

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POROČANJA O OKOLJSKEM, DRUŽBENEM IN
KORPORATIVNEM UPRAVLJANJU V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, februar 2026

ALDIJANA ASANOVSKI

IZJAVA O AVTORSTVU

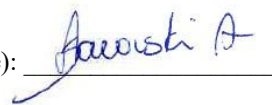
Podpisana Aldijana Asanovski, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza poročanja o okoljskem, družbenem in korporativnem upravljanju v izbranem podjetju, pripravljene v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Mojco Marc

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril/-a verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 10.02.2026

Podpis študenta(-ke):



POVZETEK

Magistrsko delo se osredotoča na poročanje o okoljskem, družbenem in korporativnem upravljanju v izbranem podjetju, pri čemer je cilj magistrskega dela preučiti obseg in način poročanja ESG dejavnikov v dotičnem podjetju ter oceniti stopnjo njihove implementacije v poslovno prakso obravnavanega podjetja. Poročanje o trajnostnih vidikih postaja vse pomembnejše za preglednost poslovanja in odgovornost do različnih deležnikov. V nalogi so najprej predstavljeni temeljni pojmi ESG, relevantni standardi ter zakonodajni okvir, nato je sledila analiza obstoječih poročil podjetja in pogovor z zaposlenimi. Ugotovljeno je bilo, da podjetje najbolj dosledno poroča o okoljskih vplivih in kadrovske praksah, medtem ko so nekateri družbeni in upravljavski vidiki zastopani manj celovito. Na podlagi teh rezultatov so podani predlogi za izboljšave pri poročanju, ki bi podjetju omogočile boljše preglednost, lažjo primerljivost podatkov ter boljše skladnost z zahtevami s področja trajnosti.

Naloga prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko podjetje uspešneje integrira ESG načela v poslovanje, ter pomena ESG poročanja kot orodja za strateško usmerjanje podjetij.

KLJUČNE BESEDE: ESG poročanje, ESRS standardi, trajnostno poslovanje, GRI standardi, CSRD direktiva, trajnostni razvoj, korporativno upravljanje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis focuses on reporting on environmental, social, and corporate governance (ESG) factors in a selected company. The aim of the thesis is to examine the scope and manner of ESG reporting and to assess the degree of their implementation in the business practices of the company. Reporting on sustainability aspects is becoming increasingly important for business transparency and accountability to various stakeholders. The thesis first presents the fundamental ESG concepts, relevant standards, and the legislative framework, followed by an analysis of the company's existing reports and interviews with employees. The findings show that the company reports most consistently on environmental impacts and human resource practices, while certain social and governance aspects are less comprehensively covered. Based on these results, recommendations are provided to improve the reporting process, which would enable the company to achieve greater transparency, improved data comparability, and better compliance with sustainability-related requirements.

The thesis contributes to a better understanding of how a company can more effectively integrate ESG principles into its operations and the importance of ESG reporting as a tool for strategic business orientation.

KEY WORDS: ESG reporting, ESRS standards, sustainable business, GRI standards, CSRD directive, sustainable development, corporate governance

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OKOLJSKO, DRUŽBENO IN KORPORATIVNO UPRAVLJANJE (ESG)	4
2.1	Okoljski dejavniki ESG poročanja: Enviromental/okolje/E	6
2.1.1	Onesnaževanje	7
2.1.2	Vodni in morski viri	7
2.1.3	Biodiverziteta in ekosistemi	8
2.1.4	Raba virov in krožno gospodarstvo	8
2.2	Družbeni dejavniki ESG poročanje: Social/družbeno/S	8
2.2.1	Lastna delovna sila	9
2.2.2	Delavci v vrednostni verigi	9
2.2.3	Prizadete skupnosti	9
2.2.4	Potrošniki in končni uporabniki	10
2.3	Korporativni dejavniki ESG poročanja: Governance/korporativno upravljanje/G	10
2.3.1	Korporativno upravljanje, obvladovanje tveganj in notranja kontrola.....	10
2.4	Razvoj ESG smernic skozi zgodovino	11
2.5	ESG trendi, napovedi in vpliv na podjetja	11
3	GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI	13
3.1	GRI standardi	14
3.1.1	Univerzalni standardi	14
3.1.2	Tematski standardi	15
3.1.3	Sektorski standardi	15
3.2	Načela poročanja po GRI standardih	16
3.3	Uporaba GRI standardov za trajnostno poročaje	17
4	PREGLED ZAKONODAJE NA PODROČJU TRAJNOSTNEGA POROČANJA	19
4.1	Direktiva o poročanje podjetij o trajnosti (CSRD)	21
4.2	Evropski standardi poročanja o trajnosti (ESRS)	21
4.3	Implementacija CSRD v Sloveniji	21
4.4	Časovnica uvedbe novih zahtev	22
4.5	Povezava z drugimi regulativami	22

5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	22
5.1	Opis podjetja	23
5.1.1	Okoljski vidik (E) izbranega podjetja	23
5.1.2	Družbeni vidik (S) izbranega podjetja	25
5.1.3	Korporativno upravljanje (G) izbranega podjetja	26
5.2	Opredelitev načina raziskave ter metodologije	27
5.3	Analiza rezultatov raziskave	29
5.3.1	Razumevanje in uporaba ESG koncepta	30
5.3.2	Implementacija trajnostnih praks	32
5.3.3	Izzivi in priložnosti pri ESG poročanju	34
5.4	Povzetek glavnih ugotovitev raziskave	37
6	RAZPRAVA	38
6.1	Razprava glede na raziskovalno vprašanje 1	39
6.2	Razprava glede na raziskovalno vprašanje 2	39
6.3	Razprava glede na raziskovalno vprašanje 3	40
6.4	Priložnosti za izboljšave in nadaljnji razvoj ESG v podjetju	41
6.5	Omejitev raziskave	43
7	SKLEP	43
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	45
	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGE	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava ključnih značilnosti okvirov trajnostnega poročanja	20
Tabela 2: Trend družbenih dejavnikov izbranega podjetja (2019 – 2025)	26
Tabela 3: Trend korporativnega upravljanja v izbranem podjetju (2019 – 2024)	27
Tabela 4: Kategorije, podkategorije in kode kvalitativne raziskave	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Google trendi, zanimanje za ESG zadnjih pet	4
Slika 2: ESRS standard	6
Slika 3: Trend emisij CO ₂ in proizvodnje obnovljive energije (2019-2024)	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja	1
Priloga 2: Transkripti.....	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CNG – (angl. Compressed Natural Gas); Stisnjen zemeljski plin

CSRD – (angl. Corporate Sustainability Reporting Directive); Direktiva o poročanju podjetij glede trajnosti

EFRAG – (angl. European Financial Reporting Advisory Group); Evropska svetovalna skupina za računovodsko poročanje

EIB – Evropska investicijska banka

ESG – (angl. Environmental, Social and Governance); Okoljski, družbeno in Korporativno upravljanje

ESRS – (angl. European Sustainability Reporting Standards); Evropski standardi za poročanje o trajnosti

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EUR-Lex – (angl. Access to European Union Law); Dostop do prava Evropske unije

GRI – (angl. Global Reporting Initiative); Globalna pobuda za poročanje

IFRS – (angl. International Financial Reporting Standards); Mednarodni standardi za računovodsko poročanje

ISO – (angl. International Organization for Standardization); Mednarodna agencija za standardizacijo

ISSB – (angl. International Sustainability Standards Board); Mednarodni odbor za standarde trajnostnega poročanja

KPI – (angl. Key performance indicators); Ključni kazalniki uspešnosti

MSP – Mala in srednje velika podjetja

NFRD – (angl. Non Financial Reporting Directive); Direktiva o nefinančnem poročanju

OECD – (angl. Organization for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OP – Operativni zaposleni

RS – Republika Slovenija

SEC – (angl. U.S. Securities and Exchange Commission); Ameriška komisija za vrednostne papirje

TR – Zaposleni v trajnostnem razvoju

UNEP – (angl. United Nations Environment Programme); Program združenih narodov za okolje

VK – Vodstveni zaposleni

ZDA – Združene države Amerike
ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

1 UVOD

V današnjem poslovnem svetu je vedno bolj pomemben odnos podjetij, organizacij in ustanov do okolja, družbe in upravljanja. V zadnjih dvajsetih letih se je posledično razvil nov koncept poslovanja, ki podjetjem omogoča enostavno sledenje standardom in ciljem na področju trajnostnega poslovanja. Omenjeni koncept se imenuje ESG poslovanje in vsebuje niz kriterijev ter standardov, ki vlagateljem omogočajo lažji pregled nad poslovanjem podjetja, ostalim deležnikom pa podajajo oceno podjetja in pripomorejo k ohranjanju zaupanja v podjetje. Trije osnovni stebri ESG se osredotočajo na družbeno, okoljsko in upravljavsko komponento poslovanja (Struna Bregar, 2022).

Svet Evropske unije (EU) je leta 2022 dokončno sprejel Direktivo o poročanju podjetij glede trajnostnosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), ki predstavlja ključno pravno osnovo za zahteve za poročanje o trajnostnosti podjetij v EU. CSRD je namenjena izboljšanju preglednosti in primerljivosti informacij o trajnostnem razvoju podjetij, s čimer spodbuja trajnostno poslovanje. Direktiva se postopoma uveljavlja od leta 2024, zato morajo podjetja postopno vključevati informacije o trajnostnih vidikih svojega poslovanja (Balanč, 2022a). Predhodnica CSRD direktive pa je Direktiva o razkritju nefinančnih informacij (Non Financial Reporting Directive – NFRD). Po NFRD so bile k poročanju zavezane velike javne družbe kot so banke, zavarovalnice in družbe, ki kotirajo na borzi (European Commission, 2023b).

Pomembno je omeniti tudi evropske standarde poročanja o trajnostnem razvoju (ESRS), ki predstavljajo dodatne smernice in standarde, ki dopolnjujejo CSRD ter dodatno prispevajo k jasnosti in doslednosti poročanja o trajnostnosti podjetij v Evropski uniji (Balanč, 2022b). Nova zakonodaja na področju poročanja že vpliva na način poslovanja podjetij ter na oblikovanje njihovih strategij. Ker pa je ESG področje še v procesu nadgradnje in prilagajanja ESRS standardom, je veliko priložnosti za raziskovanje in izboljšanje načinov poročanja. Prav tako je marca 2017 državni zbor RS sprejel Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J), ki slovenska podjetja zavezuje k razkritju podatkov o nefinančnem poslovanju. Družbe z več kot 500 zaposlenimi tako morajo v svoja letna poročila vključiti izjavo o nefinančnem poročanju, ki mora vsebovati informacije o ESG dejavnikih, človekovih pravicah ter protikorupcijske zaveze. Vsebovati morajo tudi razlago o tem, kako zmanjšujejo tveganja negativnega vpliva na družbo in okolje (Uradni list RS, 2017). Leta 2023 je bila sprejeta novela Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M), ki nam je prenesla zahteve CSRD direktive in razširila obveznosti poročanja podjetij (Uradni list RS, 2024; European Commission, 2023b).

Družba Ernst in Young Slovenija je leta 2020 izvedla interno analizo o poročanju trajnostnega razvoja slovenskih podjetij. Od 90 podjetij, ki so izpolnjevala kriterij za obvezno vključitev nefinančnih podatkov v svoja letna poročila, je bila v skladu z ZGD-1J pripravljena le tretjina teh poročil. Nekatera podjetja v svoja poročila niso vključila niti

enega elementa, ki je zakonsko predpisan. Največ podjetij je poročalo o okoljskih in kadrovskih ukrepih, informacij o spoštovanju človekovih pravic in boju proti korupciji pa niso razkrila (Ernst & Young, 2020). Novejše analize, ki so bile izvedene po letu 2022, pa kažejo, da se stopnja skladnosti poročil slovenskih podjetij izboljšuje. Kljub večji ozaveščenosti glede zahtev in uvedbi CSRD direktive pa so še vedno prisotne razlike v kakovosti poročanja. Podjetja v večini primerov poročajo o okoljskih in kadrovskih ukrepih, veliko manj pa o korupciji in človeških pravicah, kar potrjuje potrebo po poenotenju metodologije in digitalizaciji procesov (Ernst & Young, 2023).

Kot kaže, se je ESG poročanje v zadnjih letih izkazalo kot ključen strateški element. Vlagatelji, regulatorji in javnost od podjetij pričakujejo razkritje svojega vpliva in identificiranih tveganj. Raziskave sicer kažejo, da ESG dejavniki lahko pozitivno vplivajo na podjetje pod pogojem, da so vključeni v poslovanje in kulturo podjetja. Nikakor pa se ne smejo obravnavati kot nek ločen administrativni proces (Buallay, 2019; Adams in Abhayawansa, 2021; Halid, 2023). Ne glede na to pa številna podjetja še vedno poročajo nesistematično, brez jasne povezave med ESG cilji, kazalniki in rezultati (Brogi in Lagasio, 2019; Slavec, 2022).

Namen magistrskega dela je prispevati k izboljšanju poročanja o trajnostnem poslovanju ter povečanju ozaveščenosti o pomenu vključevanja ESG dejavnikov v strateške in operativne procese izbranega podjetja. Naloga prispeva k razumevanju, kako uspešno podjetje implementira trajnostne pristope v prakso, in iskanju možnosti za izboljšave. Analiza temelji na letnih in trajnostnih poročilih, ki so javno dostopna, ter na podlagi intervjujev zaposlenih.

Osrednji cilj magistrskega dela je preučiti obseg in način poročanja ESG dejavnikov v izbranem podjetju ter oceniti stopnjo njihove implementacije v poslovno prakso. Za dosego tega cilja magistrsko delo obravnava naslednje pomožne cilje:

- Izvesti sistematičen pregled strokovne literature s področja okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja.
- Opredeliti ključne značilnosti in smernice ESG upravljanja ter njihov vpliv na trajnostno poslovanje.
- Predstaviti GRI standarde (Global Reporting Initiative) poročanja, ki so ključne za standardizirano in transparentno razkritje ESG dejavnikov.
- Na podlagi letnih in trajnostnih poročil opraviti celovito analizo preučevanega podjetja, pri čemer se je treba osredotočiti na njegovo ESG strategijo in trajnostne pobude.
- Analizirati stopnjo vpeljave ESG dejavnikov v podjetju ter oceniti metodologijo in strukturo njihovega poročanja.
- Predlagati konkretne izboljšave za večjo skladnost s trajnostnimi regulativami in standardi ter izboljšano ESG poročanje.

Magistrsko delo se osredotoča na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali je obstoječi sistem poročanja v izbranem podjetju skladen s pravnimi zahtevami evropskih ter nacionalnih standardov (ESRS, GRI, ZGD-1M)?
2. Kateri ESG dejavniki se v podjetju sistematično spremljajo in na kakšen način se jih poroča?
3. Katere izboljšave lahko podjetje implementira za optimizacijo ESG poročanja in večjo skladnost z mednarodnimi trajnostnimi standardi?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela, pri čemer se oba dela metodološko dopolnjujeta z namenom celovite analize vpeljave aktivnosti, povezanih z ESG dejavniki v izbranem podjetju.

V teoretičnem delu se uporablja splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa ter metoda deskripcije, predvsem pri opredelitvi in razlagi ključnih konceptov s področja okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja (ESG). Raziskava temelji na preučevanju domače in tuje literature, pri čemer ima osrednjo vlogo analiza znanstvenih virov, objavljenih v strokovnih revijah, znanstvenih člankih, monografijah ter podatkovnih bazah. Cilj teoretičnega dela je oblikovati konceptualni okvir, ki služi kot osnova za nadaljnjo empirično analizo.

V empiričnem delu raziskava obravnava implementacijo ESG načel v izbranem podjetju. Primarni vir podatkov predstavljajo zaposleni v podjetju, katerih mnenja in izkušnje omogočajo vpogled v stopnjo sprejetosti ESG načel ter njihovo praktično izvajanje. Ta metoda omogoča pridobitev poglobljenega pogleda v izzive pri implementaciji ESG strategij ter pripravljenost izbranega podjetja na izpolnjevanje prihodnjih regulativnih zahtev. Sproščen pogovor in odprta vprašanja prispevajo k boljšemu razumevanju organizacijske kulture ter notranjih procesov, povezanih s trajnostnim poslovanjem. Podatki, ki se zbirajo iz že objavljenih trajnostnih poročil, letnih poročil ter analiz, ki nam omogočajo oceno trenutnega stanja ESG poročanja v podjetju, pa predstavljajo sekundarni vir.

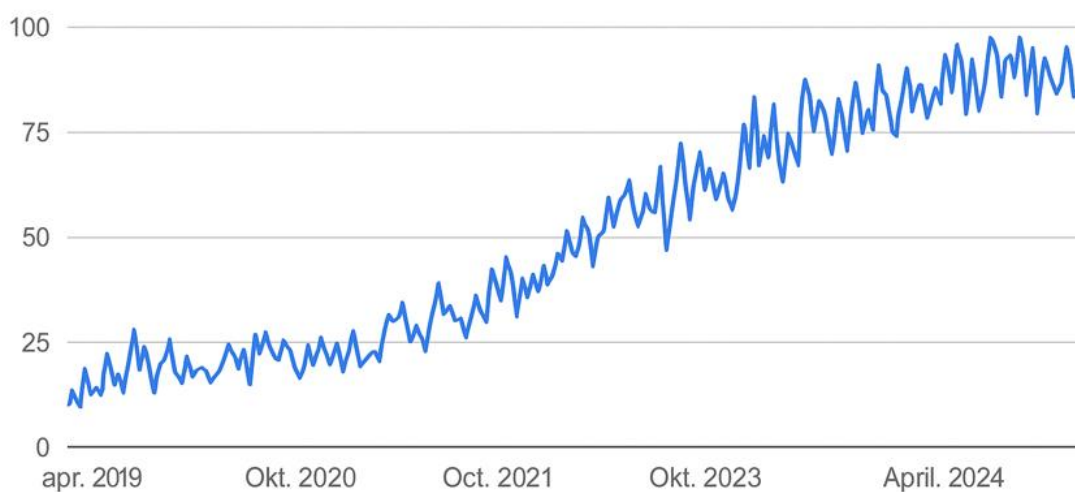
Struktura magistrskega dela je postavljena tako, da so v prvem delu opisana teoretična izhodišča, temu pa sledijo empirična analiza in končne ugotovitve. Uvodno poglavje vsebuje pomen ESG poročanja, raziskovalni problem, namen in cilj naloge ter raziskovalna vprašanja. Drugo poglavje vsebuje teoretičen opis ESG poročanja in GRI standardov. V tem delu je predstavljena tudi zakonodaja. Tretje poglavje opisuje metodologijo raziskave z opisom postopka izvedbe raziskave. Četrto poglavje pa vsebuje rezultate raziskave in njihovo interpretacijo. Peto poglavje vključuje razpravo, interpretacijo rezultatov v povezavi z raziskovalnimi vprašanji in strokovno literaturo. V šestem poglavju so sklepne ugotovitve, rezultati raziskave ter priporočila. Za konec sledi še seznam literature ter priloge.

Magistrsko delo prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko podjetje uspešneje integrira ESG načela v svoje poslovanje, kar je eden od pogojev za konkurenčnost in dolgoročno odpornost podjetja.

2 OKOLJSKO, DRUŽBENO IN KORPORATIVNO UPRAVLJANJE (ESG)

Akronim ESG, ki označuje E: 'Environmental/Okolje', S: 'Social/Družbeno' in G: 'Governance/Korporativno upravljanje', nedvomno postaja ena izmed ključnih usmeritev sodobnega korporativnega upravljanja. Pojem ESG se je razvil iz okvira, ki je bil sprva namenjen vlagateljem, v koncept odgovornega in trajnostnega poslovanja (Kotsantonis in drugi, 2016). Zanimanje za ESG je v zadnjih petih letih eksponentno naraščalo, kar potrjuje tudi analiza iskalnih trendov (Google Trends; 2025).

Slika 1: Google trendi, zanimanje za ESG zadnjih pet



Vir: Google Trends (2025).

Slika 1 prikazuje zanimanje za izraz ESG na svetovni ravni. Podatki so beleženi z orodjem Google Trends. Od 2019 se opazi stalna rast iskanj, kar sovpada z uveljavitvijo Evropskega zelenega dogovora in poznejšo uvedbo Direktive o poročanju o trajnosti. Povečan interes v letih 2022 in 2023 pa lahko povežemo z razvojem ESRS standardov ter novih zakonodajnih obveznosti (EFRAG, 2022; European Commission, 2023a).

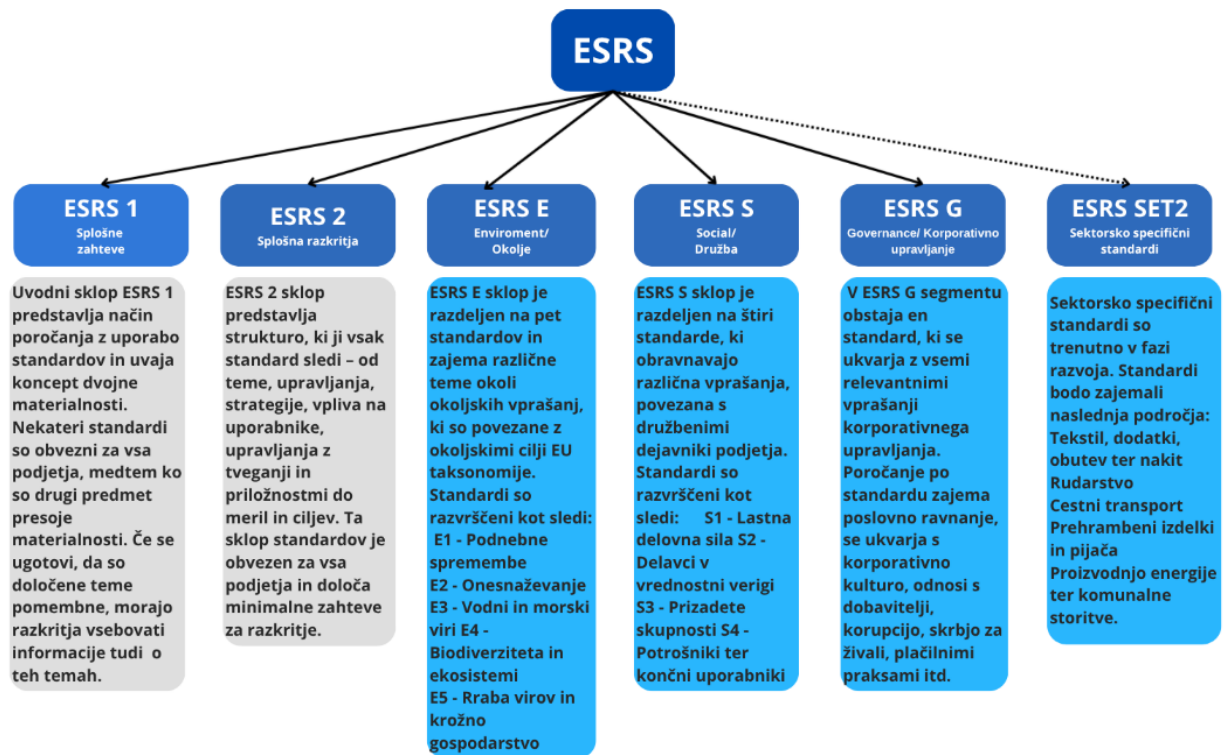
ESG je kompleksna in globalna tema, ki zahteva celovit pristop. Z razvojem svetovne ekonomije se je povečala zavest o posledicah obstoječih praks proizvodnje, prodaje in porabe dobrin ter potreba po spremembi teh praks zaradi ohranjanja in izboljšanja blaginje prihodnjih generacij. Okrepil se je poudarek na ključnih trajnostnih vprašanjih, kot so podnebne spremembe, biotska raznovrstnost, družbena raznolikost in vključenost. S tehnološkim napredkom imajo zdaj javnost in delničarji možnost izzivanja podjetij glede njihovega delovanja (Sciarelli in drugi, 2021). ESG pridobiva na pomenu, kar odraža trend naraščanja števila vlagateljev in delničarjev, ki cenijo vrednote, usklajene z varovanjem okolja, trajnostnim razvojem ter skrbjo za blaginjo zaposlenih. Ti vlagatelji in delničarji se pri ocenjevanju podjetja ne osredotočajo le na finančne kazalnike, ampak tudi na prej

omenjene ESG dejavnike (Khanin in drugi, 2016; Friede in drugi, 2015). Slednje potrjuje tudi zavezovanje finančnih institucij, da ESG integrirajo v ocenjevanje tveganj in v odločitve (OECD, 2020). V Združenju bank Slovenije so pripravili predlog vprašalnika za oceno ESG dejavnikov podjetij, ki jih financirajo banke in hranilnice (Združenje bank Slovenije, 2022).

Pregledno merjenje in razkritje ESG informacij postajata eden od sestavnih delov vodenja podjetij. Čeprav je ponekod zaslediti trditve, da je ESG poročanje kompleksnejše od finančnega zaradi same metodologije, mednarodno uveljavljeni standardi omogočajo primerljivost in sledljivost tovrstnih poročil (EFRAG, 2022; GRI, 2021). Trajnostno (ESG) poročanje temelji na treh stebrih: okoljskem, socialnem in korporativnem. Pri poročanju so vsi trije stebri enako pomembni in vsak vsebuje dejavnike, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na oceno podjetja (Sciarelli in drugi, 2021; GRI, 2021). ESG ni le poročilo, ampak tudi zbirka podatkov, ki se osredotočajo na merljivost, obvladljivost in izboljšanje uspešnosti na področju trajnosti (Sciarelli in drugi, 2021).

Prav zaradi merljivosti in obvladovanja podatkov je Evropska komisija sprejela evropske standarde za poročanje o trajnostnosti (v nadaljevanju ESRS). Standardi so namenjeni podjetjem, ki so zajeta v Direktivo o poročanju o trajnostnosti podjetij (CSRD). Standardi zajemajo celoten spekter vprašanj v zvezi z okoljem, družbenimi zadevami in upravljanjem, vključno s podnebnimi spremembami, biotsko raznovrstnostjo ter človekovimi pravicami. Zagotavljajo informacije investitorjem, da razumejo trajnostni vpliv podjetij, v katera vlagajo. Prav tako upoštevajo razprave z Mednarodnim odborom za standarde trajnosti in Globalno pobudo za poročanje (GRI, ang. Global Reporting Initiative), da zagotovijo zelo visoko stopnjo združljivosti med EU ter globalnimi standardi in preprečijo nepotrebno podvajanje poročanja s strani podjetij (European Commission, 2023a). Vsi standardi sledijo enaki strukturi in temeljijo na konceptu dvojne materialnosti (ang. double materiality). To je nov koncept, ki določa, da bi morali biti vsi podnebni dejavniki obravnavani z dveh perspektiv finančne pomembnosti (angl. financial materiality) in pomembnosti vpliva (impact materiality). Finančna pomembnost se nanaša na vpliv podnebnih sprememb na podjetja in njihove prihodnje denarne tokove, medtem ko se pomembnost vpliva osredotoča na vplive, ki jih podjetja imajo na podnebne spremembe (EFRAG, 2022). Pregled vseh ESRS standardov, vključno s kratkim pojasnilom vsebine, je prikazan na sliki 2, v nadaljevanju pa podrobneje predstavljam tematske standarde.

Slika 2: ESRS standard



Vir: lastno delo na podlagi EFRAG (2025).

2.1 Okoljski dejavniki ESG poročanja: Enviromental/okolje/E

Okoljski dejavniki se nanašajo večinoma na spoštovanje zakonodaje, predpisov in politik, ki urejajo vplive podjetij na okolje. Vprašanja, s katerimi se bodo morala podjetja soočiti se nanašajo predvsem na onesnaževanje zraka, vode, ravnanje z odpadki, biodiverzitetu in varovanje naravnih virov. Četudi področje ni novo, je njegovo poenotenje v mednarodnem okolju izziv, zato je izjemno pomembno, da se mu posvečata zadostna pozornost in spodbuda (Rezec, 2021). Investitorji postajajo vedno bolj pozorni na vpliv okoljskih vprašanj na poslovanje podjetij. Posebno pozornost pridobivajo podnebne spremembe, raba energije in vode, energetska učinkovitost, onesnaževanje, pomanjkanje virov in okoljske nevarnosti. Negativen vpliv na podjetja, ki ne obvladujejo okoljskih tveganj, vključuje naraščajoče stroške (npr. čiščenje razlitja nafte), škodo za ugled zaradi onesnaževanja in stroške pravnih postopkov. Z ustrezno identifikacijo okoljskih vplivov in uvedbo mehanizmov za njihovo obvladovanje lahko podjetja zmanjšajo tveganja ter celo identificirajo nove priložnosti, povezane s preходом na nizkoogljično gospodarstvo (OECD, 2022; EFRAG, 2024).

Ključni okoljski cilj, ki si ga je zastavila večina držav, je doseči neto ničelne emisije do leta 2050. To pomeni, da je potrebno vse umetne emisije toplogrednih plinov odstraniti iz ozračja, kar se lahko doseže s hitrim zmanjšanjem emisij ogljika (Battiston, Dafermos in Monasterolo, 2021). Omejevanje emisij CO₂ in toplogrednih plinov bo povzročilo, da bodo

viri energije z nizko vsebnostjo ogljika bolj privlačni, povpraševanje po fosilnih gorivih pa se bo postopoma zmanjšalo (Bruno in Lagasio, 2021). Od podjetij se bo zahtevalo popolno razkritje svojih bruto emisij toplogrednih plinov, porabe vseh energentov kot tudi način pridobivanja energentov (obnovljivi ali fosilni vir). Poleg teh razkritij bodo podjetja dolžna razkriti informacije o strategijah in poslovnih modelih, s katerimi bodo postala bolj odporna na tveganja, ki jih prinašajo klimatske spremembe. Podjetja morajo skladno z EU direktivo razkriti informacije o emisijah toplogrednih plinov, porabi energentov in viru energije (obnovljiva ali fosilna). Poleg teh razkritij so dolžna predstaviti svojo strategijo za prilagajanje vplivom podnebnih sprememb in strategijo krepitev odpornosti. V tem okviru so določene tudi zahteve za razkritje načrtov za izboljšanje energetske učinkovitosti ter investicije, skladne z EU taksonomijo (EFRAG, 2024).

2.1.1 Onesnaževanje

Emisije so veliko tveganje za oskrbo z zrakom in vodo. Zdravi ekosistemi temeljijo na zapletenem skupku elementov, ki neposredno ali posredno vplivajo drug na drugega. Poškodba katerega koli od teh elementov lahko povzroči verižno reakcijo, kar lahko povzroči onesnaženje vode in zraka. Onesnaženost zraka lahko škoduje pridelkom in gozdom ter povzroči nastanek kislega dežja, ki škoduje drevesom, prsti, rekam ter divjim živalim. Človeško vedenje je bilo poudarjeno kot glavni vzrok onesnaženosti zraka, zlasti v mestih. Podobno je človeško vedenje osrednji krivec za onesnaževanje vode z mikroplastiko (European Environment Agency, 2025).

Podjetja se bodo morala začeti zavedati vpliva na navedena okoljska področja in tudi poročati o izvedenih ter načrtovanih ukrepih za zmanjševanje emisij. Poleg konkretnih podatkov o emitiranih koncentracijah snovi v zrak, vodo in tla, bodo podjetja zavezana razkriti še finančne vplive vezane na ukrepe in cilje, povezane z zmanjševanjem teh emisij. (EUR-Lex Europa, 2023).

2.1.2 Vodni in morski viri

Četudi se vse bolj priznava pomen okoljske trajnosti, se manj osredotoča na prihajajočo vodno krizo. Pomanjkanje zavedanja okoli te problematike je mogoče pripisati dejstvu, da se vodna kriza ne obravnava kot globalna kriza, kot se obravnavajo podnebne spremembe, ampak prej kot skupina lokalnih težav (Salehi, 2022). V Evropi se tej problematiki namenja veliko pozornosti, morda pa je to posledica vzpostavitve okvirne direktive EU o vodah. Učinkovito upravljanje z vodo ter uporaba sodobnejših tehnologij za čiščenje, distribucijo in varčevanje z vodo predstavlja pomemben izziv za podjetja. Z dolgoletnimi slabimi praksami pri ravnanju z vodo in odpadki (Hungbo, 2022). Podjetja bodo morala oblikovati politiko in cilje učinkovite rabe vode, ki bodo spodbujali k učinkoviti rabi vodnih ter morskih virov, zmanjševanju porabe in spodbujanju ponovne uporabe vodnih virov. Podjetja bodo

prav tako zavezana k poročanju konkretnih podatkov o količini uporabljene, očiščene, skladiščene in reciklirane vode (EUR-Lex Europa, 2023).

2.1.3 Biodiverziteta in ekosistemi

Učinki človekovega delovanja na naravni svet so zelo škodljivi, z naraščanjem prebivalstva in gospodarsko rastjo pa se bo grožnja samo še večala. Jasno je, da je izguba biotske raznovrstnosti neposredno povezana z izrednimi podnebnimi razmerami in vse več podjetij, vlad ter javnosti se tega zaveda. Zaščita ekosistemov v naravnih gozdovih je ključna rešitev za ublažitev globalnega segrevanja (Evropska komisija, 2015). S tem namenom se od podjetij pričakuje razkritje gospodarskih dejavnosti, ki imajo vpliv na biotsko raznovrstnost. Glede na dejavnosti pa se pričakuje razkritje načrta prehoda iz bolj na manj obremenjujoče dejavnosti. Prikazane morajo biti metode za prepoznavanje in ocenjevanje materialnih vplivov, tveganj ter priložnosti v zvezi z biotsko raznovrstnostjo in ekosistemi. Dokument bo moral vključevati tudi politiko, ukrepe in cilje glede biotske raznovrstnosti ter ekosistemov in razkritje morebitnih finančnih posledic teh dejavnikov (EUR-Lex Europa, 2023).

2.1.4 Raba virov in krožno gospodarstvo

Tradicionalni model ravnanja z odpadki se spreminja. Metode zbiranja, recikliranja ter tehnologije za pridobivanje energije iz odpadkov in inovacije so bistveni elementi, ki nas usmerjajo k modelu krožnega gospodarstva (gospodarski sistem, namenjen odpravljanju odpadkov in nenehni uporabi virov). Osredotočenost na odpadke vpliva na vsa podjetja, ki proizvajajo izdelke. Razmisliti morajo o tem, kako prevzeti lastništvo nad odpadki, ki jih proizvedejo v svojem proizvodnem ciklu. Z naraščanjem prebivalstva in urbanizacije postaja delo podjetij za ravnanje z odpadki vse bolj pomembno (Khan, Serafeim, Yoon, 2025; European parlament, 2023). Osrednji cilj ravnanja z odpadki je usmerjen v trajnost, kar pomeni zmanjšanje in ponovno uporabo odpadnih materialov, kjer koli je to mogoče. Podjetja bodo morala zagotoviti in spodbujati pravilno ravnanje z odpadki ter poročati o količini nastalih odpadkov in ravnanju z njimi. Poleg tega bo treba predložiti podatke o vhodnih virih (poraba materialov) in deleže obnovljivih ter neobnovljivih virov v končnih izdelkih (Bruno in Lagasio, 2021).

2.2 Družbeni dejavniki ESG poročanje: Social/družbeno/S

Cilj družbenih dejavnikov pri poročanju je zagotoviti, da dejavnosti, ki se izvajajo pri ustvarjanju dobička, ne škodijo interesom potrošnikov, družbenim vprašanjem, ki so v interesu skupnosti, človekovim pravicam in splošnim družbenim ter etičnim vidikom, ki so vredni obravnave (Bruno in Lagasio, 2021). Če se osredotočimo na zadnjih nekaj let, lahko trdimo, da so podjetja resnično napredovala pri razkrivanju svojih vplivov na okolje in

upravljanje, medtem ko je njihov vpliv na družbo relativno na stranskem tiru. S COVID-19 so bili družbeni dejavniki postavljeni v središče pozornosti. Celotni sektorji gospodarstva so se soočali negotovo prihodnostjo. Začeli so se zavedati, da je ugled podjetja odvisen tudi od tega, kako sodelujejo s svojimi deležniki (Feridun in Güngör, 2020). Družbeni vidik poročanja se deli na štiri sklope, ki obravnavajo različna vprašanja, povezana z družbenimi dejavniki podjetja (EFRAG, 2025).

2.2.1 Lastna delovna sila

Dejavnik, ne glede na njegov naslov, ni vezan le na lastno delovno silo, ki jo podjetje zaposluje na temelju pogodbe o zaposlitvi. Mednje spadajo tudi vsi zaposleni, kot so samostojni podjetniki, študenti in napoteni delavci. Osnovni cilj je spodbuditi podjetja k poglobljenemu razumevanju vpliva delovne sile na tveganja in priložnosti. Posebna pozornost je namenjena delovnim standardom, enakim možnostim, preprečevanju diskriminacije in varovanju delavskih pravic, kot so spoštovanje socialnega dialoga in preprečevanje prisilnega in otroškega dela (International Labour Organization 2022).

Od podjetij se zahteva razkritje sprejetih politik, procesov in ukrepov, sprejetih v tem segmentu. Natančneje je potrebno še razkriti podatke o plačilnem sistemu, socialni varnosti, številu zaposlenih z določenimi omejitvami, bolniških odsotnostih, številu ur namenjenih izobraževanju in številu incidentov ter pritožb. Potrebno je prav tako razkriti kazalnike glede starostne raznolikosti in razmerju med spoloma pri zaposlenih, kar omogoča spremljanje enakosti in raznolikosti v delovnem okolju (European Commission, 2023b).

2.2.2 Delavci v vrednostni verigi

Cilj dejavnikov je določiti zahteve po razkritju, ki nam omogočajo razumeti pomembne vplive na delavce v vrednostni verigi. Slednje vključuje povezavo z lastnimi dejavnostmi in vrednostno verigo podjetja, vključno z izdelki ali s storitvami ter poslovnimi odnosi, ter povezana pomembna tveganja in priložnosti. Namen standarda je zagotoviti preglednost in jasnost v poročilih o trajnosti ter spodbujati odgovorno ravnanje podjetij v zvezi z delavci v vrednostni verigi. Podjetja, ki so zavezana k poročanju, morajo od svojih dobaviteljev in poslovnih partnerjev zahtevati razkritje informacij, na osnovi katerih se oceni, če so delovni standardi skladni s temeljnimi konvencijami Mednarodne organizacije dela in najboljšimi praksami (European Commission, 2023b).

2.2.3 Prizadete skupnosti

Odnosi s skupnostjo so aktivnosti, s katerimi podjetja vzpostavljajo in vzdržujejo obojestransko koristen odnos s skupnostmi, kjer delujejo. Z aktivnim zanimanjem za dobrobit svoje skupnosti podjetje pridobi dolgoročne koristi, kot so podpora skupnosti, zvestoba in dobra volja. Organizacije, ki podpirajo programe, ki izboljšujejo kakovost

življenja v njihovi skupnosti, vključno z izobraževanjem, zaposlovanjem in okoljskimi programi, so prepoznana kot družbeno odgovorna oz. so prepoznana kot odgovoren član družbe. Družbeno odgovorno ravnanje poleg omenjenih se šteje tudi delovanje na področju izobraževanja, trajnosti, recikliranja in obnove javnih površin. Takšne aktivnosti večkrat vključujejo še filantropijo, prostovoljstvo in donacije v naravi (European Commission, 2020; United Nations, 2021).

2.2.4 Potrošniki in končni uporabniki

Na zadovoljstvo strank lahko gledamo kot na nalogo, ki jo je hkrati enostavno in zapleteno doseči. Na splošno podjetja ustvarjajo vrednost z zagotavljanjem izdelkov in storitev, ki jih njihove stranke potrebujejo, in si prizadevajo zgraditi dolgotrajne odnose z ohranjanjem zaupanja ter zvestobe. Poleg tega morajo podjetja za doseganje dolgoročnega uspeha delovati po visokih standardih in strankam zagotavljati poštene rezultate. V tem segmentu so podjetja zavezana k razkrivanju ciljev in politik, povezanih z interakcijami s svojimi potrošniki ali končnimi uporabniki. K temu sodijo razkritje informacij o izdelkih in storitvah, vpliv teh izdelkov ali storitev na potrošnike, podpora strankam in povratne informacije ter odgovorno oglaševanje in trženje (European Commission, 2020; OECD, 2023a, 2023b).

2.3 Korporativni dejavniki ESG poročanja: Governance/korporativno upravljanje/G

Korporativni dejavniki v osnovi opisujejo sisteme, ki jih podjetje uporablja za uravnoteženje nasprotujočih se zahtev raznolikih deležnikov, vključno z delničarji, zaposlenimi, strankami, dobavitelji, financerji in skupnostjo. S tem procesom zagotavljajo strukturo za doseganje ciljev podjetja, ki zajema vse vidike organizacijskega delovanja, vključno z načrtovanjem, upravljanjem tveganj, merjenjem uspešnosti ter razkritjem poslovanja. Celoten proces zagotavlja nadzor nad poslovanjem podjetja, katerega cilj je zagotoviti dolgoročno, trajnostno ustvarjane vrednosti ob spoštovanju vseh deležnikov (OECD, 2023a, 2023b). Z vidika korporativnega upravljanja se sprašujemo, kako dobro je nadzorovano vodenje podjetja in s kakšno mero odgovornosti vodstvo opravlja svoje delo. Dobro vodenje se kaže v enotnosti, transparentnosti in dobremu nadzoru nad podjetjem ter njegovim vodstvom (EIB, 2021, 2022).

2.3.1 Korporativno upravljanje, obvladovanje tveganj in notranja kontrola

Osrednji namen tega sklopa je zagotoviti informacije, ki bodo uporabnikom olajšale razumevanje korporativnega upravljanja podjetja, njegove notranje kontrole in obvladovanja tveganj. Podjetja so dolžna poročati o svoji strukturi, upravljanju, identiteti članov upravnega odbora, razvrstitvi članov (izvršnih ali neizvršnih), mandatu, zastopanosti interesnih skupin in kompetencah, relevantnih za sektor, v katerem posluje. Poleg tega

morajo razkriti politiko in prakse, povezane s korporativnim upravljanjem, to vključuje tudi kodekse in prakse, ki lahko presegajo zakonske ali regulativne okvirje (OECD, 2023a, 2023b).

2.4 Razvoj ESG smernic skozi zgodovino

Razvoj smernic za poročanje o okoljskih, družbenih in upravljavskih (ESG) vidikih se je začel v zadnjih desetletjih 20. stoletja in je od takrat doživel obsežno evolucijo. Spreminjajoče se razumevanje trajnosti in njene vloge v poslovanju je vodilo do postopnega razvoja standardov, ki danes podjetjem in investitorjem omogočajo ustreznejše obvladovanje trajnostnih tveganj in priložnosti (Bose, 2020). Prva poročila, ki so vključevala informacije o okoljskem, družbenem in korporativnem upravljanju podjetij, so bila objavljena konec 90. let 20. stoletja. Prvi mejnik je bil ustanovitev GRI leta 1997, ki je nato razširila svoj mandat na širše okoljske, socialne in korporativne vidike in je leta 2016 prešla od zagotavljanja smernic k ratifikaciji prvih globalnih standardov za poročanje o trajnosti, ki so podjetjem omogočili poročanje na bolj strukturiran način (Park in Kim, 2019). Hkrati pa je uvedba načel odgovornega investiranja Združenih narodov podjetjem ponudila smernice za upoštevanje ESG načel pri svojih investicijah. Od takrat naprej se je povečeval pritisk na podjetja glede poročanja o trajnosti (Rouen, Sachdeva & Yoon, 2022).

Izraz »ESG« je prvič pridobil na pomenu v poročilu »Who Cares Wins« leta 2004, ki ga je pripravila skupina finančnih institucij na povabilo Združenih narodov. Največji poudarek je bil na vključevanju ESG dejavnikov v postopke odločanja o naložbah, kar je spodbudilo razvoj trajnostnega in odgovornega investiranja (Bialkowski in drugi, 2021).

V omenjenem se vse več podjetij ukvarja s poročanjem o trajnosti, tako prostovoljno kot obvezno, do leta 2022 pa je o okoljskih, družbenih in upravljavskih zadevah poročalo 96 % največjih 250 svetovnih podjetij. Vendar pa so podjetja v prostovoljno objavljenih poročilih o trajnosti nagnjena k poročanju izključno o pozitivnih informacijah, kar se je z uvedbo okvira ESRS s strani EU močno spremenilo (Rouen, Sachdeva & Yoon, 2022). Ena od prednosti standardizacije poročil je, da pomaga pri ocenjevanju aktivnosti podjetja na bolj pošten, transparenten, odgovoren in enakopraven način. Če podjetja uporabljajo različne okvirje, so poročila o trajnosti težko primerljiva. Prav tako je nemogoče ugotoviti, kdo je bolj skladen in kakšne so najboljše prakse na področju trajnosti (Bialkowski, Starks in Wagner, 2021)

2.5 ESG trendi, napovedi in vpliv na podjetja

Področje ESG bo v prihodnjih letih eden od gonilnikov sprememb, ki bodo vplivali na snovanje korporativnih strategij in odločitev. Zaradi vse večjega prepoznavanja, da sta trajnost in finančna stabilnost tesno prepleteni, bo integracija teh dveh področij postala prioriteta za vse več podjetij (Thomson, 2024). Izvzeta ne bodo niti manjša podjetja, saj bodo

predpisi zahtevali razkritje emisij in vplivov na okolje, kar bo spodbudilo enako mero zavzetosti pri vključevanju trajnosti v finančne strategije (European Commission, 2025, 2019).

Eden od pomembnih trendov bo razširitev poročanja o trajnosti prek ESRS standardov, ki zahtevajo obsežno spremljanje vseh posrednih emisij po celotni dobavni verigi. To bo pripeljalo do izboljšanja spremljanja emisij toplogrednih plinov v celotni dobavni verigi (Thomson, 2024). Poleg tega se bo optimizacija dobavnih verig pojavila kot ena od ključnih nalog podjetij, saj bo vse več pozornosti namenjene izbiri poslov in projektov, ki bodo imeli večji vpliv na okoljske in družbene vidike (Cerrone, 2022).

ESG ne bo vplival le na trenutno poslovanje, temveč bo veliko pozornosti namenjene tudi inovativnim praksam, ki bodo prispevale k doseganju ogljične nevtralnosti. Ko govorimo o inovativnosti, ne moremo zanemariti vpliva umetne inteligence, za katero se napoveduje, da ima potencial za transformacijo trajnostnih praks na različne načine, vključno z optimizacijo uporabe virov, pospeševanjem rešitev za čisto energijo in bojem proti podnebnim spremembam (Center for Sustainability and Excellence, 2024).

Poleg vpliva na okolje in tehnologije se napoveduje tudi velik vpliv ESG na politiko, saj bodo različni pogledi na trajnost v posameznih regijah ali državah spodbudili sprejemanje raznolikih predpisov. Zato bodo podjetja morala previdno razvijati svoje strategije upravljanja, ki bodo ustrezale, če ne vsem, pa vsaj večini pogledov na trajnost (Thomson, 2024).

Raziskava, ki jo je izvedla Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, je pokazala, da podjetja, ki uspešno integrirajo ESG prakse, ne le izboljšujejo svojo trajnostno uspešnost, temveč tudi povečujejo svojo konkurenčnost na trgu (Ferjnačič in sodelavci, 2023). Mednarodne študije potrjujejo te ugotovitve in kažejo, da imajo podjetja, ki se osredotočajo na ESG dejavnike, boljšo finančno uspešnost in privlačnejšo podobo za vlagatelje (Friede in drugi, 2015; Khan in drugi, 2016). Raziskava, ki so jo izvedli Wan in sodelavci (2023), je ugotovila, da podjetja, ki vključujejo imajo ESG strategije, dosegajo višje stopnje rasti in dobička ter večjo odpornost na tržne šoke.

Področje ESG prinaša pomembne premike, katerih vpliva na podjetja ne gre zanemariti. Po začetku poročanja o uspešnosti pri trajnostnih aktivnostih so se pojavila vprašanja glede kakovosti trajnostnih poročil. Kakovost in primerljivost trajnostnih poročil sta ključni za verodostojnost in gradnjo zaupanja deležnikov (Mion in Loza, 2019). Mnenja znanstvenikov o učinkovitosti in koristnosti poročanja o trajnosti se razlikujejo. Prostovoljno poročanje lahko privede do tega, da podjetja poročajo le o pozitivnih ali nepomembnih vidikih, da bi ustvarila videz trajnostnosti (Cerrone, 2022). Nekatere študije (Manes-Rossi in drugi, 2018; Michelon in drugi, 2015) tudi kažejo, da ni korelacije med poročanjem po okvirju GRI in dejansko trajnostno uspešnostjo pri trajnostnih aktivnostih. Pomembno je opozoriti, da primerjave med podjetji, ki uporabljajo GRI, in tistimi, ki jih ne, ne zagotavljajo dovolj

informacij o boljši trajnostni uspešnosti podjetij, ki objavljajo trajnostna poročila, v primerjavi s tistimi, ki jih ne (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner in Muller-Carmen, 2016).

Povečano poročanje ne pomeni nujno večje transparentnosti, saj lahko poročanje brez standardizacije ali obvezne revizije izpostavi nepomembne informacije in zakrije resnično sliko. Po drugi strani pa nekatere študije kažejo, da lahko poročanje o trajnosti spodbuja trajnostne strategije in izboljšuje finančno uspešnost z inovacijami, operativno učinkovitostjo, prodajo, trženjem, zvestobo strank, upravljanjem tveganj, odnosi z zaposlenimi in dobavitelji, medijsko pokritostjo ter angažiranostjo deležnikov (Mion in Loza, 2019). Podjetja, ne glede na to, ali poročajo ali ne, se lahko soočijo z finančnimi tveganji, vendar pomanjkanje razkritij o trajnostnih praksah pogosto zmanjšuje zaupanje pri vlagateljev in vpliva na konkurenčno prednost. (Ehnert in drugi, 2016).

Podjetja običajno svoje trajnostne prakse omejujejo le na izpolnjevanje zakonskih obveznostih (Yang in Rivers, 2009). To pomeni, da bi morale države okrepiti zakonodajo o trajnosti, da bi podjetja postala bolj trajnostna. Po drugi strani pa EU z ESRS povečuje pritisk na evropska podjetja, v upanju, da bi izboljšala svojo trajnostno uspešnost. Uvedba trajnostnih standardov na ravni EU predstavlja regulativni okvir, ki ponuja primerljivost in preglednost trajnostnih poročil (European Commission, 2025). Po sprejetju Direktive o trajnostnem poročanju leta 2022 se je pokazalo, da so obvezni predpisi in standardi prispevali k večji primerljivosti in s tem tudi kakovosti poročil (Evropska komisija, 2022). S tem se potrjuje, da imajo obvezni predpisi in standardi prednost pred prostovoljnimi, saj izboljšujejo kakovost in naredijo poročila bolj primerljiva (Mion in Loza, 2019). Najnovejše raziskave pa opozarjajo, da obvezno poročanje o trajnostnosti lahko poveča stroške za podjetja, ki že izvajajo naprednejše trajnostne prakse, saj morajo vlagati dodaten vir, da bi se razlikovala od drugih (Buallay, 2020).

3 GLOBAL REPORTING INITIATIVE – GRI

Globalna pobuda za poročanje (Global Reporting Initiative v nadaljevanju GRI) je bila ustanovljena leta 1997 v Bostonu, ZDA kot odziv na okoljsko katastrofo, ki jo je povzročilo razlitje nafte iz tankerja Exxon Valdez leta 1989. Pobudo sta sprožila Bob Massie, predsednik organizacije Ceres, in Allen L. White iz inštituta Tellus, v sodelovanju s Programom Združenih narodov za okolje (UNEP), z namenom ustvariti prvi mehanizem odgovornosti, ki bi zagotavljal, da podjetja upoštevajo načela odgovornega ravnanja z okoljem. To se je kasneje razširilo tudi na družbena, ekonomska in upravljavška vprašanja (Brown, de Jong in Lessidrenska, 2007).

GRI je neodvisna mednarodna organizacija s sedežem v Amsterdamu na Nizozemskem, z mrežo petih regionalnih centrov, ki zagotavljajo podporo organizacijam in deležnikom po vsem svetu (Global Reporting Initiative, 2022). Organizacija je razvila globalno priznane standarde za trajnostno poročanje, znane kot GRI standardi, ki organizacijam omogočajo

merjenje, upravljanje in poročanje o njihovih ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivih. Ti standardi predstavljajo najbolj razširjen model trajnostnega poročanja na svetu, ki ga uporabljajo tako velika podjetja kot tudi mala in srednje velika podjetja, vlade in nevladne organizacije (Global Reporting Initiative, 2022).

Skozi leta je GRI razvijala in izpopolnjevala svoje smernice za trajnostno poročanje. Leta 2016 je uvedla modularne GRI standarde, ki so bili zasnovani za izboljšanje fleksibilnosti in uporabnosti pri poročanju (Global Reporting Initiative, 2022). Ti standardi so bili posodobljeni leta 2021, pri čemer so organizacije, ki se sklicujejo na GRI, morale pripraviti poročila po tej različici (Global Reporting Initiative, 2022).

GRI standardi so zasnovani tako, da so združljivi z drugimi okviri trajnostnega poročanja, kot so načela OECD za multinacionalna podjetja, ISO 26000 in Globalni dogovor Združenih narodov. To omogoča organizacijam, da izkoristijo sinergije med različnimi standardi in izboljšajo kakovost svojih trajnostnih poročil (OECD, 2011). S svojo dolgoletno zgodovino in stalnim razvojem standardov je GRI postala vodilna organizacija na področju trajnostnega poročanja, ki organizacijam pomaga razumeti in komunicirati njihove vplive na ključna trajnostna vprašanja, kot so podnebne spremembe, človekove pravice in korupcija (Global Reporting Initiative, 2022).

3.1 GRI standardi

GRI je razvila celovit nabor standardov za trajnostno poročanje, znanih kot GRI standardi. Ti standardi omogočajo organizacijam, da na pregleden in primerljiv način poročajo o svojih ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivih. GRI standardi so zasnovani modularno in vključujejo tri glavne kategorije: univerzalne standarde, tematske standarde in sektorske standarde (Global Reporting Initiative, 2021).

3.1.1 Univerzalni standardi

Univerzalni standardi so temelj GRI standardov in veljajo za vse organizacije, ne glede na njihovo velikost ali sektor. Ti standardi se osredotočajo na splošne zahteve poročanja in vključujejo naslednje komponente (Global Reporting Initiative, 2021):

- GRI 1: ta standard določa osnovne zahteve, ki jih mora organizacija izpolniti, da se lahko sklicuje na GRI standarde. Vključuje načela poročanja, kot so točnost, pravočasnost, jasnost in zanesljivost, ter poudarja pomen vključevanja deležnikov in upoštevanja konteksta trajnostnega razvoja.
- GRI 2: ta standard določa zahteve in smernice za pripravo razkritij, ki jih organizacija uporablja za zagotavljanje informacij o svojih praksah poročanja ter drugih podrobnostih, kot so dejavnosti, upravljanje in politike. Določa tudi način

poročanja o strukturi upravljanja, etičnih načelih, integriteti in vključenosti deležnikov.

- GRI 3: ta standard zagotavlja navodila o tem, kako naj organizacija določi pomembne teme za poročanje. Vključuje razkritja o procesu določanja materialnosti, vključevanju deležnikov in upravljanju vsake pomembne teme.

Univerzalni standardi zagotavljajo osnovo za dosledno in pregledno poročanje ter omogočajo deležnikom boljše razumevanje organizacije in njenih vplivov.

3.1.2 Tematski standardi

Tematski standardi se osredotočajo na specifične teme, ki so pomembne za trajnostno poročanje. Ti standardi omogočajo organizacijam, da poročajo o svojih vplivih na določena področja in vključujejo naslednje kategorije (Global Reporting Initiative, 2021):

- **Ekonomija:** standardi v tej kategoriji obravnavajo ekonomske vplive organizacije, vključno z gospodarsko uspešnostjo, prisotnostjo na trgu, posrednimi ekonomskimi vplivi, praksami nabave, protikorupcijskimi ukrepi in konkurenčnim vedenjem.
- **Okolje:** ti standardi pokrivajo okoljske vplive, kot so materiali, energija, voda in odpadne vode, biotska raznovrstnost, emisije, odpadki in skladnost z okoljskimi predpisi.
- **Družba:** standardi v tej kategoriji se nanašajo na družbene vplive, vključno z zaposlovanjem, delovnimi razmerji, zdravjem in varnostjo pri delu, izobraževanjem in usposabljanjem, raznolikostjo in enakimi možnostmi, nediskriminacijo, svobodo združevanja, otroškim delom, prisilnim delom, varnostnimi praksami, pravicami domorodnih ljudstev, človekovimi pravicami, lokalnimi skupnostmi, ocenjevanjem dobaviteljev, javno politiko, zdravjem in varnostjo strank, trženjem in označevanjem, zasebnostjo strank ter skladnostjo s socialnimi in ekonomskimi predpisi.

Tematski standardi omogočajo organizacijam, da se osredotočijo na specifične vplive in zagotovijo podrobne informacije o svojih praksah ter rezultatih na posameznih področjih.

3.1.3 Sektorski standardi

Sektorski standardi so prilagojeni specifičnim industrijskim sektorjem in obravnavajo edinstvene izzive ter priložnosti v posameznih panogah. Ti standardi zagotavljajo dodatna razkritja za določene sektorje, kjer so vplivi na trajnost najbolj izraziti. GRI je najprej uvedla sektorske standarde za sektorje z največjim vplivom na okolje, kot so na primer fosilna

goriva. Sektorski standardi pomagajo organizacijam v določenih panogah, da prepoznajo in poročajo o pomembnih temah, ki so specifične za njihov sektor, ter tako izboljšajo kakovost in primerljivost svojih trajnostnih poročil (Global Reporting Initiative, 2021).

Ta struktura standardov omogoča organizacijam prilagodljivost pri poročanju, saj lahko izberejo standarde, ki so najbolj relevantni za njihove dejavnosti in vplive. S tem se povečuje preglednost in odgovornost organizacij ter omogoča deležnikom boljše razumevanje njihovih trajnostnih praks (Global Reporting Initiative, 2021).

3.2 Načela poročanja po GRI standardih

Poročanje po GRI standardih temelji na nizu ključnih načel, ki zagotavljajo kakovost, preglednost in verodostojnost trajnostnih poročil. Ta načela usmerjajo organizacije pri pripravi poročil, ki odražajo njihove dejanske vplive na okolje, družbo in gospodarstvo (Global Reporting Initiative, 2021).

Vključenost deležnikov je prvo načelo, ki poudarja pomen prepoznavanja in vključevanja vseh relevantnih deležnikov v proces poročanja. Organizacije morajo identificirati svoje deležnike ter razumeti njihove pričakovanja in interese. S tem zagotavljajo, da poročilo odraža različne perspektive ter skrbi, s čimer se povečuje njegova relevantnost in verodostojnost (Global Reporting Initiative, 2021).

Naslednje načelo je kontekst trajnostnega razvoja, ki zahteva, da organizacije predstavijo svoje delovanje v širšem okviru trajnostnega razvoja. To pomeni, da morajo pojasniti, kako njihove aktivnosti prispevajo k globalnim ciljem trajnostnega razvoja ter kako vplivajo na okoljske, družbene in gospodarske sisteme. Takšen pristop omogoča deležnikom, da ocenijo učinkovitost in odgovornost organizacije v kontekstu širših trajnostnih prizadevanj (Global Reporting Initiative, 2021).

Materialnost je ključno načelo, ki usmerja organizacije, da se osredotočijo na tiste teme, ki so najbolj pomembne za njihove vplive ter za odločitve deležnikov. To pomeni, da morajo organizacije identificirati in poročati o temah, ki imajo največji pomen za njihovo trajnostno uspešnost in so ključne za njihove deležnike. S tem se zagotavlja, da poročilo vsebuje relevantne informacije, ki omogočajo ustrezno oceno delovanja organizacije (Global Reporting Initiative, 2021).

Načelo celovitosti zahteva, da poročila vključujejo vse pomembne informacije o vplivih organizacije. To pomeni, da morajo biti predstavljeni tako pozitivni kot negativni vplivi, brez izpuščanja ključnih podatkov. Celovit pristop omogoča deležnikom, da pridobijo popoln vpogled v delovanje organizacije in njene vplive na trajnostni razvoj (Global Reporting Initiative, 2021).

Točnost je načelo, ki poudarja pomen natančnosti in podrobnosti informacij v poročilih. Organizacije morajo zagotoviti, da so podatki v poročilu točni, preverljivi in predstavljeni na način, ki omogoča deležnikom pravilno razumevanje in oceno vplivov organizacije. Načelo pravočasnosti se nanaša na redno in pravočasno objavljane poročila. Organizacije morajo zagotoviti, da so informacije na voljo deležnikom v času, ko jih ti potrebujejo za svoje odločitve. Pravočasno poročanje povečuje zaupanje deležnikov in omogoča boljše spremljanje trajnostne uspešnosti organizacije (Global Reporting Initiative, 2021).

Jasnost je načelo, ki zahteva, da so informacije v poročilu predstavljene na razumljiv in dostopen način. To pomeni uporabo jasnega jezika, preglednih tabel in grafov ter izogibanje pretirani uporabi tehničnega žargona. Cilj je, da deležniki zlahka razumejo predstavljene informacije in jih lahko uporabijo pri svojih odločitvah (Global Reporting Initiative, 2021).

Načelo zanesljivosti poudarja potrebo po pripravi poročil na način, ki omogoča preverljivost informacij in zagotavlja njihovo verodostojnost. To vključuje uporabo ustreznih metodologij za zbiranje in obdelavo podatkov ter, kjer je mogoče, neodvisno preverjanje poročila. Zanesljivost informacij povečuje zaupanje deležnikov v poročilo in v samo organizacijo (Global Reporting Initiative, 2021).

Upoštevanje teh načel pri pripravi poročil po GRI standardih zagotavlja, da so poročila kakovostna, pregledna in verodostojna. To omogoča deležnikom, da pridobijo celovit vpogled v delovanje organizacije ter njene vplive na trajnostni razvoj, kar je ključnega pomena za informirano odločanje in krepitev zaupanja med organizacijo in njenimi deležniki (Adams in drugi, 2022; Badia in drugi, 2020).

3.3 Uporaba GRI standardov za trajnostno poročaje

GRI standardi predstavljajo enega najpomembnejših globalnih okvirov za trajnostno poročanje, ki omogoča organizacijam sistematično ocenjevanje in razkrivanje njihovih ekonomskih, okoljskih in družbenih vplivov. Njihova uporaba je ključna pri izpolnjevanju zahtev deležnikov, kot so vlagatelji, regulativni organi, nevladne organizacije in potrošniki, ki vedno bolj pričakujejo transparentnost in odgovornost podjetij v kontekstu trajnostnega razvoja (Global Reporting Initiative, 2021).

V poslovnem okolju GRI standardi podjetjem omogočajo, da ne le ocenjujejo svoj trajnostni prispevek, temveč tudi upravljajo in izboljšujejo svojo uspešnost na tem področju. Implementacija teh standardov organizacijam pomaga pri identifikaciji ključnih trajnostnih tveganj in priložnosti, kar omogoča boljše strateško načrtovanje in povečanje konkurenčne prednosti. Skozi proces trajnostnega poročanja se izboljša tudi interno upravljanje, saj podjetja razvijajo bolj strukturirane pristope k zbiranju podatkov, kar pozitivno vpliva na odločanje in dolgoročno poslovno strategijo (Adams in Abhayawansa, 2021).

Poleg strateških koristi uporaba GRI standardov omogoča podjetjem tudi skladnost z zakonodajo in regulativnimi zahtevami, ki postajajo vse strožje, zlasti v Evropski uniji. Direktiva o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD) od organizacij zahteva bolj poglobljeno in strukturirano razkrivanje nefinančnih podatkov, pri čemer se GRI standardi pogosto uporabljajo kot referenčna osnova za poročanje. Skladnost s tovrstnimi regulativami pomaga organizacijam pri obvladovanju pravnih tveganj ter omogoča lažje dostopanje do trajnostnih financ, saj vse več vlagateljev upošteva ESG kazalnike pri svojih investicijskih odločitvah (European Commission, 2023a).

Ena izmed ključnih prednosti uporabe GRI standardov je možnost primerljivosti podatkov med organizacijami in sektorji. Ta primerljivost je bistvena za globalne vrednostne verige, kjer podjetja morajo spremljati in ocenjevati trajnostne učinke svojih dobaviteljev. Poleg tega standardi omogočajo tudi večjo preglednost in zaupanje potrošnikov, ki se vse bolj odločajo za izdelke in storitve podjetij, ki aktivno prispevajo k trajnostnemu razvoju (Badia, Bracci in Tallaki, 2020).

Kljub številnim prednostim se podjetja pri uporabi GRI standardov srečujejo tudi z izzivi. Eden izmed glavnih izzivov je obseg podatkov, ki jih je potrebno zbirati, kar lahko predstavlja logistične in finančne izzive, zlasti za manjša podjetja. Dodatno zahtevnost predstavlja tudi zagotavljanje natančnosti in verodostojnosti podatkov, saj trajnostni kazalniki pogosto zahtevajo specifične metodologije merjenja, ki niso vedno standardizirane. Vendar pa podjetja, ki uspejo preseči te ovire, ugotavljajo, da jim strukturiran pristop k trajnostnemu poročanju prinaša dolgoročne koristi, tako v smislu boljšega ugleda, kot tudi finančne uspešnosti (Setyaningsih in drugi, 2024).

Pogled v prihodnost kaže, da se bo uporaba GRI standardov še dodatno povečala, saj trajnost postaja ključna sestavina poslovnih modelov. Vedno več podjetij v svoje letne in trajnostne strategije vključuje nefinančne kazalnike uspešnosti, pri čemer se GRI standardi uporabljajo kot referenčni okvir za izboljšanje trajnostne uspešnosti. Z razvojem novih regulativ, kot so ESRS in ISSB (International Sustainability Standards Board) standardi, se bo pomen usklajenosti poročanja še povečal, kar pomeni, da bodo podjetja, ki že uporabljajo GRI standarde, v boljšem položaju za prilagoditev novim zahtevam (European Commsission, 2023a).

GRI standardi tako ostajajo osrednji okvir za trajnostno poročanje, ki podjetjem omogoča večjo transparentnost, izboljšano upravljanje tveganj in povečano konkurenčnost na trgu. Njihova uporaba ne le izpolnjuje zahteve regulatorjev in deležnikov, temveč organizacijam omogoča tudi trajnostno rast ter bolj odgovorno poslovno prakso, ki je v skladu s sodobnimi trajnostnimi cilji. Kljub njihovi široki uporabi se v praksi pojavljajo določene omejitve, med katerimi so stroški poročanja, različno razumevanje posameznih kazalnikov ter potreba po neodvisnem preverjanju podatkov (Adams in drugi, 2021).

4 PREGLED ZAKONODAJE NA PODROČJU TRAJNOSTNEGA POROČANJA

V zadnjih letih je EU sprejela vrsto zakonodajnih ukrepov, namenjenih izboljšanju preglednosti in odgovornosti podjetij glede njihovega vpliva na okolje, družbo in upravljanje. Ti ukrepi so del širših prizadevanj za spodbujanje trajnostnega razvoja in doseganje ciljev, opredeljenih v Evropskem zelenem dogovoru. Povečano zanimanje za trajnostno poročanje odraža tudi pritisk investitorjev, regulatorjev in potrošnikov, ki zahtevajo večjo odgovornost podjetij glede njihovega trajnostnega delovanja. Ta pritisk je privedel do razvoja standardiziranih okvirov za trajnostno poročanje, ki omogočajo boljše spremljanje in primerjavo trajnostnih praks podjetij. Medtem ko se v EU največ pozornosti namenja CSRD in ESRS, so v mednarodnem prostoru prisotni tudi drugi regulatorni okvirji, ki pomembno vplivajo na globalne trende trajnostnega poročanja. Regulativa ameriške Komisije za vrednostne papirje (SEC) je uvedla strožje zahteve za ESG razkritja, pri čemer je poudarek predvsem na podnebnih tveganjih in njihovem vplivu na finančno uspešnost podjetij. Poleg tega Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) v svojih smernicah za multinacionalna podjetja spodbuja preglednost in odgovornost podjetij v trajnostnem kontekstu. V zadnjem času narašča tudi pomen novih globalnih standardov, ki jih razvija Mednarodni odbor za standarde trajnostnega poročanja (ISSB) pod okriljem IFRS (IFRS, 2023; OECD, 2023a, 2023b; SEC, 2024). V Tabeli 1 so prikazani ključni okviri trajnostnega poročanja, ki jih uporabljajo podjetja na globalni in regionalni ravni. Tabela 1 primerja ključne značilnosti ameriške regulative SEC, smernic OECD, standardov ISSB ter evropske direktive CSRD skupaj s pripadajočimi ESRS standardi. Ti okviri imajo različne pristope k trajnostnemu poročanju, kar vpliva na način razkritja podatkov, obseg podjetij, ki jih zadevajo, ter njihovo pravno zavezujočo naravo.

Tabela 1: Primerjava ključnih značilnosti okvirov trajnostnega poročanja

Vidik	SEC	OECD	ISSB	CSRD z ESRS
Področje uporabe	Podjetja v ZDA, ki kotirajo na borzi; osredotoča se na podnebna tveganja in njihov finančni vpliv.	Multinacionalna podjetja; pokriva širok spekter trajnostnih tem, vključno z okoljskimi, socialnimi in upravljavskimi vidiki.	Globalna podjetja; zagotavlja celovit okvir za razkritja o trajnostnih tveganjih in priložnostih, s posebnim poudarkom na podnebnih vprašanjih.	Podjetja v EU; CSRD določa zakonske obveznosti glede poročanja o trajnostnosti, ESRS standardi pa zagotavljajo standardizirane smernice za izpolnjevanje teh zahtev.
Zavezujoča narava	Obvezna za Podjetja v ZDA, ki kotirajo na borzi po sprejetju pravil.	Prostovoljne smernice, vendar močno priporočene za multinacionalna podjetja.	Prostovoljni standardi, pričakuje se, da jih bodo številne jurisdikcije sprejele kot del svojih regulativnih zahtev.	Obvezna za podjetja v EU, ki izpolnjujejo določene kriterije glede velikosti in dejavnosti; ESRS so del CSRD zahtev in zagotavljajo okvir za skladnost s CSRD.
Vsebina razkritij	Zahteva razkritja o upravljanju podnebnih tveganj, vplivu na poslovanje, strategijah za zmanjšanje tveganj ter podatke o emisijah TPG.	Spodbuja razkritja o okoljskih vplivih, delovnih pogojih, človekovih pravicah, korupciji in zaščiti potrošnikov.	Določa zahteve za razkritja o trajnostnih tveganjih in priložnostih, vključno z informacijami o upravljanju, strategiji, meritvah in ciljih.	Zahteva razkritja o okoljskih, socialnih in upravljavskih dejavnostih, vključno z dvojnimi konceptom pomembnosti (učinek podjetja na trajnostnost in vpliv trajnostnosti na podjetje); ESRS standardi ponujajo podrobne standarde za razkritja, ki jih zahteva CSRD, vključno s specifičnimi kazalniki in metodologijami za poročanje o različnih trajnostnih temah.
Obseg podjetij	Vsa podjetja v ZDA, ki kotirajo na borzi.	Predvsem multinacionalna podjetja, vendar relevantno za vsa podjetja, ki želijo slediti najboljšim praksam.	Namenjeno globalni uporabi; pričakuje se, da bodo številne države vključile standarde v svoje regulative, kar bo vplivalo na podjetja po vsem svetu.	Vsa velika podjetja in podjetja, ki kotirajo na borzi v EU, vključno z MSP; ocenjuje se, da bo približno 50.000 podjetij podvrženih CSRD.
Priprava na poročanje	Podjetja bodo morala vzpostaviti sisteme za zbiranje in preverjanje podatkov o podnebnih tveganjih in emisijah.	Podjetja bodo morala integrirati trajnostne prakse v svoje poslovne strategije in poročanje.	Podjetja bodo morala prilagoditi svoje sisteme poročanja, da bodo lahko zagotovila informacije v skladu z novimi standardi.	Podjetja bodo morala prilagoditi svoje procese poročanja, da bodo izpolnila nove zahteve CSRD, vključno z vključitvijo trajnostnih informacij v letna poročila in zagotavljanjem revizije teh informacij; ESRS zagotavljajo podrobne smernice za zbiranje, analiziranje in poročanje trajnostnih podatkov v skladu z zahtevami CSRD.

Vir: lastno delo na podlagi IFRS (2023).

4.1 Direktiva o poročanje podjetij o trajnosti (CSRD)

CSRD je bila sprejeta z namenom razširitve in poglobitve obstoječih zahtev glede nefinančnega poročanja, ki jih je določala prejšnja Direktiva o nefinančnem poročanju (Non-Financial Reporting Directive – NFRD). CSRD uvaja obveznost poročanja o trajnostnih dejavnikih za širši krog podjetij, vključno z velikimi podjetji in podjetji, ki kotirajo na borzi, z izjemo mikropodjetij. Nova direktiva prinaša večjo obveznost podjetij, da razkrivajo informacije o trajnostnih praksah, pri čemer se osredotoča na ekonomske, okoljske in družbene vidike poslovanja. Poudarek je na celovitosti poročanja, kar pomeni, da morajo podjetja predstaviti ne le svoje dosežke, temveč tudi morebitne negativne vplive ter strategije za njihovo zmanjšanje. Vključena so tudi merila za ocenjevanje skladnosti poslovnih praks s cilji trajnostnega razvoja EU ter zahteve za vključitev podatkov o verigi vrednosti, kar pomeni, da bodo podjetja morala poročati tudi o vplivih svojih dobaviteljev in poslovnih partnerjev (Evropska komisija, 2022).

4.2 Evropski standardi poročanja o trajnosti (ESRS)

V skladu z CSRD so bili razviti ESRS, ki določajo podrobne zahteve za poročanje o trajnostnosti. ESRS so zasnovani tako, da zagotavljajo natančno, dosledno in primerljivo poročanje na ravni EU, podobno kot standardi za finančno poročanje (European Commission, 2023a). Standardi so razdeljeni na splošne, tematske in sektorske standarde, pri čemer mora posamezno podjetje upoštevati tiste standarde, ki so relevantni glede na njihove dejavnosti, velikost in sektor. Pomembna novost ESRS je poudarek na dvojnem vidiku materialnosti (ang. double materiality), kar pomeni, da morajo podjetja poročati tako o vplivu svojega poslovanja na družbo in okolje, kot tudi o vplivu trajnostnih dejavnikov na njihovo poslovanje (Deloitte, 2024). To vključuje obveznost podjetij, da analizirajo tveganja in priložnosti, povezane s trajnostnim razvojem, ter jih vključijo v strateško načrtovanje (EFRAG, 2024).

4.3 Implementacija CSRD v Sloveniji

Slovenija je z novelo Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M, 2024), ki je začela veljati 18. decembra 2024, prenesla določbe CSRD v nacionalno zakonodajo. Ta novela uvaja obvezno poročanje o ESG dejavnikih za podjetja, ki izpolnjujejo določene kriterije, in s tem povečuje preglednost ter odgovornost podjetij glede njihovega trajnostnega delovanja (Jadek in Pensa, 2024). Slovenska zakonodaja določa, da podjetja v poročilih zajemajo podatke o svojih okoljskih vplivih, strategijah zmanjšanja emisij, upravljanju človeških virov, spoštovanju človekovih pravic in skladnosti z zakonodajo. Poleg tega je pomemben vidik tudi odgovornost vodstva pri sprejemanju odločitev, povezanih s trajnostnim poslovanjem (Jadek in Pensa, 2024). Novela ZGD-1M širi krog zavezancev za poročanje o trajnostnosti. Poleg subjektov javnega interesa z več kot 500 zaposlenimi so k poročanju zdaj zavezana tudi vsa velika podjetja, ki izpolnjujejo vsaj dva od treh kriterijev: več kot 250 zaposlenih,

čisti prihodek od prodaje nad 40 milijonov evrov ali vrednost aktive nad 20 milijonov evrov. Poleg tega so k poročanju zavezana tudi mala in srednje velika podjetja, ki kotirajo na borzi, razen mikropodjetij. Podjetja morajo v svojih poročilih razkriti informacije, ki so potrebne za razumevanje vplivov njihovega poslovanja na trajnostne zadeve ter kako te zadeve vplivajo na razvoj, uspešnost in položaj podjetja. To vključuje opis poslovnega modela in strategije podjetja, trajnostnih ciljev in politik, trajnostnih tveganj in vplivov ter kazalnikov, povezanih z okoljskimi, socialnimi in upravljavskimi dejavniki (ZGD-1M, 2024).

4.4 Časovnica uvedbe novih zahtev

Uvedba novih zahtev glede trajnostnega poročanja bo potekala postopoma. Podjetja, ki so že bila zavezana k poročanju po NFRD, so prvo poročilo pripravila v letu 2025. Druga velika podjetja bodo začela poročati leto kasneje, medtem ko bodo mala in srednje velika podjetja, ki kotirajo na borzi, zavezana k poročanju za poslovno leto 2026, z možnostjo odloga do leta 2028. Ker nova zakonodaja prinaša obsežne spremembe, morajo podjetja v čim krajšem času vzpostaviti notranje sisteme za spremljanje in upravljanje trajnostnih kazalnikov. To pomeni razvoj ustreznih IT rešitev za zbiranje in analizo podatkov, izobraževanje zaposlenih ter vključevanje trajnostnih dejavnikov v strateške načrte podjetij (Duvernay, 2024; Evropska komisija, 2022).

4.5 Povezava z drugimi regulativami

Poleg CSRD in ESRS je pomembno omeniti tudi druge regulative, kot je Uredba o taksonomiji EU, ki določa merila za določitev, katere gospodarske dejavnosti se štejejo za okoljsko trajnostne. Taksonomija EU je ključna pri ocenjevanju trajnostnih naložb in omogoča bolj transparentno prepoznavanje podjetij, ki resnično prispevajo k zmanjšanju podnebnih sprememb. Te regulative skupaj tvorijo celovit okvir, ki podjetjem pomaga pri prehodu na trajnostno gospodarstvo in zagotavlja, da so informacije o trajnostnosti primerljive, zanesljive in dostopne deležnikom (Regulation (EU) 2020/852).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V nadaljevanju se usmerjam v analizo konkretne uporabe standardov trajnostnega poročanja. Poudarek je na razumevanju, kako podjetja v praksi pristopajo k razkrivanju informacij o svojem trajnostnem delovanju ter v kolikšni meri sledijo uveljavljenim standardom in zakonodajnim zahtevam. S tem želim osvetliti dejanske prakse poročanja in identificirati izzive ter dobre prakse, ki se pojavljajo pri implementaciji trajnostnih načel v poslovanje.

Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu, z dvema dopolnjujočima se metodama. Prvi del zajema vsebinsko analizo javno dostopnih trajnostnih poročil, s katero sem preverjala, v kolikšni meri so poročila skladna s standardi, kot sta GRI in ESRS. Drugi del raziskave vključuje polstrukturirane intervjuje z zaposlenimi v izbranem podjetju. Intervjuje sem

izvedla z dvema predstavnikoma vodstva, dvema predstavnikoma trajnostnega oddelka in dvema predstavnikoma operativnega področja.

5.1 Opis podjetja

Izbrano podjetje je eno izmed vodilnih podjetij v regiji, ki deluje na področju energetike, trgovine in trajnostnih rešitev. S svojo dolgoletno tradicijo, široko poslovno mrežo in strateško usmerjenostjo igra ključno vlogo v energetske transformaciji in spodbujanju trajnostnega razvoja. Podjetje se osredotoča na trajnostno poslovanje in s tem sledi načelom ESG. Podjetje je delniška družba, katere delnice kotirajo na Ljubljanski borzi. V skupini je več kot trideset odvisnih in povezanih družb, ki delujejo na trgih v Sloveniji in širše regije jugovzhodne Evrope (Izbrano podjetje, 2024a).

Glavne dejavnosti podjetja so: prodaja in dobava energentov, prodaja naftnih derivatov, trgovina z izdelki, trajnostne rešitve in proizvodnja obnovljivih virov energije. V letu 2024 je podjetje imelo približno 6,1 mrd EUR prihodkov, bruto dobiček je bil 730,4 mio EUR in neto dobiček 145,9 mio EUR. Ker pa je družba prisotna tudi v jugovzhodnih Evropskih trgih, je dober del poslovanja čezmejen (Izbrano podjetje, 2024a).

V nadaljevanju obravnavam podjetje z vidika ESG. Kako razkriva informacije o svojem trajnostnem delovanju, kakšne standarde uporablja in v kolikšni meri jim sledi. Za glavni vir analize sem vzela več letnih poročil podjetja, ki vključujejo tudi trajnostna poročila in ostala razkritja skladna z ESG načeli.

5.1.1 Okoljski vidik (E) izbranega podjetja

Zaradi svoje ključne vloge v energetske sektorju izbrano podjetje aktivno zmanjšuje svoj ogljikov odtis in uvaja zelene tehnologije. V letu 2022 je podjetje zmanjšalo emisije CO₂ za 22 % v primerjavi z letom 2019, v skladu s svojimi cilji, da do leta 2030 postane ogljično nevtralnno pri lastnem poslovanju (Izbrano podjetje, 2023).

Med ključne trajnostne ukrepe spadajo (Izbrano podjetje, 2023):

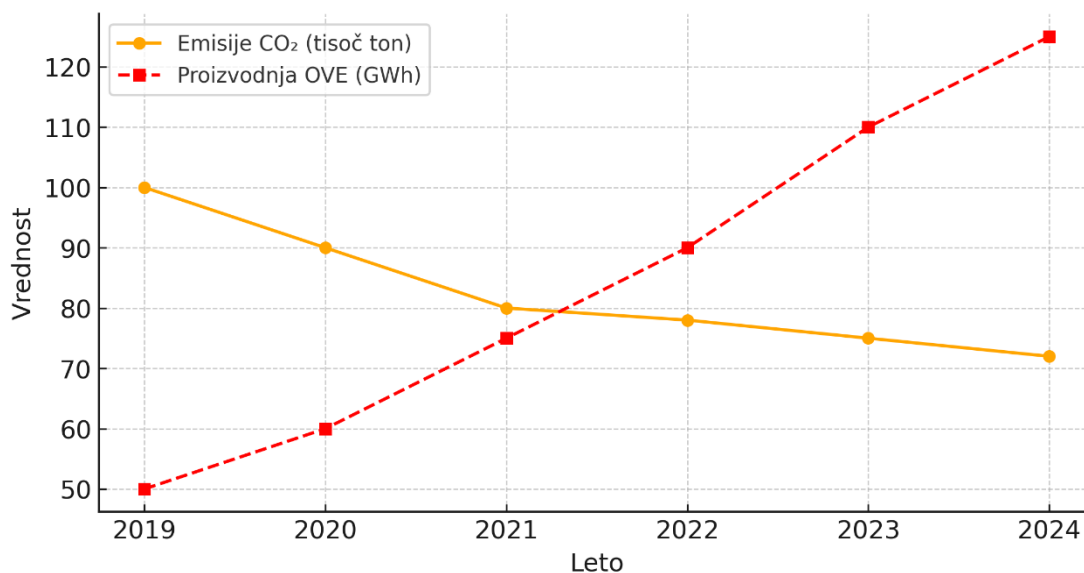
- Investicije v obnovljive vire energije: podjetje upravlja več kot 68 MW sončnih elektrarn in je v 2022 proizvedlo 92 GWh električne energije iz obnovljivih virov, kar je 15 % več kot leto prej.
- Elektrifikacija in polnilna infrastruktura: postavljenih je že več kot 350 polnilnih postaj za električna vozila v regiji, cilj pa je do 2025 zagotoviti 1.500 polnilnih mest.
- Prehod na alternativne energente: podjetje razvija in testira vodikove tehnologije ter biogoriva, pri čemer je v letu 2022 začelo pilotni projekt vodikovih polnilnic.

- Trajnostna mobilnost: podjetje širi svojo floto vozil na električni in CNG (Compressed Natural Gas, v prevodu: stisnjen zemeljski plin) pogon ter spodbuja delitveno ekonomijo in trajnostni transport.

V skladu z ESG regulativo podjetje sledi ESRS in GRI standardom, kar zahteva transparentno razkritje vplivov podjetja na okolje. V trajnostnem poročilu, ki je bilo izdano leta 2022, je izbrano podjetje poročalo, da aktivno zmanjšuje svoj ogljični odtis in povečuje proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov. V letu 2022 je ogljični odtis znašal 18.775 ton CO₂, kar je 13 % manj kot leto prej. Podjetje si prizadeva za energetske tranzicijo z vlaganjem v obnovljive vire, pri čemer so vetrne elektrarne proizvedle 121.602 MWh elektrike, kar je 52 % več kot v letu 2021, hidroelektrarne pa 21.419 MWh (Izbrano podjetje, 2023). Poleg tega je podjetje povečalo omrežje električnih polnilnic na 417, kar je 41 % več kot v prejšnjem letu. To pa uporabnikom omogoča prehod na električno mobilnost in posredno zmanjšanje emisij v prometu (Izbrano podjetje, 2023).

Pomemben prispevek k zmanjšanju porabe energije so prinesli tudi projekti energetske učinkovitosti v letu 2023, saj je bilo pri končnih odjemalcih prihranjenih 38.951 MWh energije, kar je vodilo do zmanjšanja emisij za 11.144 ton CO₂. S temi ukrepi podjetje sledi cilju razogljičenja in dolgoročno usmerja poslovanje v nizkoogljično družbo (Izbrano podjetje, 2024a).

Slika 3: Trend emisij CO₂ in proizvodnje obnovljive energije (2019-2024)



Vir: lastno delo na podlagi letnih poročil izbranega podjetja (2022, 2023, 2024a, 2025).

Na Sliki 3 je prikazan trend zmanjševanja emisij CO₂ rasti proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov. Podjetje je med leti 2019 in 2024 zmanjšalo emisije CO₂ s približno

100.000 ton na 72 tisoč ton kar predstavlja zmanjšanje za 28 %, ter povečalo proizvodnjo električne energije iz obnovljivih virov s 50 GWh na 125 GWh (150 % rast).

Trend zniževanja emisij CO₂ in zviševanja proizvodnje iz obnovljivih virov, kaže na uspešno implementacijo ESG strategij, skladnost s ESRS E1 (Podnebne spremembe) in GRI 305 (Emisije) standardom.

5.1.2 Družbeni vidik (S) izbranega podjetja

Izbrano podjetje daje velik poudarek družbeni odgovornosti, kar vključuje skrb za zaposlene, sodelovanje z lokalnimi skupnostmi in zagotavljanje varne ter trajnostne oskrbe s surovinami (Izbrano podjetje, 2023; 2024a; 2025).

Glavni družbeni poudarki vključujejo:

- Zaposlovanje in usposabljanje: podjetje zaposluje približno 5.000 ljudi, pri čemer je 42 % zaposlenih žensk, povprečna starost zaposlenih pa je 42 let. V letu 2023 je Podjetje izvedlo več kot 121.000 ur izobraževanj, za 38 % več kot v letu 2022 (Izbrano podjetje, 2024a).
- Varnost in dobrobit zaposlenih: stopnja nezgod se je z 2,5 v letu 2019 zmanjšala na 1,6 v letu 2023, podjetje tudi uvaja preventivne programe in digitalna orodja za spremljanje varnosti in zdravja pri delu (Izbrano podjetje, 2024a).
- Podpora lokalnim skupnostim: v letu 2023 je podjetje doniralo 1,79 milijona evrov v različne družbene in humanitarne projekte ter podprlo športne in izobraževalne iniciative (Izbrano podjetje, 2024a).
- Odgovoren odnos do dobaviteljev: podjetje sodeluje z več kot 1.200 dobavitelji, pri čemer upošteva stroge ESG smernice pri izbiri poslovnih partnerjev (Izbrano podjetje, 2024a).

Družbeni vidik ESG je ključnega pomena za dolgoročno vzdržnost poslovanja, saj vpliva na zaupanje potrošnikov, zaposlenih in vlagateljev. Iz letnih poročil v obdobju od 2022 do 2024 je možno razbrati, da podjetje veliko pozornosti namenja razvoju zaposlenih, varnosti pri delu ter družbeni odgovornosti. Vlaganje v znanje in kompetence zaposlenih se kaže v obsegu usposabljanj, saj je bilo izvedenih 50.000 ur internih usposabljanj in 71.000 zunanjih izobraževanj. Vse to kaže zavezanost k razvoju zaposlenih (Izbrano podjetje, 2024a).

Tabela številka 2 prikazuje podatke od leta 2019 do 2024, ki kažejo na stalno rast vlaganj v zaposlene na področju izobraževanj in usposabljanj. Učinkovitost ukrepov na področju varstva pri delu pa potrjuje dejstvo, da se je stopnja nezgod pri delu v teh letih zmanjšala za 40 %. Povečala se je tudi stopnja zaposlovanja žensk, medtem ko povprečna starost zaposlenih ostaja nespremenjena. Podjetje prav tako krepi odnose z lokalnimi skupnostmi z različnimi aktivnostmi v sklopu programa Ambasador trajnosti in donacij.

Tabela 2: Trend družbenih dejavnikov izbranega podjetja (2019 – 2025)

Kazalnik	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Število zaposlenih	4.800	4.950	5.000	5.020	5.050	5.250
Delež žensk (%)	38 %	39 %	41 %	42 %	43 %	43 %
Povprečna starost zaposlenih (leta)	42	42	42	42	42	42
Ure izobraževanja (skupaj)	88.000	90.000	98.000	121.876	121.000	125.000
Stopnja nezgod pri delu	2,5	2,1	1,9	1,8	1,6	1,6
Sredstva za donacije in sponzorstva (mio €)	1,2	1,3	1,5	1,79	1,85	1,90
Število trajnostnih ambasadurjev	–	–	–	40	40	45

Vir: lastno delo na podlagi letnih poročil izbranega podjetja (2022, 2023, 2024a, 2025).

Podatki kažejo, da podjetje o družbenih kazalnikih poroča skladno z zahtevami ESRS S1-S4 in GRI 401- 401 standardov. Podjetje v svoje poročanje vključuje kvantitativne podatke, cilje in trende, ki omogočajo primerljivost med leti.

5.1.3 Korporativno upravljanje (G) izbranega podjetja

Podjetje ima urejen sistem korporativnega upravljanja, ki vključuje močno strukturo notranjega nadzora, skladnost s kodeksom korporativnega upravljanja ter strategijo trajnostnega poslovanja (Izbrano podjetje, 2023;2024a).

Ključni elementi korporativnega upravljanja:

- Struktura upravljanja: podjetje ima dvotirni sistem upravljanja, sestavljen iz nadzornega sveta in uprave (Izbrano podjetje, 2025).
- Transparentnost in skladnost: upošteva kodeks upravljanja javnih delniških družb, pri čemer 98 % odločitev uprave sledi ESG načelom (Izbrano podjetje, 2024a).
- Obvladovanje tveganj: ima napreden sistem analize tveganj, ki vključuje podnebna in ESG tveganja, vključno z vplivi zakonodaje EU (CSRD, ESRS) (Izbrano podjetje, 2024a).
- Digitalizacija in inovacije: letno podjetje vложи več kot 30 milijonov evrov v razvoj in digitalizacijo poslovanja, kar omogoča večjo učinkovitost in transparentnost podatkov (Izbrano podjetje, 2025).

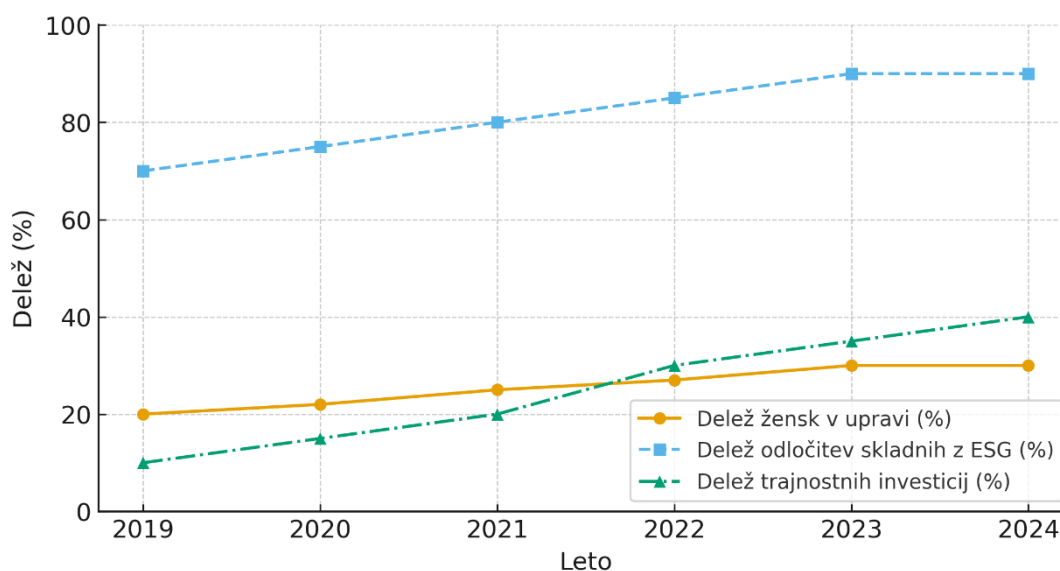
Z upoštevanjem ESG strategije in trajnostnega upravljanja, podjetje ne le izpolnjuje zakonske zahteve, ampak tudi izboljšuje svojo konkurenčno prednost ter privablja vlagatelje, ki sledijo trajnostnim naložbam. V trajnostnem poročilu iz leta 2022 je izbrano podjetje poročalo, da je 54 % sredstev investirano v trajnostne projekte, kar predstavlja več kot 30 milijonov evrov (Izbrano podjetje, 2024a). Poleg tega je v zadnjih letih ocenjevalo trajnostne

standarde pri dobaviteljih, letu 2022 je bilo pregledanih 468, kar prispeva k bolj odgovorni in trajnostni dobavni verigi (Izbrano podjetje, 2023).

Podjetje se osredotoča na izboljšanje korporativnega upravljanja s poudarkom na ESG skladnosti. V zadnjih petih letih se je delež žensk v upravnem odboru povečal z 20 % v letu 2019 na 30 % v letu 2023, kar kaže na večjo vključenost žensk v vodstvene strukture. Prav tako se je delež poslovnih odločitev, ki sledijo ESG načelom, povečal s 70 % na 90 %, kar odraža sistematično implementacijo trajnostne strategije. Najbolj izrazita je rast trajnostnih investicij, ki so se v tem obdobju povečale z 10 % na 40 %, kar potrjuje dolgoročno zavezanost podjetja k trajnostnim poslovnim praksam (Izbrano podjetje, 2024a).

Slika številka 4 prikazuje rast deleža trajnostnih investicij, delež žensk v upravi in odločitev, ki sledijo ESG načelom.

Tabela 3: Trend korporativnega upravljanja v izbranem podjetju (2019-2024)



Vir: lastno delo podlagi letnih poročil izbranega podjetja (2023, 2024a, 2025).

Podjetje poroča skladno z zahtevami ESRS G1 in GRI 205 ter GRI 419. Iz analize lahko vidimo, da podjetje integrira ESG v korporativno upravljanje.

5.2 Opredelitev načina raziskave ter metodologije

Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativnem pristopu in omogoča poglobljen vpogled v delovanje podjetja ter izzive pri implementaciji ESG strategij. Raziskovalni pristop s pomočjo intervjujev omogoča celovit vpogled v dejanski postopek poročanja in v notranje razumevanje trajnostnega poslovanja.

V okviru raziskave je bilo izvedenih šest polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju. Intervjuvanci so zasedali različne položaje in imeli različno stopnjo vključenosti v ESG poročanje ter implementacijo trajnostnih praks. Vzorec intervjuvancev je bil sestavljen iz:

- dveh vodstvenih delavcev (VK1, VK2), ki sta odgovorna za strateško usmeritev podjetja,
- dveh zaposlenih z oddelka trajnostnega razvoja (TR1, TR2), ki se neposredno ukvarjata s poročanjem,
- dveh operativnih delavcev (OP1, OP2), ki delujeta v različnih oddelkih in imata praktične izkušnje z izvajanjem trajnostnih ukrepov.
-

S pomočjo intervjujev sem želela odgovoriti na raziskovalna vprašanja, ki izhajajo iz ciljev naloge in so:

1. Ali je obstoječi sistem poročanja v izbranem podjetju skladen s pravnimi zahtevami evropskih ter nacionalnih standardov (ESRS, GRI, ZGD-1M).
2. Kateri ESG dejavniki se v podjetju sistematično spremljajo in na kakšen način se jih poroča?
3. Katere izboljšave lahko podjetje implementira za optimizacijo ESG poročanja in večjo skladnost z mednarodnimi trajnostnimi standardi?

Vprašanja v intervjuju so bila oblikovana skladno z raziskovalnimi vprašanji. Vsak udeleženec je bil vnaprej seznanjen s potekom in namenom raziskave, potekom intervjuja, zvočnega snemanja in zagotavljanja anonimnosti. Intervjuji so bili vnaprej načrtovani in usklajeni z udeleženci. O točnem terminu in kraju izvajanja so bili obveščeni več tednov vnaprej, sedem dni pred izvedbo intervjuja pa so prejeli tudi izhodiščna vprašanja, kar jim je omogočilo pripravo na tematiko. Vsi so dobili enaka vprašanja, z nekaj razlikami pri podvprašanjih, ki jih nisem mogla vnaprej napovedati. Intervjuji so potekali v mirnem in zasebnem okolju, ki je zagotavljalo nemoteno izvedbo pogovora.

Zvočni posnetki intervjujev so bili večkrat predvajani in natančno transkribirani v pisno obliko, skladno z metodološkimi usmeritvami Vogrinca (2008, str. 99–102). Vsem intervjuvancem je bila zagotovljena anonimnost pri prikazovanju in interpretaciji podatkov. Po izvedbi intervjujev smo pripravili dobesedne prepise, ki so bili podlaga za kvalitativno vsebinsko analizo.

Okvirni čas posameznega intervjuja je bil približno 30 do 50 minut, z vključenim uvodom in predstavitevjo raziskovalnih ciljev. Pred začetkom intervjuja so bili vsi sodelujoči jasno seznanjeni z načeli prostovoljnega sodelovanja in anonimnosti pri obdelavi podatkov. Pisna soglasja za sodelovanje in snemanje pogovora so bila pridobljena predhodno.

Za boljšo preglednost in sledljivost pri interpretaciji rezultatov sem intervjuvance šifrirala glede na njihovo funkcijo v podjetju in vrstni red intervjuja. Prvi del šifre označuje organizacijski položaj posameznika, drugi del pa zaporedno številko intervjuja. Uporabljene šifre so bile naslednje:

- vodstveni zaposleni : VK1, VK2
- oddelek za trajnost: TR1, TR2
- operativni zaposleni: OP1, OP2

Na ta način je bila ohranjena anonimnost sodelujočih, hkrati pa je omogočena jasna in strukturirana predstavitev vsebin, ki so bile pridobljene skozi intervjuje.

Kvalitativne podatke sem obdelala z metodo analize vsebine po Kordeš in Smrdu (2015) ter Vogrincu (2008). Postopek je zajemal več faz. Najprej sem natančno poslušala zvočne posnetke vseh individualnih intervjujev, s čemer sem zagotovila celovit pregled nad vsebino in kontekstom odgovorov. Sledila je priprava dobesebnega prepisa vsega zbranega gradiva. Po urejanju prepisanih podatkov sem izvedla odprto kodiranje, pri čemer sem identificirala ključne vsebine in vzorce, ki so se pojavili v več intervjujih. Te enote pomena sem nato razvrstila v tematske kategorije, ki so mi služile kot analitično orodje za odgovor na raziskovalna vprašanja (Vogrinc, 2008). V postopku analize sem določili enote kodiranja, definirala relevantne pojme, nato pa oblikovala in natančno definirala posamezne kategorije. Celoten proces je potekal iterativno, pri čemer sem se vračala k podatkom in preverjala skladnost med odgovori in analitičnimi zaključki. Na tej podlagi sem oblikovala končne interpretativne ugotovitve, ki so izhajale neposredno iz pridobljenih podatkov in odgovarjajo na raziskovalna vprašanja.

5.3 Analiza rezultatov raziskave

Tabela številka 3 vsebuje pregled kategorij, podkategorij in kod, ki so bile oblikovane na podlagi vsebinske analize šestih izvedenih intervjujev z zaposlenimi v izbranem podjetju. Skupno je bilo identificiranih 52 kod, razvrščenih v tri glavne kategorije:

- razumevanje in uporaba ESG koncepta,
- implementacija trajnostnih praks,
- izzivi in priložnosti pri ESG poročanju.

Vsaka kategorija vključuje podkategorije in specifične kode, ki temeljijo na izjavah intervjuvancev.

Tabela 4: Kategorije, podkategorije in kode kvalitativne raziskave

Kategorija	Podkategorija	Kode vodstvo (VK1, VK2)	Kode trajnostni oddelek (TR1, TR2)	Kode operativni zaposleni (OP1, OP2)
Razumevanje in uporaba ESG koncepta	Zavedanje pomena ESG	Strategija, vrednote, poslovna odgovornost	Trajnostne vrednote, transparentnost	Osnovno razumevanje, družbena odgovornost
	Vloga regulative	CSRD, ZGD-1M, skladnost	GRI, ESRS, metodologija	Zakonska obveza, dodatna delovna bremena
	Namen ESG poročanja	Upravljanje tveganj, krepitev zaupanja	Doseganje ciljev, analiza vplivov	Sporočanje rezultatov, razumevanje pričakovanj
Implementacija trajnostnih praks	Integracija v poslovanje	ESG cilji, KPI-ji, strateške usmeritve	Procesno poročanje, notranji kazalniki	Praksa, zmanjšanje odpadkov, učinkovita raba virov
	Notranja komunikacija	Vloga vodstva, podpora, redni sestanki	Sestanki, interno poročanje	E-mail obveščanje, informacijski sistem
	Učinek na delovno okolje	Organizacijska kultura, vodena sprememba	Motivacija, zavzetost, razvoj kompetenc	Povečana odgovornost, lastna pobuda
Izzivi in priložnosti pri ESG poročanju	Težave pri zbiranju podatkov	Fragmentacija virov, pomanjkanje orodij	Kompleksnost metrik, razdrobljenost	Nejasnost navodil, pomankanje podpore
	Potreba po izboljšavah	Povečanje kakovosti, sistematizacija	Večja doslednost, metodološka jasnost	Praktična izvedljivost, usposabljanja

Vir: lastno delo.

5.3.1 Razumevanje in uporaba ESG koncepta

Razumevanje ESG se med intervjuvanci v Izbranem podjetju izkazuje kot izrazito različno, kar je tesno povezano z njihovim organizacijskim položajem, odgovornostmi in neposredno vključenostjo v trajnostne dejavnosti. Ta raznolikost perspektiv ponuja dragocen vpogled v to, kako ESG načela dejansko zaživijo v poslovni praksi ter kako jih različni deležniki dojemajo in interpretirajo.

Vodstveni delavci (VK1, VK2) so ESG predstavljali kot temeljno strateško orodje za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, vendar z različnimi poudarki. Za VK1 ESG ni zgolj tehnična obveznost ali regulatorni okvir, temveč sestavni del strateške identitete podjetja. VK1 je izpostavil: »ESG ni več zgolj dodatek, to je način razmišljanja in delovanja, ki usmerja naše dolgoročne poslovne cilje.« VK2 pa je poleg strateške poudarila tudi operativno razsežnost in vpliv: »ESG načela pa so postopoma postala del strateškega in operativnega delovanja, kar se jasno odraža tudi v našem poročanju.« V tem sklopu ESG

predstavlja pomemben del dolgoročne vrednosti podjetja, saj povečuje odpornost na tržne in okoljske šoke, krepi ugled pri investitorjih, zagotavlja dostop do ugodnejših virov financiranja in prispeva k stabilnosti v verigi vrednosti. Vodstvena kadra ne vidita ESG kot ločeno področje, ampak kot povezovalni okvir med strateškim načrtovanjem in vsakodnevnim poslovanjem.

Nasprotno pa so zaposleni v trajnostnem oddelku (TR1, TR2) ESG dojemali z izrazitim operativnim poudarkom. Njihovo razumevanje temelji na izvajanju konkretnih poročil, upoštevanju standardov in zagotavljanju skladnosti s pričakovanji deležnikov. TR1 je poudarila: »Za nas je pomembno, da so podatki transparentni in primerljivi, ker ravno to omogoča zaupanje v naše delo.« TR2 pa je povedala naslednje: »Naša vloga v trajnostnem oddelku je, da te dejavnike operacionaliziramo, jih pretvorimo v številke, kazalnike, cilje in naloge, ki jih lahko spremljamo. ESG tako dobi neko konkretno obliko v obliki procesnega poročanja.« Trajnostni oddelek ESG obravnava kot okvir za strukturirano zbiranje in poročanje o trajnostnih podatkih ter kot orodje za notranje spremljanje vplivov podjetja na okolje in družbo. V njihovih odgovorih je bilo opaziti visoko stopnjo poznavanja standardov, kot so GRI, ESRS in načel dvojne materialnosti (ang. double materiality), kar kaže na tehnično podkovanost in zavezanost metodološki doslednosti.

Operativni zaposleni (OP1, OP2) pa so ESG opisali predvsem skozi prizmo vsakodnevnih nalog, povezanih z izvajanjem konkretnih ukrepov. Pri tem so izražali določeno stopnjo oddaljenosti od strateških in regulatornih razsežnosti ESG koncepta. OP2 je pojasnil: »Velikokrat ne vemo, zakaj zbiramo določene podatke, le da jih moramo.« OP1 pa je pokazala drugačen pogled iz prakse »Na papirjih je vse tako *vau*, številke štimajo, vse je v redu, ampak velikokrat pa pač ne čutim, da bi bilo to kakorkoli povezano z mojim vsakdanom.« To kaže na prisotno vrzel v komunikaciji znotraj podjetja ter na potrebo po večji ozaveščenosti o pomenu in vplivu ESG poročanja tudi med zaposlenimi, ki izvajajo podporne ali izvedbene naloge. Skupno sta oba potrdila praktično naravnost z nekaj razlikami. OP2 govori predvsem o administrativnem bremenu in pomanjkanju pojasnil, OP1 pa o dnevni/operativni in pomanjkanju povezave med številkami v poročilih in dejanskim delom.

Vloga regulative je bila poudarjena s strani vseh profilov, vendar s poudarki, ki se razlikujejo glede na funkcijo intervjuvanca. VK2 je regulativo, zlasti prenovljeno Direktivo o trajnostnem poročanju podjetij (CSRD) in spremembe Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M), prepoznala kot ključni zunanji impulz za integracijo ESG načel v strateške dokumente. VK2 je dejala: »Nove smernice so zahteven, a potreben okvir za zagotavljanje transparentnosti.« VK1 pa je regulativo razumel bolj iz praktičnega vidika, kot neko priložnost za nadgradnjo obstoječih sistemov in kompetenc: »Zakonodajo razumemo kot osnovni prag, nad katerim želimo graditi lastno odličnost in ne kot oviro, ampak kot priložnost za izboljšanje sistemov.« Oba spremembe v zakonodaji vidita kot nekaj kar zahteva prilagodljivost in stalno nadgrajevanje. VK1 to vidi kot orodje za spodbujanje inovacij in konkurenčnosti, VK2 pa kot okvir za zagotavljanje skladnosti in preglednosti.

Predstavniki trajnostnega oddelka so s poudarkom na GRI in ESRS standardih, izpostavili tehnično zahtevnost in kompleksnost poročanja. Razumeli so regulativo kot sistem kazalnikov, načel in pričakovanj, ki mora biti natančno interpretiran, da omogoča skladnost in primerljivost. V tem okviru se ESG doživlja kot domena, ki zahteva nenehno nadgrajevanje znanja in metodološke natančnosti.

Operativni zaposleni so regulatorne zahteve večinoma povezovali z nalogami, ki jih morajo opraviti, pri čemer je bilo razvidno, da jim pogosto primanjkuje celostne razlage pomena teh zahtev. OP1 je komentirala: »Zame je to predvsem dodatno delo in veliko tabel, ki jih ne razumemo vedno v celoti.« Podobno je OP2 izpostavil nerazumevanje »Velikokrat ne vemo, zakaj zbiramo določene podatke, le da jih moramo.« Pri obeh kaže na to, da operativni delavci razumejo zakonodajo kot administrativno zahtevo in ne kot orodje za izboljšanje npr. vodstveni zaposleni. Izjavi prav tako kažeta potrebo po boljši inkluziji operativnih zaposlenih v obveščanje in usposabljanje o vsebini ESG obveznosti, kar bi povečalo učinkovitost in zmanjšalo breme poročanja.

Razlaga kod: V okviru kategorije »Razumevanje in uporaba ESG koncepta« so bile uporabljene kode, ki odražajo različne dimenzije razumevanja in interpretacije ESG v podjetju. Kode kot so strategija, poslovna odgovornost in vrednote odražajo vpetost ESG v dolgoročno poslovno načrtovanje in upravljanje, značilno za vodstvene profile. Kode transparentnost, trajnostne vrednote in poročanje izpostavljajo osredotočenost trajnostnega oddelka na operacionalizacijo standardov. Kode, ki jih uporabljajo operativni zaposleni, kot so osnovno razumevanje in družbena odgovornost, kažejo na bolj praktičen in manj konceptualen pristop. Znotraj podkategorije regulative so bile izpostavljene kode CSRD, GRI, ESRS, ki nakazujejo poznavanje različnih ravni normativnega okvira, medtem ko kode kot dodatna delovna bremena izražajo doživljanje regulative z vidika operativnega bremena.

5.3.2 Implementacija trajnostnih praks

Vodstveni kader (VK1, VK2) je v pogovorih jasno izpostavil, da se je v zadnjih letih ESG iz pozicij marginalnega vprašanja preoblikoval v eno izmed temeljnih sestavin dolgoročne korporativne strategije. ESG ni več razumljen kot zunanja zahteva ali ločena tema, temveč kot ključni steber strateškega odločanja, ki neposredno vpliva na cilje podjetja, njegovo konkurenčnost ter sposobnost odzivanja na tveganja in priložnosti v dinamičnem poslovnem okolju. VK1 je izpostavil: »Kazalniki ESG so zdaj vključeni v naše ključne kazalnike uspešnosti (KPI-je).« Ta izjava ponazarja prehod iz deklarativnega pristopa k dejanskemu vključevanju trajnostnih meril v sisteme notranjega spremljanja uspešnosti. Za VK1 je ESG orodje za obvladovanje tveganj in iskanje priložnosti. VK2 pa implementacijo ESG razume bolj kot proces v vsakodnevnem delovanju. Izjavila je »ESG načela so postopoma postala del strateškega in operativnega delovanja, kar se jasno odraža tudi v našem poročanju.«

VK1 je poudaril vključevanje ESG v merljive kazalnike in procese, VK2 pa je izpostavila osebno zavezanost vodij, notranjo komunikacijo in razumevanje ESG kot okvirja za

odgovorno odločanje. Oba se strinjata, da je ESG strateškega pomena, razlikujeta se pa v pristopu. VK1 ga uresničuje preko metrik in upravljalskih struktur, VK2 pa preko organizacijske kulture in povezovanja vrednot z vsakdanjim delom.

Zaposleni v trajnostnem oddelku (TR1, TR2) so se osredotočili na konkretne procese, ki omogočajo implementacijo ESG na operativni ravni. Poudarili so pomen podatkovne infrastrukture, rednega posodabljanja indikatorjev in metodološke natančnosti pri zbiranju in poročanju podatkov. TR1 je pojasnila: »Vsako leto dodamo nove indikatorje, ki bolje zajamejo naš vpliv.« Ta izjava kaže na postopno nadgradnjo sistema spremljanja, kar vključuje razširitev kazalnikov, povezanih z emisijami, porabo virov, raznolikostjo zaposlenih, vključenostjo deležnikov in vplivom na skupnosti.

TR2 je implementacijo ESG opisala kot proces, ki presega zgolj zakonske zahteve in postopoma postaja del identitete podjetja. Poudarila je: »ESG ni več orodje za izpolnjevanje obveznosti, ampak postaja pomemben del identitete organizacije.« Meni, da ima trajnostni oddelek ključno vlogo pri operacionalizaciji trajnostnih načel. Dodala pa je naslednje: »Naša vloga v trajnostnem oddelku je, da te dejavnike operacionaliziramo, jih pretvorimo v številke, kazalnike, cilje in naloge, ki jih lahko spremljamo.« Za TR2 implementacija ni nek enkratni dogodek, ampak proces konstantnega izboljševanja in učenja.

Skladnost z GRI in ESRS standardi za trajnostni oddelek postaja ključna naloga, ki se mora spoprijemati tako s tehničnimi kot tudi vsebinskimi izzivi, od pridobivanja natančnih in preverljivih podatkov do zagotavljanja notranje usklajenosti in pravočasnosti poročanja.

Operativni zaposleni (OP1, OP2) so ESG dojemali predvsem skozi konkretne aktivnosti, ki jih izvajajo v vsakodnevni praksi. Pri tem so se osredotočali na otipljive ukrepe, kot so zmanjšanje embalaže, ločevanje odpadkov, racionalizacija porabe virov in izboljšanje energetske učinkovitosti. OP2 je povedal: »V našem oddelku smo znižali porabo papirja za 40 % z digitalizacijo dokumentov.« OP1 pa je poudarila, da je zanjo ESG nekaj več: »To ni neka dodatna drobna papirologija. To je ogromna stvar. To bi moral biti del vsakdana vsakega posameznika.« Istočasno pa je izpostavila nerazumevanje povezave med njenim delom in poročanjem ter opisala svojo vlogo kot operativno.

Takšni ukrepi odražajo pristop, ki temelji na operativni učinkovitosti, ter kažejo, da ESG ni zgolj strategija na papirju, temveč se kaže tudi v konkretnih spremembah vedenja, rutinskih procesov in organizacijskih praks. Vendar pa so intervjuvanci ob tem opozorili, da pogosto ne prejmejo celostne razlage, kako se ti ukrepi vključujejo v širši sistem trajnostnega poročanja, kar odpira vprašanje komunikacijske povezanosti med različnimi ravnmi podjetja.

Na področju notranje komunikacije o ESG so se pokazale različne prakse, ki razkrivajo hierarhično razporeditev informacijskih tokov. Vodstvo se zanaša predvsem na formalizirane ESG sestanke, strateške forume in vodstvene pobude. VK2 je poudarila: »Pomembno je, da smo kot vodje osebno vključeni v trajnostne razprave.« Ta pristop kaže

na zavest o pomenu zgledega vodenja in aktivne prisotnosti vodij pri uresničevanju ESG ciljev. VK1 pa na to gleda bolj operativno in je povedal: »Kazalnike ESG smo vključili v naše KPI-je in jih vodstvo redno spremlja.« Na drugi strani trajnostni oddelek skrbi za prenos informacij s pomočjo delavnic, internih predstavitev in tematskih usposabljanj. Operativni zaposleni pa so večinoma izpostavili, da ESG informacije prejmejo prek elektronske pošte, internega informacijskega sistema ali v obliki občasnih obvestil. OP1 je pripomnila: »Včasih dobimo poročilo, ampak brez dodatne razlage je težko razumeti, kako to vpliva na naše delo.« OP2 je pripomnil podobno, v smislu, da velikokrat ne vedo, zakaj zbirajo določene podatke.

Vpliv ESG na delovno okolje se kaže predvsem v spremembah organizacijske kulture, višji stopnji vključenosti zaposlenih in boljšem razumevanju njihovega vpliva na trajnostno delovanje podjetja. TR2 je povedala: »Zdi se mi, da se sodelavci bolj zavedajo svojega vpliva in to prispeva k boljši klimi.« Podobno smo zaključili iz pogovora s TR1, ki je povedala: »Pomembno je, da so podatki transparentni in primerljivi, kar omogoča zaupanje v naše delo.« To nakazuje, da ima uvajanje ESG meril pozitiven učinek na občutek smisla in pripadnosti, še posebej, če so ukrepi smiselno razloženi in če zaposleni občutijo, da njihov prispevek ni zgolj birokratske narave, temveč ima realne posledice za podjetje in širšo skupnost. Med intervjuji je bilo tudi zaznati, da se pri tistih oddelkih, kjer je bila podpora vodstva jasnejša in bolj sistematična, kaže večja proaktivnost in motiviranost zaposlenih.

Razlaga kod: Pri implementaciji trajnostnih praks se pojavljajo kode, ki so izraz raznolikih pristopov k vključevanju ESG v vsakodnevno delovanje. Kode KPI, strateške usmeritve in cilji ESG kažejo na strukturiran in sistemski pristop v vodstvu. Kode procesno poročanje in notranji kazalniki razkrivajo tehnično raven obravnave ESG v trajnostnem oddelku. Operativni zaposleni poudarjajo kode, kot so učinkovita raba virov in zmanjšanje odpadkov, kar odraža prizemljeno aplikacijo ESG načel. V komunikacijskem segmentu se pojavljajo kode, kot so informacijski sistem, e-mail obveščanje in sestanki, kar kaže na heterogenost internih komunikacijskih kanalov. Vpliv na delovno okolje je izražen z uporabo kod, kot so zavzetost, lastna pobuda in organizacijska kultura, kar potrjuje ESG kot sredstvo za spodbujanje organizacijske pripadnosti.

5.3.3 Izzivi in priložnosti pri ESG poročanju

V analizi izzivov, povezanih z izvajanjem in poročanjem ESG dejavnikov, je postalo jasno, da se ti pojavljajo na različnih organizacijskih ravneh in so med seboj kompleksno prepleteni. Intervjuvanci so poudarili, da se z vzpostavitvijo celovitega in kakovostnega sistema trajnostnega poročanja podjetje ne sooča le s tehničnimi in metodološkimi zahtevami, temveč tudi z organizacijskimi, komunikacijskimi in kadrovskimi vprašanji.

Vodstveni zaposleni (VK1, VK2) so največji izziv prepoznali v razdrobljenosti informacijskih virov in odsotnosti celostnega podatkovnega sistema, ki bi omogočal enotno zbiranje, konsolidacijo in upravljanje ESG informacij. VK2 je izpostavila: »Imamo preveč

nepovezanih sistemov, kar otežuje zbiranje konsistentnih podatkov.« Ta izjava kaže na sistemsko oviro, ki zavira učinkovito koordinacijo ESG aktivnosti, saj informacije prihajajo iz različnih oddelkov, pogosto v različnih formatih, brez poenotenih definicij ali kontrolnih mehanizmov. VK1 pa je izzive prepoznal največ v potrebi po spremembi miselnosti in v kulturnih spremembah, ki naj bi ESG postavile v jedro strategije podjetja. Povedal je naslednje: »ESG ni več zgolj dodatek, to je način razmišljanja in delovanja, ki usmerja naše dolgoročne poslovne cilje.« Torej za razliko od VK2, ki poudarja tehnične vidike, VK1 vidi v spremembah, ki jih uvaja ESG, priložnost za večjo konkurenčnost. To nam kaže na to, da za uspešno ESG transformacijo ni dovolj samo dobra podatkovna infrastruktura (digitalizacija) ampak tudi sposobnost vodstva, da trajnostne cilje prevede v skupno vizijo.

Zaposleni trajnostnega oddelka (TR1, TR2) pa so kot največji izziv izpostavili tehnično zahtevnost kazalnikov in kompleksnost zbiralnih metrik, zlasti v luči novih regulativnih zahtev, ki jih prinašata CSRD in ESRS. TR1 je pojasnila: »Nismo več v fazi, ko je dovolj samo napisati, zdaj moramo vse podkrepiti z dokazili.« S tem je nakazala, da se ESG poročanje vse bolj pomika v smer preverljivega, kvantificiranega pristopa, ki zahteva natančno zbiranje podatkov, njihovo metodološko utemeljitev in dosledno sledljivost.

TR2 pa izzive vidi nekoliko širše in poleg tehničnih je izpostavila še izzive zaradi razpršenosti podatkov in ročnih vnosov. TR2 je izpostavila naslednje: »Zbiranje podatkov pogosto poteka ročno, kar povečuje možnost napak in zmanjšuje sledljivost.« Istočasno pa opozarja, da trenutni informacijski sistemi niso povezani in da so potrebne digitalne rešitve, ki bi zagotovile avtomatizacijo.

TR1 opozarja na metodološko zahtevnost, natančnost in zanesljivost podatkov, TR2 pa izzive razume kot organizacijski problem, ki potrebuje boljšo digitalno podporo.

Na ravni operativnih zaposlenih (OP1, OP2) se izzivi kažejo predvsem v nepoznavanju širšega konteksta in namena zbiranja podatkov. OP2 je dejal: »Če bi razumeli, zakaj so ti obrazci pomembni, bi jih morda hitreje izpolnjevali.« OP1 pa je dejala: »Včasih se res počutimo kot samo ene dobaviteljice podatkov ... dobimo nalogo, oddamo, pripravimo in to je to. Brez razlage, zakaj je to pomembno.« Izjavi ponazarjata tipično težavo v organizacijah, kjer informacije o namenih in ciljih ESG poročanja ne dosežejo vseh ravni zaposlenih. Operativni kadri pogosto sodelujejo v zbiranju podatkov in izvajanju trajnostnih ukrepov, vendar brez jasne razlage njihovega pomena in vpliva, kar vodi v formalistično, pasivno ali celo odklonilno držo. Vloga operativnega osebja pri ESG je pogosto omejena na izvajanje nalog, pri čemer jim ni omogočen vpogled v širšo sliko, zaradi česar se njihova zavzetost zmanjšuje. To pomanjkanje kontekstualizacije se kaže v zmanjšani motivaciji, manjši natančnosti in ponekod tudi odporu do dodatnih administrativnih bremen, ki jih ESG lahko prinaša.

Vsi intervjuvanci so predlagali specifične ukrepe za izboljšanje obstoječega stanja, vendar so se ti razlikovali glede na njihovo funkcijo in zaznane težave. Vodstveni kader je predlagal

uvodbo enotnega digitalnega sistema za zbiranje in analiziranje ESG podatkov, ki bi povezal obstoječe informacijske tokove ter omogočil avtomatizacijo poročanja. Tak sistem bi moral vključevati jasno določene metrike, avtomatizirano zbiranje podatkov iz različnih virov ter standardizirane kontrolne mehanizme za zagotavljanje kakovosti. VK1 je poudaril: »Potrebujemo platformo, ki bo omogočila sprotno spremljanje ključnih kazalnikov in zmanjšala odvisnost od ročnih postopkov.« VK2 pa je dodala: »Potrebujemo platformo, ki bo omogočila sprotno spremljanje ključnih kazalnikov in zmanjšala odvisnost od ročnih postopkov.«

Trajnostni oddelek (TR1, TR2) je kot priložnost za izboljšavo izpostavil potrebo po sistematičnem in rednem izobraževanju zaposlenih. TR1 je poudarila, da bi strukturirana usposabljanja zmanjšala pogostost napak in izboljšala razumevanje zahtev: »Če bi zaposleni bolje razumeli, zakaj so ti obrazci pomembni in kaj se zgodi z vnesenimi podatki, bi jih verjetno hitreje in natančneje izpolnjevali.« TR2 je dodala, da je ključno boljše razumevanje širšega konteksta: »Ni dovolj, da zaposleni dobijo obrazce za izpolnjevanje. Morajo vedeti, kaj počnejo in zakaj to počnejo.« Obe sta izpostavili, da bi kratke, praktične razlage zmanjšale napake in izboljšale natančnost. Pravita tudi, da je za kakovostno poročanje nujno potrebno sodelovanje celotne organizacije.

Operativni zaposleni so kot ključno izboljšavo predlagali več komunikacije o tem, kako njihovi prispevki vplivajo na ESG poročilo kot celoto in zakaj so pomembni za uspešnost podjetja. OP1 je izrazil željo po tem, da bi bilo poročanje »manj birokratsko in bolj smiselno«, kar pomeni, da bi morali nadrejeni pogosteje razlagati povezavo med vsakdanjimi nalogami in širšimi trajnostnimi cilji podjetja. OP2 je še dodala: »Zdaj, če bi vsi razumeli, zakaj so obrazci pomembni, bi jih verjetno hitreje izpolnjevali.« Učinkovita dvosmerna komunikacija bi lahko povečala občutek vključenosti in zmanjšala percepcijo ESG poročanja kot zgolj administrativnega bremena.

Skupna ugotovitev intervjuvancev je, da je kakovost trajnostnega poročanja močno odvisna od sposobnosti podjetja, da vzpostavi enoten, usklajen in razumljiv sistem zbiranja podatkov, ki je podprt z jasno metodologijo, tehnološko infrastrukturo in komunikacijskimi orodji. Brez vključujočega pristopa in notranje usklajenosti bo podjetje težko doseglo visoko stopnjo skladnosti z zahtevami ESG poročanja, še posebej v kontekstu vse bolj zavezujoče zakonodaje in pričakovanj deležnikov.

Razlaga kod: V kategoriji izzivov in priložnosti se kažejo vsebinske razlike med intervjuvanci glede na vlogo v organizaciji. Vodstveni zaposleni pogosto uporabljajo kode fragmentacija virov, pomanjkanje orodij, ki izražajo strukturne ovire. Trajnostni oddelek izpostavlja tehnične izzive, kot so kompleksnost metrik in metodološka jasnost, medtem ko operativni zaposleni govorijo o nejasnosti navodil in pomankanju podpore. V kontekstu izboljšav so bile ključne kode usposabljanja, doslednost in sistematizacija, ki odražajo potrebo po krepitvi kapacitet za ESG poročanje skozi izboljšano infrastrukturo in znanje.

5.4 Povzetek glavnih ugotovitev raziskave

Analiza pridobljenih kvalitativnih podatkov razkriva raznoliko, včasih tudi razhajajoče se, razumevanje trajnostnega poročanja znotraj organizacije. Intervjuji z zaposlenimi različnih profilov, od strateške do operativne ravni, ponujajo dragocen vpogled v dejansko uveljavljenost ESG načel v poslovanju podjetja. Čeprav se je ESG kot koncept že uveljavil v korporativni terminologiji in ga vodstvo prepoznava kot sestavni del dolgoročne poslovne strategije, raziskava kaže na določeno diskrepanco med strateškimi nameni in vsakdanjo izvedbo. Podjetje je na poti uvajanja strukturiranega ESG poročanja, vendar so v procesu zaznane tudi vrzeli, tako na ravni razumevanja pomena ESG med zaposlenimi kot tudi v tehničnih in sistemskih vidikih poročanja. Ključne razlike se kažejo med funkcijami v organizaciji: medtem ko vodstvo razmišlja o ESG kot konkurenčni prednosti in upravljanju tveganj, zaposleni v trajnostnem oddelku opozarjajo na metodološke in vsebinske izzive poročanja, operativni zaposleni pa pogosto zaznavajo poročanje kot dodatno administrativno breme brez jasnega konteksta. VK1 ESG razume kot del identitete in način razmišljanja, VK2 pa poudarja postopno vključitev ESG v strateško in operativno delovanje. TR1 poudarja transparentnost in primerljivost, TR2 pa operacionalizacijo kazalnikov in procesno poročanje. OP1 daje vtis odrezanosti od procesa (dobaviteljice podatkov) OP2 pa opozarja na pomanjkanje razlag, zakaj se podatki zbirajo. V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve po tematskih sklopih, ki izhajajo iz analize intervjujev in odražajo več dimenzionalnost vpeljevanja ESG poročanja. Od razumevanja koncepta in konkretnih praks do zaznanih ovir in predlogov za izboljšave.

Rezultati kažejo na različno razumevanje koncepta ESG glede na položaj intervjuvancev v organizaciji. Vodstveni kader ESG prepoznava kot strateško kategorijo, ki neposredno vpliva na dolgoročno konkurenčnost, ugled podjetja in obvladovanje tveganj. V njihovih izjavah je bilo razbrati, da se ESG vse bolj umešča v ključne strateške dokumente in da postaja sestavni del načrtovanja poslovnih ciljev. VK1 vidi ESG kot »način razmišljanja in delovanja«, medtem ko VK2 izpostavlja vključenost vodij v ESG aktivnosti in v pripravo poročil. Nasprotno pa operativni zaposleni ESG pogosto dojemajo kot dodatno nalogo, ker niso vedno deležni ustrezne razlage njenega širšega pomena. OP1 opozarja na pomanjkanje povezave med pripravo poročila in vsakdanjim delom, OP2 pa čuti potrebo po razlagi. Ta razkorak v razumevanju kaže na potrebo po izboljšani notranji komunikaciji in ozaveščanju vseh ravni zaposlenih.

Iz intervjujev je razvidno, da je podjetje že uvedlo številne ESG ukrepe, ki segajo od vključitve ESG KPI-jev v strateške dokumente do konkretnih trajnostnih praks na operativni ravni (npr. digitalizacija dokumentacije, zmanjšanje porabe virov, ravnanje z odpadki). Trajnosteni oddelk dosledno spremlja okoljske in družbene kazalnike ter pripravlja poročila v skladu z GRI in ESRS standardi. Vendar pa je zaznati, da ESG še vedno ni v celoti integriran v vse poslovne procese, zlasti pri vsakodnevnih nalogah zaposlenih, kjer manjkajo povezave med cilji trajnostnega razvoja in konkretno izvedbo. To potrjuje tudi to, da

operativni oddelek opozarja na pomanjkanje komunikacije in razlag ter potrebo po dodatnih pojasnilih.

Raziskava je identificirala tri ključne izzive. Prvi izziv je tehnični in organizacijski: nepovezanost informacijskih sistemov, razdrobljenost podatkovnih tokov ter pomanjkanje enotne digitalne platforme za zbiranje in obdelavo ESG informacij. Drugi izziv je povezan z metodologijo in kompleksnostjo kazalnikov, zlasti v luči vse bolj podrobnih zahtev CSRD in ESRS, kar predstavlja velik pritisk na trajnostni oddelek. Tretji izziv pa je človeški dejavnik, in sicer omejeno razumevanje ESG konteksta med zaposlenimi, kar vpliva na kakovost in pravočasnost zbiranja podatkov. Ti izzivi skupaj zmanjšujejo učinkovitost in verodostojnost poročanja ter lahko ogrozijo skladnost z novimi regulativnimi zahtevami.

Intervjuvanci iz vseh treh skupin so prepoznali naraščajočo vlogo zakonodaje (CSRD, ZGD-1M) in mednarodnih standardov (GRI, ESRS, ISSB), pri čemer je vodstvo poudarjalo strateške implikacije skladnosti, trajnostni oddelek pa operativne in tehnične izzive, povezane s poročanjem. Operativni zaposleni so v regulativnih zahtevah pogosto videli predvsem dodatno obremenitev, kar potrjuje potrebo po prilagojenem internem komuniciranju in usposabljanju, ki bi te zahteve približalo njihovim nalogam in vlogam.

Na podlagi izjav intervjuvancev se kot najbolj smiselne izboljšave izpostavljajo: (1) digitalizacija in centralizacija ESG podatkovnih tokov, (2) uvedba rednih usposabljanj za vse zaposlene glede ESG vsebin, metodologije in pomena njihovega prispevka, (3) oblikovanje učinkovitih notranjih komunikacijskih kanalov, ki bi okrepili razumevanje ESG ciljev in poročanja. Dodatno so intervjuvanci predlagali jasno opredelitev odgovornosti, boljšo časovno koordinacijo pri zbiranju podatkov, jasne usmeritve in vpeljavo trajnostnih ambasadorjev po oddelkih. Posebej pomembno se zdi tudi oblikovanje »trajnostnih ambasadorjev« znotraj posameznih oddelkov, ki bi delovali kot povezovalci med trajnostnim oddelkom in zaposlenimi.

Analiza kaže, da podjetje izpolnjuje zakonodajne zahteve s področja ESG poročanja, pri čemer so določene pomanjkljivosti prisotne predvsem na ravni integracije poročanja v vsakodnevno prakso in pri notranji komunikaciji. Sistematično se spremljajo predvsem okoljski in delno družbeni kazalniki, medtem ko je upravljavska dimenzija še v razvoju. Napredek bo najbolj odvisen od dveh ključnih elementov, in sicer digitalizacije in krepitve organizacijske infrastrukture. Intervjuvanci so prepoznali tudi številne priložnosti za izboljšave, ki bi podjetju omogočile učinkovitejšo uskladitev z evropsko trajnostno zakonodajo in povečanje notranje učinkovitosti poročanja.

6 RAZPRAVA

Trajnostno poslovanje in vključevanje ESG dejavnikov postajata vse pomembnejši element sodobnega korporativnega upravljanja. Kompleksnost standardov, uvajanje novih regulativnih okvirov in vse večja pričakovanja deležnikov vse bolj vplivajo na to, kako

podjetje oblikuje svoje procese in kulturo. Razprava se v nadaljevanju osredotoča na tri raziskovalna vprašanja.

6.1 Razprava glede na raziskovalno vprašanje 1

Ali je obstoječi sistem poročanja v izbranem podjetju skladen s pravnimi zahtevami evropskih ter nacionalnih standardov (ESRS, GRI, ZGD-1M)?

Analiza intervjujev kaže, da se podjetje zaveda regulatornih zahtev in se jim prizadeva slediti. Vodstveni delavci regulatorne zahteve prepoznajo kot pomembne smernice. VK2 poudarja, da nova zakonodaja ustvarja potreben okvir transparentnosti, kar potrjuje, da podjetje razume obveznosti poročanja. Trajnostni oddelek dobro pozna metodologije po GRI in ESRS. V intervjujih s TR1 in TR2 je zaslediti visoko raven metodološke natančnosti, saj poudarjata pomen dokazil in sledljivosti podatkov. To kaže na vsebinsko skladnost z zahtevami, ki jih prinaša CSRD. V nadaljevanju pa analiza jasno pokaže, da podjetje še nima enotnega digitalnega sistema, ki bi omogočal poenotenje in avtomatsko zbiranje podatkov, kar je obvezno za popolno skladnost z ESRS standardi. Ta vrzel potrjuje ugotovitve Harymawan in drugi (2022) o tem, da podjetja v zgodnjih fazah razvoja ESG pogosto naletijo na težave zaradi razdrobljenosti podatkov. Operativni zaposleni ESG obravnavajo predvsem kot administrativno nalogo, kar lahko vpliva na kakovost poročanja. Ker zaposleni v operativi pogosto ne razumejo, zakaj zbirajo določene podatke, prihaja do napak in zamud. Tako TR1 kot TR2 poudarjata, da je pomanjkanje razumevanja eden od ključnih dejavnikov, ki vplivajo na verodostojnost poročanja.

Sklepno ugotavljam, da podjetje metodološko in vsebinsko sledi GRI in ESRS standardom, kar se tudi jasno vidi iz pregledanih letnih poročil izbranega podjetja. Kljub temu pa so na organizacijski in informacijski ravni prisotne določene pomanjkljivosti, ki bi lahko vplivale na prihodnjo skladnost z zahtevami standardov.

6.2 Razprava glede na raziskovalno vprašanje 2

Kateri ESG dejavniki se v podjetju sistematično spremljajo in na kakšen način se jih poroča?

Kot je ugotovljeno v analizi intervjujev in na podlagi analize letnih poročil, podjetje spremlja širok nabor okoljskih in družbenih kazalnikov. Pri tem se trajnostni oddelek sklicuje na GRI in ESRS standarde. TR1 navaja, da se vsako leto dodajajo novi kazalniki. Spremljajo se emisije, raba virov, ravnanje z odpadki, raznolikost zaposlenih ter vpliv na skupnost. Vodstveni zaposleni ESG umešča v strateške dokumente in KPI-je. Skladno z literaturo (Adams in drugi, 2022; Halid in drugi, 2023) to potrjuje, da ESG prehaja iz deklarativne v operativno strategijo. Medtem pa operativni zaposleni ESG dojemajo povsem na drugi ravni. Zanje je to rutinsko zbiranje podatkov brez jasne povezave z rezultati ali organizacijskimi

cilji. OP1 in OP2 večkrat omenjata, da ne poznata konteksta ali namena zbiranja podatkov, kar vpliva na njihovo motivacijo in natančnost. Arvidsson in Dumay (2022), ki opozarjata, da osredotočanje na zbiranje kazalnikov, brez ustrezne razlage pogosto vodi do navidezne skladnosti in ne do notranje integracije.

Podjetje že izvaja različne ukrepe, kot so digitalizacija dokumentacije, zmanjšanje porabe papirja in ločevanje odpadkov. Vendar ti ukrepi niso jasno povezani s sistemom poročanja, kar zmanjšuje njihovo informacijsko vrednost. To potrjujejo tudi Darnall in drugi (2022), ki poudarjajo pomen povezovanja operativnih rezultatov z notranjimi indikatorji in metodološkimi zahtevami. Vloga notranje komunikacije je ključna, intervjuji razkrivajo, da informacije o ESG potujejo v smeri »od zgoraj navzdol« brez dialoga. Operativni zaposleni pogosto dobijo obrazce brez dodatne razlage, kje se njihov prispevek vidi. To potrjuje tudi Simmons (2009), ki navaja, da ESG cilji ne smejo ostati samo strateški dokument, ampak morajo postati del organizacijske identitete. Podjetje sistematično spremlja obsežen nabor ESG dejavnikov, vendar je integracija med vodstveno/strateško in operativno ravnanje pomanjkljiva. Spremljanje je vzpostavljeno v skladu z GRI in ESRS, vendar jo vsaka raven dojema drugače.

6.3 Razprava glede na raziskovalno vprašanje 3

Katere izboljšave lahko podjetje implementira za optimizacijo ESG poročanja in večjo skladnost z mednarodnimi trajnostnimi standardi?

Iz analize intervjujev je razvidno, da se vsi zaposleni strinjajo, da podjetje potrebuje izboljšave na področju digitalizacije, usposabljanja in notranje komunikacije. Ta področja se popolnoma ujemajo z ugotovitvami ESG literature.

- Digitalna integracija ESG podatkovnih tokov:

Eden od najpogosteje omenjenih predlogov je izboljšanje in avtomatizacija zbiranja podatkov. VK1 in VK2 pravita, da trenutna razdrobljenost otežuje natančnost in pravočasnost. Uvedba avtomatskega zbiranja podatkov bi znatno zmanjšala ročno delo ter tveganje za napake. Podobne ugotovitve potrjujejo tudi znanstvene študije, ki pravijo da digitalna transformacija ni več priporočljiva, ampak nujna za učinkovito ESG poročanje (Zhang in Huang, 2024).

- Usposabljanje in notranje kompetence:

Zaposleni v trajnostnem oddelku poudarjajo, da zaposleni pogosto ne razumejo, zakaj so podatki, ki jih oddajajo, sploh pomembni. Navajajo, da bi strukturirana usposabljanja bistveno zmanjšala napake. To potrjujejo tudi ugotovitve Chatzimichailidou in drugih (2025), ki pravijo, da je znanje zaposlenih ključno za kakovostno poročanje. Seveda pa morajo usposabljanja biti prilagojena različnim ravnam v podjetju.

- Krepitev notranje komunikacije:

Operativni zaposleni so mnenja, da razumevanje namena poročanja oz. zbiranja podatkov močno izboljša komunikacijo. Navajajo tudi, da jim poročanje velikokrat deluje birokratsko in brez smisla. Raziskava, ki jo je izvedel Turker (2009) potrjuje, da dvosmerna komunikacija krepi občutek pripadnosti ESG ciljem in povečuje kakovost izvedbe. Vzpostavitev dvosmerne komunikacije prek pošiljanja povratnih informacij preko rednih sestankov in ESG ambasadorjev bi izboljšala povezanost med različnimi ravni v organizaciji.

- Krepitev kadrovskih zmogljivosti:

Zaradi vse večje kompleksnosti poročanja morajo podjetja pri svojih zaposlenih razvijati različne kompetence. Intervjuji kažejo, da trenutne kadrovske zmožnosti trajnostnega oddelka niso zadostne za dolgoročno zahtevnost poročanja, kar potrjuje tudi (Del Giudice & Rigamonti, 2020).

Podjetje stoji pred preходом iz deklarativne v operativno fazo ESG upravljanja. Implementacija navedenih izboljšav bi okrepila skladnost, zmanjšala operativno obremenitev in dvignila kakovost ESG sistema na raven, ki jo pričakuje evropska zakonodaja.

6.4 Priložnosti za izboljšave in nadaljnji razvoj ESG v podjetju

Na podlagi kvalitativne analize intervjujev z različnimi profili zaposlenih v podjetju, pregledu že objavljenih letnih poročil ter ob podpori obstoječe literature se izoblikujejo ključne priložnosti za nadaljnji razvoj in optimizacijo ESG sistema v obravnavanem podjetju. Učinkovitost ESG poročanja in implementacije ne temelji le na formalni skladnosti z regulativnimi zahtevami, temveč na sposobnosti podjetja, da trajnostne cilje integrira v vse ravni organizacije, od strategije do vsakodnevnega operativnega delovanja. V nadaljevanju so predstavljene ključne izboljšave, ki se kažejo kot strateško pomembne.

Eden od najpogosteje izpostavljenih izzivov v raziskavi je bila razdrobljenost informacijskih sistemov in pomanjkanje povezljivosti med različnimi viri ESG podatkov. To vodi v dolgotrajne in neučinkovite postopke zbiranja informacij, težave pri konsistenci podatkov ter večje tveganje za napake. Uvedba integriranih digitalnih rešitev, kot so centralizirane ESG platforme ali digitalni dashboardi, bi lahko bistveno izboljšala učinkovitost, sledljivost in zanesljivost ESG poročanja. Raziskave, kot je Halid in drugi (2023), poudarjajo, da digitalna transformacija ESG sistemov ni več luksuz, temveč nuja. V digitalno podprtih okoljih se beleži višja kakovost razkritij, zmanjšanje napak ter boljši nadzor nad izpolnjevanjem regulativnih in notranjih zahtev. Prav tako omogočajo takšni sistemi enostavnejšo analitiko in vizualizacijo napredka, kar pomembno prispeva k boljšemu

odločanju na vseh ravneh podjetja. Hkrati pa ponujajo boljšo sledljivost podatkov, kar je regulatorna zahteva.

Usposabljanje zaposlenih je ključno za uspešno ESG integracijo. Kvalitativna raziskava je pokazala, da operativni kader pogosto ne razume širšega konteksta ESG nalog, kar zmanjšuje njihovo motivacijo in zavzetost. Redna in ciljno usmerjena izobraževanja, ki so prilagojena vsebini in zahtevam različnih oddelkov, bi prispevala k večji notranji mobilizaciji in učinkovitejšemu izvajanju ESG strategij. Sierdovski in drugi (2023) opozarjajo, da ESG kompetence ne vključujejo zgolj tehničnega znanja o poročanju, temveč tudi sposobnost strateškega razmišljanja, razumevanje trajnostnih tveganj in priložnosti ter etično presojo. Uvedba ESG treningov, ki vključujejo praktične primere, interaktivne delavnice in notranje ambasadorje trajnosti, se kaže kot dobra praksa v številnih organizacijah, ki dosegajo visoko raven ESG zrelosti.

Transparentno poročanje ni le zakonska zahteva, temveč tudi sredstvo za spodbujanje notranje zavezanosti in zunanjega zaupanja. Vizualna predstavitev ESG rezultatov v obliki grafov, infografik ali interaktivnih prikazov (dashboardov) omogoča lažje razumevanje dosežkov in vrzeli, tudi za tiste, ki niso neposredno vključeni v pripravo poročil. Tovrstni pristop spodbuja kulturo odprtega spremljanja napredka in ustvarja občutek doseganja skupnih ciljev. V literaturi (Arvidsson in Dumay, 2022; Ellili, 2022) je jasno razvidno, da transparentna komunikacija o ESG dosežkih krepí zaupanje deležnikov in motivira zaposlene, saj jim omogoča vpogled v učinke njihovega dela. Poleg tega vizualizacija omogoča vodstvu hitrejšo in informirano odločitve, kar povečuje prilagodljivost podjetja v spreminjajočem se regulativnem okolju.

Aktivno vključevanje operativnih zaposlenih pri oblikovanju trajnostnih ciljev ima dokazano pozitiven učinek na njihovo zavzetost in občutek pripadnosti. Ko so zaposleni vključeni v definiranje ESG prioritet, se lažje identificirajo z organizacijskimi vrednotami in so bolj motivirani za uresničevanje ciljev. Takšen vključujoč pristop zmanjšuje odpor do sprememb in povečuje učinkovitost implementacije ukrepov. Friede in drugi (2015) so v analizi več kot 2000 študij ugotovili, da notranja kultura sodelovanja in participacije zaposlenih pomembno prispeva k uspešnosti ESG sistemov. Povečana angažiranost zaposlenih se kaže tudi v večji inovativnosti, boljši uporabi virov ter hitrejši prilagodljivosti spremembam.

Za učinkovito izvajanje in poročanje o ESG potrebujemo več kot le dobre namene, nujna je ustrezna kadrovska zasedba z jasno določenimi vlogami, kompetencami in odgovornostmi. ESG oddelki pogosto delujejo z omejenimi resursi, kar otežuje razvoj kompleksnih analiz, sodelovanje z zunanjimi deležniki in implementacijo novih smernic. Darnall in drugi (2022) ter Del Giudice in Rigamonti (2020) poudarjajo, da kakovost ESG poročanja močno korelira s strokovno podkovanostjo in številčno ustreznostjo notranjih ESG ekip. S tem, ko podjetja krepíjo svoje ESG oddelke z multidisciplinarnimi profili (npr. analitiki, komunikatorji,

pravniki, strokovnjaki za okolje), pridobivajo celovitejši pristop k trajnostnemu poročanju in upravljanju.

Povzetek ugotovitev jasno nakazuje, da podjetje stoji pred pomembnim pragom organizacijske transformacije. Implementacija predlaganih izboljšav bi omogočila večjo notranjo koherenco, večjo transparentnost navzven ter dolgoročno konkurenčnost. Ob tem pa je ključno, da razvoj ESG ni zgolj tehnična ali regulativna naloga, temveč celostni proces organizacijskega učenja, inoviranja in sodelovanja, tako vodstva kot vseh zaposlenih.

6.5 Omejitev raziskave

Kljub pomembnim vpogledom, ki jih ponuja raziskava o implementaciji in poročanju ESG dejavnikov v izbranem podjetju, je treba pri interpretaciji rezultatov upoštevati več metodoloških in vsebinskih omejitev. Gre za študijo primera, izvedeno v enem podjetju, kar omogoča poglobljeno razumevanje konkretnega organizacijskega konteksta, vendar ne omogoča posploševanja ugotovitev na širšo populacijo podjetij. Vzorčenje je bilo namenoma usmerjeno v različne ravni organizacijske hierarhije, vendar je bilo število intervjuvancev omejeno na šest oseb, kar zmanjšuje raznolikost perspektiv in onemogoča statistično potrjevanje rezultatov. Poleg tega obstaja možnost pristranskosti odgovorov, saj so intervjuvanci zaposleni v istem podjetju, kar lahko vpliva na stopnjo iskrenosti ali selektivnosti pri podajanju informacij, še posebej v luči organizacijskih norm, pričakovanj in zavzetosti posameznega zaposlenega. Časovna umeščenost raziskave v obdobje uvajanja novih ESG regulativ (npr. CSRD, ESRS) pomeni, da so bile nekatere trajnostne prakse še v razvoju, kar vpliva na celovitost analize. Dodatno omejitev predstavlja omejen dostop do nekaterih internih dokumentov, analiz in strateških usmeritev, ki bi lahko dodatno osvetlili kompleksnost izvajanja ESG načel. Kljub tem omejitvam raziskava ponuja pomembno izhodišče za nadaljnje študije in konkretne izboljšave v praksi ESG poročanja.

7 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil preučiti obseg, način in kakovost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju in oceniti, v kolikšni meri so ti dejavniki vključeni v poslovanje podjetja. Motivacija raziskave je temeljila na dejstvu, da novi zakonodajni okvirji, priporočila in standardi od podjetij zahtevajo celovita, primerljiva in sledljiva razkritja, kar za veliko organizacij pomeni, da bodo morala preoblikovati svoje dosedanje pristope ali načine poročanja. Na podlagi tega je bil oblikovan glavni cilj magistrskega dela in ta je bil preučiti obseg in način poročanja ESG dejavnikov v izbranem podjetju ter oceniti stopnjo njihove implementacije v poslovno prakso. Za doseg tega cilja pa si bili oblikovani pomožni cilji, ki so vključevali pregled literature, opredelitev ključnih GRI in ESG standardov, analizo letnih in trajnostnih poročil izbranega podjetja ter na podlagi tega analizirati stopnjo in način implementacije ESG dejavnikov v podjetju ter podati morebitne predloge za izboljšave. Namen empiričnega dela je bil odgovoriti na tri raziskovalna

vprašanja, ki se osredotočajo na skladnost poročanja ESG dejavnikov v izbranem podjetju, analizo implementacije ESG dejavnikov v izbranem podjetju ter priprava morebitnih predlogov za izboljšave.

Na začetku je za doseganje zastavljenih ciljev bilo potrebno preučiti domačo in tujo literaturo na temo ESG, nato je sledil še pregled zakonodajnih okvirjev in priporočil ter standardov. V empiričnem delu je sledila analiza letnih in trajnostnih poročil izbranega podjetja. Nato so bili izvedeni še intervjuji z zaposlenimi na različnih ravneh v podjetju. Takšen pristop nam je omogočil celovit vpogled v obstoječe sisteme poročanja ter v razumevanje ESG načel v izbranem podjetju.

Prvo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na skladnost poročanja z ESRS in GRI standardi. Analiza nam je pokazala, da podjetje v večini izpolnjuje osnovne regulativne zahteve ter da v pripravi poročil sledi okvirom ESRS in GRI standardov. Vključeni so okoljski, družbeni in upravljalški kazalniki, vendar obstajajo priložnosti za nadgradnjo, zlasti na področju podatkovne integracije, celovitega poročanja in vključenosti zaposlenih. To je še posebej pomembno v kontekstu zaostrovanja regulative in vse večjih pričakovanj deležnikov.

Drugo raziskovalno vprašanje je preučevalo katere ESG dejavnike podjetje spremlja in kako o njih poroča. Najbolj podrobno so bili obravnavani okoljski kazalniki, predvsem zaradi zahtev o spremljanju porabe energije in ostalih virov, pa tudi o emisijah v okolje in nastanku odpadkov. Velik del je posvečen tudi spremljanju proizvodnje energije predvsem iz obnovljivih virov in energetske učinkovitosti. Pri družbenih kazalnikih se spremljajo predvsem zaposlitveni podatki. Področje človekovih pravic in ukrepov proti korupciji pa je malo manj podrobno predstavljeno. Upravljalški kazalniki so v podjetju že prisotni, vendar obstajajo minimalna odstopanja. V prihodnjih poročanjih bodo potrebna še nekatera razkritja. Izbrano podjetje omenja etični kodeks, ne spremlja pa kršitve etičnega kodeksa. Manjkajo tudi kazalniki o korupciji, skrbnih pregledih in človekovih pravicah. Intervjuji so nam potrdili, da trajnostni oddelek nosi glavno odgovornost za metodologijo spremljanja kazalnikov in interpretacijo podatkov.

Tretje raziskovalno vprašanje se je nanašalo na priložnosti za izboljšave. V tem delu so bila izpostavljena tri ključna področja. Prvo je bilo digitalizacija in vzpostavitev sistema za bolj učinkovito zbiranje podatkov in avtomatizacijo. Drugo področje je bila krepitev znanja in usposabljanja zaposlenih na vseh ravneh, saj nam je raziskava pokazala razlike med strateškim razumevanje ESG in razumevanjem operativnega kadra. Tretje področje pa je izboljšanje notranje komunikacije, z namenom krepitev razumevanja zakaj so kazalniki pomembni in kako posamezni oddelki prispevajo k doseganju trajnostnih ciljev.

Celotna analiza nam potrjuje, da je podjetje v točki kjer prehaja iz razvoje v operativno fazo ESG upravljanja. Formalni okvir je vzpostavljen, prisotna je strateška naravnost in razumevanje nujnosti skladnosti z zakonodajo, vendar za celovito integracijo ESG je potrebna krepitev organizacijskih zmogljivosti. Ključni izzivi so tehnološki (digitalizacija),

organizacijski (opredelitev odgovornosti, kadrovska okrepitev) in kulturni (ozaveščenost operativnih zaposlenih).

Magistrsko delo prispeva k razumevanju, kako ESG poročanje v praksi presega zgolj regulativne zahteve in postaja orodje strateškega vodenja. Poudarja, da celovit pristop, ki povezuje regulativne zahteve, notranje kompetence in organizacijsko kulturo, omogoča večjo verodostojnost poročanja in boljšo integracijo trajnostnih ciljev v poslovni model. Čeprav je raziskava osredotočena na eno podjetje, so ugotovitve relevantne tudi za širši kontekst slovenskih podjetij, ki se soočajo s podobnimi izzivi implementacije ESRS zahtev.

Na koncu lahko ocenim, da je uspešna ESG transformacija zahteven in dolgotrajen proces, ki zahteva konstantna vlaganja v kompetence zaposlenih, digitalizacijo in vključevanje vseh ravni zaposlenih v komunikacijo in konstruktiven dialog. Le s tem lahko podjetje preseže formalno skladnost ter ustvari dolgoročno vrednost za deležnike in širšo družbo.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., in Wang, Y. (2022). The development and implementation of GRI Standards: Practice and policy issues. *Handbook of accounting and sustainability*, 26–43. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00009>
2. Arvidsson, S., in Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091–1110. <https://doi.org/10.1002/bse.2937>
3. Darnall, N., Ji, H., Iwata, K., in Arimura, T. H. (2022). Do ESG reporting guidelines and verifications enhance firms' information disclosure? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1214–1230. <https://doi.org/10.1002/csr.2265>.
4. Halid, S., Rahman, R. A., Mahmud, R., Mansor, N., in Wahab, R. A. (2023). A literature review on ESG score and its impact on firm performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 13(1), 272–282. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v13-i1/15101>
5. Harymawan, I., Nasih, M., Agustia, D., Putra, F. K. G., in Djajadikerta, H. G. (2022). Investment efficiency and environmental, social, and governance reporting: Perspective from corporate integration management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1186–1202. <https://doi.org/10.1002/csr.2263>
6. Zhang, M., in Huang, Z. (2024). The impact of digital transformation on ESG performance: The role of supply chain resilience. *Sustainability*, 16(17), 7621. <https://doi.org/10.3390/su16177621>

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, C. A., in Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for ‘harmonisation’ of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102309. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102309>.
2. Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., in Wang, Y. (2022). The development and implementation of GRI Standards: Practice and policy issues. *Handbook of accounting and sustainability*, 26–43. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373518.00009>
3. Ahmad, H., Yaqub, M., in Lee, S. H. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2963-2987. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x>
4. Arvidsson, S., in Dumay, J. (2022). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091–1110. <https://doi.org/10.1002/bse.2937>.
5. Badia, F., Bracci, E., in Tallaki, M. (2020). Quality and diffusion of social and sustainability reporting in Italian public utility companies. *Sustainability*, 12(11), 4525. <https://doi.org/10.3390/su12114525>
6. Balanč, K. (2022a, 24. maj). *ESG se krepí, trendu sledíjo tudi slovenski skladi*. Bloomberg Adria. <https://si.bloombergadria.com/posel/nalozbe/7790/esg-se-krepi-trendu-sledijo-tudi-slovenski-skladi/news>
7. Balanč, K. (2022b, 1. december). *Nova evropska pravila za obvezno ESG-poročanje podjetij*. Bloomberg Adria. <https://si.bloombergadria.com/posel/poslovanje/15948/nova-evropska-pravila-za-obvezno-esg-porocanje-podjetij/news>
8. Barnett, M. L., in Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304–1320. <https://doi.org/10.1002/smj.1980>
9. Battiston, S., Dafermos, Y., in Monasterolo, I. (2021). Climate risk and financial stability Sources of uncertainty and challenges for macroeconomic modelling. *Journal of Financial Stability*, 54, 100867. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2021.100867>
10. Beck, C., Dumay, J., in Frost, G. (2017). In pursuit of a ‘Single Source of Truth’: From threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 191–205. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2423-1>
11. Bialkowski, J., Starks, L. T., Wagner, M. (2021). *Who cares wins: The rise of socially responsible investing*. The PRI Academic Network Week, 1-52. https://nzfc.ac.nz/papers/updated_21/47.pdf

12. Bose, S. (2020). *Evolution of ESG reporting frameworks*. In Values at work: Sustainable investing and ESG reporting, 13–33. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-55613-6_2
13. Brogi, M., in Lagasio, V. (2019). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 576–587. <https://doi.org/10.1002/csr.1704>.
14. Bruno, M., in Lagasio, V. (2021). An overview of the European policies on ESG in the banking sector. *Sustainability*, 13(22), 12641. <https://doi.org/10.3390/su132212641>
15. Brown, H. S., de Jong, M., in Lessidrenska, T. (2007). *The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship*. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/crj/files/workingpaper_36_brown.pdf
16. Buallay, A. (2020). Sustainability reporting and firm's performance: Comparative study between manufacturing and banking sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 431-445. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0371>
17. Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 98-115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
18. Seven Key Corporate Trends in ESG & Climate for 2024 and Beyond. (2024, 10. januar). *Center for Sustainability and Excellence*. <https://www.cse-net.org>
19. Cerrone, R. (2022). Banking Regulation for ESG Principles and Climate Risk. *Banking and Accounting Issues*, 59. doi: 10.5772/intechopen.104110.
20. Chatzimichailidou, P., Reppa, A., Karava, Z., Reppa, G., Kanakaris, V., in Serdaris, P. (2025). *The Contribution of Training to Employee Engagement for Successful ESG Strategy Implementation*. In *Sustainability Through Green HRM and Performance Integration*. 59-82. IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-5981-5.ch003
21. Darnall, N., Ji, H., Iwata, K., in Arimura, T. H. (2022). Do ESG reporting guidelines and verifications enhance firms' information disclosure? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1214–1230. <https://doi.org/10.1002/csr.2265>.
22. Deloitte. (2024, 27. junij). Heads Up — *Unpacking the Double Materiality Assessment Under CSRD and ESRS*. <https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/deloitte/heads-up/2024/csr-d-esrs-double-materiality-assessment>
23. Del Giudice, A., in Rigamonti, S. (2020). Does audit improve the quality of ESG scores? Evidence from misconduct. *Sustainability*, 12(14), 5670. <https://doi.org/10.3390/su12145670>
24. Duvernay, G. (2024, May 29). *CSRD timeline: When should your company report?* Plan A. <https://plana.earth/academy/timeline-csrd>
25. EFRAG. (2025, november). *Draft European Sustainability Reporting Standards ESRS 1 General requirements*. https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-12/November_2025_ESRS_1.pdf

26. EFRAG. (2024, maj). *EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance*. https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf
27. EFRAG. (2022, April). *ESRS exposure drafts – European sustainability reporting standards*. European Financial Reporting Advisory Group. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs/sector-agnostic/public-consultation-on-the-first-set-of-draft-esrs>
28. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
29. Ernst & Young. (2020). *Pregledno poročilo 2020*. Ernst & Young Slovenija. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/sl-si/generic/documents/ey-slovenija-2020-pregledno-porocilo.pdf>
30. Ernst & Young. (2023, november). *EY ESG Suite: Assessing your company's sustainability-reporting readiness*. EY. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/services/sustainability/documents/ey-esg-suite-2023.pdf>
31. European investment Bank. (2021, 2. februar). *EIB Environmental and Social Standards*. European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/publications/eib-environmental-and-social-standards>
32. European Investment Bank. (2022, 26. julij). *Corporate governance report 2021*. European Investment Bank. <https://www.eib.org/en/publications/2021-eib-group-corporate-governance-report>
33. Ellili, N. O. D. (2022). Bibliometric analysis and systematic review of environmental, social, and governance disclosure papers: Current topics and recommendations for future research. *Environmental Research Communications*, 4(9), 092001. <https://doi.org/10.1088/2515-7620/ac8b67>
34. Engle, R., Giglio, S., Kelly, B., Lee, H., in Stroebel, J. (2020). Hedging climate change news. *The Review of Financial Studies*, 33(3), 1184–1216. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhz072>
35. European Commission. (2023a, 31. julij). *Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards*. Pridobljeno s https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en
36. European Commission. (2023b, 22. december). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>
37. European Commission. (2020, 13. november). *A new consumer agenda: Strengthening consumer resilience for sustainable recovery*. Publications Office of the European Union. eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0696

38. European Commission. (2025, 9. december). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?utm_source=chatgpt.com
39. European Parliament. (2023, 24. maj). *Circular economy: definition, importance and benefits*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603>
40. EUR-Lex Europa. (2023, 24. maj). *Explanatory memorandum*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>
41. European Environment Agency. (2025, 29. september). *Europe's environment 2025: State and outlook report*. <https://www.eea.europa.eu/en/europe-environment-2025>
42. Evropska komisija. (2015). *Skupaj v boju proti podnebnim spremembam*. https://ec.europa.eu/assets/clima/our_planet_our_future/sl/files/assets/common/downloads/our-planet-our-future_sl.pdf
43. Evropska komisija. (2022, 16. december). *Direktiva (EU) 2022/2464 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti*. Uradni list Evropske unije. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
44. Feridun, M., Güngör, H. (2020) Climate-related Prudential risks in the banking sector: A review of the emerging regulatory and supervisory practices. *Sustainability*, 12(13), 5325. <https://doi.org/10.3390/su12135325>
45. Ferjančič, U., Ichev, R., Lončarski, I., Montariol, S., Pelicon, A., Pollak, S., Sitar Šuštar, K., Toman, A., Valentinčič, A., in Žnidaršič, M. (2024). *Textual analysis of corporate sustainability reporting and corporate ESG scores*. *International Review of Financial Analysis*, 96(B), 103669. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103669>
46. Friede, G., Busch, T., in Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of sustainable finance & investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
47. Global Reporting Initiative. (2021, 5. oktober). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-1-foundation-2021/>.
48. Global Reporting Initiative. (2022). *About GRI: Mission and History*. <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
49. Google. (2025, 28. oktobra). *Google Trends: Search interest over time for "ESG"*. <https://trends.google.com/>
50. Halid, S., Rahman, R. A., Mahmud, R., Mansor, N., in Wahab, R. A. (2023). A literature review on ESG score and its impact on firm performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 13(1), 272–282. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v13-i1/15101>

51. Han, J. J., Kim, H. J., in Yu, J. (2016). Empirical study on relationship between corporate social responsibility and financial performance in Korea. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 1(1), 61–76. <https://doi.org/10.1186/s41180-016-0002-3>.
52. Harymawan, I., Nasih, M., Agustia, D., Putra, F. K. G., in Djajadikerta, H. G. (2022). Investment efficiency and environmental, social, and governance reporting: Perspective from corporate integration management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1186–1202. <https://doi.org/10.1002/csr.2263>
53. IFRS. (2023). *Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards*. <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>
54. International Labour Organization. (2022, 17. januar). *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*. ILO Publications. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_834081.pdf
55. Penasa Č., J. in Oštir, A. (2024, 19. december). *Poročanje ESG: Kaj prinaša novela ZGD-IM? Jadek in Pensa*. <https://www.jadek-pensa.si/porocanje-esg-kaj-prinasa-novela-zgd-1m/>
56. Kalash, I. (2020). Environmental disclosure: Determinants and effects on financial performance? An empirical evidence from Turkey. *Sosyoekonomi*, 28(46), 95–115. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2020.04.05>
57. Khan, M., Serafeim, G., in Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The accounting review*, 91(6), 1697-1724. <https://doi.org/10.2308/accr-51383>
58. Khan, I. A., Haq, F., Kiran, M., in Aziz, T. (2025). *Circular economy and waste management: transforming waste into resources for a sustainable future*. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s13762-025-06750-5>
59. Kim, J., Chung, S., in Park, C. (2013). Corporate social responsibility and financial performance: The impact of the MSCI ESG ratings on Korean firms. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 14(11), 5586–5593. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2013.14.11.5586>.
60. Kotsantonis, S., Pinney, C., in Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
61. Kordeš, U., in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Založba Univerze na Primorskem.
62. Krueger, P., Sautner, Z., Tang, D. Y., in Zhong, R. (2021). The effects of mandatory ESG disclosure around the world. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1795-1847. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12548>
63. Lagasio, V., in Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>

64. Manes-Rossi, F., Tiron-Tudor, A., in Nicolò, G. in Zanellato, G. (2018). Ensuring more sustainable reporting in Europe using non-financial disclosure—De facto and de jure evidence. *Sustainability*, 10(4), 1162. <https://doi.org/10.3390/su10041162>
65. Michelon, G., Pilonato, S., in Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59–78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
66. Mion, G., in Loza Adauí, C. R. (2019). Mandatory nonfinancial disclosure and its consequences on the sustainability reporting quality of Italian and German companies. *Sustainability*, 11(17), 4612. <https://doi.org/10.3390/su11174612>.
67. OECD. (2011, 29. september). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264115415-en>
68. OECD. (2020, 29. september). *OECD Business and Finance Outlook 2020 Sustainable and Resilient Finance*. OECD Publishing. Dostopno na: <https://doi.org/10.1787/eb61fd29-en>
69. OECD. (2022, 5. november). *Environment at a Glance Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ac4b8b89-en>
70. OECD. (2023a, 8. junij). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html
71. OECD. (2023b) *Principles of Corporate Governance*. OECD. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
72. Park, H., Kim, J.D. (2020). Transition towards green banking: Role of financial regulators and financial institutions. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s41180-020-00034-3>
73. Petrol d.d., Ljubljana. (2024a, maj). *Annual Report 2023*. Petrol Group. https://www.petrol.eu/binaries/content/assets/skupina-petrol-eng/2024/reports/05/lp_petrol_lp23-ang-book-web.pdf
74. Petrol d.d., Ljubljana. (2024b, 9. april). *Financial results 2024*. SEOnet. https://seonet.ljse.si/?doc_id=91235
75. Petrol d.d., Ljubljana. (2023, maj). *Annual Report 2022*. Petrol Group. https://www.petrol.eu/binaries/content/assets/skupina-petrol-eng/2023/reports/annual-report-petrol_2022.pdf
76. Petrol d.d., Ljubljana. (2025, maj). *Annual Report 2024*. Petrol Group. <https://www.petrol.eu/binaries/content/assets/skupina-petrol-eng/2025/pages/publications/05/petrol-lp-2024-ang-web.pdf>
77. EU Parliament and Council of the EU. (2020, 22. junij). *Regulation (EU) 2020/852 on establishing a framework to facilitate sustainable investment*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>
78. Režec, T. (2021). *Trajnostno poročanje v farmacevtski industriji*, (Magistrsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=78971>

79. Rouen, E., Sachdeva, S., in Yoon, A. (2022). *Evolution of ESG reports and the role of voluntary standards*. Harvard Business School Working Paper No. 23-024. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23-024_5d9ec300-5c37-4cac-9edb-bcf59650ceb4.pdf
80. Salehi, M. (2022). Global water shortage and potable water safety; Today's concern and tomorrow's crisis. *Environment International*, 158, 106936. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106936>
81. Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: The importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal*, 33(7), 39–56. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2020-0180>
82. SEC. (2024, 4. marec). *SEC Adopts Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures*. <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-31>
83. Setyaningsih, S., Widjojo, R., in Kelle, P. (2024). Challenges and opportunities in sustainability reporting: A focus on small and medium enterprises (SMEs). *Cogent Business & Management*, 11(1), 2298215. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2298215>
84. Sierdovski, M., Pilatti, L. A., in Rubbo, P. (2022). *Organizational Competencies in the Development of Environmental, Social, and Governance (ESG) Criteria in the Industrial Sector*. *Sustainability*, 14(20), 13463. <https://doi.org/10.3390/su142013463>
85. Simmons, C. (2009). Internal communication and employee engagement in corporate social responsibility initiatives. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 75–88.
86. Slavec, A. (2022). *Trajnostno poročanje o varovanju okolja v podjetju na osnovi GRI in ESG dejavnikov* (Doctoral dissertation, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo). <https://repositorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=139880>
87. Smith, M., Yahya, K., in Marzuki Amiruddin, A. (2007). Environmental disclosure and performance reporting in Malaysia. *Asian Review of Accounting*, 15(2), 185–199. <https://doi.org/10.1108/13217340710823387>.
88. Struna Bregar, A. (2022, 26. januar). *Vodnik za upravljanje ESG component v podjetju. CER Partnerstvo za trajnostno gospodarstvo*. <https://cer-slo.si/vodnik-za-upravljanje-esg-komponent-v-podjetju-26-01-2022.html>
89. Thomson, R. (2024, 6. januar). *ESG predictions for 2024*. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/esg/esg-predictions-2024/>.
90. Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
91. Hougbo, G. F. (2022, December 6). *Solving the water crisis is key to climate action and sustainable development*. United Nations Information Service Vienna. <https://unis.unvienna.org/unis/en/topics/opeds/2022/solving-the-water-crisis.htm>
92. United Nations. (2011, 16. junij). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. Office

- of the High Commissioner for Human Rights
https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf
93. Uradni list RS. (2024). *Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1M)*. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2024-01-3204/zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-zakona-o-gospodarskih-druzbah-zgd-1m>
 94. Uradni list RS. (2017). *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1J)*. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2017-01-0730/zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-zakona-o-gospodarskih-druzbah>
 95. Vogrinc, J., Zuljan, M.V. in Kožuh, B. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani
 96. Wan, G., Dawod, A., Chanaim, S., in Shankar, S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6, 100084. <https://doi.org/10.1016/j.dsm.2023.03.001>.
 97. Yang, X., in Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of business ethics*, 86(Suppl 2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0191-0>
 98. Zhang, M., in Huang, Z. (2024). The impact of digital transformation on ESG performance: The role of supply chain resilience. *Sustainability*, 16(17), 7621. <https://doi.org/10.3390/su16177621>
 99. Združenje bank Slovenije. (2022, avgust). *Vprašalnik za oceno okoljskih, družbenih in upravljaljskih (»ESG«) tveganj podjetja*. <https://www.zbs-giz.si/en/esg-questionnaire-a-companys-assessment-of-environmental-social-and-governance-risks/>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja

Spoštovani,

zahvaljujem se vam, da ste si vzeli čas za ta intervju, namenjen proučevanju ključnih vidikov okoljskega, družbenega in korporativnega upravljanja v podjetju. Vaša strokovnost in izkušnje bodo neprecenljiv prispevek k razumevanju teme, ki postaja vse bolj pomembna v svetu poslovanja.

Kot uvod v naše razgovore bi želeli osvetliti nekaj ozadij in osnovnih načel naše raziskave. V času, ko se svet poslovanja sooča s številnimi izzivi, kot so podnebne spremembe, socialna neenakost in zahteve po odgovornem upravljanju, postaja vedno bolj očitno, da uspešno poslovanje ni le odvisno od finančne uspešnosti, temveč tudi od sposobnosti podjetja, da se odzove na širše družbene in okoljske izzive.

Magistrska naloga se osredotoča na analizo poročanja o okoljskem, družbenem in korporativnem upravljanju v podjetju ter predlaga smernice za izboljšave. Cilj raziskave je prispevati k boljšemu razumevanju trenutnega stanja poročanja in pomena upoštevanja ESG dejavnikov v poslovnih procesih.

Vaše bogate izkušnje in vpogledi v delovanje podjetja bodo ključni pri razumevanju praktičnih izzivov in priložnosti, s katerimi se podjetja soočajo pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje operacije in poročanje. S temi informacijami bom lahko bolje ocenila trenutno stanje, prepoznala morebitne vrzeli in oblikovala konkretne predloge za izboljšave.

V naslednjih vprašanjih se bom osredotočila na ključne vidike vašega delovanja v izbranem podjetju v povezavi z ESG dejavniki ter vas povabila k deljenju vaših stališč, izkušenj in mnenj glede teh pomembnih vprašanj.

Še enkrat se vam zahvaljujemo za vaš čas in sodelovanje pri tej raziskavi.

S spoštovanjem,

Aldijana Asanovski

1. Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?
2. Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?
3. Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?
4. Kako so v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?
5. Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?
6. Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?
7. Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?
8. Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?
9. Kako vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?
10. Kako lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Priloga 2: Transkripti

OP1 (operativna zaposlena)

Datum: 15. januar 2025

Trajanje: 48 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanke: OP1

Vnaprej hvala, ker si si vzela čas za tale najin pogovor. Ta intervju je v bistvu del magistrske raziskave, kjer se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljavskim vprašanjem oz. ESG. Tvoja izkušnja in pogled bosta dragocena, ker želim razumeti, kako se te stvari dejansko živijo in izvajajo v praksi, saj se v zadnjih letih poslovni svet močno spreminja.

Te spremembe so od podnebnih izzivov, socialnih vprašanj in vseh večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. Zdi se, da dandanes uspešno poslovanje ni več samo stvar dobrih števil, ampak tudi tega, kako podjetje vpliva na ljudi, okolje in družbo na splošno.

Mogoče boš lažje razumela koncept: ogromno stvari se lahko dobi na internetu in družabnem omrežju. Če podjetje karkoli narobe naredi, kar se tiče socialnih vidikov, okolja ali onesnaževanje, lahko ljudje to takoj izvejo in to lahko močno vpliva na podjetje. V raziskavi se na splošno osredotočam na to, kako podjetja poročajo o vidikih in kje so možnosti za izboljšave.

Cilj je, da na podlagi vaših izkušenj prepoznam, kaj v poročanju deluje, kje so izzivi in kaj bi bilo dobro razmisliti, da bi lahko v podjetju drugače delali. Zato me zanima tvoj pogled. Kako ti to doživljaš v vsakodnevem delu? Kako se to zdi pomembno? Kaj pogrešaš, kje vidiš dobre prakse? Zdaj ti bom v nadaljevanju zastavila nekaj vprašanj, predvsem v povezavi z ESG. To so tista vprašanja, ki si jih prej že dobila, ampak v resnici tukaj gre bolj za pogovor. Ni treba biti strogo formalna, tako da lahko odgovarjaš čisto po občutku.

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: Torej, jaz gledam na dejavnike, kako podjetje resno jemlje vpliv na okolje, na ljudi, na zaposlene, kako se posluje, da je poslovanje pošteno. Zdi se mi, da gre za neko odgovornost, za naše poslanstvo, neka priložnost, da ustvarimo nekaj boljšega. Če mene vprašaš, to v bistvu niso neke majhne stvari. To ni neka drobna papirologija. To je ogromna stvar. To bi moral biti del vsakdana vsakega posameznika. In jaz mislim, da ESG dejavniki vključujejo ločevanje odpadkov, varčevanje z energijo in vse te male pozornosti. Mislim, da se o tem ne govori dovolj. Včasih res ne razumem, kaj točno naj bi določene stvari in podatki pomenili. Kot da bi želeli samo zbirati neke številke. ESG je nekaj, kar ni čisto jasno opredeljeno, ampak zame osebno, kot pravim, so to druge stvari kot pa samo neke številke, s katerimi podjetje razpolaga.

Raziskovalka: Pa kaj se ti zdi mogoče, da manjka konkretna povezava med tvojim delom in trajnostnimi cilji podjetja?

Odgovor: Ja, zdi se mi, da manjka povezava. Mislim, da bi morali o tem več govoriti in da bi morale biti te informacije bolj dostopne zaposlenim. Vsak bi moral v to vložiti več truda in se tem ukvarjati. Zaradi naših interesov, naše prihodnosti in naših zanamcev. To bi moralo biti nekaj, kar vsak posameznik dejansko čuti. Manj birokratskih stvari in več pogovora bi podjetja bolj živele te dejavnike. Jaz mislim, da je dovolj velik pokazatelj, koliko resno podjetje jemlje te dejavnike, kako resno verjame v vpliv na okolje.

Raziskovalka: Dejansko misliš, da bi bilo dobro, da bi imeli več nekih konkretnih izobraževanj, ne v smislu klasičnih izobraževanj, ampak bolj kot predavanj na to temo? Bi se tega udeležila, če bi bilo?

Odgovor: Jaz sem za našo skupino ambasadorka trajnosti. Bila sem na parih delavnicah, ampak mislim, da je bolj pomembno, da moraš to živeti. Če greš na neko predavanje samo zato, da si tam, ni s tem nič. Ti moraš dobiti prave ambasadorje, prave ljudi, kateri spodbujajo k temu, ki vedo, zakaj je to dobro.

Raziskovalka: V bistvu ni pomembno samo izobraževanje, ampak da je oseba notranje povezana s tem?

Odgovor: Da se zaveda, kaj pomeni to za naše okolje. Kaj se dogaja.

Raziskovalka: Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: Jaz mislim, da se podjetja trudijo, da jim je do tega, da imajo ta poročila redno pripravljena. Velikokrat se mi tudi zdi, da se rečejo: »Ja, mi ravnamo skladno s standardi, seveda.« Ampak kaj pa vem jaz iz mojega vidika ... včasih se mi zdi, da je to bolj narejeno na hitro, mehansko, ker tako mora biti. Vsebinsko so seveda poročila zmeraj bogata, ampak proces znotraj je pa pač bolj oddaljen od nas.

Raziskovalka: A si mogoče doživela kak primer, kjer je bila komunikacija med oddelki boljša in si se počutila bolj vključeno? Glede na to, da si že prej omenjala, da manjka te vključenosti.

Odgovor: Ja, ja, jaz mislim, da. Mogoče bi bilo za zaposlene fino, da bi se nas vključili v razlago rezultatov. Mi dobimo poročilo, ki ima te ... to moraš potem samo malo raziskati pa tako. Zdi se mi, da bi bilo čisto fajn, da bi imeli kakšne kratke predstavitve. Pa tako, kaj je bilo ugotovljeno, kje bi se lahko izboljšali, kam to vse vodi. Tako da ja, res, tako kot sem omenila, velikokrat res ostanemo pri nekih številkah, poročilih, ampak dejansko pa, da bi se kdo malo bolj poglobil ali, kako naj rečem, več bi bilo mogoče nekega razumevanja, neke kompatibilnosti med področji, med oddelki.

Raziskovalka: Ali si ti konkretno kdaj sodelovala pri kakšnem zbiranju teh podatkov, v tabeli za poročanje?

Odgovor: Jaz sem, sem sodelovala. Delam v projektni podpori, se ukvarjamo s takimi stvarmi. Ampak, kot sem omenila, velikokrat niti nismo prepričani, zakaj se to sploh dela. Jaz sem sicer imela občutek, da gre za neko pravo analizo, seveda, ampak saj pravim, to se bolj za to izpolni, ker se mora. Tako da težko neki maksimum vložiš v to, Če nisi niti prepričan, kaj je potem s temi podatki.

Raziskovalka: Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: Osebnost nisem čisto jaz vključena v to pripravo teh končnih poročil, ampak podjetje zagotovo sledi smernicam, kot so standardi. Velikokrat smo tudi slišali, da imamo dobre ocene iz ESG dejavnikov objavljene. Se pravi, da smo skladni z industrijskimi pričakovanji. Saj pravim, tudi ko slišiš, mimogrede, ni ravno v nekem kontekstu, da bi jaz vedela, kaj je to zame ali za moje delo pomeni.

Raziskovalka: Ja, razumem, saj to je tako zelo specifična zadeva, še posebej standardi. Vse skupaj je zelo suhoparno. Ampak recimo: za nekoga, ki se ni toliko ukvarjal z GRI in ESG standardni, kako bi si ti to predstavljala? Kako bi ti lahko boljše to razložili?

Odgovor: Oh ja, saj pravim, kar težko. Na papirjih je vse tako »vau«, številke štimajo, vse je v redu, ampak velikokrat pa pač ne čutim, da bi bilo to kakor koli povezano z mojim vsakdanom. Recimo ne vem ... jaz izpolnjujem obrazce, pridobivam podatke, seveda spada pod standard, ki se ga držimo, ampak spet ne vem ... ne znam povedati. Nimam te neke povezave, da bi rekla: »Seveda, jaz pa zdaj s tem poročilom dobro prispevam k okolju«. Nekako to ni del našega razumevanja. Se mi zdi, da v podjetju ne razumemo čisto točno, zakaj imamo ta poročila, zakaj poročamo, in se to tudi nekje pozna tudi pri neki končni vsebini. Če ne veš točno zakaj delaš, po tem to težko narediš »stoprocentno« dobro. Tako da ja, jaz mislim, da bi bilo zelo koristno, da bi dobili več informacij, več razlage, kako je povezano naše delo s temi standardi. Več izobraževanja zaposlenih o tem, tako da bi tudi mi lažje videli, kaj je pomembno.

Raziskovalka: Kako so v praksi implementirana načela poročanja v našem podjetju.

Odgovor: Torej te standarde poznam, iskreno, bolj samo iz pogovora. Slišala sem za to. Dejansko, da bi mi kdo točno razložil, kaj in kako, niti ni to del vsakdanjika, kot bi vsak dan slišali te stvari. Tako da v bistvu rečejo: »Izpolnite tabelo, potrebujemo za to pa to, recimo. Zanima nas, kako je bila poraba papirja, količino odpadkov, take zadeve.« Ampak da so te tabele povezane s poročanjem, ne ve veliko ljudi. Kako naj rečem, ni neka splošna razgledanost. Tako da v bistvu na koncu izpade, tako kot pri večini tabelah, da knjižimo in pišemo ter skupaj sestavljamo, pa niti ne vemo točno, da gre za nekaj res mednarodno pomembnega.

Raziskovalka: Imaš občutek, da bi lahko bilo tvoje delo bolj povezano s tem procesom, če bi vas vključili v neke nadaljnje faze poročanja?

Odgovor: Jaz mislim, da bi človek tako seveda bolj razumel stvari. Včasih se res počutimo kot samo ene dobaviteljice podatkov ali kako naj rečem. Dobimo nalogo: oddate, pripravite in to je to, pač konec. Če ne razumeš širšega konteksta, zakaj to delaš, kaj stoji za temi obrazci in tako naprej, potem jih tudi težko natančno izpolniš in včasih prihaja do kakšnih napak. Seveda pa vsak dela po svojih najboljših močeh. Delaš zato, ker moraš, ne vedno

zato, ker razumeš. Tako da ja, super bi bilo, če bi lahko, da si res kdo vzame moment za nas in nam malo več razloži o tem na kakšen bolj razumljiv način. Zakaj je naše delo tako pomembno z izpolnjevanjem teh obrazcev. In ja, potem bi se mogoče tudi bolj počutili, kot da smo več prispevali k temu, ne samo zbrali podatke.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavniki v izbranem podjetju?

Odgovor: Se mi zdi, da se kar skozi vračava na to, da o tem premalo vemo. Saj ni hudega, tako pač je, ampak hočem reči, da je težava. Manjkajo neka jasna navodila, nekaj razlage. Tako kot sem rekla: dobimo nalogo narediti to to, ampak brez dodatnih razlag pač mi ne vemo, kaj se potem s temi podatki zgodi. In potem sicer, saj pravim, zame je to predvsem dodatno delo in veliko tabel, ki jih ne razumemo vedno v celoti.

Raziskovalka: Torej imaš občutek, da bi lahko bilo tvoje delo bolj povezano s tem procesom, če bi vas vključile v nadaljnje faze poročila?

Odgovor: Ja.

Raziskovalka: A se ti je že kdaj zgodilo, da si zaradi nejasnih navodil podala napačne ali nepopolne podatke?

Odgovor: Ja, v bistvu prihaja do napak. Saj pravim, če nisi stoodstoten v tem, kaj delaš, si samo neko vezivo, nek vmesni člen, nekaj izpolniš in potem gre to dalje in mimo tebe. Saj si nekaj naredil, ampak potem se nekaj drugega dogaja naprej. Tako da ja, to se zgodi, kljub temu, da daš vse od sebe. Nekdo mora zbrati podatke, ampak potem gre dalje. Včasih se mi zdi, da vsi nekaj delamo, ker moramo nekaj delati, tako da potrebujemo več dvosmerne komunikacije. Tudi zaradi svoje razgledanosti, ne samo zaradi tega, da narediš to, kar ti rečejo, ampak tudi, da razumeš, zakaj to delaš. Tako da kakšno povratno informacijo bi potrebovali: kako so zadovoljni z našim izdelkom, kako smo opravili. To bi bilo nekaj smiselnega. Ne samo še mogoče ena tabela več.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Ja ... vsi zaposleni bi seveda morali razumeti, zakaj nekaj počnemo. Ne bi smeli samo dobiti delo in to narediti. Moramo vedeti, ker velikokrat se zgodi, da kaj naredimo, zrihtano, vnesemo, vtipkamo, ampak ne vemo, zakaj. Dobili smo ta navodila. Tako da se spet vrneva k komunikaciji, ki jo je očitno premalo, in z več komunikacije bi zagotovo lahko marsikaj več razložili. Recimo te številke, ki jih pridobimo, kaj pomenijo, kako vplivajo na poročanje naprej.. Plus tega se mi zdi, da bi lahko iz moje strani predlagala več izobraževanj, nekaj več predavanj, nekaj konkretnih primerov, kako se recimo to vse povezuje z našim trajnostnim poročilom. Če bi več vedeli, bi nam dali občutek, da smo bolj koristni in bolj

pripomorem k temu poročilu. Tako da ja: bolj bi morali poenotiti obrazce za zbiranje podatkov in več komunikacije.

Raziskovalka: Če bi zdaj tebe dali v to funkcijo, da bi organizirala proces priprave trajnostnega poročila oz. tega našega ESG poročila, kakšen bi bil za tebe idealen sistem za poročanje? A bi to bilo digitalno poenoten obrazec, neka stalna podpora. Kaj bi tebi najbolj olajšalo delo?

Odgovor: Sigurno neki enotni sistem, da bi se vse to skupaj vodilo. Gre se za to, da velikokrat dobimo drugačna navodila. Prvič moraš to izpolnjevati v mailih, drugič moraš to v Excelu, tretjič preko kakšne aplikacije na internetu. Tako da ja, sigurno bi mogel biti en sistem. Gre se pa za to, da na koncu se zmeraj človek dobro počuti, če pripomore k neki celoti, če je del nečesa koristnega. In saj pravim, takrat se potrudiš, ko veš, kaj delaš in zakaj delaš. Če nekaj delaš, pa ne veš kaj delaš, nima smisla.

Raziskovalka: Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji povezanimi z dejavniki?

Odgovor: Jaz nisem na teh sestankih, ne oblikujem strategije, sem v projektni pisarni. Ampak iz mojih izkušenj, iz tistega, kar lahko jaz opazim v tolikem času dela v podjetju, se mi včasih zdi, da je reakcija taka, kot je ... kako naj rečem. Včasih se mi je zdelo, da dokler podjetja nekaj ne udari po žepu, se s to stvarjo ne bo ukvarjala. Tako pač je. Žal razumem, da imajo širšo sliko, druge pomembne prioritete. Ampak velikokrat bi bilo pomembno, da vodstvo več sodeluje z zaposlenimi nižje v hierarhiji. Če bi nam pojasnili točno, katera ESG tveganja so najbolj pomembna za določena podjetja, bi lažje razumeli določene stvari. Tako da zdaj pa ... dobimo navodila, izpolnimo obrazce, kot pravim, narediš, ker moreš. Včasih se zdi, da je to samo neka nepotrebna dodatna naloga, sploh za tistega, ki sploh nima pojma, za kaj gre.

Raziskovalka: Če bi ti lahko postavila vprašanje vodstvu, kaj bi jih vprašala? Kot zaposlena, ki pripravlja poročila, pa ne veš, za kaj pripravljate te tabele, kaj bi jih vprašala? Kaj si želiš vedeti?

Odgovor: Prosila bi za neko razlago. Želim si, da bi mi lahko nekdo pojasnil, »prevedel«, če lahko tako rečem, mogoče te strateške zadeve v nekaj bolj prisotnega, v vsakodnevne naloge, da bi jih lahko razumeli tisti, ki nimamo toliko širokega spektra znanja o teh dejavnikih. Jaz, kot nekdo, ki živi trajnostno, si želim več informacij. Si želim več prispevati k reševanju teh izzivov.

Raziskovalka: Živiš trajnostno.

Odgovor: Živim trajnostno.

Raziskovalka: Kaj to pomeni za tebe, da živiš trajnostno?

Odgovor: Zame je to zagotovo velika stvar, ki je tudi pomembna, da jo povem. Letos sva s partnerjem za vrt zalivati naštimala pol kubika velik rezervoar. Zbirava vodo. To je zame ena velika stvar. Tudi zdaj čim večkrat sušimo perilo zunaj, na vetru. Ravnamo z odpadki, ločujemo odpadke, šparamo s hrano, na primer, ne mečemo hrane v smeti. Take čisto osnovne stvari, take, ki bi vsak moral delati.

Raziskovalka: Če bi se lahko vozila v službo s skirojem ali kolesom, bi izbrala to opcijo.

Odgovor: Jaz sem od službe oddaljena 50 kilometrov, tako da ja, če bi imela opcijo, ja. Je pa žal tako mislim ne, ni žal, daleč od tega ... imam dva manjša otroka, ki ju hodim še pobirat in tudi vlaki ne vozijo tako pogosto, da bi to meni prav prišlo. Se pa velikokrat oz. skoraj vsak dan, razen če ni izjem, vozimo vsi trije skupaj v avtu. Tako da tudi to je en način.

Raziskovalka: Z okoljskega vidika. Ne samo okoljskega, je tudi finančno koristno. Sigurno je to zelo dobra stvar.

Odgovor: Tako da se pa učim vsakič kaj novega, trajnostnega. Mi je mar za zanamce, tako da se mi zdi to zelo pomembno.

Raziskovalka: Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?

Odgovor: Torej, glede na moja opazovanja vidim, da je zakonodaje iz dneva v dan več in tudi precej je zahtevna. Tako da o tem, moram priznati, ne vem prav veliko; v trajnostnem oddelku se s tem se ukvarjajo. Jasna zadeva. Berejo tudi predpise, pripravijo obrazce, pošljejo navodila. Do nas, ki smo operativni, pridejo zahteve in dobimo navodila, kaj je potrebno narediti. Ampak čisto točne razlage pač ne dobiš, razen če ne greš sam raziskovat te stvari.

Raziskovalka: A bi si želela, da bi obstajala neka oblika nekega opozorilnega sistema, kjer bi vas lahko prej obvestili o spremembah? Kako bi bilo tudi najbolj učinkovito, da bi se zaposlene opozarjalo na določene spremembe? Kakšen sestanek, interna obvestila ali pa kaj drugega.

Odgovor: Te informacije včasih do nas potujejo zelo počasi. Lovimo roke, hitimo, da bomo uredili v naglici, podatke iščemo. Pretok informacij med oddelki, med službami, bi moral biti boljši. Občutek bi bil boljši; če bi več vedela, bi mi bilo več stvari jasnih. Tako da, saj pravim, ne vem, že neka redna stvar, da bi se celo podjetje lahko informiralo o stvareh. To bi lahko bil neki kratki sestanek ali pa da nam pošljejo e-mail vsem zaposlenim. Že to bi veliko pripomoglo, mogoče k temu, da bi se vsi počutili bolj vključeni in bi tudi zaradi tega lažje delali stvari, ki jih delamo.

Raziskovalka: Kako vpliva učinkovito poročanje o dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: V bistvu z investitorji ali nadzorniki nimam nekaj veliko oz. sploh nimam stika. Na mene to ne vpliva neposredno, vseeno opažam, da se dogajajo spremembe. Na primer, vem, da dobivamo vprašalnike, ankete, mnenja s strani poslovnih partnerjev in s strani kupcev. Zanima jih, kakšna je politika, kakšen imamo ogljični odtis, kaj delamo glede raznolikosti, mogoče družbenih odgovornosti. Tako da podjetja spremljajo, kaj mi poročamo, kako pridobivamo podatke, kako to delamo. Zagotovo poročanje ima velik vpliv na ugled podjetja. Tudi recimo neka urejenost pa se mi zdi zelo pomembna; če to znaš pokazati, da podjetje ima urejene stvari, potem tudi deluje takoj bolj odgovorno, zanesljivo, mogoče prijaznejše – na splošno do okolja.

Raziskovalka: Ko si omenila vprašalnike, ki jih poslovni partnerji pošiljajo, da izpolnujete, to je tudi ena od zahtev standardov poročanja: da greš čez celotno dobavno verigo, proizvodno verigo in da tudi to gledaš in spremljaš. Zato ta večja podjetja oz. poslovni partnerji pošiljajo te vprašalnike, ki jih vi izpolnujete. To je predvsem zato, da boš vedela. Oni to morajo spremljati, ker so posredno ali neposredno odgovorni za neko okoljsko škodo ali pa za kaj, kar se zgodi iz socialnega vidika. Če podjetje izkorišča svoje zaposlene, pa je nekdo njegov poslovni partner, to vpliva tudi na njih. To jih zavezuje. Tako da so tudi oni zavezani k vprašalnikom. Če pogledaš pet let nazaj, teh vprašalnikov ni bilo.

Raziskovalka: Kaj pa recimo, ko si ti pripravljala neka poročanja. Zdaj pa ne moremo govoriti o poročanju, ampak recimo v tvojih tabelah.

Ali si kdaj naletela na neke dvome, ali si podala pravi podatek, ki ga vpisuješ? Si kdaj podvomila, da ni v redu? Kako si se znašla v tej situaciji? To izhaja iz tega, ker si rekla, da ti zelo primanjkuje nekih teh dodatnih informacij – kot je recimo dobiš neko tabelo za izpolniti, nimaš dodatne razlage glede tega ... brez dodatnih razlag ti moraš izpolniti neke podatke in potem začneš dvomiti, da je to pravilna oblika, pravi podatek.

Odgovor: Saj je to tako. V bistvu je nekako logično, če ti ne poznaš točno, zakaj to delaš. Pa kako je potem? Tu je problem. Seveda, če mi te podatke zbiramo, vnašamo, nismo prepričani stoddostno zakaj in kako. Zakaj to potem naprej potrebujejo ... za ta poročila? Pa tako naprej. Večinoma imaš dvom vase: »Ja, ali sem prav zrihtala ali nisem? A je sedaj to v redu? Ali sem prav oddala?« Tako da ja, seveda, pomembno je. Stvar se mora graditi od spodaj navzdol. Najprej moramo tisti, ki pridobivamo podatke, pripravljamo Excelove tabele vedeti, razumeti, zakaj je to tako pomembno. In takrat, ko si siguren v svoje delo, zagotovo boš verjel, da si dobro zbral podatke oz. dobro naredil. Ko je delo bolj jasno, postane vse skupaj bolj smiselno in bolj kakovostno narejeno. Tako da tako mora zaupanje rasti tudi znotraj podjetja, ne samo, da drugi zaupajo nam kot podjetju.

Raziskovalka: Kaj pa recimo tvoja direktna nadrejena, ona pa mogoče ima malo več informacij glede tega? Glede dodatnih razlag? Kakor sem opazila, so več ali manj, ko organizirajo te sestanke, direktorji prisotni.

Odgovor: Jaz imam vodjo, ki žal ni prisotna na teh sestankih. Ja, direktorji pa imajo ogromno enih zaposlitev. Sigurno niti ne pričakujem od njih, da bodo prišli k meni pa rekli: »Takole pa takole je, tako moraš.« Pa ja imajo toliko enih obveznosti. Bi morali mogoče res nekoga iz te ekipe povabiti, tiste, ki jih zanima. Jaz mislim, da bi to moralo vse zanimati, glede na to, v kakšnih časih živimo. Ampak ja, da bi jih izobraževali, da bi nas izobraževali več, kot pa dobimo informacije tako.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo razumevanje in osveščenost zaposlenih v našem podjetju oz. o pomenu je ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: Je spet tako, kot sem rekla, premalo komunikacije. To je na splošno težava. Več bi se moralo komunicirati z zaposlenimi. Tako kot sem rekla, včasih dobim poročilo, ampak brez dodatne razlage je težko razumeti, kako to vpliva na naše delo. Točno to je tisto, kar nam manjka. Več komunikacije. Več informacij o trajnostnih poročilih. Kot sem rekla, meni bi bilo super, da bi imeli kakšna srečanja enkrat na mesec ali pa na teden. Saj bi lahko bila čisto kratka srečanja, pa da bi nam na enostaven način razložili, kaj pravzaprav delamo na področju ESG in kako nam gre. Kakšen je naš napredek. Saj pravim, lahko bi bil nek mail, nek video, nekaj takega. Pomembno je, da dobimo občutek, da naše delo šteje.

Raziskovalka: Še kaj?

Odgovor: Pa saj, tako kot sem rekla, res se mi zdi, da ni vse samo v številkah. To ne bi smel biti naš cilj, da nekaj opišemo, pa pošljemo naprej. Poročanje bi moralo biti manj birokratsko in bolj smiselno, z več povezave med nekimi vsakdanjimi nalogami. Ne bi smelo biti samo: »Naredil bom, to je to, z moje strani opravljeno.« Moramo vedeti, kako to vpliva na podjetje, na širšo sliko, na vse skupaj. Ko veš, zakaj nekaj delaš, zakaj nekaj vnašaš, pridobivaš, je to čisto drug občutek, drugače se temu posvetiš, kot pa če ne veš kaj delaš, moraš pa narediti. Tako da zaključim. Jaz mislim, potrebujemo ne samo več znanja, potrebujemo tudi ljudi, ki bodo bolj zavzeti, ki jim bo mar. Na koncu mislim, vsi želimo delati dobro, ampak včasih ne vidimo celotne slike. Bi jo morali.

Raziskovalka: Mi smo na začetku imeli te neke ambasadorje trajnosti. In kolikor imam v spominu, je bila ideja ta, da za ambasadorje trajnosti organizirajo razne aktivnosti in izobraževanja, potem bi bila naloga ambasadorjev trajnosti, da širijo to znanje.

Odgovor: Jaz sem bila na enem izobraževanju. Ampak naše podjetje organizira dogodke, ki se imenujejo *Vračamo družbi*. Jaz sem bila dvakrat na pogozdovanju, mi smo sadili drevesa. Meni se recimo že zdi nekaj ful velikega. In tudi všeč mi je, da se to potem objavi na neki spletni strani oz. v neki reviji. Zdi se mi pomembno, ker potem ljudje rečejo: »Vau, super!«

Podjetje je pripravilo nekaj za zaposlene, da tudi oni lahko pomagajo k boljšemu okolju. Je pa zagotovo tega premalo.

Raziskovalka: Ja, no, saj je bilo v bistvu še za urejanje vrtcev pa igrišč ... Kaj je to bilo? To je bilo nekaj, ampak to je bilo pred časom. Zdaj se je bilo bolj sajenje dreves. V bistvu, kar se tiče teh izobraževanj, in potem širjenja informacij naprej med druge sodelavce. Jaz sem razmišljala, da bi mogoče za ambasadorje trajnosti opravili neko dodatno izobraževanje, potem pa, da bi oni razširili naprej.

Odgovor: Saj meni se zdi super ideja. Meni se zdi to tudi dobro, ampak žal je tega premalo. Mislim, verjetno ne samo pri nas, ne govorim samo o podjetju. Zdaj ta trenutek govorim. Na splošno se mi zdi, tudi v svetu, pa če vzameva samo našo Slovenijo, da je še veliko ljudi, ki res ne živijo trajnostno. Velikokrat vidiš ljudi, ki ne vedo, ki se ne zavedajo, kaj vse to pomeni za našo ljubo Zemljo.

Raziskovalka: Dobro. Imaš še kakšno sporočilo?

Odgovor: Ne, v bistvu sem se mi zdi, da sem zajela vse, kar sem hotela povedat. Tako da hvala tebi, da si si vzela čas zame in da te zanima moj vidik teh stvari. Super mi je bilo. Tudi jaz sem kaj novega mogoče izvedela. Hvala lepa.

Raziskovalka: Malenkost, mi je bilo veselje.

Intervju OP2 (operativni zaposleni)

Datum: 16. januar 2025

Trajanje: 37 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanke: OP2

Lepo pozdravljen!

Hvala, ker si si vzela čas za ta pogovor. Intervju je del magistrske naloge, kjer se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljavskim vprašanjem oz. ESG. Tvoja izkušnja in pogled bosta dragocena, ker želim razumeti, kako se te stvari dejansko živijo in izvajajo v praksi.

Še nekaj za ozadje: v zadnjih letih se poslovni svet močno spreminja, zaradi podnebnih izzivov, socialnih vprašanj in vse večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. Zdi se, uspešno poslovanje ni več samo stvar dobrih števil in ekonomike, ampak tudi tega, kako podjetje vpliva na ljudi, okolje in družbo na splošno.

V raziskavi se osredotočam na to, kako podjetja poročajo o teh vidikih in kje so možnosti za izboljšave. Cilj je, da na podlagi vaših izkušenj (tvojih, tvojih sodelavcev, ker delam več intervjujev) lažje prepoznam, kaj v poročanju deluje, kje so izzivi (če so) in o čem bi bilo vredno razmisliti, da bi drugače naredili.

Zato me zanima tvoj pogled: kako to doživljaš pri vsakodnevnem delu, kaj se ti zdi pomembno, kaj pogrešaš in kje vidiš dobre prakse. V nadaljevanju ti bom v nadaljevanju ti bom zastavila nekaj vprašanj, predvsem v povezavi z ESG področji. Gre za pogovor, ne rabiva biti stroga ali formalna, lahko greva čisto po občutku.

Če si pripravljen bi jaz začela z vprašanji.

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: V bistvu ESG, kot si že rekla v štartu, v modernem času, ko se pogovarjamo o okolju in ostalih vidikih, ne pomeni več, da gre pri poslovanju podjetja samo za ekonomski vidik, ampak tudi neekonomski vidik oz. nefinančni vidik, ki vključuje skrb za okolje. Se pravi, da bomo zanamcem pustili vzdržen planet ali pa vzdržne pogoje za življenje, za ljudi. Gre za nek skupek načel, bi jaz rekel, ki bi jih moral zasledovati vsak zaposleni, ne glede na to, na katerem delovnem mestu je zaposlen. Pri nas na oddelku smo že večkrat govorili o zmanjšanju porabe papirja in recimo o ločevanju odpadkov v celotni stavbi. Tako da imamo nek pregled nad tem, kakšna je naša konzumacija raznoraznih virov, da spremljamo porabo od pisarniškega materiala pa da banalne stvari, kot so recimo papirnati robčki za brisanje rok. Zdaj, včasih ne vemo čisto natančno, zakaj to delamo in zakaj to poročamo, razen da je to neka politika podjetja in da je to na nek način naročeno. Podobno kot v našem zbiranju podatkov. Kot sem rekel, velikokrat ne vemo, zakaj zbiramo določene podatke, le da jih moramo za namene poročanja, kakor je konkretno recimo o ESG dejavnikih.

Raziskovalka: Kako pa vi osebno vidite povezavo med ESG dejavniki in aktivnostmi, ki jih organizira podjetje?

Odgovor: Bi rekel, da naše podjetje se zaveda ali pa namenja nekaj pozornosti tudi udejanjanju teh stvari, ki jih poroča. Recimo eden od takih primerov je, da imamo v podjetju ambasadorje trajnosti. Sicer sam nisem ambasador trajnosti, ampak vem, da so v podjetju. Sam sem vključen pri drugih aktivnostih. Večkrat sem se udeležil recimo sajenja dreves v lanskem letu, ko sem bil zaposlen. Gre za v bistvu vračanje naravi: podjetje določen denar nameni Gospodarski zbornici Slovenije, kjer se pogozduje območja. Lansko leto oz. predlansko leto je bilo na Krasu, kjer smo pogozdovali območja, ki so bila degradirana kot posledica žledu. Letos smo na Turjaku. Poleg sajenja dreves se zaposleni v obliki prostovoljstva lotevamo tudi pleskanja raznoraznih otroških igrišč. Organiziramo druženje s starostniki v domovih za ostarele, kjer jim polepšamo dan, saj so nemalokrat osamljeni. To so neke aktivnosti, ki pokažejo, da podjetje ne gleda samo zase, ampak razume svoj koncept družbeno odgovornega podjetja v širši sliki. Včasih se mi zdi, da je razumevanje zaposlenih

kar se te vloge tiče, mogoče malo omejeno – zakaj se določeni ukrepi izvajajo. Bi pa rekel da to ne zmanjšuje zavedanja podjetja, da ima odgovornost do okolja in družbe, ne samo do dobička in interesov delničarjev. Gre za širši, splošnejši okvir, ne samo za poslovanje.

Raziskovalka: Ampak kako konkretno, po tvojem ESG vpliva na poslovanje podjetja?

Odgovor: Pa jaz bi rekel, da pozitivno. Včasih sem prebral ali pa tekom študija sem zasledil kakšno raziskavo, kjer se je pokazalo, da v bistvu naslavljanje vseh dejavnikov, ne samo ekonomskega, ampak tudi okoljskega in človeških dejavnikov, je med ljudmi vedno bolj prepoznano kot pozitivno in vpliva pozitivno na poslovanje. pokazalo se je tudi v našem podjetju, da zasledovanje širših družbenih ali okoljskih koristi vpliva pozitivno za poslovanje podjetja. Kar se ne nazadnje vidi na ekonomskih poročilih ali pa v letnem poročilu, poslovni rezultat izboljšujejo, hkrati pa zmanjšuje ogljični odtis in kot eden od večjih zaposlovalcev v Sloveniji pozitivno vpliva tudi na družbo.

Raziskovalka: Ampak na kakšen način? Konkretno recimo, če imaš dobro ESG oceno?

Odgovor: Prepoznan si kot... v bistvu bi rekel, da vpliva na ugled. Kako bi rekel ... pozitiven marketing. Pozitiven marketing vpliva na višji promet, ljudje danes veliko bolj cenijo podjetja, ki delajo odgovorno, in se raje odločijo za sodelovanje z njimi kot pa z alternativnimi podjetji.

Raziskovalka: Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: ESG je del letnega poročila vsako leto, tako da bi rekel, da vključujejo to v letnem poročilu, da je podjetje dela veliko na tem, da poroča o trajnosti. Vem, da imamo trajnostna poročila, del letnega poročila je tudi del o trajnosti. Sicer sam nisem neposredno vključen, vidim pa, da se nekaj dogaja. Zdaj, za poročilo smo tudi mi prispevali podatke o naših ukrepih. V našem oddelku smo znižali porabo papirja za 40 procentov samo z digitalizacijo dokumentov. Ena delavnica je bila, kjer smo prek aplikacije računali lastni ogljični odtis in se nato zavezali, da ga bomo znižali. Tudi sam delam na projektih, kjer se izboljšuje energetska učinkovitost, s tem pozitivno prispevam k rabi energije in k ohranjanju okolja. To mi da občutek, da tudi sam vsakodnevno prispevam. Zdi se mi, da zaradi vseh teh agend malo bolj pazimo na malenkosti. Recimo, večkrat se ugasnejo luči, pa se opozori sodelavce za ločevanje odpadkov ali pa če kaj ni v skladu s kakšnimi smernicami.

Raziskovalka: Omenil si poročilo oz. da se rezultati predstavijo. Mogoče več, na kakšen način se predstavijo rezultati?

Odgovor: Poleg letnega poročila, mislim, da je evropska direktiva takšna, da glede na velikost, podjetja morajo poročati. Do nas pa pride recimo ali na intranetu ali pa preko uprave, ki se velikokrat vsakemu posebej zahvalil za naš prispevek in nas povabi k ogledu.

Po navadi je zraven v mailu posredovan tudi link do poročila ali pa kakšen posnetek. Na podoben način, kakor se objavi finančna poročila.

Raziskovalka: Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: V bistvu je tako. Včasih poslušamo, da podjetje sledi nekaterim evropskim standardom poročanja, kot je GRI ali pa ESRS, pa novim regulativam. Po mojem mnenju bi rekel, da se trudimo biti nekako primerljivi z drugimi v naši industriji, v naši branži. Tehničnih podrobnosti žal ne poznam, je vseeno tako velika branža, da bi težko komentiral. Vseeno pa bi rekel, kar se Slovenije pa konkurentov tiče, da smo v vrhu, ker se res veliko govori, tako kot sem rekel prej od mailov, interne revije, pa tudi po internetnih kanalih. Prisotna je na hodniku ta tema. Včasih se slišiš, da se sodelavci pogovarjajo o tem. Verjamem, da to niso samo besede, ampak da se na tem tudi veliko dela. Kot rečeno, v samo poročanje pa nisem vključen, razen ko moramo kje recimo manjši detajl pripraviti. Se pravi za naš sektor ali pa za našo skupino. Ne razumem čisto, vseh ozadij tega procesa, iskreno, gre se za kompleksen način poročanja. Bi rekel, da smo po poročilih nekje v vrhu, predvsem regionalno. Pri tem se namenja veliko podrobnosti in pozornosti. Bom rekel, stremi podjetje k temu, da se bi natančno poročalo. Velikokrat, ko pripravljamo podatke za poročila, smo opozorjeni, da res pazimo na točnost podatkov in da se ne potvarjajo in ne zavaja na nek način. Tako da, to bi rekel na to temo.

Raziskovalka: Kako so v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?

Odgovor: Zdaj konkretno za naš oddelek se to vidi predvsem v poročanju določenih števil. Kot sem rekel, delam v sektorju porabi energije in energetskih prenovah, kjer stremimo k zmanjšanju porabe in pa čim večji učinkovitosti. Predvsem delamo na toploti in električni energiji ter porabi vode. To je treba pol tudi poročati, za vse lokacije ali projekte, s katerimi se ukvarjamo. Poleg poročanja o porabah, se poroča tudi določene zadeve, kar se tiče same reciklaže oz. ravnanja z odpadki in pa čiščenju odpadne vode. Prej sem omenil sicer banalna zadeva, zmanjšanje porabe papirja na oddelku. Kot zanimivost smo izračunali, koliko dreves rešimo. Pa tudi za naš oddelek smo izračunali lastni ogljični odtis, kar kaže, da proba podjetje tudi orisati kakšen je dejansko njihov prispevek oz. kakšen vpliv ima posamezen zaposleni.

Raziskovalka: Kakšen pa je postopek zbiranja podatkov?

Odgovor: Zdaj po navadi imamo neke obrazce, kamor vpisujemo podatke, čeprav iskreno velikokrat ne vemo, kaj točno z njimi naredijo ali pa zakaj jih sploh zbiramo. Ampak nekako si prepričanja nekega višjega cilja, da gre to v neko poročilo, ki je v tem primeru ESG poročilo. Ampak detajlov ne poznamo. Prej smo dobili navodila, da neki pošljemo, zdaj je to bolj standardiziran postopek. Imamo neke obrazce, kar kaže na to, da smo kot podjetje napredovali. En minus je mogoče to, da včasih dobimo navodila malo pozno se mudi pa ni časa za razlago. Če to pri določenih lahko pomeni netočnost ali površnost podatkov. Jaz imam to srečo, da energetsko knjigovodstvo konkretno za večino lokacij tako ali tako

opravim in zbiram podatke za druga poročanja, tako da večinoma jaz teh težav nimam. Imam tudi z različnimi podjetji podatke vnaprej pripravljene.

Raziskovalka: Kje pa dobiš večino informacij o ESG?

Odgovor: Zdaj tisto, kar v bistvu sam kar mi ni poznano, pa kar se veže predvsem na podjetja, dobim večino informacij po e-pošti, kot sem prej rekel, ali pa na internetu. Obstajajo tudi drugi kanali znotraj firme. Na primer, imamo odprt prostor, kjer se daje nek pomen izobraževanju in ozaveščanju preko raznoraznih predavanj o trajnosti in novih zakonodajah, ki nas vežejo. Teh predavanj si zaposleni brez težav udeležimo, so pač informativne narave. Jaz sem šel na ene 2 in bi rekel, da tematika je bila zanimiva, tako da.

Raziskovalka: Torej bi se jih še udeležil?

Odgovor: Definitivno. Po navadi sem pristaš udeleževanja takih dogodkov, tako da še posebej ta tema mi je zanimiva, tako da z veseljem.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Moje osebno mnenje je recimo, da bi lahko več naredili na poenotenosti sistemov za zbiranje podatkov. Saj sem rekel, dali smo že neke obrazce, ne samo poročila. Zdaj mogoče kakšna smernica za interno poročanje več ne bi bila škodljiva. Boljše sodelovanje med oddelki je eden izmed možnih ukrepov. Usklajene metode zbiranja podatkov med oddelki, da nebi prišlo do različnih načinov, kar je mislim, da izboljšalo preglednost. Mogoče bi koristilo, če bi vsi zaposleni razumeli, da je malo bolj dokumentirano, da je malo bolj natančno oz. bolj eksplicitno, da bi razumeli, kako njihovo delo prispeva k doseganju tega cilja. Mogoče bi to tudi povečalo motivacijo in bi vplivalo na natančnejše in bolj konsistentno beleženje in zbiranje podatkov.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju

Odgovor: Zanimivo vprašanje. Imamo preveč nekkih, bi rekel, nepovezanih sistemov, kar na nek način otežuje zbiranje konsistentno fakultetnih podatkov, čeprav se dela na tem, kar sem povedal o preteklih vprašanjih. Ampak so podatki še zmeri razpršeni po različnih oblikah. Morali bi imeti neki standardni postopek zbiranja neki poenoten. Da se ne dogaja, predvsem pri nas inženirjih, da ne pride do napak. Recimo, da en oddelek zbira podatke o porabi energije v megavatnih urah, nekdo pa v kilovatnih urah in pride do ne poenotenja enot in lahko pride do netočnosti ali odstopanja. Ta navodila niso vedno jasna. Včasih se mi zdi, da je to dodatna naloga brez neke jasne vrednosti. Včasih imaš občutek, da nismo vsi dovolj vključeni. Eni smo bolj nekdo, ki bi moral dati od sebe, nekaj pa mogoče ne da. Zdaj, če bi vsi razumeli, zakaj so obrazci pomembni, bi jih verjetno hitreje izpolnjevali. Tako bi bilo dobro, da bi nam kdo razložil mogoče širšo sliko, zakaj se to zbira. Potem bi rekel bi bila

pripadnost ali pa zavedanje večja. Pa ni problem samo pri meni. Kot bi rekel, sam sem še nekako, mogoče če sem mal samozavesten, bi rekel da sem še ok. Kot sem prej rekel, udeležujem raznoraznih neobveznih dogodkov, poslušam, rad pridobivam nova znanja. Ampak tisti, ki pa tega ne delajo, imajo, pa mogoče pri takih poročanjih problem, ker ne vedo zakaj to delajo? Včasih rabijo jasno sliko, kaj, zakaj, kdo, ni jim čisto jasno. Samo to bi rekel.

Raziskovalka: Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?

Odgovor: Pa jaz bi rekel, da se zavedajo pomembnosti ne samo finančne, ampak tudi okoljskega in človeškega vidika, se pravi ESG, in da so ta tveganja strateškega pomena. Mislim, da so del strategije. Mogoče samo zdaj to. Ne poznam čisto natančno strateških dokumentov, ampak kolikor mi je znano, so del strateškega razvoja tudi vnaprej. Tako bi rekel, po komunikaciji s sodelavci in nadrejenimi bi rekel, da so v zadnjem času ta zavedanja, v bistvu tveganj, povezana z ESG, vedno bolj sistematično obravnavajo. To zavedanje se povečuje. Tako bi lahko sklepal, da se vodstvo zaveda teh tveganj tudi v kontekstu ne samo zaposlenih, ampak tudi zaradi sprememb zakonodaje in mogoče pričakovanj investorjev. Ampak ker gre za veliko podjetje, javno prepoznano, so tudi pričakovanja javnosti. To na kratko.

Raziskovalka: Kako to misliš, na kakšen način? So prisoljeni v to?

Odgovor: Ma ne, bi rekel mogoče na podlagi tega da zadnje čase, kakor se preverja klima v podjetju, tako dobivamo tudi kakšne ankete ali pa mogoče bi rekel izpolnjevanje anket ali obrazcev od naših partnerjev, zunanjih. In po navadi so dejansko ta vprašanja, v določeni meri dotikajo tudi ne samo izključno poslovnega vidika, ampak tudi ESG vidika. Tudi partnerji vidijo. Partnerjem je pomembno, s kakšnimi podjetji sodelujejo, kako ta podjetja skrbijo ne samo za finančno vzdržnost, ampak tudi za okolje in ljudi, tako da bi rekel.

Raziskovalka: Pa si imel priložnosti pogledati na tak vprašalnik od partnerjev oz. si ga tudi ti izpolnjeval?

Odgovor: V bistvu sem ga videl, glede na delovno mesto pa ni bila moja pristojnost, da ga izpolnjujem. Dobil sem ga, ampak sem ga moral naprej posredovati nadrejenemu, potem pa v bistvu ne vem kaj se je zgodilo s tem dokumentom. Sem pa zasledil, da se pripravlja pri nas mogoče nekaj podobnega za naše partnerje. Nisem pa še zasledil, a je to bilo dejansko naprej poslano. Sem ga videl, pogledal. Nisem pa izpolnjeval. Ko sem ga dobil, sem ga posredoval naprej k nadrejenemu. Po tem pa ne vem več, kdo je to urejal.

Sem pa zasledil, da se tudi pri nas pripravlja nekaj podobnega. Ne vem pa, ali je že poslan naprej k partnerjem v izpolnjevanje ali ne.

Raziskovalka: Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?

Odgovor: Pa gre v bistvu za zelo kompleksno zakonodajo, ki ni samo na nacionalnem nivoju, ampak tudi na evropskem. Non stop se nekaj spreminja. Sem pa slišal, da zadnje čase precej bolj kompleksne, kar je podjetje prisililo, da kar podjetju nalaga, da ima zaposlene določene ljudi, ki se ukvarjajo samo s tem. Ali pa spremlja te spremembe. Tudi nam sporočijo, kakšne so spremembe. Po navadi pa se ne gre v detajle. Mogoče bi bila včasih potrebna podrobnejša razlaga. Recimo primer dobim mail, da je nov zakon ali pa uredba v obravnavi, da podam komentarje, kar se tiče našega podjetja, kako nas to tangira v bistvu. Sej pravim, po tem te komentarje naj bi oni skupaj zbrali in poslali naprej. Mi na koncu sami moramo prebirati predlog uredbe oz. spremembo zakona. In če nam kaj ni okej, spet komentiramo in razložimo, zakaj, v smislu kako to tangira naše podjetje. Potem se pa na nek način zadeva za nas zaključeni. Tu bi pogršel mogoče malo bolj jasno komunikacijo. Mislim, da bi nam koristila zdaj. Vedno več je tega poročanja in ta komunikacija malo bolj detajlna, ker se vedno poroča o nekih dodatnih kazalnikih. To predstavlja neko dodatno obremenitev zaposlenih. Poveča se število nalog. Zdaj ni vse na enem človeku, delo je razdeljeno, se pa konec meseca, ko imaš gužvo recimo, pa pozna tudi to, da moraš te zadeve poročati.

Raziskovalka: Saj vi imate zdaj kar povečano delo, ker se začenja zima.

Odgovor: Ja, kurilna sezona. Zaključujejo se obračunska obdobja in zdaj se ukvarjamo samo z zbiranjem podatkov.

Raziskovalka: Kako vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: Bi rekel, da poročanje igra pomembno vlogo. Ne samo zaradi same regulative, ampak same percepcije podjetja, pri partnerjih v javnosti. Če podjetje nekako jasno pokaze, da se zaveda svojih vplivov in jih zna obvladovati, to poveča zaupanje partnerjev ali percepcijo javnosti. Pa velja to ne samo za investitorje, ampak tudi za nas zaposlene, naše stranke, partnerje, deležnike. Zdaj, mogoče sem opazil v zadnjem času, da se več poroča tudi zato, ker se to pričakuje od investitorjev ali strank. Tudi investitorji zdaj gledajo na nek svoj, bom rekel v narekovajih, čist pogled ali pa kakšen portfolio pa v kakšna podjetja investira, ker nenazadnje to vpliva na njihovo percepcijo. Zdaj ponavadi želijo vedeti, kako poslušemo, kakšen je naš vpliv, od vpliva na okolje, do vpliva na ožjo in širšo družbo. Bi pa rekel, da to poročanje prispeva k temu, da nas drugi vidijo kot zanesljivega in dolgoročno strateško uspešnega partnerja, ki se še prej pogovarja. Kot sva se prej pogovarjala, dober marketing.

Raziskovalka: Misliš, da poročanje vpliva na zaposlene? In če ja, na kakšen način?

Odgovor: Pa jaz bi se kar nekako strinjal, da vpliva. Čeprav mi na pripravo poročil neposrednega vpliva nimamo. Posredni vpliv prek priprave podatkov in tabel smo

definitivno del tega poročila, nismo pa tam direktno vključeni. To delajo ožja ekipa. Zdaj pa na nek način pa če najdeš svoj podatek v poročilu pa imaš občutek, da podjetje daje pomen mogoče mojemu prispevku pa mojem dejanju. Pa če se vrneva na banalen primer, da se zmanjša poraba papirja v oddelku ali pa se pojavi bolj učinkovita raba energije v širšem kontekstu pa tudi pri nas. Recimo s tem, ko se ukvarjam, dobiš občutek, da tvoj del tvoj del šteje. Imaš nek pozitiven vpliv ne samo na družbo, ampak tudi okolje. Kar fajn filing.

Raziskovalka: Zdaj sva govorila o vplivu na zaposlene. Kako vpliva na stranke ali poslovne partnerje. Kako je s tem, če opažaš spremembe v odnosu?

Odgovor: Glede na specifiko mojega delovnega mesta, bi rekel, da imam zelo omejeno interakcijo s strankami. Nekaj jih imam, sicer pa bi rekel, na tem nivoju o tem, razen same operative pa tehnike bolj malo pogovarjamo o odnosu strank ali partnerjev. Verjamem pa, da se moje neposredno, pa tudi višje vodstvo tega zaveda. Pa da nas bi rekel zunanji vidijo kot zanesljive partnerje. To bi rad verjel, da smo videni.

Raziskovalka: Sva obdelala vpliv zaposlenih, potem poslovnih strank. Kako je pa s tabo osebno? Kako doživljaš to komunikacijo o ESG tematikah?

Odgovor: Mogoče, tako kot sem že prej rekel. Včasih se sliši na hodniku, ko se kdo pogovarja o tem. Najbrž bo tega še več. Zdaj ne vem sicer vseh podrobnosti. Vem pa, da bo podjetje verjetno v prihodnosti še več delalo na tem, da bo še več komunikacije in bo še bolj poudarjalo to zavednost. In tako kot bi rekel, vsi za enega, eden za vse in vsi za okolje in ljudi.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: En tak lep mehanizem je, ker sva se že pogovarjala, določeno izobraževanje ali pa predavanja na to temo obstajajo, ampak samo omenjam, da bi lahko bilo več tega. Predvsem na osnovi praktičnih primerov, ki lahko pokažejo, kako lahko vsak posameznik prispeva k doseganju ESG cilja. Kakšna interna kampanja, delavnice ali pa mogoče kakšen Weekly Reminder ali pa lifetime o dobrih zgodbah, ki smo jih v tistem tednu kot podjetje je to dosegli. Mogoče bi to povečalo občutek vključenosti samih zaposlenih. Pa kakšna bi rekel, pogostejša predstavitev, kaj v bistvu je ESG v praksi. Za marsikoga je to težko razumeti. Pač je del strategije. Ampak kako pa vpliva? Ali pa kako mi vplivamo z našim delom na vse skupaj. Včasih je malo abstraktno predstavljeno oz. bi bilo fajn na kakšnem konkretnjšemu primeru, da se predstavi. Bi rekel, da je pomembno da vsak zaposlen razume, da ima lahko vpliv, tudi če mogoče ni neposredno vključeno poročanje. A dostikrat ESG obravnavamo kot neko abstraktno temo ali pa mogoče kot nekaj, kar se nas ne tiče najbolj, ampak dejansko vpliva na naše vsakodnevne odločitve in odločitve podjetja. Kot sem prej rekel za izobraževanje. Če bi enkrat na leto eno izobraževanje po oddelkih organizirali, kjer bi bilo mogoče, pa lahko tudi ambasadorji trajnosti to naredijo, organizirali izobraževanje po oddelkih, kjer bi mogoče s kakšnim primerom, s katerim se dejansko ukvarjamo, prikazali

kako to vpliva pozitivno, bi se ljudje lažje poistovetili s cilji in ESG podjetja in pa tudi bi rekel bolj in bolj intenzivno ali pa bolj natančno živeli vsak dan.

Raziskovalka: Je bilo zdaj nekaj omenjeno glede obveščanja, zaposlenih, izobraževanja, poročanja, vsebine. Zdaj me zanima mogoče, kako bi si osebno želel, da se te vsebine predstavi?

Odgovor: Konkretno pa sem že malo prej povedal mogoče na primerih, krajši prikaz, da ne izgubimo fokusa. Primerjava na praktičnem primeru pred po. Mogoče prikaz, kako naš oddelek konkretno prispeva zdaj. Kakor sem rekel, preveč teorije je težko povezati z vsakodnevnim delom, vemo, da so razlike med teorijo in prenosom v prakso. Zato je bilo mogoče bolj učinkovito, če bi videli direkt konkretne primere iz naše prakse.

Raziskovalka: Kaj pa recimo komunikacija z vodstvom? Ali bi si želeli mogoče več neposredne komunikacije z vodstvom glede ESG tematik?

Odgovor: Pa sam osebno bi rekel, da ja. Zdaj mislim, da bi bilo dobro, če bo tudi vodstvo mogoče vsaj enkrat na kvartal ali pa enkrat na pol leta malo predstavili svoje poglede. A se še zmeraj strategija obnaša enako. Da se vidi, da je to res neka strateška tema, ne samo mogoče interna promocija ali kampanja. Ker po navadi ljudje, ko dobimo sporočilo od vodstva, ima to za nas navadno večjo težo. Sam vem, da za tem načeloma stoji potem tudi celotno podjetje, če za tem stojijo najvišji predstavniki.

Raziskovalka: Ja, saj to se pa s tabo strinjam. Mogoče bi jim predlagali, da bi lahko dvakrat na leto imeli kakšno predstavitev o tem, kje smo glede strateške usmeritve.

Odgovor: Ja, če ne drugega, vsaj na internetu. Kakšen kratek video. Je kvartalno poročanje za delničarje oz. finančni izkazi. Bi bilo fajn, da se tudi nefinančni vidiki na enak način predstavijo.

Raziskovalka: No saj je logično, ker trajnostni del je vpleten v strategijo, glede zniževanja CO2 in proizvodnje obnovljivih virov pa vse te zadeve, ki jih delamo. In potem v bistvu je to del strategije. Tako da dejansko bi bilo smiselno recimo na pol leta, da bi dali ven kakšen dokument oz. nek update na naših spletnih straneh ali pa v naši reviji.

Kaj osebno ti misliš, kako bi zaposlene najbolj motivirali za sodelovanje pri tem področju?

Odgovor: Kot sem rekel, dejanski rezultati, kaj in kako se poznajo v praksi. Nekaj teh zgodb o uspehu. Če bi videl, da si zaradi določenih svojih prispevkov pa sprememb dosegel neke konkretne rezultate, bi bilo super. Kot pri nas recimo, zmanjšamo porabo energije, stranke so bolj zadovoljne, manj plačajo zaradi tega. V boljšem odnosu si z njimi. Tako kot sem rekel, če lahko, bi ta naša dejanja nekako povezal z nekim merljivimi učinki, bi se zaposleni bolj počutili vključene v motiviranje.

Intervju TR1 (trajnostni oddelek)

Datum: 7. januar 2025

Trajanje: 33 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanke: TR1

Lepo pozdravljena. V najprej hvala, ker si si vzela čas za ta pogovor. Intervju je del magistrske naloge, kjer se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljalnim vprašanjem oz. ESG. Tvoja izkušnja in pogled bosta res dragocena, saj želim razumeti, kako se te stvari dejansko živijo in izvajajo v praksi.

V zadnjih letih se poslovni svet močno spreminja – od podnebnih izzivov, socialnih vprašanj do vse večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. Zdi se, da danes uspešno poslovanje ni več samo stvar dobrih števil, ampak tudi tega, kako podjetje vpliva na ljudi, okolje in družbo na splošno.

V raziskavi se osredotočam na to, kako podjetja poročajo o teh vidikih in kje so možnosti za izboljšave. Cilj je, da na podlagi vaših izkušenj lažje prepoznam in razumem, kaj v poročanju deluje, kje so morda izzivi in kaj bi bilo vredno razmisliti da bi delali drugače.

Zato me res zanima tvoj pogled, kako ti to doživljaš pri vsakodnevnem delu, kaj se ti zdi pomembno, kaj pogrešaš in seveda kje vidiš dobre prakse. Zato ti bom v nadaljevanju zastavila nekaj vprašanj, predvsem v povezavi z ESG področjem. Tukaj v resnici gre za pogovor, tako da ne rabiva biti strogo formalni, lahko greva čisto po občutku.

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: Za nas v trajnostnem oddelku ESG pomen predvsem okvir, ki nam pomaga bolj razumeti in analizirati vpliv podjetja na okolje, družbo in upravljanje. Gre za res za nek strukturiran pristop, ki prehaja iz klasičnih kazalnikov uspeha v nekaj bolj celovitega. Ne gre več samo za dobiček, temveč tudi za to, kako ta dobiček ustvarjamo in kako pri tem ravnamo z viri, z ljudmi in procesi.

Raziskovalka: Kaj konkretno ESG pomeni za podjetje? Koliko po tvojem je ESG pomemben za poslovanje podjetja?

Odgovor: ESG je po mojem mnenju ključnega pomena za dolgoročno odpornost podjetja. Omogoča nam, da se pravočasno odzovemo na trende, da se odzovemo na tveganja. Ampak poudarjam ... Pomembno je, da so podatki, ki jih poročamo, transparentni in primerljivi, ker ravno to omogoča zaupanje v naše delo. In to zaupanje, tako znotraj podjetja kot tudi navzven, je danes eden temeljnih elementov poslovne uspešnosti.

Raziskovalka: Kako lahko po tvojem mnenju še dodatno krepimo to zaupanje znotraj podjetja? Bi boljša povratna informacija ali več vključevanja pri pripravi poročil pripomogla k temu?

Odgovor: Ja, absolutno. Zaupanje se gradi predvsem skozi sodelovanje in odprto komunikacijo a ne. Če bi večkrat prejeli povratne informacije, kaj se je zgodil s podatki, ki smo jih prispevali, ali kako so ti podatki vplivali na končno poročilo, sem prepričana da bi se počutili velik bolj povezani s procesom. Pač velikokrat imamo občutek, kot da oddamo nekaj v prazno. In bolj ko razumeš, kako tvoje delo vpliva na končni rezultat, večjo motivacijo imaš po moje, da ga opraviš natančno in predano. Več vključenosti pomeni tudi večjo identifikacijo z vrednotami podjetja, kar je dolgoročno zelo zelo pomembno za ohranjanje zaupanja, predvsem pa notranje povezanosti.

Raziskovalka: Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: Podjetje je naredilo velik napredek v zadnjih letih. Poročanje se zdaj ne izvaja več deklarativno, ne več samo deklarativno, ampak z jasno metodološko strukturo. Sodelovali smo pri vzpostavitvi internih sistemov zbiranja podatkov, ki zdaj omogočajo boljšo primerljivost in zanesljivost. Ampak je ta proces še vedno v razvoju. Metrike so kompleksne, podatki so razdrobljeni, mi pa pač nismo več v fazi, ko je dovolj samo napisati, zdaj moramo vse podkrepiti z dokazili, a ne. To pa absolutno dodatno zakomplicira zadevo. Čisto v smislu dodatnega dela.

Raziskovalka: Kako to misliš? Kako to zbiranje in usklajevanje kako to zglada v praksi?

Odgovor: V vsakodnevni praksi to pomeni obsežno usklajevanje z drugimi oddelki, kar je velikokrat lahko izziv, a ne. Ker imamo različno razumevanje prioritet pa tudi zaradi različne dostopnosti do podatkov. In pogosto moramo vložiti veliko časa v to usklajevanje in razlago postopkov in usmerjanje sodelavcev, ki pač niso neposredno vključeni v trajnostno poročanje.

Zdaj izredno pomembno pa je, da vsi razumejo, da gre za dolgoročen proces, katerega uspeh sploh ni odvisen zgolj od enega oddelka, ampak predvsem od sodelovanja celotne organizacije.

Pa še tako ... nekaj glede te prakse ... glejte ... kakovost poročanja ni samo naša odgovornost kot trajnostnega oddelka, temveč skupen projekt, v katerem ima vsak oddelčni nosilec pomembno vlogo. Ne vem.... od nabave, logistike, marketinga, pa vse do tehničnih služb. Ker samo z razumevanjem te širše slike lahko res zagotovimo verodostojno in pa predvsem smiselno ESG poročilo.

Raziskovalka: Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: Po moji oceni smo v vrhu industrije. Naše ESG poročilo sledi mednarodnim standardom, predvsem GRI, zdaj tudi ESRS in TCFD smernicam. Ampak to še zdaleč ne pomeni, da je delo končano. Ravno nasprotno. Vsako leto se standardi nadgrajujejo, pričakovanja deležnikov naraščajo, pa tudi število zunanjih preverjanj se kar povečuje. Vsako leto dodamo nove indikatorje, ki bolje zajamejo naš vpliv.

Raziskovalka: Predvidevam, da to vpliva na obseg dela.

Odgovor: Ja, sigurno. To se pozna v našem vsakodnevnem delu. Velik del časa namenimo spremljanju novosti in posodabljanju metodologij. Ne gre zgolj za to, da sledimo drugim, pomembno nam je, da razumemo, kako se lahko kot podjetje izboljšamo glede na lastne cilje in specifikano panogo.

Raziskovalka: Se pravi, da se ne osredotočate samo na primerjave s konkurenco?

Odgovor: Ja, mislim, res je, da so primerjave s konkurenco pomembne a ne, ampak še bolj je pomembno, da se ne zadovoljimo z nekim minimumom. Raje si postavimo višje standarde, take kot jih določa industrija, in se trudimo preseči zgolj zakonske obveznosti. In ja, posledično obseg dela je večji.

Raziskovalka: Kaj se pa zgodi, ko stvari pa niso vedno idealne?

Odgovor: To se zgodi, a ne. Seveda ... Ampak pomembno je, da se tega zavedamo in da imamo načrt, kako bomo stvari nadgradili. Ker to je tisto ključno za ohranjanje zaupanja. Spet tako pri zunanjih deležnikih kot tudi znotraj podjetja.

Raziskovalka: Kako je z ohranjanjem zaupanja znotraj podjetja?

Odgovor: Pri nas se trudimo, da ESG ne razumemo kot opravilo, ampak preprosto kot naš način delovanja. Vsako novo poročilo je priložnost, da gremo še korak naprej, da izboljšamo notranje procese, izobrazimo sodelavce in hkrati pokažemo odgovornost navzven.

Raziskovalka: Kako so v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?

Odgovor: GRI standardi so pri nas res močno vpeti v celoten proces poročanja, ne samo na papirju, ampak tudi v dejanski praksi. Vsak kazalnik, ki ga zbiramo, že v osnovi preverjamo skozi prizmo GRI zahtev. To pomeni, da že na začetku postavimo povezavo med konkretnim podatkom in ustreznim standardom. Imamo zelo zelo jasno strukturirano to matriko kazalnikov, kjer je za vsak indikator točno opredeljeno, kdo je nosilec podatka, kdaj se ga zbere, kako se preveri in kdo je zadolžen za njegovo potrjevanje.

Raziskovalka: Veliko administracije?

Odgovor: Ma ne, to ni samo administrativen postopek, tukaj se gre za procesno poročanje o kazalnikih, ki potrebuje precej koordinacije, komunikacije in sprotne prilaganja. Velik del našega dela ob tem ni samo zbiranje števil, ampak pomoč sodelavcem, da razumejo,

zakaj je pomembno, da podatki ustrezajo GRI zahtevam. Tukaj so po tem pomembni redni sestanki, sprotno preverjanje razumevanja internega poročanja. Tako da, ne gre samo za to, da izpolnimo obrazec, ampak za to, da so ti podatki točni, sledljivi. Navsezadnje se gre za transparentnost podjetja. Ohranjanje zaupanja, o katerem sva prej govorili. Tako da brez te osnove bi ESG poročanje izgubilo svojo težo. Zato rez vztrajno delamo na tem, da ta sistem ni samo neka kljukica, neka obkljukana zahteva, temveč orodje za resnično upravljanje vplivov podjetja.

Raziskovalka: Kako pa vi, kot del trajnostne ekipe, konkretno podpirate sodelavce iz drugih oddelkov pri tem, da bolje razumejo pomen GRI kazalnikov in njihove vloge v poročanju?

Odgovor: To terja precej dela v ozadju, ker je veliko naših nalog pravzaprav usmerjenih v izobraževanje in podporo drugim oddelkom. Pomembno nam je, da sodelavci ne vidijo teh zahtev kot nekaj, kar je vsiljeno od zunaj, temveč kot nek del njihovega prispevka k večji sliki. Na voljo smo za vse razlage ali neformalne pogovore, kjer lahko razložimo, kako njihovo sodelovanje prispeva k nekemu poročilu. Velikokrat jim pokažemo konkreten primer, recimo kako njihov podatek ni samo številka, ampak je del nekega širšega okoljskega indikatorja, ki ga pregledujejo tudi zunanji ocenjevalci. In po tem, ko to razumejo, je po tem njihov pristop povsem drugačen. Bolj zavzet, natančnejši in tudi bolj odgovorni. Mislim, da je vključenost najboljši motivator. In ni dovolj, da samo nekaj vpišejo. Želimo, da razumejo vpliv svojih podatkov na celotno poročilo. In tukaj sodelovanje znotraj podjetja ni le dobrodošlo in plus, ampak nujno. Ker brez tega ta proces preprosto ne bi deloval.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavniki v izbranem podjetju?

Odgovor: Največji izziv je sigurno usklajevanje in razumevanje celotnega procesa. Zbiramo ogromno količino podatkov, več kot 1000 podatkovnih točk in pri tem se zanašamo na zelo raznoliko ekipo sodelavcev ... Kot sem rekla, da je največji izziv usklajevanje pa razumevanje procesa. Kot sem omenila, tukaj je tudi faktor je tudi ta ogromna količina podatkov. Spet poudarjam, več kot 1000 podatkovnih točk. In ja sodelavci, ki prihajajo iz različnih oddelkov in niso, nimajo nujno tega ozadja, niso podkovani na področju ESG poročanja. To pomeni pa tudi, da imajo pogosto zelo različne pristope, različna razumevanja in različne prioritete, in to se pri zbiranju podatkov tudi zelo hitro pokaže. Bi rekla. Po tem, ... Pogosto naletimo na situacije, kjer nekdo ne ve točno, kateri podatek sploh mora posredovati, ali pa ga razume drugače, kot je bilo mišljeno. To povzroča zamude, po tem dodatna pojasnila in tudi veliko ročnega preverjanja in popravljanja. V nekih primerih moramo določene obrazce večkrat poslati nazaj, da se stvari uskladijo. In to ne bi rekla, da je posledica malomarnosti, ampak predvsem pomanjkanja jasnih navodil ali pa nezadostnega razumevanja širšega konteksta.

Raziskovalka: Vidim, da imate veliko izzivov.

Odgovor: Ja, velik izziv je tudi v tem, kako ljudem približati pomen teh podatkov, da se ne gre samo za številke, ampak za elemente, ki vplivajo na celotno ESG poročilo podjetja in s tem posledično seveda tudi na naš ugled, na strategijo in na celotno prihodnost. Bolj kot bodo sodelavci razumeli pomen svojega prispevka, bolj natančni in zavzeti bodo pri izpolnjevanju nalog. Ampak do tja nas še čaka nekaj poti, predvsem na področju notranje komunikacije in dodatnih usposabljanj.

Raziskovalka: Kaj je po vašem mnenju glavni razlog da pride do napak?

Odgovor: Pogosto pride do napak, ker kot sem omenila ljudje ne razumejo sploh konteksta naloge, ki jo opravljajo. In te napake, spet poudarjam, ne izhajajo iz malomarnosti ali pomanjkanja volje, ampak preprosto iz nerazumevanja, kaj pač določen podatek pomeni in zakaj je pomemben. Zdaj ma terenu se dogaja, da sodelavci dobijo obrazec ali tabelo za izpolnjevanje, ampak brez kakršne koli razlage, kako so te številke povezane s celotnim trajnostnim poročilom ali pa kaj se bo z njimi zgodilo naprej. Posledično pride tudi do napačnih vnosov, ali pa nepopolnih informacij ali pa tudi neustrezno zbranih podatkov, kar moramo potem v trajnostnem oddelku dodatno preverjati, pa popravljati in usklajevati.

Zdaj res to ni kritika sodelavcev, zares ravno nasprotno, veliko njih si prizadeva, da bi naredili pravilno, ampak kaže na to, da je komunikacija še vedno premalo ciljno usmerjena.

Raziskovalka: Razumem, napake so in to se ponavlja in to je človeško. Tukaj nimamo kaj. Ampak kako bi jih lahko zmanjšali? Predvidevam, če zmanjšamo število napak, po tem vam bo lažje pri preverjanjih in popravljanju.

Odgovor: Ključno bi bilo, da pred vsakim novim ciklom poročanja ali pa spremembo metodologije organiziramo neka kratka navodila, vsebinsko zelo jasna navodila, mogoče v obliki usposabljanja, kjer bi razložili ta širši kontekst, ki pravim, da velikokrat manjka. Poleg tega bi mogli uvesti možnost za vprašanja sigurno in neke povratne informacije že med samim procesom zbiranja podatkov, ne šele ob koncu. In če bodo ljudje razumeli, zakaj in kako so vključeni, mislim, da bodo tudi bolj pozorni, bolj motivirani in posledično bo potrebno manj popravkov. Zato pravim, napake so pomembno opozorilo, da moramo še okrepiti našo interno komunikacijo in imeti več podpore pri usposabljanju.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Prvi korak bi bil verjetno poenotenje orodij in obrazcev, ker še zdaj še obstajajo razlike med oddelki. Drug pomemben korak je pa več vlaganja v usposabljanja. Zelo učinkovita so bila ta interna izobraževanja v preteklosti, kjer smo na primer s pomočjo kakšnih konkretnih primerov pokazali, zakaj je neka številka pomembna in posledično kako se odraža v ESG poročilu.

In dolgoročno si pa želimo seveda bolj avtomatiziran sistem, ki bi popolnoma, ki bi zmanjšal vsaj možnost človeških napak in hkrati olajšal delo vsem vključenim. Ampak do takrat bo ključno še naprej graditi predvsem na razumevanju med oddelki.

Raziskovalka: Trenutno posodabljam sistem zbiranja poročil proizvodnje električne energije z BI, a to bo trajalo še par mesecev, da se vse uredi.

Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?

Odgovor: Vodstvo vse bolj prepoznava ESG kot strateško področje, sigurno. Kazalniki ESG so zdaj vključeni v naše ključne kazalnike uspešnosti. In to je pomembna sprememba, ki kaže, da ESG ni več obrobni projekt, ampak dejansko del strateške usmeritve.

Kljub temu pa je seveda vedno prostor za izboljšave, sploh pri prenosu teh usmeritev na nižje ravni. Čeprav zavedanje je prisotno, ampak se včasih zgodi, da podpora v praksi ni vedno sistematična. ESG tveganja moramo razumeti ne samo kot grožnje, ampak tudi kot priložnosti in to je pa ta mentalni preskok, ki ga moramo skupaj narediti.

Raziskovalka: Pa a bo šlo?

Odgovor: Bomo videli, jaz sem optimistična.

Raziskovalka: Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?

Odgovor: Zakonodaja je resen izziv. Zdaj CSRD in ESRS predstavljata velik skok v zahtevnosti poročanja, kar pomeni precej večje zahteve po dokazilih, podatkovni sledljivosti in pa tudi zanesljivih metodologijah. Zdaj mi temu sledimo s pomočjo zunanjih svetovalcev, ampak tudi s stalnim izobraževanjem znotraj ekipe. Tako kot sem že omenila, nismo več v fazi, ko je dovolj samo napisati, zdaj res moramo dokazovati, preverjati, zagotavljati sledljivost. To pomeni, da mora biti vsak podatek, ki ga vključimo v poročilo, podprt z dokazili, absolutno mora obstajati jasna sled, kdo ga je pripravil, kako je bil pridobljen in kakšne predpostavke so bile uporabljene. Zdaj v praksi to pomeni večjo odgovornost in natančnost na vseh ravneh. Od zbiranja podatkov do končne revizije poročila. Celoten proces zahteva več usklajevanja z drugimi oddelki, več časa potrebnega za validacijo podatkov in pa tudi boljšo digitalno podporo. Smo na točki, ko se ESG poročanje ne obravnava več kot spremljevalna aktivnost, ampak kot res resen strateški proces, ki zahteva natančnost, sistematičnost in pa predvsem doslednost v izvajanju.

Zato se trudimo, da imamo vedno ažurno matriko zahtev in da sproti prilagajamo kazalnike. Del tega procesa je tudi usklajevanje z IT službo, saj brez dobre podatkovne podpore ta sistem preprosto ne more delovati.

Raziskovalka: Kako vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: Zaupanje je, tako kot sem že večkrat omenila, to je res eno ključnih vprašanj. Ker z dobro pripravljenim poročilom, ki temelji na preverljivih podatkih, pokažemo, da smo resni. In investitorji to absolutno prepoznajo. Prav tako dobivamo vedno več vprašanj s strani partnerjev pa tudi kupcev, ki jih zanimajo naši ESG pristopi in mislim, da to kaže, da je to preprosto postala poslovna realnost.

Ampak, spet poročilo mora biti iskreno in transparentno in nič ne pomaga, če je lepo oblikovano, če v ozadju ni trdnih podatkov. In tukaj spet pridemo do pomena vključevanja vseh zaposlenih, brez njihovega prispevka ESG poročanje ne stoji.

Raziskovalka: Kako pa lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: To je področje, kjer imamo še največ rezerv, a ne. Če bi zaposleni bolje razumeli, zakaj so ti obrazci pomembni in kaj se zgodi z vnesenimi podatki in kako po tem to vpliva na širšo ESG sliko podjetja, bi jih pač verjetno hitreje in z večjo natančnostjo izpolnjevali. Tako kot sem rekla, velikokrat imamo občutek, da so ti obrazci sami sebi namen in preprosto nekaj, kar moramo narediti, ker so nam tako rekli. Ampak če bi ljudje videli, kako se te informacije vključijo v trajnostno poročilo, in kako jih gledajo neki zunanji deležniki in kako vplivajo na ugled podjetja, jaz mislim, da bi ta opravila dobila velik več smisla. In ko nekaj dobi smisel, mislim, da se temu po tem na popolnoma drugačen način tudi drugače posvetiš.

Jaz mislim, da je ključ v tem, da ESG prenesemo v vsakdanje delo ljudi. To pomeni, da jim razložimo, kako se njihovo delo povezuje s trajnostnimi cilji podjetja. Pa ali so to interne predstavitve ali primeri dobre prakse ali enostavne razlage, vse šteje.

Cilj mora biti, da vsak zaposleni čuti, da s svojim delom prispeva k večji sliki. Ko to dosežemo, ESG ne bo le obveznost, nekaj za obkljukati, ampak tudi priložnost za večjo pripadnost in motivacijo.

Intervju TR2 (trajnostni oddelek)

Datum: 27. februar 2025

Trajanje: 35 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanca: TR2

Jaz imam še enih par uvodnih besed, ki sem si jih v bistvu sestavila. Skratka intervju je del magistrske raziskave, ker se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljalnim vprašanjem oz. ESG. Povabljeni k temu intervjuju zato, ker sta

tvoj pogled in izkušnje na tem področjem dragocena. Rada bi razumela, kako se stvari dejansko izvajajo v praksi. Nekako trajnostni oddelek je pravi naslov za ta vprašanja. Vsi vemo, da se v zadnjih letih poslovni svet močno spreminja zaradi podnebnih izzivov, socialnih vprašanj in vse večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. In zato se zdi, da v bistvu dandanes za uspešno poslovanje ni več samo, kako bi rekla stvar dobrih števil, ampak tudi tega, kako podjetje vpliva na ljudi in na okolje in družbo na splošno. Zato se v raziskavi osredotočam na to, kako podjetja poročajo o teh vidikih, kjer so možnosti za izboljšave. In cilj je, da na podlagi vaših izkušenj lažje prepoznam, kaj v poročanju deluje, kje so morda izzivi in kaj bi bilo vredno razmisliti drugače oz. da bi storili drugače. Kot rečeno, zato me zanima tvoj pogled. Zanima me, kako ti to doživljaš? Kaj se ti zdi pomembno, kaj pogrešaš, kje vidiš dobre prakse? Jaz ti bom v nadaljevanju zastavila nekaj vprašanj, povezanih z ESG. To so ista vprašanja, kot sem ti jih pred časom poslala. Da imate pa čas, da razmislite in po potrebi, da se nekateri pripravijo. Pač odvisno, kako kdo pristopa k tem zadevam. Je pa tudi res, da ni treba, da sva zdaj strogo formalni. Lahko greva tudi po občutku, tako da če začutiš, da bi mogoče bilo, kaj je treba dodati, pa te nisem vprašala, bi ti bila zelo hvaležna, da bi mi to povedala. Tako da jaz bi začela vprašanj z vprašanji, če se strinjaš. Si pripravljena?

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: Ja, za nas v trajnostnem oddelku ESG v bistvu predstavlja okvir, ki pa presega samo osnovne zahteve zakonodaje in se usmerja k doseganju dolgoročnih ciljev cele organizacije. Ključni dejavniki ESG nanašajo na okoljski vpliv, to so emisije, raba virov, naš vpliv na skupnost in na zaposlene ter na načine upravljanja podjetja, ki seveda zagotavljajo transparentnost in etiko. ESG ni več eno orodje za izpolnjevanje obveznosti, ampak postaja pomemben del identitete organizacije. Seveda govorim o organizaciji naši organizaciji. Vključuje vrednote, ki jih želimo izraziti navznoter, v našem podjetju in tudi navzven. Naša vloga v trajnostnem oddelku je, da te dejavnike operacionaliziramo, jih pretvorimo v številke, kazalnike, cilje in naloge, ki jih lahko spremljamo. ESG tako dobi neko konkretno obliko v obliki procesnega poročanja. Ker je vsaka aktivnost pustila svojo sled in omogoča vpogled v učinkovitost trajnostnega poslovanja podjetja. Zelo vztrajno delamo na tem, da kazalniki niso samo številke, ampak da so podprte s trdnimi dokazi in z notranjo logiko. Transparentnost ni zgolj zunanja zahteva, ampak ključni pogoj, da kot organizacija zaupamo. Motivacija pa zavzetost za delo z ESG vsebinami izvirata iz nekega prepričanja, da ima naše delo smisel. Ne poročamo zgolj zato, ker moramo, ampak zato, ker se z dobrim poročanjem pomagamo organizaciji rasti v neko pravo smer, ki smo si jo načrtali z nekimi cilji. Kako sodelavci in kolegi razumejo, kako ESG kazalniki vplivajo na poslovne odločitve, dobijo tudi večjo pripadnost tem procesom. Pa čeprav se včasih zdi, da smo nek pisarniški filter med operativno in strategijo, smo v resnici en vezni element, ki koncept pretvarja v konkretne poslovne spremembe.

Raziskovalka: Kakšna pa je dosedanja uspešnost podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: Ja, v zadnjih nekaj let so bila kar so bila ključna za razvoj ESG poročanja v podjetju. V teh letih smo prešli iz deklarativnega pisanja k strukturiranim in dokazljivemu sistemu. Nismo več v fazi, ko je dovolj samo napisati, zdaj moramo vse podkrepiti z dokazili s številkami. V praksi to pomeni, da vsako trditev v poročilu spremlja konkretna metodologija, ki vključuje definicijo kazalnika. Ima nek podatkovni vir za sabo pa en nadzorni mehanizem, ki lahko se nadalje spremlja vse to, kar smo napisali. Vsi ESG elementi, ki jih vključujemo v letna poročila, morajo biti utemeljeni. Kar nas sili k natančnosti in pa odgovorni obravnavi podatkov. Pri tem pa je zelo pomembno izboljšanje smo dosegli z razvojem notranjih kazalnikov. To niso kopija zunanjih standardov, kot so GRI ali pa ESRS, ampak so prilagojeni našim procesom. Na ta način smo dosegli, da ESG ni ločen proces, ampak je integriran del vsakodnevnega poročanja po oddelkih. Povezujemo ESG vsebine z orodji za spremljanje kazalnikov oz. skrajšano KPI-jev in oblikujemo mesečna notranja poročila, ki pa omogočajo zgodnje zaznavanje odstopanj, ki niso želena odstopanja, ampak so tako lažje obvladljiva. Zanesljivost, primerljivost, pravočasnost podatkov so ključni element tega sistema. Seveda pa kljub napredku vemo, da smo na eni dolgi poti. Ker ESG poročanje ni nekaj, kar vzpostaviš enkrat in zaključiš, gre za nenehno izboljševanje in prilagajanje. V tem smislu veliko sodelujemo z zunanjimi partnerji, ki nam pomagajo pri neodvisnem pregledu metodologij in analizirajo rezultate. Zelo pomembna so interna usposabljanja, da vsi razumejo, zakaj so ti kazalniki, zakaj jih poročamo, zakaj so pomembni in kako vplivajo na ugled podjetja.

Raziskovalka: Kako pa se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: Ja, moram reči, da naše podjetje sledi najpomembnejšim mednarodnim ESG smernicam. Med njimi so GRI, ESRS in TCFD. Te uporabljamo za osnovo že kar nekaj let za naše notranje sisteme. Si pa prizadevamo, da gremo še korak dlje od teh skladnosti, ki so potrebne. ESG razumemo kot konkurenčno prednost, kar pomeni, da standarde uporabljamo tudi kot izhodišče za inovacije pri poročanju. Vsako leto dodamo nove indikatorje, ki bolje zajamejo naš vpliv. To je naša neka usmeritev k preseganju osnovnih zahtev. Pri tem pa ne gre samo za širjenje seznama kazalnikov, ampak tudi za njihovo kvalitetno obdelavo. Vsak nov indikator, ki ga vključimo, mora imeti jasno definiran vpliv in utemeljeno mesto v strukturi poročila. Tak pristop zahteva sodelovanje z mnogimi oddelki, še posebej, kadar gre za podatke, ki niso sistemsko spremljani, ki niso dostopni samo z enim klikom. Prav zato vlagamo v nadgradnjo procesnega poročanja in digitalno podporo. Ker ročna obdelava preprosto ni vzdržna in zame zelo zelo, zelo veliko časa. Naša želja ni samo, da bi sledili konkurenci, ampak da bi vzpostavili nek zgled dobre prakse znotraj industrije, kar pomeni, da rabimo več notranje discipline, ker kazalnike pač so natančno spremljali in primerjali skozi čas. Vemo, da nas opazujejo tudi zunanji deležniki. Zato si želimo, da vsako novo

poročilo odraža napredek, da se vidi naša zrelost, da smo se nekaj naučili in da smo res pristopili na inovativen način k trajnostnemu poročilu.

Raziskovalka: Kako so pa v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?

Odgovor: V bistvu implementacijo GRI standardov v našem podjetju razumemo kot en večplastni proces, ki pa presega samo formalno skladnost. Ključno vodilo je za nas GRI 3, kjer je poudarek na določanju pomembnosti tem, ki so dejansko bistvene za naše poslovanje in vplive na naše poslovanje. Zato imamo vsako leto ločen postopek, kjer izvajamo interno ocenjevanje vplivov in pregled materialnosti. V ta namen vključimo različne notranje deležnike. To so vodje, operativni oddelki, zaposleni na terenu, pa tudi zunanje partnerje, kakor na primer dobavitelji, lokalne skupnosti. Da bi dobili neko celovito sliko. Uporabljamo participativen pristop, kar pomeni, da organiziramo delavnice, kjer skupaj opredelimo teme, ki so za podjetje in vse te deležnike najbolj pomembne. Takšne delavnice se mi zdi, da so zelo dragocene, ker pomagajo razumeti ESG skozi oči tistih, ki vsak dan niso vpeti v naše procese in procese teh trajnostnih odločitev poročanja. Uporabljamo pa tudi v bistvu tudi kvantitativne metode, to so vprašalniki in ocenjevalne matrike. Da se odločimo, katere teme bomo sploh vključili v letno poročilo in s katerimi kazalniki jih bomo merili. To pomeni, da kazalniki niso vsiljeni, ampak so izbrani glede na realen vpliv podjetja. Na operativni ravni GRI uporabljamo tudi kot notranji okvir za doslednost in procesno disciplino. Vsak kazalnik, ki je jasno opredeljen z metodologijo, viri podatkov, odgovorno osebo in časovnim okvirom. Kar je zelo pomembno. Poudarjam še enkrat sledljivost. Vsak podatek mora imeti preverjeno zgodbo v narekovajih. Tako ni več prostora za površnost ali subjektivnost, ker pač ESG poročanje postaja vse bolj dokumentiran procesirani in nadziran proces, kar je tudi v skladu z našimi regulativami, kot je CSRD in ESRS.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Poleg klasičnih organizacijskih izzivov, kot so razumevanje ESG zahtev in sodelovanje oddelkov oddelkov, se danes soočamo predvsem s tehničnimi in sistemskimi izzivi. Glavni med njimi je integriranost vira podatkov. Uporabljamo različne informacijske sisteme, kot so SAP, Excel, lokalne baze, ki pa niso vedno povezani med seboj. To pomeni, da zbiranje podatkov pogosto zelo velikokrat za veliko kazalnikov poteka ročno, kar pa povečuje možnost napak in zamud, pa zmanjšuje sledljivost podatka. Ker oddelek, ročno izvleče nek podatek in nam ga pošlje, nimamo sistemske sledljivosti. Digitalna orodja za ESG še niso popolnoma integrirana v obstoječe poslovne sisteme, kar pomeni dodatne korake pri delu in podvajanje dela. Ker mi razpošljemo oddelkom, kaj rabimo, in se mogoče nekdo na dveh različnih oddelkih sooča z enako nalogo, da izvleče ta podatek. Dodatno nas pa omejuje še interoperabilnost podatkovnih formatov. Podatki iz energetske merilnikov, nabavne verige ali kadrovskega sistema pogosto niso neposredno primerljivi, zato je treba razvijati vmesne rešitve, da jih lahko uporabimo v ESG poročilih. Zelo veliko vlagamo v

razvoj tako imenovanega ESG zbiralnika, ki avtomatsko vleče podatke iz različnih virov. Je pa to še neka pilotna faza in sploh še ni testiran, da bi bil lahko uporabi. Tako da izziv ni samo tehnološki, ampak tudi metodološki. Vsaka sprememba v strukturi ali izračunih pomeni ponovni dogovor z odgovornimi osebami. Ker je pač tudi veliko nekih procesov in dodatnega dogovarjanja, emailov, tako da tudi vsak korak mora odobriti tudi vodja, ker je tudi časovno bolj zamudno. Moram pa omeniti še pomanjkanje specializiranih digitalnih rešitev za ESG, saj večina orodij na trgu še ne omogoča popolne podpore za nove ESRS zahteve. Zato tudi delno razvijamo lastne rešitve skupaj z IT-jem in zunanjimi svetovalci. Dolgoročno ciljamo na avtomatizacijo poročanja, saj samo tako lahko zagotovili pravočasnost, natančnost in odzivnost vseh oddelkov. Prej sem že omenila, da je tudi še precej dolga pot tako na ravni podatkovne infrastrukture, kot kompetenc zaposlenih. Tako da to bo še kar nekaj časa trajalo, da se ta neka digitalna platforma razvije.

Raziskovalka: Kako pa lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Za izboljšanje primerljivosti je ključna poenotenost metodologije. To se mi zdi zelo pomembno. V podjetju si sicer prizadevamo, da se vsi kazalniki merijo po enotinih merilih, ne glede na oddelek, ki te kazalnike posreduje. To pomeni, da smo oblikovali skupno platformo s predstavljenimi formularji in razlagami, definicijami teh kazalnikov, ki zmanjšujejo napake pri interpretaciji podatkov. Vzporedno pa razvijamo tudi notranjo bazo kazalnikov, kjer lahko primerjamo rezultate med leti in ugotavljamo napredek. Na področju transparentnosti pa je izjemno pomembna dokumentacija in sledljivost podatkov. Vsak podatek, ki ga vključimo v ESG poročila. Kot sem že dvakrat omenila, mora imeti jasno sled od tega, kako smo uvedli tako imenovane podatkovne tokove, kjer je vsak indikator znan. To se vidi, kako potuje do končnega poročila. S tem se izognemo dvomom o zanesljivosti in izboljšamo možnosti notranjih in zunanjih revizij. Se pa tudi trudimo, da bi zaposleni bolje razumeli, kako njihovi podatki vplivajo na neko širšo sliko, kar se mi zdi, ko nekdo vidi, da njegov vložek pomaga podjetju izpolniti regulativo, regulatorne zahteve, ohranjati in graditi zaupanje med deležniki, pridobi višjo raven odgovornosti. Tako da transparentnost ne pomeni dostopnost podatkov, ampak tudi pripravljenost za razlago in deljenje informacij znotraj organizacije.

Raziskovalka: Kako pa recimo vodstvo podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?

Odgovor: Se mi zdi, da vodstvo v zadnjem obdobju čedalje bolj prepoznava ESG kot strateško tveganje ne le v smislu skladnosti, ampak tudi kot možnost za konkurenčno prednost. Ker ESG kazalniki so zdaj del ključnih internih metrik, kar pomeni, da se vodstvo redno seznanja z napredkom na tem področju. Tveganja, povezana z okoljskimi vplivi, družbeni pričakovanji ali korporativno etiko se obravnavajo enakovredno kot finančna tveganja. Prav zato pa prihaja do sprememb v načinu upravljanja, ker vodstvo vključuje trajnostne kazalnike v KPI sistem, povezan z bonusi in ocenjevanjem uspešnosti, kar pošilja

posledično jasen signal, da ni več neka mehka tema, ampak tudi nekaj, kar konkretno vpliva na odločanje. Sodelujemo pa tudi z oddelkom za tveganja, kjer skupaj določamo področja, ki potrebujejo nadgradnjo, recimo pri obvladovanju dobavne verige ali pa okoljskih dovoljenjih. Mislim pa, da kljub napredku je potrebno še več povezovanja strateških ciljev z vsakodnevnimi operacijami. ESG tveganja niso vedno prepoznana na vseh ravneh, enako resno. To igra pomembno vlogo ta interna komunikacija. Če vodstvo jasno predstavi povezavo med ESG in dolgoročno uspešnostjo podjetja, bo ta pogled postopoma ponotranjeni tudi v drugih oddelkih in se mi zdi, da bodo tudi zaposleni lahko pripisali višjo vrednost in višjo težo ESG kazalnika.

Raziskovalka: Kako se pa podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?

Odgovor: Zakonodaja je postala veliko bolj zahtevna in dinamična. CSRD in ESRS standardi prinašajo veliko sprememb, predvsem na področju zahteve po dokazilih in sistematiziranih pristopih k poročanju. To pomeni, da vsaka trditev mora biti podprta, metodološko analizirana, dokumentirana. Vsi postopki morajo biti validirani. To sem sedaj že četrtič omenila, da se kljub temu pa mislim to je res pomembno, da sledljivost da še vmes. Mislim, da je sledljivost podatkov najpomembnejša, ker res prikazujemo, KPIje v nekem poročilu, ki ga lahko gleda celotna javnost, dostopno je vsem. Da bi se pa temu lahko prilagodili, stalno posodabljam matrike kazalnikov in sodelujemo z zunanjimi strokovnjaki, ki spremljajo zakonodajne spremembe. V praksi to pomeni, da večje sodelovanje z IT oddelkom brez osrednje digitalne podpore bi bilo to delo se mi zdi skoraj nemogoče. Uvajamo avtomatizirane rešitve, ki nam omogočajo zbiranje podatkov neposredno iz poslovnih sistemov, s čimer zmanjšamo možnost napak in povečamo zanesljivost pridobljenih podatkov. Pomembno je tudi, da zakonodaje ne dojemamo kot primerna, čeprav je to velikokrat težko, ampak ga pač ne smemo, ampak kot neko priložnost za izboljšanje internih procesov. Čeprav se ob novih revolucijah zdi, da gre za dodatno delo, se pogosto izkaže, da nas ravno zahteve silijo k boljšemu upravljanju informacij in k previdnosti in večji učinkovitosti. Zato pristopamo k regulativnim spremembam z odprtostjo in pripravljenostjo na učenje.

Raziskovalka: V bistvu glede sledljivosti. Ti si omenila, da je to poročilo dostopno širši javnosti, ampak meni osebno se zdi pač najbolj pomemben vidik, zakaj podjetje v bistvu pazi na sledljivost in da je vse transparentno. Je pa zaradi revizorjev.

Odgovor: Ja, seveda zaradi revizije pač. Največja od teh je vsekakor revizija. Tudi notranje opravljamo zato, da se pač vidi, da so podatki sledljivi, da imajo neko težo, da se ve, od kod so pridobljeni, ker drugače bi lahko vsak nekaj po svoji napisal, pa bi to objavili. Pa bi bilo to to? Ti procesi morajo biti popisani, vse mora biti sledljivo, zato tudi.

Raziskovalka: Kako pa vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: V zadnjih dveh letih opažam, opažamo na oddelku konkreten dvig zanimanja za naše ESG poročilo ne le s strani investitorjev, ampak tudi kupcev in revizorjev. Poročanje ni več zgolj komunikacijsko orodje, ampak tudi konkurenčni kapital. Prejeli smo povratne informacije, da so prav jasnost dokazljiva in struktura našega ESG poročanja pozitivno vplivali na zaupanje nekaterih vlagateljev. Imeli smo tudi primere, ko so nas povabili v ožji izbor za strateška partnerstva. Prav zaradi kakovostnega prikaza trajnostnega upravljanja. Naša prizadevanja so se odražala tudi v višjih ocenah s strani zunanjih bonitetnih agencij. Lani smo prvič dosegli oceno nad industrijskim povprečjem pri agenciji EcoVadis, kar smo nato lahko vključili v predstavitve za vlagatelje in razpise. In seveda, take ocene imajo danes težo tudi v pogajanjih s poslovnimi partnerji. ESG ni več lepa zgodba, ampak konkreten kriterij sodelovanja. Vprašanja o ESG dobivamo že v začetnih fazah projektov in je fajn, da imamo neke konkretne odgovore tudi. Moram pa poudariti, da to zaupanje ne pride samodejno. Pač temelji na tem, da so naši podatki trdni, konsistentni in sledljivi. Velik del kredibilnosti izhaja tudi iz dejstva, da v poročilih ne olepšujemo. Napišemo tudi, kje imamo še pomanjkanje, kje so še vrzeli. Prav ta pristop, iskrenost in pripravljenost na izboljšave je po mojem mnenju tisto, kar gradi dolgoročni ugled. Poročilo tako ni samo formalnost, ampak neka platforma zaupanja, ki jo gradimo z vsako novo izdajo.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu je ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: Za izboljšanje ozaveščenosti zaposlenih moramo najprej prevesti ESG iz nekaj abstraktnega v nekaj konkretnega. To pomeni, da vsak sodelavec razume, kako njegovo delo vpliva na trajnostno sliko podjetja. Ni dovolj, da dobijo obrazce za izpolnjevanje, morajo vedeti, kaj počnejo in zakaj to počnejo. Zato smo vpeljali posamezne interne predstavitve, kjer pojasnimo, kako se posamezni podatki vključujejo v poročilo, kdo jih vidi, pa kaj pomenijo v širšem kontekstu. To se mi zdi zelo pomembno, ker velikokrat zaposleni ne vedo, zakaj nekaj izpolnjujejo in samo izpolnijo in pošljejo. Kot drugo se mi pomemben element zdi tudi primeri dobre prakse, ko predstavimo zgodbo oddelka, ki je z določenim ukrepom zmanjšal porabo energije ali pa izboljšal varnost. To postane nekako oprijemljivo. Ljudje začnejo razumeti, da ESG ni domena vodstva ali pa trajnostnega oddelka, ampak skupna odgovornost. S tem se gradi tudi večja zavzetost in pripadnost. Da je ESG le obveznost, ampak priložnost za ustvarjanje dodane vrednosti. Na dolgi rok želimo, da vsak zaposlen prepozna ESG kot sestavni del svojega delovnega vsakdana. To pomeni, da ne čaka na navodila, ampak sami predlagajo izboljšave. Sami vidijo in poročajo o izzivih in iščejo neke rešitve. Taka kultura se ne bo vzpostavila čez noč, ampak z majhnimi pa naslednjimi koraki. S čem bomo to dosegli? To bomo dosegli s komunikacijo, pohvalo, skupnimi cilji pa stalno prisotno ESG komunikacijo in dialog. Tako da. To se mi zdi, da je treba vpeljati.

Raziskovalka: Zdaj glede komunikacije navzven oz. tudi do operativnega kadra oz. samih zaposlenih glede teh vsebin v poročilu in samih nalogih je potrebno izvajati pa obveščanje zaposlenih. Recimo tako na kratko kaj misliš pa po tvojem mnenju čigava je to naloga vodstva ali trajnostnega oddelka?

Odgovor: Mislim, da sem že omenila, da vodstvo je zelo pomemben element pri komuniciranju takih v bistvu ni to sprememba, ampak da se podjetje usmeri v neko poročanje, kaj se dogaja. In v bistvu taka informacija mora priti od vodstva navzdol. In o vodstvu mora komunicirati o pomembnosti. Se pa strinjam, da trajnostni oddelk, lahko pa doda več informacij, mogoče malo bolj podučijo zaposlene na operativi ali kjerkoli kogarkoli drugega, ki se bo ukvarjal s ESG poročili ali kazalniki, da mi predajamo informacije in mogoče res malo bolj pogost. tudi on line sestanke organiziramo mogoče kakšne 15 minutne kratke sestanke. Tako da se mi zdi, da komunikacije s strani vodstva pomembna. Potem pa. Naloga trajnostnega oddelka pa je, da nekako ozavesti zaposlene kaj sploh delamo.

Raziskovalka: To se pravi, poročanje strateških usmeritev je naloga vodstva, potem pa za operativno poučiti o teh stvareh pa je trajnostni oddelk.

Odgovor: Odločitev dobi težo, ko je komunicirana s strani vodstva. In tudi take odločitve morajo biti skomunicirane s strani vodstva, po tem pa naprej mi. Mislim, da sem to že omenila, tudi da. Da se ESG prepozna kot neko strateško tveganje mora to komunicirati naprej, se pravi zaposlenim.

Raziskovalka: Zdaj malo več ko se s tem ukvarjam opažam, da veliko več pozornosti dajemo okoljskim vidikom. Ali je to zaradi tega, ker smo pač energetska podjetja? Zdi se mi, da veliko manj skrbi za zaposlene oz. o socialnih vidikih. A kadrovski oddelk kaj dela na tem področju ali samo energetika?

Odgovor: Ne morem čisto dobro govoriti, ker skrb za zaposlene paše na kadrovski oddelk.

Pogrešam podatke, kako kadrovska pristopa k temu

Ideja za spremembo, da mogoče ESG nekako navežemo ne samo skrb, okolje, ampak okolje združimo z zaposlenimi in mogoče podati predlog našemu oddelku in kadrovskemu pa se mogoče kakšna inovacija še uvede.

Ker je v bistvu environmental, social and governance. Pač vse paše notri in potem tukaj pri nas je pa največ pozornosti okoljskemu delu.

Mogoče bi se morali malo povežati tudi korak višje, mislim stopnjo višje. Je pa to, da vsak proces terja čas. Nič se ne spremeni iz danes na jutri. Ker smo velika organizacija, vzame nekaj časa, da se neka sprememba zgodi. Verjamem, da v obdobju dveh, treh letih bo napredek na vsem področju tako digitalna platforma in ostali modeli bodo videli napredek in se bo nekaj premaknilo.

Intervju VK1 (vodstveni kader)

Datum: 09. januar 2025

Trajanje: 44 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanca: VK1

Lepo pozdravljen. Vnaprej hvala, ker si si vzел čas za ta pogovor. Intervju je del magistrske raziskave, kjer se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljaljskim vprašanjem oz. ESG. Tvoja izkušnja in pogled bosta res dragocena, saj želim razumeti, kako se te stvari dejansko živijo in izvajajo v praksi. V zadnjih letih se poslovni svet močno spreminja od podnebnih izzivov, socialnih vprašanj pa vse večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. In zdi se, da dandanes uspešno poslovanje ni več samo stvar dobrih števil, ampak tudi tega, kako podjetja vpliva na ljudi, okolje in družbo na splošno. V raziskavi se osredotočam na to, kako podjetja poročajo o teh vidikih, kje so priložnosti za izboljšave. Cilj je, da na podlagi vaših izkušenj lažje prepoznam, kaj v poročanju deluje, kje so morda izzivi in kaj bi bilo vredno razmisliti drugače. Zato me zanima tvoj pogled. Kako to doživljaš pri vsakdanjem delu? Kaj se ti zdi pomembno? Kaj pogręšaš, Kje vidiš dobre prakse? Zato ti bom v nadaljevanju zastavila nekaj vprašanj, predvsem v povezavi z ESG področji. Vprašanja se ne razlikujejo od tistih, ki sem ti že pred časom poslala za pripravo. So približno ista vprašanja, ampak gre predvsem za področje.

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: ESG dejavniki so v našem podjetju postali nek temeljni gradnik strateškega odločanja. Dandanes ne gre več le za vprašanje skladnosti ali pričakovanj zunanjih deležnikov, temveč je že sam način razmišljanja, ki prežema ves ta upravljavski del. Če poudarim, ESG ni več zgolj kot dodatek, to je način razmišljanja in delovanja, ki usmerja naše dolgoročne poslovne cilje. V praksi to pomeni, da moramo okoljskim, družbenim in seveda tudi upravljavski dimenzijami posvečati enako pozornost kot finančnim kazalnikom. S tega vidika ESG neposredno vpliva na odpornost podjetja na zunanje šoke, kot so podnebne spremembe, spremembe zakonodaje, geopolitična tveganja, pa tudi nihanja v družbeni percepciji. Okoljski vidiki vključujejo tako upravljanje z viri, zmanjševanje emisij kot tudi krožno gospodarstvo. Družbeni vidik zajema odnose z zaposlenimi, spoštovanje človekovih pravic in vključenost skupnosti. Upravljavski del pa pomeni seveda transparentnost, etiko poslovanja in učinkovitost nadzora.

Raziskovalka: To je zdaj tako strateško. Ampak kako pa vi kot vodja to dojemate?

Odgovor: Kot vodja pa to dojemam kot neko povezavo s tveganji in priložnostmi. Se pravi dobra ESG ocena pomeni tudi boljši, lažji dostop do nekega kapitala in tudi zaupanje kupcev ter manj operativnih stroškov. Poleg tega pa nam omogoča proaktivno prilagajanje regulativi in izgradnjo nekih dolgoročno konkurenčnih prednosti. ESG smo tako integrirali v kulturo podjetja in ga ne obravnavamo kot enkratni projekt. Poskusimo ta ESG tudi živeti v samem podjetju. Gre za nek dolgoročen proces, ki zahteva neko ustavno presojo, prilagajanje, izboljšave. Podobno kot vsi ti standardi, da se zavrtime in preverimo samega sebe. Pri tem pa je seveda ključno sodelovanje vseh oddelkov in močno zavezanost vodstva. Močna podpora vodstva, da lahko ESG vpeljemo v samem podjetju.

Raziskovalka: Tvoje mnenje potrebujem, ko si ravno rekel, da je močna zavezanost vodstva. V vodstvu nudite dovolj podpore svojim sodelavcem na operativnem nivoju za pripravo poročil.

Odgovor: Ja, seveda imajo podporo vodstva. Glede na velikost podjetja je to zelo zahteven projekt. Da se vse te podatke zbere skupaj iz različnih oddelkov, ki se jih dotikajo ESG.

Raziskovalka: Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju jest dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: Meni se zdi, da je podjetje v zadnjih letih naredilo neke zelo pomembne premike pri vključevanju ESG vsebin v letna poročila. Tudi sam sem noter močno vpet, tako da že od samega začetka vključevanja posameznih trajnostnih pobud smo prešli na strukturiran pristop, kjer so ključni ESG kazalniki ESG vključeni v celovito poročanje. Da zavzamemo, vse kazalnike, da celostno predstavimo zadevo. Pa tudi se mi zdi, tudi pomemben preboj oz. razumevanje samega ESG-ja, da ni nekaj samo zato, da poročam, ampak da je to neko orodje za izboljšanje notranjih procesov. Če povzamem kazalniki ESG so sedaj vključeni v naše ključne kazalnike uspešnosti KPI ji. To pomeni, da so enakovredni finančnim kazalnikom in jih vodstvo redno spremlja. Dosegli to enakovrednost ne samo financ, ampak je tudi okolja in vsega ostalega. Na primer emisije CO₂, indeks zavzetosti zaposlenih ali delež trajnostno certificiranih dobaviteljev, so zdaj so zdaj del rednih upravljaljskih poročil in vplivajo na strateške odločitve. Prizadevamo si za večjo transparentnost in doslednost le tega. Uspešnost vključevanja ESG v poročila, se meri skozi odzive deležnikov, recimo investitorjev, zaposlenih in regulatorjev. Ti odzivi so vse bolj pozitivni, saj opažamo napredek v metodološki doslednosti, strukturiranosti in pa seveda vsebinski globini poročanja.

Raziskovalka: To pa najbrž imate vprašalnike za investitorje?

Odgovor: Ja, tako je. Veliko investitorjev tudi pogleda na samo zavedanje podjetja, kar se tiče samega vpliva na okolje. In tudi včasih tehtnica je odločilna, da se odločijo mogoče za nas in ne za koga drugega, ker imamo te zadeve.

Raziskovalka: Kakšna je konkretno zavzetost zaposlenih v vašem oddelku?

Odgovor: Mislim, da je kar nadpovprečna. Se mi zdi, da je tudi sam kader zelo dobro izobražen, se zavedajo vseh ključnih dejavnikov, ki vplivajo.

Raziskovalka: Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: Ja, seveda naš cilj je biti nadpovprečen v industriji. V vsem, ne le pri skladnosti, temveč tudi pri ustvarjanju nekih zgledov dobrih praks, ki jih lahko pokažemo navzven. Redno spremljanje ESG uspešnosti s primerljivimi podjetji tako doma kot v tujini, je zelo zanimiv kazalnik, ki ga spremljamo. Lahko tudi dobimo neko informacijo, kako dobri smo. Tudi na podlagi teh analiz določamo neke prioritete za izboljšave, ki nam omogočajo proaktivno prilagajanje prihodnjih pričakovanj trga. Dobivamo nek backup oz. povratne informacije.

Raziskovalka: Katere standarde konkretno se uporabljajo pri poročanju?

Odgovor: Sledimo standardom GRI, ESRS in pa načelom Združenih narodov o trajnostnem poročanju. To niso le tehnična pravila, ampak so tudi neke priložnosti, da zgodbo podjetja predstavimo skozi prizmo dolgoročnega vpliva. Veliko pozornost namenjamo temu, da so naši podatki primerljivi, sledljivi in ustrezno Interpretirani. Ključno je, da imamo sledljive podatke, ki jih dobivamo, da vemo, iz kje smo jih dobili in da so lahko lažje primerljivi z ostalimi. To nam tudi omogoča kredibilnost poročila in odpira vrata v bolj resen dialog z investitorji. Bi pa tukaj poudaril še to, da je pomembno, da naš ESG pristop ni statičen, da ga redno posodabljam glede na nova priporočila in pobude. Tako da to je živa stvar. Ni nek zatečen cikel, ki bi, kako bi rekel, ki samo zato, da je. Posodabljam nove smernice, tako da je. V zadnjem obdobju smo prav posebno pozornost dali namenili načelu dvojne materialnosti, ki zahteva uravnotežen pogled na to, kako samo podjetje vpliva na okolje in kako zunanji dejavniki vplivajo na poslovanje.

Raziskovalka: Kako so v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?

Odgovor: Načela smo v podjetju implementirali postopno, da ni bilo preveč vsega naenkrat. Začeli smo z nekim osnovnim okvirnim poročanjem, danes pa imamo že velik razvejan sistem, ki vključuje identifikacijo bistvenih tem in oblikovanje kazalnikov in pa seveda tudi redno preverjanje skladnosti teh kazalnikov. GRI nam daje strukturo, ki nam omogoča primerljivost. Pri določanju nekih bistvenih tem redno izvajamo dialog z deležniki in samo analizo teh vplivov ter s tem tudi zagotavljamo, da so naše teme resnično relevantne in ne zgolj formalno vključene, tudi dejansko živimo te teme, da jih ponotranjimo. Ta notranji sistem zajema ta sistem kot kazalnike za okolje, družbo in seveda tudi upravljanje. In ti se nato agregirajo na ravni celotne naše skupine. Bi pa poudaril še, da je pomemben del

implementacije tudi notranja kontrola kakovosti podatkov. Podatki morajo biti preverljivi, da se lahko za nazaj preverijo in da tudi so ljudje ki stojijo za tem.

Raziskovalka: Podprti z dokazili.

Odgovor: Tako, smo tudi uvedli nek postopek revizije podatkov pred zaključkom poročanja. Tudi vsak za vsak ta podatek se ve, kje je prišel in kdo je odgovoren za njega. Jaz menim, da je to konec koncev zmanjšuje tveganje napak in povečuje zaupanje v podatke. Če sta dva podatka napačna, a koncu nekdo že dvomil v pravilnost vsakega podatka, tako da se res trudimo, da ta GRI postane razumljiv tudi za notranje uporabnike. To dosegamo z rednimi usposabljanji. Poročilo oblikujemo tako, da kazalnike povežemo z našimi poslovnimi cilji. Tako ne gre le za suhoparno statistiko, dodamo nekaj zanimivosti. Vse kazalnike ali pa celotno zgodbo podpremo z ESG in poslovno strategijo. To se je izkazalo kot ključno tudi v dialogu z investitorji.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Eno največjih ovir je ta povezanost in kompleksnost notranjega okolja. Samo v našem podjetju imamo več kot trideset družb, razpršenih po regijah z različnimi IT sistemi, z različnimi praksami in z različnimi videnjimi. To ustvarja sliko velikega izziva pri samemu poenotenju, poročanju, pri samem zbiranju podatkov. Če bi tukaj izpostavil, da potrebujemo platformo, ki bo omogočala sprotno spremljanje ključnih kazalnikov in zmanjšala odvisnost od določenih postopkov, da to čim bolj digitaliziramo in probamo človeške dejavnike čim bolj izključiti iz tega. Imamo paže portal ustvarjen, da se ti podatki noter pišejo. Težave se pojavljajo pri zagotavljanju konsistentnosti samih podatkov. Čeprav imamo te metodologije, ni vedno enostavno zagotoviti, da vsi v organizaciji podatke razumejo enako. Seveda je tudi toliko različnih podatkov, da vsak podatek drugače se dojame. Pa tudi obstaja tveganje, da posamezni oddelki poročanje doživijo kot neko obremenitev, kot neko dodatno delo, ne pa kot priložnost za napredek in boljše videnje in razumevanje samih podatkov.

Raziskovalka: Je še kaj takega mogoče.

Odgovor: Izziv je tudi zagotavljanje ažurnosti in pravočasnosti. V bistvu sami ESG podatki niso vedno na voljo istočasno kot finančni, kar nam pa še bolj otežuje njihovo vključevanje v letna poročila. Tukaj potrebujemo več avtomatizacije. Kot sem že omenil, standardizacije in predvsem boljše usklajenost med oddelki. Močno delamo na tem, da se čim bolj usklajujemo. Ja, potem je pa tukaj še zakonodaja, hitro se spreminja. To pomeni, da moramo biti kot podjetje ves čas pripravljeni na prilagoditve, tako v vsebini poročil o sami strukturi sistema. Zahtevana je visoka prilagodljivost in stalno nadgrajevanje znanja zaposlenih. Zaposlenih je veliko in samega nadgrajevanja. Čas, da se nadgradi, je včasih tudi velik izziv.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Poročanje lahko precej izboljšamo z vzpostavitvijo enotne podatkovne strukture, ki bi temeljila na poenotenih definicijah, merilih in metodologijah. Čeprav smo že naredili kar pomembne korake na tem področju. V sami kompleksnosti organizacije kot je naša, je ključno, da so vsi oddelki uskladijo glede tega, kaj posamezni ESG kazalnik dejansko pomeni in kako jih merimo. To pomeni redno revidiranje notranjih priročnikov, posodabljanjem same terminologije in zagotavljanje, da vsaka organizacija razume, kako njegovo delo prispeva k celotnemu ESG profilu podjetja. Razumevanju tudi. Pa da vsak začuti nek doprinos k temu poročanju. Pomemben korak je tudi uvedba celovitega digitalnega sistema za zbiranje in analizo ESG podatkov. Ker tak sistem mora omogočiti avtomatski prenos podatkov iz različnih virov, v kolikor se le da tudi pregled nad kakovostjo podatkov, pa tudi enostavno primerjavo med oddelki in z letnimi obdobji, pa tudi v kontekstu nekih zunanjih standardov, kot so GRI in pa ESRS. Poleg tehničnih rešitev pa se moramo tudi osredotočiti na vsebinski del poročanja, kar pa pomeni, da morajo naši kazalniki odražati bistvene teme za podjetje, pri čemer upoštevamo načelo te dvojne materialnosti. S tem bomo zagotovili, da so ti objavljeni podatki ne le primerljivi, kot smo že rekli, temveč tudi smiselni, tako za notranje odločevalce kot za zunanje deležnike, da bodo razumljivi vsem, da bodo vsi vedeli, za kaj se gre. Nenazadnje pa mora biti ta transparentnost vpeta tudi v komunikacijo med ljudmi. Pomembno je, da poročanje ne ostane neka notranja interna aktivnost, ampak postane orodje za odprt dialog s celotnim trgom. S predstavitvijo ciljev našega podjetja in predstavitvijo napredkov, pa tudi izzivov bomo tako zgradili dostojnost, ki je dolgoročna to kot najbolj dragocena valuta v tem trajnostnem upravljanju.

Raziskovalka: Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?

Odgovor: Naše vodstvo tveganje razume kot strateško, saj ima potencial, da vpliva na sam poslovni model in tudi na vrednost blagovne znamke in na samo dolgoročnost in uspešnosti podjetja. Zato jih obravnavamo enakovredno, kot sem že rekel, finančnim, operativnim in regulatornimi tveganjem. V praksi to pomeni, da ESG tveganja vključujemo v celostne analize tveganj, ki jih izvajamo letno in jih tudi redno osvežujemo v skladu s spremembami zunanjega okolja. Sama okoljska tveganja, kot so podnebne spremembe pa tudi spremembe v rabi virov, so v ospredju predvsem zaradi njihove trenutne nepredvidljivosti in pa tudi potencialno visokih stroškov, ki lahko povzročijo ta tveganja. Družbena tveganja pa izhajajo predvsem iz vprašanj raznolikosti kadrovske strukture in pa samega družbenega ugleda. Na upravljalški ravni pa se soočamo z vprašanji integritete, skladnosti in kibernetike varnosti. In vsa ta vsa ta tveganja ocenjujemo po vplivu in verjetnosti ter jim določimo ustrezne ukrepe. Samo v zadnjem letu smo se intenzivneje osredotočali na preventivno obvladovanje tveganja. To pomeni zgodnje prepoznavanje signalov in proaktivno ukrepanje, tako da bistveno vpliva na vse ključne poslovne odločitve, od investicij pa vse do izbire partnerjev v razvoju kadrov. Če povzamem, ključnega pomena pri upravljanju ESG tveganja je tudi

vloga vodstva. Kot vodilni kadri aktivno naslavljamo ESG vprašanja in vključujemo ESG tveganja v strateške razprave. To to pošilja jasno sporočilo v organizaciji in le s tem lahko zmanjšujemo tveganja, ampak hkrati krepimo odpornost in pa tudi ugled in zaupanje med samimi deležniki.

Raziskovalka: Kako komentirate dejstvo, da je v energetiki večji delež moških zaposlenih kot žensk?

Odgovor: Mogoče malo že v sami izobrazbi, ker so običajno v energetiki neki strojniki in elektrotehniki. Jaz sem elektrotehnik po poklicu in že takrat na faksu je razmerje 300 fantov in sedem punc. Zgleda, da tudi ostaja še trend naprej v samih zaposlitvah. Mogoče bolj inženirski kader pa danes ženske skozi bolj pa vzamejo za svojega. Danes je v energetiki tudi ogromno ekonomije pa prava, tako da se na teh področjih skozi bolj pojavljajo tudi ženske.

Raziskovalka: Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih.

Odgovor: Vsaka stvar se spreminja, seveda tudi ESG dejavniki se z zakonodajo spreminjajo. Tako da se zavedamo, da je regulativa postaja vse bolj kompleksna in zavezujoča. Ampak da bi pa mi ostali v koraku z zahtevami smo pa vzpostavili neko interdisciplinarno skupino, ki redno mora spremljati zakonodajne spremembe in pripravljati strategije za pravočasno implementacijo teh sprememb v samem poročanju. Pomemben fokus smo namenili razumevanju CRSD pa zakonu o gospodarskih družbah ter novih standardov, kot ESRS, ki predstavljajo danes temeljni okvir za poročanje. V ospredje našega odziva na spremembe je zgodnje načrtovanje. Ali smo res na tekočem z spremembami. Ko zaznamo neko novo zakonodajno pobudo, jo neka strokovna skupina najprej analizira z vidika vpliva na same obstoječe smernice in procese, nato pa pripravimo fazni načrt implementacije, ki vključuje tako tehnične prilagoditve kot tudi same spremembe v organizacijski kulturi in kompetencah zaposlenih, da se to spremeni ali dopolni s spremembami. Eden večjih izzivov je usklajevanje različnih pričakovanj regulatorjev in investorjev, pa seveda strank in internih deležnikov. Tu nastopa vodstvo, ki je kot vezni člen, ki mora uravnotežiti zahteve in omogočiti integracijo brez ustvarjanja nekih nepotrebnih administrativnih obremenitev. Poskušamo to čim bolj sklepčno narediti in čim manj stresa povzročiti pri samih zaposlenih. Tudi uporabljamo princip Smart compliance, kar pomeni, da zakonodajne spremembe tako lahko izkoristimo kot priložnost za izboljšanje sistemov. Ne vidimo to kot neko oviro, ampak kot neko priložnost za izboljšanje sistemov. Za trajnost in uspeh ni dovolj zgolj izpopolnjevanje zakonodaje. Zakonodaja je kot neka pomoč, si prizadevamo biti tudi zgled v industriji. Zato zakonodajo razumemo kot nek osnovni prag, nad katerim želimo graditi lastno odličnost in tudi v ta namen sodelujemo z zunanjimi strokovnjaki in panožnimi združenji, da lahko oblikujemo prakso, ki presegajo golo skladnost. Če rečem, da poskušamo bili nad samo zakonodajo, samo še malo dodelati, stvari pa prilagoditi, da bodo res dobre in izvrstne na koncu, ko bo poročilo sestavljeno.

Raziskovalka: A je veliko teh zunanjih strokovnjakov? V vašem oddelku ali na splošno v podjetju?

Odgovor: Nekaj outsourcinga je predvsem zaradi same raznovrstnosti naše družbe, rabimo tudi neko zunanjo mnenje, zunanje usmeritve, da se ne zaciklamo preveč v notranjosti, ker je res ta sistem ogromen. Včasih kakšno izkušnjo po nasvet zunanjih svetovalcev pride običajno prav. Ker se srečuje tudi z drugimi podjetji, mogoče imajo kakšne boljše rešitve, ker ni znotraj samega podjetja.

Raziskovalka: Kako vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: Učinkovito poročanje ima neposreden vpliv na ugled podjetja in krepitev zaupanja med deležniki. Tako tudi v času, ko so transparentnost, etičnost in dolgoročno vzdržnost v ospredju interesov investitorjev, nam ESG poročanje predstavlja dober most med podjetjem in njegovimi deležniki. Pokaže nam, kdo smo v kaj verjamemo in kako odgovorno uresničujemo svoje cilje, ki smo si jih zadali sami. Izkušnje kažejo, da kakovost poročanja povečuje dostop do kapitala, saj investitorji vse bolj vključujejo ESG dejavnik v svoje odločitve, kar pomeni, da podjetje z jasno ESG strategijo in transparentnim poročanjem uživajo prednosti pri financiranju pa tudi pri samih bonitetnih ocenah in partnerstvih. Tako da takšna podjetja, ki se uvrščajo v ESG investicijske portfolije, kar dodatno krepi njih in njihov položaj na samem trgu. A hkrati seveda tudi poročanje vpliva na neko notranjo kulturo podjetja. Zaposleni, ki prepoznajo to vrednost svojega prispevka v sami širši zgodbi trajnostnega razvoja postanejo bolj zavzeti in lojalni, tako da tudi te stranke vse bolj cenijo odgovorno poslovanje. Kar pa seveda vpliva na njihovo nakupno vedenje. In ESG poročanje ni več le orodje za regulacijo, ampak tudi močno komunikacijsko sredstvo s strankami, tako da mi, če želimo dolgoročno ohraniti ta zaupanja, moramo seveda poročati celostno. To pa vključuje, kot veste, tako dosežke kot izzive. Iskrenost in konsistentnost pa sta po mojem mnenju tukaj ključni. Samo poročanje, ki odraža realnost in napredek, ustvarja na zunaj verodostojnosti, ki je ni mogoče zgraditi samo z nekim marketinškimi kampanjami.

Raziskovalka: Komu je bolj pomembno trajnostno poslovanje nekega podjetja oz. da je podjetje trajnostno, starejšim ali mlajšim generacijam?

Odgovor: Jaz bi rekel, da mogoče bolj mlade generacije. Zdaj mi še nismo imeli kakšnih predmetov, ekologije in ostalega. Se mi pa zdi, da je na mladih v zadnjem času veliko več delajo in samih teh izobraževanjih je več. Kar se tiče ekologije in trajnostnega razvoja na odpadkih. Včasih moram svoje otroke vprašati, kakšen odpadek gre, tako da bi rekel, da je tukaj za prihodnost, za mlade ljudi. Da bo to veliko bolj ključno kot je mogoče zdaj

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu ESG dejavnikov za zaposlovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: Fino je, da zaposleni vedo, zakaj se to dela in da imajo nek feedback. Na koncu, ko bi dajali neke podatke, pa ko dobijo nek kazalnik. Ključno je, da prenesemo to ozaveščenost iz strateškega jezika v neko vsakdanjo prakso, na dnevnem nivoju. Ne samo v podjetju, ampak tudi doma se lahko te stvari realizirajo. Vsak mora razumeti, kako njihovo delo vpliva na neke trajnostne cilje podjetja in zakaj je to pomembno. To je ključno, da vsak ve zakaj dela. Takrat veliko raje dela, kot pa da samo ko nadrejeni reče. V zadnjem času uvajamo neka konkretna usposabljanja, kjer ESG razlagamo na način, ki je prilagojen posamezni funkciji posameznemu zaposlenemu, posameznemu oddelku. Od same proizvodnje pa tudi do prodaje in nabave. Vsak dobi en svoj delež informacij, kateri so ključni za njega. Če pogledamo še ta drugi pomemben element, je pa vpeljava ESG v sistem notranje motivacije in nagrajevanja, kar pomeni, da ne gre več le za željo vodstva, ampak tudi za pričakovanja, ki so merjena in nagrajena. Vsake nagrade, se jo ljudje razveselijo, tako da je tudi neko spodbujanje k temu, da zaposleni vidijo, da je njihovo delovanje pomembno in prispeva k doseganju nekih skupnih ciljev. To ni cilj samo enega, ampak vseh zaposlenih v nekem podjetju. Seveda spodbujamo tudi vključevanje zaposlenih v ESG pobude. Se pravi, da oni podajajo predloge, preko idejnih natečajev pa ambasadorjev trajnosti. Pomembno se mi zdi, da zaposleni niso zgolj prejemniki informacij, ampak da tudi aktivni soustvarjalci nekih trajnostnih politik. Ta pristop krepi občutek pripadnosti in smisla pripadnosti in da občutijo del tega soustvarjanja ne samo kot breme, ampak kot neko dobrobit za prihodnost. Če pa nenazadnje rečemo, da postane del naše identitete, smo dosegli naš cilj. Ne da se usklajujemo s predpisi ampak, da gradimo kulturo, v kateri so vrednote, kot so odgovornost, spoštovanje in trajnost, temelj našega delovanja. Da vzpostavimo takšno kulturo, pa zahteva čas. Verjamemo, da je to ena najbolj donosnih naložb v prihodnosti podjetja za naslednje generacije.

Raziskovalka: Kot ste rekli, da je pomemben element notranja motivacija oz. nagrajevanje zaposlenih. Boste dali ta predlog?

Odgovor: Smo že imeli. Tekmovanja so potekala glede načina prihoda v službo, izbora hrane in zmanjševanje ogljičnega odtisa.

Raziskovalka: Jaz sem v tem trenutku zaključila z vprašanji. Mogoče imate še kakšno sporočilo ali če bi radi še kaj dodali?

Odgovor: Mislim, da so ta vprašanja povzela bistvo, tako nimam kakšnih komentarjev. Ja, mogoče bi pa res na koncu dejal, da je s tem poročanjem ogromno dela. Ne samo za vodilne, ampak tudi za zaposlene spodaj, saj vse to pobere ogromno časa. Včasih nam potem zmanjka časa za ključne dejavnike dela, ki ostajajo. Zaradi tega moramo pogosto ostajati dlje v službi. Vse te stvari izpolnjujemo, tako da bi bilo mogoče res dobro malo poenostaviti sistem, mogoče zmanjšati število teh zahtev, pa se res osredotočiti na ključne stvari. Ljudje namreč

čutijo, da je to obremenitev, da je že zdaj prevelika. Opazili smo tudi, da prihaja do odpora, tako pri vodstvenem kadru, kot tudi pri zaposlenih. Včasih se že malo čuti ta odpor, zato bi bilo res smiselno, da se stvari poenostavijo in zmanjšajo. To je moje mišljenje iz tega vidika.

Raziskovalka: Mogoče, da bi povečali število zaposlenih?

Odgovor: Mogoče, če se bo delo povečevalo, bi bilo treba o tem razmišljati. Prva stvar je, da se vodi posel. Tu je vprašanje, kdo bo vodil posel in kdo bo poročal?

Raziskovalka: Razumem. Še kaj?

Odgovor: Hvala za povabilo.

Intervju VK2 (vodstveni kader)

Datum: 10. februar 2025

Trajanje: 44 min

Metoda: polstrukturiran intervju (10 vprašanj)

Šifra intervjuvanke: VK2

Najprej hvala, ker ste si vzela čas za ta pogovor. Intervju je del magistrske raziskave, kjer se ukvarjam s tem, kako podjetja pristopajo k okoljskim, družbenim in upravljavskim vprašanjem oz. ESG. Vaša izkušnja in pogled bosta res dragocena, saj želim razumeti, kako se te stvari dejansko živijo in izvajajo v praksi.

V zadnjih letih se poslovni svet močno spreminja, od podnebnih izzivov, socialnih vprašanj pa do vse večjih pričakovanj glede odgovornega ravnanja podjetij. Zdi se mi, da danes uspešno poslovanje ni več samo stvar dobrih števil, ampak tudi tega, kako podjetje vpliva na ljudi, okolje in družbo na splošno.

V raziskavi se osredotočam na to, kako podjetja poročajo o teh vidikih in kje so možnosti za izboljšave. Cilj je, da na podlagi vaših izkušenj lažje prepoznam, kaj v poročanju deluje, kje so morda izzivi in kako bi bilo vredno razmisliti drugače.

Zato me res zanima vaš pogled, kako vi to doživljate pri vsakodnevnem delu, kaj se vam zdi pomembno, kaj pogrešate, kje vidite dobre prakse. V nadaljevanju vam bom zastavila nekaj vprašanj, predvsem v povezavi z ESG področjem, ampak tukaj gre v resnici gre za pogovor, ne rabiva biti strogo formalno, lahko greva počasi po občutku.

Pred nekaj tedni sem vam tudi ta vprašanja poslala vnaprej, tako da nobene razlike ne bo.

Raziskovalka: Kako bi opredelili ključne ESG dejavnike in njihov pomen v kontekstu poslovanja podjetja?

Odgovor: Najprej vam lahko povem v bistvu, da so v našem podjetju so trajnostne vrednote in strategija vgrajene v samo jedro poslovnega modela in nekako predstavljajo temeljno vodilo pri strateškem odločanju in tudi pri vsakodnevnem delovanju. ESG dejavnike razumemo kot celovit okvir, ti pa nas lahko po tem usmerjajo v oblikovanje odgovornih praks v vseh družbah skupine. Se pravi od naše matične do vseh odvisnih podjetij. Poleg tega se zavedamo se, da imamo kot energetska podjetje zelo pomembno vlogo v procesu energetske tranzicije, zato se osredotočamo na zmanjševanje ogljičnega odtisa, spodbujanje obnovljivih virov ter nekako uvajamo trajnostne energijske rešitve. Naša prizadevanja za razogljichenje okolja so vpeta tako v strateške cilje, kjer jasno izražamo zavezanost zaščiti okolja in dolgoročnemu trajnostnemu razvoju. Kot razumem vi ste nekako že vključena v pripravo ESG vsebin. Me zanima ali so vse vodje vključene v pripravo ESG vsebin. Pomembno je, da smo kot vodje osebno vključeni v trajnostne razprave, saj le tako zagotovimo, da ESG načela niso zgolj formalnost, ampak dejavno vodilo na vseh ravneh podjetja. Rekla bi da je pomemben poudarek dajemo tudi družbeni odgovornosti . Ki tako skrb za zaposlene, kot tudi skozi odnose z lokalnimi skupnostmi, partnerji in širšimi deležniki. In z vidika korporativnega upravljanja pa sledimo visokim standardom poslovne etike, transparentnosti in skladnosti. Pri tem dosledno spoštujemo načelo ničelne tolerance do nezakonitega ali neetičnega ravnanja, ker verjamemo, da je zakonito in odgovorno delovanje ključna osnova za dolgoročno zaupanje in ugled podjetja. Svoje ESG zaveze in aktivnosti redno komuniciramo, tako na spletnih straneh kot v neposrednem dialogu z deležniki. Z ocenjevanjem vplivov, uvajanjem trajnostnih politik, strateških partnerstev in sledenjem nacionalnim ter mednarodnim standardom trajnostnega upravljanja ESG postaja integralni del naše poslovne identitete.

Raziskovalka: Kakšna je dosedanja uspešnost izbranega podjetja pri vključevanju ESG dejavnikov v svoje letno poročanje?

Odgovor: V bistvu smo zelo ponosni, saj smo bili prvi v energetske panogi v Sloveniji, ki smo se je zavezali k trajnostnemu razvoju, in svojo vlogo v bistvu razumemo na dveh ravneh. Po eni strani z veliko odgovornostjo upravljamo lastne dejavnosti, se pravi s produkti in storitvami aktivno spodbujamo prehod v trajnostno usmerjeno družbo. ESG načela pa so postopoma postala del strateškega in operativnega delovanja kot smo prej rekli, kar se jasno odraža tudi v našem poročanju.

Recimo leta 2022 smo začeli z integracijo okoljskih in podnebnih tveganj v širši sistem upravljanja tveganj na ravni celotne skupine. S tem pa smo nekako postavili temelj za bolj strukturirano upravljanje ESG tveganj, ki ga zdaj dopolnjuje tudi Podnebna politika skupine, ta pa je bila sprejeta mislim da okoli leta 2023. Ta politika služi kot u bistvu osnovni okvir za načrtovanje odzivov na vplive podnebnih sprememb, tako z vidika tveganj kot tudi priložnosti za trajnostni razvoj.

Uspešnost vključevanja ESG dejavnikov pa merimo z vrsto kazalnikov, s katerimi spremljamo tako neposredni vpliv naše dejavnosti recimo: emisije iz bencinskih servisov, skladišč, čistilnih naprav, kot tudi naš doprinos k znižanju okoljskega odtisa širše družbe. Kot podjetje ne skrbimo le za lastno optimizacijo porabe in emisij, temveč s ponudbo trajnostnih rešitev aktivno prispevamo k izboljšanju trajnostnih kazalnikov pri naših strankah in poslovnih partnerjih, kar mislim, da je zelo pomembno.

Poleg letnega poročila vsakih nekaj let pripravimo tudi samostojno trajnostno poročilo, ki temelji na smernicah GRI. Vsebina poročanja je definirana na podlagi treh ključnih meril. Se pravi pomembna je bistvenost, celovitost in upoštevanje trajnostnega konteksta. En izmed pomembnih pokazateljev, s katerim spremljamo napredek, je organizacijski ogljični odtis matične družbe, ki se pa že od leta 2021 meri sistematično, brez vključitve segmenta energetskih rešitev.

Raziskovalka: Veliko je govora o ogljičnemu odtisom zmanjševanju ogljičnemu odtisa. Kako je v vašem podjetju, kako je s konkretnimi cilji? Je kaj definirano, določeno glede tega?

Odgovor: Ja v preteklosti smo si postavili tudi konkreten cilj. Želimo pa do leta 2025 ogljični odtis zmanjšati za 40 %, to primerjamo seveda z letom 2021. Ta cilj smo podprli s številni ukrepi, usmerjeni k razogljičenju. Od prehoda na obnovljive vire energije, krepitve energetske učinkovitosti in lastne proizvodnje elektrike, pa vse do ukrepov na področju trajnostne mobilnosti ter trajnostnega ravnanja z vodo in odpadki. Na primer, recikliramo vodo za ponovno uporabo in izvajamo storitve čiščenja odpadnih voda za trg, kar dodatno utrjuje naš trajnostni profil.

Torej če vse skupaj povzamem, lahko rečem, da nam uporaba kazalnikov trajnostnega razvoja pomaga ne le pri poročanju, temveč tudi pri strateškem usmerjanju podjetja. V letu 2023 smo na podlagi teh podatkov razširili področja upravljanja ESG dejavnikov in uvedli nove sisteme za dolgoročno spremljanje trajnostnih ciljev. Na ta način v bistvu ESG poročanje ni zgolj formalnost, temveč del širšega sistema, s katerim krepimo dolgoročno odpornost, strateško usmerjenost in zaupanje deležnikov. Kar mislim, da je ključnega pomena.

Raziskovalka: Kako se podjetje primerja z industrijskimi standardi glede poročanja o okoljskih, družbenih in korporativnih vidikih?

Odgovor: V bistvu razvoj naše prakse v zadnjih letih dokazuje, da na področju ESG poročanja sledimo najvišjim mednarodnim standardom. V najnovejšem trajnostnem poročilu, ki je sicer že šesto po vrsti, smo prvič bolj celostno vključili tudi okvirje, ki jih določajo evropski standardi trajnostnega poročanja. Ti so bili v času same priprave poročila še v osnutku, kljub temu pa smo se mi odločili proaktivno usmeriti v njihovo vključitev. Nove smernice so zahteven, a potreben okvir za zagotavljanje transparentnosti, kar nas

dodatno spodbuja, da smo korak pred obveznostmi in gradimo sistem poročanja, skladen z novo zakonodajo, še predno ta v sploh stopila v veljavo.

Poleg samih smernic GRI, ki ostajajo temelj našega poročanja, smo v zadnjem obdobju tudi vključili elemente priporočil TCFD. Pri vsakem ESG področju posebej, torej tako za okolje, družbo kot za upravljanje, smo identificirali ključne politike podjetja, definirali cilje in merila uspešnosti ter opisali ukrepe za doseganje teh ciljev. Pomembno je, da imamo vzpostavljen nadzor in strukture odgovornosti, ki zagotavljajo učinkovitost izvajanja teh ukrepov.

Mejnik, ki je zelo pomemben na tem področju za nas, je bila pridobitev bonitetne ESG ocene mednarodne agencije S&P Global Ratings. Ti so nam na podlagi temeljne analize dodelili oceno ESG 56, leta 2023. Kar je nad povprečjem naftno-plinskega sektorja na svetovni ravni, povprečje je nekje okoli 54. Ta ocena ni le številka za nas, ampak odraža našo sistematično pripravljenost, odzivnost na izzive in zrelost v pristopu k celotnemu ESG konceptu. Bonitetna agencija je v bistvu med drugim izpostavila našo agilnost v soočanju z izzivi, kot so pandemija in energetska kriza, ter našo osredotočenost na gradnjo zelenega in odpornega portfelja.

Moram reči, da nas je to priznanje utrdilo v prepričanju, da delamo v pravo smer, hkrati pa je dalo dodatno težo našim aktivnostim znotraj celotne skupine. Že leta 2022 ustanovili interni Odbor za trajnostni razvoj, ta pa ni le posvetovalno telo, temveč aktivno vodi in koordinira trajnostne procese. Naloga odbora je tudi širjenje trajnostne miselnosti znotraj vseh ravni podjetja in iskanje novih poti za nadaljnje izboljšave.

Z vsem tem kar sem povedala se zelo trudimo, da ne zgoj dohajamo industrijske standarde, ampak jih v marsičem tudi postavljamo. S tem pa si prizadevamo, da postane ESG poročanje zares sestavni del odgovornega in dolgoročno vzdržnega poslovanja.

Raziskovalka: Kako so v praksi implementirana načela GRI poročanja v izbranem podjetju?

Odgovor: Sama implementacija načel GRI poročanja v podjetju temelji v bistvu na sistematičnem pristopu k poročanju, ta se sproti nadgrajuje z razvojem standardov in regulativnih zahtev. Okvir GRI pa vključuje veliko kazalnikov, ki so razvrščeni v več vsebinskih področij, in je njihova uporaba v praksi v bistvu odvisna od bistvenosti posameznih tem za podjetje in njegovo dejavnost. V sami praksi uporabljamo le tiste kazalnike, ki so v bistvu relevantni glede na specifičnost našega poslovanja, strateške usmeritve in vplive na okolje ter družbo.

Kot matično podjetje v energetske skupini z odvisnimi družbami imamo vzpostavljeno metodologijo določanja bistvenih tem, ki je v skladu z GRI načeli. Bistvenost v bistvu določamo ob upoštevanju vplivov podjetja na trajnostni razvoj, tako navznoter kot navzven. Torej vpliv na samo poslovanje, kot tudi vpliv na okolje in družbo. V tem procesu aktivno

sodelujejo tudi ključni deležniki, kar dodatno lahko rečem prispeva k celovitosti in verodostojnosti poročanja.

Načela GRI poročanja so vključena predvsem v pripravo trajnostnega poročila, ki ga izdamo vsaki dve leti, in v del letnega poročila, kjer predstavljamo nefinančne informacije. Vsebina teh poročil je usklajena z GRI standardi in vključuje tako splošne razkritja (organizacijski profil, strategija, integriteta, upravljanje) kot tudi posamezne vsebinske teme, ki jih prepoznamo kot bistvene. Denimo emisije toplogrednih plinov, porabo energije in vode, varnost pri delu, in drugo.

Posebna pozornost je namenjena doslednemu sledenju tem načelom, se pravi načelo primerljivosti, celovitosti, točnosti in jasnosti, kar so pa tudi temeljna vodila GRI. Podatki, ki jih vključimo, so zbrani iz različnih virov po skupini, potrjeni s strani odgovornih oseb in obravnavani v okviru internih nadzornih postopkov. Z letom 2023 smo dodatno okrepili tudi notranje kapacitete za poročanje, vzpostavili mehanizme, ki omogočajo bolj usklajeno zbiranje in obdelavo trajnostnih kazalnikov, znotraj vseh družb skupine.

Načela GRI so tako v našem podjetju praktično udejanjena prek kombinacije formaliziranih procesov, notranjega razvoja, strukturirane vključenosti deležnikov in zavezanosti k stalnemu izboljševanju kakovosti poročanja. Celotna uporaba in porazdelitev GRI kazalnikov je pregledno prikazana v dodatku k našemu zadnjemu trajnostnemu poročilu, kjer pa je razvidno, katere teme in razkritja so bila vključena ter kako so bila obravnavana v skladu z veljavnimi smernicami.

Raziskovalka: Katere ovire ali izzivi se pojavljajo pri učinkovitem poročanju o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Čeprav podrobnosti o vseh izzivih pozna predvsem štabna služba za trajnostni razvoj, kakovost in varnost, v okviru katere v bistvu deluje tudi specializirani oddelek za trajnostni razvoj, lahko iz prakse in lastnega razumevanja procesov izpostavim nekaj splošnih izzivov, ki so lahko prisotni tudi pri nas.

Eden ključnih izzivov, ki se pojavlja pri ESG poročanju, je usklajevanje in standardizacija podatkov med različnimi oddelki in družbami v skupini. Znotraj našega podjetja lahko rečeva da deluje več kot 30 povezanih družb, vsaka s svojimi specifikami in sistemi zbiranja podatkov, kar pomeni, da je konsistentnost in primerljivost podatkov zelo velik logistični in organizacijski izziv. Kot sem že izpostavila imamo preveč nepovezanih sistemov, kar otežuje zbiranje konsistentnih podatkov. Določeni podatki so v posameznih enotah že sistemsko zbirani, medtem ko so drugi še vedno rezultat ročnega zbiranja ali so celo razpršeni med različne odgovorne osebe, kar vpliva na pravočasnost, kakovost in na celovitost.

Če razmislim dalje je mogoče drugi izziv je prepoznavanje vseh relevantnih ESG kazalnikov, ki jih je po novih standardih precej več kot v preteklosti. Z Direktivo CSRD in

standardi ESRS se znatno razširja nabor obveznih razkritij, kar od podjetja zahteva dodatna prizadevanja pri razumevanju novih vsebin, razlagi bistvenosti ter vključevanju novih metrik v obstoječe procese poročanja.

Pomembna ovira je tudi omejenost kadrovskih virov. Vloga trajnostnega poročanja se povečuje in z njo neka potreba po specialističnih znanjih, vendar v praksi pogosto še vedno velja, da se trajnostne naloge v bistvu dodelijo obstoječim ekipam kot dodatna odgovornost. To lahko vodi v preobremenjenost samih zaposlenih in vpliva na kakovost obdelave informacij kasneje pa na strateško razmišljanje o trajnostnem razvoju.

Nazadnje velja omeniti tudi izziv notranje ozaveščenosti. Čeprav strateško jasno zastavljeni, še ne pomenijo, da so enako razumljeni na vseh ravneh podjetja. Včasih se zgodi, da sodelavci določenih področij še ne vidijo neposredne povezave med svojim delom in ESG cilji, kar lahko vpliva na njihovo zavzetost in v bistvu kakovost sodelovanja pri poročanju.

Skratka, učinkovito poročanje o ESG dejavnikih v večjem poslovnem sistemu, kot je naš, zahteva ne le tehnično zmogljivost, ampak tudi usklajenost, neko stalno komunikacijo, izobraževanje in ustrezno podporo s strani vodstva. Z dobro vzpostavljenimi procesi in organizacijsko podporo tem izzivom postopoma uspešno tudi sledimo.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo primerljivost in transparentnost poročanja o ESG dejavnikih v izbranem podjetju?

Odgovor: Čeprav neposredno ne sodelujem znotraj oddelka za trajnostni razvoj ali v Odboru za trajnost, lahko na podlagi splošnega razumevanja delovanja podjetja podam nekaj premislekov. Predvsem velja poudariti, da ima podjetje že vzpostavljen močan sistem poročanja, ki temelji na načelih integritete, preglednosti in odgovornosti, kar se kaže tudi v doslednem upoštevanju uveljavljenih mednarodnih standardov poročanja. Za še večjo primerljivost in transparentnost pa bi lahko razmislili o določenih nadaljnjih korakih. Mislim, da bi lahko bilo prvič ključno da bi bila nadaljnja avtomatizacija teh zbiranja podatkov iz različnih virov znotraj skupine. Podatkov je kot sem prej rekla veliko, prihajajo iz različnih poslovnih enot, zato bi neka digitalna podpora omogočila večjo natančnost, sledljivost, na koncu primerljivost med posameznimi obdobji in področji.

Mislim da je pomemben element izboljšav bi bil tudi enotnejši način prikazovanja ključnih kazalnikov, ta bi omogočil boljšo preglednost in razumevanje tudi zunanjim deležnikom. V tem smislu bi lahko razmislili o dodatnih vizualizacijah, mogoče interaktivnih orodjih ali povzetkih, ki bi kompleksne podatke približali širši javnosti.

Tretji vidik je širše vključevanje mogoče internih oddelkov v razumevanje meril ESG. Bolj kot bodo sodelavci različnih področij razumeli, kako njihovo delo vpliva na trajnostne kazalnike, bolj kakovostne in pravočasne bodo informacije, te pa so temelj transparentnega poročanja.

Nenazadnje bi želela omeniti pomen neodvisne presoje trajnostnega poročanja, ta dodatno povečuje verodostojnost informacij in gradi zaupanje deležnikov. V tem kontekstu tudi pridobitev zunanjih ESG bonitet, ki smo jih že kot sem prej omenila uspešno pridobili, pomembno pa prispeva to k oceni primerljivosti z industrijo in mednarodnim okoljem.

Čeprav sama kot sem rekla ne sodelujem neposredno v procesih priprave poročil, verjamem, da podjetje sledi najvišjim standardom in bo tudi v prihodnje z doslednostjo in strokovnostjo nadgrajevalo svoj sistem poročanja o ESG dejavnikih.

Raziskovalka: Kako vodstvo izbranega podjetja razume in upravlja s tveganji, povezanimi z ESG dejavniki?

Odgovor: Kot sem že prej omenila imamo v bistvu jasno vzpostavljeno strukturo za upravljanje trajnostnega razvoja, pri tem pa ima v bistvu najbolj ključno vlogo v bistvu Odbor za trajnost. Sestavljajo ga tri članice uprave ter direktorice posameznih področij, področja zajemajo prodajo, nabavo produktov, tveganja, kadrov, financ, do računovodstva in trajnostnega razvoja. V bistvu celovitost. Po potrebi se Odboru lahko priključijo še strokovnjakinje iz drugih področij znotraj skupine, kar pa omogoča večplasten pogled na trajnostne izzive in v bistvu še večjo celovitost zajemanja. Naloga tega odbora je strateška usmeritev in koordinacija vseh z ESG povezanih tem, govoriva od načrtovanju in izvajanju strategije do konkretnih akcijskih načrtov in poročanja.

Tveganja, ki nekako izhajajo iz okoljskih, družbenih in upravljaljskih dejavnikov, niso več obravnavana kot vzporedni proces, ampak so tesno vtkana v sistem upravljanja tveganj skupine. S tem smo naredili pomemben premik, ker smo od teoretičnega razumevanja prešli k praktični integraciji. Moje mnenje je, da je tovrstno proaktivno upravljanje ključno za dolgoročno vzdržnost poslovanja, še posebej v obdobjih, ki so okoljski in družbeni pritiski v bistvu vse večji in večji.

O tem govori tudi izjava naše takratne predsednice uprave, ki je ob pridobitvi ESG bonitetne ocene, o čem sva prej govorili povedala: »Pridobljena ocena ESG odraža našo zavezo k izpolnjevanju okoljskih, družbenih in upravljaljskih standardov. In čeprav smo del vrednostne verige ogljikovodikov, smo zavezani k zmanjševanju našega ogljičnega odtisa in povečevanju vlaganj v proizvodnjo energije iz obnovljivih virov ter v druge projekte energetske tranzicije.«

Poudarila je tudi, da podjetje v okviru sistema celovitega upravljanja tveganj ustrezno obvladuje izpostavljenost tako okoljskim kot tudi družbenim tveganjem. Zdi se mi zelo pomembno, da vodstvo v bistvu prepoznava pomen raznolikosti znotraj organizacije, kot je bilo omenjeno, »raznolike ekipe so ključne za inovativnost in odpornost poslovanja«. Prav ta odprtost do raznolikosti in trajnostnega razmišljanja se odraža v načinu, kako podjetje obravnava ESG tveganja. Ne zgolj kot neko grožnjo, ampak tudi kot priložnost za rast, prilagajanje in izboljšave.

Raziskovalka: Kako se podjetje spopada s spreminjajočo se zakonodajo in regulatornimi zahtevami na področju poročanja o ESG dejavnikih?

Odgovor: Na področju zakonodajnih sprememb in novih regulatornih zahtev, povezanih z ESG poročanjem, v podjetju opažamo intenziven tempo uvajanja sprememb, ta spremembe pa zahtevajo stalno prilagajanje. Sama, kot sem že rekla nisem neposredno vključena v delo trajnostnega oddelka, zato vsakodnevnih aktivnosti na tem področju ne spremljam, mi je iz izkušenj znotraj podjetja znano, da je v bistvu ta dinamika zaznana kot zelo pomemben izziv.

Kljub temu izzivu se mi zdi, da podjetje te spremembe nastavlja zelo resno, moram reči strukturirano. Ustrezni oddelki se aktivno vključujejo v spremljanje zakonodajnih novosti, pri tem pa sodelujejo tako s strokovnjaki znotraj podjetja kot tudi z zunanjimi svetovalci. Eden ključnih pristopov je prav v stalnem izobraževanju zaposlenih in krepitvi notranjih kompetenc, saj nova regulativa, kot je denimo Direktiva CSRD, prinaša povsem nove standarde poročanja, ti pa zahtevajo tudi spremembo v samem načinu razmišljanja.

Pomembno je, da podjetje ne obravnava zakonodajnih sprememb kot breme, ampak kot neko spodbudo za nadaljnjo profesionalizacijo in izboljšanje svojih notranjih procesov. Vzpostavljeni so mehanizmi, ki v bistvu omogočajo, da se novi ESG standardi čim bolj učinkovito prenesejo v prakso, četudi bi to pomeni reorganizacijo obstoječih informacijskih sistemov, mogoče dodatno usposabljanje ali drugačno razporeditev virov.

Iz tega razloga menim, da se podjetje na spremembe odziva z odgovornostjo in resnostjo. Povsem jasno pa je, da kljub temu proces prilagajanja ni enostaven, Vključuje v bistvu veliko koordinacije, znanja in strateškega razmisleka.

Raziskovalka: Kako vpliva učinkovito poročanje o ESG dejavnikih na ugled in zaupanje izbranega podjetja med investitorji in deležniki?

Odgovor: Učinkovito in transparentno poročanje o ESG dejavnikih ima v bistvu ključno vlogo pri krepitvi zaupanja deležnikov in utrjevanju ugleda podjetja. Zlasti v panogi, kjer je družbena in okoljska odgovornost vse pomembnejša, tudi kot merilo dolgoročne vzdržnosti. V našem podjetju ohranjamo stalen, dvosmeren dialog z vsemi deležniki. Tole imam v mislih od zaposlenih in partnerjev do dobaviteljev in širše skupnosti, kar štejem za osrednji element trajnostne usmerjenosti.

Pri komuniciranju z dobavitelji smo vzpostavili večkanalni pristop, s tem pa ne želimo le preveriti skladnost njihovih praks z našimi vrednotami, ampak jih tudi spodbujati tudi k aktivnejšemu vključevanju v trajnostno poslovanje. Prvi korak v tej smeri je vprašalnik. Gre za vprašalnik o trajnostnem poslovanju, ki ga dobavitelji izpolnjujejo, s čemer lahko v bistvu ocenimo njihovo zavezanost ESG načelom. Nadalje to oceno vključujemo kot enega izmed

kriterijev v procesu samega izbora dobaviteljev, kar pomeni, da trajnostno naravnani poslovni partnerji pridobivajo v bistvu neko konkurenčno prednost.

Naš cilj je iti še korak dlje, načrtujemo, da bomo trajnostna poročila aktivno pošiljali dobaviteljem, s čemer želimo v bistvu povečati njihovo ozaveščenost o vplivih trajnostnega poslovanja in okrepiti našo skupno odgovornost v verigi vrednosti. Verjamem, da ta proaktivna komunikacija spodbuja tudi druge deležnike, da nas nekako prepoznajo kot resnega in zanesljivega akterja, ki ne samo poroča o svojih dejavnostih, temveč jih dejansko živi in uresničuje.

Lahko rečem, da ESG poročanje ni samo formalnost ali neka obveza, regulacija, temveč strateško orodje za krepitev ugleda in dolgoročnih odnosov z deležniki. Še posebej v luči samih naraščajočih pričakovanj investitorjev, ki vedno pogosteje iščejo dokaze o skladnosti poslovanja z načeli samega trajnostnega razvoja.

Raziskovalka: Kako lahko izboljšamo razumevanje in ozaveščenost zaposlenih v izbranem podjetju o pomenu ESG dejavnikov za poslovanje in trajnostni razvoj?

Odgovor: Razumevanje pomena ESG dejavnikov med zaposlenimi je ključnega pomena za učinkovito izvajanje trajnostne strategije podjetja. V našem podjetju je eden od strateških ciljev povezan prav z razvojem kadrov, in vključuje v bistvu celovit osebni in profesionalni razvoj sodelavcev, saj smo prepričani, da so zaposleni nosilci sprememb in neki ambasadorji trajnostnih praks.

Oblikovali smo ravno za to več usmeritev, ki vključujejo:

Spodbujanje neke zavzetosti zaposlenih, krepitev organizacijske kulture, ki v bistvu podpira odgovornost, inovativnost in pripravljenost na same spremembe.

Načrtni razvoj voditeljskih kompetenc, to vključuje ozaveščanje vodij o pomembnosti trajnostnega poslovanja in v bistvu njihove vloge pri prenosu teh vrednot znotraj ekip.

Strateško upravljamo s talenti, z namenom, da že v zgodnjih fazah zaposleni v bistvu prepoznajo pomen ESG dejavnikov za dolgoročno poslovno uspešnost.

Sistematično nekako usposabljam in izobražujemo kadre, to vključuje tudi vsebine s področja trajnostnega razvoja in ESG poročanja.

Spodbujamo neko sodelovanje med generacijami in prenos nekih znanj, kar mislim da dodatno prispeva k oblikovanju zavestne in trajnostno naravnane delovne skupnosti.

Zelo pomembno vlogo pri ozaveščanju ima tudi naš projekt Misija trajnost, ta je bil zasnovan kot orodje za aktivacijo celotne organizacije pri zmanjševanju ogljičnega odtisa. Projekt vključuje različne aktivnosti, namenjene samim zaposlenim. Te aktivnosti so tematske

delavnice znotraj posameznih oddelkov, kjer se obravnavajo konkretne teme povezane z ESG.

Teambuildingi z okoljsko noto, ki poleg krepitev timskega duha poudarjajo tudi pomen okoljskega udejstvovanja.

Neke interne kampanje in komuniciranje v obliki zelenih novic, ki redno osveščajo zaposlene o aktualnih trajnostnih pobudah.

Igrifikacija znanja, kjer v bistvu preko kratkih kvizov in zabavnih testov zaposleni preverjajo in nadgrajujejo svoje razumevanje ESG kompetenc.

Mislim da z vsemi temi pristopi spodbujamo kulturo, kjer ESG ni le obveznost, ampak neka vrednota. In kot zaposlena se zavedam, da je ključno, da se vse ravni organizacije, se pravi od vodstva do operativnega osebja, zavedajo, kako ESG vpliva ne le na podobo podjetja navzven, ampak tudi na njegovo odpornost, uspešnost, ugled tudi v očeh zaposlenih, naših partnerjev in v bistvu širše družbe. In ravno prek vključevanja zaposlenih v trajnostne aktivnosti se nekako gradi dolgoročna identifikacija z vrednotami podjetja.

Raziskovalka: Veliko govora je o tem, da se zaposlene izobražuje in , da so organizirane razne delavnice. Po vašem mnenju, ali je število teh delavnic oz. izobraževanj zadosti? Ali milite da bi jih morali imeti več?

Odgovor: Mislim, da je na splošno zelo pomembno v podjetjih to stalno izobraževanje tudi na tem področju, ker tako kot sem rekla v preteklosti, se premalo o tem govorilo. Zdaj se čedalje več. Čedalje bolj so to pereče teme, čedalje več je govora o tem tudi v širši javnosti. Mislim, da pa naše podjetje moram reči, da imamo kar nekaj. Kot sem že prej omenila postavljenih ciljev in postavljenih strategij za doseganje teh ciljev, kjer so vključene tudi te delavnice. Mislim pa, da na splošno v drugih podjetjih je mogoče premalo ozaveščanja o tem, premalo teh delavnic, premalo nekih izobraževanj zaposlenih, ker še vedno mislim, da se ne vsak zaposleni zaveda pomembnosti trajnostnega razvoja in pomembnosti tega je ESG pristopa. Pri nas pa tako kot sem rekla, se mi zdi, da smo, zelo ozaveščeni glede tega. Imamo tudi nastavljen sam sistem, ki spodbuja trajnostni razvoj in mislim, da gremo v pravo smer.