

ESG, društvena prihvatljivost i transparentnost

Od regulatorne forme do dokaza otpornosti

DARIA MATELJAK

Spring+shift | savjetovanje o održivosti



ESG je organizacijska higijena.

Sposobnost da poduzeće uoči, objasni i ispravi problem.

Izvještavanje i komunikacija
nisu opisi „savršenih
sustava”.

Izvor: [Gazzola i sur., 2026.](#)

Znati

utjecaje i ovisnosti poslovnog modela

Upravlјati

rizicima, odgovornostima i kontrolama

Čuti

dionike, pritužbe i rana upozorenja

Dokazati

rezultate, odstupanja i korektivne mjere

Transparentnost je preduvjet održive tranzicije.

Povjerenje javnosti

„...aktivno sudjelovanje javnosti i povjerenje u tranziciju od presudne su važnosti kako bi politike bile uspješne i prihvaćene.”

Europski zeleni plan

2019. · Uvod

Transparentno odlučivanje

„...djelotvorno primjenjivati visoke standarde za transparentnost, sudjelovanje javnosti i pristup pravosuđu...”

Osmi program djelovanja EU-a
za okoliš do 2030.

Članak 3., točka (af)

Odgovornost prema dionicima

„Nedostatak informacija o održivosti koje pružaju poduzeća isto tako ograničava mogućnost dionika [...] da stupe u dijalog s poduzećima o pitanjima održivosti.”

CSRD

Uvodna izjava 14.

**Ne izvještavamo samo o rezultatima.
Omogućujemo dionicima da ih provjere, razumiju i propituju.**

Dionici nisu pasivna publika. Oni imaju pravo sudjelovanja.

01

Znati

Pristup relevantnim
okolišnim informacijama

02

Sudjelovati

Utjecaj na postupak
prije zaključavanja odluka

03

Tražiti zaštitu

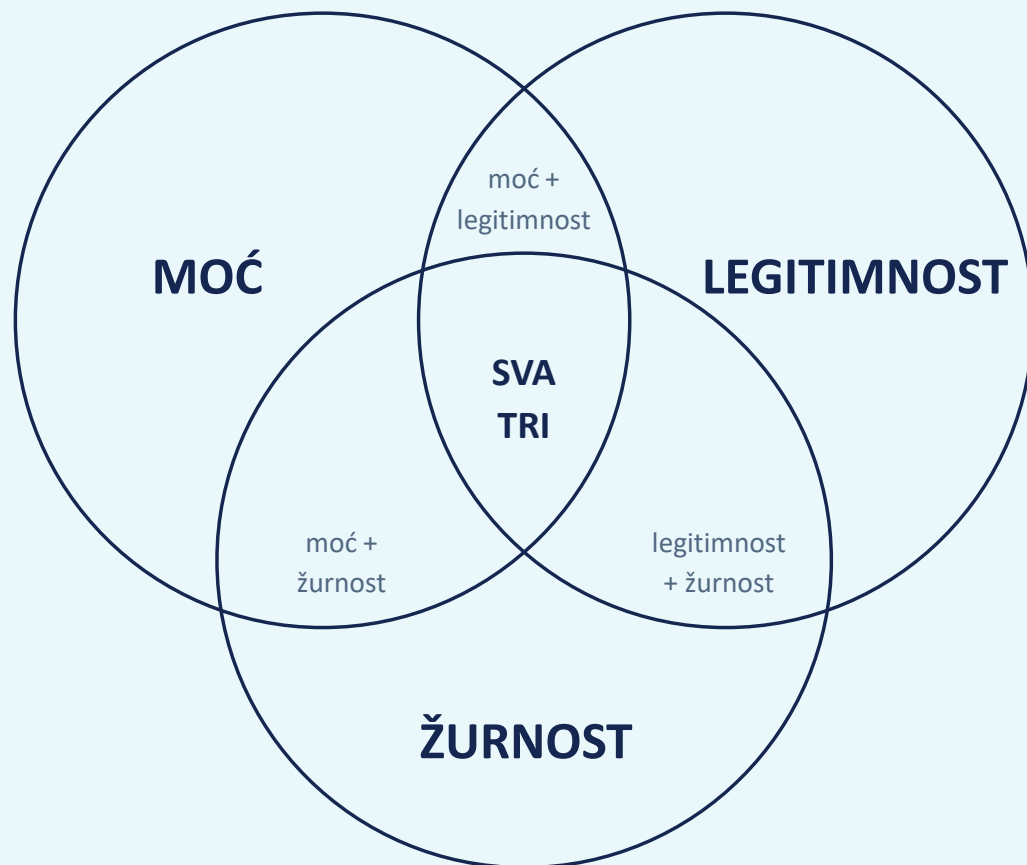
Pristup pravosuđu
i mehanizmima pritužbi

Izvještaj omogućuje prosudbu. Ne zamjenjuje dijalog.

Aarhuški okvir primarno obvezuje države i javna tijela. UN-ova načela i ESRS povezuju odgovornost poduzeća s komunikacijom i dokazima.

Izvor: [UNECE, Aarhuška konvencija](#) [UN, načelo 21.](#) [ESRS S3](#)

Pravo na informaciju i sudjelovanje ne ovisi o moći.



Moć

Može li dionik utjecati na odluku?

Legitimnost

Je li zahtjev pravno ili moralno opravdan?

Žurnost

Koliko je zahtjev važan i vremenski osjetljiv?

Lokalna zajednica može imati legitiman i žuran zahtjev prije nego što stekne moć.

Izvor: [Rawlins \(2006\)](#), prema [Mitchellu i sur. \(1997\)](#)

Održivost već ulazi u poslovni rezultat.

Udio organizacija koje prijavljuju učinak ulaganja u održivost



2.100

viših rukovoditelja
701 organizacija
13 zemalja

Postoci označuju udio ispitanih organizacija koje su se izjasnile da imaju učinke na poslovanje, ne stopu rasta dobiti.

Izvor: [Capgemini, 2026.](#)

Kapital i veliki kupci traže dokaze.

VLASNICI IMOVINE / ULAGAČI

84%

uključuje održivost
u investicijske odluke

73% u 2025. → 84% u 2026.

**Kvaliteta korporativnih objava:
vodeća prepreka daljnjem uključivanju
održivosti.**

FTSE Russell: 402 vlasnika imovine u 24 zemlje. Iskazane investicijske prakse nisu jamstvo financiranja pojedinog poduzeća.

Izvor: [FTSE Russell, 2026.](#) [CDP, podaci 2025.](#)

ZAHTJEVI KUPACA

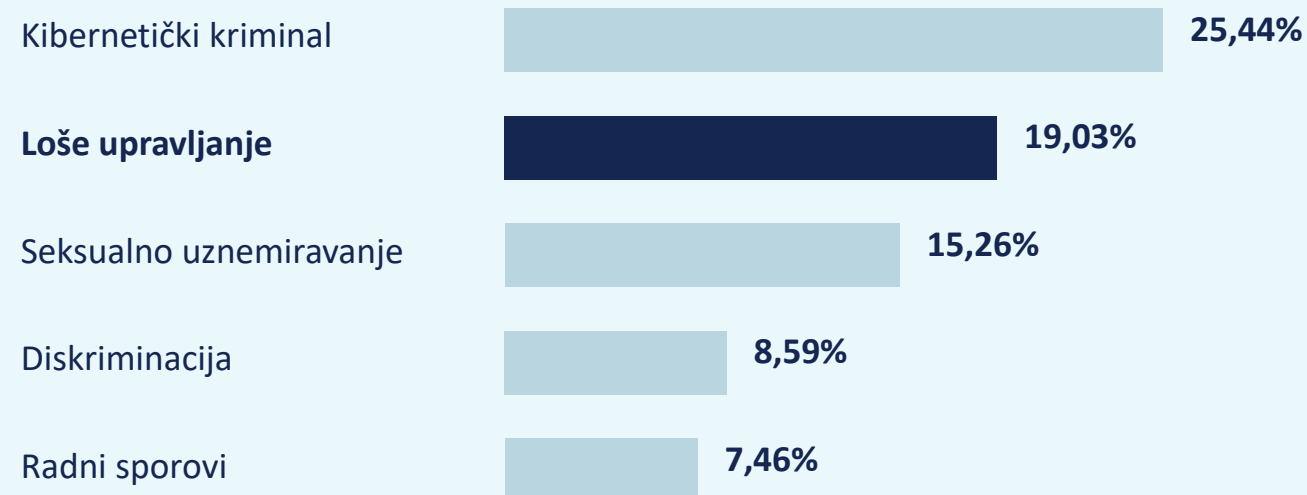
45.000+

dobavljača dobilo je zahtjev
za okolišne podatke kroz CDP

Podatak za 2025.

Uzroci korporativnih kriza, globalno

PET VODEĆIH KATEGORIJA | UDIO MEDIJSKIH OBJAVA



19,03%

Loše upravljanje 2. najveća kategorija

Pogrešna procjena dionika.
Nedovoljna ulaganja u otpornost.
Zakašnjelo upravljanje rizicima.

Transparentnost je dio upravljanja rizicima, a ne samo komunikacije.

Osnova: 1.232.103 medijske objave, ne zasebne krize. Autorski graf prema javnim ICM podacima.

Izvor: [ICM, objava 7. 7. 2026.](#) [Deborah Hileman / ICM, 28. 7. 2026.](#)

Švedska i Francuska: projekti ne prolaze automatski.

ŠVEDSKA

Kopnena vjetroenergija · 2021.–2025.

119 / 157

**promatranih projekata
zaustavljeno lokalnim vetom**

U 2025.: 43 od 46 projekata.

Industrijski izvor; nije cijeli portfelj projekata.

FRANCUSKA

Novi industrijski i poljoprivredni projekti · 2023.

168

**odluka o odbacivanju
ili odbijanju projekata**

Sustav okolišnog nadzora ICPE.

Protivljenje dionika može zaustaviti investiciju.

PROJEKT	OTPOR DIONIKA	ISHOD
SKALICA / OTPAD Slovačka · GGES	Centar za gospodarenje otpadom. 6.894 glasa protiv na referendumu u prosincu 2025.; grad provodi volju građana.	Projekt povučen 11. 3. 2026.: povučen iz postupka EIA.
ISTRES / OTPAD Francuska · SUEZ / IREN	Energetska uporaba goriva iz otpada. Otpor stanovnika, grada i 13 udruga; negativno mišljenje nakon javne rasprave.	Projekt povučen 4. 9. 2026.: SUEZ povlači zahtjev.
LACQ / CCS Francuska · Teréga / Pycasso	Podzemno skladištenje CO ₂ . Otpor lokalnih dužnosnika, udruga, sindikata i industrije; investitor izričito navodi izostanak dijaloga.	Lokacija napuštena Listopad 2024.: odustajanje od lokacije Lacq.

Javni otpor doveo je do povlačenja projekta ili lokacije; nije riječ o tri odbijene dozvole.

Izvor: [ASB, 25. 3. 2026. \(Skalica\)](#)

[France 3, 5. 9. 2026. \(Istres\)](#)

[AFP, 25. 10. 2024. \(Lacq\)](#)

[Ineris, str. 16 \(Pycasso\)](#)

Što dionici moraju moći provjeriti?

E

OKOLIŠ

Potreba i alternative
Emisije, voda i bioraznolikost
Resursi, ostaci i skladištenje
Rizici nakon zatvaranja

S

LJUDI I ZAJEDNICE

Zdravlje, sigurnost i uvjeti rada
Raspodjela koristi i tereta
Sudjelovanje i pritužbe
Što se promijenilo nakon dijaloga

G

UPRAVLJANJE

Vlasništvo i odgovornosti
Dozvole, uvjeti i provjere
Incidenti i korektivne mjere
Sanacija i financijsko pokriće

Tvrdnja → podatak + metoda + ograničenje + odgovornost

Modelirano ≠ izmjereno. Obećanje ≠ rezultat. Izveštaj povezuje dokaze, a ne zamjenjuje dijalog.

Izvor: [UNECE, Aarhuška konvencija](#) [UN, načelo 21.](#) [ESRS S3](#) [ACP, 20. 7. 2026.](#)

W2E: izvještaji i komunikacija moraju omogućiti provjeru projekta.

Potrebne su 4 vrste dokaza:



Potreba

Uloga u hijerarhiji otpada i provjerene alternative

Učinak

Ulazni tokovi, emisije, energija i ostaci obrade

Odstupanja

Incidenti, neizvjesnosti, odgovornost i rokovi

Odnos

Dostupna mjerenja, pritužbe i javni odgovori

Od prava dionika do provjerljivog izvještaja.

Teorija dionika	Moć, legitimnost i hitnost objašnjavaju upravljački prioritet. Brad L. Rawlins, Prioritizing Stakeholders for Public Relations, 2006.
Temeljni ciljevi EU	Održivi razvoj, socijalni napredak i zaštita okoliša. Ugovor o EU, čl. 3.
Okolišna načela EU	Predostrožnost, prevencija i onečišćivač plaća. UFEU, čl. 191.
Prava javnosti	Pristup informacijama, sudjelovanje i pravna zaštita. UNECE, Aarhuška konvencija
Odgovornost poduzeća	Komunicirati odgovor na utjecaje na ljudska prava. UN, Vodeća načela o poslovanju i ljudskim pravima, načelo 21.
Izvještavanje o zajednicama	Utjecaji, uključivanje, postupci, mjere i rezultati. EFRAG, ESRS S3, pogođene zajednice

Ne izvještavamo radi forme.

Dajemo provjerljive dokaze
održivosti i otpornosti poslovanja.

Povjerenje je zaključak dionika, a ne tvrdnja poduzeća.