

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VPLIV RAVNANJA Z OKOLJEM NA FINANČNO USPEŠNOST PODJETIJ –  
PRIMERJALNA ANALIZA DVEH PODJETIJ

Ljubljana, februar 2006

ŠPELA ŽELEZNIKAR



## **IZJAVA**

Študentka Špela Železnikar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. februarja 2006

Podpis:

## Kazalo

<i>UVOD</i> .....	1
<i>1 OKOLJSKI MENEDŽMENT IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ</i> .....	2
1.1 Vlaganje v trajnostni razvoj.....	3
1.2 Sistemi za ravnanje podjetij z okoljem.....	4
1.3 Mednarodni okoljski standardi ISO 14000.....	6
1.4 Shema EMAS .....	7
1.5 Primerjava mednarodnih okoljskih standardov ISO in sheme EMAS .....	8
1.6 Celovito obvladovanje kakovosti okolja .....	9
1.7 Proces vpeljave sistema ravnanja z okoljem v podjetje .....	10
1.8 Faze okoljskega strateškega načrtovanja.....	10
<i>2 OKOLJSKO POROČANJE</i> .....	11
2.1 Standardizacija okoljskega poročanja .....	12
2.2 Problemi zbiranja podatkov in izbire primernih okoljskih kazalcev.....	13
2.3 Kazalci o kakovosti v okoljskih poročilih .....	14
2.4 Revidiranje okoljskih poročil .....	15
2.5 Smernice okoljskega poročanja v EU in Sloveniji.....	16
2.6 Razkrivanje in dostopnost okoljskih informacij javnosti.....	16
2.7 Dostopnost okoljskih informacij v Sloveniji.....	17
<i>3 RAVNANJE Z OKOLJEM NA PRIMERU DVEH PODJETIJ IZ ENERGETSKE PANOGE</i> .....	18
3.1 Politika varovanja okolja v podjetju Shell.....	19
3.2 Okoljske dejavnosti podjetja Shell .....	19
3.3 Način in spremljanje okoljskega poročanja v podjetju Shell .....	21
3.4 Politika varovanja okolja podjetja Istrabenz, d. d. ....	22
3.5 Okoljske dejavnosti podjetja Istrabenz, d. d.....	22
3.6 Način in spremljanje okoljskega poročanja v podjetju Istrabenz, d. d.....	23
<i>4 MERJENJE USPEŠNOSTI OKOLJSKIH UKREPOV</i> .....	24
4.1 Modeli spremljanja in ocenjevanja okoljskih strategij.....	24
4.2 Analiza življenjskega cikla (LCA) .....	25
4.3 Hibridni model analize življenjskega cikla in tabel inputov in outputov .....	26
4.4 Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev okoljskih učinkov .....	27
4.5 Dow Jones – indeks trajnostnega razvoja.....	28
4.6 Baldridgeev model merjenja uspešnosti okoljskih ukrepov .....	29
4.7 Merjenje vpliva okoljskega poročanja na finančno uspešnost podjetja .....	30
<i>5 PRIMERJAVA OKOLJSKIH POROČIL IN NAČINOV MERJENJA USPEŠNOSTI OKOLJSKIH UKREPOV PODJETIJ SHELL IN ISTRABENZ, D. D.</i> .....	31
5.1 Način okoljskega poročanja in obseg zajetih podatkov .....	32
5.2 Način predstavitve podatkov v okoljskem poročilu in vključevanje neodvisnih zunanjih mnenj.....	32
5.3 Primerjava merjenja vpliva ravnanja z okoljem na poslovanje podjetja.....	34

<i>SKLEP</i> .....	34
<i>LITERATURA</i> .....	36
<i>VIRI</i> .....	38
<i>PRILOGE</i> .....	1



# UVOD

Danes je skrb za trajnostni razvoj<sup>1</sup> ključ do zagotavljanja prihodnosti. Podjetja se spoprijemajo z novimi izzivi in tveganji, ki izhajajo iz okoljskega, ekonomskega in družbenega napredka in sprememb. Podjetja, ki so osvojila filozofijo trajnostnega razvoja, so se sposobna spoprijemati z različnimi poslovnimi izzivi na globalni ravni. Vlaganje v trajnostni razvoj vodi k ustvarjanju dolgoročne vrednosti za podjetje in njegove delničarje, kar spodbuja dodatna vlaganja in njihov pozitiven učinek na družbo in gospodarstvo razvitega in nerazvitega sveta.

Da je vključevanje okoljskih vidikov v poslovanje strateško pomembno, se kaže v tem, da ima veliko podjetij okoljske oddelke organizirane neposredno pod vrhnjim menedžmentom, saj odločilno vplivajo na oblikovanje nadaljnjih strategij podjetja. Ker so pomembni za celotno podjetje, jih je treba vključiti v vse enote podjetja in medsebojno uskladiti na vseh ravneh. Uspešna vpeljava sistema okoljskega menedžmenta v podjetje zahteva tudi merjenje uspešnosti izvajanja okoljskih dejavnosti posamezne poslovne enote, oddelkov in vseh zaposlenih. Naraščajoči pritiski družbenih skupin silijo podjetja tudi k obširnejšemu in podrobnejšemu razkrivanju informacij o okolju prijaznem poslovanju. Samo prizadevanje za vključevanje okoljskih vidikov v poslovne procese torej ni dovolj; rezultate takih dejavnosti je treba spremljati, meriti in stvarno prikazovati v izdanih okoljskih poročilih. Za zdaj so okoljevarstvene zahteve usmerjene predvsem v večja podjetja, v prihodnosti pa bodo morala namenjati več pozornosti varovanju okolja vsa podjetja. Najboljša med njimi bodo poiskala vire konkurenčnih prednosti v obvladovanju tveganj, povezanih z okoljem, in vzpostavljali dobrega odnosa s skupnostjo, v kateri poslujejo.

Glavni cilj diplomskega dela je predstaviti neposredne in posredne koristi, ki jih vsa podjetja lahko dosežejo, če v svojem poslovanju upoštevajo vidike okolja. Opredeliti poskušam finančne koristi, ki jih prinaša dejavno ravnanje z okoljem, in zakaj je pomembno omogočiti javnosti preglednost spremljanja napredka okoljskih ukrepov.

Osredinila sem se na podjetja iz energetske panoge, in sicer na veliko mednarodno podjetje Shell in slovensko podjetje Istrabenz, d. d. Podjetji sem primerjala na podlagi skupnih dejavnosti, vlaganj v razvoj alternativnih virov energije, prestrukturiranja poslovnih strategij s poudarkom na trajnostnem razvoju in prostovoljnem okoljskem poročanju. Primerjala sem kakovost okoljskih ukrepov, njihov vpliv na ekonomsko uspešnost podjetja, podporo pri odločanju in načine, kako podjetji skrbita za razvijanje odnosov z javnostmi.

---

<sup>1</sup> Osnovna opredelitev trajnostnega razvoja (angl. Sustainable Development) poudarja, da je zadovoljitev svetovnih potreb možna brez ogrožanja perspektive prihodnjih generacij (Plut, 1997, str. 31).

Diplomsko delo obsega teoretični in praktični del. V teoretičnem delu poudarjam pomembnost učinkovite zasnove, organizacijske podpore in prenove poslovnih strategij za potrebe sistema okoljskega menedžmenta, v praktičnem pa sem se osredinila na primerjavo načinov okoljskega menedžmenta v poslovanju dveh podjetij energetske panoge. V prvem poglavju splošno opisujem upravljanje podjetij z okoljem, okoljske standarde in načine vpeljave celovitega sistema upravljanja z okoljem v podjetje, v drugem poglavju se osredinjam na okoljsko poročanje in njegovo naraščajočo pomembnost. Opredeljujem vzroke, prednosti in slabosti ter načine okoljskega poročanja, regulative in smernice poročanja v Evropski uniji in Sloveniji. Četrto poglavje obravnava načine spremljanja in merjenja uspešnosti okoljskih strategij in ukrepov okoljskih politik v podjetju. Odgovoriti skušam na vprašanje, ali je okoljsko poročanje kljub visokim stroškom in nizki neposredni ekonomski koristi smiselno in kako podjetji spremljata uspešnost svojih okoljskih ukrepov na poslovanje podjetja. Peto poglavje podaja pregled nad upravljanjem z okoljem v energetske panogi, šesto poglavje pa primerja dve podjetji energetske panoge, Shell in Istrabenz, ter njune trajnostne razvojne strategije.

## **1 OKOLJSKI MENEDŽMENT IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETIJ**

Danes so svetovna gospodarstva priča naravnemu uničevanju, ki je dolgoročno enako tistemu po drugi svetovni vojni in predstavlja nov zgodovinski izziv državam (Winter, 1994, str. 23). V skrbi za ohranitev našega obstoja in življenjskega standarda moramo ponovno vzpostaviti funkcijske sposobnosti naravnega okolja. Za uresničitev te naloge imajo predvsem večje evropske države dovolj virov, saj imajo razvito industrijo okoljske tehnike, ki spada med najboljše na svetu, zato so zanjo tudi odgovorne. Trgi postajajo vse bolj zasičeni in težnja po prevladi je eden od gonilnih vzvodov za iskanje kakovostnejših načinov poslovanja. V preteklosti je bil poudarek na standardizirani proizvodnji in ekonomiji velikega obsega, ki sta zniževali stroške, zdaj pa je poudarek na kakovosti poslovanja, kakovosti procesov, kvalitativnem in predvsem družbeno odgovornem razvoju (Grošelj, 2002, str. 7).

Države morajo začeti prenavo okolja obravnavati kot eno svojih prednostnih nalog. Za uspešno vpeljavo tega cilja je potrebna podpora dinamične moči konkurenčnih tržnih gospodarstev. To bo delovalo v prid okolja takrat, ko se bo okolju prizanesljivo gospodarstvo tudi ekonomsko izplačalo; zeleni proizvodi in storitve bi morali torej zagotavljati kar največji ekonomski rezultat. Velika podjetja imajo pri tem sicer res pomembno vlogo, vendar nikakor ne gre pozabiti na mala in srednje velika podjetja, ki pogosto dajejo inovativne impulze in se lotevajo pilotskih projektov na področju okoljske tehnologije in ekološkega menedžmenta. Mala in srednja podjetja tudi ustvarijo večino delovnih mest, izobrazijo veliko mladih ljudi in proizvedejo večino blaga. Žal so prav ta podjetja največji onesnaževalci, saj se pogosto ne izobražujejo o novih okoljskih smernicah



in ne vedo, kako se da varčevati s surovinami, razbremeniti okolje in povečati prihodke (Winter, 1994, str. 525).

### ***1.1 Vlaganje v trajnostni razvoj***

Za boljše obveščanje in ozaveščenost podjetij so države začele ustanavljati nacionalna združenja za ekološki menedžment, pri čemer jim pomaga organizacija INEM.<sup>2</sup> INEM in njegove članice so nepridobitne, nadstrankarske organizacije, ki vključujejo različne stroke, njihov namen pa je pospeševanje, širjenje, razvijanje ter uporaba načel in metod ekološkega vodenja podjetij (Winter, 1994, str. 251). Organizacija INEM pomaga ustanavljati nacionalne organizacije za ekološki menedžment, tako da spodbuja ekološko zavednost na nacionalni in mednarodni ravni, manjše organizacije pa po njihovem vzoru podpirajo in spodbujajo prenovo podjetij v posameznih regijah in mestih. INEM daje brezplačno na voljo know-how, države povrnejo le materialne stroške vzpostavitve novega sistema.

Prednost pri okoljski prenovi imajo države, kjer so kadrovske in finančne viri usklajeni s prizadevanji za razbremenitev okolja. Težava je predvsem v manj razvitih državah, kjer še vedno prevladujejo sekundarne panoge in težka industrija ter se zaradi zastarele tehnologije in pomanjkanja finančnih virov podjetja mnogo počasneje odločajo za prenovo poslovnih procesov (Winter, 1994, str. 254). Dolgo je veljalo zmotno prepričanje, da pomeni naložba v prenovo poslovanja predvsem finančno breme in da učinkovita okoljska predstava ni mogoča ob istočasni visoki ekonomski rasti.

Zdaj so podjetja spoznala, da s prostovoljnimi ukrepi in lastnimi pobudami za povečevanje okoljske učinkovitosti lažje urejajo ekonomskopolitične ukrepe in s tem pospešujejo idejo o povečevanju blaginje. Podjetje, ki v svoje poslovanje vključuje okoljske vidike, se mora zavedati, da le-ti vplivajo na vse dele podjetja in da je treba okoljske cilje vpeljati v vse delovne procese.

Tabela 1 prikazuje razliko med ekološko zavednim podjetjem in podjetjem, ki ne upošteva smernic in zahtev okolja. Gre le za tehničen prikaz in jasno razmejitev dveh profilov; v praksi za večino podjetij velja mešanica obeh pristopov.

---

<sup>2</sup> INEM (ang. International Network for Environmental Management) je mednarodna mreža za ravnanje z okoljem (Winter, 1994, str. 258).

Tabela 1: Lastnosti, po katerih se okolju prijazna podjetja razlikujejo od drugih podjetij

<b>Vidik</b>	<b>Okolje ogrožajoča podjetja</b>	<b>Okolju prijazna in rastoča podjetja</b>
<b>Izdelki</b>	Neobnovljivi, visoka raven onesnaževanja, velika poraba virov za produkcijo	Obnovljivi in reciklirani materiali, nizka raven onesnaževanja, majhna poraba energije
<b>Procesi</b>	Onesnaževanje, škodljivi odpadki, stranski proizvodi, velika poraba energije, ogrožanje zdravja delavcev	Ne onesnažujejo, malo odpadkov, majhna poraba energije, učinkovita poraba virov, brez zdravstvenih tveganj za delavce
<b>Ekološka zavednost</b>	Porabniki niso ekološko zavedni.	Porabniki so ekološko zavedni.
<b>Okoljski standardi</b>	Neupoštevanje standardov oziroma nizko ujemanje s standardi	Skladnost z okoljskimi standardi in zahtevami
<b>Strokovna usposobljenost osebja</b>	Zaposleni so specializirani za delo s staro tehnologijo	Dobra splošna izobrazba zaposlenih, predanost osebja
<b>Raziskave in razvoj</b>	Majhno vlaganje	Ustvarjalni timi, kratki razvojni cikli novih proizvodov
<b>Kapital</b>	Pomanjkanje denarja in virov	Delna pomoč neodvisnih ekoloških fundacij, združenj in ustanov; državna pomoč

Vir: Dlamini, 2005.

## **1.2 Sistemi za ravnanje podjetij z okoljem**

V zadnjih petindvajsetih letih je postala skrb za okolje eden najbolj perečih problemov širše javnosti. Vse strožji predpisi so prisilili industrijske panoge, da prilagodijo svoje poslovanje novim zahtevam. Sprva so bili vsi ukrepi podjetij le posledica prilagajanja novi zakonodaji. Večinoma je šlo za ustrezno ravnanje s škodljivimi odpadki in nadzor nad odpadnimi snovmi, ki so bile rezultat proizvodnih procesov. Pozneje so tudi podjetja ugotovila, da je ključ uspešnega nadzora odpadkov v prestrukturiranju notranjih poslovnih procesov z namenom, da se težave z odpadki odpravljajo že v fazi nastajanja. Ta način je bil stroškovno ugodnejši v primerjavi z visokimi ekološkimi kaznimi in naložbami v nove čistilne naprave. Da bi se takšni procesi kar najhitreje in učinkovito vpeljali v podjetje, so bila uporabljena številna nova orodja in metode. Razviti so bili standardi okoljskega menedžmenta in podjetja so prepoznala nove poslovne priložnosti v vpeljavi sistema za upravljanje z okoljem (v nadaljevanju EMS<sup>3</sup>). Skrb za okolje danes ni več modna muha, temveč uveljavljen pristop oziroma koncept poslovanja. Skrb za okolje tudi ni več obravnavana kot le odziv na zakonske določbe, ampak je postala pomembno orodje strateškega odločanja in načrtovanja. V prihodnosti je pričakovati še večji poudarek na usmerjenosti podjetij h končnim porabnikom, saj bodo njihove zahteve do podjetij v zvezi s poslovanjem postajale vse večje. Podjetja bodo morala dokazovati prizadevanja za

<sup>3</sup> EMS (ang. Environmental Management System) je sistem ravnanja z okoljem.

izboljševanje poslovanja z okoljskega in družbenoetičnega vidika. Narašča tudi povpraševanje po t. i. zelenih izdelkih, čeprav so bili ti sprva namenjeni le majhnemu segmentu ekološko zavednih potrošnikov (Jerina, 2002, str. 8).

Vpeljava novih okoljskih strategij in tehničnih ukrepov v podjetje je navadno zapleten in počasen postopek, ki pa ne prinese vedno zadovoljivih rezultatov. Razlog za to je predvsem v pomanjkanju vizije in ciljno naravnane akcijskega oziroma delovnega načrta, ki bi vizijo spremenil v uspehe in merljive rezultate.

Okoljski oddelki se pogosto osredinijo na zbiranje podatkov za gradiva (letna poročila, peticije) za zunanje namene, medtem ko vrhni menedžment zanemari sposobnosti, ki jih podjetje že ima. Podjetja se morajo zavedati, da optimizacija stroškov ne pomeni nujno tudi njihove minimizacije, predvsem ko ti zadevajo okoljevarstvene stroške, ki jih je treba upoštevati dolgoročno. Da bi lahko merili okoljske stroške, mora podjetje podrobno razumeti učinke posameznih aktivnosti na okolje in strukturo lastnega poslovnega sistema (Jurca, 2004, str. 3).

Poznavanje okoljskih ekoloških tveganj in ravnanje z njimi postaja vse pomembnejši del poslovnega procesa. Sistemi okoljskega menedžmenta so integralno zastavljeni ravnalni sistemi za obvladovanje takih tveganj. Zagotavljajo izpolnjevanje ekoloških zahtev in okoljskih standardov z osredinjenjem na stroške, kakovost izdelka, vlaganje v izboljšave, promocijo in strateško načrtovanje. Sestavljeni so iz politik, postopkov in sredstev, namenjenih za doseganje okoljevarstvenih predpisov. Vključujejo strateško načrtovanje dejavnosti, organizacijsko strukturo ter načrtovanje resursov, razvoja, implementacije in vzdrževanja okoljske politike kot dela celote poslovnega procesa v podjetju. Tehnološke zmogljivosti podjetja in znanje ter izkušnje strokovnjakov z različnih področij naj bi povezali z obstoječim ravnalnim sistemom. To je orodje menedžmenta, ki omogoča odkrivanje problemov in ponuja rešitve, ki temeljijo na konceptu nenehnih izboljšav. Uspešno vpeljan EMS naj bi zagotovil izboljšanje socialnodružbenega vidika poslovanja podjetja in omogočil optimizacijo poslovnih procesov z vidika prijaznosti do okolja. Mednarodna organizacija za standardizacijo ISO in Evropska komisija sta razvili standarde, ki predstavljajo temeljne okvire EMS v podjetjih. Od sektorja, v katerem naj bi deloval, in potreb posameznega menedžerskega tima je odvisno, na kakšen način bo EMS vpeljan v podjetje (Jurca, 2004, str. 5).

Podjetje mora zagotoviti, da zaposleni razumejo prednosti, ki jih prinaša vpeljava EMS (Dlamini, 2005):

- manjši stroški zaradi manjše porabe energije in drugih virov,
- varčevanje zaradi recikliranja in prodaje stranskih proizvodov, kar se kaže v zmanjšanju odpadkov in s tem povezanih stroškov,
- manjše ekološke pristojbine in davki, majhno tveganje ekoloških kazni,
- večja marža za okolju prijazne izdelke, ki se prodajajo po višjih cenah,
- boljša javna podoba in večji tržni delež,

- izboljšani prodajni program in novi, inovativni izdelki,
- večja ustvarjalnost in pripravljenost na nove izzive,
- boljši odnosi z javnostmi, skupnostjo in okoljevarstveniki,
- zagotovljen dostop do tujih trgov,
- lažje usklajevanje z zahtevami okoljskih standardov.

Poleg prednosti ima EMS tudi ključno slabost: zagotavlja le osnovno strukturo za ravnanje. Vpliv EMS je omejen le na okoljske učinke, njihovo spremljanje in izboljševanje brez upoštevanja drugih družbenih vidikov (npr. vpliv posledic ekoloških ukrepov na ožjo skupnost). Za vpeljavo EMS v podjetje ni treba korenito spremeniti ravnalne strukture, sistema ocenjevanja, tehnik ali organizacijske kulture. Uspeh EMS je odvisen predvsem od predanosti vseh vpletenih in kakovosti organizacijskih struktur v podjetju. Če le-te niso ustrezne, potem bodo pobude za menedžment s poudarkom na trajnostnem razvoju neuspešne (Oliver, 2005, str. 2).

### **1.3 Mednarodni okoljski standardi ISO 14000**

ISO je nevladna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1947 z namenom lažje izmenjave izdelkov, storitev, razvoja sodelovanja na področju intelektualne, tehnološke, znanstvene in gospodarske perspektive. Leta 1987 je ISO razvila družino standardov ISO 9000 in pozneje njihove nadgradnje z izboljšavami: ISO 9001 in ISO 9001:2000. Ti standardi predstavljajo osnovo za doseganje poslovne odličnosti podjetja. Gre za dogovore o tehničnih specifikacijah za posamezne izdelke in storitve, ki zagotavljajo, da izdelki in storitve ustrezajo namenu (Grošelj, 2002, str. 14). Za potrebe okoljevarstva so na osnovi britanskih standardov BS 7750 razvili standarde ISO 14000 in v letu 2004 njihovo nadgradnjo ISO 14001. Standardi družine ISO 14000 obsegajo več podskupin standardov, namenjenih urejanju različnih funkcijskih področij v sklopu okoljevarstva:

- celoviti sistemi ravnanja z okoljem: 14001, 14002, 14004;
- označevanje ekoloških izdelkov: 14020, 14021, 14022, 14023, 14024, 14025;
- okoljsko revidiranje: ISO 19011 (namesto ISO 14010, 10411, 14012);
- ocenjevanje okoljske uspešnosti: 14031;
- ocena življenjskega cikla izdelka (LCA): 14040, 14041, 14042, 14043.

Najbolj razširjen je standard ISO 14001. Mednarodni akreditacijski forum (IAF) še ni izdal uradnih navodil za prilagajanje novim zahtevam ISO 14001:2004, predvideva pa se, da se bo prehodno obdobje končalo julija 2006; do takrat bodo ta standard morala vpeljati vsa podjetja (ISO 14000 in 14001, 2003). S certifikatom za ravnanje z okoljem po ISO 14001 se v Sloveniji lahko pohvali že približno 300 podjetij (Jurca, 2004, str. 43).

## 1.4 Shema EMAS

EMAS<sup>4</sup> je prostovoljna shema oziroma sistem Evropske unije ter nekaterih drugih evropskih držav za okoljsko ravnanje in presojo. Aprila leta 1995 je postala priznana kot prvi mednarodni sistem okoljskega menedžmenta. Sprva je veljala neposredno in enako v vseh državah članicah ter bila namenjena predvsem industrijskim lokacijam. Ker so prvotni različici EMAS očitali togost in pomanjkanje izkušenj, je bila v letu 2001 sprejeta nova uredba (EC) št. 761/2001, katere cilj je nenehno izboljševanje okoljskega delovanja, ki se odraža v zmanjševanju vplivov na okolje (Shema EMAS, 2004).

EMAS je nadgradnja ISO 14001. Uveljavlja dodatne zahteve, kot so dosledno izpolnjevanje zakonskih zahtev, periodična objava okoljskega poročila, zunanja komunikacija, sodelovanje zaposlenih, nenehno izboljševanje okoljskih učinkov dejavnosti podjetja in obvezna nacionalna akreditacija preveritelja delovanja sheme. EMAS nekatere zadeve prepušča državam članicam, da jih uredijo v skladu s svojo nacionalno zakonodajo. Slovenija je te zadeve uredila v posameznih členih zakona o varstvu okolja. Upravni postopek za pridobitev registracije EMAS v Sloveniji poteka prek Ministrstva za okolje, prostor in energijo, ki odobri vključitev v sistem EMAS z odločbo, s katero se organizacija vpiše v evidenco EMAS. Zelo pomembno je, da podjetje predstavi dobro izhodiščno analizo okoljskih kazalcev (vpliv proizvodnih procesov, izdelkov, opreme, odpadkov itd. na okolje) ter finančne in tehnične možnosti podjetja za izboljšanje neposrednih in posrednih okoljskih vplivov. Na podlagi takšne analize podjetje določi okoljsko politiko in sistem ravnanja z okoljem. Sledi izvedba notranjih presoj ravnanja z okoljem in verifikacija ugotovitev okoljske izjave, ki jo izvede zunanji preveritelj, ki ne sme biti v nobeni povezavi s podjetjem. Po verifikaciji se izjava posreduje pristojni nacionalni ustanovi za registracijo; ko podjetje pridobi registracijo, je upravičeno do uporabe logotipa EMAS (Drevenšek, 2004, str. 24).

Zelo pomembna je okoljska izjava. To je pisno poročilo podjetij, ki točno, nezavajajoče in dostopno posreduje javnosti informacije o vplivih na okolje in nenehnem izboljševanju okoljske uspešnosti. Okoljsko izjavo je treba podati vsaka tri leta.

Osnovni cilj sheme je promocija stalnega izboljševanja okoljske učinkovitosti organizacij, kar se doseže s sistematičnim preverjanjem učinkovitosti sistema, izmenjavo podatkov o okoljskem delovanju z interesnimi skupinami in dejavnim vključevanjem zaposlenih. Podjetja, ki se odločijo za vsakoletno overitev okoljske izjave, želijo natančno poudariti določene, nedavno izboljšane vidike ravnanja z okoljem, ki so jih dosegla v preteklem letu.

Minimalne zahteve za izjavo so (Drevenšek, 2004, str. 26):

- jasen opis dejavnosti, proizvodov in storitev,
- okoljska politika,

---

<sup>4</sup> EMAS (ang. Eco Management and Audit Scheme) je shema upravljanja z okoljem in okoljskih revizij.

- opis vseh pomembnih vidikov in vplivov na okolje,
- opis okoljskih ciljev,
- prikaz okoljske uspešnosti podjetja s primerjavo podatkov po posameznih letih (o imisijah, odpadkih).

Podatki morajo biti jasni in nedvoumni, primerljivi z drugimi merili (nacionalnimi, sektorskimi) in predpisanimi zahtevami ter predstavljeni glede na minimalne zahteve.

Za objavo informacij v okoljski izjavi obstaja širok razpon možnih oblik: brošure, podatkovne priloge, prospekti, oglasi v različnih medijih ali kot dokument na spletnih straneh (Drevenšek, 2004, str. 26). Podjetje, vključeno v shemo EMAS, pridobi mnogo prednosti. Izboljša svoje ravnanje z okoljem in naravnimi viri, uvaja načela trajnostnega razvoja v poslovne dejavnosti organizacije, pridobi dodatno verodostojnost, poveča konkurenčne prednosti na trgu, izboljša odnose s kupci, nacionalnimi oblastmi in lokalno skupnostjo, izboljša delovne razmere, motiviranost zaposlenih, s transparentnostjo pa izboljša kredibilnost in javno podobo. Logotip EMAS lahko podjetje uporablja kot učinkovito komunikacijsko in trženjsko orodje (Drevenšek, 2004, str. 27).

Sheme EMAS v posameznih evropskih državah imajo tudi svoje posebnosti. V Veliki Britaniji so tako podjetja, ki so vpeljala programe zmanjšane porabe energije, upravičena do 80-odstotnega povračila davka, shema EMAS pa je uporabljena kot orodje za preverjanje učinkovitosti takšnega programa (EMAS, 2005).

### ***1.5 Primerjava mednarodnih okoljskih standardov ISO in sheme EMAS***

Med mednarodnim standardom ISO 14001 in evropsko shemo EMAS je mnogo podobnosti. Pri obeh gre za objektivno razumevanje okoljskih vidikov in njihovih učinkov, oba zahtevata jasno okoljsko politiko, načrtane ekološke cilje in strategije ter predpisujeta notranje revizije delovanja okoljskega menedžmenta.

Shema EMAS uvaja še nekaj dodatnih zahtev, denimo izdajo javnega okoljskega poročila oziroma izjave ter njeno posredovanje javnosti. Zahteva tudi, da okoljsko izjavo potrdi akreditiran zunanji ocenjevalec. EMAS tudi močneje spodbuja vključevanje vseh zaposlenih v pridobivanje registracije ter daje večji poudarek na skladnost vseh oddelkov in zaposlenih s skupnim ciljem. Kritike standarda ISO so bile po drugi strani usmerjene v dejstvo, da promovira le proces stalnih izboljšav menedžmenta, ne pa tudi izboljševanja okoljskih učinkov poslovanja podjetja, kot to omogoča shema EMAS (Drevenšek, 2004, str. 27).

## 1.6 Celovito obvladovanje kakovosti okolja

Sistem celovitega obvladovanja kakovosti okolja (v nadaljevanju TQEM<sup>5</sup>) zahteva v nasprotju z EMS spremembo temeljne usmeritve podjetja od upoštevanja zakonskih določil in interesov delničarjev k proaktivnemu načinu ravnanja z viri za dobro celotne družbe. Zagotavlja bolj celosten pogled na ravnanje z okoljem, in sicer tako, da širše zajema in upošteva vse vidike in razsežnosti v podjetju sprejetih odločitev. Podjetje ni le združba, ki se prilagaja danemu okolju, temveč ga pomaga oblikovati in narekuje nadaljnje smernice njegovega razvoja. Pri vpeljavi EMS v podjetje bodisi na osnovi standardov ISO bodisi na osnovi sheme EMAS prenova organizacijske strukture ni potrebna, pristop TQEM pa zahteva popolno reorganizacijo.

Filozofija TQEM temelji na konceptu celovitega obvladovanja kakovosti v podjetju in ga razširi na celosten pogled ravnanja z okoljem ob upoštevanju sedanjega stanja in napovedi razvoja v prihodnosti. TQEM se zavzema za doseganje učinkovitega trajnostnega ravnanja z viri, tako da se celotno podjetje – ne le oddelek za okoljski menedžment – spremeni v inovativno in učečo se organizacijo. Pri doseganju ciljev upošteva vidik posameznika, skupnosti in okolja, da bi zagotovil, da bo podjetje s svojim delovanjem preseglo pričakovanja širše družbe.

Poudarek je na nenehnih izboljšavah vseh delov poslovnih procesov ob analiziranju zunanjih dejavnikov, ki nanje vplivajo. Menedžment kakovosti okolja se oddalji od omejitev zakonskih okvirov in je kot sistem ravnanja veliko kompleksnejši in zahtevnejši kakor EMS. Kratkoročno dajeta obe tehniki ravnanja z okoljem enakovredne rezultate, dolgoročno pa je sistem TQEM zagotovo priporočljivejši in nakazuje usmeritve, ki jih bodo vsa podjetja morala začeti upoštevati (Oliver, 1996).

GEMI<sup>6</sup> je združenje 27 podjetij, ki so osvojila koncept okoljskega menedžmenta in trajnostnega razvoja. Ta podjetja so vpeljala koncept TQEM kot način učinkovitega nadzora kakovosti pri ravnanju z okoljem. Po opredelitvi GEMI je TQEM sestavljen iz štirih osnovnih elementov, ki omogočajo konstantno izboljševanje kakovosti poslovnega procesa (Strati, Schleicher-Tappeser, 1999).

- **Široka opredelitev kupca.** V procesu TQEM je okoljska kakovost določena z zahtevami in ugodnostmi kupcev. Pri tem se TQEM osredinja na zunanje kupce (potrošniki, okoljske skupine in širša javnost) in notranje kupce (zaposleni v podjetju).
- **Stalne izboljšave.** Menedžment in vsi zaposleni v podjetju si morajo prizadevati za stalno izboljševanje poslovanja v skladu s ciljem izboljšanja okoljske predstave podjetja. Ključni dejavnik uspeha TQEM je predanost vseh zaposlenih v podjetju,

---

<sup>5</sup> TQEM (ang. Total Quality Environmental Management) je celovito obvladovanje kakovosti okolja.

<sup>6</sup> GEMI (ang. Global Environmental Management Initiative) so mednarodne smernice za ravnanje z okoljem.

ki vsak na svojem področju iščejo nove priložnosti in rešitve za optimizacijo svojega dela. Rezultat prizadevanj posameznikov se odraža v okoljski predstavi podjetja kot celote.

- **Dobra izvedba zastavljenih nalog.** Sistem TQEM preprečuje izpostavljanje podjetja okoljskim in ekološkim tveganjem, saj zaposleni vnaprej iščejo morebitne vzroke prihodnjih ekoloških problemov in jih odpravljajo, še preden ti povzročijo resno škodo.
- **Sistematičen pristop.** Vsi deli sistema TQEM morajo delovati kot celota in se dopolnjevati.

Če je sistem TQEM pravilno vpeljan v podjetje, omogoča pretvarjanje podatkov iz okolja v dejanja (Strati, Schleicher-Tappeser, 1999).

### ***1.7 Proces vpeljave sistema ravnanja z okoljem v podjetje***

Proces prenove sistema ravnanja z okoljem v podjetju zahteva določene spremembe, še posebno, če gre za osvajanje nove filozofije poslovanja, ki zajema vse oddelke in zaposlene. Za doseganje optimalnih rezultatov je priporočljivo, da podjetja tak proces preoblikovanja natančno načrtujejo.

Okoljsko strateško načrtovanje predstavlja oporo in smernice pri uresničevanju projekta vpeljave sistema ravnanja z okoljem in je del celotnega procesa načrtovanja v podjetju. Strateško načrtovanje ima v podjetju več funkcij (Pučko, 2003, str. 101–129):

1. pripraviti podjetje na prihodnje izzive, priložnosti in spremembe ter mu omogočiti, da izkoristi svoje prihodnje potenciale;
2. jasno določiti namen in način ravnanja z okoljem, cilje in skupno vizijo podjetja kot celote ob upoštevanju določenega omejenega časovnega horizonta in razpoložljivih zmogljivosti. Ko sta poslanstvo in vizija jasno predstavljena vsem zaposlenim in so določena njihova pooblastila, so zaposleni med sabo povezani v doseganju skupnega cilja, izboljšana je komunikacija med njimi in zagotovljeni sta večja verjetnost uspeha in učinkovitost poslovanja;
3. zagotavljati najučinkovitejšo izrabo razpoložljivih virov podjetja z upoštevanjem ključnih prednostnih ciljev;
4. predstavljati osnovo, na podlagi katere se lahko spremlja uspešnost sprejetih ukrepov ter omogoča obveščanje o potrebnih spremembah in ukrepih za izboljšanje.

### ***1.8 Faze okoljskega strateškega načrtovanja***

Zaporedje procesa okoljskega strateškega načrtovanja v oddelku za ravnanje z okoljem je naslednje (Strategic business organization and operation, 2004):



1. oblikovanje vizije in poslanstva podjetja,
2. določanje ciljev,
3. analiza sedanjega stanja,
4. razvijanje strategij,
5. izpeljava načrta,
6. nadzor uspešnosti izvedbe.

Osnova za razvijanje strategij, ki bodo omogočile doseganje končnega cilja, je analiza trenutnega stanja. Oddelek mora analizirati zunanje in notranje okolje podjetja. Okoljska raziskava širših in ožjih dejavnikov pokaže morebitne nove priložnosti in opozarja na nevarnosti, ki bi utegnile vplivati na oblikovanje strategij za doseganje ciljev. Podjetje ne sme zanemariti pomembnosti kvalitativnih podatkov, pridobljenih z različnimi opazovanji, anketami in vprašalniki zaposlenim v podjetju in v njegovi zunanji skupnosti. Ti podatki dajejo podjetju jasno predstavo o pričakovanih glede poslovanja ne le s finančnega, temveč tudi z družbeno in socialno odgovornega vidika. Oddelek za okoljski menedžment nato razvije strategije in z ustreznimi viri in organizacijskimi spremembami zagotovi njihovo izvedbo. Rezultate strategij je treba redno meriti in spremljati, zato morajo v oddelku razviti posebno prirejen sistem nadzora in poročanja, ki olajša proces spremljanja skladnosti s standardi. Strateško načrtovanje okolja je dinamičen in ponavljajoč se proces, odvisen od stalnega prilagajanja spremembam. Njegova slabost je v predpostavljaju precej natančne dolgoročne napovedi prihodnjih sprememb in je hierarhično zasnovan. Primeren je predvsem za podjetja, ki delujejo v sorazmerno stabilnem okolju in lahko s precejšnjo natančnostjo ocenjujejo prihodnje smernice razvoja. To velja predvsem v manjših podjetjih, kjer lažje zagotovijo hitre rezultate novih strategij. Za večja podjetja, na katera spreminjajoče se okolje vpliva močneje in od katerih širša javnost pričakuje proaktiven pristop k poslovanju, je primerneje, da za načrtovanje novih okoljskih ukrepov in strategij uporabljajo metodo oblikovanja scenarijev. Rešitev je tudi oblikovanje posameznih neformalnih strategij na nižjih ravneh operativnega menedžmenta, kjer imajo menedžerji večji dostop do informacij in se lahko hitreje odzovejo na spremembe v okolju (Strategic Business Organization and Operation, 2004).

## **2 OKOLJSKO POROČANJE**

Dolgo je veljalo zmotno prepričanje, da je okoljsko poročanje le odgovor na zahteve predpisov, za podjetje pa da ne predstavlja vrednosti, saj so stroški oblikovanja poročila zelo visoki, neposredne koristi od poročila pa ni. Danes se podjetja večinoma že zavedajo, da je poročilo pomembna dodana vrednost za podjetje. Pravilno zastavljeno poročilo služi menedžmentu kot opora pri poslovnem odločanju, saj predstavi razvoj ključnih kazalcev in okoljskih rezultatov ter pokaže, kje je načine poslovanja treba izboljšati. Poročilo omogoča odkrivanje in odpravo dodatnih prikritih stroškov ter omogoča nove vire konkurenčnih prednosti na trgu. Pravilno zasnovano poročilo vključuje vse zaposlene. S tem vključuje zaposlene v poslovni proces in jim jasno sporoča cilje podjetja, kar krepi predanost

podjetju in izboljšuje kakovost dela. Poleg naštetih prednosti omogoča kakovostno okoljsko poročilo tudi izboljšanje javne podobe podjetja, dialog z delničarji, večjo okoljsko zavednost zaposlenih in učinkovitejši sistem zbiranja okoljskih podatkov (DEFRA, 2001, str. 16).

Razlogov za pripravo okoljskih poročil v podjetju je več. Poleg obveščanja javnosti gre predvsem za prepoznavanje prikritih stroškov, ki izhajajo iz poslovanja z okoljem. Priprava poročila omogoči podjetju, da, s tem ko oceni stroške porabe določenega okoljskega dejavnika, kot sta na primer voda ali električna energija, prepozna tudi s tem povezane posredne stroške in jih nato lažje obvladuje (Služba za varstvo okolja, 2005).

## **2.1 Standardizacija okoljskega poročanja**

Vse več je globalnih standardov in protokolov, ki opozarjajo na pereče nevarnosti globalnega segrevanja in visoke stopnje uničenja okolja. Med njimi so Kjotski protokol, direktive WEEE, Montrealski protokol, direktive RoHs in EuP, Lizbonska strategija itd. Ti se nanašajo predvsem na velika mednarodna podjetja, saj so za manjša lokalna podjetja pogosto prezahtevni in predragi. Kot odgovor na dogajanja v okolju so velika mednarodna podjetja samoiniciativno razvila poročanje o družbeni odgovornosti. To so storila, da bi zmanjšala politične ali družbene stroške, ki bi jih lahko utrpela, če ne bi izkazovala družbeno sprejemljivega vedenja. S tovrstnimi poročili si zagotavljajo tudi boljši ugled, ekonomske koristi in večje zavarovanje pred vplivi potencialnih negativnih dogodkov v družbi (Slapničar, 2004, str. 530).

Slabost družbenega poročanja je, da mnoga podjetja zlorabljajo poročanje le za svojo promocijo s ciljem povečanja ekonomskega dobička. Poročanje je odvisno tudi od dejavnosti, saj podjetja z najbolj negativnim vplivom na okolje navadno pripravljajo najobsežnejša poročila (Slapničar, 2004, str. 534).

Ker se okoljska poročila podjetij zelo razlikujejo po kakovosti in obsegu predstavljenih informacij, se vse bolj kaže potreba po standardizaciji javnega okoljskega poročanja. V Evropi je osnovni okvir okoljskih poročil določen s shemo EMAS, podobne pobude so bile predstavljene tudi v mednarodnem merilu. Dodatna potreba po razvoju mednarodnih standardov poročanja izhaja predvsem iz dejstva, da bi tako velika mednarodna podjetja lahko primerljivo spremljala uspešnost poslovanja in revidirala poročila s standardi, ki naj bi določali kazalce družbene in okoljske odgovornosti v vseh panogah in na vseh geografskih območjih. Že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so bila ustanovljena mnoga združenja za razvoj meril uspešnosti in večjo standardizacijo javnega poročanja. Mednarodne organizacije, kot so Mednarodna trgovinska zbornica (ICC<sup>7</sup>), Koalicija za

---

<sup>7</sup> ICC (ang. International Chamber of Commerce) je Mednarodna trgovinska zbornica.

okoljsko odgovorne ekonomije (CERES<sup>8</sup>) in Okoljski program Združenih narodov (UNEP<sup>9</sup>), so se zavzele za uskladitev okoljskih poročil z razvojem standardiziranih predlog za globalno okoljsko poročanje (GRI<sup>10</sup>), ki bi omogočile obsežnejša in bolj transparentna poročila za vsa podjetja z vpeljanim sistemom okoljskega menedžmenta (Epstein, Roy, 1998, str. 29).

Pobude so bile podane že leta 1997, od leta 2002 pa je GRI neodvisna institucija, katere osnovno poslanstvo je razvoj in posredovanje mednarodno uporabnih smernic trajnostnega poročanja. Shema je prostovoljna in omogoča standardizirano poročanje o ekonomskih, okoljskih in družbenosocialnih razsežnostih poslovanja podjetij. Trenutno je v registru GRI včlanjenih 231 podjetij iz 33 držav, med katerimi prevladujejo ZDA, evropskih držav je le dvanajst. To so večinoma večja podjetja in organizacije, ki delujejo na državni ali mednarodni ravni. Tudi mednarodna organizacija za standardizacijo ISO pripravlja razširitev področja standardov ISO 14000 s standardi družbeno odgovornega poročanja ISO 26000. Priprave standardov so se začele v letu 2004, tehnične podrobnosti naj bi bile končane v letu 2005, dokončno pa naj bi standardi začeli veljati leta 2008. Poenotili naj bi kompleksno področje uporabe različnih mednarodnih kod, norm, oznak in orodij pri družbeno odgovornem in predvsem okoljskem poročanju. Dosedanji standardi GRI bodo kot osnova vključeni v nove ISO 26000 (The GRI Partnership for ISO 26000, 2005).

## **2.2 *Problemi zbiranja podatkov in izbire primernih okoljskih kazalcev***

Podjetja komunicirajo z javnostjo na mnogo načinov. Večina se jih omejuje na izdajanje poročil, kot so poročila o trajnostnem razvoju, okoljska poročila, poročila o zdravju in varnosti pri delu, poročila o družbeni odgovornosti, letno finančno poročilo, posebna poročila (o raziskavah in razvoju, odnosu do zaposlenih itd.). Z razvojem elektronskih medijev se je zelo uveljavilo komuniciranje po spletnih straneh in spletnih anketah, forumih in elektronski pošti. Poročila morajo biti jasna in morajo zadovoljiti zahteve različnih uporabnikov: delničarjev, analitikov, poslovnih partnerjev, zaposlenih, vodstva itd. Zato so podjetja začela objavljati skrajšano poročilo v tiskani obliki in obsežno poročilo z dodatnimi viri, razlagami in povezavami v elektronski obliki, objavljeno na spletnih straneh podjetja. Večina podjetij pa še vedno objavlja poročila zaradi namena samega in posveča premalo pozornosti kakovosti in koristi objavljenih podatkov.

Največja ovira kakovostnega okoljskega poročanja je zagotovo pridobivanje ustreznih podatkov v zvezi z okoljem. Zaradi pomanjkanja integriranih tehničnih in organizacijskih

---

<sup>8</sup> CERES (ang. Coalition of Environmentally Responsible Economies) je koalicija okoljsko odgovornih ekonomij (Slapničar, 2004, str. 534).

<sup>9</sup> UNEP (ang. United Nations Environmental Programme) je okoljski program Združenih narodov.

<sup>10</sup> GRI (ang. Global Reporting Initiative) so splošna načela, ki določajo obseg in vsebino okoljskega poročila podjetja (The GRI Partnership for ISO 26000, 2005).

sistemov v podjetjih so zbrani podatki pogosto nekakovostni, in tako lahko zavajajoče vplivajo na odločitve v podjetju.

Vrhnji menedžment tako pogosto ne zna uporabiti zbranih podatkov; le-ti so namreč predstavljeni nezadostno, nerazumljivo in časovno neusklajeno. Težava pa ni le v razpoložljivosti, temveč tudi v primerljivosti podatkov, saj je v mnogih državah merjenje družbene odgovornosti nov pojav, tako da ni na voljo daljših časovnih obdobj, v katerih bi se zbirali podatki. Druga težava je nekonsistentno spremljanje ekoloških stroškov, kar je posledica nezadostnega sodelovanja med okoljskim, pravnim, računovodskim oddelkom in drugimi oddelki v podjetju. Da bi zagotovili večjo vpletenost in integracijo ekološke funkcije v podjetje, je potrebno večje sodelovanje med oddelki in operativnimi menedžerji ter delegiranje okoljske odgovornosti za boljše zajemanje problemov in lažje sporočanje okoljskih ciljev znotraj podjetja (Slapničar, 2004, str. 519–526). Ena od težav je tudi ta, da standardi poročanja GRI ne puščajo dovolj prostora za poročanje o dejavnostih in lokacijah, kjer ni možno uporabiti kvantitativnih meril ali pa so le-ta specifična za posamezno industrijo. Za integracijo panožno specifičnih smernic in dopolnitev GRI s kvalitativnimi merili so tudi na pobudo mnogih velikih mednarodnih podjetij začeli razvijati izboljšane standarde poročanja (Shell Reporting and Assurance, 2004).

Kakovostno okoljsko poročilo je lahko tudi orodje za promocijo dejavnosti podjetja, vendar je predvsem za manjša podjetja oportunitetni strošek objave takega poročila še vedno prevelik. Stroški okoljskega poročanja zajemajo stroške razvoja poročila od strategije do pisne oblike, stroške zbiranja in obdelave podatkov, stroške raziskave mnenja delničarjev o poročilu, stroške notranjih in zunanjih overovitev in objave ter stroške razvoja interne različice poročila za potrebe podjetja (GZS, 2005).

Glede na raziskavo DEFRE<sup>11</sup> se stroški okoljskih poročil po sektorjih zelo razlikujejo. Najnižji so v bančno finančnem sektorju, letno znašajo v povprečju 9262 funtov, najvišji pa so stroški poročanja v težkih industrijah, povprečno kar 161.250 funtov (DEFRA, 2001, str. 17).

### **2.3 Kazalci o kakovosti v okoljskih poročilih**

V bilanci stanja podjetja je bilo v devetdesetih letih v povprečju zajeto le približno dvajset odstotkov dejanske vrednosti podjetja. Da bi lahko izmerila še preostalih osemdeset odstotkov vrednosti, so mnoga podjetja razširila obseg kazalcev, ki dopolnjujejo finančne podatke. Tako so lahko prikazala pravilnejšo vrednostno sliko podjetja, ki sestoji iz kvantitativnih in kvalitativnih podatkov. Pomembnost kazalcev kvalitativnih dejavnikov okolja izhaja tudi iz zahtev delničarjev po vse večjih možnostih vpogleda v poslovanje podjetja in večji družbeni odgovornosti. Močan pritisk izvajajo tudi lokalne skupnosti in

---

<sup>11</sup> Britanska agencija za razvoj okolja in kmetijstvo je na podlagi vprašalnika na vzorcu 47 podjetij iz različnih panog ocenjevala stroške in koristi okoljskega poročanja (DEFRA, 2001, str. 2).

okoljevarstvene organizacije, ki zahtevajo podatke v zvezi z okoljskimi tveganji, ki jih predstavlja poslovanje. Mnoga podjetja z uvedbo EMS spremljajo več kazalcev okoljske dejavnosti, ki so lahko splošni ali pa lastni podjetju. Tovrstni kazalci so lahko absolutna ali relativna števila, ki so v pomoč menedžmentu pri vodenju poslovanja. Važno pa je, da kot merila uspešnosti v okoljskih poročilih podjetje opredeli le nekaj ključnih kazalcev (KEPI<sup>12</sup>), kazalcev, ki najceloviteje predstavljajo poslovne cilje in poslanstvo podjetja za notranje in zunanje delničarje ter so merljivi. Za potrebe notranjega poročanja zadostuje dodatnih šest do osem kazalcev, individualnih za potrebe poslovanja posamezne ravni, od izvršilne do strateške. Razvoj kazalcev skozi čas in primerjava po letih jasno prikažeta napredek, ki ga je podjetje s svojimi strategijami doseglo. Ključni kazalci okoljske dejavnosti omogočajo uveljavljanje položaja okoljske politike v podjetju, ker jasno opredelijo, spremljajo in sporočajo okoljske cilje in odgovornosti. Tako olajšajo vpeljavo celovitega sistema okoljskega menedžmenta v podjetje, lažje pa je tudi komuniciranje podjetja z zaposlenimi in javnostjo (Friend, 2003, str. 3).

Kazalci okoljske dejavnosti predstavljajo merila uspeha okoljskih ukrepov in postajajo vse pomembnejši za podjetja, saj delničarjem dokazujejo, da so bile obljube o okoljskih dejavnostih, za katere se je podjetje zavezalo, res izpolnjene. Za predstavitev podatkov mora podjetje zagotoviti tudi ustrezen način prikazovanja, zlasti primerljivo po letih, glede na povprečje panoge ali glede na največja podjetja v panogi.

## **2.4 Revidiranje okoljskih poročil**

Podatke, ki jih podjetje navaja v svoji okoljski izjavi, preverja in na vidnem mestu potrjuje okoljski preveritelj, ki je neodvisen od preverjanega podjetja. Preveritelja imenuje državni akreditacijski organ po predpisih o akreditaciji. S standardizacijo ravnalnih shem, okoljskih ukrepov in objave poročil se je pokazala tudi potreba po standardizirani overitvi tovrstnih poročil. Računovodske in svetovalne službe po vsem svetu so namreč začele intenzivno ponujati storitve na področju poročanja o družbeni odgovornosti in revidiranja poročil. Ob široki ponudbi storitev in načinov objave rezultatov je poročanje o družbeni odgovornosti postalo bolj neke vrste trženjska in promocijska strategija podjetja kot pa dejanska skrb podjetij za okolje in družbo. Nujnost revidiranja okoljskih poročil izhaja predvsem iz dveh razlogov. Revidiranje pripomore k večji verodostojnosti poročil kljub pomanjkanju standardizirane podlage, kot so finančni standardi poročanja in revidiranja. Drugi razlog je v tem, da se z revizijo ovrže očitak, da je namen objave poročil le razvijanje odnosov z javnostmi (Slapničar, 2004, str. 532).

Da bi zagotovili zanesljivost in kredibilnost revizij družbeno odgovornih poročil, morajo biti ta obravnavana multidisciplinarno. Revizorji so navadno okoljski strokovnjaki, družboslovci in računovodje. Standarde revidiranja poročil AA1000 je v letu 1999 izdalo

---

<sup>12</sup> KEPI (ang. Key Performance Environmental Indicator) je ključni kazalec okoljske uspešnosti.

združenje AccountAbility kot dopolnitev standardov poročanja GRI. Njihov namen je izboljšanje verodostojnosti in kakovosti poročil ter večja vpletenost delničarjev v poslovanje. V njih so določene zahteve za kvalificiranega revizorja in vodila za učinkovito revizijo (AccountAbility, 2004).

## **2.5 Smernice okoljskega poročanja v EU in Sloveniji**

V letu 2005 je v Evropski uniji začela veljati direktiva 2003/4/EC, ki je naslednica prvotne direktive 90/313/EEC iz leta 1993. Nova direktiva vključuje postavke Aarhuške konvencije in poudarja nove možnosti dialoga z javnostjo, ki jih ponuja hiter razvoj elektronskih medijev. Kljub temu je v Evropski uniji področje družbenega poročanja urejeno še vedno precej ohlapno in temelji v veliki meri na prostovoljnih odločitvah podjetij. Predvsem nove države članice imajo za zdaj še možnost izvzeti manjša podjetja iz zakonskih zahtev, saj bi jim nove direktive povzročile prevelike stroške. Dodatno regulativo o okoljskem poročanju so uvedle le Danska, Francija, Nizozemska, Švedska, Norveška in Velika Britanija. Zakonodaja v teh državah zahteva, da podjetja v svojih letnih računovodskih poročilih objavijo način ravnanja z okoljem in druge družbene aktivnosti (Slapničar, 2004, str. 526).

Komisija za promocijo družbene odgovornosti v EU je leta 2001 v svoji Zeleni knjigi navedla standarde poročanja (GRI) kot primer najboljše prakse, vendar obveznega poročanja ni uvedla, ker bi s tem podjetjem povzročila preveč stroškov. Poročanje ostaja na prostovoljni ravni, EU pa podpira integracijo okoljskih in družbenih problemov ter dejavnosti v poslovne strategije (Introducing the G3, 2005). Slovenska zakonodaja je prilagojena evropski. Glede na SRS morajo biti potencialna okoljska tveganja opredeljena tako kot katera koli druga, menedžerji pa imajo diskrecijsko pravico določiti, kaj bodo razkrili in česa ne (Drevenšek, 2004, str. 27).

## **2.6 Razkrivanje in dostopnost okoljskih informacij javnosti**

Okoljske informacije so tiste, ki poročajo o stanju elementov okolja (dejavnikih, kot so energija, hrup in sevanje, ki vplivajo na stanje okolja), zakonodaje, načrtov, programov in okoljskih politik. Za njihovo posredovanje javnosti je odgovorna javna uprava, ki naj bi vsaka tri do štiri leta pripravila poročila o okolju in poskrbela, da so informacije ustrezno zbrane in urejene ter dostopne v uporabnikom prijazni obliki v skladu z možnostmi nove informacijske tehnologije (Komuniciranje z javnostjo in dostop do okoljskih informacij, 2002).

Leta 2004 je bila v Sloveniji in petintridesetih drugih državah Evrope in nekdanje Sovjetske zveze ratificirana Aarhuška konvencija, ki je prva mednarodna pogodba, ki

temelji na spodbujanju trajnostnega razvoja in demokracije z zagotavljanem večje transparentnosti poslovanja podjetij in razkrivanja okoljskih informacij. Namen konvencije je obveščati in ozaveščati družbo, da bo lahko dejavno sodelovala pri oblikovanju in izvajanju politik, kar je prvi pogoj za zagotavljanje trajnostnega razvoja. Končno obliko je dobila v letu 1998 in je plod niza prizadevanj za večjo dostopnost do informacij, ki so se začela v okviru Združenih narodov leta 1966. V okoljsko odločanje demokratično vključuje vse družbene interesne skupine z namenom doseganja družbenega soglasja pri vseh pomembnih okoljskih odločitvah. Določila konvencije vsebuje tudi evropski zakonodaji prilagojeni zakon o varstvu okolja. Javnosti zagotavlja dostop do okoljskih informacij javnega značaja, kar omogoča fizičnim in pravnim osebam bolj transparenten vpogled v poslovanje javnih organov. Ker je bila konvencija sprejeta šele lani, v Sloveniji še ni veliko primerov dobre prakse. Predvsem nevladni sektor se še ne zaveda vseh možnosti in pomena, ki mu ga konvencija zagotavlja, morda tudi zato, ker se o tem premalo obvešča. Določila konvencije je sprejela tudi Evropska unija in postala prva mednarodna organizacija s pravno zavezujočimi pravili o dostopu javnosti do informacij in njeni udeležbi pri odločanju (Avberšek, 2005).

V Evropski uniji lahko torej v prihodnosti pričakujemo razkrivanje informacij v večjem obsegu. Podjetja bodo izbirala različne načine posredovanja informacij, najiznajdljivejša bodo našla nove načine sporočanja o svojih prizadevanjih javnosti in si pridobila prednosti pred konkurenco. Gonilni dejavnik za hiter razvoj tega področja pa so zahteve javnosti po dejavnem okoljskem prizadevanju podjetij. Služba za varstvo okolja (SVO) bi morala v Sloveniji več truda nameniti obveščanju in ozaveščanju javnosti o spremembah v okoljski zakonodaji. Ena od prednostnih nalog SVO je namreč izobraževanje in obveščanje podjetij, izobraževanju javnosti pa nameni premalo poudarka. Zakonodajne spremembe in smernice so objavljene le na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije in v občasnih člankih v okoljskih revijah. Z ozaveščanjem javnosti bi namreč lahko pospešili krog ustvarjanja celovitega obvladovanja kakovosti okolja ne le v podjetjih, temveč tudi v družbi.

## ***2.7 Dostopnost okoljskih informacij v Sloveniji***

Eden glavnih izzivov za podjetja, ki izdajajo okoljska poročila, je, kako združiti podatke tako s stališča nestrokovne kot s stališča strokovne javnosti. Ne glede na skladnost z zakonodajo in posredovanje merjenih rezultatov ta poročila še niso prilagojena potrebam širše javnosti. Ključno za povečevanje ekonomskega učinka, ki ga ima izdajanje okoljskega poročila, je ustvarjanje dobrega odnosa med podjetjem, ciljnim bralcem in širšo okolico. Aarhuška konvencija spodbuja podjetja, ki predstavljajo večji vir onesnaževanja, k pripravi lastnih okoljskih informacij znotraj okvirov, ki jih ponuja sistem ekooznačevanja in okoljskih presoj (Okoljske dejavnosti, 2004).

Področje okoljskega poročanja postaja vse pomembnejše tudi v Sloveniji. K temu nedvomno veliko prispevajo razpisi za najboljša okoljska poročila, okolju prijazno podjetje, okoljski izdelek in okolju prijazen postopek, ki jih organizira gospodarski časopis *Finance* v sodelovanju z Ekološko razvojnim skladom Republike Slovenije (Okolje in energija, 2004, str. 24). S tovrstnimi prireditvami se širi zavest o pomembnosti zelenega poslovanja in povečuje prepoznavnost inovativnih podjetij. Tudi kakovost okoljskih poročil je iz leta v leto boljša, žal pa javnost, z izjemo tega dogodka, tovrstnim prizadevanjem še vedno posveča premalo pozornosti. Okoljsko poročilo in poročilo o družbeno odgovornih dejavnostih sta večinoma vključena v letno poročilo še vedno le kot dodatek ali pa ju sploh ne objavljajo.

Ker se z razvojem varstva okolja krepi tudi povpraševanje po okoljskih proizvodih in tehnologijah, je v letu 2004 v Sloveniji Inštitut za ekonomska raziskovanja v sodelovanju s Službo za varstvo okolja in GZS na podlagi vprašalnika oblikoval katalog podjetij, ki pri svojem poslovanju posebno pozornost namenjajo varstvu okolja. Baza podatkov je dostopna vsakomur na spletnem portalu GZS in je namenjena nadaljnjemu pospeševanju tega področja. V katalogu uporabljena sistematizacija okoljskih področij je takšna, kot jo priporoča OECD/Eurostat. Katalog je primeren zlasti za podjetja, ki iščejo ponudnike okoljskega blaga, omogoča pa tudi večjo prepoznavnost manjših in novih podjetij z okoljskimi idejami. Osnovni namen projekta je bil pridobiti stvarno sliko o stanju okoljskega sektorja v Sloveniji s ciljem učinkovitejšega vodenja politik in odkrivanja novih poslovnih priložnosti v različnih regijah in okoljskih dejavnostih. Vključena so podjetja, ki se ukvarjajo z izdelki in storitvami za merjenje, preprečevanje, omejevanje, zmanjševanje ali popravljanje okoljskih škod na vodah, zraku ter tleh in rešujejo probleme v zvezi z odpadki, hrupom in ekosistemi. To vključuje čistejša tehnologije, proizvode in storitve, ki zmanjšujejo okoljska tveganja, minimizirajo onesnaženja, nadzorujejo procese ter uporabo virov. Na spletnih straneh GZS so objavljeni tudi katalogi podjetij z okoljskimi priznanji in nagrajenimi okoljskimi poročili ter podjetij, ki učinkovito ravnajo z odpadki (Okoljske dejavnosti, 2004).

### **3 RAVNANJE Z OKOLJEM NA PRIMERU DVEH PODJETIJ IZ ENERGETSKE PANOGE**

Med največje onesnaževalce okolja spadajo podjetja energetske industrije. Proizvodnja in poraba energije povzročata skoraj vse proizvedene emisije, ki ustvarjajo toplogredni učinek. Učinkovita raba energije je bila vedno prepuščena ekonomiki poslovanja posameznega podjetja, z zavestjo o omejeni razpoložljivosti fosilnih goriv in njihovem vplivu na segrevanje ozračja zaradi kopičenja toplogrednih plinov pa je poraba energije postala eden ključnih sodobnih okoljskih vidikov (Učinkovita raba energije, 2004).

Svetovna potreba po energiji naj bi se v primerjavi z letom 1998 do leta 2055 potrojila, svetovni BDP pa bo po ocenah štirikrat večji, in sicer zaradi porabe in proizvodnje



dvajseterice najbogatejših držav. Energetska podjetja bodo morala torej zagotavljati vse več virov energije, kar pomeni dodatne posege v okolje. Zahteve po prispevku k ohranjanju okolja so zato v tej panogi bistveno večje kot v drugih panogah, saj slabe pretekle izkušnje in velik vpliv poslovanja na okolje še povečujejo pritisk javnosti nanje (Energy and Climate Change, 2005). Podjetja iz te panoge sem izbrala za obravnavo zato, ker morajo vlagati v varstvo okolja mnogo več sredstev in dejavneje iskati boljše načine ravnanja z okoljem kakor podjetja iz drugih panog. Med svetovno znanimi energetske podjetji sem največ podatkov o dejavnem prizadevanju za varstvo okolja našla za podjetje Shell. To podjetje sem primerjala s podjetjem Istrabenz, d. d. To slovensko podjetje je podjetju Shell po dejavnostih namreč najbolj podobno.

### **3.1 *Politika varovanja okolja v podjetju Shell***

V letu 2004 sta se dokončno združili podjetji Royal Dutch in Shell Transport pod okriljem holdinga Shell. Danes je to veliko nizozemsko-britansko mednarodno podjetje, ki v svetovnem merilu proizvede tri odstotke nafte, kar je približno 3,8 milijona sodčkov na dan, in 3,5 odstotka svetovne proizvodnje naftnega plina. Poleg tega dejavno vlagajo v razvoj alternativnih virov energije, kot so utekočinjeni naftni plin, zemeljski plin, biogoriva, sončna in vetrna energija, pri čemer spadajo med največje svetovne proizvajalce (Shell Financial Report, 2004).

Podjetje Shell je leta 2004 sprejelo standarde GRI in na njihovi osnovi začelo izdajati okoljska poročila. Že več kot osem let si pri tem podjetju dejavno prizadevajo prispevati k trajnostnemu razvoju in ohranitvi okolja. Zaradi škodljivega vpliva na okolje v preteklosti in napačnega pristopa k obvladovanju stikov z javnostmi so poželi nenaklonjenost v Braziliji, na Filipinih, v ZDA, Južni Ameriki in drugod po svetu. Zaradi številnih slabih odzivov in kritik podjetja je podjetje Shell popolnoma spremenilo svoje vrednote in poslanstvo ter vpeljalo nove načine obvladovanja svojih poslovnih procesov. Povezali so se z lokalnimi skupnostmi in ponudili pomoč pri odpravi škode, ki so jo povzročili v okolju. Podjetje Shell velja za edino energetske podjetje, ki v svoji poslovni strategiji upošteva koncept biotske različnosti. To pomeni, da ne postavljajo svojih vrtin v naravnih rezervatih in zaščitenih območjih (Shell Reporting and Assurance, 2004).

### **3.2 *Okoljske dejavnosti podjetja Shell***

Varovanje okolja zajema sodelovanje z vladnimi organizacijami, mednarodnimi združenji, lokalnimi skupnostmi in strokovnjaki, ki svetujejo, sodelujejo in pomagajo usmerjati Shellovo okoljsko politiko v skladu s potrebami širše skupnosti. Projekti v okviru trajnostnega razvoja zajemajo tudi vzpostavljanje dobrih odnosov z lokalnim prebivalstvom in organiziranje pomoči. V tem pogledu je zgovoren primer Shellovo črpalnice v Nigeriji, kjer poslovanje ovirajo nenehni nemiri in napadi, izsiljevanje,

sabotaže, okoliško prebivalstvo pa živi v veliki revščini. Podjetje Shell si je ustvarilo slab ugled, ker je zaradi nemirov in delovnih nesreč ob gradnji infrastrukture umrlo veliko ljudi in ker je bila zaradi razlitij, uhajanja plina in uničenja okolja povzročena velika ekološka škoda. Da bi popravilo slab vtis, je podjetje v letu 2004 v Nigeriji saniralo 199 mest razlitij in tako preseglo svoj zastavljeni cilj stotih mest. Cilj, ki so si ga postavili v podjetju do leta 2006, je očiščenje vseh razlitij in z nadaljnjim vzpostavljanjem zaupanja in dobrih odnosov z lokalnimi skupnostmi preprečevati nadaljnje sabotaže na naftnih črpališčih. V podjetju skrbijo tudi za zagotavljanje finančne in zdravstvene pomoči lokalnemu prebivalstvu, dejavno preprečevanje podkupljivosti, zagotavljanje novih delovnih mest in vključevanje skupnosti v odločanje o razvoju del (Shell Reporting and Assurance, 2004).

V zadnjem času je bilo podjetje Shell medijsko precej izpostavljeno zaradi gradnje novih naftnih črpališč in prve ruske tovarne utekočinjenega naravnega zemeljskega plina na ruskem otoku Sakhalin. Gre za obsežen projekt, katerega večinski lastnik je podjetje Shell, in pomeni poseg v do zdaj nedotaknjeno naravo odmaknjenega ruskega otoka. Za projekt v Sakhalinu so napravili obsežne raziskave, v katerih so preučili posledice vrtime, ploščadi in plinovoda na ocean, tla, podnebje in živalske vrste. Prvič se je zgodilo, da je kako energetska podjetje zaprosilo zunanje strokovnjake za pomoč in podrobno analizo v zvezi z vplivom vrtime na biotop Sakhalina, okoljske raziskave pa so podprli še z ekonomsko analizo stroškov in koristi za prebivalce otoka. Ta je pokazala, da bo korist projekta Sakhalin Energy za otočane zelo velika, saj bo letni prihodek od prodaje nafte, plina ter dodatnih davkov in bonusov znašal 45 milijard dolarjev, 300 milijonov dolarjev novih naložb v lokalno infrastrukturo, telekomunikacije in bolnišnice ter dodatnih 100 milijonov dolarjev prihodkov za vladni fond za razvoj otoka. Naložba v projekt znaša dvanajst milijard dolarjev, šest milijard dolarjev bo namenjenih odprtju 3000 novih kratkoročnih in 2000 dolgoročnih delovnih mest, dodatnih sedem milijonov dolarjev bo namenjenih za usposabljanje delavcev in dvanajst milijonov dolarjev za izboljšanje javnega zdravstva in upravljanja z odpadki. Ruskim podjetjem bodo odprte nove strateške tržne povezave z Azijo, povečal se bo razmah domačih poslovnih priložnosti, letno povečanje državnega proračuna pa bo pripomoglo k pospeševanju nadaljnjih domačih naložb in potrošniškega povpraševanja. V splošnem bo projekt pozitivno vplival na celotno rusko gospodarstvo. Kljub vsem prednostim gre še vedno za ogromen poseg v naravo in nastalo ekološko škodo bo kljub koristim težko upravičiti. Okoljevarstveniki so opozorili na zelo škodljiv vpliv projekta na živalske vrste na otoku. Gradnja podvodnih cevovodov in tovarne na kopnem namreč resno ogroža tamkajšnjo redko vrsto jelenov, cevovodi pa uničujejo še življenjski prostor velikih sivih kitov. Obe živalski vrsti bi bili tako ogroženi. Za omejevanje posledic ekološke škode so v podjetju Shell za neodvisno oceno zaprosili Svetovno združenje za ohranitev okolja in mednarodne strokovnjake s področja morske biologije. Analize so pokazale, da bo hrup, ki ga bodo povzročale podvodne cevi negativno vplival na življenjske razmere velikih sivih kitov. Zato je podjetje premaknilo podvodne cevovode dvajset kilometrov južneje in jih tako oddaljilo od prehranjevalnega območja kitov (Key Issues and Topics, 2004).

Žal gre za edini primer sodelovanja med energetske podjetjem in okoljevarstvenimi organizacijami. Tovrstno sodelovanje bi vsekakor moralo postati praksa podjetij, s čimer bi ta zmanjšala škodo, kjer je to mogoče.

### **3.3 Način in spremljanje okoljskega poročanja v podjetju Shell**

Podjetje Shell se pri poročanju osredinja na dejavnike, ki najbolj vplivajo na poslovanje. Pri podjetju imajo vzpostavljen strog sistem notranjega nadzora. Posebna notranja komisija, sestavljena iz šestih okoljskih strokovnjakov, znanstvenikov in neizvršnih direktorjev, pred objavo podatkov preveri vse postopke pribiranja in predstavitve podatkov, šele nato sledi zunanja overovitev poročila. Glavni poudarek dajejo točnosti in dokazljivosti predstavljenih podatkov. Zato so pri opazovanju vplivov poslovanja na okolje opredelili šest okoljskih kazalcev, ki so za poslovanje najpomembnejši, in jih redno spremljajo. Kazalci okoljske uspešnosti, ki so jih opredelili kot ključne, so emisije toplogrednih plinov, ravnanje z viri, energetska učinkovitost, uhajanje plina, razlitja in spremljanje javnega ugleda v zvezi z okoljsko predstavo. Zelo pomembno je spremljanje razvoja energetske učinkovitosti. Z okoljskimi ukrepi so izboljšali učinkovitost izkoriščenosti energije, in sicer za tri do sedem odstotkov na leto, kar znaša 21 milijonov ameriških dolarjev letnih prihrankov in 350.000 ton manj emisij CO<sub>2</sub> na leto. S podrobnejšim pregledom izrabe energije, ki bo mednarodno primerljiv z indeksi podjetij naftnopredelovalne industrije, bodo začeli leta 2005, ko bodo rafinerije začele uporabljati indeks energetske intenzivnosti (EII<sup>13</sup>). Energetska učinkovitost pri proizvodnji kemikalij spremljajo z indeksom, ki meri porabo energije za proizvodnjo tone izdelkov. Zaradi učinkovitega nadzora porabe virov se je količina odpadkov v letu 2004 zmanjšala za trinajst odstotkov, poraba vode v poslovnih procesih pa za štiri odstotke v primerjavi z letom 2003 (glej Prilogo, Tabela 1, str. 1).

Pomemben kazalec uspešnosti okoljskih dejavnosti in poročanja je raziskava javnega mnenja o ugledu podjetja. Vsako leto najamejo neodvisno podjetje za tržne raziskave, ki ocenjuje javno mnenje o podjetjih energetske panoge s poudarkom na njihovih ekoloških prizadevanjih. Podjetje Shell že tri leta zapored zaseda prvo mesto med njimi. Ne uživa le naklonjenosti splošne javnosti, temveč tudi naklonjenost strokovnih javnosti (finančnih skupnosti, medijev, vladnih in nevladnih organizacij) (Shell Reporting and Assurance, 2004). Ker pa predstavitev razvoja izbranih kazalcev ni vedno pravi pokazatelj dejanskega stanja na področjih, ki vzbujajo skrb delničarjev, jih dopolnjujejo z opisi in poročili dejanskih stanj. Leta 2004 so začeli izvajati dodatno prostovoljno ocenjevanje uspešnosti; za to najamejo neodvisne zunanje ocenjevalce. V ocenjevanje in analiziranje ukrepov so vključili okoljske strokovnjake in člane lokalnih skupnosti, kar do zdaj ni bila praksa podjetij. Te so zaprosili, da na spletnih straneh podjetja podajo svoje mnenje o uspešnosti in ustreznosti ukrepov na obravnavanih lokacijah poslovanja ter o izzivih, ki bi jih moralo

---

<sup>13</sup> Solomon Associates Energy Efficiency Index je indeks učinkovitosti izrabe energije v naftni industriji (Shell Reporting and Assurance, 2004).

po njihovem mnenju podjetje sprejeti, da bi izboljšalo odnose z lokalnimi skupnostmi. Na svoji spletni strani so odprli tudi javni forum »Tell Shell«, kjer so zaprosili bralce za njihova mnenja, izkušnje, kritike in predloge o nadaljnjih izboljšavah poslovanja v njihovih regijah (Tell Shell, 2004).

### **3.4 *Politika varovanja okolja podjetja Istrabenz, d. d.***

Po obsegu in kakovosti okoljskega poročanja izstopajo nekatera največja slovenska podjetja. Med njimi je tudi podjetje Istrabenz, d. d., ki izdaja letna poročila o trajnostnem razvoju, kamor je vključeno tudi okoljsko poročilo. Podjetje Istrabenz, d. d., je mednarodna skupina šestintridesetih družb, podjetij, ki jih upravlja holdinška družba. Delujejo na osmih trgih, njihova dejavnost pa je organizirana v štiri divizije: energetiko, naložbe, turizem in prehrano ter informatiko. V sklopu primerjave s podjetjem Shell se bom osredinila predvsem na dejavnost energetike. Vanjo so vključene družbe s področja skladiščenja in pretovora naftnih derivatov, trgovine s plini in razvoja alternativnih energetske rešitev (Istrabenz, d. d., 2005). V podjetju Istrabenz plini so leta 2003 na podlagi standarda za sistem kakovosti ISO 9001/2000 začeli graditi sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 in sistem varnosti in zdravja pri delu OHSAS 18001. V letu 2005 je podjetje postalo prva slovenska družba s področja energetike, ki je prejela certifikat sistema vodenja varnosti in zdravja pri delu po standardu OHSAS 18001.

Z uvedbo standarda OHSAS 18001 je podjetje postalo eno od tridesetih podjetij v Sloveniji, ki imajo ta certifikat, v svetu pa je ta certifikat do konca leta 2004 pridobilo 2200 organizacij. Certifikat sistema varnosti in zdravja pri delu so združili s certifikatom ISO 14001 in certifikatom kakovosti ISO 9001 ter tako vpeljali celovit sistem vodenja plinske dejavnosti, ki so ga poimenovali ZVOK – zdravje, varnost, okolje in kakovost. Gre za prvi primer integriranega sistema vodenja kakovosti v Sloveniji na področju energetike. S povezavo treh pomembnih področij poslovanja so vzpostavili sistem, ki omogoča nadaljnje izboljševanje kakovosti proizvodov in storitev, omejevanje vplivov na okolje in povečevanje vrednosti izdelkov. Za čim uspešnejšo in hitrejšo vpeljavo novih standardov so za zaposlene pripravili posebna pripravljalna izobraževanja, da se bodo ti pri novih delovnih nalogah bolje znašli. Z uveljavljanjem ekoloških standardov so začeli spremljati in vrednotiti škodljive vplive poslovanja na okolje. Analiza slednjih podjetju omogoča, da lahko ocenjuje zunanje dejavnike tveganja in prilagaja sistem ravnanja lastnega poslovanja glede na omenjena tveganja (Poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju za leto 2004, 2005, str. 6).

### **3.5 *Okoljske dejavnosti podjetja Istrabenz, d. d.***

V hotelskih kompleksih, ki so del Skupine Istrabenz, se ukvarjajo predvsem z ločenim zbiranjem anorganskih in organskih odpadkov. Za zbiranje anorganskih odpadkov so

nabavili stiskalne zabojnike in tako prihranili 30 odstotkov sredstev za njihov odvoz. S stiskalnico ločeno stiskajo papirnate odpadke, pločevinke in plastične odpadke. Celotna naložba je bila povrnjena v šestih mesecih. Organske odpadke dnevno odvažajo v kompostarno. S tehničnimi ukrepi so zmanjšali porabo goriv in električne energije ter uvedli nekaj rešitev pri izkoriščanju odpadne toplote in zmanjšali stroške energije. Vse vrste odpadkov zmanjšujejo že pri nabavi, in sicer z nadzorom in opozarjanjem dobaviteljev na pomen ekološko kakovostnih izdelkov, embalaže in lahke biološke razgradljivosti. Vsi bencinski servisi v Skupini OMV Istrabenz so grajeni po strogih ekoloških zahtevah in predpisih Evropske unije, ne glede na to, ali zakonodaja države, v kateri se servis gradi, to že zahteva. Varovanje okolja poudarjajo s povečevanjem ponudbe »prijaznejših« goriv, kot so utekočinjeni zemeljski plin, kuriva iz naravnega lesa, proizvodnja električne energije na osnovi obnovljivih virov. Tudi podjetje Istrabenz je leta 2004 v svoji strategiji začelo upoštevati koncept biotske različnosti. Podjetje Postojnska jama, turizem, ki je del Skupine Istrabenz, skrbi za ohranjanje ravnovesja ekosistema netopirjev v Postojnski jami. Razvijati so začeli tudi odnose z lokalnimi skupnostmi in oblastmi, šolami in varnostnimi službami pri različnih projektih, katerih namen je izboljšanje življenjskih razmer, ozaveščanje javnosti o pomembnosti varovanja okolja, predvsem pa širjenje pozitivne podobe podjetja (Poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju za leto 2004, 2005, str. 8). Do leta 2004 sta bili v Istrabenzu dve notranji presoji in obe uspešno opravljene z nekaj neobvezujočimi priporočili za izboljšave in nadgradnjo sistema ISO 14001 (Poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju za leto 2004, 2005, str. 9).

### **3.6 Način in spremljanje okoljskega poročanja v podjetju Istrabenz, d. d.**

Iz letnega poročila o trajnostnem razvoju Skupine Istrabenz je že na prvi pogled razvidno, da gre za družbo, ki se zaveda pomembnosti dolgoročne trajnostne usmeritve in sledi smernicam, ki vodijo v ravnovesje ekonomskega, družbenega in okoljskega vidika ter omogočajo prihranke, ki izhajajo iz sinergij treh sistemov. Poročilo se osredinja na kvalitativen prikaz podatkov v bralcu prijazni, lahko razumljivi in vizualno privlačni obliki. Poudarjene so štiri teme: trajnostni razvoj, družba, ljudje in ekologija. Vsako poglavje vključuje več vidikov prizadevanja in dejavnosti podjetij v Skupini glede na izbrano temo.

Podjetje velik poudarek namenja ekologiji in iskanju alternativnih rešitev v poslovnih procesih za zmanjševanje vplivov na okolje in zmanjševanje stroškov. Predstavili so veliko rešitev za zmanjševanje porabe energije, upravljanje z odpadki, recikliranje električne energije in nadzor škodljivih odpadkov.

Pri prikazovanju okoljskih podatkov gre večinoma le za naštevanje dejstev in grob opis dejavnosti. Zasedila nisem kvantificiranih prikazov izboljšanja rezultatov zaradi uvedbe novega ukrepa niti podrobnih grafičnih prikazov, ključnih kazalcev okoljske uspešnosti ali

primerjav z rezultati iz prejšnjih let. Prav tako ni podane primerjave z vodilnimi svetovnimi podjetji v smislu doseganja rezultatov ali vlaganja v trajnostni razvoj. Poročilo je sicer dobro zasnovano, vendar mu primanjkuje dodatnih strokovnih podatkov in podrobnejših prikazov opisanih dejavnosti, ki bi podane izjave dodatno podkrepili. Izdali so že korporativno poročilo o trajnostnem razvoju za leto 2005, ki pa je v veliki meri povsem enako poročilu za leto 2004. Tovrstna poročila so prostovoljne narave in stroški poročanja niso zanemarljivi. Upoštevati je treba tudi čas, ki je potreben za pripravo takšnega dokumenta. Podjetja pa se morajo zavedati, da bodo zelene učinke socialnodružbenih in predvsem okoljskih ukrepov dosegla le, če bodo znala o njih na primeren način poročati. Če je zanimanje javnosti za zdaj še premajhno, ga je treba spodbuditi in na probleme opozarjati. To je pomembno predvsem za podjetje Istrabenz plini, pri katerem želijo do leta 2007 osvojiti položaj podjetja z najvišjo dodano vrednostjo v panogi na trgih v jugovzhodni Evropi (Poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju za leto 2004, 2005, str. 5). K večji konkurenčnosti na tujih trgih pripomore tudi trdno zaledje kvantificiranih izkazov dobrega poslovanja podjetja v preteklosti, česar se nekatera slovenska podjetja v mednarodnem prostoru že zavedajo.

## **4 MERJENJE USPEŠNOSTI OKOLJSKIH UKREPOV**

Namen okoljskih ukrepov in poročanja o njih je povečanje ekonomskih prednosti, ki izhajajo iz takega ravnanja. Nesmiselno je pričakovati, da bodo podjetja ravnala družbeno in okoljsko odgovorno le iz etičnih vzgibov. Navsezadnje so le gospodarske celice, katerih glavni cilj sta povečevanje dobička in dolgoročen obstanek. Vendar pa morajo podjetja sama spoznati, da gre pri ekološko zavednem ravnanju in temu ustreznem kakovostnem okoljskem poročanju pravzaprav za dolgoročno naložbo v obstoj (Epstein, Birchard, 1999, str. 11). Podjetje lahko spremlja uspešnost okoljskega ravnanja z več vidikov. Ankete in javnomnenjske raziskave merijo ugled podjetja, finančno uspešnost, ki izhaja iz okoljskega poročanja, pa lahko podjetja vsaj približno ocenijo z različnimi modeli. Ti modeli imajo veliko pomanjkljivosti in nobeden od njih ni v splošni rabi. Razširjeni so predvsem v ZDA, kjer se na univerzah ukvarjajo z iskanjem rešitev za čim boljši način zajemanja zapletenega področja družbeno odgovornega ravnanja in poročanja. Katero koli metodo okoljskega menedžmenta podjetje izbere za orodje spremljanja izvajanja procesa, mora uporabiti strukturiran pristop in se zavedati, da je okoljski menedžment več kot le naloga novega oddelka v podjetju. Podjetje ga mora sprejeti kot svojo novo filozofijo in temu prilagoditi svojo organizacijo in cilje. Le tako je lahko dolgoročno uspešno in dosega konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz uspešnega ravnanja z okoljem.

### ***4.1 Modeli spremljanja in ocenjevanja okoljskih strategij***

Preden podjetje postavi okolju prijazne cilje, se mora zavedati osnovnih okoljskih problemov in vpliva izrabe lastnih virov na stanje okolja, v katerem deluje. Za pomoč pri

vpeljavi novega ravnalnega sistema se lahko podjetja obrnejo na specializirane svetovalne agencije, kakršna je Future-Green Planet. Ta podjetjem nudijo svetovalne storitve, šolanje in prirojeno izobraževanje zaposlenih z namenom, da bi postali bolj okoljsko zavedni in vpeljali poslovne prijeme, npr. »ekoučinkovitost«,<sup>14</sup> v dnevno delovno prakso. Svetovalci pomagajo podjetjem meriti in spremljati napredek pri doseganju dveh bistvenih ciljev: zniževanju stroškov in količine porabljenega materiala ter energije. Z analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti z vidika okoljevarstva in trajnostnega razvoja pomagajo pri razvijanju novih poslovnih strategij in učinkovitejšega ravnanja z okoljem, prirejenega potrebam posameznega podjetja. Z uporabo kazalcev intenzivnosti porabe energije, vode in odpadkov lahko podjetja nadzorujejo in znižujejo ekološke obremenitve svojega poslovnega sistema. Revizije in podrobni pregledi poslovanja s kazalci »ekoučinkovitosti« lahko koristijo tako posameznim oddelčnim menedžerjem kot vodstvu. Omogočajo namreč utemeljene in upravičene odločitve o kapitalskih izdatkih, ugotavljanje priložnosti za izboljšave in promocijo okoljsko zavedne dejavnosti podjetja s predstavitvijo konkretnih podatkov v poročilih za zunanje delničarje. Ko podjetje vpelje nov sistem ravnanja okolja, mora začeti uporabljati tudi ustrezna orodja optimizacije, usklajevanja in nadzora, ki omogočajo, da proces zagotavlja pozitivne učinke na poslovanje (Environmental Management Consultancy, 2005).

## **4.2 Analiza življenjskega cikla (LCA)**

Eden od teh načinov je uporaba metode analize življenjskega cikla (v nadaljevanju LCA<sup>15</sup>). To je orodje za sistematično oceno okoljskih učinkov izdelkov in storitev podjetja od trenutka izdelave do predaje končnemu uporabniku. Olajša proces sprejemanja ekološko učinkovitih odločitev v podjetju, ki usmerjajo zasledovanje strategije trajnostnega razvoja. Mednarodna organizacija za standardizacijo je s standardi ISO 14040, 14041, 14042 in 14043 razvila sklop meril, ki delijo LCA v štiri faze.

Te so: jasna opredelitev ciljev in obsega LCA, določanje porabe surovin in količine odpadkov, povezanih s proizvodnjo izdelka, ocena učinka izdelave in uporabe izdelka na okolje, zdravje in zalogo naravnih virov ter ocena učinka LCA glede na zastavljene cilje v zvezi z izdelkom. Osnova za oceno učinka življenjskega cikla je popis pri proizvodnji, uporabi in uničenju izdelka, popis porabljenih količin in vrst surovin ter nastalih odpadkov. Življenjski cikel izdelka se začne s pridobivanjem surovih naravnih materialov, sledijo proizvodnja, transport in uporaba, konča pa se z ravnanjem z odpadki, vključno z

---

<sup>14</sup> »Ekoučinkovitost« je koncept, ki je podjetju v pomoč pri razumevanju načinov usklajevanja in doseganja tako poslovnih kot okoljskih ciljev. Zagotavlja praktična orodja za oblikovanje in vpeljavo programov za učinkovito izrabo virov v vseh poslovnih sistemih tako na sektorski kot na nacionalni ravni. Ker povezuje osnovne sestavine ekonomskega in ekološkega napredka, omogoča posledično tudi večjo blaginjo (Environmental management consultancy, 2005).

<sup>15</sup> LCA (ang. Life Cycle Analysis) je analiza življenjskega cikla.

recikliranjem in uničenjem. V vsaki življenjski fazi izdelka se porabljajo viri in nastajajo odpadki in emisije, ki jih je treba upoštevati in nadzirati.

Vpeljava metode življenjskega cikla je osnova za vpeljavo strategije ekonomije življenjskega cilja v celotno podjetje. Uporabo analize življenjskega cikla priporočata Ekološko združenje za toksikologijo in kemijo (SETAC) ter Ameriška agencija za varstvo in zaščito okolja. Ti organizaciji se zavzemata za uvedbo LCA kot enotnega orodja za ocenjevanje v podjetjih in zagotavljanje globalnega trajnostnega razvoja. Za preprosto uporabo in zanesljivo izvedbo LCA na mednarodni ravni bi bili potrebni splošno priznavanje in uporaba enotne metode ocenjevanja ter zagotavljanje dostopa podjetij do mednarodne podatkovne baze o LCA (Life Cycle Assessment, 2005).

Metoda ima tudi slabosti. Največja ovira je določanje meje vpliva, ki ga ima proizvodnja določenega izdelka, na primer avta, na širše okolje, saj je treba razčleniti vsak posamezen uporabljeni vložek pri izdelavi, njegovo pridobivanje, predelavo, uporabo izdelka in končno še učinke uničenja izdelka. Pogosto je zelo težko opredeliti vse posredne in neposredne vplive na okolje, zato se pri uporabi LCA podjetja omejujejo na nekaj najpomembnejših surovin, uporabljenih v procesu, kar pogosto ni dovolj in lahko zmotno vodi do nepravilnih ukrepov in odločitev (LCA Assessment, 2003).

### ***4.3 Hibridni model analize življenjskega cikla in tabel inputov in outputov***

Slabosti LCA odpravlja hibridni model analize življenjskega cikla in t. i. input-output tabel (EIO-LCA<sup>16</sup>), ki ponuja zelene podrobne in gospodarsko pomembne ocene, hkrati pa zagotavlja vse podatke, ki jih zahteva analiza življenjskega cikla. Natančno določi učinke na okolje v vseh sektorjih gospodarstva in hkrati zagotavlja zgoščene odgovore na analizo življenjskega cikla. Z združevanjem obeh metod izkoristi njune prednosti in izniči slabosti. Analizo življenjskega cikla poveže z input-output matrikami gospodarskih sektorjev Wassilya Leontieffa. Input-output matrike omogočajo prikaz sprememb na podlagi medsebojne odvisnosti sektorjev gospodarstva ob spreminjanju ekonomskih dejavnikov znotraj enega od sektorjev. Slabost input-output matrik je v tem, da so preveč agregirane, saj gre za velike količine podatkov in je posameznim učinkom težko določiti prave nosilce (Hendrickson et al., 1999).

Hibridni model je računalniški program, ki so ga razvijali na univerzi v Stuttgartu in univerzi Carnegie Mellon v ZDA v sodelovanju s SETAC. V modelu povezave so uporabljene ekonomske input-output tabele ZDA z zajetimi izbranimi 500 sektorji in okoljskimi dejavniki, ki vplivajo na spremembe v posameznem industrijskem sektorju.

---

<sup>16</sup> EIO-LCA (ang. Economic Input-output – Life Cycle Analysis) je analiza življenjskega cikla v povezavi z gospodarskimi input-output matrikami Wassilya Leontieffa.



Posledični vplivi skupnih učinkov dejavnikov na sektorje in celotno gospodarstvo se izračunavajo z linearnimi matematičnimi metodami.

Ocenjeni okoljski učinki spremembe vložkov vključujejo spremljanje porabe električne energije, goriva, rud, umetnih gnojil in vode. Med opazovanimi okoljskimi izložki so emisije strupenih plinov in kemijskih odpadkov, ravnanje in nadzor nevarnih odpadkov, vpliv na tanjšanje ozonske plasti in globalno segrevanje ter ocena družbenih stroškov onesnaževanja. Z input-output ekonomskimi tabelami lahko program izsledi polne neposredne in posredne ekološke učinke posameznih izdelkov na industrijske sektorje, nato pa z LCA posamezne sektorje selektivno razčleni po učinkih in po potrebi vključi tudi nove sektorje (Economic Input-Output Life Cycle Assessment, 2005).

#### **4.4 *Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev okoljskih učinkov***

Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev (BSC<sup>17</sup>) je menedžersko orodje, ki se lahko prenese tudi na okoljski menedžment ter pomaga jasno in strukturirano spremljati potek in razvoj okoljske politike in EMS v podjetju. Obravnava več vidikov spremljanja razvoja in omogoča vpogled v notranje in zunanje okolje. Vključuje finančne in nefinančne kazalce uspeha, ki so individualno prirejeni za vsako podjetje. Gre za orodje, ki prikaže, kako in koliko lahko predvsem nefinančni ukrepi prispevajo k ustvarjanju vrednosti oziroma k pozitivnejšemu vplivu podjetja na okolje. BSC je odlično orodje za nadzor izvajanja okoljskih ukrepov, saj hitro opozori na morebitna odstopanja od načrtovanih rezultatov in/ali pravilnosti izvajanja dejavnosti (2GC Research Paper, 2003, str. 2).

Največja dodana vrednost uporabe BSC je v omogočanju vzpostavljanja ustrezne metrike, ki omogoča spremljanje okoljsko in družbeno odgovornega ravnanja podjetij in prizadevanj za trajnostni razvoj kot vsakega drugega poslovnega procesa. Ena od ovir, zaradi katerih se podjetja izogibajo družbeno odgovornega ravnanja, je, da ne morejo izmeriti njegove ekonomske koristi. Za spremljanje okoljevarstvenih in družbeno odgovornih ukrepov mora imeti podjetje dostop do velikih količin zunanjih podatkov in vzpostaviti učinkovit sistem pribiranja teh (2GC Research Paper, 2003, str. 3).

Zavajajoča letna finančna poročila podjetij v preteklosti so omajala zaupanje javnosti v točnost in kredibilnost javnega poročanja, zato je toliko pomembneje, da podjetje v vsakem svojem poročilu predstavi svoja dejanja in ugotovitve, podprte s konkretnimi meritvami in kazalci. Uravnoteženi sistem povezanih kazalcev omogoča večjo transparentnost poslovanja, še posebno, če je zasnovan kot integriran sistem izkazov posameznih oddelkov v podjetju, ki se hierarhično povezujejo med seboj glede na odgovornosti za izvajanje nalog v posameznem oddelku. Z uporabo BSC je način pribiranja podatkov lažji in bolj sistematičen. Če podjetje rezultatov dejavnosti ne spremlja sproti, ne more izmeriti, ali se

---

<sup>17</sup> BSC (ang. Balanced Scorecard) je uravnoteženi sistem kazalcev, ki hkrati povezano spremlja ključne kazalce na štirih področjih v podjetju.

približuje ali oddaljuje od zelenega cilja. Spremljanje okoljskih dejavnosti z BSC še vedno uporablja le malo podjetij, čeprav ima metoda poleg zgoraj naštetih še eno pomembno funkcijo. Omogoča namreč trdno podlago za vpogled v poslovanje, bodisi prek izpisov v javnih okoljskih in letnih poročilih bodisi prek posebnih računalniških merilnih programov (Hamner, 2005).

Uporaba sistema povezanih kazalcev je pogostejša v nepridobitnih združbah javnega sektorja, na katere zahteve javnosti po transparentnosti poslovanja bolj pritiskajo. Med njimi je britanska Agencija za varstvo okolja (UK Environmental Agency), ki se je v letu 2003 odločila za vpeljavo BSC ob pomoči agencije za strateško poslovanje. To je bil do tedaj najkompleksnejši primer vpeljave takšnega sistema v podjetje, saj je Agencija za varstvo okolja sestavljena iz 43 oddelkov in ima 40.000 zaposlenih. Za vpeljavo novega sistema vodenja so se odločili zaradi kritike, ki jo je Komisija za finančno kontrolo poslovanja in kontrolo izvajanja politik podala po reviziji poslovanja Agencije v letu 2001. Menedžment v matični organizaciji je bil neprimeren, komunikacija nalog med oddelki je bila slaba, spremljanje doseženih rezultatov pa ni bilo zadostno. Zato je Agencija vpeljala integriran sistem 43 posameznih izkazov povezanih kazalcev za vsak oddelek. Glavni izkaz Agencije je vseboval štiri osnovne vidike: rezultate okoljskih dejavnosti, odnose z zunanjim okoljem, organizacijo, kulturo in vire ter dejavnosti in procese. Vsak od izkazov ima največ 24 določenih kazalcev doseganja ciljev in izvajanja strategij, ki jih je vsak oddelek določil sam, in sicer glede na svoje prednostne naloge. Vzpostavitev takšnega sistema spremljanja poslovanja je bila zelo kompleksna in je zahtevala predanost vseh zaposlenih, ne le menedžmenta. Prilagoditi so morali tudi informacijski sistem za predelavo, spremljanje in predvsem za nove načine pribiranja velike količine podatkov, ki jih vzdrževanje takšnega sistema zahteva. Od vpeljave okoljske BSC je stanje spremljanih kazalcev tisto, ki narekuje prednostne naloge, ki se jim menedžment posveča na četrtletnih sestankih. S spremljanjem razvoja ključnih kazalcev ugotovijo in rešijo problemsko situacijo, še preden ta postane resen problem. Vsi sestanki so javni, rezultati in poročila po so objavljeni na spletni strani Agencije. Tovrstna transparentnost razvoja zasledovanja okoljskih ciljev postavlja popolnoma nove standarde preglednosti nad vodenjem in poslovanjem (Lawrie et al., 2003).

#### **4.5 Dow Jones – indeks trajnostnega razvoja**

Eden od načinov merjenja neposrednih vplivov okoljskih prizadevanj podjetja na njegovo finančno uspešnost je Dow Jones, indeks trajnostnega razvoja (v nadaljevanju DJSI<sup>18</sup>).

---

<sup>18</sup> DJSI (ang. Dow Jones Sustainability Index) je prvi tovrstni indeks, ki predstavlja najboljša svetovna podjetja z vidika naložb v trajnostni razvoj, vlagateljem pa omogoča diverzifikacijo portfeljev med podjetja z najuspešnejšimi finančnimi donosi. Usklajen je z načeli merjenja, nadzora in objave indeksov družine Dow Jones. Koncept prizadevanja za trajnostni razvoj je za vlagatelje zelo privlačen, saj zagotavlja dolgoročno povečanje vrednosti delnic. Mnogi so prepričani, da podjetja, ki upoštevajo strategijo trajnostnega razvoja, uspešneje obvladujejo tveganja, ker jih vodi menedžerski tim, ki sprejema smernice sodobnega razvoja in se

Indeks predstavlja najboljših dvajset podjetij s področja obvladovanja trajnostnega razvoja in omogoča vpogled v sodobne smernice in dogodke, ki so vzvodi svetovnega povpraševanja in ponudbe trajnostnih dobrin. Vodilna svetovna podjetja primerja po finančni uspešnosti njihovih naložb v trajnostni razvoj. Leta 1999 so ga razvila podjetja Dow Jones Indexes, Stox Limited in Sam Group. Ta podjetja so uvrščena v indekse na podlagi ocen analitikov, ki preučujejo njihovo poslovanje, in glede na vprašalnik (glej Prilogo, Tabela 2, str. 2), ki določa izbor kriterijev in uteži za oceno potencialnih priložnosti in tveganj. Zunanji preveritelj ocen je revizijska hiša Pricewaterhouse Coopers (Criteria and Weightings: Corporate Sustainability Assessment Criteria, 2003). Merjenje razvoja z DJSI ustvarja dodatno motivacijo za podjetja za povečevanje dolgoročne dodane vrednosti za delničarje z obvladovanjem vseh dejavnikov poslovanja.

Spremljanje trajnostne usmeritve namreč vključuje oceno finančne sposobnosti, družbeno odgovornega ravnanja, politike ravnanja s človeškimi viri, obveščanja javnosti, političnega in kulturnega zaledja podjetja, sprejemanja odgovornosti za poslovne ukrepe in sposobnost kriznega menedžmenta. DJSI je zelo razširjena metoda merjenja uspešnosti; uporablja jo veliko svetovno znanih podjetij, med drugim tudi podjetje Shell (Dow Jones Sustainability Indexes, 2003).

#### **4.6 *Baldridgeev model merjenja uspešnosti okoljskih ukrepov***

Sposobnost podjetij, da izboljšajo svoje okoljske rezultate, je močno odvisna od jasnega razumevanja vrednosti in pomembnosti okoljskih ukrepov. Odvisna je od sposobnosti in izkušenj, ki jih je podjetje pridobilo v preteklosti, ko se je trudilo dosegati določene okoljske standarde ali lastne zastavljene cilje. Baldridgeev model upošteva dejstvo, da je najpogostejša napaka podjetij, da se namesto na preseganje okoljskih standardov osredinjajo le na njihovo doseganje. Ta model velja za najboljšega od do zdaj razvitih modelov merjenja učinkov okoljskih ukrepov.

Drugi modeli se lahko uporabljajo kot pomembno dopolnilo v celoviti shemi, ki jo zajema Baldridgeev model. Model je mednarodno priznan, na njegovi osnovi so mnoga ameriška in svetovna podjetja ustvarila svoje merilne programe. Celotno podjetje mora biti namreč podrejeno skupnemu zastavljenemu cilju, ki je podprt z jasno vizijo in razvitimi strategijami za vse zaposlene. Baldridgeev model podpira takšno ravnanje podjetij in omogoča povezovanje posameznih dejavnosti, kar spodbuja nenehne izboljšave okoljskih rezultatov. V nasprotju z drugimi modeli, kot je na primer ISO, se ne osredinja na prilagajanje določenim predpisom in standardom, temveč spodbuja iskanje novih inovativnih načinov stalnih izboljšav in preseganj doseženih rezultatov okoljskih ukrepov.

---

bolje odziva na spremembe širšega okolja. Člani DJSI so pod vsakodnevnim strogim nadzorom skladnosti s predpisi in načeli poslovanja, ki jih zastopa indeks. Negativna ocena pomeni za podjetje slab ugled in izključitev iz skupine DJSI (Criteria and Weightings, 2003).

Model omogoča splošno primerljivost uspešnosti izvajanja okoljskih ukrepov med podjetji iz vseh panog brez normalizacije pribranih podatkov in njihovega pretvarjanja na skupno osnovo (Pojasek, 2001, str. 2). Podjetja, ki pri določenem kriteriju ocenjevanja dosegajo najvišje število točk, so primer najboljše prakse. Po njihovem zgledu lahko druga podjetja z uporabo istega pristopa v lastni poslovni praksi sama izboljšajo svoje rezultate. Model meri celotno okoljsko uspešnost z razvrščanjem na lestvici od ena do tisoč. Sestavljen je iz sedmih kategorij, ki predstavljajo preučevana področja spremljanja uspešnosti: vodstvene sposobnosti, strateško načrtovanje, osredinjenost na stranke in trg, podatki in analize, osredinjenost na človeške vire, upravljanje in nadzor procesov ter poslovni rezultati. Ti kriteriji omogočajo vsakemu podjetju jasno zastavitev poti do odličnosti in izkoristiti dane konkurenčne prednosti. Kriteriji so nadalje razdeljeni v osemnajst podkategorij (glej Prilogo, Tabela 2, str. 2), od katerih je prvih petnajst povezanih z načinom izvajanja ukrepov, druge tri pa z rezultati. Vsaka podkategorija je ovrednotena z utežjo, ki pomeni število točk glede na pomembnost podkategorije v celotnem sklopu določanja uspešnosti. Uspešnost merijo zunanji ocenjevalci, ki določijo, kolikšno število točk si je podjetje prislužilo v posamezni podkategoriji. Uspešnost ocenjujejo glede na intenzivnost vpeljave okoljskih ciljev in strategij, stopnjo ponovljivosti, možnost za izboljšave, merljivost in primerljivost rezultatov po letih (Pojasek, 2001, str. 4).

Baldridgeev model ima v primerjavi z drugimi največ prednosti in v oceno uspešnosti najceloviteje zajame celotno podjetje. Kljub temu ni tako razširjen kakor nekateri slabši modeli. Razlog za to je morda pomanjkanje ustreznega znanja vodilnih v zvezi z ravnanjem s kakovostjo, nemara pa je strah podjetij pred stroški vpeljave tako obsežnega modela prevelik. Drugi modeli, kot so ISO in ostali EMS, BSC, LCA ali programi trajnostnega razvoja, sicer ponujajo dolgoročne vizije, pomagajo ravnati procese, usklajevati organizacijo z novimi strategijami in usmerjati podjetja, ne povedo pa, kako izboljšati rezultate okoljskih ukrepov. Vsak od naštetih pristopov lahko pripomore k večji uspešnosti Baldridgeevega modela, saj so zajeti vsaj v enem od sedmih preučevanih kriterijev, noben od njih pa ni tako celovit in ne omogoča tako splošno primerljivih rezultatov kot Baldridgeev model (Pojasek, 2001, str. 8).

#### ***4.7 Merjenje vpliva okoljskega poročanja na finančno uspešnost podjetja***

Za podjetja je od vseh načinov merjenja vplivov okoljskih ukrepov na uspešnost zagotovo najbolj zanimiv podatek o vplivu na finančno uspešnost. Večinoma se podjetja osredinjajo na merjenje sprememb uspešnosti po izdaji okoljskih poročil. Glede na anketo v 47 podjetjih različnih panog, ki jo je izvedla britanska agencija za okolje in kmetijstvo DEFRA, podjetja dosegajo neposredne finančne koristi od okoljskega poročanja šele po povprečno 7,1 leta poročanja o okoljskih dosežkih (DEFRA, 2001, str. 13). Neposredne ekonomske koristi objave poročila so težko določljive in predvsem pri manjših podjetjih precej zanemarljive. Podjetja morajo obravnavati okoljsko poročilo kot strateško naložbo,

ki nedvomno prinaša koristi, čeprav to ni nujno povečanje dobička na kratki rok. Finančne koristi poročanja bodo izhajale predvsem iz znižanja stroškov zaradi postavljanja strateških ciljev glede manjše porabe virov, zmanjšanja odpadkov in porabe vode in energije. Večina koristi, ki jih podjetje doseže z okoljskim ravnanjem in poročanjem, je posrednih. Takšne je tudi najtežje meriti, vsekakor pa niso zanemarljive. Podjetje dela veliko napako, če se omeji na merjenje in ocenjevanje neposrednega izboljšanja poslovnega rezultata le zaradi jasno določljivih dejavnikov, kot so na primer nižji stroški (DEFRA, 2001, str. 14).

Kljub vsemu je podatek o večji finančni uspešnosti podjetja za menedžerje podjetij še vedno najbolj zaželen podatek. Mnoge svetovalne agencije so se specializirale za merjenje vplivov okoljskih naložb in ukrepov na finančno uspešnost poslovanja podjetij. Razvile so posameznim podjetjem prilagojene pristope in posebne indekse spremljanja gibanja cene delnic podjetja v primerjavi z določenimi tržnimi kriteriji in primerljivimi podjetji. Večinoma gre za prilagoditev enega od modelov merjenj okoljske uspešnosti in njegovo aplikacijo v konkretnem podjetju. Najpogosteje spremljajo in ocenjujejo donose na delnico. Raziskave tovrstnih agencij v preteklosti so pokazale, da lahko podjetja z okoljskimi strategijami pripomorejo k do pet odstotkov višji ceni delnice. Deloma je to tudi posledica nižjih stroškov izposojenega kapitala. Banke ponujajo podjetjem boljše pogoje zaradi manjšega poslovnega tveganja, ki je rezultat dejavnih okoljskih usmeritev. Znano je tudi, da imajo podjetja s slabimi okoljskimi predstavami nižje povprečne donose na delnico kot podjetja z dejavnimi okoljskimi programi (Ramsey, 2002, str. 4). Vpliv okoljskih usmeritev na uspešnost podjetij je torej nedvomno pozitiven, vendar zaradi mnogih ovir težko določljiv, še posebno, če ga želimo opredeliti kot splošno veljavnega za vsa podjetja. To področje pa se bo v prihodnosti zagotovo še razvijalo, saj bodo trajnostne usmeritve, ki hkrati zagotavljajo še finančno uspešnost, postale ključni dejavnik konkurenčnosti na trgu.

## **5 PRIMERJAVA OKOLJSKIH POROČIL IN NAČINOV MERJENJA USPEŠNOSTI OKOLJSKIH UKREPOV PODJETIJ SHELL IN ISTRABENZ, D. D.**

Primerjava poročil o trajnostnem razvoju podjetij Shell in Istrabenz, d. d., izhaja iz dejstva, da gre za podjetji, ki se ukvarjata s podobnimi osnovnimi in stranskimi dejavnostmi ter delujeta na mednarodnih trgih s podobno konkurenčno sestavo. Na obe podjetji so vplivali veliko preoblikovanje ter spremembe v organizaciji in strategijah poslovanja. Po velikosti je Shell mnogo večje podjetje; na področju trajnostnega razvoja ima devet let izkušenj, pri objavljanju okoljskih poročil pa sedem let. Poleg tega je bilo podjetje Shell, v primerjavi s podjetjem Istrabenz, d. d., v preteklosti izpostavljeno mnogo večjim pritiskom zaradi posledic povzročenih okoljskih in družbenih škod, kar je za slovensko podjetje vsekakor prednost. Ker so hoteli izboljšati svoj ugled, so morali izpopolniti svojo okoljsko politiko in komunikacijo z javnostmi. Poročili podjetij sem primerjala na podlagi več kriterijev:

dostopnost, stil predstavitve, število let, za katera so zajeti podatki, vir podatkov, vir menedžerskih podatkov, kvalitativni in kvantitativni kazalci, ocena operativnega delovanja, ugleda in poslovnega profila podjetja, grafični prikazi gibanja kazalcev ter analize in mnenja zunanjih verifikatorjev. Posebej sem obravnavala še vpliv prikazov okoljskih prizadevanj v poročilih na finančno uspešnost podjetja – ali ga ugotavljajo, in če ga, kolikšen je in kako ga merijo.

### ***5.1 Način okoljskega poročanja in obseg zajetih podatkov***

Glede na analizirane dejavnike je mogoče sklepati, da je celotna strategija okoljskega in družbeno odgovornega delovanja in poročanja v podjetju Shell zelo dovršena ter usmerja družbeno poročanje in odnos z javnostmi tudi za druga podjetja energetske panoge. V podjetju se zavedajo, da je dialog z javnostjo zelo pomemben. To pomeni, da mora podjetje dajati vtis, da je dostopno vsakomur, da prisluhne potrošnikom in upošteva njihovo mnenje. Kritikam morajo seveda slediti tudi dejanja s preprosto, a dovolj obsežno utemeljitvijo rezultatov okoljskih ukrepov. Okoljsko poročilo, ki je v sklopu poročanja o trajnostnem razvoju objavljeno na spletni strani, je jasno, zgoščeno in podprto s konkretnimi kazalci. Prednost objave poročila v elektronski obliki je omogočanje neposredne povezave z drugimi analizami in omogočanje podrobnejšega in bolj strukturiranega vpogleda v posamezna področja delovanja.

Tudi poročilo podjetja Istrabenz, d. d., je dostopno na spletnih straneh in podaja zgoščen pregled nad dejavnostmi podjetij v Skupini. Z okoljsko ozaveščenim poslovanjem se je podjetje Istrabenz začelo intenzivno ukvarjati šele po prenovi poslovnih dejavnosti in ustanovitvi holdinga, ker morajo zaradi velikosti in prisotnosti na mednarodnih trgih skrbeti za dober ugled podjetja. Gre za tretje zaporedno izdano poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju, ki vključuje poglavje z opisom dejavnosti in prizadevanj podjetja za varstvo okolja. Naštete okoljske dejavnosti posameznih oddelkov v podjetju so le opisane, manjka pa podrobna razlaga načina izvajanja in spremljanja dejavnosti. Podatki so sicer kvantitativno opredeljeni, vendar so predstavljeni neprimerljivo, tako da bralec ne ve, kaj posamezna številka predstavlja glede na prejšnja leta ali glede na konkurente v panogi. Ker je poročilo dostopno na spletni strani podjetja, bi lahko omogočalo boljše možnost vpogleda v način poslovanja, denimo tako kakor to omogoča poročilo podjetja Shell. Bralec bi tako lahko sam izbral obseg podatkov, ki ga dejansko zanimajo v zvezi z vključevanjem varovanja okolja v poslovne procese.

### ***5.2 Način predstavitve podatkov v okoljskem poročilu in vključevanje neodvisnih zunanjih mnenj***

V poročilu podjetja Shell so podatki smiselno predstavljeni z grafičnimi prikazi razvoja ključnih kazalcev spremljanja okoljske uspešnosti, in sicer od leta 2000 s cilji do leta 2007.

Primerjave podatkov med podjetji so kljub istim panogam zelo zapletene, zato je pomembno, da podjetja spremljajo svoje poslovanje z mednarodno poenotenimi panožnimi indeksi in kazalci. V podjetju Shell jih nekaj že uporabljajo, za večjo primerljivost pa bodo v prihodnje vpeljali še nove. Pri opazovanju vplivov poslovanja na okolje so v celoti opredelili šest ključnih okoljskih kazalcev, ki jih redno spremljajo. Za merjenje energetske učinkovitosti bodo letos vpeljali še panožni indeks energetske učinkovitosti (EEI), tako da bodo njihovi rezultati tudi na tem področju primerljivi z rezultati drugih velikih mednarodnih podjetij energetske industrije. Vsi podatki so kvantificirani in predstavljeni z grafičnimi prikazi ter v tabelah, primerljivo po letih in s ciljnim vrednostmi in napovedmi za prihodnost. Predstavljajo tudi širok spekter zunanjih virov podatkov, kot so neodvisni analitični komentarji, mnenja okoljskih preveriteljev, vprašalniki in lastni indeksi merjenja dodane vrednosti. Posamezni projekti in dejavnosti na različnih lokacijah, ki jih kazalci ne zajemajo, so opisani posebej, podano pa je tudi neodvisno mnenje zunanjih ocenjevalcev. Posebno pozornost namenjajo kakovosti in nadzoru predstavljenih podatkov in njihovih virov, zaradi česar so lahko zbrani podatki v veliko pomoč menedžerjem na vseh ravneh.

Okoljsko poročilo podjetja Istrabenz podaja jasen in zgoščen pregled nad dejavnostmi podjetij v Skupini, manjkajo pa podporni kazalci in podroben pregled. Podatki niso kvantificirani, ni grafičnih prikazov razvoja, izboljšav v daljšem časovnem obdobju in primerjav ter opredelitve ključnih kazalcev okoljske uspešnosti. V poročilo o trajnostnem razvoju bi lahko vključili vsaj en finančni kazalec, ki bi prikazoval razvoj investiranja v trajnostni razvoj glede na rezultat poslovanja celotnega podjetja. Prav tako se ne primerjajo s podobnimi podjetji, razvoj obravnavanih ukrepov pa je večinoma predstavljen le glede na leto 2003. Poročilo predstavi samo opise dejavnosti posameznih podjetij, kar glede na izvajane ukrepe ni dovolj, saj podjetja v Skupini sicer namenjajo veliko pozornosti ohranjanju okolja. Bolj strukturirano okoljsko poročilo bi bilo v pomoč vodstvu podjetja in pri oblikovanju smernic razvoja v prihodnosti, trenutno pa je le promocijska brošura, ki na kratko razloži njihove temeljne usmeritve. Ker so se pri podjetju že začeli povezovati s krajevnimi skupnostmi, bi lahko po vzoru podjetja Shell s spletnimi forumi spodbudili lokalno prebivalstvo k večjemu sodelovanju s podjetjem, organizirali razne prostovoljne čistilne akcije in zbirali pobude o izboljšavah na lokalnih območjih. Tako bi lahko tudi lažje merili učinkovitost, dodano vrednost okoljskega poročanja in trajnostne usmeritve, saj bi bila javnost bolj odzivna ter bi v anketah in predstavitev novih embalaž ali okolju prijaznejših izdelkov raje sodelovala. S povečanjem svoje prisotnosti v javnosti bi na trgu posredno pridobili konkurenčne prednosti. V okoljsko poročilo podjetja Istrabenz (še) niso zajeta niti mnenja zunanjih verifikatorjev in neodvisnih strokovnjakov. Če bo podjetje v prihodnje hotelo izboljšati kakovost in verodostojnost okoljskega poročanja, bo moralo objavljati tudi mnenja zunanjih ocenjevalcev in vnaprej poskrbeti za njihovo pozitivno oceno.

### **5.3 Primerjava merjenja vpliva ravnanja z okoljem na poslovanje podjetja**

V podjetju Shell merijo učinke izdaje okoljskega poročila na več načinov. Vsako leto izvedejo javnomnenjsko raziskavo ugleda v panogi na trinajstih trgih, kjer poslujejo. S spletnim forumom si prizadevajo izvedeti za mnenje ter odziv javnosti in neodvisnih zunanjih ocenjevalcev na njihove ukrepe. Poleg tega je podjetje Shell vključeno v oblikovanje indeksa trajnostnega razvoja DJSI, kjer se zadnjih nekaj let uvrščajo v sam svetovni vrh (About Our Reporting, 2005). V poročilu tudi natančno razkrivajo »poslovno predstavo« podjetja glede na svoja splošna načela poslovanja. Pomemben je prikaz spremljanja finančnih kazalcev, predvsem skupnega letnega donosa na delnico, ki je njihov ključni finančni kazalec uspeha. V letu 2004 je podjetje Shell doseglo rekorden dobiček, in sicer 18,2 milijarde ameriških dolarjev, tj. 48-odstotno povečanje v primerjavi z letom 2003, večinoma zaradi visoke rasti cen nafte. S prodajo sredstev in prestrukturiranjem portfelja na hitro rastoče in dobičkonosne dejavnosti so zaslužili 7,6 milijarde dolarjev, medtem ko je bila proizvodnja nafte za tri odstotke manjša kot v letu 2003.

Dobre poslovne rezultate pripisujejo delno tudi visoki rasti ugleda zaradi družbeno odgovornega ravnanja (Shell Reporting and Assurance, 2004). Poleg spletnih forumov, indeksa DJSI in zunanjih ocen nistem zasledila drugih modelov meritev vpliva naložb v varovanje okolja na izboljšanje finančne predstave.

Slovenska podjetja so poslovanje s strateškega vidika šele začela spremljati in ocenjevati. Večinoma se osredinjajo le na finančne izkaze in sprotno preverjanje uspešnosti, ki izhaja iz rednega poslovanja, ne namenjajo pa pozornosti strateški pomembnosti stranskih dejavnosti, ki so vir dodane vrednosti. V podjetju Istrabenz se za zdaj omejujejo le na prikaz okoljskih dejavnosti, drugih merjenj uspešnosti pa v pridobljenih podatkih nistem zasledila. V prihodnje bodo gotovo iskali tudi načine merjenja in izboljšav okoljskih dejavnosti, saj je povečanje finančnih sredstev pravzaprav glavni razlog, da se trudijo vpeljevati okolju prijazno poslovanje.

## **SKLEP**

Problematika globalnega segrevanja, podnebne in temperaturene spremembe, ki ogrožajo zdajšnji način življenja in stanje okolja, postajajo vse obsežnejši in so vedno pogostejše predmet razprav svetovnih razsežnosti. Vse več ljudi se začanja zavedati, kako pomembno je skrbeti za naravo, zato spreminjajo vsakdanje življenje in v svoj vsakdan vključujejo skrb za okolje. Predvsem pa od industrijskih onesnaževalcev zahtevajo, da ravnajo v skladu s potrebami okolja. Z novimi orodji in usklajenostjo vseh zaposlenih, vodstva in inovativnih timov v podjetju je v podjetju mogoče vzpostaviti kakovosten in odziven sistem okoljskega menedžmenta. Dobro strukturiran okoljski menedžment je gonilna sila trajnostnega razvoja, ki postaja ključna strategija podjetij in način zagotavljanja boljše



prihodnosti. Podjetja, ki želijo javnost obvestiti o svojih prizadevanjih, morajo poleg EMS vzpostaviti tudi učinkovit način poročanja, ki je zakonsko le okvirno določen in pušča dovolj prostora za samoiniciativnost in inovativnost podjetij. Okoljska, trajnostna in družbeno odgovorna poročila objavlja več kot 2500 podjetij po vsem svetu, vendar ostaja njihov potencial neizkoriščen, ker podjetja ne poznajo prave vrednosti pribranih podatkov v poročilu. Namen poročila naj bi bila pomoč podjetju pri sprejemanju boljših poslovnih odločitev, zato bi moralo biti poročilo neke vrste delovno orodje za podjetje in vir novih konkurenčnih prednosti. Tu se skriva dodana vrednost poročanja za podjetje, iz katere izhajajo koristi, ki jih mnoga podjetja za lastne potrebe ne znajo opredeliti, kaj šele meriti. V prihodnosti bodo obstala tista podjetja, ki se bodo znala novim tržnim razmeram najbolje prilagoditi. Eden od odločilnih dejavnikov uspeha bo nedvomno razumevanje in obvladovanje lastnega poslovnega sistema ter poznavanje učinkov posameznih dejavnosti na celotno uspešnost podjetja. Ker bo obvladovanje poslovanja v skladu z zahtevami okolja v prihodnosti vse pomembnejše, bo za podjetja toliko pomembnejše, da bodo lahko opredelila učinke dodatnih dejavnosti in naložb v okolje na boljšo finančno predstavo.

Čeprav je finančne prednosti, ki izhajajo iz okoljskih dejavnosti, zelo težko meriti in se podjetja temu še ne posvečajo dovolj, je bilo razvitih že precej načinov in modelov merjenja splošne uspešnosti okoljskih naložb. Če podjetja tudi v prihodnosti ne bodo uporabljala splošnih modelov merjenja uspešnosti, kot je na primer Baldridgeev model, bodo najemala specializirane svetovalne agencije, ki bodo opravljale tovrstne meritve, prilagojene za konkretno podjetje. Najuspešnejša bodo tista podjetja, ki bodo dolgoročno obvladala in uravnotežila učinke svojih dejavnosti.

## LITERATURA

1. Avberšek Alenka: Aarhuška konvencija, obveze v EU in Sloveniji. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/default.asp?ID=20337&IDpm=-1>], 28. 4. 2005.
2. Dahl Arthur: The Challenge of Sustainable Development and Prosperity. Pariz : European Bahai Business Forum, 2002. 22 str.
3. Dlamini Wilson: The Industrial/Business Sector Must Protect the Environment. [URL: <http://www.sntc.org.sz/eearticles/industry.html> ], 20. 5. 2005.
4. Drevenšek Mojca: Kako do poslovne odličnosti po shemi EMAS. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004. 45 str.
5. Epstein Marc J., Birchard Bill: Counting What Counts. Washington : Perseus Books, 1999. 307 str.
6. Epstein Marc J., Young David S.: Improving Corporate Environmental Performance Through Value Added. Fontainebleau : INSEAD, 1998. 15 str.
7. Epstein Marc J., Roy Marie-Josée: Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective. Fontainebleau : INSEAD, 1998. 33 str.
8. Friend Gil: Making Better Business Decisions. Truth and Transparency: The Why and How Behind World-Class Corporate Environmental Reporting. B. k. : Green@work, 2003. 6 str.
9. Grošelj Ema: Naložba v trajnostni razvoj kot konkurenčna prednost podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 40 str.
10. Hamner Burton: Managing Organizations for Sustainable Development. [URL: <http://www.cleanerproduction.com/SBS/scorecar.htm>], 2. 6. 2005.
11. Hendrickson Christine et al.: Economic Input-Output Based Life-Cycle Assessment (EIO-LCA). Pollution Prevention Research Projects Database. [URL: <http://www.pprc.org/pprc/rpd/statefnd/carnegie/economic.html>], 1999.
12. Jerina Andreja: Environmental Management System and audit. Masters degree thesis. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 42 str.
13. Jurca Rasto: Novi standard ISO 14001 in shema EMAS v Sloveniji. Ljubljana : Buerau Veritas, 2004. 50 str.

14. Lawrie Gregg et al.: Design of a Corporate Performance Management System in a Devolved Governmental Organisation. 2GC Research Paper, 2003. Berkshire : 2GC Limited, 2003. 13 str.
15. Oliver James: Sustainable Development: Achievable by Systems or by Management Philosophy?. [URL: <http://www.helsdale.demon.co.uk/tqem.htm>], 1996.
16. Plut Dušan: Slovenija na križpotju. Ljubljana : Mihelač, 1997. 386 str.
17. Pojasek Robert: How Do You Measure Environmental Performance? Environmental Quality Management Preprint. [URL: <http://www.pojasek-associates.com/Reprints/EQMPerformance.html>], 2001.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
19. Ramsey Steve: Measure Environmental Performance. [URL: [http://www.pollutionengineering.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP\\_Features\\_Item/0,6649,107422,00.html](http://www.pollutionengineering.com/CDA/ArticleInformation/features/BNP_Features_Item/0,6649,107422,00.html)], 2002.
20. Russell Susan: Reports that add value. Truth and transparency: The Why and How Behind World-Class Corporate Environmental Reporting. B. k. : Green@work, 2003. 3 str.
21. Slapničar Sergeja: Poročanje o družbeni odgovornosti. Banović Dušan et al., Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o., 2004, str. 519–537.
22. Strati Filippo, Schleicher-Tappeser, Ruggero: A Flexible Tool for Valuating and Evaluating the Sustainable Development. Ecosystems Research Report No. 26. SQM: From Ecosystem Research to Sustainable Development. B. k. : Evropska komisija, 1999. 5. poglavje.
23. Winter Georg: Okolju prijazno podjetje. Inštitut za ekološki management DREVO. Radovljica : Medium, d. o. o, 1994. 260 str.

## VIRI

1. AccountAbility: AA1000 Series. The Institute of Social and Ethical AccountAbility. [URL: <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>], 2004.
2. Criteria and Weightings: Corporate Sustainability Assessment Criteria. [URL: <http://www.sustainability-indexes.com/html/assessment/criteria.html>], 2003.
3. Družba Istrabenz, d. d. [URL: <http://www.istrabenz.si/frame/frame.asp?firm=1>Energy, ethics and the environment], 16. 6. 2005.
4. Družba Istrabenz, d. d. [URL: <http://www.istrabenz.si/frame/frame.asp?firm=1>], 17. 7. 2005.
5. Economic Input-Output Life Cycle Assessment. [URL: <http://www.eiolca.net/methods.html>], 2. 6. 2005.
6. EMAS. [URL: [http://www.emas.org.uk/emas\\_register/mainframe.htm](http://www.emas.org.uk/emas_register/mainframe.htm)], 22. 5. 2005.
7. Energy and Climate Change. [URL: <http://shell.com>], 17. 7. 2005.
8. Environmental Management Consultancy. [URL: <http://www.future-greenplanet.com/service1.html>], 2. 6. 2005.
9. Measuring Environmental Performance: A Primer and Survey of Metrics in use. Washington : GEMI, 1998. 69 str.
10. GRI and ISO. GRI. [URL: <http://www.globalreporting.org/about/iniiso.asp>], 19. 6. 2005.
11. The GRI Partnership for ISO 26000. GRI. [URL: <http://www.globalreporting.org/about/ISO26000Consortium.asp>], 19. 6. 2005.
12. Introducing the G3. GRI. [URL: <http://www.globalreporting.org/G3>], 2005. 19. 6. 2005.
13. Key Issues and Topics: Sakhalin Island. [URL: <http://www-shell.com/shellreport>], 2004.
14. Komuniciranje z javnostjo in dostop do okoljskih informacij. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=5395>], 23. 5. 2002.
15. LCA Assesment. UNEP. [URL: <http://www.uneptie.org/pc/tools/lca.htm>], 2003.

16. Life Cycle Assessment (LCA). P&G. [URL: [http://www.scienceinthebox.com/de\\_DE/sustainability/lifecycleassessment\\_de.html](http://www.scienceinthebox.com/de_DE/sustainability/lifecycleassessment_de.html)], 2. 6. 2005.
17. Okolje in energija. Ljubljana : GV Revije, 2004. 47 str.
18. Okoljske dejavnosti. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=8437>], 2004.
19. Poročilo o korporativnem trajnostnem razvoju za leto 2004. Postojna : Holdinška družba Istrabenz, d. d., 2005. 35 str.
20. Shell: Approach to Reporting. [URL: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/environment\\_and\\_society/reporting\\_and\\_assurance/our\\_approach\\_to\\_reporting/our\\_approach\\_reporting\\_0510.htm](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/environment_and_society/reporting_and_assurance/our_approach_to_reporting/our_approach_reporting_0510.htm)], 2004.
21. Shell Financial Report. [URL: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/financial/zzz\\_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/financial/2004\\_financial\\_performance\\_17052005.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/our_performance/financial/zzz_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our_performance/financial/2004_financial_performance_17052005.html)], 2004.
22. Shell Reporting and Assurance. Environmental KPIs. [URL: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royalen&FC2=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/environmental/zzz\\_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/environmental/2004\\_greenhouse\\_gas\\_emissions.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royalen&FC2=/royal-en/html/iwgen/our_performance/environmental/zzz_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our_performance/environmental/2004_greenhouse_gas_emissions.html)], 20. 7. 2005.
23. Shell Reporting and Assurance. Environmental KPIs. [URL: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/environmental/zzz\\_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our\\_performance/environmental/2004\\_energy\\_efficiency.html](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royal-en&FC2=/royal-en/html/iwgen/our_performance/environmental/zzz_lhn.html&FC3=/royal-en/html/iwgen/our_performance/environmental/2004_energy_efficiency.html)], [www.shell.com/envandsociety/reportingandassurance/](http://www.shell.com/envandsociety/reportingandassurance/)], 21. 7. 2005a.
24. Shell Reporting and Assurance. Reporting Against the Global Reporting Initiative. [URL: [http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royalen&FC2=/royalen/html/iwgen/environment\\_and\\_society/reporting\\_and\\_assurance](http://www.shell.com/home/Framework?siteId=royalen&FC2=/royalen/html/iwgen/environment_and_society/reporting_and_assurance)], 2004.
25. Shema EMAS. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=7950>], 2004.
26. Služba za varstvo okolja. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?ID=18896&IDpm=15>], 6. 5. 2005.

27. Strategic Business Organization and Operation. Environmental Opportunities, Inc. [URL: [http:// www.enviropps.com/semc\\_strategic.html](http://www.enviropps.com/semc_strategic.html)], 2004.
28. Survey of Environmental Reporting Costs and Fees. DEFRA. B. k. : ENVIRON, 2001. 17 str.
29. Tell Shell. [URL: <http://www.shell.com/home/Framework?siteId=tell shell-en>], 2004.
30. Učinkovita raba energije. GZS. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=8437>], 2004.

## PRILOGE

Tabela 1: Kriteriji in uteži ocenjevanja podjetij za uvrstitev v indeks Dow Jones trajnostnega razvoja (DJSI)

Področje	Kriterij ocenjevanja	Utež (v %)	
Ekonomsko	Kodeks ravnanja/skladnost s predpisi/korupcija in podkupljivost	4,2	
	Upravljanje	4,2	
	Odnosi s kupci	3,0	
	Odnosi z vlagatelji	3,6	
	Upravljanje s tveganjem in krizni menedžment	4,2	
	Sistemi kazalcev in načini ocenjevanja	4,2	
	Strateško načrtovanje	4,2	
	Panožno specifični dejavniki	Glede na panogo	
	Okoljsko	Okoljska politika/okoljski menedžment	4,8
		Ekološka učinkovitost (Eco-Efficiency)	3,6
Okoljsko poročanje		1,8	
Panožno specifični kriteriji		Glede na panogo	
Družbeno	Družbena odgovornost/filantropija	2,4	
	Vključenost delničarjev	3,6	
	Zadovoljstvo delavcev	3,0	
	Razvoj človeških virov	3,0	
	Upravljanje znanja/Organizacijsko učenje	3,0	
	Družbeno-socialno poročanje	1,8	
	Pridobivanje in zadrževanje novih talentov	3,0	
	Standardi do dobaviteljev	2,4	
	Panožno specifični kriteriji	Glede na panogo	

Vir: Criteria and Weightings, 2003.

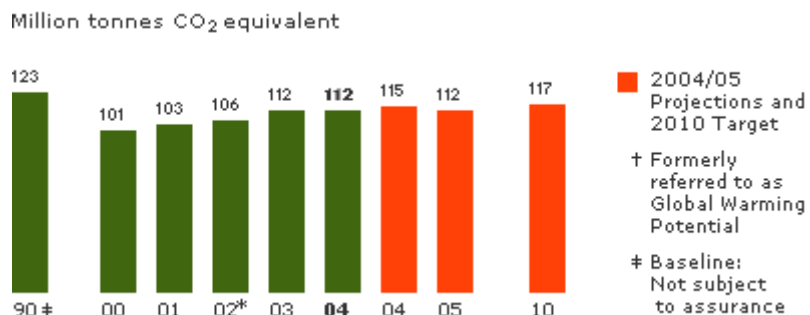
Tabela 2: Kriteriji in uteži ocenjevanja podjetja po Baldridgeevem modelu

Kriterij ocenjevanja	Utež (število točk)
<b>Vodstvene sposobnosti</b>	
Organizacijsko vodenje	75
Upravljanje odnosov podjetja s skupnostjo in okoljem podjetja	50
<b>Načrtovanje stalnih okoljskih izboljšav</b>	
Strateško načrtovanje okoljskih izboljšav	50
Akcijsko načrtovanje	50
Integracija in izpeljava načrtovanih programov in dejavnosti	50
<b>Vpletenost kupcev, dobaviteljev in partnerjev</b>	
Vpletenost kupcev	25
Vpletenost dobaviteljev	25
Vpletenost drugih (delničarji, partnerji, interesne skupine ...)	25
<b>Podatki in analize</b>	
Pribiranje in obdelava podatkov	60
Analiza in odločanje	40
<b>Vpletenost zaposlenih</b>	
Izobrazba in razvijanje sposobnosti zaposlenih	50
Vključevanje zaposlenih v procese	55
Zadovoljstvo, počutje in vrednote zaposlenih	20
<b>Upravljanje procesov in postopkov</b>	
Nadzorovanje procesov	50
Izboljšave procesov	50
<b>Rezultati</b>	
Okoljski rezultati	100
Rezultati v povezavi s kupci, zaposlenimi in drugimi interesnimi skupinami	150
Finančni rezultati	75

Vir: Pojasek, 2001.

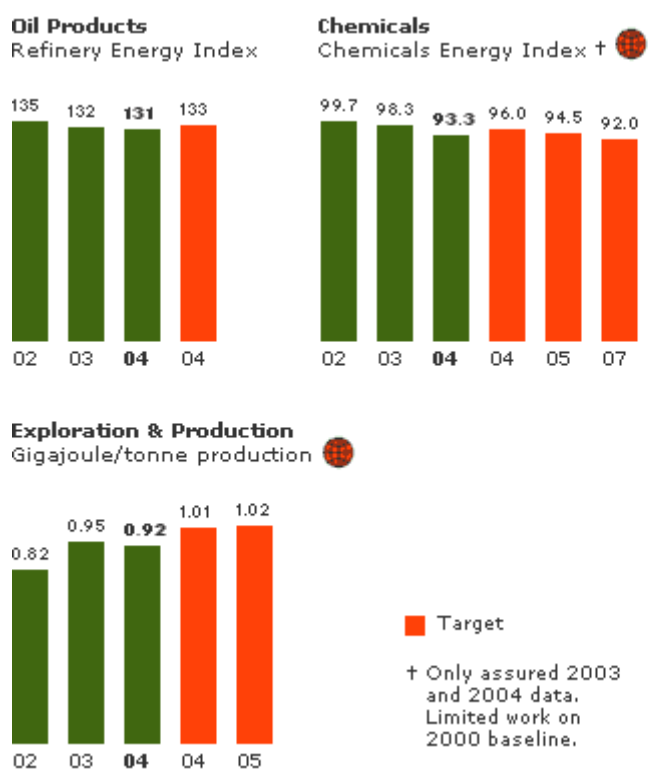


Slika 1: Spremljanje izpustov škodljivih plinov, ki vplivajo na učinek tople grede po letih v podjetju Shell (ciljna vrednost 2010: petodstotno zmanjšanje izpustov v primerjavi z letom 1990)



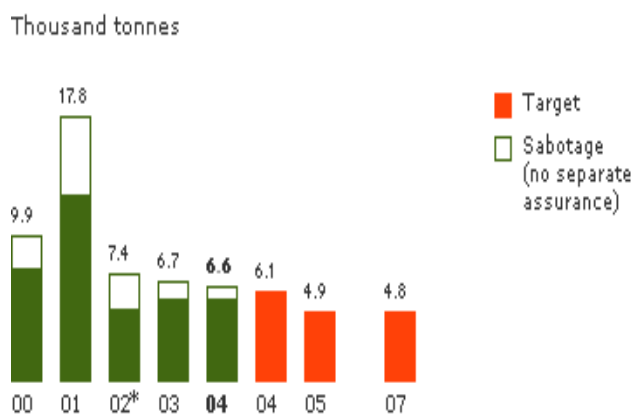
Vir: Shell Reporting and Assurance. Environmental KPIs, 2005.

Slika 2: Prikaz energetske učinkovitosti po letih z indeksi porabe energije pri predelavi naftnih izdelkov in kemikalij ter pri črpanju in proizvodnji energentov v podjetju Shell med letoma 2002 in 2005, z napovedmi in ciljnimi vrednostmi do leta 2007



Vir: Shell Reporting and Assurance: Environmental KPIs, 2005.

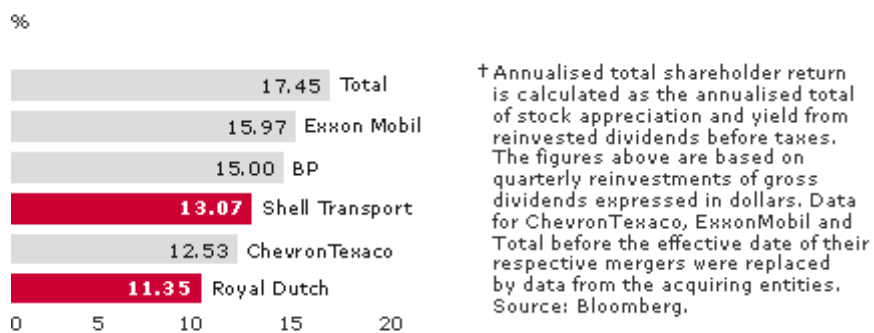
Slika 3: Spremljanje razlitij po letih v podjetju Shell



\*2002 acquisitions not assured in 2002

Vir: Shell Reporting and Assurance: Environmental KPIs, 2005.

Slika 4: Primerjava doseženih donosov na delnico podjetja Shell s konkurenti v obdobju 1995–2004



Vir: Shell Reporting and Assurance: Environmental KPIs, 2005.

## SLOVARČEK PREVODOV TUJIH IZRAZOV IN KRATIC

Balanced Scorecard	BSC	uravnoveženi sistem kazalcev
Coalition of Environmentally Responsible Economies	CERES	koalicija okoljsko odgovornih ekonomij
	DEFRA	britanska agencija za razvoj okolja in kmetijstvo
Dow Jones Sustainability Index	DJSI	Dow Jonesov indeks trajnostnega razvoja
Economic Input-output – Life Cycle Analysis	EIO-LCA	analiza input-output gospodarskih matrik in življenjskega cikla
Eco Management and Audit Scheme	EMAS	shema ravnanja z okoljem in okoljskih revizij
Environmental Management System	EMS	sistem ravnanja z okoljem
Global Environmental Management Initiative	GEMI	mednarodne smernice za ravnanje z okoljem
Global Reporting Initiative	GRI	splošna načela poročanja
	GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
International Chamber of Commerce	ICC	mednarodna trgovinska zbornica
International Network for Environmental Management	INEM	mednarodna mreža za ravnanje z okoljem
International Standardization Organization	ISO	mednarodna organizacija za standardizacijo
Key Performance Environmental Indicator	KEPI	ključni kazalec okoljske uspešnosti
Life Cycle Analysis	LCA	analiza življenjskega cikla
	OHSAS	sistem varnosti in zdravja pri delu
	SETAC	ekološko združenje za toksikologijo in kemijo
Solomon Associates Energy Efficiency Index		indeks učinkovitosti izrabe energije v naftni industriji
Sustainable Development		trajnostni razvoj
	SVO	Služba za varstvo okolja
Total Quality Environmental Management	TQEM	celovito obvladovanje kakovosti okolja
United Nations Environmental Programme	UNEP	okoljski program Združenih narodov