

Temelj vsakega poročila o trajnosti je ocena dvojne pomembnosti

Ne moremo si zamisliti športnika, ki je odličen v svoji disciplini, pa se ne potrjuje na tekmovanjih. Od neke stopnje razvoja svojih psihofizičnih sposobnosti dalje, je njegovo napredovanje mogoče le s pomočjo in v okviru tekmovanj. Ravno tako je za organizacije nujno potrebno, da ne le izvajajo trajnostno delovanje, temveč ga tudi transparentno opišejo v poročilu o trajnostnem delovanju. Poročilo je samoocena, ki organizaciji omogoča nadaljnje izboljšave in neodvisno presojo drugih zainteresiranih strani.

Proces poročanja se prične s postavitvijo strukture poročila, imenovanjem odgovornih oseb in širšega tima za pripravo poročila. Istočasno se vzpostavijo pogovori z revizorji, da bi določili obseg poročila. Obseg poročila narekuje predvsem ocena dvojne pomembnosti, kot je določena z novimi evropskimi standardi poročanja o trajnosti (ESRS). Njihovo obvezno uporabo narekujejo nacionalne zakonodaje držav, ki so v svoj pravni red že implementirale CSRD Direktivo. S pomočjo ocene dvojne pomembnosti namreč organizacija prepozna (zelo) pomembne vplive, tveganja in priložnosti, o katerih naj bi poročala, saj so povezane z okoljskimi, socialnimi in upravljavskimi trajnostnimi zadevami.

V nadaljevanju prispevka z vami delim nekaj izkušenj, kako smo dvojno pomembnost ocenili v naši organizaciji ter razmišljam o tem, da dvojna pomembnost nikakor ni nekaj povsem novega v organizacijah, ki imajo vpeljene sisteme kakovosti in upravljanja s tveganji.

Organizacije, ki imajo vpeljene sisteme kakovosti, razumejo kontekst svojega delovanja, se odzivajo na zahteve deležnikov in odgovorno uporabljajo vire za razvoj

V podjetju, ki proizvaja in distribuira hrano in druge potrošniške dobrine, smo tradicionalno zavezani upravljanju v skladu z visokimi zahtevami globalnih ISO standardov za kakovost, varnost hrane, upravljanje z okoljem in energijo. Vsi ti standardi predvidevajo, da organizacija razume kontekst, v katerem deluje in se temu primerno odziva na način, da definira politike in svoje vire usmerja na področja, kjer je njen učinek največji, bodisi negativen in ga je zato potrebno omejiti, bodisi pozitiven in nam zato ponuja priložnosti za rast. Ker nobena organizacija nima neomejenih virov za delovanje, odločitve v naprednih organizacijah že v osnovi temeljijo na zelo premišljenih ocenah tveganja, ki pomagajo pravilno razporediti vire za učinkovite poslovne rezultate.

V tako vzpostavljenih sistemih, je trajnostno delovanje pravzaprav dopolnilo oziroma nadgradnja, predvsem na dveh področjih:

- Potreben je poseg v same temelje sistema, ki jih lahko dobro postavimo s pomočjo ocene dvojne pomembnosti, kot jo določajo standardi ESRS. Ti sistematično urejajo trajnostne zadeve v teme in podteme in zato predstavljajo dobro definiran in celovit vodič za prepoznavanje pomembnih vplivov, tveganj in priložnosti. Organizaciji omogočajo, da dodatno prepozna morebitne vplive,

tveganja in priložnosti, ki jih znotraj sistemov kakovosti še ni naglasila ter vključila v upravljanje. Izhajajo iz skrbnega pregleda celotne verige vrednosti ter pričakovanj zelo širokega kroga vseh relevantnih deležnikov.

- Potrebno je določiti manjkajoče politike in aktivnosti, predvsem pa postaviti jasne dolgoročne cilje trajnostne transformacije, podprte z metrikami, s pomočjo katerih spremljamo napredek k uresničevanju zavez. Slednje seveda počnemo znotraj samih strateških poslovnih načrtov.

Mnoga velika podjetja, ki smo v letu 2025 prvič izdala svoja poročila o trajnostnosti v skladu z direktivo CSRD, smo že imela izkušnjo s poročanjem po drugih standardih (na primer GRI) in smo tudi že globoko v fazi izvajanja lastnih trajnostnih strategij. Tako je tudi v podjetju, kjer delujem, saj smo svoje prvo »GRI poročilo« objavili za leto 2013, trajnostne cilje do leta 2030 pa postavili že leta 2023. V takih okoliščinah ocena dvojne pomembnosti ni bila prvi korak za upravljanje trajnosti, temveč pomembno sistemsko dopolnilo.

Ocena dvojne pomembnosti naj bo pripravljena v skladu z ESRS standardi

Za postopek ocenjevanja dvojne pomembnosti smo v našem podjetju najprej imenovali ožji tim treh sodelavcev, ki je imel nalogo proučiti zahteve ESRS standardov in EFRAG smernic za izvajanje ocene pomembnosti. To smo bili predstavnik upravljanja kakovosti, upravljanja tveganj, in odgovorna oseba za trajnostno poročanje. Struktura tem, kot jih določajo ESRS standardi, nam je narekovala tudi sestavljanje delovnih skupin sodelavcev – ocenjevalcev. V ocenjevanje smo vključili vse korporativne vodje procesov, saj le-ti obvladujejo in odlično poznajo poslovne procese od vrha navzdol, torej od matičnega podjetja preko vseh podrejenih družb. Za specifične teme, kot je na primer upravljanje blagovnih znamk, ki so v domeni posameznih poslovnih programov, smo dodatno razširili skupine na delavnicah s predstavniki vseh blagovnih znamk. Iz navedenega nabora vodij in strokovnjakov smo sestavili pet delovnih skupin po posameznih sklopih tem, katerih sestava od šest do največ deset članov je omogočala kvalitetno razpravo. Delavnice so bile razporejene preko treh poletnih mesecev.

Odločili smo se, da bomo ocenjevali kratkoročno (1 leto), srednjeročno (do 5 let) in dolgoročno dimenzijo vplivov, tveganj in priložnosti. Za vsako podtemo smo najprej prepoznali pozitivne ali negativne, dejanske in morebitne vplive, ki so posledica našega delovanja na okolje in družbo. Ponekod smo v povezavi z negativnimi vplivi prepoznali tudi tveganja, v povezavi s pozitivnimi vplivi pa priložnosti. Drugod smo prepoznali samo tveganja ali samo priložnosti. Delavnice so trajale od dve do štiri ure, po potrebi smo delo dokončali na dodatnih krajših sestankih, po tem, ko smo pridobili manjkajoče informacije potrebne za odločanje.

Metodologija ocenjevanja je bila določena vnaprej. Ocenjujejo se obseg in stopnja vpliva z lestvico od 1 do 5, pri negativnih vplivih tudi verjetnost nepopravljivosti škode. Vsaka ocena na lestvici je opisana s kvalitativnimi in kvantitativnimi kriteriji. Matematična kombinacija vseh informacij daje enotno končno oceno pomembnosti določenega učinka, tveganja ali priložnosti. Nastala je zelo obširna matrika podatkov, kot prva verzija celovite ocene dvojne pomembnosti.

Uporaba ESRS standardov za dvojno pomembnost organizaciji omogoča, da bo vedno preverila vse možne teme področja okolja, družbe in upravljanja ter jo tako postavlja na varno stran upravljanja trajnosti, predvsem ko gre za tveganja. Seznan tem lahko organizacija seveda podaljša, v kolikor meni, da je zanjo pomembna tema, ki je ni na standardnem seznamu.

Določanje pragov je prepuščeno presoji organizacije

Standardi ne določajo posebnih pragov, ki bi razmejili, kdaj je vpliv, priložnost ali tveganje pomembno ali ne, določiti jih mora organizacija sama. V našem primeru smo jih določili predvsem izkustveno, saj v okviru rednih letnih pregledov uspešnosti procesov znotraj sistemov kakovosti že vrsto let analitično pristopamo z uporabo kazalnikov učinkovitosti ključnih procesov in redno posodabljammo procesne cilje ter tveganja in priložnosti. Izkušnje iz procesnega upravljanja so nam v veliki meri olajšale odločitev, kje postaviti prag pomembnosti. Česar že do sedaj organizacija ni vključevala v procesno upravljanje je zelo verjetno tudi z vidika trajnostnega poročanja ne-pomembno.

Je pa razprava na delavnicah omogočila ozaveščanje širše skupine vodij o vplivih našega delovanja na okolje in družbo, ter o finančnih tveganjih in priložnostih, ki so posledica sprememb okolja in družbe. Prav tako smo s pomočjo metodologije ocenjevanja zagotovili visoko raven izmenjave mnenj in uspešno usklajevanje pogledov in stališč različnih oddelkov. Posledično smo pomembno izboljšali raven razumevanja trajnostnih zadev in razvili vodstvene kompetence, ki omogočajo boljše strateško načrtovanje z vključevanjem trajnostnih zadev.

Dvojna pomembnost naj vključuje celotno verigo vrednosti

Večja novost pri ocenjevanju pomembnosti po novih ESRS standardih je obvezen zajem informacij, ki vključujejo verigo vrednosti. Pri tem si organizacija lahko pomaga z EFRAG Navodili za izvajanje vrednostne verige (IG 2), vsaka organizacija pa se z verigo vrednosti sreča tudi pri izračunu emisij toplogrednih plinov. Ponovno se ocenjevanje pomembnosti izvede po celotnem seznamu trajnostnih tem in podteme. Kako pridobiti podatke? V naši organizaciji smo se za začetek naslonili na dolgoletne izkušnje in informacije, ki jih črpamo iz nenehnega sodelovanja in razvitih odnosov s strateškimi partnerji (dobavitelji, kupci, potrošniki). Informacij v podjetju je neizmerno veliko, navadno se uporabljajo znotraj zaključenih oddelkov (na primer v oddelku Nabave za področje dobaviteljev in materialov). Analiza dvojne pomembnosti nas je spodbudila, da vse informacije centralno zberemo na enem mestu v urejenih tabelah ter določimo kriterije, ki nas bodo lažje pripeljali do prepoznavanja pomembnih tem. Za področje nabavne verige, so bili na primer analizirani splošni podatki o dobaviteljih, o obsegu prometa, izvoru blaga, družbenih in okoljskih kazalnikih držav, v katerih dobavitelji poslujejo. Pregledali smo trajnostna poročila dobaviteljev in iz poročil poskusili čim bolje razumeti tudi dobaviteljeve nabavne poti in izvore njihovih primarnih materialov/storitev. Iz tako urejenih podatkov smo izluščili določene okoljske in družbene teme, ki smo jih z nekaterimi ukrepi izboljšav do sedaj sicer sporadično že naslavljali, vendar se z njimi nismo sistematično aktivno ukvarjali. Take teme so na primer pogoji dela delavcev v agrarnem sektorju, uporaba kemikalij v pridelavi kultur, izguba biotske raznovrstnosti zaradi intenzivnega kmetijstva, če naštejemo samo nekatere.

Podobno smo pristopili tudi v verigi vrednosti »navzdol« - izvedli smo dodatne intervjuje s skrbniki ključnih kupcev in sodelavci iz oddelkov Marketinga, ki pri sebi hranijo ogromne količine znanja, ki omogoča razumevanje praks kupcev in končnega potrošnika.

Končna matrica dvojne pomembnosti v naši organizaciji je »trodimenzionalna«, opisuje vplive, priložnosti in tveganja za nivoje lastnih operacij, dobaviteljev ter kupcev in potrošnikov.

Dvojna pomembnost in trajnostna strategija

Zelo pogosto sistem ocenjevanja dvojne pomembnosti pokaže na kar veliko število pomembnih podtem, s katerimi se morajo organizacije ukvarjati. V naši organizaciji smo jih prepoznali kar štiriinštirideset, tako

možnih in dejanskih vplivov kot tveganj ali priložnosti. Kaj od tega vgraditi v strategijo trajnostnega delovanja terja dodaten razmislek. Strategija podjetja mora biti osredotočena na znatno manjše število ciljev, ki so v določenem razvojnem obdobju podjetja bolj v ospredju kot drugi, podprti z investicijskimi vlaganji in drugimi potrebnimi viri za uresničitev.

V naši organizaciji smo že leta 2023 sprejeli trajnostno strategijo, ki nam postavlja pet stebrov prioritete delovanja (to so emisije, obnovljivi viri energije, voda, zaposleni in novi proizvodi), v okviru katerih zasledujemo napredek k postavljenim ciljem za leto 2030. Vzdržnost te strategije smo ponovno preverili z rezultati ocenjevanja dvojne pomembnosti. Ugotovili smo, da je ni potrebno spremeniti v tem obdobju strateškega načrtovanja. Rezultati dvojne pomembnosti bodo vhodni podatki za določitev prihodnje verzije strateškega načrta.

Dvojno pomembnost naj razume in potrdi najvišje vodstvo podjetja

Rezultate ocene dvojne pomembnosti smo najprej preverili z revizorji. Ti so nam ponekod podali manjše pripombe, predvsem temelječe na njihovem širšem vpogledu v podobne poslovne modele oziroma organizacije. Končno matriko pomembnih vplivov, tveganj in priložnosti smo nato podrobno predstavili članoma uprave pristojnima za korporativne aktivnosti in finančno poslovanje. V nadaljevanju smo povzetek zaključkov predstavili članom interne revizije, celotni upravi in celotnemu nadzornemu svetu družbe. Proces ocene dvojne pomembnosti bomo skupaj z oceno poslovnih tveganj redno obnavljali vsako leto v septembru.

Dvojna pomembnost v svetu nenehnih sprememb in hitrega razvoja umetne inteligence

Morda za konec velja omeniti še to, da se nakazujejo nekateri poskusi uporabe orodij umetne inteligence tudi na področju ocenjevanja dvojne pomembnosti. Njihova prednost je, da ocenjevanje temelji na obsežnih in sledljivih bazah podatkov, ki so mnogo večje od znanja, ki obstaja znotraj organizacije (tako imenovani ponudniki »data based double materiality« ali pa »science based double materiality«). Če in ko bodo potrjeni kot verodostojni preverjeni modeli, se bodo morda hitro uveljavili in nam vsem olajšali delo. *Do takrat pa je ocena dvojne pomembnosti pristop, ki ga lahko uporabi vsaka organizacija na sebi prilagojen način. Je primerno orodje, ki omogoča razumevanje kaj so pravzaprav teme trajnostnega razvoja. Omogoča razpravo v podjetju o tem, kje so vplivi največji. Omogoča usklajenost mnenj različnih oddelkov, kje vidimo nove priložnosti, kje bomo v prihodnje delovali, investirali ali krepili odpornost organizacije pred tveganji hitro spreminjajočega se okolja in družbe. Na kratko, ocena dvojne pomembnosti dodatno izboljšuje upravljanje in odpornost družb.*

*Mag. Nataša Gladovič,
direktorica korporativnega upravljanja
trajnosti, Atlantic Grupa*