimo, pada potrošnja plastike u Europi. Znači, mora se, recimo, 15% proizvođača plastike će morati zatvoriti svoje pogone u Europi. To će, to će, to će, znači, zahtijevati kompletno drugačiji lanac nabave. Praktički, preselit će se u Kinu, Ameriku, Aziju. Imat ćemo novi smjer toka materijala, nećemo više kupovati europske proizvode, nego će se zbog deindustrijalizacije kupovati izvana. Zatim zamjena plastike s papirom. Sada opet, trećina naše proizvodnje su papirnate vrećice koje su došle do svog maksimuma potražnje i one su se izjednačile jer zapravo previše je igrača na tržištu u segmentu papirnatih vrećica. Tak da tu ima, podosta rizika. Trenutačno evo, tu je i PFAS, znači to je jedna kemikalija odnosno vječita kemikalija, ajmo reći teflon koji se nalazi unutra u plastici i papiru, to se sad zabranjuje. Praktički, plastični moderni materijali se ne mogu koristiti bez PFAS komponente i sad se to*

*sve mijenja. Ali to su sve rizici koji se, čim se dođe do njih odmah se već rade akcije da se to nešto izbjegne. Tako da smo tu proaktivni dosta po tom pitanju.“*

Kao što je i navedeno u teoriji, rizici su vezani uz pridržavanje određenih regulativa, prilagođavanje na eksterne faktore, konkurenciju. Ono što je važno je da se njima kvalitetno upravlja i da se na vrijeme reagira po tom pitanju te kako sam ispitanik kaže, da se djeluje proaktivno što će uvelike pomoći u ublažavanju i smanjenju rizika te i samim time da se ukloni i smanji vjerojatnost njegovog nastanka.

Zatim slijedi društveni kriterij, gdje se zapravo jako dobar dio vezan uz društvene čimbenike nalazi u izvještajima o održivosti gdje su jasno definirani elementi društvenog aspekta i ono na što se obraća najveća pažnja.

Kao najznačajniji društveni čimbenici ističu se fluktuacija zaposlenika, povlastice zaposlenika, roditeljski dopust, bolesti povezane sa zanimanjem, sudjelovanje radnika, savjetovanje i komunikacije o zdravlju i sigurnosti na radu, obuka radnika, zaštita na radu, promicanje zdravlja radnika, programi za stjecanje vještina, diskriminacija, poštivanje ljudskih prava, uključivanje lokalne zajednice, utjecaj na zdravlje i sigurnost kupaca, poštivanje propisa te brojni drugi (Interni podaci poduzeća, 2024).

Navedeni društveni čimbenici vrlo su slični sa onima iz teorijskog djela rada, a vezani su uz sigurnost, jednakost, povlastice, zadovoljstvo, motivaciju i slično. Društveni čimbenici se od sva tri ESG čimbenika najmanje razlikuju od poduzeća do poduzeća, u pravilu se sva poduzeća fokusiraju na iste ili slične društvene elemente neovisno o djelatnosti što je i razumljivo obzirom da je u prvom planu društvo odnosno ljudi.

Što se tiče osiguravanja zdravih i sigurnih uvjeta za zaposlenike, postoje Odbori zaštite na radu gdje savjetodavna tijela za unaprjeđenje zaštite zdravlja i sigurnosti direktno komuniciraju i savjetuju sve djelatnike s ciljem podizanja zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu na najvišu moguću razinu. Na radnim mjestima postavljeni su „Sigurnosni kutci“ gdje se uz ormariće prve pomoći i sandučića za prijedloge radnika, Uputama za siguran način rada, određenim letcima i znakovima informira radnike o zdravlju i sigurnosti na radu. Redovito se rade nezavisna mjerenja radnih uvjeta. Prilikom ispitivanja radnog okoliša provjerava se temperatura, vlažnost, brzina strujanja zraka, buka, osvjetljenje i štetne tvari u okolinu. Sva radna oprema se ispituje prema zakonskim rokovima, s ciljem sprječavanja i ublažavanja utjecaja na zdravlje, s ciljem dobivanja sigurne radne okoline koja nema loš utjecaj na zdravlje (Interni podaci poduzeća, 2024).

Vezano uz promicanje jednakosti na radnom mjestu i smanjivanja razlika ispitanik navodi: *„Naprimjer, ravnopravnost spolova. Imamo, znači, što se tiče samog rada, u hrvatskim*

*zakonima je, recimo to da imamo ograničenje što se tiče dizanja teških tereta. Dakle, dosta tereta, znači, naprimjer, dosta žena ne može raditi na određenim radnim mjestima, a pogotovo gdje se očekuje da se digne teška osovina ili naprimjer vreća od 25 kila, to nije dozvoljeno. To je automatski nemogućnost ženske radne snage da rade na određenim radnim mjestima. A kaj se tiče razlika naprimjer u nacionalnosti, religiji ili slično, ne zapošljavamo imigrante, odnosno ne surađujemo sa agencijama za zapošljavanje imigranata i to je dio naše politike, tak da praktički nemamo niti pripadnike drugih nacionalnosti, ali ovako ako je netko druge nacionalnosti ili religije, sasvim je svejedno.“*

Vidljivo je da poduzeće brine da zaposlenici imaju jednake uvjete, ali i da se razlike koje postoje učinkovito iskoriste što dokazuje da žene koje se smatraju fizički slabijima od muškaraca ne podižu teške terete i slično, što još jednom pokazuje da poduzeće teži osiguravanju sigurnosnih i zdravih uvjeta na visokoj razini. Također, nemaju problem s razlikama u religiji, nacionalnosti, rasi ili slično, sve radno sposobne mogu se zaposliti.

Kada se radi o zaštiti ljudskih prava, kod donošenja odluka o mjestima poslovanja uzimaju se u obzir ljudska prava, te se izvršava provjera poštivanja ljudskih prava. Svaki djelatnik ima jednako pravo na poštivanje i dostojanstvo bez obzira na svoju rasu, spol, dob, vjeroispovijest, nacionalnost, seksualnu orijentaciju, bračno stanje ili bilo koje drugo svojstvo. U slučaju zaprimanja prijave vezane uz kršenje takvih prava, pokreće se procedura unutar koje se istražuju okolnosti prijavljenog događaja, utvrđuje opravdanost prijave i poduzimaju odgovarajuće mjere. U prethodnih nekoliko izvještajnih razdoblja nije bilo nikakvih sporova ni komplikacija vezano uz tu temu (Interni podaci poduzeća, 2024).

Na pitanje vezano uz obuku i edukacije te programe koje imaju u poduzeću, ispitanik navodi: *„Da, da imamo. Trenutačni cilj je dostići 4 sata po zaposleniku. Pokrenuto je dosta radionica za voditelje i sad imamo jedan akcijski program gdje zaposlenici, praktički moraju odraditi jedan razgovor godišnje sa voditelje tak da ima jako puno toga. Uglavnom, što se tiče edukacije ima dosta toga kaj ljudi i provode sami i educiraju se u vanjskim organizacijama, od jezika, do raznih konferencija i sajмова i tak dalje.“*

Za svakog novozaposlenog radnika i pripravnika održava se edukacija od strane njihovih neposrednih voditelja. Cilj edukacija je upoznavanje tih radnika sa samom organizacijom te poslovanjem odnosno proizvodnim programom kao i ostalim zaposlenicima. Svaki novi zaposlenik prilikom dolaska u poduzeće dobije brošuru o osnovnim podacima, pravilima ponašanja te potrebnim kontaktima kako bi se lakše snašli početkom svog radnog odnosa u poduzeću. Također, poduzeće surađuje sa srednjim školama tehničkih i obrtničkih smjerova vezano za učeničku praktičnu nastavu. Svake godine imaju nekoliko učenika na

praktičnoj nastavi. Svaki učenik dobiva vlastitog mentora koji ga usmjerava kroz cjelokupan proces praktične nastave (Interni podaci poduzeća, 2024).

Što se tiče nastajanja sukoba u organizaciji ispitanik je kratko odgovorio: „*Pa sukoba uvijek bude naravno i uvijek će biti. Pokušavamo naravno sve sukobe izbjeći i riješiti. Svaki je individualne prirode pa ih je teško izbjeći, prvo se rješava ovisno o situaciji počevši od voditelja smjene do neke više razine. To je pitanje više za odjel ljudskih potencijala i voditeljicu.*“

Kao najveće rizike koje donose društveni čimbenici ispitanik ističe: „*Pa dobro, tu uvijek postoji rizik od fluktuacija odnosno napuštanja radnog mjesta do nekog nezadovoljstva naravno najčešće će zaposlenici bit nezadovoljni plaćom, pa do nekih tih unaprjeđenja, rada u smjenama i slično, ali mislim da dosta dobro tu vladamo i to sve kontroliramo, nema neke pretjerane pritužbe u tom segmentu stvarno da bi se bilo što izdvajalo.*“

Promatrajući društvene čimbenike i rizike, može se zaključiti da su dosta slični prema onima što je navedeno u teorijskom radu i samim time dosta toga je navedeno i izvještaju o održivosti na što ispitanik nije imao gotovo ništa za nadovezati ili opširnije objasniti jer je sve jasno te ne zahtijeva pretjerane detalje.

Zatim, slijede upravljajući čimbenici od kojih se ističu transparentnost, usklađivanje sa zakonima i regulativama, odnosi s partnerima, etičnost i slično.

Po pitanju načina na koji se osigurava transparentnost ispitanik navodi: „*Izvještaj o održivosti je nešto što zapravo tjera na transparentnost. S druge strane, mi smo u takvoj poziciji da možemo objaviti sve podatke, praktički tajnost podataka ne znači puno. Znači, osim konkretnih receptura, nemamo zapravo strah da bi neko ili nešto moglo, recimo od naše konkurencije, pomoći si sa tim podacima. Objavljujemo i naše količine i sve to, a sad može li tko kaj s tim podacima, to ne znam.*“

Prema tome, može se zaključiti da nema nikakvih problema što se tiče transparentnosti i otkrivanja podataka, da je gotovo sve javno dostupno i da nema pretjeranih tajni kako od partnera, tako i od šire javnosti.

Što se tiče zadovoljavanja zakona, regulativa i određenih standarda ispitanik tvrdi: „*Mi moramo zadovoljiti apsolutno sve zakonske propise koji postoje. Poduzeće trenutno dobrovoljno izvještava o održivosti, no zapravo pod prisilom zbog kupaca, jednostavno nas tjeraju na održivost. Dok se uđe u to, od vas se automatski očekuje da se svake godine dižu standardi. Što god postavili nije dovoljno držati tako, nego i taj ESG gura na višu razinu. Poduzeće je obveznik ove nove direktive o korporativnom izvještavanju i 2026. će morati dati izvještaj za 2025. I to će biti definirano Europskom direktivnom i to će postati naša zakonska obveza.*“

Kao što je već navedeno, kupci su ti koji potiču odnosno na neki način tjeraju poduzeće na ESG i na održivost, a samim time i izvještavanje o tome, koje, iako nije obavezno što se tiče zakona, ali je to nešto to kupci zahtijevaju od poduzeća. U budućnosti, morati će se usklađivati i zakonski će bit obvezani izvještavati što će zasigurno zahtijevati nove prilagodbe i izazove, a dio njih će se navesti i u nastavku rada.

Ispitanik se osvrnuo i na partnerske odnose i upravljanje njima: „*S kupcima imamo manje više pravilo da komunikaciju vrši odjel prodaje, ako nešto treba tu se umiješa i tehnologija, ako postoje probleme s plaćanjem tu ulazi i odjel financija, ali praktički kompletan odnos tipa pozive, mailove i to vrši odjel prodaje. Imamo i dobru suradnju sa konkurencijom. Oni slobodno mogu doći u naš pogon, pogledati naše strojeve, naravno ne dajemo recepture ali konkurencija i to ne samo u Hrvatskoj nego i šire, barem u segmentu plastike, svako radi svoj dio i nema tu nekakvih tajni osim receptura. Svaka naša konkurencija može kupiti isti stroj kao i mi tako da... Ono što je zanimljivo je da smo mi dozvolili obilazak naših pogona više konkurentnih firmi, ali nama nitko nije dopustio da mi dođemo k njima, pogotovo što se tiče papira.*“

Vidljivo je da su odnosi s partnerima kao jedan od čimbenika upravljačkog kriterija ESG-a vrlo dobri i nije bilo nikakvih problema dosada s nijednim od partnera, kao ni konkurencijom i međusobnim odnosom s konkurencijom.

Rizici vezani uz upravljačke čimbenike će svakako biti značajniji i veći u budućnosti kada će se morati početi primjenjivati novi zakoni i biti će potrebno uskladiti se sa njima i prilagođavati im se.

Što se tiče načina prilagodbe na ESG način poslovanja, ESG izvještavanja te usvajanje svih tih čimbenika te upravljanje nastalim rizicima i kakvo će to izvještavanje biti u budućnosti zbog novih zakonskih obveza, ispitanik tvrdi: „*Pa ja mislim da smo si dosta dobro posložili te stvari, znači recimo GRI sad već dosta dobro znamo, to je standard za izvještavanje. To je na referencu s GRI, znači nije kompletno usklađeno, ali niti ne namjeravamo biti jer ćemo bezveze trošiti resurse kad je od 2025. zakonska obveza napraviti izvještaj po novom standardu koji još nije napravljen, svi dijelovi će se znati tek krajem ove godine. On je daleko zahtjevniji, trebat će možda čak i više od polovice dodatnih podataka. To će biti masa podataka upitne kvalitete i upitne korisnosti. Sakupit će se masa različitih informacija s kojim ne znam kaj bude se radilo i većina će ih biti beskorisna. S obzirom da poduzeće mijenja svoj portfolio i asortiman proizvodnje svakih nekih 7 godina, radimo 2/3 plastiku i 1/3 papira. Kod papira smo nefleksibilni, radimo samo papirnate vrećice. U segmentu plastike imamo vrlo vrlo širok segment i svake se godine mijenja određeni segment. E sad, kako to prikazati i slijediti na papiru, praktički mislim da će ti svi podaci biti apsolutno beskorisni. To je ta direktiva o*

*korporativnom izvještavanju i ne znam koliko točno tisuća podataka. Za mene je ovaj naš izvještaj o održivosti preširok i neki dijelovi su nepotrebni, ima preko 50 stranica, mislim da bi trebao sadržavati maksimalno 20 i to je to. Izazov je taj što dolazi masa novih direktiva, dolazi apsolutno masa novih zakona za sve kaj je materijalno intenzivna proizvodnja u Europi. To je masa regulativa koje će povećati regulaciju i mislim da će firme samim time biti manje uspješnije.“*

Zaključak vezan uz izvještaj i prilagodbu na ESG jest taj da je prilagodba na dosadašnje poslovanje vezano uz ESG bila puno manje zahtjevna nego što će tek biti u budućnosti obzirom da će se morati izvještavati o većem broju segmenata što će biti kompliciranje, a i oduzimati će mnogo vremena. Radit će se o masi podataka koja će se prikazivati na jako velikim dokumentima što će po mišljenju ispitanika biti beskorisno i neće imati pretjeranog smisla.

Na važnost ESG-a za poduzeća i utjecaja tih čimbenika na samo poslovanje i financijski rezultat, ispitanik navodi: *„Važan je za poduzeće jer jednostavno tjera poduzeća da budu bolja i da bolje posluju. Poboljšava li financijski rezultat? Ne. ESG je skup. Trenutačno, gura ga onaj koji to može, on je trenutno dodatni trošak, a u budućnosti ako se ide na financiranje samo održive firme, onda će on biti prednost, dok je trenutno samo obveza i dodatni trošak. Ajmo reći da je nekima sreća da je to ulaganje u budućnost za neke firme, ali za neke firme baš i ne pogotovo ako će se držati ovog svega kaj sad dolazi.“*

Odgovor ispitanika bio je po mišljenju autora pomalo neočekivan, obzirom da se ne radi o poboljšavanju financijskog rezultata, već suprotnosti te je trenutno samo dodatni trošak. Prema riječima ispitanika, u budućnosti bi se mogao pokazati kao faktor koji poboljšava poslovni rezultat, ali ne za sva poduzeća, što tek ostaje za vidjeti.

Postoji i radna skupina za ESG koja donosi odluke o okolišnim, društvenim i upravljačkim čimbenicima. Osobe koje čine ESG radnu grupu različite su dobi, pokrivaju sektore ljudskih potencijala, zaštite na radu, zaštite okoliša, nabave, računovodstva i financija. Različitih su struka i različite dobi. Vođenje ESG grupe omogućava lakše i brže provođenje ESG ciljeva, a na taj se način omogućava i usklađenje ESG ciljeva s drugim ciljevima poduzeća. Ona je odgovorna za pisanje već spomenutog izvještaja o održivosti. Članovi radne skupine za ESG sudjeluju u aktivnostima kojima se poboljšava znanje vezano uz ESG tematiku. Postoje razne konferencije, panel diskusije, interne edukacije te razmjene iskustva s drugim poduzećima (Interni podaci poduzeća, 2024).

Što se tiče utjecaja ESG-a na formiranje strategije i utjecaja na donošenje odluka ispitanik navodi: *„Naravno da ima utjecaja. Mi smo prošle godine napravili MAP (Akcijski plan poduzeća) 2030. To je strateški dokument koji ima 4 područja – kružno gospodarstvo, mjere*

za klimu, ljudi i poslovne prakse i putem toga smo zapravo pojednostavili svoj plan za održivost. To je strateški dokument koji daje aktivnosti kojima bi ispunili te svoje ciljeve vezane uz održivost, a na temelju njega se i donose odluke tako da je to povezano jedno s drugim.“

U MAP-u se navodi vizija te su nabrojani ciljevi održivosti i planirane aktivnosti vezane uz ispunjavanje tih ciljeva. Također, prikazuje određene rezultate iz prethodnih razdoblja koji se također nalaze i u izvještajima o održivosti.

Kao glavne izazove koji donose ESG rizicima kojima se mora upravljati i kako rješavaju te izazove ispitanik navodi: „Rješavamo ih proaktivno. Kaj se god desi, pokušavamo što brže to riješiti. E sad recimo, izazov za smanjenje CO<sub>2</sub>, nas su kupci prisilili na smanjenje CO<sub>2</sub> prema Pariškom sporazumu. Dođe na videocallu lijepo fino naš kupac i obavijesti nas da od sljedeće godine svi dobavljači moraju kupovati zelenu energiju i moraju se učlaniti u Science Based Target Initiative. Prvo pogledamo što je to, onda vidiš da je to obveza poduzeća da smanji svoje emisije CO<sub>2</sub> po Pariškom sporazumu, odnosno do razine rasta od 1,5 stupnjeva kako bi se izbjegla klimatska katastrofa. Tjera vas da si izaberete baznu godinu i da skrešete CO<sub>2</sub> te godine. Mi smo odabrali 2021. I recimo, mi smo jedina firma koja ima verificirani plan u Hrvatskoj. Još ih 3 ima planove koje će postaviti, InfoBip, HP i Walmart i uglavnom jednostavno moramo skresati do 2030. emisije CO<sub>2</sub> u odnosu na 2021. A kako? E to treba znati ne samo ja, nego svi, cijela firma i zato radimo planove kao što je MAP i slično.“

Kada je riječ o mjerenju i ocjeni ESG kriterija tada ispitanik tvrdi: „Postoji masa KPI-eva koji su ajmo reći mjerljivi. Meni je draži ovaj MAP koji smo mi napravili i tamo su nabrojene stvari koje mi planiramo i sve se te stavke mogu lako pretvoriti u KPI i može se svemu dati ocjena pa onda odmah i vidimo što smo poboljšali, a što još moramo poboljšati ili di smo zeznuli i unazadovali.“

Ono što se mjeri je uglavnom potrošnja energije, vode, plina, recikliranje otpada, smanjenje CO<sub>2</sub>, prosječna mjesečna primanja zaposlenika, % zadovoljstva zaposlenika, broj ozljeda na radu i mnogo ostalih stvari, a sve je mjerljivo i može se kvantitativno izraziti. Dio se nalazi u MAP-u, a veći dio u izvještaju o održivosti.

Poduzeće je, kao što je već navedeno, osvojilo nagradu od HGK za najbolje održivo veliko poduzeće u 2023. godini, što prema ispitanikovom mišljenju nije bilo očekivano, pa se nadovezuje na to kako je to toga uopće i došlo: „Da, prvo nismo to opće očekivali ni ništa. Popunili smo taj upitnik i ništa evo malo sam ga proučavao, mislim da budu iduće godine dosta postrožili uvjete i kriterije.“

I za kraj, što se tiče samih planova za budućnost vezanu uz ESG i gdje se vide u tom području, ispitanik kratko navodi: „Pa vrlo jednostavno. Morat ćemo se prilagoditi novom



*načinu izvještavanja prema zakonu o korporativnom izvještavanju, imamo postavljen taj već navedeni MAP za 2030. i to je to, imamo dosta jasnu strategiju. Od recikliranja, mjera za klimu, količine vode, električnu energiju i sve to, tu su ljudi od mjerenja zadovoljstva radnika, povećanja plaće, edukacija, uporaba novih tehnologija koje uključuju umjetnu inteligenciju, suradnja sa obrazovnim institucijama evo ovo kaj sad radim to spada tu, poboljšanje radnih uvjeta od smanjenja nesreća na radu i tak to mislim da smo na svim pozicijama jasni što se tiče planova.“*

Na temelju svega navedenog iz provedenog dubinskog intervjua, može se donijeti zaključak da iako se poduzeće u kojem je provedeno istraživanje, a i ostala poduzeća općenito već prilagodila ESG-u i takvom načinu poslovanja, da je to tek početak i ta prilagodba tek slijedi jer dolaze nove regulative i izvještaji koje će postati obvezni i zahtjevniji te će poduzeća morati imati jasne ciljeve i strategiju vezanu uz te ESG ciljeve, a samim time morat će i provoditi aktivnosti vezane uz uspješno ispunjavanje tih ciljeva. Kada je riječ o okolišnim, društvenim i upravljačkim čimbenicima s kojima se poduzeće susreće, oni su vrlo slični onima navedenima u teorijskom dijelu rada. Obzirom na vrstu djelatnosti i aktivnosti kojima se poduzeće bavi, može se zaključiti kako su okolišni čimbenici na neki način najznačajniji za poduzeće i na tom se području susreću s najvećim brojem rizika, dok najmanji problem trenutno imaju s društvenim čimbenicima. Upravljački rizici će u budućnosti biti veći nego li su sad, obzirom da će poduzeće biti zakonski obvezano na različite izvještaje, a prema riječima direktora, zahtijevat će se jako velik broj podataka. Poduzeće mora imati jasno razrađene i definirane čimbenike svakog dijela ESG-a, znati kvalitetno upravljati rizicima koje donose ti čimbenici, imati proaktivne mjere i pravovremene reakcije na navedene rizike i jasno izrađene strategije. ESG je djelomično još uvijek nepoznanica te predstavlja dodatani trošak poduzećima i ne daje pozitivan utjecaj na financijski rezultat, ali bi to uz pravu strategiju i održivo poslovanje u budućnosti svakako mogao donijeti. Provedeni intervju dao je puno jasniju sliku i uvid u ESG i njegove aktivnosti poput izvještavanja, zadovoljavanja standardi, planova, ocjene, izrade strategije i slično i bio je od velike koristi. Ispitanik je bio pristupačan i sve eventualne nejasnoće je objasnio te na pitanja koja su na neki način prethodno odgovorena u samom izvještaju o održivosti nije htio gubiti vrijeme, već je detaljnije objašnjavao ono što se tamo ne nalazi i što nije navedeno. Svi podaci i pružene informacije bile su od velike koristi za provedbu istraživanja i izradu ovog diplomskog rada.

## 5. Zaključak

ESG čimbenici odnosno okolišni, društveni i upravljački čimbenici dobivaju na popularnosti posljednjih nekoliko godina u poslovnom svijetu. Sve je veći naglasak na održivosti i sve više kupaca zahtijeva održivost i izvještaje o održivosti, te su zapravo, na neki način, kupci i investitori ti koji tjeraju poduzeća na ESG poslovanje i održivost. Glavni okolišni čimbenici poslovanja su upravljanje otpadom, potrošnja vode, energije i obnovljivih izvora, emisije CO<sub>2</sub>, staklenički plinovi, zagađenje zraka i slično. Što se tiče društvenih čimbenika, tu se ističu plaće zaposlenika, sigurnost i zdravlje, zaštita na radu, promicanje jednakosti, zaštita ljudskih prava, edukacijski programi i tečajevi, zadovoljstvo investitora i kupaca i slično, dok su glavni upravljački čimbenici osiguranje transparentnosti i istinitosti, usklađivanje sa zakonom i regulativama, odnosi s partnerima i zajednicom, etičnost i slično. ESG donosi brojne prednosti i nedostatke, a uz njega dolaze i popratne aktivnosti koje su od iznimne važnosti. ESG ocjena mjeri uspješnost poslovanja povezanog s okolišnim, društvenim i upravljačkim čimbenicima i ta se uspješnost može vidjeti prema izvještajima o održivosti gdje poduzeća imaju jasnu sliku o tome što je pozitivno, a što treba poboljšati i nadograđivati. Izvještavanje se obično radi na godišnjoj bazi, gdje se objavljuje napredak organizacije prema zadanim ciljevima za određeno razdoblje. Najčešće se tu nalaze rezultati i usporedba rezultata trenutnog i prethodnih razdoblja, a postoji i velik broj različitih okvira za izvještavanje. Sve veća važnost je i na integraciji ESG čimbenika koja znatno utječe na izgradnju strategije vezane uz ESG i postavljanje ciljeva i aktivnosti kojima će oni biti ispunjeni. Za potrebe ovog rada napravljeno je istraživanje metodom dubinskog intervjua sa direktorom poduzeća u kojem je provedeno istraživanje koje je 2023. godine osvojilo nagradu od HGK za najbolje održivo veliko poduzeće. Na temelju razgovora može se zaključiti da su kao što je već i navedeno, kupci i investitori bili ti koji su jednostavno zahtijevali da poduzeće počne izvještavati o održivosti i počne primjenjivati ESG poslovnu praksu. Poduzeće se susretalo sa različitim aktivnostima vezanih uz proces prilagodbe, s kojima se, prema mišljenju ispitanika i autora vrlo dobro i uspješno snašlo, a to dokazuje i osvojena nagrada za održivost. Ispitanik smatra da je ESG vrlo važan za poduzeća jer ih potiče na to da budu bolja i da bolje posluju, ali trenutno smatra da ESG nema pozitivan utjecaj na financijski rezultat već da čini dodatni trošak i da bi tek u budućnosti, uz naravno dobru i pravilnu strategiju mogao biti od velike koristi za poduzeće. Isto tako, pravi izazovi vezani uz ESG tek dolaze jer će poduzeća biti zakonski obvezana izvještavati i zahtijevati će jako velik broj podataka koja su prema mišljenju ispitanika nepotrebna i beskorisna. Temeljem proučene literature i provedenog istraživanja na primjeru poduzeća, može se donijeti zaključak da ESG donosi brojne prednosti za poduzeća, ali jedino ako je poduzeće spremno na prilagodbu na takav način poslovanja i ako izgradi kvalitetnu i dobru

strategiju. Poduzeće mora odrediti aktivnosti koje će biti korisne i koje će pozitivno utjecati na poduzeće i njegovo poslovanje, a koje su vezane uz ESG čimbenike. Obzirom da je riječ o relativno novoj i dosta aktualnoj temi, autor rada smatra kako će se značaj i utjecaj ESG pokazati tek u budućem razdoblju i da bi ESG mogao biti od velike koristi za poduzeća koja ispravno posluju i imaju kvalitetno izrađenu strategiju, dok bi se, nažalost, za poduzeća koja to neće ozbiljno shvatiti moglo dogoditi suprotno.

## Popis literature

Aplanet (2023). *Understanding ESG Risks and their Impact on Businesses*. Preuzeto 12.6.2024. s <https://aplanet.org/resources/esg-risks/>

Cobb, M. (2023). *ISO 31000 vs. COSO: Comparing risk management standards*. Preuzeto 30.8.2024. s <https://www.techtarget.com/searchcio/feature/ISO-31000-vs-COSO-Comparing-risk-management-standards>

Dvorski Lacković, I., Miloš Sprčić, D. (2023). *Upravljanje rizicima: Teorijski koncepti i primjena u poslovnoj praksi*. Zagreb: Naknada Slap

ESG Insight (2023). *Kako se hrvatske tvrtke nose s izazovima integracije ESG kriterija u poslovanje?*. Preuzeto 30.7.2024. s <https://esg.hr/kako-se-hrvatske-tvrtke-nose-s-izazovima-integracije-esg-kriterija-u-poslovanje/>

Feeney, C. (2024). *ESG Reporting: A Complete Guide*. Preuzeto 30.8.2024. s <https://www.auditboard.com/blog/esg-reporting/>

Gibbons Paul, L. (2023). *8 Top ESG reporting frameworks explained and compared*. Preuzeto 25.7.2024. s <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/Top-ESG-reporting-frameworks-explained-and-compared>

Grzunov, A. (2023). *ESG rating – zašto je važan?*. Preuzeto 24.7.2024. s <https://hgk.hr/documents/esg-rating-zasto-je-vazan656887a9594d7.pdf>

Habibah Tarmuji, N., Maelah, R., Tarmuji, I. (2016). *The Impact of Environmental, Social and Governance Practices (ESG) on Economic Performance: Evidence from ESG Score*. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 3. Preuzeto 19.7.2024. s <https://www.ijtef.org/vol7/501-FR00013.pdf>

Hadick, B. (2018). *CSR + Sustainability = ESG*. Preuzeto 22.7.2024. s <https://www.linkedin.com/pulse/csr-sustainability-esg-bryan-hadick>

Hrvatska Gospodarska Komora (2024). *ESG rating upitnik*. Preuzeto 24.7.2024 s [ESG rating upitnik \(hgk.hr\)](#)

Interni podaci poduzeća, 2024. Preuzeto 21.6.2024.

Kerner, S.M. (2023). *ESG Reporting*. Preuzeto 25.7. s <https://www.techtarget.com/sustainability/definition/ESG-reporting>

Lutkevich, B. (2024). *ESG vs. CSR vs. sustainability: What's the difference?*. Preuzeto 22.7.2024. s <https://www.techtarget.com/whatis/feature/ESG-vs-CSR-vs-sustainability-Whats-the-difference>

Markezinis, G. (2023). *Business Insights and Expert Predictions on the Future of ESG and The Evolution of Sustainability*. Preuzeto 31.7.2024. s <https://ecoskills.academy/future-of-esg-and-sustainability-in-business/>

Mathis, S. (2023). *What is ESG (Environmental, Social and Governance)?*. Preuzeto 12.6.2024. s <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>

Matos, P. (2020). *ESG and responsible institutional investing around the world. A critical review*. CFA Institute Research Foundation Literature Reviews. Preuzeto 12.6.2024. s [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3668998](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3668998)

Miloš Sprčić, D. (2013). *Upravljanje rizicima : temeljni koncepti, strategije i instrumenti*. Zagreb: Sinergija.

NASDAQ (2019). *ESG Reporting Guide 2.0; A Support Resource for Companies*. Preuzeto 12.6.2024. s <https://www.nasdaq.com/docs/2019/11/26/2019-ESG-Reporting-Guide.pdf>

Neyland, M. (2024). *An Overview on ESG Investing: The Pros & Cons*. Preuzeto 30.8.2024. s <https://skwealth.com/blog/esg-investing-pros-and-cons/>

OECD (2021). *ESG investing and climate transition: Market Practices, Issues and Policy Considerations*, OECD Publishing, Paris. Preuzeto 14.6.2024 s <https://doi.org/10.1787/a2fc6c39-en>.

Olgić Draženović, B. (Ur.). (2023). *ESG zahtjevi – izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Preuzeto 12.6.2024. s <https://repository.efri.uniri.hr/islandora/object/efri%3A4440/datastream/FILE0/view>

O'Neil, S. (2024). *What is the difference between CSR and ESG?*. Preuzeto 22.7.2024. s [https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/?srsltid=AfmBOorZjtV0-gdGU7iSww9kNMYuRpw\\_umkJuohw4Rka2hFyaoxUdIPq](https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/?srsltid=AfmBOorZjtV0-gdGU7iSww9kNMYuRpw_umkJuohw4Rka2hFyaoxUdIPq)

Palmer, J. (2022). *What is ESG Risk? (Overview, Definition, and Examples)*. Preuzeto 12.6.2024. s <https://www.onboardmeetings.com/blog/esg-risk/>

Pollman, E. (2022). *The Making and Meaning of ESG*. Institute for law and economics: Research papre no. 22-23. Preuzeto 11.6.2024. s <https://law-economic->

[studies.law.columbia.edu/sites/default/files/content/Pollman\\_Making%20&%20Meaning%20of%20ESG\\_rev%202022%2010%2031.pdf](https://studies.law.columbia.edu/sites/default/files/content/Pollman_Making%20&%20Meaning%20of%20ESG_rev%202022%2010%2031.pdf)

Puškarčić, K. (2023). *Muljatorima dani odbrojeni*. Preuzeto 30.7.2024. s [https://esg.hr/wp-content/uploads/2023/02/Lider\\_Kreiranje-strategija-odrzivosti.pdf](https://esg.hr/wp-content/uploads/2023/02/Lider_Kreiranje-strategija-odrzivosti.pdf)

Runyon, N. (2024). *Six predictions for ESG in 2024: The year ESG emerged from fad to essential business*. Preuzeto 31.7. s <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/esg-predictions-2024/>

S&P Global (2019). *Understanding the “E” in ESG*. Preuzeto 14.6.2024. s <https://www.spglobal.com/en/research-insights/market-insights/understanding-the-e-in-esg>

Segun, W. (2023). *ESG Governance Risks Overview*. Preuzeto 19.7. s <https://www.auditboard.com/blog/governance-risks-esg/>

Segun, W. (2023). *ESG Social Risks Overview*. Preuzeto 17.7.2024. s <https://www.auditboard.com/blog/social-risks-esg/>

Stedman, C. (2023). *ESG strategy and management: Complete guide for businesses*. Preuzeto 30.7.2024. s <https://www.techtarget.com/sustainability/feature/ESG-strategy-and-management-Complete-guide-for-businesses>

Sustainability House (2022). *ESG Rating 101. Don't skip!*. Preuzeto 24.7.2024. s <https://www.sustainability-house.com/post/esg-rating-101-don-t-skip>

The Institute of Internal Auditors (2021). *Internal Audit's Role in ESG Reporting*. Preuzeto 25.7. s <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>

World Economic Forum (2022). *Defining the ‘G’ in ESG. Governance Factors at the Heart of Sustainable Business*. Preuzeto 19.7.2024. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Defining\\_the\\_G\\_in\\_ESG\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Defining_the_G_in_ESG_2022.pdf)

Worldfavor (2024). *ESG vs CSR, what is the difference?*. Preuzeto 22.7.2024 s <https://blog.worldfavor.com/esg-vs-csr-what-is-the-difference>

## Popis slika

Slika 1: Odnos DOP-a, održivosti i ESG-a.....	26
Slika 2: Područja ESG ocjene .....	28
Slika 3: Podaci o recikliranju poduzeća u razdoblju 2021-2023 .....	43

## Popis tablica

Tablica 1: Razlike DOP-a i ESG-a.....	24
Tablica 2: Razlike DOP-a, ESG-a i održivosti.....	25



## Prilog – Pitanja za provedbu dubinskog intervjua

1. Kada ste počeli praktimirati ESG poslovanje?
2. Zašto ste počeli praktimirati ESG poslovanje?
3. Na koji način poduzeće upravlja općenito rizicima u poduzeću? Molimo opišite malo strukturu upravljanja, ima li zaposlenik koji se bavi samo rizicima ili svaki odjel upravlja rizikom kojemu je izložen?
4. Na koji način određujete rizike, koje metode procjene koristite?
5. Kojim sve vrstama rizika poduzeće upravlja?
6. Koji su najznačajniji okolišni čimbenici i kriteriji poslovanja?
7. Koje aktivnosti u poslovanju utječu na smanjenje zagađenja, upravljanje otpadom i slično?
8. Na koji način upravljate prirodnim resursima, poput vode i energije?
9. Postoje li pravila ili norme u poduzeću kojih se svi zaposlenici moraju pridržavati, a vezana su uz okoliš i održivost?
10. Koji su najznačajniji okolišni rizici u poslovanju?
11. Koji su najznačajniji društveni čimbenici i kriteriji poslovanja?
12. Na koji način osiguravate sigurne i zdrave radne uvjete za sve vaše zaposlenike?
13. Na koji način u poduzeću promičete jednakost na radnom mjestu te smanjujete razlike?
14. Poduzimate li određene mjere vezane uz zaštitu ljudskih prava?
15. Ulažete li u profesionalni razvoj i edukaciju zaposlenika, postoje li kakvi edukacijski tečajevi ili programi?
16. Na koje načine angažirate i motivirate zaposlenike?
17. Na koji način upravljate sukobima u organizaciji i jesu li oni česta pojava?
18. Koji su najznačajniji društveni rizici u poslovanju?
19. Koji su najznačajniji upravljački čimbenici i kriteriji poslovanja?
20. Na koji način osiguravate transparentnost u poslovanju?
21. Na koji se način usklađujete sa zakonima i regulativama?
22. Kako upravljate odnosima s partnerima?
23. Koji su najznačajniji upravljački rizici u poslovanju?
24. Na koji ste način implementirali ESG čimbenike u poslovanje poduzeća?
25. Kakav je bio proces prilagodbe na ESG čimbenike, koji su bili najveći izazovi u početku?
26. Kakav su utjecaj ESG čimbenici i rizici imali na poduzeće, a kakav na financijski rezultat poduzeća?

27. Iz kojih je razloga ESG važan za poduzeće?
28. Postoji li određena skupina ljudi odnosno tim koji je zaposlen isključivo uz ESG područje? Ako da, koje su glavne zadaće i odgovornosti tih zaposlenika?
29. Posvećujete li posebnu pažnju jednom od navedena 3 ESG čimbenika i ako da, kojem i zašto?
30. Kako integirate ESG kriterije u svoju poslovnu strategiju i donošenje poslovnih odluka?
31. Na koji način mjerite ESG kriterije i njihov učinak na poduzeće i poslovanje?
32. Na koji način izvještavate o ESG-u i njegovom učinku i je li ono obvezno ili opcionalno?
33. Objavljujete li informacije i podatke vezane uz ESG rizike javno i ako da, gdje?
34. Postoje li regulativni zahtjevi koje morate ispuniti vezanih uz ESG, u smislu zadovoljavanja određenih standarda ili slično?
35. Na koji način prilagođavate i educirate zaposlenike o ESG čimbenicima i rizicima?
36. Na koji način procjenjujete ESG rizike u svome poslovanju?
37. Koji su glavni izazovi upravljanja ESG rizicima i na koji način rješavate te izazove?
38. Što je za poduzeće značila nagrada od HGK za najbolju održivu veliku tvrtku i ističete li nešto u poslovanju poduzeća što je najviše doprinijelo takvom rezultatu?
39. Koji su planovi za budućnost vezani uz održivost i ESG čimbenike?