

# Implementacija održivosti u poslovanju : trendovi i prakse

---

Somborac, Lara

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:554839>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT U KULTURI I  
KREATIVNOJ INDUSTRIJI

LARA SOMBORAC

**IMPLEMENTACIJA ODRŽIVOSTI U POSLOVANJU: TRENDovi I  
PRAKSE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Šain

Sumentor: dr. sc. Maja Haršanji, viša asistentica

Osijek, 2024.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJAM I DEFINICIJA ODRŽIVOSTI</b> .....	3
2.1. Povijesni pregled i razvoj održivosti.....	7
2.2. Agenda 2030.....	8
<b>3. IZVJEŠTAJ O ODRŽIVOSTI</b> .....	12
3.1. Pravni okvir izvještavanja o održivosti .....	15
3.1.1. EU standardi za izvještavanje o održivosti .....	19
3.1.2. Obveznici korporativnog izvještavanja o održivosti .....	20
<b>4. TRENDVI I PRAKSE IZVJEŠTAVANJA O ODRŽIVOSTI</b> .....	24
4.1. Prednosti i nedostaci implementacije održivog razvoja u poslovanju .....	26
<b>5. EMPIRIJSKI DIO</b> .....	28
5.1. Metodologija istraživanja .....	28
5.1.1. Svrha i cilj istraživanja .....	28
5.1.2. Hipoteze istraživanja.....	28
5.2. Analiza izvještaja o održivosti poduzeća Lidl Hrvatska .....	29
5.3. Analiza izvještaja o održivosti poduzeća Kaufland Hrvatska.....	33
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	38
<b>7. LITERATURA</b> .....	41
<b>8. PRILOZI</b> .....	46

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Kojom ja \_\_\_\_\_ potvrđujem da je moj \_\_\_\_\_ rad  
pod naslovom \_\_\_\_\_

te mentorstvom \_\_\_\_\_ rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da  
se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju  
korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na  
nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska  
prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za  
bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

## SAŽETAK

U suvremenom svijetu, koji je određen neizvjesnošću i ubrzanim promjenama, ekonomije se suočavaju sa sve većim ekološkim, društvenim i gospodarskim izazovima. Stoga je održivi razvoj postao preduvjet i nužnost očuvanja biološke raznolikosti, društvene stabilnosti i ekonomskog razvoja. U prvom dijelu rada predstavljeni su temeljni koncepti održivog razvoja i povijesni razvitak. Također, objašnjeno je što sve sadržava izvještaj o održivosti te koji su regulatorni okviri izvještavanja o održivosti, poput EU Direktive o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD). Prethodno spomenute regulative postavljaju obveze i standarde za izvještavanje o održivosti. Nadalje, cilj ovoga diplomskoga rada je istražiti i analizirati trendove i prakse u implementaciji održivosti u poslovanju, s posebnim naglaskom na čimbenike koji doprinose uspješnoj integraciji održivih strategija u poduzeću. Rad sadržava pregled načina na koji poduzeća implementiraju održivu praksu, identificiraju glavne izazove s kojima se suočavaju te analiziraju pomoću ostvarenih inicijativa. U empirijskom dijelu rada, pomoću komparativne analize izvještaja o održivosti poduzeća Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska, identificiraju se prakse koje provode spomenuta poduzeća te se istražuje jesu li poduzeća uistinu održiva.

**Ključne riječi:** izvještaj o održivosti, održivi razvoj, poslovne prakse, regulatorni okviri.

## **ABSTRACT**

In the modern world, which is characterized by uncertainty and accelerated changes, economies face increasing environmental, social and economic challenges. Therefore, sustainable development has become a prerequisite and necessity for the preservation of biological diversity, social stability and economic development. In the first part of the paper, the basic concepts of sustainable development and its historical period are presented. Also, it is explained what the sustainability report contains and what are the regulatory frameworks of sustainability reporting, such as the EU Directive on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). The aforementioned regulations set obligations and standards for sustainability reporting. Furthermore, the paper presents trends and practices of sustainability that companies implement in their operations. Furthermore, the goal of this thesis is to investigate and analyze trends and practices in the implementation of sustainability in business, with a special focus on factors that contribute to the successful integration of sustainable strategies in the company. The paper also provides an overview of how companies implement sustainable practices, identifies the main challenges they face, and analyzes them through the initiatives implemented. In the empirical part of the work, through a comparative analysis of the sustainability reports of the companies Lidl Croatia and Kaufland Croatia, the practices implemented by these companies are identified and it is investigated whether the companies are truly sustainable.

**Keywords:** sustainability report, sustainable development, business practices, regulatory frameworks.

# 1. UVOD

Utjecaji naših svakodnevnih aktivnosti na okoliš i želja da postanemo ekološki osviješteni, proširili su se od pojedinaca sve do organizacija. U današnje vrijeme mnoge organizacije dobrovoljno rade na ekološki odgovorniji način, prepoznajući važnost održivosti, ne samo za zaštitu okoliša, već i za dugoročnu poslovnu uspješnost. Poduzeća sve više prepoznaju ekonomske koristi održivih praksi. Uštede u potrošnji energije, smanjenje otpada i efikasnije korištenje resursa mogu značajno smanjiti operativne troškove. Osim toga, potrošači su svjesniji okolišnih pitanja i često preferiraju kupovati od poduzeća koja demonstriraju ekološku odgovornost. To može rezultirati većom naklonjenošću kupaca i povećanjem tržišnog udjela. Državne regulacije i međunarodni standardi također imaju ključnu ulogu u poticanju organizacija na implementaciju održivih praksi. Zakoni i propisi vezani uz emisije stakleničkih plinova, upravljanje otpadom i korištenje obnovljivih izvora energije zahtijevaju od organizacija da se prilagode i usvoje održive poslovne modele. Osim obaveznih zakonskih okvira, mnoge industrije razvijaju dobrovoljne standarde i certifikate, kao što su ISO 14001 za upravljanje okolišem i LEED certifikacija za zelene zgrade, koji pomažu tvrtkama u strukturiranju i demonstriranju svojih ekoloških napora. Mnoga poduzeća integriraju ekološku odgovornost u svoje strategije korporativne društvene odgovornosti (CSR). CSR inicijative uključuju aktivnosti poput smanjenja ugljičnog otiska, podržavanja održivih dobavljačkih lanaca, investiranja u obnovljive izvore energije i educiranja zaposlenika i zajednica o važnosti zaštite okoliša. Pomoću CSR-a, organizacije ne samo da poboljšavaju svoj ugled, već i doprinose globalnim ciljevima održivog razvoja koji se temelje na tri ključne dimenzije: društvo, okoliš i gospodarstvo. Osim strateških i operativnih promjena, angažman zaposlenika ima ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji održivih praksi. Mnoge organizacije provode interne programe edukacije i osposobljavanja kako bi podigle svijest i potaknule zaposlenike na usvajanje održivih navika na radnome mjestu. Inicijative poput recikliranja, smanjenja potrošnje papira i promocije zelenog transporta, pomažu u stvaranju kulture održivosti unutar organizacije.

U prvome dijelu rada analizira se pojam održivosti i njegov povijesni razvoj. Nadalje, navode se regulativni okviri i politike pomoću kojih se izvještava o održivosti, koji su to trendovi i prakse u implementaciji održivosti poduzeća te koje su to prednosti i nedostaci implementacije održivog razvoja u poslovanju poduzeća. Analiza teorijskog dijela, povijesnog razvoja, regulatornih okvira i trendova u implementaciji održivosti pruža sveobuhvatan pregled ključnih

aspekata održivog poslovanja. Pomoću ove analizu, nastoji se istaknuti važnost održivosti za dugoročni uspjeh poduzeća i predložiti preporuke za daljnje unapređenje održivih praksi u poslovnom sektoru.

Empirijskim dijelom rada provedena je analiza izvještaja o održivosti dvaju vodećih maloprodajnih lanaca - Kauflanda i Lidla. Obje tvrtke dio su Schwarz Grupe, jedne od najvećih maloprodajnih grupacija u svijetu, a poznate su po svojim ambicioznim ciljevima i inicijativama u području održivosti. Cilj rada je usporediti njihove izvještaje o održivosti kako bi se pružio uvid u održivo poslovanje spomenutih dviju kompanija. Analiza je orijentirana na nekoliko ključnih aspekata: ekološku održivost, društvenu odgovornost i ekonomske aspekte održivosti. U ovome radu nastojat će se pružiti dublji uvid u integraciju održivosti u poslovnim strategijama i operacijama te učinkovitost i vjerodostojnost postignuća i ciljeva održivosti na primjeru Kauflanda i Lidla. Ova analiza neće samo omogućiti uvid u praksu ovih dviju tvrtki, već će pružiti relevantne zaključke i preporuke koje mogu biti korisne za druge tvrtke i stručnjake zainteresirane za održivo poslovanje.



## 2. POJAM I DEFINICIJA ODRŽIVOSTI

Održivi razvoj i održivost postali su ključni koncepti u suvremenom društvu. Kako bi se jednostavnije objasnio pojam održivosti, u nastavku se detaljnije definiraju pojmovi vezani uz održivost.

Prije svega, kako bi se razumio održivi razvoj, potrebno je razumjeti koncept održivosti. Održivost se lako može skratiti na postizanje postavljenog cilja u sadašnjem vremenu bez ugrožavanja postavljenih ciljeva budućih generacija. Održivost se odnosi na pravednost u zajednici u kojoj postoji jednak pristup globalnim resursima za svaku generaciju (Brundtland Report, 1987).

Općenito, održivost se može podijeliti u tri glavna područja: društvenu, ekološku i ekonomsku. Ako jedan od tih područja zakaže, cijeli sustav postaje neodrživ (Kuusela, 2019).



**Slika 1.** Tri područja održivog razvoja

**Izvor:** Laboratorij održivog razvoja - LORA (n.d.).

Društvena održivost odnosi se na zajednicu koja stvara proces koji održava zdravu zajednicu kako bi se zadovoljile potrebe sadašnjih članova i budućih generacija. Kako bi osigurale održivost okoliša, zajednice moraju smanjiti korištenje resursa te dugoročno održati korištenje obnovljive energije i kvalitetu okoliša. Ekonomska održivost ovisi o sposobnosti zajednice da dugoročno održava stabilnu razinu ekonomske proizvodnje, odnosno zajednice moraju biti sposobne kontinuirano generirati ekonomske resurse i prihode bez iscrpljivanja prirodnih, ljudskih ili financijskih resursa, kako bi osigurale trajni razvoj poduzeća (Kuusela, 2019).

„U domenu društvene održivosti ulaze briga za kulturni identitet i njegovo očuvanje, poštivanje i uvažavanje kulturnih različitosti, očuvanje društvenih normi i vrijednosti te osiguranje međusobnog poštivanja i svih ljudskih prava. Ova vrsta održivosti rezultira smanjenjem čovjekova negativnog utjecaja na ekosustave. Realizacijom ove komponente održivosti povećavaju se jednakost i društvena pravda, a smanjuju društveni poremećaji. Nju je moguće ostvariti samo ako cijela zajednica sudjeluje u formiranju i ostvarivanju razvoja. Gospodarska održivost odnosi se na održavanje zaliha kapitala. Iako se dosad vrednovao samo društveni i ekonomski kapital, danas je za opstanak potrebno i vrednovanje ekonomskog kapitala. Danas se u cjelokupni gospodarski sustav mora uključiti vrijednost prirodnog kapitala kako bi se osigurao njegov održivi razvoj. Ekološka održivost označava kvalitetno stanje okoline u kojoj se odvija ljudski život i koje utječe na blagostanje ljudi. Realizacija ovoga cilja značit će smanjenje čovjekova negativnog utjecaja na ekosustave kroz održavanje kvalitete okoliša i cjelokupnog sustava uz implementaciju onih mjera koje će osigurati nesmetano odvijanje ekonomskih aktivnosti i kvalitetan život ljudi. Ova vrsta održivosti osigurava da razvoj ostane unutar granica prihvatnog kapaciteta planeta Zemlje te da se koriste obnovljivi resursi. Ona jamči kompatibilnost razvoja s očuvanjem i održavanjem osnovnih ekoloških procesa, biološke raznolikosti i prirodnih resursa.“ (Smolčić Jurdana, 2003).

Drugi široki koncept je održivi razvoj koji označava rast u gospodarskom sektoru uz očuvanje kvalitete okoliša (Kuusela, 2019).

Održivi razvoj definiran je kao „razvoj koji zadovoljava današnje potrebe ne ugrožavajući pritom mogućnost budućim generacijama da zadovolje svoje potrebe“ (EUR-Lex).

Održivi razvoj predstavlja jedan od ključnih koncepata u ekonomiji prirodnih resursa i zaštiti životne sredine. Iako se često tumači na različite načine, u mnogobrojnim izvorima ovaj koncept zauzima središnje mjesto u razmatranju dugoročnog opstanka čovječanstva. Također, održivi razvoj osnovni je preduvjet i krajnji cilj za učinkovito i uspješno organiziranje mnogobrojnih ljudskih aktivnosti (Osmanagić Bedenik *et al.*, 2010).

Između ostaloga, održivi razvoj donosi okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti. Oslanja se na ideju prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost dolazećih naraštaja trošenjem neobnovljivih izvora i dugoročnim uništavanjem i zagađivanjem okoliša. Riječ je o modelu održivosti koji stavlja naglasak na vođenje razvojne politike uz

najveću primjenu znanstvenih dostignuća i novih tehnologija s ciljem zaštite prirode i očuvanja okoliša (Odraž, n.d.).

Također, održivi razvoj uključuje poštivanje načela demokracije, ravnopravnosti spolova, socijalne pravde i solidarnosti, zakonitosti, poštivanje prava čovjeka. Očuvanje prirodnih dobara, kulturne baštine i čovjekova okoliša pridonose očuvanju Zemlje te održavanju života u svojoj raznolikosti. Na ovaj se način održivi razvitak ostvaruje kroz dinamično gospodarstvo s punom zaposlenošću, ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju, visok stupanj obrazovanosti građana, visok stupanj zaštite zdravlja i očuvanje okoliša. (Narodne novine, 2009).

Osim već spomenutih pojmova održivosti i održivog razvoja, u literaturi (Mathews, 1993) se spominje i pojam društveno odgovorno izvještavanje. Ono podrazumijeva dobrovoljno izvještavanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija s ciljem informiranja šire publike pri čemu kvantitativno izvještavanje može biti u financijskim i nefinancijskim terminima. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) pomoću svojih politika i praksi, koje se sastoje od ekonomske, društvene i ekološke dimenzije, ima ključnu ulogu u postizanju održivog razvoja zbog čega možemo zaključiti da se DOP i održivi razvoj preklapaju (RECI, n.d.).

Izuzev svega, veoma je važno spomenuti pojam korporativne filantropije, koja je dio koncepta DOP-a, a odnosi se na davanja za razvoj zajednice. Unatoč mnogim konceptima održivosti i idejama za postizanje cilja, kojem je glavna zadaća održivost poduzeća, glavni koncept održivosti je korporativna filantropija (Utuluk i Uchendu, 2016). Ona mogu biti novčana, u robi i uslugama, ili u vremenu i vještinama zaposlenih (Smart kolektiv, n.d.).

„Korporativna filantropija predstavlja jednu od dimenzija šire koncepcije društveno odgovornog poslovanja usmjerenu izgradnji društveno odgovornih odnosa s društvenom zajednicom. Za razliku od tradicionalne korporativne filantropije koja podrazumijeva doniranje u dobrotvorne svrhe, bez plana, strukture i procjene društvenih učinaka, strateški pristup korporativnoj filantropiji omogućuje transparentnu i efikasnu raspodjelu raspoloživih resursa s dugoročnim učincima za poslovni subjekt, relevantne dionike i zajednicu.“ (Zanini Gavranić, Može i Afrić Rakitovac, 2021).

Razvoj koncepta društvene odgovornosti rezultirao je pojavom novih termina među kojima je i korporativna održivost. Pojam korporativne održivosti prvi uvode autori Van Marrewijk i Were (2003) koji definiraju navedeni pojam kao dobrovoljno poslovanje poduzeća u domeni brige za društvo i okoliš te interakciju s dionicima.

Tipurić i Podrug (2010) navode kako je korporativna održivost model upravljanja koji se usmjerava na postizanje kratkoročnih i dugoročnih ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva. Ovaj model prepoznaje potrebu za ravnotežom između ostvarivanja profita (ekonomski aspekt), zaštite životne sredine (ekološki aspekt) te socijalne odgovornosti (socijalni aspekt). Nadalje, objašnjavaju kako razumijevanje korporativne održivosti zahtjeva prepoznavanje i rješavanje pritisaka i potreba različitih interesnih grupa. Unutrašnji pritisci i potrebe dolaze od menadžera i zaposlenih unutar poduzeća. Oni uključuju potrebe za profitabilnošću, efikasnošću i inovacijama, dok vanjski pritisci dolaze od društva, regulatora, investitora, potrošača i drugih zainteresiranih strana. Ovi pritisci često uključuju zahtjeve za ekološkom odgovornošću, etičkim poslovanjem i društvenom odgovornošću. Također, kao bitnu stavku, navode utjecaj na reputaciju poduzeća. Način na koji poduzeće upravlja pritiscima i potrebama izravno utječe na reputaciju poduzeća. Efikasno rješavanje spomenutih izazova može rezultirati boljom reputacijom, dok neuspjeh može dovesti do njezina gubitka. „U cilju konceptualizacije i validacije korporativne održivosti analiziran je fenomen u odnosu na održivi razvoj, društveno odgovorno poslovanje, poslovnu etiku i stakeholderski menadžment.“ (Tipurić i Podrug, 2010). Kako autori Tipurić i Podrug (2010) navode, provedeno je istraživanje velikih hrvatskih poduzeća. Istraživanje ukazuje na prioritetni položaj etičnosti struktura korporativnog upravljanja kao i etičnosti ponašanja svih zaposlenika. Prema rezultatima istraživanja zaključuju kako postoji značajan prostor za poboljšanje kvalitete korporativne održivosti u predanosti okolišu i dionicima.

Prema Bansalu (2005) i Hoffmanu (1999) te izvješću Globalne inicijative za izvještavanje (2011), važnost društvenih pitanja i prirodnog okoliša za društva i poduzeća značajno je porasla tijekom zadnjih 50 godina. Također, Bansal (2005) i Hoffman (1999) te izvješće Globalne inicijative za izvještavanje (2011), navode kako je ovaj period obilježen rastućom sviješću o utjecaju koji poduzeća imaju na društvo i životnu sredinu. Nadalje, Bansal (2005) i Hoffman (1999) te izvješće Globalne inicijative za izvještavanje (2011), izdvajaju nekoliko ključnih faktora koji su doprinijeli ovom razvoju:

- ekološki problemi - povećanje zagađenja, klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti.
- društveni problemi - rastuće nejednakosti, radnička prava, socijalna pravda.
- regulatorne promjene - povećanje regulativa koje zahtijevaju odgovornije postupanje poduzeća prema društvu i okolišu
- promjene u stavovima potrošača - sve veći broj potrošača preferira poduzeća koja demonstriraju društvenu i ekološku odgovornost.

Između ostaloga, Bansal (2005) i Hoffman (1999) navode kako su korporacijski menadžeri svjesniji potrebe proširivanja svojih ciljeva izvan tradicionalnih financijskih očekivanja. Prema prethodno spomenutim autorima, poduzeća su se tradicionalno usmjeravala na povećanje zarade i vrijednosti za dioničare. U tom kontekstu, Bansal (2005) i Hoffman (1999) utvrđuju da s rastućom svijesću o održivosti menadžeri sada razmatraju i društvene i ekološke ciljeve.

Može se zaključiti kako, otkako se pojam održivosti uvriježio u poslovni svijet, sve veći broj poduzeća shvaća važnost održivosti i naglašava društvene i ekološke ciljeve svojih organizacija. Shodno navedenom, povećava se broj izvještaja o održivosti.

## **2. 1. Povijesni pregled i razvoj održivosti**

Prema Udovčiću (2004) koncept održivog razvoja prvi je puta upotrijebila Barbara Ward 1969. godine na konferenciji o okolišu i razvitku održanoj u Washingtonu. Međutim, globalnu pozornost koncept je doživio tek nakon „Cocoyoc deklaracije“. Riječ je o zajedničkoj konferenciji Programa Ujedinjenih naroda za okoliš i Povjerenstva Ujedinjenih naroda za trgovinu i razvoj koja se održala 1974. godine u Cocoyocu u Meksiku (Renko, 2018.).

Kako navodi Mikelić (2023) u sljedećim desetljećima održane su brojne konferencije posvećene okolišu i održivom razvoju. Važno je istaknuti prvu UN-ovu konferenciju o okolišu i razvoju, održanu 1992. godine u Rio de Janeiru, na kojoj je usvojena Agenda 21. Prema Agendi 21 svaka nacija ima pravo težiti društvenom i gospodarskom napretku te se od država zahtijeva prihvaćanje odgovornosti za usvajanje modela održivog razvoja.

Nadalje, europska konferencija o održivim gradovima i mjestima, održana u Lisabonu 1996. godine, pružila je osnovni okvir za potporu lokalnim i regionalnim vlastima koji teže održivom razvoju (Mikelić, 2023).

Također, konferencija o klimatskim promjenama u Kyotu 1997. godine ponudila je niz tržišnih mehanizama koji bi mogli pomoći razvijenim zemljama u smanjenju emisije stakleničkih plinova (Mikelić, 2023).

Marlin i Marlin (2003) navode kako povijest društveno odgovornog poslovanja i izvještavanja o održivosti započinje između 70-ih i 80-ih godina 20. stoljeća. Naime, tada je započela usmjerenost na izvještavanje o usklađenosti poslovanja poduzeća s upravljanjem okoliša kao odgovor na nekoliko ekoloških katastrofa i etičkih skandala nastalih tijekom navedenih godina.

U navedenom razdoblju još uvijek nije postojala stvarna povezanost održivosti s učinkom poduzeća. Tek tijekom devedesetih godina mijenja se paradigma izvještavanja te se uvode nove stavke – sigurnost na radu i zdravlje zaposlenika.

Trobilančni sustav prvi je spomenuo Elkington (1997). Riječ je o sustavu koji podrazumijeva mjerenje i kvantifikaciju ekonomskih, socijalnih i ekoloških informacija zbog čega kolektiv počinje razumijevati i implementirati društveno odgovorno poslovanje u svoja poduzeća. Upravo zbog mogućnosti mjerenja i analiziranja, ovaj pristup izaziva sve veće zanimanje kako poslovnog, tako i akademskog svijeta. Poduzeća počinju poslovati po načelima održivosti te objavljivati svoje izvještaje o održivosti. Prema Omaziću (2007) poduzeća kroz svoje izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju multipleksiraju signale svojih vrijednosti svim zainteresiranim dionicima.

U relativno nedavnoj povijesti razvoja koncepta održivosti, važno je spomenuti Strategiju Europa 2020, pokrenutu u ožujku 2010. godine, koja je postavila ambiciozne ciljeve za održivi gospodarski rast u Europskoj uniji. Navedena Strategija osmišljena je kako bi pomogla Europi u oporavku od gospodarske krize i pripremi gospodarstva EU za iduće desetljeće. Strategija je isticala tri prioriteta koja međusobno ovise jedan o drugom, a povezana su s (Renko, 2018):

1. pametnim rastom ostvarenim poticanjem znanja, inovacija, obrazovanja i digitalnog društva
2. održivim rastom koji proizvodnju čini resursno učinkovitijom uz istovremeno jačanje konkurentnosti
3. uključivim rastom koji se odnosi na povećanje sudjelovanja na tržištu rada, stjecanje vještina i borbu protiv siromaštva (Mikelić, 2023).

Na posljednjoj konferenciji Ujedinjenih naroda (UN) o održivom razvoju, održanoj 2015. godine u New Yorku, usvojen je trenutno aktualan Program globalnog razvoja do 2030. godine, poznat i pod nazivom Agenda 2030 (European Commission, 2022).

## **2.2. Agenda 2030**

„Program Ujedinjenih naroda o održivom razvoju do 2030. godine (tzv. Agenda 2030) usvojen je na Sastanku na vrhu (Summitu) Ujedinjenih naroda o održivom razvoju u New Yorku u rujnu 2015., dok je završni dokument sastanka na vrhu formalno usvojen 21. listopada 2015.

kao rezolucija Opće skupštine UN-a 70/1 pod naslovom „Promijenimo naš svijet: Agenda 2030 za održivi razvoj“. Pored navedenog, Agenda 2030 također uključuje i UN-ov Okvir iz Sendaija za smanjenje rizika od katastrofa za razdoblje 2015.-2030., Akcijski plan Treće Konferencije Ujedinjenih naroda o financiranju razvoja iz srpnja 2015., te Pariški sporazum o klimatskim promjenama iz travnja 2016. godine.“ (Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske, n.d.).

Prihvatanjem Agende 2030, 193 države članice Ujedinjenih naroda obvezale su se osigurati održivi i uključivi gospodarski rast, društvenu uključivost i zaštitu okoliša. Agenda je univerzalna, transformativna i utemeljena na pravima. Ona predstavlja ambiciozan akcijski plan zemalja UN-a, ali i svih ostalih aktera. Program održivog razvoja do 2030. godine sastoji se od nekoliko temeljnih načela (UN, 2017):

- univerzalnost – Agenda obvezuje sve zemlje članice neovisno o njihovim prihodima i razvojnim statusima
- Agenda nastoji biti korisna svim ljudima te se obvezuje da neće nikoga ostaviti iza sebe
- međusobna povezanost i nedjeljivost – Agenda počiva na međusobnoj povezanosti i nedjeljivosti svojih 17 ciljeva održivog razvoja<sup>1</sup>
- inkluzivnost – Agenda 2030 poziva na sudjelovanje sve segmente društva, neovisno o njihovoj rasi, spolu ili etičkoj pripadnosti

---

<sup>1</sup> Sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj:

Cilj 1. Iskorijeniti siromaštvo svuda i u svim oblicima

Cilj 2. Iskorijeniti glad, postići sigurnost hrane i poboljšanu ishranu te promovirati održivu poljoprivredu

Cilj 3. Zdravlje – Osigurati zdrav život i promovirati blagostanje za ljude svih generacija

Cilj 4. Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja

Cilj 5. Postići rodnu ravnopravnost i osnažiti sve žene i djevojke

Cilj 6. Osigurati pristup pitkoj vodi za sve, održivo upravljati vodama te osigurati higijenske uvjete za sve

Cilj 7. Osigurati pristup pouzdanoj, održivoj i suvremenoj energiji po pristupačnim cijenama za sve

Cilj 8. Promovirati uključiv i održiv gospodarski rast, punu zaposlenost i dostojanstven rad za sve

Cilj 9. Izgraditi prilagodljivu infrastrukturu, promovirati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost

Cilj 10. Smanjiti nejednakost unutar i između država

Cilj 11. Učiniti gradove i naselja uključivim, sigurnim, prilagodljivim i održivim

Cilj 12. Osigurati održive oblike potrošnje i proizvodnje

Cilj 13. Poduzeti hitne akcije u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica

Cilj 14. Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i morske resurse za održiv razvoj

Cilj 15. Zaštititi, uspostaviti i promovirati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo upravljati šumama, suzbiti dezertifikaciju, zaustaviti degradaciju tla te spriječiti uništavanje biološke raznolikosti

Cilj 16. Promovirati miroljubiva i uključiva društva za održivi razvoj, osigurati pristup pravdi za sve i izgraditi učinkovite, odgovorne i uključive institucije na svim razinama

Cilj 17. Ojačati načine provedbe te učvrstiti globalno partnerstvo za održivi razvoj (IDOP, n.d.).

- partnerstvo – poziva na uspostavu partnerstva s više dionika te dijeljenje znanja, stručnosti i tehnologija u svim zemljama članicama.

U samome središtu Agende 2030 nalazi se pet ključnih dimenzija: ljudi, prosperitet, planet, partnerstvo i mir. Navedene dimenzije poznate su i pod nazivom 5P (Embrace Relief, 2023).



**Slika 2.** Pet ključnih dimenzija Agende 2030

**Izvor:** Vijeće Švicarskog saveza (2022)

Smatra se kako istinska održivost leži upravo u spomenutih pet dimenzija. Kreatori politika trebaju osigurati da se svaka intervencija razvije, posjeduje i provodi s relevantnim partnerstvima te da koristi odgovarajuće načine provedbe. Na taj način, Agenda 2030 i ciljevi održivog razvoja zajedno predstavljaju holistički pristup razumijevanju i rješavanju problema. Agenda 2030 za održivi razvoj sastoji se od četiri odjeljka: politička deklaracija, skup od 17 ciljeva održivog razvoja, način provedbe te okvir za praćenje i pregled Agende (Embrace Relief, 2023).

Prema temeljima Agende 2030 za održivi razvoj, Republika Hrvatska izradila je dokument pod nazivom „Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine“ prema kojem su definirani strateški ciljevi Hrvatske do 2030. godine (Narodne novine, 2021).

Prethodno spomenuti ciljevi podijeljeni su u četiri razvojna smjera. Prvi razvojni smjer odnosi se na održivo gospodarstvo i društvo te uključuje sljedeće ciljeve: konkurentno i inovativno gospodarstvo, obrazovani i zaposleni ljudi, učinkovito i djelotvorno pravosuđe, javna uprava i upravljanje državnim imovinom te globalna prepoznatljivost i jačanje međunarodnog položaja. Drugi razvojni smjer, jačanje otpornosti na krize, sastoji se od tri temeljna cilja: zdrav, aktivan



i kvalitetan život, demografska revitalizacija i bolji položaj obitelji te sigurnost za stabilan razvoj. Nadalje, treći razvojni smjer - zelena i digitalna tranzicija uključuje četiri cilja: ekološka i energetska tranzicija za klimatsku neutralnost, samodostatnost u hrani i razvoj biogospodarstva, održiva mobilnost i digitalna tranzicija društva i gospodarstva. Četvrti razvojni smjer, ravnomjeren regionalni razvoj, sastoji se od dva temeljna cilja: razvoj potpomognutih područja i područja s razvojnim posebnostima te jačanje regionalne konkurentnosti (Hrvatska2030, 2023).

### 3. IZVJEŠTAJ O ODRŽIVOSTI

„Počeci intenzivnijeg razvoja nefinancijskog izvještavanja sežu u 80-te godine prošlog stoljeća. Globalni problemi koji su uključivali klimatske promijene, onečišćenja okoliša, uskratu ljudskih prava i ekonomsku krizu potaknuli su javnu raspravu o poslovanju velikih kompanija te potrebu za buđenjem njihove svijesti o odgovornosti u poslovanju. Pod pritiskom globalnih nevladinih organizacija po prvi puta pojavljuju se izvještaji o održivosti.“ (Omazić *et al.* 2020:8). Prema Krivačiću i Antunoviću (2018) izvještavanje o održivosti znatnije se razvija od sredine 90-ih godina 20. stoljeća. Od 2024. godine nefinancijsko izvještavanje postaje izvještavanje o održivosti u kojem su donesene promjene, među kojima je i ta da će mnogo više tvrtki morati objavljivati svoje izvještaje o održivosti i da to neće više biti dobrovoljno, već zakonski regulirano (Poslovni.hr, 2024).

Kuusela (2019) navodi kako u modernom poslovnom svijetu kompanije sve više prepoznaju da održivost nije samo alat za poboljšanje reputacije, već ključna strategija za unapređenje poslovnih procesa, ubrzavanje rasta i dodavanje vrijednosti poslovanju. Održivo poslovanje pomaže kompanijama optimizirati svoje operacije, smanjiti troškove, razvijati inovativne proizvode i povećavati angažman zaposlenika. Poduzeća, osim što sve više prepoznaju održivost, počinju i izvještavati o njoj. Dobrobiti izvještavanja o održivosti su: „zaštita, očuvanje, osnaživanje prirodnog kapitala EU i zaštita zdravlja i dobrobiti građana od okolišnih rizika i utjecaja“ (Wiedmann, 2022).

Načela, prema kojima se određuje sadržaj izvještaja, opisuju proces koji se primjenjuje za identificiranje sadržaja koji izvještaj mora obuhvatiti. Pri tome uzimaju u obzir aktivnosti i utjecaje organizacije te bitna očekivanja i interese njezinih dionika. Spomenuta načela za određivanje sadržaja su: uključenost dionika, kontekst održivosti, materijalnost te cjelovitost (Sinovčić, 2017).

Promatrajući izvještaje danas i unazad nekoliko godina, primjećuje se jasna razlika, odnosno napredak. Iako mnoštvo poduzeća kombinira informacije o okolišu i društvu s vrlo oskudnim ekonomskim aspektima, primjećuje se fokus na tzv. tradiciji (odnosi sa zaposlenicima, njihovo zdravlje i sigurnost, potrošnju zajednice i strukturu radne snage).

Kako navodi Zaparenkova (2023), uočavaju se nebrojene različitosti u izvještajima. Primjerice, neka poduzeća objavljuju svoje izvještaje u sažetom obliku, uz upućivanje na web stranicu gdje se može pronaći puna verzija. Druga pak poduzeća izdaju nekoliko odvojenih izvještaja, kao

što su izvještaji o društvenoj odgovornosti, te dodatni izvještaji o zdravlju, sigurnosti i okolišu, ili uključuju dodatne informacije u svojim godišnjim izvještajima. Nadalje, postoji i skupina poduzeća koja i dalje objavljuje zasebne izvještaje o društvenim i ekološkim pitanjima. Iz svega navedenog, zaključuje se kako postoje značajne razlike u stavovima poduzeća o najprikladnijem načinu izvještavanja. Upravo se spomenute razlike manifestiraju u različitim oblicima, naslovima i sadržajima izvještaja o održivosti. Budući da su izvještaji namijenjeni dionicima, posebice ulagačima, javljaju se poteškoće u njihovom tumačenju. Mnoga poduzeća nemaju jasno definirane vrste izvještaja, niti preciznu svrhu kojom ih pišu što još dodatno otežava interpretaciju i usporedbu informacija koje nam se pružaju.

Kako bi se nefinancijsko izvještavanje približilo financijskom izvještavanju te otklonili nedostaci iz prijašnjeg sustava, Europska komisija predstavila je nacrt novog izvještavanja o održivosti u travnju 2021. Time je i započela razvoj europskih standarda za izvještavanje o održivosti kao sljedeću središnju mjeru reforme (Ilnér, 2022).

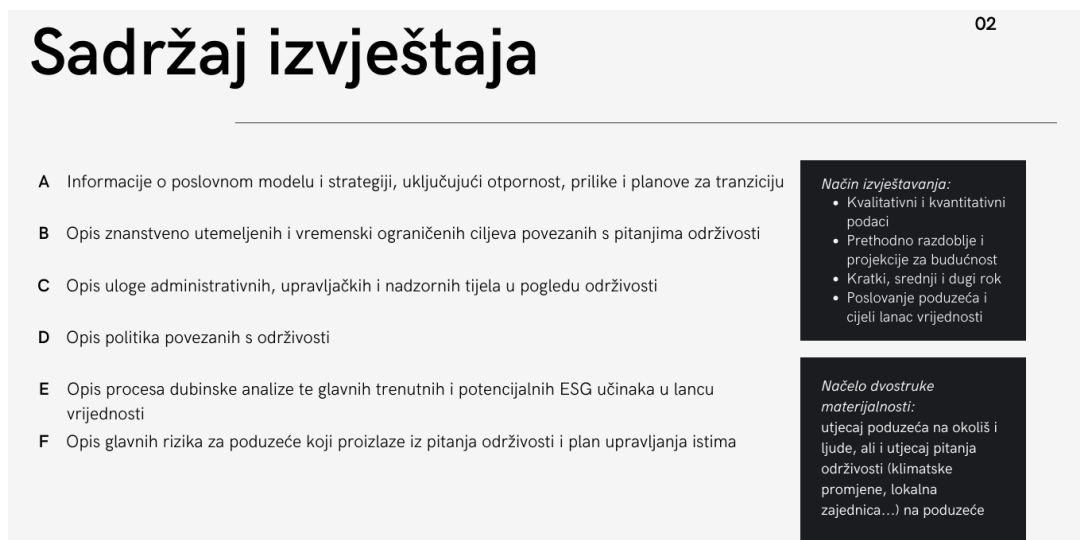
Prema Ilnéru (2022) novi standardi sadrže zahtjeve za:

- okolišne čimbenike (E) koji uključuju klimu, vodu, kružno gospodarstvo, onečišćenje i bioraznolikost
- društvene čimbenike (S) koji uključuju način na koji tvrtka upravlja odnosima sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i društvenim zajednicama s kojima posluje (jednakost, radni uvjeti, i poštivanje ljudskih prava)
- čimbenike korporativnog upravljanja (G) koji se koncentriraju na teme kao što su dobre upravljačke strukture, isplaćivanje naknada, sustav unutarnjih kontrola, transparentnost i prava dioničara. (korporativna tijela, interna kontrola i sustavi upravljanja rizicima, antikorupcija, politički utjecaj i prakse plaćanja)

Kako navodi Ilnér (2022) od poduzeća se očekuje da, koristeći navedene standarde, opišu svoj poslovni model i strategiju te pokažu kako se nose s pitanjem održivosti. Direktiva o korporativnom izvještavanju također traži od poduzeća da „priopćavaju o svojim planovima kako bi bila sigurna da njihov poslovni model i strategija adekvatno prate prelazak na održivu ekonomiju i ciljeve ograničavanja globalnog zatopljenja na 1.5°C, određene Pariškim sporazumom, te da se postiže klimatska neutralnost do 2050.“ (Ilnér, 2022).

Littenberg i Melly (2022) navode kako, prema korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD), glavne informacije koje izvještaj treba sadržavati uključuju sljedeće:

- kratak opis poslovnog modela i strategije poduzeća, uključujući: otpornost poslovnog modela i strategije poduzeća u odnosu na rizike povezane s pitanjima održivosti; planove poduzeća, uključujući provedbene akcije i povezane financijske i investicijske planove; poslovni model i strategiju poduzeća koji moraju uzimati u obzir interese dionika poduzeća i utjecaje poduzeća na pitanja održivost te kako je prethodno navedena strategija poduzeća provedena u pogledu pitanja održivosti



**Slika 3.** Sadržaj izvještaja o održivosti

**Izvor:** IDOP (2022).

Nadalje, prethodno navedeni autori opisuju kako informacije, koje se odnose na kratkoročne, srednjoročne i dugoročne vremenske horizonte, prema potrebi, moraju sadržavati:

- opis vremenski ograničenih ciljeva povezanih s pitanjima održivosti koje je postavilo poduzeće, uključujući, prema potrebi: apsolutne ciljeve smanjenja emisije stakleničkih plinova barem za 2030. i 2050.; opis napretka koji je poduzeće postiglo prema postizanju tih ciljeva; izjavu o tome temelje li se ciljevi poduzeća koji se odnose na čimbenike okoliša na uvjerljivim znanstvenim dokazima
- opis uloge administrativnih, upravljačkih i nadzornih tijela poduzeća u vezi s pitanjima održivosti te njihove stručnosti i vještina u vezi s ispunjavanjem te uloge ili pristupu koje ta tijela imaju takvoj stručnosti i vještinama
- opis politika poduzeća u vezi s pitanjima održivosti

- informacije o postojanju shema poticaja povezanih s pitanjima održivosti koje se nude članovima upravnih, upravljačkih i nadzornih tijela
- opis: procesa dubinske analize koji provodi poduzeće u vezi s pitanjima održivosti i, gdje je to primjenjivo, u skladu sa zahtjevima EU-a za poduzetnike da provode dubinsku analizu; glavni stvarni ili potencijalni štetni učinci povezani s vlastitim poslovanjem poduzeća i njegovim lancem vrijednosti, uključujući njegove proizvode i usluge, njegove poslovne odnose i lanac opskrbe, radnje poduzete za identifikaciju i praćenje tih utjecaja i drugih štetnih utjecaja koje poduzetnik je dužan identificirati u skladu s drugim zahtjevima EU-a za poduzetnike da provode postupak dubinske analize; sve radnje koje poduzeće poduzima kako bi spriječilo, ublažilo, saniralo ili okončalo stvarne ili potencijalne negativne utjecaje i rezultat takvih radnji
- opis glavnih rizika za poduzeće koji se odnose na pitanja održivosti, uključujući opis glavnih ovisnosti poduzeća o tim pitanjima i način na koji poduzeće upravlja tim rizicima (Littenberg i Melly, 2022).

U nastavku rada detaljnije se predstavlja pravni okvir izvještavanja o održivosti koji postaje sve važniji u današnjem poslovnom okruženju. Pravni okvir definira standarde i obveze koje organizacije moraju ispuniti kako bi transparentno izvještavale o svojim održivim praksama. Ova je regulativa ključna jer potiče odgovornost, omogućuje usporedivost podataka i osigurava da informacije o održivosti budu pouzdane i dostupne svim zainteresiranim stranama.

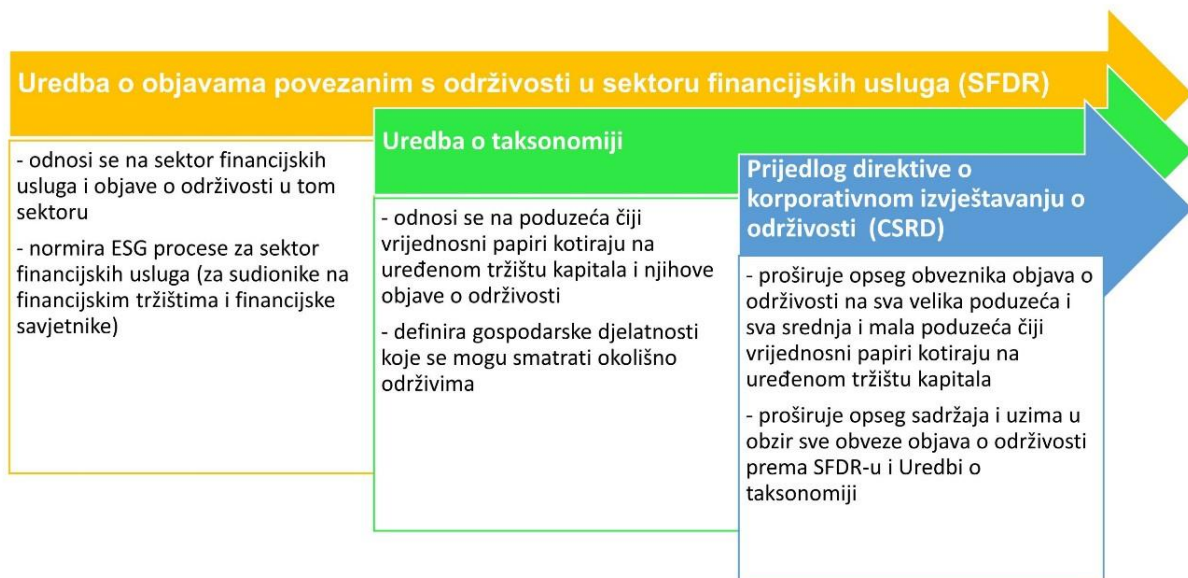
### **3. 1. Pravni okvir izvještavanja o održivosti**

U okviru inicijative za održivi razvoj gospodarstva, određene su tri osnovne skupine ciljeva koji se žele postići: okolišni (E), društveni (S), upravljački (G). Spomenuta tri cilja skraćeno se nazivaju ESG ciljevi. Kako bi poslovanje poduzeća bilo mjerljivo održivo, poduzeće izvještava o ESG čimbenicima poslovanja (Uzor Hrvatske, n.d.).

Uzor Hrvatske (n.d.) navodi kako je izvještavanje poduzeća o ESG čimbenicima ujedno i izvještavanje o održivosti modela poslovanja poduzeća. Regulatorni okvir za izvještavanje o održivosti sadržava tri ključne međusobno povezane sastavnice:

1. Uredbu o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga (engl. *Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR*)
2. Uredbu za uspostavljanje okvira za olakšavanje održivih ulaganja (Uredba o taksonomiji)
3. Prijedlog Direktive o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD)

U nastavku, na slici 3., bit će prikazane prethodno navedene sastavnice regulatornog okvira za izvještavanje o održivosti.



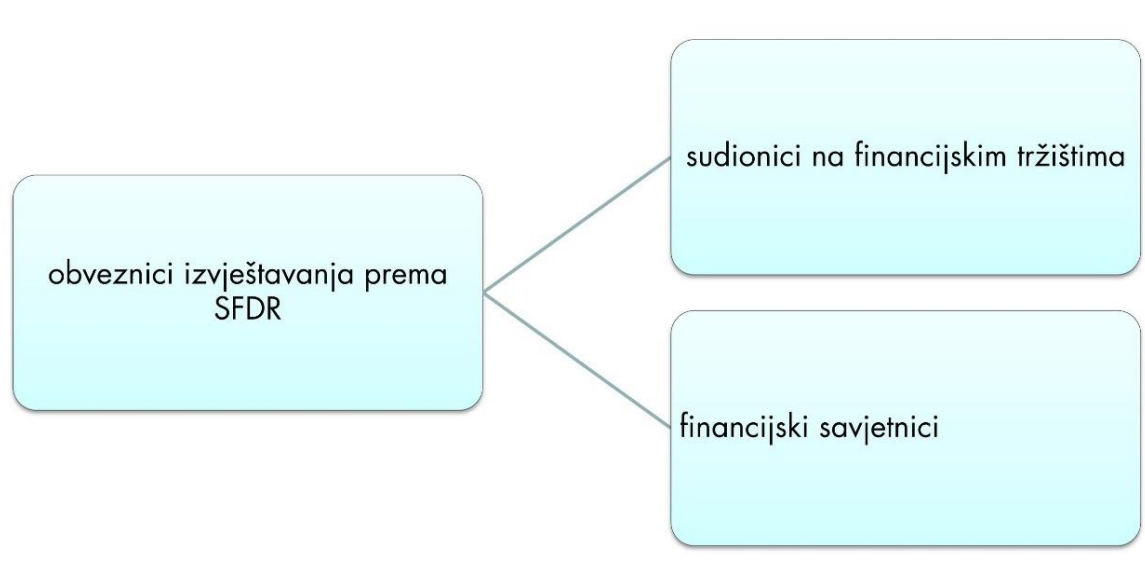
**Slika 4.** Regulatorni okvir za izvještavanje o održivosti (ESG)

**Izvor:** Uzor Hrvatske (n.d.).

SFDR propisuje obvezu izvještavanja o informacijama povezanim s održivosti za sve sudionike na financijskim tržištima i financijske savjetnike. To znači da se zahtijeva analiza ESG čimbenika velikog poduzeća čiji vrijednosni papiri kotiraju na uređenom tržištu kapitala

pri odlučivanju o ulaganju. Ideja da se novac usmjerava u održiva ulaganja, ne stvara izravnu obvezu velikim poduzećima čiji vrijednosni papiri kotiraju na uređenom tržištu kapitala.

Spomenuti propis snažnije potiče poduzeća pri objavama o održivosti (ESG objave). Takve su objave potrebne sektoru financijskih usluga za analize i izvještaje. Nadalje, sektor financijskih usluga povezan je s velikim poduzećima pri svakom ulaganju u poduzeće iz financijskog sektora (Uzor Hrvatske, n.d.).



**Slika 5.** Obveznici izvještavanja prema Uredbi SFDR

**Izvor:** Uzor Hrvatske (n.d.).

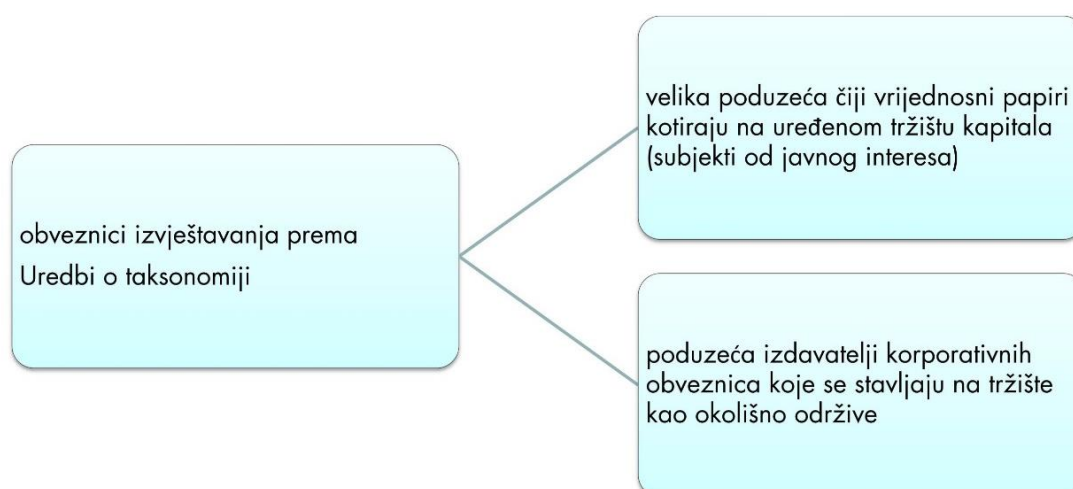
Cilj Uredbe o taksonomiji je stvaranje „zelenog popisa”, tj. razredbenog sustava za razredbu gospodarskih djelatnosti prema kriteriju okolišne održivosti. Takvim se razredbenim sustavom uspostavljaju zajednička pravila za sektor financijskih usluga i za velika poduzeća. U prvom koraku, uredba je orijentirana samo na okolišno održive ciljeve te precizno određuje pod kojim uvjetima se gospodarska djelatnost može smatrati okolišno održivom. Postojanje razradbe održivih djelatnosti ključno je za usmjeravanje ulaganja prema gospodarskim djelatnostima i projektima velikih poduzeća koji imaju značajan pozitivan utjecaj na klimu i okoliš (Uzor Hrvatske, n.d.).



**Slika 6.** Okolišno održiva gospodarska djelatnost

**Izvor:** Uzor Hrvatske (n.d.).

Danas, Uredba o taksonomiji propisuje izravnu obvezu izvještavanja o informacijama povezanim s okolišnom održivosti za velika poduzeća, čiji vrijednosni papiri kotiraju na uređenom tržištu kapitala (subjekti od javnog interesa), te za poduzeća izdavatelje korporativnih obveznica, koje se stavljaju na tržište kao okolišno održive. Ta poduzeća obavezna su izvijestiti o tome kako su i u kojoj mjeri njihove djelatnosti povezane s okolišno održivim gospodarskim djelatnostima (Uzor Hrvatske, n.d.).



**Slika 7.** Obveznici izvještavanja prema Uredbi o taksonomiji

**Izvor:** Uzor Hrvatske (n.d.).



CSRD-om zaokružuje se harmoničan sustav za održivi razvoj gospodarstva, koji povezuje EU taksonomiju, kao prvi popis održivih gospodarskih djelatnosti i objave povezanih s održivosti u sektoru financijskih usluga temeljem SFDR-a (Uzor Hrvatske, n.d.).

### **3. 1. 1. EU standardi za izvještavanje o održivosti**

„Kako bi se dobila veća preglednost sadržaja tzv. zelenih investicija, 29. prosinca 2019. godine na snagu je stupila EU Uredba 2019/2088 o objavama povezanim s održivosti u sektoru financijskih usluga (poznatija pod nazivom SFDR – *Sustainable Finance Disclosure Regulation*).“ (Miljenović i Čičak, 2023). Kako prethodno spomenuti autori navode, primjena ove uredbe započela je u ožujku 2021. godine, a potpunu primjenu, za subjekte/ obveznike na financijskom tržištu, doživjela je u 2023. godini. „Cilj navedene uredbe je regulirati pouzdanost i točnost sadržaja financijskih proizvoda i usluga koji na tržištu nose pridjeve zeleni ili održivi, spriječiti zloupotrebe koje se javljaju kroz tzv. 'greenwashing' te povećati vidljivost investicijskih sadržaja u vezi s problematikom održivosti. Time se sudionici na financijskom tržištu obvezuju na dodatno izvještavanje u raznim aspektima održivosti i učincima koje njihovi proizvodi i usluge imaju na društvo i okoliš. SFDR uredba time nastoji zaštititi potrošače kao krajnje ulagače na način da im se osiguraju potpune informacije o doprinosima održivosti kada ulažu u pojedine financijske proizvode ili usluge na tržištu EU-a. Ovime se jasno definira proces zelene tranzicije naznačen u Europskome zelenom planu (EGD) koji se temelji na održivijim tehnologijama i gospodarskim aktivnostima te procesima održivog financiranja. Kako bi se postigla sinergija između korporativnog i financijskog sektora u postizanju jasnih učinaka održivog razvoja, Europska unija je donijela Direktivu (EU) 2022/2464 u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD).“ (Miljenović i Čičak, 2023).

„Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti prihvaćena 10. studenog 2022. godine predstavlja regulativu EU-a koja zahtijeva od svih velikih društva da redovito i transparentno objavljuju informacije o učincima svojih aktivnosti na okoliš i društvo te o rizicima održivosti kojima mogu biti izložene. Regulativa pomaže investitorima, potrošačima, kreatorima politike

i drugim dionicima da procijene društvene, okolišne i upravljačke učinke poslovanja te učinke klimatskih rizika. Oko 50.000 poduzeća bit će obuhvaćeno novom regulativom CSRD-a, u odnosu na trenutnih 11.700 poduzeća koji su obuhvaćeni prethodnom Direktivom o nefinancijskom izvješćivanju (NFRD).“ (IDOP, n.d.).

„Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP) izvještava da Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD) uvodi nekoliko važnih promjena po pitanju objavljivanja okolišnih, društvenih i upravljačkih informacija, a jedna od njih je da će obveznici svoje izvještaje morati sastavljati prema europskim standardima za izvješćivanje o održivosti (ESRS). Tako će u cilju željene usporedivosti podataka, po prvi puta izvješćivanje o održivosti dobiti obvezne standarde za izvješćivanje, te obveznici neće moći svojevoljno birati koje će informacije i na koji način objaviti. U Direktivi stoji kako će se finalni standardi objaviti u obliku delegiranog akta u lipnju 2023. godine. Nadalje, prva izvješća o održivosti sastavljena prema ESRS standardima biti će objavljena u 2025. za financijsku godinu 2024.“ (IDOP, 2024).

„Poduzeća će izvješćivati o okolišnim, društvenim i upravljačkim temama vezanim ne samo uz svoje poslovanje već i uz svoj lanac vrijednosti. Velika novost je koncept dvostruke materijalnosti, odnosno od poduzeća će se zahtijevati da izvješćuju o značajnim učincima poslovanja na društvo i okoliš, te kako okolišna i društvena pitanja utječu ili mogu utjecati na novčani tijek, bilancu ili dobit.“ (IDOP, 2024).

„Poduzeća će prema ESRS standardima morati izvješćivati kvalitativne i kvantitativne informacije, trenutne i potencijalne učinke te kratkoročne, srednjoročne i dugoročne planove. Očekuje se da će standardi omogućiti usporedive, relevantne i sažete informacije o održivosti.“ (IDOP, 2024).

### **3. 1. 2. Obveznici korporativnog izvještavanja o održivosti**

„Prema Direktivi (EU) 2022/2464 Europskog parlamenta i Vijeća o izmjeni Uredbe (EU) br. 537/2014, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Direktive 2013/34/EU u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti, obveznici CSRD-a su velika poduzeća koja ispunjavaju dva od tri sljedeća kriterija: eto prihod veći od 40 milijuna eura; i/ili neto imovina (ukupna bilanca) veća od 20 milijuna eura; i/ili više od 250 zaposlenika u prosjeku tijekom financijske godine.“ (EUR-Lex).

„Prvi će po europskim standardima za izvješćivanje o održivosti izvješćivati dosadašnji obveznici Direktive o nefinancijskom izvješćivanju, odnosno poduzeća od javnog interesa sa preko 500 zaposlenih. Godinu nakon, obveza na snagu stupa za sva velika poduzeća. A od 2028. o održivosti će izvještavati i sva mala i srednja poduzeća prisutna na burzi.“ (IDOP, n.d.).

<b>2025. godina</b> za financijsku 2024. godinu	<b>2026. godina</b> za financijsku 2025. godinu	<b>2027. godina</b> za financijsku 2026. godinu	<b>2029. godina</b> za financijsku 2028. godinu
Poduzeća koja su već obveznici NFRD-a.	Velika poduzeća (opisana u poglavlju obveznici) koja trenutno nisu obveznici NFRD-a.	Izlistani mali i srednji poduzetnici (osim mikro poduzetnika), male kreditne institucije i zatvorena osiguravajuća društva	Poduzeća izvan EU koja ostvaruju neto prihod od 150 miliona eura u EU i imaju barem jednu podružnicu u EU koja pemašuje određeni iznos.

**Slika 8.** Vremenski okvir izvještavanja o održivosti prema vrsti obveznika

**Izvor:** IDOP (n.d.).

Spomenuta direktiva zamjenjuje prethodnu NFRD direktivu o sadržaju i obveznicima nefinancijskog izvještavanja (Non-Financial Reporting Directive).

Promjene koje su nastale novom Direktivom odnose se na: broj obveznika, sadržaj izvještaja, standarde za izvještavanje, način objave te na provjeru (IDOP, 2022).

CSRD proširuje opseg obveznika objava o održivosti na sva velika poduzeća (neovisno o tome jesu li subjekti od javnog interesa) te na sva srednja i mala poduzeća čiji vrijednosni papiri kotiraju na uređenom tržištu kapitala (Uzor Hrvatske, n.d.).

Od obveze izvještavanja o održivosti, prema CSRD, bila bi izuzeta jedino mikro poduzeća, dok je za srednja i mala poduzeća predviđeno razdoblje prilagodbe u trajanju od 3 godine. Stoga bi obveza izvještavanja za njih počela u 2027. godini (Uzor Hrvatske, n.d.).

# Obveznici

Sva poduzeća prisutna na uređenim tržištima EU, uz iznimku mikro poduzeća te sve financijske institucije bez obzira na pravni oblik

Sva poduzeća koja zadovoljavaju barem dva kriterija:

- neto promet veći od 40 milijuna eura
- imovina veća od 20 milijuna eura
- više od 250 zaposlenika

Poduzeća iz trećih zemalja koja:

- na teritoriju EU ostvaruju više od 150 milijuna eura prometa
- ili imaju podružnicu koja zadovoljava kriterije velikog poduzeća

**Slika 9.** Obveznici izvještavanja o održivosti

**Izvor:** IDOP (2022).

Kako Uzor Hrvatske (n.d.) navodi, CSRD donosi i druge novosti za obveznike izvještavanja o održivosti:

- proširenje opsega sadržaja
- zahtjeve za detaljnijim izvještavanjem o svim ESG čimbenicima primjenom jedinstvenih EU standarda za izvještavanje o održivosti
- provjeru izvještaja o održivosti nezavisnih ovlaštenih procjenitelja
- obaveznu objavu u sklopu izvještaja posloводства i u digitalnom formatu prilagođenom za strojnu obradu.

Također, Rapić (2023) navodi kako je vrlo važno napomenuti da će prva izvješća o održivosti zahtijevati izdavanje uvjerenja revizora na njih – prva takva uvjerenja revizori će morati izdati u 2025. godini. Nadalje, direktivom je predviđeno kako će se mišljenja revizora temeljiti na angažmanu s izražavanjem ograničenog uvjerenja. Riječ je o ‘nižoj’ razini uvjerenja, u odnosu na razumno uvjerenje kakvo se daje kod financijskog izvješćivanja, te su posljedično postupci i procedure koje revizor ovdje provodi nešto manje sveobuhvatni. Tijekom provođenja

angažmana izdavanja uvjerenja na izvješća o održivosti, revizori će morati obaviti postupke i pribaviti relevantne dokaze kako bi mogli dati svoje uvjerenje na:

- usklađenost s Direktivom vezano za pravila i standarde te zahtjeve za opisnim označavanjem tih izvješća
- postupak koji je poduzetnik proveo radi utvrđivanja informacija uključenih u izvješća
- usklađenost sa zahtjevima za izvješćivanje vezano za EU klasifikacijski sistem okolišno održivih ekonomskih djelatnosti iz Uredbe o taksonomiji (Rapić, 2023).

## 4. TRENDVI I PRAKSE IZVJEŠTAVANJA O ODRŽIVOSTI

Sisaye (2021) navodi kako nevladine organizacije i njihovi interesi utječu razvoj održivosti poduzeća. Oni su uključeni u uspostavljanje različitih pristupa kao što je stvaranje sustava dobrovoljnog izvješćivanja i partnerstvo s poduzećima. Međutim, Pineiro-Chousa, Vizcaíno-González i López-Cabarcos (2016) tvrde kako je važno prikazati koliko su tvrtke istinski uključene u dobrovoljne aktivnosti. Neka poduzeća samo simbolično održavaju održive prakse, dok druge cijene uključenost nevladinih organizacija i nastoje u velikoj mjeri uključiti njihove povratne informacije i prijedloge.

Postoji mnogo koncepata i ideja održivosti kako bi se postigao postavljeni cilj poslovanja ili poduzeća održivima. Jedna od najvažnijih praksi, kao što je već prethodno spomenuta u radu, je upravo korporativna filantropija. Ona omogućuje poduzeću provođenje dobrovoljnih financijskih donacija putem dobrotvornih organizacija te rad s neprofitnim organizacijama i dobrotvornim društvima s ciljem raspodjele financijske ponude.

Način na koji su tvrtke spomenuto implementirale u svoje poslovanje nije samo kroz financije, već i kroz dobrotvorne sate zaposlenika, donacije robe koju tvrtka proizvodi ili besplatno korištenje čvrste imovine tvrtke kao što su objekti (Atuluku i Uchendu, 2016). Nadalje, kako autori navode, druga važna praksa odnosi se na društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje promiče etičnost i pozitivan doprinos zajednici te nastoji osvijestiti i popraviti društvene probleme unutar svojeg poduzeća. Kao sljedeću pozitivnu praksu koju poduzeća koriste, važno je naglasiti da poduzeća, kako bi i dalje uspješno provodila održivost, poboljšala procese rasta te povećala vrijednost samog poduzeća, stavljaju fokus na uštedu energije, razvoj zelenih proizvoda i motiviranje zaposlenika.

Prema studiji *Carrots and Sticks Sustainability reporting policies worldwide* (2013) identificirani trendovi, u posljednjih šest godina, ukazuju na veći naglasak kombinacije dobrovoljnog i obvezatnog izvještavanja o održivosti te porast obvezatnog izvještavanja o održivosti. Ovakav trend studija objašnjava činjenicama:

- nastavlja se sve veći interes za regulaciju, uključujući upravljanje poduzeća i zahtjeve za transparentnost.
- povećava se broj zemalja uključenih u politiku izvještavanja o održivosti, uključujući i zemlje u razvoju
- zadržavaju se postojeći okvira izvještavanja, te se pojavljuju novi okvira izvještavanja.

- zadržavaju se izvještavanja velikih poduzeća i poduzeća u državnom vlasništvu, dok dobrovoljno izvještavanje malih i srednjih poduzeća raste.
- izvještavanje o održivosti postaje dio popisa zahtjeva na nekoliko burzama u neOECD zemlje
- Ujedinjeni narodi od vlada traže stimulaciju izvještavanja o održivosti s ciljem razvoja najbolje prakse i efikasne regulative
- prilikom uvođenja politike, propisa i smjernica, vlade nastoje uskladiti korištenje više okvira.

Prema istraživanju Instituta za održivo vodstvo (CISL) Sveučilišta u Cambridgeu, otkriveno je osam trendova poslovne održivosti. Trendovi su otkriveni pomoću međunarodne mreže od približno 8000 voditelja i praktičara iz različitih područja poslovanja u svim globalnim regijama, a to su (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2018):

1. Nepredvidivost je nova norma
2. Održivost kao lice poslovanja
3. Trpljenje gubitaka i štete zbog nestabilnosti vrijeme
4. Nove tehnologije u razvoju
5. Ekonomski pomak prema istoku i točnije Kini
6. Smanjenje plastičnog otpada
7. Prekretnica u uspostavljanju transparentnosti
8. Smanjenje ugljena kao resursa

Nedavni razvoj tehnologije, proizvoda i procesa povezanih s globalno-ekološkim problemima, kao što su klimatske promjene, i ekonomskim problemima, kao što je nejednakost u bogatstvu, doveli su do javnog jaza u vodstvu s poduzećima te u odgovoru na izazove koji se brzo mijenjaju (Kuusela, 2019).

Mlađe generacije traže poslove koji će odgovarati njihovom načinu razmišljanja i uvjerenjima zbog čega su tvrtke pod pritiskom da prilagode svoje komercijalne interese društvenim i okolišnim čimbenicima kako bi držale korak s trendovima. Također, uključenost u potencijalnu novu tehnologiju, uključujući sve od AI (umjetne inteligencije) do obnovljive energije, stvara nove prilike u sektoru zapošljavanja, kao i zelenije poslovanje i bolju sigurnost (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2018).

Trendove održivosti potrebno je pažljivo implementirati u poslovne strategije i prakse kako bi se izbjegli bilo kakvi padovi u trenutnoj fazi poslovanja. Na primjer, ako se nova tehnologija pogrešno uspostavi i implementira u sustave i poslovanje, javlja se rizik od nezgoda i nesretnih učinaka kao što su nezaposlenost i rastuća nejednakost. S obzirom na navedeno, 70% tvrtki već poduzima mjere u skladu s trendovima održivosti tako što se posvećuju novom strateškom smjeru (University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2018).

#### **4. 1. Prednosti i nedostaci implementacije održivog razvoja u poslovanju**

Temeljni cilj implementacije modela održivog razvoja jest očuvanje prirodnih staništa i resursa planeta kontrolom ekonomskih, društvenih i ekoloških aspekata, sa svrhom stvaranja održivih proizvoda i usluga koji će omogućiti optimalno okruženje svih živih bića. Navedene prednosti predstavljaju evoluciju gospodarstva bez ugrožavanja prirode, korištenjem radnji koje smanjuju emisije stakleničkih plinova i globalno zagrijavanje uz istovremeno zadržavanje pristupa čistoj i jednako učinkovitoj energiji (Postposmo, 2021).

Kako navodi Mikelić (2023), prednosti održivog razvoja su:

- promicanje zdravog okoliša - održive zajednice imaju čišći zrak i vodu od onih neodrživih. Također, imaju više zelenih površina koje pomažu u poboljšanju kvalitete zraka apsorpcijom ugljičnog dioksida, sumporova dioksida, dušikovih oksida te čestica iz tvornica
- zaštita prirodnih resursa – održive zajednice štite svoje prirodne resurse recikliranjem otpadnih materijala poput papira ili plastike
- jačanje veze u zajednici – kada ljudi rade zajedno, usmjereni na zajedničke ciljeve kao što su čist zrak ili voda, stvaraju se jače veze unutar zajednica što utječe i na poboljšanje sigurnosti ljudi
- osiguravanje boljeg života sadašnjim i budućim generacijama – implementacija održivog razvoja osigurava da ljudi mogu nastaviti koristiti prirodne resurse bez njihovog iscrpljivanja. Isto tako, pomaže u osiguranju bolje kvalitete života promicanju važnosti čistog zraka, vode i tla
- pomoć u postizanju dugoročnog gospodarskog rasta – održivi razvoj predstavlja ključnu karakteristiku gospodarskog rasta jer smanjuje onečišćenje okoliša i stvaranje otpada, čime se smanjuju troškovi poslovanja koji su povezani s troškovima zdravstvene



zaštite od bolesti povezanih s onečišćenjem ili štete uzrokovane prirodnim katastrofama uslijed klimatskih promjena.

Nadalje, prethodno spomenuta autorica navodi kako unatoč brojnim prednostima, implementacija koncepta održivog razvoja ima i određene nedostatke. Nedostaci održivog razvoja leže u globalnoj proizvodnji i ljudskoj potrošnji koja je u suprotnosti sa zakonima koji se temelje na održivom razvoju. Danas postoji veliki broj raznolikih alata koji su stvoreni prema principima održivog razvoja. Navedeni alati posjeduju velike pogodnosti za okoliš, ali i nedostatke koji se uglavnom odnose na infrastrukturne promjene i promjene mentaliteta ljudi.

Također, Mikelić (2023) navodi kako su neki od nedostataka implementacije održivog razvoja:

- viši operativni troškovi – implementacija održivog razvoja zahtijeva skuplju opremu i materijale od metoda koje nisu prihvatljive za okoliš što, posljedično, može dovesti do većih operativnih troškova
- slaba predanost – održivi razvoj zahtijeva, od društva i vlada uključenih u proizvodni proces, posvećenost korištenju samo ekološki prihvatljivih materijala i metoda što ponekad može biti poprilično teško za one koji se ne slažu sa ovom vrstom pristupa
- promjena mentaliteta – održivi razvoj zahtijeva promjenu mentaliteta ljudi jer se od pojedinaca ili organizacija očekuje svjesnost vlastitih postupaka i načina života
- povećanje nezaposlenosti – implementacija održivog razvoja može utjecati na smanjenje ili potpuno nestajanje određenih industrija, pod pritiskom konkurencije čije je poslovanje izgrađeno isključivo na načelima održivosti
- nepraktičnost – održivi razvoj često je kritiziran kao previše idealističan i nepraktičan koncept ili koncept bez dovoljnog fokusa na profitne motive ili ekonomski rast. Ovakav način razmišljanja može biti frustrirajući za one ljude koji vjeruju da su takve kritike neutemeljene i štetne za društvo u cjelini.

## **5. EMPIRIJSKI DIO**

U sljedećem dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja koje je provedeno kako bi se utvrdilo na koji način poduzeća implementiraju održivi razvoj u svoje poslovanje te koji su to trendovi i prakse kojima se služe. Prije rezultata istraživanja objašnjena je svrha i cilj samog istraživanja te hipoteze koje su postavljene.

### **5. 1. Metodologija istraživanja**

Metodologija istraživanja prikazuje detaljan opis svrhe i cilja istraživanja te postavljene hipoteze. U empirijskom dijelu rada korištena je komparativna analiza izvještaja o održivosti poduzeća Lidl Hrvatska 2021./2022. godine i Kauflanda Hrvatska 2020./2021. godine. Osim toga, koristi se i znanstvena metoda sinteze, indukcije te dedukcije.

#### **5. 1. 1. Svrha i cilj istraživanja**

Cilj ovoga diplomskog rada je istražiti i analizirati trendove i prakse u implementaciji održivosti u poslovanju, s osobitim fokusom na čimbenike koji doprinose uspješnoj integraciji održivih strategija u poduzeća. Također, cilj je pružiti pregled kako poduzeća implementiraju održive prakse, koji su glavni izazovi s kojima se suočavaju i koje su koristi ostvarene kroz takve inicijative.

Nadalje, svrha ovoga rada je povećanje svijesti o značaju održivosti, identifikacija najboljih praksi, analiza trendova u održivom poslovanju, kao i razumijevanje izazova s kojima se poduzeća suočavaju. U radu će se koristiti komparativna analiza izvještaja o održivosti na primjeru dva poduzeća: Lidl Hrvatska objavljen za razdoblje od 2021./2022. godine te Kaufland Hrvatska objavljen za 2020./2021. godinu.

#### **5. 1. 2. Hipoteze istraživanja**

H1: Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska prepoznaju važnost ulaganja u edukaciju svojih zaposlenika.

H2: Odabrana poduzeća najveći naglasak stavljaju na ekološki aspekt u svojim izvještajima, u odnosu na ostale aspekte održivosti.

H3: Regulatorni okviri i državne politike značajno doprinose usvajanju održivih praksi u poslovanju.

## **5. 2. Analiza izvještaja o održivosti poduzeća Lidl Hrvatska**

Lidl Hrvatska d.o.o.k.d. neizravna je podružnica Lidl Stiftung & Co. KG sa sjedištem u Velikoj Gorici. U Hrvatskoj Lidl posluje u više od stotinu trgovina te zapošljava više od 3.200 ljudi. Na hrvatsko tržište došao je 2006. godine (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:10).

Lidl je dio Schwarz Grupe sa sjedištem u Neckarsulmu te se smatra jednim od vodećih lanaca za maloprodaju prehrambenih proizvoda u Njemačkoj i Europi. Trenutno upravlja s više od 12.200 trgovina i više od 220 logističko-distribucijskih centara u 31 zemlji, ima zaposlenike i u Aziji, a trenutno ima ukupno oko 376.000 zaposlenih. Lidl Stiftung & Co. KG, čije je sjedište u Neckarsulmu u Njemačkoj, određuje okvir za operativno poslovanje u koordinaciji s nacionalnim kompanijama. Kao pružatelj sustava, odgovoran je za koncept i dizajn standardiziranih procesa (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:12).

Njihova načela poslovanja su: u svakodnevnom poslovanju preuzimaju ekonomsku, društvenu i okolišnu odgovornost, prema svakoj osobi u poduzeću odnose se korektno i pošteno, međusobno se cijene i podržavaju, poštuju dogovore u ozračju uzajamnog povjerenja, pohvala, priznanje i sposobnost prihvaćanja kritike u svakodnevnom poslovanju određuju radnu klimu, okružujemo se najboljim suradnicima te za svako radno mjesto postoji adekvatna zamjena (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:15).

Strateški planovi Lidla usmjereni su na održivi rast, profitabilnost i zadovoljstvo kupaca na hrvatskom tržištu. S tim na umu, njeguju čvrst sustav upravljanja ne samo poslovanjem, nego i utjecajima na društvo i okoliš (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:20). Prema načelima upravljanja, odgovorni su za izbjegavanje ili smanjenje negativnih utjecaja njihovih poslovnih aktivnosti na okoliš i društvo gdje god je to moguće. U Lidlu Hrvatska spomenuto načelo predostrožnosti, iz Deklaracije iz Rio de Janeira Konferencije Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju (UNCED), odražava se u njihovim korporativnim načelima, kao i u zajednički prihvaćenom Kodeksu ponašanja tvrtki Schwarz Grupe, te je sastavni dio

korporativnog upravljanja. Kao dio Kodeksa ponašanja, oni i naši poslovni partneri u lancu nabave predani su poštivanju ljudskih prava i provođenju primjenjivih nacionalnih i međunarodnih zakona (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:22). Lidl odbija bilo kakav oblik kršenja ljudskih i radnih prava. U tom pogledu, naglasak je na ljudskim pravima vezanim uz radno mjesto. Cilj ovih prava je zaštita ljudi od štetnih utjecaja u radnom odnosu. Koriste niz mjera za informiranje njihovih zaposlenika i podizanje svijesti o ovim načelima. To primjerice uključuje interni priručnik za nabavu koji načela poštivanja ljudskih prava prevodi u konkretne mjere i ciljeve (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:23).

Treći Izvještaj o održivosti Lidla Hrvatska „Na putu prema sutra”, koji je objavljen za 2021./2022. godinu, uključuje sveobuhvatnu analizu poslovnog modela, strategije Lidla u upravljanju ključnim utjecajima, postizanja postavljenih ciljeva te stvaranja vrijednosti za dionike. Strategija održivosti Lidla oslonjena je na tri stupa: Dobro za planet, Dobro za ljude i Dobro za tebe koji, kroz šest tema – poštivanje bioraznolikosti, zaštita klime, očuvanje resursa, pošteno postupanje, promicanje zdravlja i vođenje dijaloga – , opisuju pristup Lidla u identificiranju i upravljanju svojim utjecajima (Lidl, n.d.).

Lidl prepoznaje važnost održivog i odgovornog poslovanja, stoga im je biti predvodnik u održivom poslovanju. U svim segmentima svoje djelatnosti, naglasak je na smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, promicanju društvene odgovornosti i pružanju kvalitetnih proizvoda kupcima. Lidlova strategija održivosti je sveobuhvatna i integrirana u sve aspekte poslovanja kompanije. Strategija održivosti, kao što je već prethodno u radu spomenuto, temelji se na tri ključna stupa: Dobro za planet, Dobro za ljude i Dobro za tebe (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:30). Model odgovornosti Lidla (LRM) čini sadržajnu osnovu za strategiju održivosti, upravljanje održivošću i izvještavanje o održivosti za njihovu kompaniju (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:32). Temelj njihovog poslovanja čini zajedničko i sveopće razumijevanje održivog djelovanja kroz šest glavnih tema: poštivanje bioraznolikosti, zaštita klime, očuvanje resursa, pošteno postupanje, promicanje zdravlja i uključivanje u dijalog (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:33).

Stalna razmjena informacija s unutarnjim i vanjskim skupinama dionika, kao što su kupci, nevladine organizacije, političke vlasti, poslovni partneri, zaposlenici ili mediji, materijalni je dio upravljanja održivošću Lidla Hrvatska. Takav je dijalog dvosmjernan. Također, redovito obavještavaju sve svoje dionike o aktivnostima, a za to koriste različite formate, kao što su izvještaji o održivosti, objave za medije, letak za kupce, ali i aplikacija „We are Lidl“ te

korporativne stranice za zaposlenike (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:38). Najmanje jednom u dvije godine procjenjuju koji su dionici ključni za kompaniju. To temelje na vanjskim upitima i opsežnom praćenju tema koje se pojavljuju u društvenim raspravama. Intenzivno se provode razgovori s dobavljačima u svrhu poboljšanja kvalitete i održivosti proizvoda i proizvodnih procesa (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:39). Procjenjuju ukupni utjecaj Lidla na ljude, okoliš i društvo za sve Lidlove nacionalne kompanije u procesu od dva koraka koji uključuje analizu izloženosti te intervjuje sa stručnjacima koje provodi Lidl International (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:40).

Poduzeće Lidl predano slijedi tri načela: sprječavaju stvaranje emisija stakleničkih plinova gdje god je to moguće, smanjuju emisije stakleničkih plinova koje su neizbježne te na temelju međunarodno priznatih standarda, od PG 2022. kompenziraju operativne emisije stakleničkih plinova (Opsega 1 i 2) koje do sada nisu uspjeli izbjeći ili smanjiti (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:47). Kako bi izbjegao ulogu u emisiji stakleničkih plinova, Lidl Hrvatska kupuje obnovljivu energiju iz mreže te proizvodi vlastitu električnu energiju iz obnovljivih izvora. Lidl u Hrvatskoj koristi fotonaponske sustave za proizvodnju električne energije i time izbjegava emisije stakleničkih plinova od 2016. godine (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:54). Također, koristi prirodne rashladne tvari poput propana (C<sub>3</sub>H<sub>8</sub>), ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>) ili amonijaka (NH<sub>3</sub>) koji se koriste kao sredstva za hlađenje proizvoda. U slučaju oštećenja ili istjecanja ne oslobađaju se gotovo nikakve emisije stakleničkih plinova (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:55). Lidl ima 16 vlastitih punionica za električna vozila i nastoje izgraditi i unaprijediti objekte kako bi bili energetske učinkoviti te kako bi se smanjila potrošnja energije (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:61).

Poljoprivredni proizvodi ne samo da čine većinu njihovog asortimana proizvoda, već njihova proizvodnja ima veliki utjecaj na ljude i okoliš. S obzirom na lanac vrijednosti, pažljivo razmatraju uzgoj i dobivanje resursa kao što su soja, pamuk, uljana palma, kakao, kava, čaj, celuloza, riba i školjke, jaja, riža, orasi, cvijeće i biljke, voće i povrće, kao i sve aktivnosti koje iz njih proizlaze (Izveštaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:65). Lidl Hrvatska usvojio je Politiku nabave za opskrbne lance bez krčenja šuma i prenamjene zemljišta u listopadu 2021. godine. Kako bi dali doprinos očuvanju ekosustava, odredili su ključne pristupe za izbjegavanje krčenja šuma pri uzgoju njihovih kritičnih sirovina: celuloze, palminog ulja i koštica, soje i kakaa te na stvaranje pašnjaka za uzgoj stoke. Spomenute sirovine certificiraju,

kako bi bili sigurni da su dobivene uz sve mjere pažnje prema okolišu. Poseban je aspekt navedenoga, proširivanje ponude veganskih i vegetarijanskih zamjenskih proizvoda. Osim toga, zbog visokog rizika od prenamjene šuma u pašnjake, ne nabavljaju proizvode od govedine iz Brazila (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:66).

Podržavaju prelazak na kružni model proizvodnje i potrošnje koji omogućuje smanjenje upotrebe sirovina, produljenje životnog vijeka proizvoda i ponovno korištenje materijala (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:76). Lidl je između ostaloga posvećen dosljednom izbjegavanju, smanjenju i recikliranju plastike. Lidl Hrvatska je redizajnirao mjesta za odlaganje otpada u svim svojim logističko-distribucijskim centrima, kako bi mogao učinkovito prikupljati i odvajati iskorištene materijale, a postavljene su i centralne reciklažne stanice sa zajedničkim sustavom za označavanje (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:86). Smanjili su i količinu plastike na njihovim vrećicama za pakiranje pojedinačnih peciva i kruha (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:90). Lidl nastoji smanjiti i potrošnju vode na način da upotrebljavaju oborinsku vodu pri čišćenju (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:91).

Uvažavanje raznolikosti, pravednost i poštivanje ljudskih prava ključna su načela poslovanja Lidla u razmatranju svojih društvenih utjecaja (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:94). Lidl također potiče rodnu ravnopravnost (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:96) te nudi i razne novčane i nenovčane dodatne pogodnosti svojim zaposlenicima, neovisno o tome rade li na nepuno ili puno radno vrijeme. Uz božićnicu i uskrnicu, Lidl nudi i nagrade za radne rezultate, sezonski dodatak, dar za djecu te jubilarne nagrade. Uz to, nagrađuju i izvrsnost u postizanju rezultata pa tako imaju novčanu nagradu za najuspješnije trgovine mjeseca, ali i godine (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:106). Nadalje, bliska suradnja s lokalnim zajednicama omogućuje Lidlu bolje razumijevanje preferencija i ukusa svojih kupaca te pružanje prilagođene ponude proizvoda. Suradnjom s lokalnim dobavljačima, podržavaju domaće gospodarstvo i potiču rast u zajednici (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:108). Osim navedenog, Lidl je u 2021. i 2022. godini donirao ukupno preko 3,4 milijuna kuna (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:112).

U izradi i reviziji procjene rizika sudjeluju i zaposlenici ispunjavanjem anketa koje su sastavni dio dokumentacije (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:119). Važan dio podizanja svijesti o zaštiti na radu odnosi se na osposobljavanje. Edukacija zaposlenika, iz područja zaštite na radu, provodi se odmah po zapošljavanju i tada novozaposleni rade pod

nadzorom iskusnih zaposlenika koji su uspješno završili sve potrebne edukacije. Osim što podupire uravnoteženi unos hranjivih tvari, s naglaskom na svježe voće, povrće, cjelovite žitarice, proteine i zdrave masti, osviještena prehrana također promiče svijest o utjecaju prehrambene industrije na okoliš. Lidlov pristup osmišljavanju asortimana temelji se na tri bitna stupa: zdravoj prehrani, održivoj prehrani te transparentnosti i osnaživanju. Sva tri stupa ovise o osiguravanju sigurnosti i kvalitete hrane. Cilj zdrave prehrane je poboljšanje nutritivnih aspekata njihovog asortimana, a cilj održive prehrane odnosi se na osiguravanje ekološke i društveno pravedne prehrane koja podupire dobrobit životinja (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:121). Lidl primjenjuje dosljedne i jedinstvene procedure kontrole kvalitete, što podrazumijeva sveobuhvatni nadzor nad kakvoćom i sigurnošću proizvoda. Svi prehrambeni proizvodi te proizvodi za osobnu higijenu i čišćenje, pod Lidlovom robnom markom, redovito se podvrgavaju analizama i prate se u skladu s visokim standardima kvalitete i sigurnosti (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:122). Cilj njihove ponude je osiguranje smanjenja udjela šećera i soli za 20%. U Lidlu je cilj povećavati udio asortimana proizvedenog prema načelima održivosti. To obuhvaća uzgoj voća i povrća, cvijeća i biljaka, ribe, čaja, kakaa i kave, celuloze, palminog ulja, soje, orašastih plodova, jaja i riže (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:127). Pažnja prema okolišu u svim fazama uzgoja proteže se i na životinjski svijet. Već godinama raste udio jaja iz podnog uzgoja, a u stalnu su ponudu uvrštena i jaja iz slobodnog uzgoja. Namjera takvoga odabira je potaknuti humanije uvjete uzgoja životinja (Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska, 2021./2022., 2024:129).

### **5. 3. Analiza izvještaja o održivosti poduzeća Kaufland Hrvatska**

Kaufland Hrvatska k.d. je trgovačko društvo koje pripada Kaufland grupaciji. U Hrvatskoj Kaufland posluje od 2001. godine. S više od 3.200 zaposlenika i 44 poslovnice Kaufland je jedan od vodećih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj. Sjedište Kauflanda Hrvatska k.d. je u Zagrebu, a jednako kao i Lidl, dio je Grupacije Schwarz (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:8).

Trgovački lanci Lidl i Kaufland nude svojim kupcima, u oko 30 zemalja, opsežan asortiman. Obje su tvrtke angažirane u brojnim aktivnostima uzduž cijelog lanca vrijednosti, npr. za zaštitu klime i biološke raznolikosti ili za očuvanje sirovina (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:11).

Kaufland posjeduje sve veći udio u vlastitim robnim markama, koje proizvode domaći proizvođači, proizvodima koji su zdraviji za potrošače i koji imaju manji negativni učinak na okoliš. Osobita pažnja posvećuje se svježini proizvoda, a zadovoljstvo kupaca i zaposlenika na prvom je mjestu (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:12).

Neki od ciljeva navedenog poduzeća su: smanjenje potrošnje energenata, stabiliziranje troškova energenata, manja ovisnost o eksternim dobavljačima energije, pravovremeno identificirati i otkloniti materijalnu štetu, sigurnost zaposlenika i kupaca, kupcima trajno pružiti dovoljno širok asortiman i dobar odnos cijene i kvalitete te osigurati sigurnu proizvodnju hrane te smanjiti emisije CO<sub>2</sub> (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:19).

Strategija održivog razvoja poduzeća: stalna komunikacija s unutarnjim i vanjskim dionicima, – kao što su na primjer zaposlenici, dobavljači, kupci, nevladine organizacije, udruge, znanstvenici i političari –, značajan je sastavni dio upravljanja održivošću Kauflanda (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:23). Zdravlje zaposlenika, potrošača i poslovnih partnera te očuvanje okoliša, u fokusu su poslovanja tvrtke prema čemu su definirani i prioritetni ciljevi održivosti. Četiri osnovna cilja kojima Kaufland najviše doprinosi odnose se na: inicijative za zdrav život, smanjenje otpada, strategija za smanjenje plastike i odgovorna nabava (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:29).

Kauflandov drugi izvještaj o održivosti, za poslovne godine 2020./2021., vjerno prikazuje provedene društveno odgovorne aktivnosti i prakse trgovačkog društva te razvoj u odnosu na prethodno izvještajno razdoblje. Transparentno prikazuje utjecaj poslovanja tvrtke na gospodarstvo, okoliš i društvo te obuhvaća sadašnje i buduće napore u održivom djelovanju Kauflanda (Kaufland, n.d.).

Razvoj, timski rad, edukacija i briga za zaposlenike predstavljaju temelje koje Kaufland uspostavlja za uspješnu provedbu svoje poslovne strategije. Kaufland stvara radno okruženje u kojem se poštuje identitet svakog pojedinca te kontinuirano otvara mogućnost razvoja zaposlenika što osigurava rast cijelog poduzeća (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:35). Zaposlenicima se isplaćuju neto nagrade za ostvarene radne rezultate dva puta godišnje, a svi zaposlenici na nerukovodećim radnim mjestima, u predblagdansko božićno vrijeme, dobivaju prikladne darove poslodavca u obliku poklon bona u vrijednosti od 2.500 kn. Roditeljima prvašića pružena je mogućnost dobivanja plaćenog dopusta prvog dana škole. Sva novorođenčad zaposlenika Kauflanda dobiva prigodan poklon paket s proizvodima Kauflandovih robnih marki. Također, svaki zaposlenik za svoj rođendan od direktnog



rukovoditelja dobiva i mali slatki dar poslodavca. Nekoliko puta godišnje organiziraju se druženja timova. Za svako dijete koje je prijavljeno na poreznoj kartici zaposlenika, Kaufland osigurava poklon u iznosu od 200 kn (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:41). Kaufland Hrvatska k.d. kontinuirano radi na promicanju zdravlja na radnom mjestu uključivanjem u razne inicijative za zdrav život. Sukladno tome, u izvještajnom razdoblju organizirana su edukativna predavanja i radionice o različitim zdravim temama te sportski izazov. Tijekom 2020. i 2021. godine, zbog mjera socijalnog distanciranja, većina edukacija na temu zdrave prehrane i vježbanja organizirana je online kako bi se svi sudionici osjećali sigurno. Od 2019. godine svi zaposlenici imaju mogućnost korištenja Multisport kartice. Kaufland kao poslodavac subvencionira trošak kartice za zaposlenike i tako ih potiče na bavljenje tjelesnom aktivnošću te razvoj zdravih navika (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:43). Osim što se provode zakonski propisana osposobljavanja i obuke, zaposlenicima su osigurani tečajevi putem suvremenog i tehnološki naprednog sustava K-Portala za edukaciju (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:45). Razvoj zaposlenika iznimno je važna tema u Kauflandu te se kontinuirano radi na pružanju kvalitetne i ciljane edukacije zaposlenicima, kao i na programima usmjerenima na profesionalni razvoj i stjecanje potrebnih vještina i kompetencija. Svim zaposlenicima, ovisno o poziciji i potrebama radnog mjesta, dostupne su različite unutarnje i vanjske edukacije u obliku online tečajeva te učioničkih edukacija (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:47).

Kaufland Hrvatska k.d. 2021. godine prešao je na električnu energiju iz obnovljivih izvora (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:53). U upravljanju energijom Kaufland se vodi sljedećim ciljevima: povećanje energetske učinkovitosti, povećanje transparentnosti troškova energenata te smanjenje emisija CO<sub>2</sub>.

Kako bi se spomenuti ciljevi ostvarili, provode se sljedeće aktivnosti: rashladni sustav industrijskog hlađenja koristi prirodno rashladno sredstvo - amonijak (NH<sub>3</sub>), LED rasvjeta u poslovnicama, e-punionice te fotonaponske elektrane (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:55,57).

Neprestano se radi na optimizaciji proizvodnih procesa i uštedi vode novim, štedljivijim, postupcima (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:63). Gospodarenje otpadom tijekom obavljanja djelatnosti uređeno je na način da se: 1. provede primarna selekcija otpada po frakcijama na mjestu nastanka; 2. odvojene frakcije otpada odlože u prihvatne spremnike ili na nosače tereta; 3. provede odvoz i zbrinjavanje frakcija otpada na propisani

način putem ovlaštenih tvrtki (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:65). Cilj gospodarenja otpadom jest što više materijala vratiti u upotrebu, odnosno postići kruženje sirovina. Primjeri u kojima se već koriste zatvoreni ciklusi uključuju višekratnu vrećicu, u čijem sastavu otpadne folije iz Kauflanda čine 80 % sirovine, ili papir za kopiranje u uredima, koji je izrađen od recikliranog papira. Osim toga potiče se i potrošače na dobre prakse pa se tako u poslovnicama Kauflanda nalaze kutije za odlaganje potrošenih žarulja, baterija, malih električnih uređaja te folije i ambalaže od papira i kartona (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:67).

Kaufland je tijekom 2020. godine donirao proizvode za radostan Božić šticećenika svih domova za djecu u Hrvatskoj. Sa sestrinskom tvrtkom Lidl Hrvatska u ožujku 2020. godine donirana su novčana sredstva hrvatskim bolnicama uslijed dvije velike katastrofe – koronavirusa te snažnog potresa koji je pogodio Zagreb 2020. godine. Nakon razornog potresa iste godine, koji je pogodio građane petrinjskog, sisačkog, glinskog, ali i šireg zagrebačkog područja, u suradnji s Lidlom Hrvatska, donirana su određena novčana sredstva. Tijekom 2021. godine Kaufland je donirao jednokratne dječje maske svim školarcima u suradnji s partnerima (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:75). Kaufland u svojim poslovnicama promovira humanitarne aktivnosti na za to predviđenim štandovima. U siječnju 2020. godine bio je prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je sa svojih blagajna potpuno izbacio jednokratne plastične vrećice. Tijekom 2020. i 2021. godine Kaufland je, kao glavni sponzor, četvrti i peti put za redom, podržao utrku Mliječna staza koju organizira UNICEF Hrvatska. Poduzeće organizira akciju dobrovoljnog darivanja krvi u centrali, a na dan darivanja krvi darivatelji imaju pravo na slobodan dan (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:77).

Kao maloprodajni trgovački lanac, Kaufland posebnu pažnju posvećuje održivom asortimanu. Zalaganje za odgovorne uvjete proizvodnje, dobrobit životinja i očuvanje prirodnog i morskog okoliša predstavlja važnu komponentu korporativne politike kojom Kaufland preuzima odgovornost za okoliš i pokazuje duboko razumijevanje klimatskih promjena, nedostatak prirodnih resursa i smanjenje biološke raznolikosti (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:81). Od proljeća 2021. godine Kaufland u Hrvatskoj odlučio je travu oko centralne zgrade rjeđe kositi. Na taj način, npr. pčele upravo na tom travnjaku pronalaze nektar i pelud koje sakupljaju kako bi nahranile čitave svoje kolonije. Zalažu se za to da proizvođači koriste sredstva za zaštitu bilja samo onda kada ne postoje odgovarajuće agrarno-tehničke alternative (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:87). Kaufland svojim kupcima nudi velik izbor domaćih proizvoda kao što su npr. voće, povrće, mliječni proizvodi i

suhomesnati specijaliteti, a ponuda varira ovisno o regiji i sezoni. Kratkim transportnim putevima čuva se klima i jačaju lokalni proizvođači (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:89).

Jasno definiranim smjernicama Kaufland brine o dobrobiti životinja pri uzgoju, što podrazumijeva i odgovorniju proizvodnju hrane životinjskog podrijetla. Prije svega, radi se o isključivanju uvjeta držanja životinja koji predstavljaju mučenje životinja, unaprjeđenju standarda za dobrobit životinja u svim pogonima te dopunjavanju asortimana onim proizvodima tijekom čije se proizvodnje posebice vodi računa o dobrobiti životinja. Hrana koju Kaufland plasira na tržište nije genetski modificirana, nema proizvoda od krzna, nema čupanja perja, pretjeranog hranjenja, jaja iz alternativnog uzgoja (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:93). Kako bi se sačuvao životni prostor u moru i kako bi se osigurale zalihe ribe za buduće generacije, Kaufland se zalaže za čisto more, izlov ribe koji će osigurati daljnje postojanje zaliha, kao i ekološki osviješteni izlov ribe i ekološke akvakulture (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:95).

Kaufland aktivno radi na sprječavanju bacanja prehrambenih namirnica. Kako bi spriječili gomilanje jestive hrane na otpadu i pomogli onima kojima je to zaista potrebno, zaposlenici poslovnica Kauflanda diljem Hrvatske su od 2016. godine svakog tjedna odvajali proizvode pred istekom roka trajanja te ih slali logističko-distributivnom centru gdje ih je onda Caritas Zagrebačke nadbiskupije preuzimao i dalje raspoređivao korisnicima pučkih kuhinja i domova te ostalim korisnicima na svojem području (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:99).

Kaufland se godinama angažira na prikupljanju, sortiranju i ponovnoj uporabi plastike – taj angažman je od 2018. godine centraliziran sveobuhvatnom, internacionalnom strategijom, pod nazivom REset Plastic, koja se primjenjuje na sve tvrtke i zemlje Grupacije Schwarz. Spomenutom strategijom ne žele samo smanjiti korištenje plastike i poticati kružni proces recikliranja, nego stvoriti novu svijest i promijeniti iz temelja način postupanja s plastikom (Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska, 2020./2021., 2021:115.).

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudsko društvo suvremenog doba suočava se sa širokom lepezom izbora kada je riječ o odabiru puta kojim se želi razvijati. Ideja o upravljanju održivog razvoja predstavlja obvezu osiguranja optimalnog izbora koji će odgovarati razvojnim prioritetima sadašnjosti bez potkopavanja prioriteta budućih generacija. Koncept održivog razvoja postavlja se kao ključna smjernica za usmjerenje društva prema modelima razvoja koji balansiraju ekonomske, ekološke i društvene ciljeve. Takav pristup naglašava potrebu stvaranja uvjeta koji omogućuju dugoročno očuvanje prirodnih resursa, stabilnost ekosustava i blagostanje zajednica. Razvoj održivog poslovanja potaknuo je mnoge poslovne subjekte, vladine organizacije i slična tijela, na stvaranje određenih standarda, okvira i politika, kojima je cilj ujednačavanje izvještaja o održivosti na globalnoj razini. Primjeri takvih inicijativa uključuju *Global Reporting Initiative* (GRI) i UN-ove Ciljeve održivog razvoja (SDGs), koji pružaju smjernice za mjerenje i izvještavanje o ekološkim, društvenim i ekonomskim utjecajima poslovnih aktivnosti. Spomenuti standardi pomažu organizacijama u transparentnom prikazivanju njihovih napora pri postizanju održivih ciljeva, čime se povećava povjerenje među dionicima i investitorima. Ekonomski razvoj vođen isključivo profitom i vlastitom zaradom, može dugoročno donijeti nestabilno stanje, naročito po pitanju društvenog blagostanja i stanja okoliša. Zanemarivanje ekoloških i društvenih dimenzija razvoja vodi ka degradaciji okoliša, povećanju nejednakosti i smanjenju kvalitete života. Zato je ključno integrirati principe održivosti u sve aspekte poslovanja i razvoja, osiguravajući da ekonomski rast ne dolazi na štetu okoliša i društva. Stvaranje uvjeta za provođenje koncepta održivog razvoja zahtijeva zajedničke napore vlada, privatnih sektora, nevladinih organizacija i građana. To uključuje usvajanje i implementaciju politika koje promoviraju održive prakse, poticanje inovacija koje smanjuju negativan utjecaj na okoliš te edukaciju i podizanje svijesti o važnosti održivosti. Zajedničkim naporima i primjenom principa održivog razvoja, moguće je postići ravnotežu između ekonomskog napretka, očuvanja okoliša i poboljšanja kvalitete života, osiguravajući održivu budućnost za nadolazeće generacije.

Rad doprinosi razumijevanju ključnih aspekata održivog poslovanja, pružajući smjernice za daljnje istraživanje i primjenu održivih praksi u različitim poslovnim kontekstima. Također, utvrđeno je na koji način poduzeća implementiraju održivi razvoj u svoje poslovanje te koji su

trendovi implementacije. Nadalje, istaknute su zakonske regulative izvještavanja o održivosti te koji su europski standardi izvještavanja.

Budući da su u radu postavljene tri pretpostavke, odnosno hipoteze, istraživanjem je ispitano njihovo prihvaćanje, odnosno odbacivanje. Nakon provedenog istraživanja u kojem se vidi da poduzeća poštuju svoje radnike i čine sve za njihovu dobrobit; uključujući obrazovanje, zdravlje te uvažavanje njihovih mišljenja i osjećaja, može se zaključiti kako je prva hipoteza, koja glasi: Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska prepoznaju važnost ulaganja u edukaciju svojih zaposlenika, prihvaćena. Kaufland i Lidl nude kontinuiranu edukaciju i profesionalni razvoj svojim zaposlenicima raznim treninzima, radionicama i programima usavršavanja. Time im se omogućuje stjecanje novih vještina i napredovanje u karijeri. Nadalje, analizom izvješća prethodno spomenutih poduzeća, uočeno je kako naglasak, odnosno najveću važnost stavljaju na društveni aspekt. Velika pozornost usmjerena je na dobrobit i edukaciju zaposlenika te zadovoljstvo kupaca, što znači da se druga hipoteza koja glasi: *odabrana poduzeća naglasak stavljaju na ekološki aspekt u svojim izvještajima, u odnosu na ostale aspekte održivosti* – odbacuje. Slijedom navedenog, može se zaključiti kako je treća hipoteza točna, odnosno prihvaća se. Regulatorni okviri i državne politike pružaju strukturu i smjernice koje olakšavaju usvajanje održivih praksi u poslovanju.

Obvezujući standardi, poticaji, zahtjevi za izvještavanje, pristupi financijskim tržištima, poticanje inovacija i reflektiranje društvenih očekivanja, pomažu tvrtkama pri integraciji održivosti u vlastite strategije i operacije, što doprinosi dugoročnom održivom razvoju gospodarstva i društva.

Sukladno analizi izvještaja o održivosti dvaju poduzeća, Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska, dokazano je kako poduzeća ulažu izniman trud u dobrobit svojeg poslovanja, odnosno zaposlenika, kupaca, ljudskih prava, okoliša i dr. Nadalje, analizom poslovne prakse i izvještaja o održivosti Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska, može se zaključiti kako oba poduzeća ulažu velike napore u edukaciju svojih zaposlenika. Spomenuta ulaganja uključuju razne programe obuke, radionice i profesionalni razvoj, što doprinosi njihovoj sposobnosti odgovora na suvremene izazove i povećanje učinkovitosti poslovanja. Istraživanje također pokazuje kako odabrana poduzeća najveći naglasak stavljaju na društveni aspekt održivosti u svojim izvještajima što se dokazuje već spomenutim obrazovanjem i brizi o zaposlenima. Iako najviše pažnje posvećuju društvenom aspektu, isto tako mnogo doprinose i očuvanju okoliša. To se očituje u brojnim inicijativama za smanjenje ugljičnog otiska, upravljanje otpadom, povećanje

energetske učinkovitosti i promicanje održivih proizvoda, čime odgovaraju na rastuće ekološke izazove i zahtjeve tržišta za održivim poslovanjem. Također, bitno je naglasiti kako regulatorni okviri i državne politike igraju ključnu ulogu u usvajanju održive prakse u poslovanju Lidla i Kauflanda. Zakonski propisi potiču tvrtke na transparentnost i odgovornost, prisiljavajući ih na poštivanje visokih standarda ekološke, društvene i ekonomske održivosti. Spomenuti okviri ne samo da osiguravaju poštivanje zakona, već i potiču inovacije i kontinuirano poboljšanje održivih praksi unutar poduzeća. Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska kontinuirano unapređuju svoje održive prakse kako bi smanjili negativne utjecaje na okoliš i poboljšali društvenu odgovornost. Njihova predanost održivosti očituje se kroz razne aktivnosti i inicijative koje provode, čime postaju uzor u maloprodajnom sektoru za implementaciju održivih poslovnih praksi. Takva poduzeća ne samo da ispunjavaju regulativne zahtjeve, već često idu i korak dalje kako bi postigle bolje rezultate u području održivosti, što uključuje ekološke, društvene i ekonomske aspekte. Ukupno gledajući, Lidl Hrvatska i Kaufland Hrvatska učinkovito integriraju održive strategije u svoje poslovanje, doprinoseći tako dugoročno održivom razvoju.

## 7. LITERATURA

1. Atuluku, A., Uchendu, J. (2016). *Key Business Sustainability Concepts*. URL: <https://sustyvibes.com/key-business-sustainability-concepts/> Pristupljeno: 8.6.2024.
2. Bansal, P. (2005). *Održivi razvoj: longitudinalna studija održivog razvoja poduzeća*. *Strategic Management Journal*, 26 (3), str. 197–218.
3. Brundtland Report (1987). United States: Our Common Future
4. Cambridge Institute for Sustainability Leadership (2018). *8 business & sustainability trends that will define 2018*. URL: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/business-and-sustainability-trends-2018.pdf> Pristupljeno: 10.6.2024.
5. Carrots and Sticks (2013). *Sustainability reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow's trends*. URL: <https://www.carrotsandsticks.net/media/4ldnklxn/carrots-sticks-2013.pdf> Pristupljeno: 13.6.2024.
6. De Lange, D.E., Busch, T. i Delgado-Ceballos, J. (2012). *Sustaining Sustainability in Organizations*. *Journal of Business Ethics*, 110, str. 151-156. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1425-0#citeas> Pristupljeno: 12.6.2024.
7. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21 Century*. Oxford: Capstone Publishing. URL: <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf> Pristup: 7.6.2024.
8. Embrace Relief. URL: <https://www.embracerelief.org/the-un-sustainable-development-goals-the-5-ps-of-a-sustainable-future/> Pristupljeno: 9.6.2024.
9. EUR- Lex. *Službeni list Europske Unije*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464> Pristupljeno: 10.6.2024.
10. European Commission, (2022). *EU Sustainable Development Strategy*. [https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/strategy/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/strategy/index_en.htm) Pristupljeno: 9.6.2024.
11. GRI. (2011). *Nova faza: Rast izvještavanja o održivosti*. Pregled GRI-jeve godine 2010./11 . Amsterdam: Global Reporting Initiative.
12. Hoffman, AJ. (1999). *Institucionalna evolucija i promjena: Zaštita okoliša i kemijska industrija SAD-a*. *Journal of Academy of Management*, 42 (4), 351–371.

13. Hrvatska2030 (2023). *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine*. <https://hrvatska2030.hr/wp-content/uploads/2021/02/Nacionalna-razvojnastrategija-RH-do-2030.-godine.pdf> Pristupljeno 9.6.2024.
14. Ilnér, C. (2022). *Obveza izvještavanja o održivosti - Što Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti znači za vašu organizaciju?* URL: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/edukacija/blog/obveza-izvjestavanja-o-odrzivosti-sto-direktiva-o-korporativnom-izvjestavanju-o-odrzivosti-znaci-za-vasu-organizaciju> Pristupljeno: 10.6.2024.
15. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2022). *Promjene u korporativnom izvještavanju o održivosti*. URL: <https://idop.hr/wp-content/uploads/2022/10/Promjene-u-korporativnom-izvjes%CC%8Ctavanju-o-odrz%CC%8Civosti-3.pdf> Pristupljeno: 27.6.2024.
16. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2024). *Europski standardi izvještavanja o održivosti (ESRS)*. URL: <https://idop.hr/europski-standardi-izvjestavanja-o-odrzivosti-esrs/> Pristupljeno: 10.6.2024.
17. Institut za društveno odgovorno poslovanje (n.d.). *17 ciljeva održivog razvoja*. URL: <https://idop.hr/ciljevi-odrzivog-razvoja/> Pristupljeno: 26.6.2024.
18. Izvještaj o održivosti Kaufland Hrvatska (2020/2021). URL: <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Izvj%CC%8Ctaj%20o%20odrz%CC%8Civosti%202020.%202021.pdf> Pristupljeno: 15.6.2024.
19. Izvještaj o održivosti Lidl Hrvatska (2021/2022). URL: <https://tvrka.lidl.hr/pdf/show/89090> Pristupljeno: 15.6.2024.
20. Kaufland.hr, službena stranica. URL: <https://tvrka.kaufland.hr/ljudi-okolis/izvjestaj-o-odrzivosti.html> Pristupljeno: 15.6.2024.
21. Krivačić, D. i Antunović M. (2018) *Nefinancijsko izvještavanje: novi izazov za korporativne računovodstvene sustave*. Zbornik, Veleučilište u Karlovcu
22. Kuusela, E. (2019). *Sustainability trends effecting modern business practices*. Diplomski rad. Tampere University of Applied Sciences Degree Programme in International Business.
23. Laboratorij održivog razvoja (LORA). *Što je održivi razvoj*. URL: <https://lora.bioteka.hr/sto-je-odrzivi-razvoj/> Pristupljeno: 26.6.2024.
24. Lidl.hr, službena stranica. URL: <https://tvrka.lidl.hr/> Pristupljeno: 15.6.2024.
25. Littenberg, M.R. i Melly, C. (2022). *Direktiva EU-a o korporativnom izvješćivanju o održivosti potpisana u zakonu – implikacije i kratkoročni koraci usklađivanja za*



- multinacionalne tvrtke sa sjedištem u SAD-u.* URL: <https://www.ropesgray.com/en/insights/alerts/2022/12/eu-corporate-sustainability-reporting-directive-signed-into-law> Pristupljeno: 12.6.2024.
26. Marlin, J. T. i Marlin, A. (2003). *A brief history of social reporting*, *Business Respect*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/313853999\\_Literature\\_Review\\_and\\_Research\\_Opportunities\\_on\\_Credibility\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Reporting](https://www.researchgate.net/publication/313853999_Literature_Review_and_Research_Opportunities_on_Credibility_of_Corporate_Social_Responsibility_Reporting) Pristupljeno: 8.6.2024.
27. Mathews, M.R. (1993). *Socially Responsible Accounting*, Chapman and Hall, London. (iz Mathews, M.R. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research Is there a silver jubilee to celebrate?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4): 481-531.
28. Mikelić, M. (2023). *Ekološki razvoj kao glavna komponenta održivog razvoja*. Diplomski rad. Opatija: Sveučilište u Rijeci.
29. Miljenović, D., Čičak, J. (2023). *Izještavanje o održivosti - sadržaji i aktualne smjernice Europske unije*. U: Olgić Draženović, B., ur., ESG zahtjevi – izazovi i prilike za hrvatsko gospodarstvo. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 112-124.
30. Ministarstvo vanjskih i europskih poslova Republike Hrvatske, (n.d.). *Održivi razvoj*. URL: <https://mvep.gov.hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/globalne-teme/odrzivi-razvoj/22706> Pristupljeno: 9.6.2024.
31. Narodne novine (2009). *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske*. URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html) Pristupljeno: 11.6.2024.
32. Narodne novine (2021). *Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine*. Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske. Zagreb: Narodne novine d.d. Zakon o radu. (NN 13/2021)
33. Odraž. *Održivi razvoj*. URL: <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/odrzivi-razvoj/> Pristupljeno: 11.6.2024.
34. Omazić, M. A. (2007). *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
35. Osmanagić Bedenik *et al.* (2010). *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.

36. Pineiro-Chousa, J., Vizcaíno-González, M. i López-Cabarcos, M.A. (2016). *Reputation, Game Theory and Entrepreneurial Sustainability*.
37. Poslovni.hr (2024). *Nefinancijsko izvještavanje postaje izvještavanje o održivosti: Nova obveza za puno veći broj tvrtki*. URL: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/nefinancijsko-izvjestavanje-postaje-izvjestavanje-o-odrzivosti-nova-obveza-za-puno-veci-broj-tvrtki-4440174> Pristupljeno: 27.6.2024.
38. Postposmo (2021). *Advantages and Disadvantages of Sustainable Development*. URL: <https://www.postposmo.com/en/advantages-and-disadvantages-of-sustainabledevelopment/> Pristupljeno: 12.6.2024.
39. Rapić, I. (2023). *Revizorovo uvjerenje na izvješćivanje o održivosti*. URL: <https://lidermedia.hr/konferencije-i-edukacije/revizorovo-uvjerenje-na-izvjescivanje-o-odrzivosti-150678> Pristupljeno: 27.6.2024.
40. Razvojni europski centar inicijativa – RECI (n.d.). *Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje*. URL: <https://centar-reci.hr/odrzivi-razvoj-i-drustveno-odgovorno-poslovanje/> Pristupljeno: 26.6.2024.
41. Renko, S. (2018). *The Concept of Sustainable Development*. U *Sustainable Marketing Concept in European SMEs*, ur. Rudawska, E., 29-52. Bingley: Emerald Publishing
42. Sinovčić, A. (2017). *Izvjestavanje o održivosti prema GRI G4 smjernicama*. Diplomski rad. Split: Sveučilište u Splitu.
43. Sisaye, S. (2021). *The influence of non-governmental organizations (NGOs) on the development of voluntary sustainability accounting reporting rules*. Palumbo-Donahue School of Business, Duquesne University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
44. Smart kolektiv. URL: <https://smartkolektiv.org/category/razvoj-csr/korporativna-filantropija/> Pristup: 8.6.2024.
45. Smolčić Jurdana, D. (2003). *The principles of sustainable tourism development, Održivi razvoj turizma – problemi i perspektive*, Opatija, Hrvatska: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija i Zavod za održivi razvoj i prostorno planiranje PGŽ.
46. Tipurić, D., Podrug, N. (2010). *Korporativna održivost velikih hrvatskih poduzeća*. Časopis „Sarajevo business and economics review“. URL: <https://crosis.hr/crosbi/publikacija/prilog-casopis/166704> Pristup: 6.6.2024.
47. Udovičić, B. (2004). *Neodrživost održivog razvoja*. Zagreb: Kigen d.o.o.
48. UN. (2017). *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://www.un.org/development/desa/jpo/wp->

[content/uploads/sites/55/2017/02/2030Agenda-for-Sustainable-Development-KCSD-Primer-new.pdf](https://uzorhrvatske.hr/info/priopcenja/327-regulatorni-okvir-za-odrzivo-poslovanje) Pristupljeno: 9.6.2024.

49. Uzor Hrvatske. *Regulatorni okvir za izvještavanje o održivosti*. URL: <https://uzorhrvatske.hr/info/priopcenja/327-regulatorni-okvir-za-odrzivo-poslovanje> Pristupljeno: 12.6.2024.
50. Van Marrewijk, M. i Werre, M. (2003). *Multiple Levels of Corporate Sustainability*. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3):107-119.
51. Vijeće Švicarskog saveza (2022). *Globalni referentni okvir*. URL: <https://www.eda.admin.ch/agenda2030/en/home/agenda-2030/globaler-kompass-fuer-nachhaltige-Entwicklung.html> Pristupljeno: 27.6.2024.
52. Wiedmann, M. (2022). *CSRD - Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti - Na koja se društva odnosi i od kada? Pragovi i raspored*. URL: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/edukacija/blog/csrd-direktiva-o-korporativnom-izvjestavanju-o-odrzivosti-na-koja-se-drustva-odnosi-i-od-kada-pragovi-i-raspored> Pristupljeno: 27.6.2024.
53. Zanini Gavrančić, T., Možé, H. i Afrić Rakitovac, K. (2021). *Strateški pristup korporativnoj filantropiji*. 22. međunarodni simpozij o kvaliteti kvaliteta – jučer, danas, sutra, Poreč.
54. Zaparenkova, A. (2023). *Izvještavanje o održivosti*. Diplomski rad. Opatija: Sveučilište u Rijeci.

## **8. PRILOZI**

### **8.1. Popis slika**

Slika 1: Tri područja održivog razvoja

Slika 2: Pet ključnih dimenzija Agende 2030

Slika 3: Sadržaj izvještaja o održivosti

Slika 4: Regulatorni okvir za izvještavanje o održivosti (ESG)

Slika 5: Obveznici izvještavanja prema Uredbi SFDR

Slika 6: Okolišno održiva gospodarska djelatnost

Slika 7: Obveznici izvještavanja prema Uredbi o taksonomiji

Slika 8: Vremenski okvir izvještavanja o održivosti prema vrsti obveznika

Slika 9: Obveznici izvještavanja o održivosti



