

ESG istraživanje

Zahtjevi održivosti u lancima vrijednosti i spremnost poduzeća na odgovor

Istraživanje o potrebama i
izazovima gospodarskih subjekata
u Republici Hrvatskoj u području
održivosti i održivog financiranja



U SURADNJI SA:





IZDAVAČ

Hrvatska gospodarska komora

ZA IZDAVAČA

dr.sc. Luka Burilović

GLAVNI UREDNICI

doc.dr.sc. Tomislav Radoš i mr.sc. Marija Šćulac

AUTORI ANALIZE

Gorana Pavičić Nišević
Daria Mateljak
Riki Pahlić
Ivana Klarić
Ana Marinović

IZVRŠNA UREDNICA

Tamara Kelava

GRAFIČKO OBLIKOVANJE, UREĐIVANJE I PRIPREMA

Emil Čubretović

LEKTOR

Sandra Baksa

DATUM IZRADE

Lipanj 2026.

Sadržaj ili dijelovi sadržaja iz dokumenta mogu se prenositi bez posebne dozvole,
uz precizno navođenje izvora: Hrvatska gospodarska komora, lipanj 2026.

SADRŽAJ

ODRŽIVOST U PRAKSI: KLJUČNI NALAZI	5
01. UVOD	6
1.1. Kontekst i motivacija istraživanja	6
1.2. Ciljevi istraživanja	6
1.3. Struktura izvještaja	7
02. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	8
2.1. pristup i instrument istraživanja	8
2.2. Uzorak i prikupljanje podataka	9
2.3. Ograničenja istraživanja	10
03. PROFIL SUDIONIKA ISTRAŽIVANJA	11
3.1. Pravni oblik i djelatnost	11
3.2. Veličina i zemljopisna rasprostranjenost	12
04. ODRŽIVOST KAO POSLOVNI KONCEPT	14
4.1. Strateški prioritet ili nužno zlo? Važnost i pokretači	14
4.2. Od obveze do vrijednosti: izvještavanje i poslovni učinak	16
05. ZAHTJEVI IZ LANACA VRIJEDNOSTI	18
5.1. Odakle dolaze zahtjevi: mapa dionika	18
5.2. Anatomija zahtjeva: vrste, učestalost i kompleksnost	19
5.3. Što dionici traže i koliko ih razumijemo	21

06.	KOLIKO SMO SPREMNI? KAPACITETI PODUZEĆA	23
6.1.	Tko vodi održivost: uloge, timovi i procedure	23
6.2.	Što nam je potrebno: vrijeme, resursi i praćenje podataka	25
07.	JAZ KOJI SE OSJEĆA: IZAZOVI I PREPREKE	28
7.1.	Gdje zapinje: glavne prepreke u praksi	28
7.2.	Teret ili prilika? Percepcija koristi i rizika	29
08.	ŠTO PODUZEĆA ZAISTA TREBAJU: PUTOKAZ ZA PODRŠKU	31
8.1.	Od teorije do prakse: edukacija, savjeti i alati	31
8.2.	Spremnost na korak naprijed: korištenje stručne podrške	33
09.	NOVAC ZA ZELENU TRANZICIJU: ODRŽIVO FINANCIRANJE	35
9.1.	Poznato, ali nedovoljno iskorišteno: stanje na tržištu	35
9.2.	Prepreke i poluge: što olakšava pristup financiranju	37
9.3.	Zelena tranzicija u brojkama: investicijske potrebe	38
9.4.	Pravi instrument za pravi projekt: interes i preferencije	40
9.5.	Korak dalje od prošle godine: usporedba s istraživanjem iz 2025.	42
10.	ZAKLJUČAK I PREPORUKE	44
10.1.	Ključni nalazi	44
10.2.	Preporuke za dionike	44

ODRŽIVOST U PRAKSI: KLJUČNI NALAZI



01

UVOD

Održivost je proteklih nekoliko godina iz područja dobrovoljnog opredjeljenja prerasla u dio načina na koji se planira, vodi, ugovara i financira poslovanje. Regulatorni okvir Europske unije, očekivanja kupaca i partnera te sve veća pozornost financijskog sektora zajedno oblikuju novo poslovno okruženje u kojem se od poduzeća očekuje da razumiju, mjere i dokazuju svoj utjecaj na okoliš i društvo te svoju financijsku izloženost rizicima i prilikama povezanim s održivošću. Za hrvatsko gospodarstvo, snažno integrirano u europske lance vrijednosti, ta promjena nije apstraktna, ona stiže kroz konkretne zahtjeve poslovnih partnera i uvjete pod kojima se dolazi do tržišta i kapitala.

Hrvatska gospodarska komora već godinama podržava gospodarstvenike u stjecanju znanja i vještina u održivosti, kao i umrežavanju i međusektorskoj suradnji na promociji održivog poslovanja i podizanja konkurentnosti hrvatskih poduzeća. Ovo izvješće donosi rezultate istraživanja koje je Hrvatska gospodarska komora provela u suradnji s konzultantskom tvrtkom Spring+shift specijaliziranom za održivi i organizacijski razvoj. Istraživanje je provedeno kako bi se bolje razumjelo kako gospodarski subjekti u Republici Hrvatskoj doživljavaju zahtjeve održivosti, koliko su spremni na njih odgovoriti i kakva im je podrška potrebna. Dio istraživanja posvećen je održivom financiranju te je djelomično usporediv s istraživanjem provedenim prošle godine, sa svrhom praćenja razine upoznatosti s financijskim instrumentima i potreba poduzeća za održivim financiranjem.

> 1.1 Kontekst i motivacija istraživanja

Zahtjevi održivosti sve se intenzivnije prenose kroz lance vrijednosti. Velika poduzeća i korporacije, vezana regulatornim obvezama izvještavanja poput Direktive o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD), ta očekivanja prenose na svoje dobavljače, podizvođače i poslovne partnere. Tako i poduzeća koja sama nemaju formalnu obvezu izvještavanja sve češće primaju stvarne tržišne zahtjeve – od kupaca, banaka, osiguravajućih društava te drugih partnera – koji se odnose na podatke o emisijama, radnim uvjetima, upravljanju, utjecajima u zajednici i na tržištu te drugim aspektima održivosti.

Upravo smo u toj skupini poduzeća, koja su često nepravedno zapostavljena, pronašli glavni motiv ovog istraživanja. Mala i srednja poduzeća te subjekti izvan dosega izravne regulacije često se nalaze u procjepu: zahtjevi koji do njih dolaze stvarni su i obavezujući za nastavak poslovne suradnje, no podrška, znanje i resursi za njihovo ispunjavanje nisu uvijek dostupni u istoj mjeri. Razumijevanje gdje zahtjevi nastaju, kako se prenose i koliko su poduzeća spremna na njih odgovoriti preduvjet je za osmišljavanje učinkovite podrške.

> 1.2 Ciljevi istraživanja

Istraživanje je oblikovano oko šest povezanih ciljeva. Prvi je mapiranje tipova i izvora zahtjeva održivosti koji dolaze do hrvatskih poduzeća. Drugi je identifikacija ključnih dionika koji te zaht-

jeve postavljaju, od kupaca i korporacija do financijskih institucija i javnih tijela. Treći je kvantifikacija intenziteta i kompleksnosti zahtjeva, odnosno koliko su učestali, zahtjevni i resursno opterećujući.

Preostala tri cilja usmjerena su na stranu poduzeća: procjena organizacijske i operativne spremnosti gospodarskih subjekata da na te zahtjeve odgovore; identifikacija jaza između onoga što se od poduzeća traži i kapaciteta kojima ona raspolažu te definiranje konkretnih potreba za podrškom, čime se stvara temelj za preporuke usmjerene poduzećima, financijskim institucijama i institucijama potpore.

> 1.3 Struktura izvještaja

Izvještaj o istraživanju organiziran je tako da čitatelja postupno vodi od metodološkog okvira prema nalazima i preporukama. Nakon uvoda, drugo poglavlje opisuje metodologiju istraživanja: pristup, instrumente, uzorak i način prikupljanja podataka. Treće poglavlje predstavlja profil sudionika, uključujući pravni oblik, djelatnost, veličinu i zemljopisnu rasprostranjenost.

Središnji dio izvještaja prati put poduzeća kroz temu održivosti. Četvrto poglavlje bavi se razumijevanjem i važnošću održivosti, peto zahtjevima koji stižu iz lanaca vrijednosti, a šesto kapacitetima poduzeća za njihovo ispunjavanje. Sedmo poglavlje analizira ključne prepreke i percepciju koristi te rizika, a osmo razmatra što poduzećima zaista treba u smislu podrške. Deveto je poglavlje posvećeno održivom financiranju kao posebnoj temi, uključujući usporedbu s prošlogodišnjim istraživanjem na tu temu.

Završno, deseto poglavlje sintetizira ključne nalaze cijelog istraživanja i donosi konkretne preporuke za pojedine skupine dionika.



> 2.1 Pristup i instrument istraživanja

Istraživanje je provedeno kvantitativnom metodom, koristeći strukturirani online upitnik koji je bio upućen gospodarskim subjektima u Republici Hrvatskoj, članovima Hrvatske gospodarske komore. Upitnik je oblikovan tako da obuhvati cijeli put poduzeća kroz temu održivosti, od osnovnih demografskih obilježja, preko izloženosti zahtjevima održivosti i organizacijske spremnosti, do interesa za održivo financiranje.

3

>> TEMATSKE CJELINE UPITNIKA

Upitnik objedinjuje demografiju, održivost u poslovanju i održivo financiranje u jednu cjelovitu sliku.

Sadržajno je upitnik podijeljen u tri tematske cjeline. Prva cjelina prikuplja demografske podatke o sudionicima (pravni oblik, djelatnost, veličina i sjedište). Druga, najopsežnija cjelina, bavi se održivošću u poslovanju – važnošću i pokretačima održivosti, zahtjevima iz lanaca vrijednosti, kapacitetima poduzeća te preprekama i potrebama za podrškom. Treća cjelina usmjerena je na održivo financiranje, odnosno na poznavanje, korištenje i interes za pojedine financijske instrumente.

Upitnik kombinira tri tipa pitanja. Pitanja s jednostrukim odabirom korištena su tamo gdje se traži jedna, najtočnija procjena (npr. važnost održivosti ili učestalost zahtjeva). Pitanja s višestrukim odabirom – u pravilu uz uputu o odabiru najviše tri odgovora – primijenjena su za teme u kojima

postoji više čimbenika (npr. pokretači održivosti ili vrste zahtjeva). Manji broj otvorenih pitanja omogućio je sudionicima da iznesu specifične napomene i prijedloge koji nadopunjuju kvantitativne nalaze.

Iz perspektive struke, vrijednost ovakvog instrumenta leži u tome što prati logiku dvostruke značajnosti: dio pitanja mjeri kako vanjski dionici i okruženje djeluju na poduzeće (zahtjevi kupaca, banaka, regulative), a dio kako poduzeće djeluje na okoliš i društvo (praćenje emisija, resursa, radnih uvjeta). Time upitnik ne ispituje samo formalnu usklađenost, nego i stvarnu pripremljenost poduzeća da održivost ugrade u poslovno odlučivanje i upravljanje.

> 2.2 Uzorak i prikupljanje podataka

U istraživanju je sudjelovao 151 gospodarski subjekt iz Republike Hrvatske. Riječ je o prigodnom uzorku poduzeća koja su izložena zahtjevima održivosti u svojim lancima vrijednosti ili su zainteresirana za teme održivog financiranja, čime su nalazi posebno relevantni za poduzeća koja se s tim pitanjima susreću u praksi.

151

>> GOSPODARSKI SUBJEKT U UZORKU

Cjelinu o održivosti u potpunosti je ispunilo 109, a o održivom financiranju 90 sudionika.

Sva demografska pitanja (pravni oblik, djelatnost, veličina i sjedište) ispunili su svi sudionici, njih 151. Tematske cjeline o održivosti i održivom financiranju imale su, zbog logike preskakanja i dobrovoljnosti odgovaranja, manji broj odgovora – cjelinu o održivosti u potpunosti je ispunilo 109 sudionika, a cjelinu o održivom financiranju 90 sudionika. Stoga se uz svaki nalaz u nastavku navodi broj sudionika (n) na kojem se temelji, kako bi se rezultati ispravno tumačili.

Prikupljanje podataka provedeno je na online platformi, čime je osigurana jednostavnost sudjelovanja i omogućeni su raznoliki načini obrade podataka. Takav pristup omogućuje transparentnost i ponovljivost istraživanja i usporedivost s budućim mjerenjima na sličnom uzorku.

Struktura uzorka dobro odražava jednu od ključnih osobitosti hrvatskoga gospodarstva – izvozu i dobavljačku povezanost s velikim europskim lancima vrijednosti. Upravo zato naglašena je prisutnost prerađivačke industrije i velikih poduzeća korisna: riječ je o subjektima koji prvi osjećaju pritisak zahtjeva održivosti i kroz koje se ti zahtjevi dalje prenose na mrežu domaćih dobavljača, pretežno malih i srednjih poduzeća. Nalazi stoga dobro opisuju „prvu liniju” hrvatskoga gospodarstva u susretu s održivošću.

40%



>> Velika poduzeća čine gotovo 40 % uzorka, pa nalaze treba čitati kao sliku naprednijeg dijela tržišta.

> 2.3 Ograničenja istraživanja

Pri tumačenju rezultata potrebno je uzeti u obzir nekoliko metodoloških ograničenja. Uzorak je prigodan i temelji se na samoselekciji sudionika, pa su u njemu vjerojatno nešto izraženije zastupljena poduzeća koja su već senzibilizirana za teme održivosti. Velika poduzeća čine gotovo 40 % uzorka, što treba imati na umu pri usporedbi s cjelokupnom strukturom hrvatskog gospodarstva.

Dio pitanja kvalitativne je naravi i odražava percepciju sudionika (npr. procjena vlastite spremnosti ili razumijevanja zahtjeva), a ne nužno objektivno stanje. Budući da pojedine tematske cjeline imaju različit broj odgovora, usporedbama među njima treba pristupiti s oprezom. Zbog navedenoga nalaze ovog istraživanja treba promatrati kao pouzdan uvid u stanje i potrebe sudionika, ali ne i kao reprezentativnu sliku cjelokupnog gospodarstva.

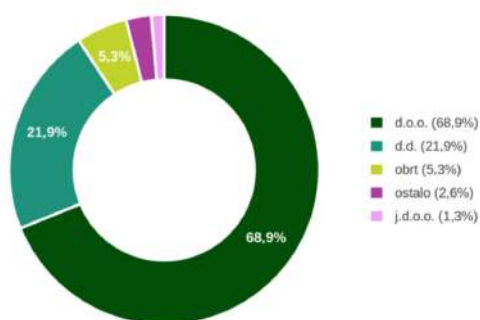
Navedena ograničenja ujedno su i poziv na oprez pri donošenju zaključaka: budući da su sudionici dijelom samoselektirani i osjetljiviji na teme održivosti, stvarna razina spremnosti u širem gospodarstvu vjerojatno je niža od ovdje izmjerene. Stoga ovo istraživanje treba čitati kao sliku naprednijeg dijela tržišta, tj. onoga koji već prepoznaje održivost, a jaz prema ostatku gospodarstva kao prostor u kojemu je potreba za podrškom najveća.

> 3.1 Pravni oblik i djelatnost

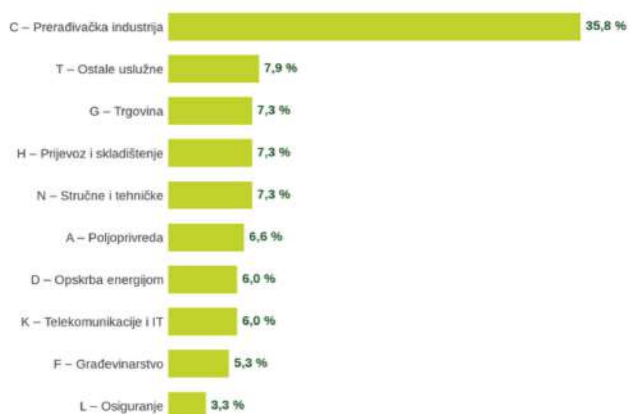
Prema pravnom obliku, među sudionicima dominiraju društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) s udjelom od 68,9 % (104 sudionika), a slijede dionička društva (d.d.) s 21,9 % (33 sudionika). Preostali dio uzorka čine obrti (5,3 %), ostali oblici (2,6 %) i jednostavna društva s ograničenom odgovornošću (1,3 %). Struktura uzorka time odražava poduzeća organizirana u standardnim trgovačkim oblicima, koja su najčešće i izložena zahtjevima održivosti iz poslovnih odnosa.

Prema području djelatnosti (NKD 2025.), izrazito prevladava prerađivačka industrija s udjelom od 35,8 % (54 sudionika). Takva koncentracija nije neočekivana jer su upravo proizvodna poduzeća, kroz svoje izvozne i dobavljačke odnose, najizravnije izložena zahtjevima održivosti velikih kupaca. Slijede ostale uslužne djelatnosti (7,9 %), trgovina, prijevoz i skladištenje te stručne i tehničke djelatnosti (svaka oko 7 %), čime je uzorak, uz dominaciju industrije, ipak raznolik po sektorima.

Pravni oblik gospodarskog subjekta (n=151)



Područje djelatnosti prema NKD 2025. — vodeće kategorije (n = 151)



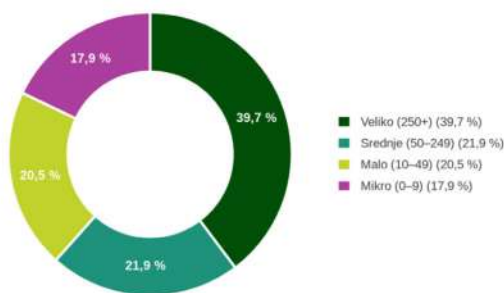
Dominacija prerađivačke industrije nije samo statistička osobitost uzorka nego odraz mjesta na kojem se u Hrvatskoj održivost najprije pretvara u konkretan poslovni zahtjev. Proizvodna i izvozno orijentirana poduzeća dio su međunarodnih lanaca opskrbe u kojima veliki kupci i regulativa sve više traže podatke o emisijama, podrijetlu materijala i uvjetima rada. Za stručnjake iz područja održivosti to znači da industrijski sektor u Hrvatskoj nije samo izvor pritiska na okoliš, nego i glavni kanal kroz koji se standardi održivosti šire prema ostatku gospodarstva.

> 3.2 Veličina i zemljopisna rasprostranjenost

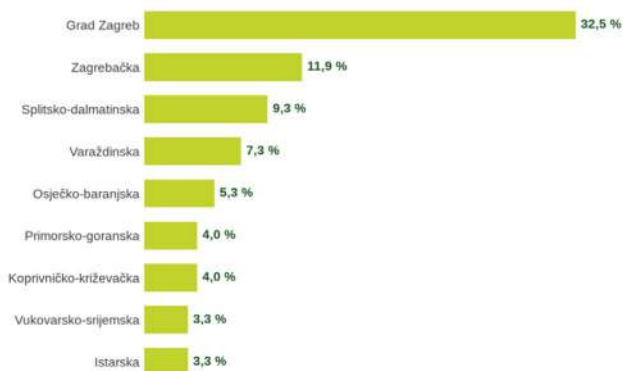
Prema veličini, u uzorku su zastupljene sve kategorije poduzeća, uz blagu prevagu velikih subjekata. Velika poduzeća (250 i više zaposlenika) čine 39,7 % uzorka (60 sudionika), srednja (50 – 249 zaposlenika) 21,9 % (33), mala (10 – 49 zaposlenika) 20,5 % (31), a mikro poduzeća (0 – 9 zaposlenika) 17,9 % (27). Takva raspodjela omogućuje smislenu usporedbu nalaza prema veličini poduzeća, što je posebno važno jer se, kako pokazuju kasnija poglavlja, spremnost i izloženost zahtjevima održivosti znatno razlikuju ovisno o veličini subjekta.

Prema sjedištu, najviše je sudionika iz Grada Zagreba (32,5 %, odnosno 49 sudionika) i Zagrebačke županije (11,9 %), čime kontinentalno i poslovno središte zemlje očekivano prednjači.

Veličina gospodarskog subjekta (n = 151)



Sjedište gospodarskog subjekta po županijama — vodeće (n = 151)



39,7%

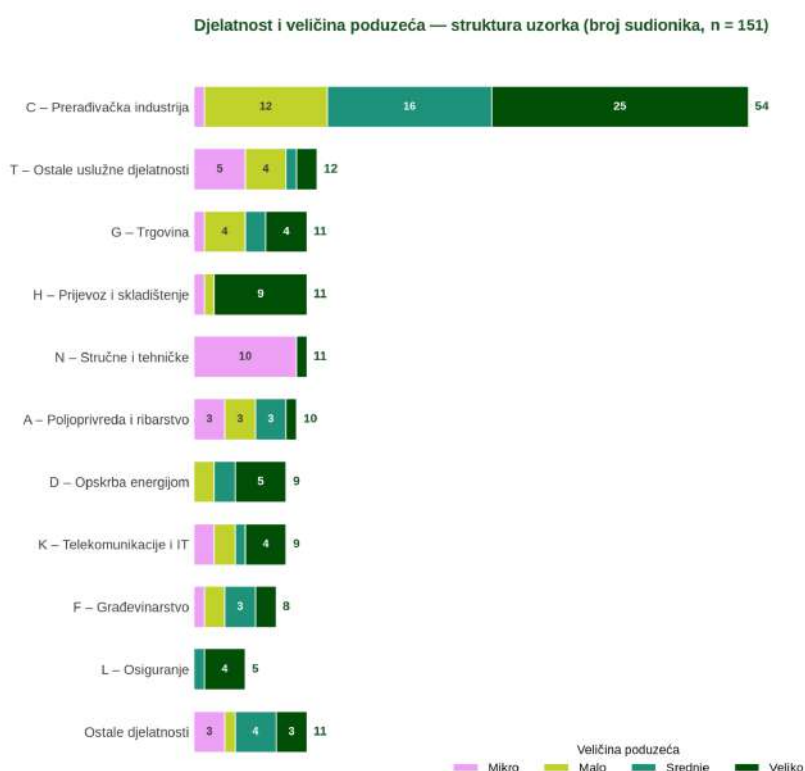


>> Velika poduzeća (250+ zaposlenih) čine više od trećine, što omogućuje usporedbu nalaza prema veličini.

Slijede Splitsko-dalmatinska (9,3 %) i Varaždinska županija (7,3 %), dok su ostale županije zastupljene u manjem udjelu. Uzorak time pokriva sve dijelove zemlje, uz naglašenu zastupljenost gospodarski najaktivnijih područja.

Kako bi se istovremeno sagledale djelatnost i veličina poduzeća, sljedeći graf prikazuje strukturu uzorka kombiniranjem tih dviju dimenzija. Prerađivačka industrija (skupina C) dominira u svim razredima, no s jasnim pomakom prema većim subjektima – obuhvaća 25 velikih i 16 srednjih poduzeća, dok je među mikro poduzećima zastupljena tek jednim subjektom. Suprotan obrazac pokazuju stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (skupina N), gotovo u cijelosti vezane za mikro poduzeća (10 od 11 sudionika) i ostale uslužne djelatnosti (T), izrazitije zastupljene među manjim subjektima. Prijevoz i skladištenje (H), opskrba energijom (D) i osiguranje (L) koncentrirani su gotovo isključivo u velikim poduzećima. Takva raspodjela pokazuje da veličina i sektor nisu neovisni: izloženost zahtjevima održivosti, koja se analizira u nastavku, dijelom proizlazi upravo iz te povezanosti djelatnosti i veličine poduzeća.

Snažna zastupljenost velikih poduzeća i zagrebačke regije zrcali poznatu dvojnost hrvatskoga gospodarstva: relativno mali broj velikih, kapitalno i kadrovski jačih subjekata s jedne strane te brojna mala i mikro poduzeća s ograničenim resursima s druge. Ta podjela ključna je za tumačenje cijelog istraživanja – kako će se pokazati u nastavku, upravo veličina poduzeća, više od djelatnosti ili sjedišta, najjače određuje razinu izloženosti zahtjevima i spremnosti da se na njih odgovori. Mjere podrške koje ne uvažavaju tu razliku riskiraju da stručna pomoć izostane onima koji je najviše trebaju.



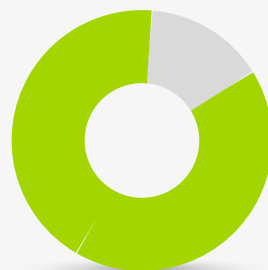
04

ODRŽIVOST KAO POSLOVNI KONCEPT

> 4.1 Strateški prioritet ili nužno zlo? Važnost i pokretači

Održivost za većinu sudionika istraživanja nije rubna tema. Čak 84,4 % poduzeća ocjenjuje održivost važnom za svoje poslovanje: za 34,9 % ona je važna, za čak 31,2 % izuzetno važna, a za 18,4 % predstavlja i strateški prioritet. Tek 11,9 % sudionika smatra je donekle važnom, dok je posve nevažnom shvaća samo 3,7 % njih (n = 109). Održivost se time jasno profilira kao poslovno uvjetovana kategorija, a ne samo kao regulatorna obveza.

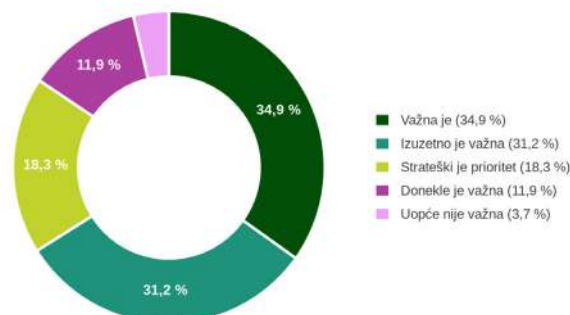
84,4%



>> Održivost je za 84,4 % sudionika važna ili izuzetno važna za poslovanje, a za 18,4 % čak strateški prioritet.

Percepcija važnosti raste s veličinom poduzeća. Kod velikih poduzeća održivost je izuzetno važna ili strateški prioritet za više od polovice sudionika, dok kod manjih poduzeća prevladava ocjena „važna je“. Zanimljivo je da mikro poduzeća iskazuju natprosječno visok udio onih kojima je održivost izuzetno važna, što upućuje na to da je kod dijela najmanjih subjekata riječ o tržišnoj uvjetovanosti ili osobnoj predanosti vlasnika, a ne o formalnoj obvezi.

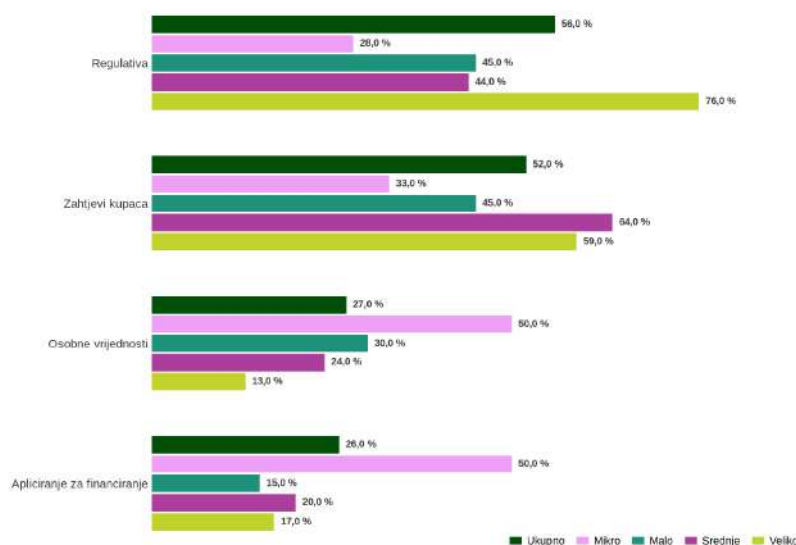
Koliko je održivost važna za poslovanje (n = 109)



Kada je riječ o pokretačima integracije održivosti, glavni su pokretači regulativa (56,0 %) i zahtjevi kupaca (52,3 %), a slijede konkurentska prednost (45,0 %), reputacija (41,3 %) i smanjenje troškova (37,6 %). Osobne vrijednosti vlasnika i menadžmenta (26,6 %) te apliciranje za programe održivog financiranja (25,7 %) navode se rjeđe, ali ostaju relevantni za određeni dio poduzeća (n = 109). Slika pokretača time je dvojna: održivost istodobno guraju i vanjski pritisak (propisi i tržište) i unutarnja računica (troškovi, ugled, konkurentnost).

Upravo se kod pokretača jasno vidi razlika prema veličini poduzeća. Za velika poduzeća regulativa je dominantan pokretač (76 %), a slijede zahtjevi kupaca (59 %) i reputacija (54 %). To vjerojatno proizlazi iz izravnih regulatornih obveza, jer su velika poduzeća većinom obveznici izvještavanja. Kod mikro poduzeća slika je posve drukčija: najčešći su pokretači osobne vrijednosti vlasnika i menadžmenta te apliciranje za programe financiranja (oba po 50 %), dok regulativu navodi tek 28 % njih. Drugim riječima, velike subjekte u održivost gura usklađenost s propisima i lanac vrijednosti, a najmanje subjekte vlastita motivacija i prilika za financiranje.

Pokretači održivosti — ukupno te po veličini poduzeća (n = 109)

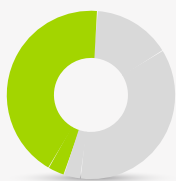


Iz perspektive održivosti, podatak da regulativa i zahtjevi kupaca prednjače nad unutarnjom motivacijom govori da je održivost u hrvatskim poduzećima još pretežno „pokretana izvana”. To nije nedostatak po sebi – vanjski pritisak povijesno je najbrži pokretač promjene, ali nosi rizik površnog fokusa isključivo na usklađenost (engl. compliance), pri čemu se zahtjevi ispunjavaju formalno, bez stvarne preobrazbe poslovnog modela. Zrelost održivosti u nekom gospodarstvu mjeri se upravo prijelazom s motiva „moramo” na motiv „isplati nam se i želimo”.

Ohrabruje, međutim, što gotovo polovica poduzeća navodi konkurentsku prednost i smanjenje troškova kao pokretače. To su znakovi da dio tržišta održivost počinje promatrati kao izvor vrijednosti, a ne samo trošak usklađivanja. Pažljivo osmišljena podrška mogla bi ubrzati taj zaokret, posebno kod malih i srednjih poduzeća kod kojih osobna motivacija vlasnika postoji, ali joj nedostaje poslovni okvir da preraste u strategiju.

> 4.2 Od obveze do vrijednosti: izvještavanje i poslovni učinak

Izvještavanje o održivosti već je prisutna praksa kod znatnog dijela sudionika. Izvještaje o održivosti od sudionika istraživanja izrađuje 45,9 % poduzeća, dodatnih 41,3 % ih ne izrađuje, ali bi za to bilo zainteresirano, dok je tek 12,8 % sudionika izjavilo da izvještaje ne izrađuje i za njih nije zainteresirano (n = 109). Spojimo li one koji izvještavaju s onima koji su zainteresirani, dobivamo gotovo 87 % poduzeća koja prepoznaju vrijednost izvještavanja, što ukazuje na velik potencijal za rast te prakse uz odgovarajuću podršku.



45,9%

>> Već izrađuje izvještaje
o održivosti

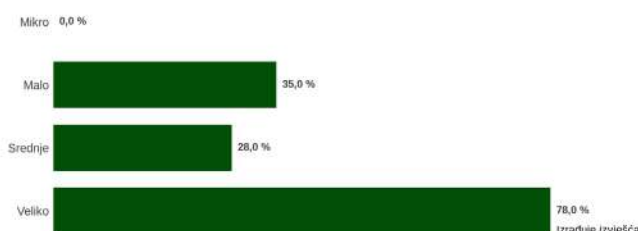


41,3%

>> Želi ili planira
izvještavati o održivosti

Razlika prema veličini ovdje je najizraženija u cijelom istraživanju. Među velikim poduzećima izvještaje izrađuje čak 78 % sudionika, dok nijedno mikro poduzeće u uzorku trenutačno ne izrađuje izvještaje o održivosti. Kod malih i srednjih poduzeća udio onih koji izvještavaju iznosi 28 – 35 %, no većina preostalih iskazuje zainteresiranost. Izvještavanje je tako trenutačno prije svega praksa velikih poduzeća, dok kod manjih postoji jasan, još neiskorišten interes.

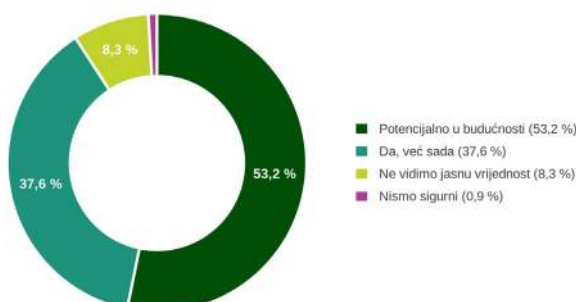
Izrada izvješća o održivosti — broj poduzeća i udio prema veličini (n = 109)



Poslovnu vrijednost održivosti sudionici prepoznaju, iako je dio njih još smješta u budućnost. Da održivost već sada donosi konkretnu poslovnu vrijednost smatra 37,6 % sudionika, dok dodatnih 53,2 % u njoj vidi potencijalnu vrijednost u budućnosti. Tek 8,3 % ne vidi jasnu vrijednost, a 0,9 % nije sigurno (n = 109). Ukupno gledano, više od 90 % poduzeća održivost povezuje s poslovnom koristi, bilo sadašnjom bilo budućom, što je snažan argument za nastavak ulaganja u to područje.

Jaz između velikih i najmanjih poduzeća u izvještavanju treba čitati u svjetlu europske regulative. Velika poduzeća izvještavaju jer izravno udovoljavaju obvezama poput Direktive o izvještavanju

Donosi li održivost konkretnu poslovnu vrijednost (n = 109)



o korporativnoj održivosti (CSRD), dok mikro i mali subjekti formalno uglavnom nisu obveznici, pa je nizak udio izvještavanja kod njih više znak odsutnosti zakonske prisile i kapaciteta nego nezainteresiranosti. Ključan nalaz nije to da manja poduzeća ne izvještavaju, nego to da velika većina njih to želi: gotovo 87 % poduzeća izvještavanje vidi kao vrijednost, što otvara prostor za dobrovoljno, pojednostavljeno izvještavanje prilagođeno manjim poduzećima. Moguće je da će upravo olakšano izvještavanje slijedom Omnibus promjena potaknuti određeni korpus poduzeća da se odluče za formalno izvještavanje.

Za struku održivosti to je važna poruka: pristup „jedna veličina za sve“ ovdje ne funkcionira. Umjesto preslikavanja zahtjevnih standarda velikih poduzeća na manje, potrebni su proporcionalni, dobrovoljni okviri (poput dobrovoljnog standarda za mala i srednja poduzeća, VSME-a i novog dobrovoljnog standarda za poduzeća do 1000 zaposlenika koji će biti u primjeni od 2028. godine)¹, koji manjima omogućuju pokazivanje vlastite održivosti bez nerazmjernog administrativnog tereta.

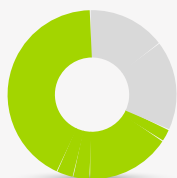
¹ VSME (Voluntary SME standard) – dobrovoljni standard izvještavanja o održivosti za mala i srednja poduzeća, koji je objavio EFRAG kako bi se manjim subjektima omogućilo proporcionalno i pojednostavljeno izvještavanje.

05

ZAHTJEVI IZ LANACA VRIJEDNOSTI

> 5.1 Odakle dolaze zahtjevi: mapa dionika

Zahtjevi vezani za održivost dolaze prije svega s tržišta, a ne od regulatora. Najčešći su izvor zahtjeva veliki kupci i korporacije, koje navodi čak 70,6 % sudionika (77 odgovora), a slijede financijske institucije i banke s 48,6 % (53 odgovora). Tek potom dolaze dobavljači (28,4 %), javna



70,6%

>> Veliki kupci i
korporacije



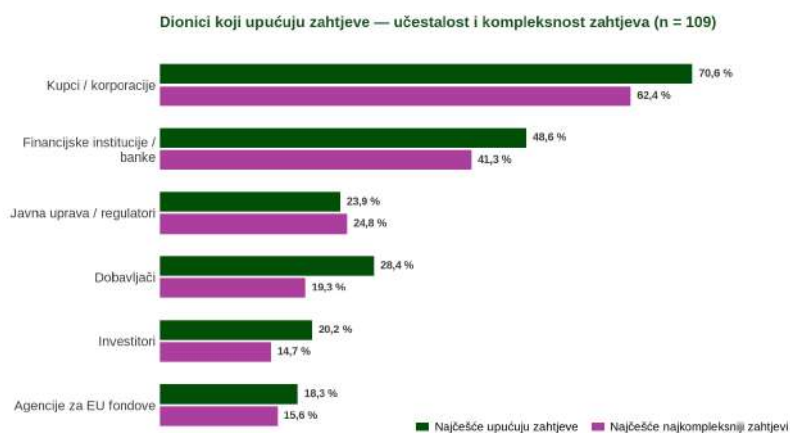
48,6%

>> Financijske
institucije i banke

uprava i regulatori (23,9 %) te postojeći i potencijalni investitori (20,2 %) (n = 109). Ta mapa dionika potvrđuje da se održivost u praksi prenosi kroz poslovne odnose – kroz lance vrijednosti i pristup financiranju – i prije nego što postane formalna zakonska obveza.

Kada se umjesto učestalosti promatra kompleksnost zahtjeva, redoslijed ostaje sličan, ali se naglasci pomiču. Najkompleksnije zahtjeve sudionici i dalje primaju od kupaca i korporacija (62,4 %) te financijskih institucija i banaka (41,3 %), no na trećem mjestu sada su javna uprava i regulatori (24,8 %), ispred dobavljača (19,3 %). Drugim riječima, kupci i banke nisu samo najčešći, nego i najzahtjevniji izvor zahtjeva, dok regulatorni zahtjevi, iako rjeđi, spadaju među kompleksnije.

Činjenica da zahtjevi dolaze prije svega od kupaca i banaka, a tek potom od regulatora, potvrđuje da tržište u praksi često „prestiže” propise. Veliki kupci kroz svoje ESG upitnike i banke

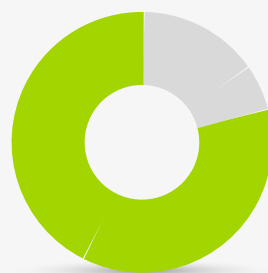


kroz uvjete financiranja postaju de facto regulatori održivosti za svoje dobavljače i klijente. Za hrvatska poduzeća, koja su pretežno na strani dobavljača u europskim lancima, to znači da će ih održivost „sustići“ kroz poslovne odnose i prije nego postanu formalni obveznici izvještavanja pa je čekanje na zakonsku obvezu rizična strategija.

> 5.2 Anatomija zahtjeva: vrste, učestalost i kompleksnost

Po vrsti, među zahtjevima zaprimljenima u posljednje dvije godine daleko prednjače ESG upitnici i samoprocjene, koje navodi 79,8 % sudionika. Slijede zahtjevi za podacima poput emisija CO₂, potrošnje energije i otpada (61,5 %) te zahtjevi za certifikatima poput ISO ili FSC-standarda

79,8%



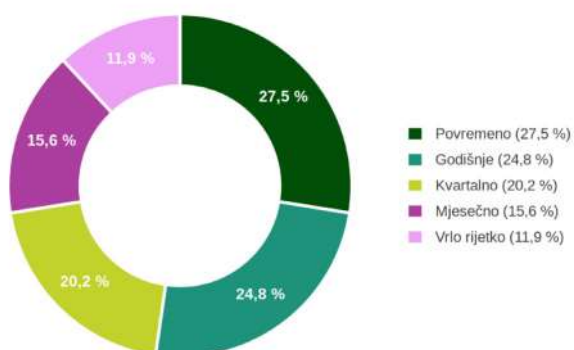
>> ESG upitnici i samoprocjene najčešća su vrsta zahtjeva – prima ih 79,8 % poduzeća.

(59,6 %). Znatna dio poduzeća prima i zahtjeve za usklađenošću s novim regulativama (44,0 %), usklađenošću sa zakonom i transparentnošću (39,5 %), zahtjeve vezane za radna prava i sigurnost na radu (33,9 %) te zahtjeve za sljedivošću lanca nabave (28,4 %) (n = 109).



Učestalost zaprimanja zahtjeva pokazuje da je riječ o trajnoj, a ne povremenoj pojavi. Najviše sudionika zahtjeve prima povremeno (27,5 %) ili na godišnjoj razini (24,8 %), no znatan dio prima zahtjeve i kvartalno (20,2 %) i mjesečno (15,6 %). Tek 11,9 % sudionika zahtjeve prima vrlo rijetko (n = 109). Za više od trećine poduzeća zahtjevi za podacima time predstavljaju redovit, barem tromjesečni zadatak, što stvara kontinuirano opterećenje za njihove kapacitete.

Učestalost zaprimanja zahtjeva za podacima (n = 109)



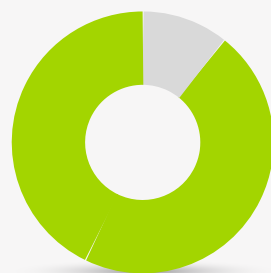
Dominacija ESG-upitnika i samoprocjena, uz redovitu (često kvartalnu) učestalost, ukazuje na specifičan teret za manja poduzeća: nije problem nužno u pojedinačnom zahtjevu, nego u njihovom zbroju i raznolikosti. Različiti kupci traže slične podatke u različitim formatima, što dovodi do „zamora od upitnika“ i višestrukog ponavljanja istog posla. Standardizacija zahtjeva i prihvaćanje zajedničkih formata ili certifikata bili bi, iz perspektive učinkovitosti, jedna od najdjelotvornijih mjera rasterećenja. Međutim nije vjerojatno da će do toga uskoro doći, pa je na poduzećima da

što bolje strukturiraju svoje univerzalne baze podataka i/ili da se odluče za izvještavanje kojim se može udovoljiti većini zahtjeva.

> 5.3 Što dionici traže i koliko ih razumijemo

Po sadržaju, dionici najčešće traže okolišne podatke. Podatke o klimi i energiji – emisije stakleničkih plinova, potrošnju energije i udio obnovljivih izvora – traži 71,6 % sudionika, a podatke

89%



>> Gotovo 89 % sudionika primljene zahtjeve razumije većinom ili u potpunosti.

o resursima poput potrošnje vode, upravljanja otpadom i korištenja materijala 67,9 % njih. Slijede podaci o radnoj snazi i uvjetima rada (55,0 %), porijeklu sirovina (33,9 %), nepoštivanju ljudskih prava (29,4 %) te odabiru i nadzoru dobavljača (25,7 %) (n = 109). Težište zahtjeva time je na

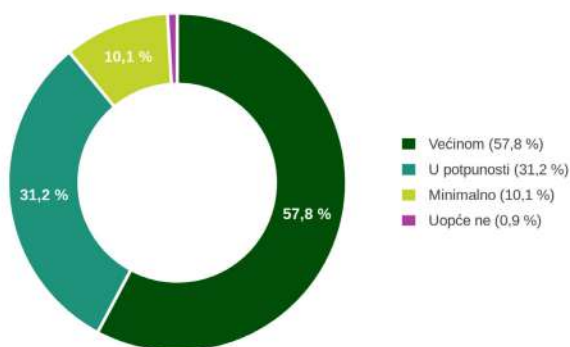
Tipovi podataka koje dionici najčešće traže (n = 109)



okolišnim (E) temama, uz rastuću prisutnost društvenih (S) i upravljačkih (G) podataka. Ozbiljan izazov predstavlja povećanje spektra zahtjeva, što od poduzeća u lancu vrijednosti zahtijeva predan pristup razvoju politika i provedbi akcijskih planova.

Ohrabruje to što većina poduzeća smatra da razumije zahtjeve koje prima. Razumije ih 57,8 % sudionika, a razumije ih u potpunosti njih 31,2 % – zajedno gotovo 89 %. Minimalno razumijevanje iskazuje 10,1 %, a tek 0,9 % navodi da zahtjeve uopće ne razumije (n = 109). Iako je samoprocijenjeno razumijevanje visoko, ono ne znači nužno i jednostavnu provedbu: kako pokazuju sljedeća poglavlja, glavni jaz nije u razumijevanju zahtjeva, nego u kapacitetima za njihovo ispunjavanje.

U kojoj mjeri poduzeća razumiju primljene zahtjeve (n = 109)

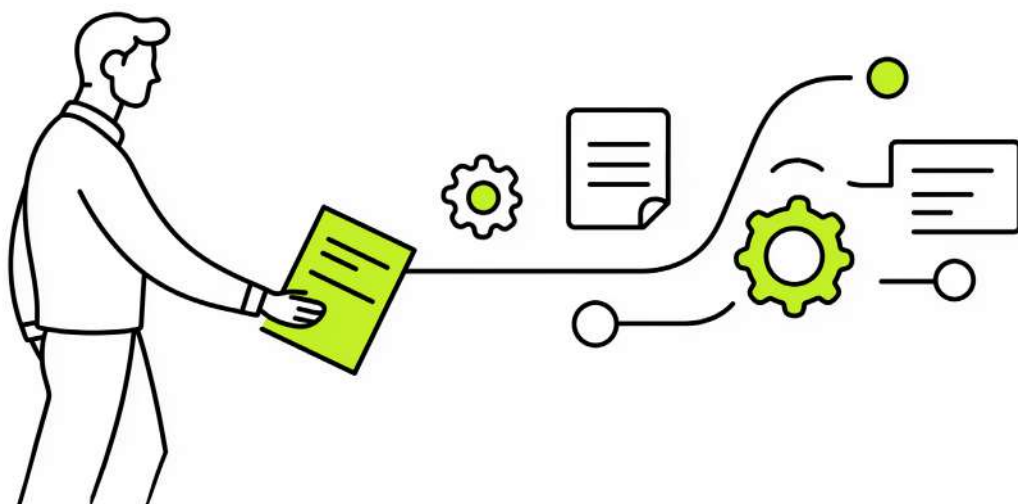


Visoko samoprocijenjeno razumijevanje zahtjeva treba tumačiti s oprezom. U praksi održivosti često postoji jaz između toga što poduzeće misli da razumije i sposobnosti da traženi podatak točno izmjeri i dokumentira. Primjerice, razlika između „znam da se traže emisije CO₂” i stvarnog izračuna emisija opsega 1, 2 i 3 prema GHG Protokolu². Stoga glavni izazov vjerojatno nije konceptualno razumijevanje, nego metodološka i podatkovna spremnost, što potvrđuju i nalazi sljedećih poglavlja o kapacitetima i preprekama.

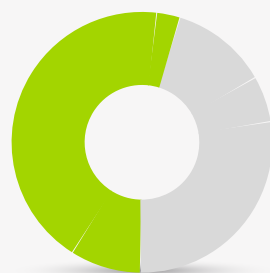
² GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) – međunarodno priznata metodologija za obračun emisija stakleničkih plinova, koja emisije dijeli na izravne (opseg 1), neizravne iz energije (opseg 2) i ostale neizravne emisije u lancu vrijednosti (opseg 3).

> 6.1 Tko vodi održivost: uloge, timovi i procedure

Odgovornost za upravljanje održivošću u poduzećima najčešće je smještena na vrh organizacije. Upravu kao odgovornu navodi 54,1 % sudionika, a vlasnika ili direktora njih 29,4 %. Slijede voditelj kvalitete (24,8 %), financije i računovodstvo (23,9 %) te operativni voditelj (22,0 %).

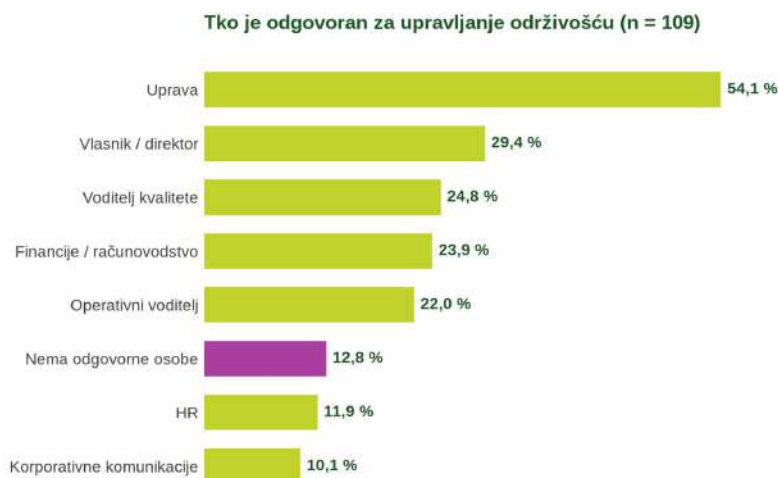


54,1 %



>> Više od polovice poduzeća (54,1 %) navodi Upravu kao odgovornu za održivost.

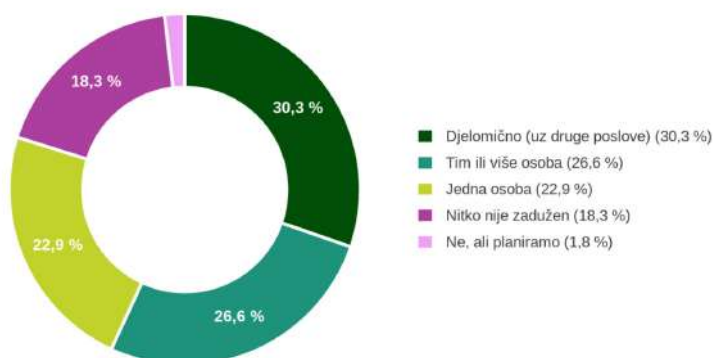
Zabrinjava, međutim, podatak da 12,8 % poduzeća nema nijednu osobu formalno odgovornu za održivost; kod tih subjekata tema ostaje bez jasnog vlasnika, što otežava sustavan pristup (n = 109).



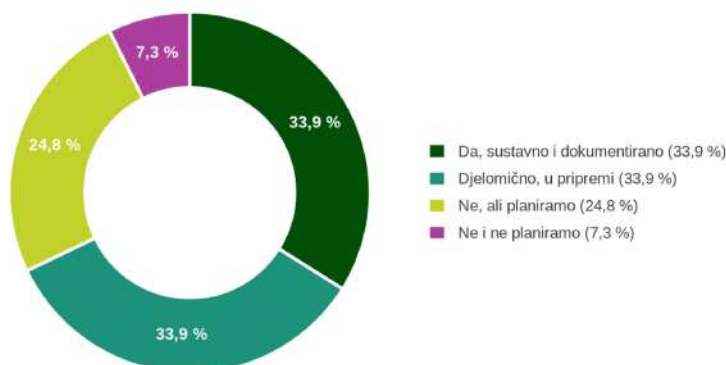
Po pitanju stalnih kapaciteta za praćenje podataka, slika je podijeljena. Najveći dio poduzeća rješava praćenje djelomično – kod trećine njih ili 30,3 % postoji osoba koja to radi uz druge poslove. Posvećeni tim ili više osoba ima 26,6 % sudionika, a jednu osobu stalno zaduženog za podatke 22,9 %. Istodobno, 18,4 % poduzeća nema nikoga formalno zaduženog za praćenje podataka (n = 109). Kod znatnog dijela poduzeća održivost se time oslanja na pojedince koji taj posao obavljaju uz druge zadatke, što ograničava kontinuitet i sustavnost. Razvijenost internih politika i procedura prati isti obrazac postupnog sazrijevanja. Sustavno i dokumentirano interne politike ima 33,9 % poduzeća, jednako toliko (33,9 %) ih je u pripremi, dok 24,8 % sudionika takve politike još nema, ali ih planira uvesti. Tek 7,3 % poduzeća navodi da politike nema i ne planira ih uvoditi (n = 109). Većina poduzeća time je u nekoj fazi izgradnje internog okvira za održivost, što je pogodan trenutak za ciljanu podršku u standardizaciji procesa.

Smještanje odgovornosti za održivost na upravu i vlasnike ima dvije strane. S jedne strane to je pozitivan znak jer se održivost prepoznaje kao strateška, a ne tehnička tema. S druge strane to često znači da je sve koncentrirano u jednoj osobi koja poslove iz područja održivosti obavlja uz

Postoje li osobe stalno zadužene za praćenje podataka (n = 109)



Razvijenost internih politika i procedura održivosti (n = 109)



druge obveze, bez posvećenih kapaciteta. Iz perspektive održivosti, prava zrelost nastupa tek kada se odgovornost s razine pojedinca prenese u procese i procedure, čime postaje neovisna o jednoj osobi i otporna na njezin odlazak. Podatak da gotovo 13 % poduzeća nema nikoga formalno zaduženog za održivost posebno je važan: kod tih subjekata svaki novi zahtjev iz lanca vrijednosti rješava se ad hoc, što povećava rizik od propuštenih rokova, gubitka poslova ili otežanog pristupa financiranju. Upravo su to poduzeća kod kojih bi i mala, ciljana podrška (osnovni alat, obrazac, vanjski savjet) mogla donijeti nerazmjerno velik učinak.

> 6.2 Što nam je potrebno: vrijeme, resursi i praćenje podataka

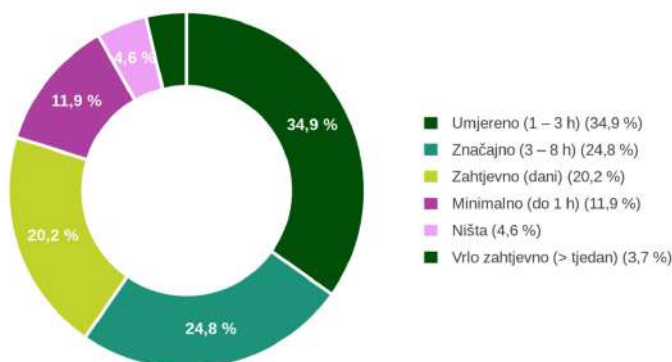
Ispunjavanje zahtjeva za podacima zahtijeva osjetan angažman vremena. Najviše sudionika procjenjuje da im jedan zahtjev oduzima umjereno vremena, 1 do 3 sata (34,9 %), no znatan dio navodi i veće opterećenje: značajno, 3 do 8 sati (24,8 %) te zahtjevno, nekoliko radnih dana po



>> Gotovo polovici poduzeća jedan zahtjev oduzima 3 ili više sati rada.

zahtjevu (20,2 %). Minimalno opterećenje (do 1 sat) navodi 11,9 %, a vrlo zahtjevno, više od tjedan dana, 3,7 % sudionika (n = 109). Za gotovo polovicu poduzeća jedan zahtjev znači više od pola radnog dana, što se uz redovitu učestalost zahtjeva pretvara u značajan trošak.

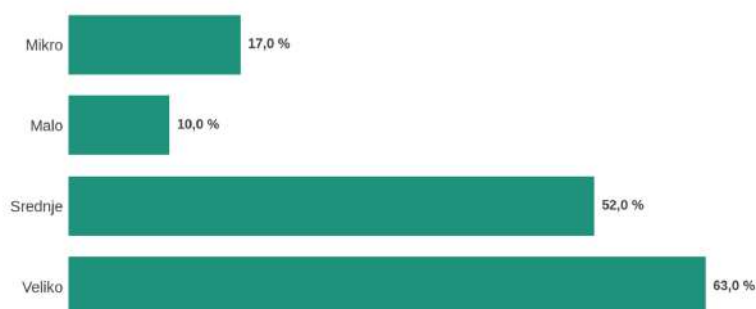
Vrijeme i resursi potrebni za ispunjavanje zahtjeva (n = 109)



Opterećenje pritom raste s veličinom poduzeća. Udio onih kojima jedan zahtjev oduzima 3 sata ili više iznosi 63 % kod velikih i 52 % kod srednjih poduzeća, dok kod malih (10 %) i mikro poduzeća (17 %) prevladava manje opterećenje. Razlog je u tome što veći subjekti primaju kompleksnije i opsežnije zahtjeve, koji obuhvaćaju širi raspon podataka i više organizacijskih jedinica. Veličina time donosi i veće kapacitete, ali i veći administrativni teret.

Kada je riječ o praćenju podataka, poduzeća su najnaprednija upravo u onom području koje di-onici intenzivno traže. Najviše ih sustavno prati podatke o radnoj snazi i uvjetima rada (81,7 %), zatim podatke o resursima (73,4 %) te o klimi i energiji (69,7 %). Prate se i podaci o postupcima vezanim za prijave nepravilnosti (54,1 %), nepoštivanju ljudskih prava (49,5 %), porijeklu sirovina (46,8 %) te odabiru i nadzoru dobavljača (42,2 %) (n = 109). Usporedba s traženim podacima pokazuje da poduzeća najbolje pokrivaju klimatske, resursne i podatke o radnoj snazi, dok su podaci o porijeklu sirovina i dobavljačkom lancu područje u kojem postoji prostor za jačanje praćenja.

Opterećenje 3 h i više po zahtjevu — udio poduzeća prema veličini (n = 109)



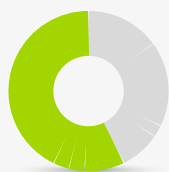
Naizgled paradoksalan nalaz – veća poduzeća osjećaju veće opterećenje po zahtjevu – zapravo otkriva narav problema. Velika poduzeća ne pate od manjka razumijevanja, nego od opsega i kompleksnosti podataka koje moraju prikupiti kroz mnoge organizacijske jedinice. Mala pak poduzeća prijavljuju manje opterećenje dijelom i zato što primaju jednostavnije zahtjeve, ali bez sustava za praćenje podataka njihova bi spremnost brzo pala kada bi se zahtjevi pooštrili. Drugim riječima, niži teret kod manjih nije znak veće spremnosti, nego manje izloženosti.

Usporedba traženih i praćenih podataka nosi i strateški zaključak: poduzeća su najjača ondje gdje je pritisak najveći (klima, resursi, radna snaga), a najslabija u praćenju podrijetla sirovina i nadzora dobavljača – području koje s razvojem regulative tek dolazi u prvi plan. Za hrvatsko gospodarstvo, snažno integrirano u europske dobavljačke mreže, upravo bi sljedivost lanca nabave mogla postati sljedeća velika točka pritiska i prostor u kojem se isplati graditi kapacitete unaprijed.

JAZ KOJI SE OSJEĆA: IZAZOVI I PREPREKE

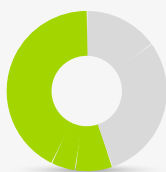
> 7.1 Gdje zapinje: glavne prepreke u praksi

Kada se od poduzeća zatraži imenovanje najvećih prepreka u ispunjavanju zahtjeva održivosti, na vrhu se ne nalazi nedostatak znanja ili novca, nego administracija i vrijeme. Prekomjernu administraciju kao prepreku navodi 58,7 % sudionika, a nedostatak vremena 55,0 %. Slijedi nerav-



58,7%

>> Prekomjerna
administracija



55,0%

>> Nedostatak
vremena



40,4%

>> Nerazmjer
zahtjeva i
kapaciteta

noteža između opsega zahtjeva i raspoloživih kapaciteta (40,4 %), nedostatak stručnog znanja (33,9 %) i nejasne upute dionika (32,1 %). Rjeđe se navode nejasni ili kontradiktorni zahtjevi (21,1 %), nedostatak stručnjaka na tržištu (16,5 %) i nedostatak financijskih resursa (14,7 %) (n = 109).

Struktura prepreka pokazuje da glavni problem nije u tome što poduzeća ne znaju što se od njih traži, nego u tome što za to nemaju dovoljno vremena, ljudi i ustaljenih procesa. Tri vodeće prepreke – administracija, vrijeme i nerazmjer kapaciteta – zapravo opisuju isti, operativni problem: zahtjevi su brojni i ponavljaju se, a poduzeća ih rješavaju ručno i bez sustava. Tek kada se taj operativni teret riješi, do izražaja dolaze i tematske prepreke poput nedostatka specifičnog znanja.



Razlika prema veličini poduzeća dodatno pojašnjava sliku. Kod velikih i srednjih poduzeća, koja primaju opsežnije i češće zahtjeve, najizraženije su prekomjerna administracija i nedostatak vremena, dok kod mikro i malih poduzeća uz vrijeme jača i nedostatak stručnog znanja te nedostatak stručnjaka koje bi mogli angažirati. Drugim riječima, veće subjekte najviše opterećuje količina posla, a manje subjekte i manjak unutarnjih i vanjskih stručnih kapaciteta.

Iz perspektive održivosti, dominacija administrativnih prepreka nad sadržajnim nosi važnu poruku za kreatore politika: glavni neprijatelj održivosti u praksi nije otpor poduzeća, nego nedostaci u sustavu. Kada poduzeća koja održivost smatraju važnom i razumiju zahtjeve istodobno kao glavnu prepreku navode administraciju, jasno je da problem leži u dizajnu procesa, u mnoštvu različitih, neusklađenih upitnika i ručnom prikupljanju podataka. Upravo zato europski zakonodavac kroz tzv. paket pojednostavljenja (Omnibus) nastoji smanjiti opseg obveza izvještavanja, dok dobrovoljni standard za mala i srednja poduzeća nudi razmjerno lakši okvir prilagođen manjima.

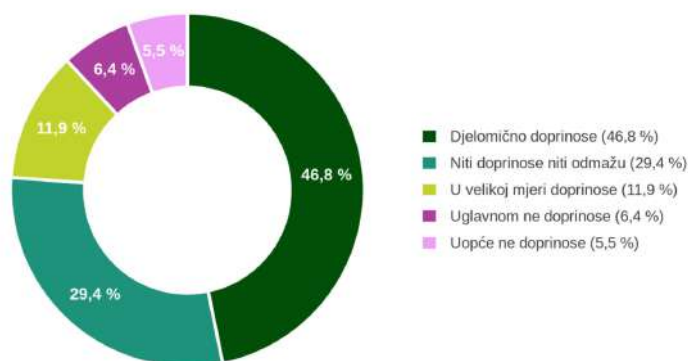
Za hrvatsko gospodarstvo, u kojem prevladavaju mala i srednja poduzeća s ograničenim administrativnim kapacitetima, taj je nalaz posebno osjetljiv. Istu količinu zahtjeva znatno teže doživljava subjekt s nekoliko desetaka zaposlenika nego korporacija s posvećenim ESG-timom. Ako se teret ne ublaži pravodobnim i proaktivnim pristupom malih poduzeća za udovoljenjem barem minimalnih zahtjeva, postoji stvaran rizik da dio sposobnih domaćih dobavljača bude istisnut iz lanaca vrijednosti ne zato što nisu održivi, nego zato što ne stignu to dokazati.

> 7.2 Teret ili prilika? Percepcija koristi i rizika

Unatoč preprekama, poduzeća zahtjeve održivosti ne doživljavaju samo kao teret. Da zahtjevi barem djelomično doprinose dugoročnoj konkurentnosti, smatra gotovo 59 % sudionika: 46,8 % njih ocjenjuje da djelomično doprinose, a dodatnih 11,9 % da doprinose u velikoj mjeri. Neutralan stav („niti doprinose niti odmažu“) zauzima 29,4 % sudionika, dok tek manjina smatra da zahtjevi uglavnom (6,4 %) ili uopće ne doprinose konkurentnosti (5,5 %) (n = 109).

Ta percepcija ključna je za tumačenje cijelog poglavlja. Iako poduzeća jasno osjećaju administrativni teret, velika većina njih u zahtjevima ipak prepoznaje barem dio poslovne vrijednosti, a tek mali udio smatra ih posve uzaludnima. Time se otvara prostor za zaokret: ako se operativni teret smanji kroz alate, standardizaciju i podršku, zahtjevi održivosti mogu se iz nužnog zla pretvoriti u

Doprinose li zahtjevi održivosti dugoročnoj konkurentnosti (n = 109)



stvarni izvor konkurentne prednosti, što je upravo polazište za potrebe i mjere podrške opisane u sljedećem poglavlju.

Podatak da gotovo 59 % poduzeća u zahtjevima vidi barem djelomičan doprinos konkurentnosti, uz vrlo nizak udio onih koji ih smatraju posve uzaludnima, znak je određene zrelosti tržišta. U teoriji je upravo taj zaokret – od poimanja održivosti kao troška usklađivanja prema poimanju kao izvora vrijednosti – pokazatelj prelaska s pasivne na proaktivnu održivost. Velik udio neutralnih odgovora („niti-niti”) pritom nije nužno skepsa, nego češće odraz toga da poduzeća korist još nisu uspjela kvantificirati, jer im nedostaju alati i podaci da je izmjere.

Time se zatvara logički krug ovog poglavlja: poduzeća su motivirana i vide smisao, ali ih operativni teret sprječava da potencijalnu vrijednost pretvore u stvarnu. Sav prostor za poboljšanje stoga leži u smanjenju trenja i jačanju kapaciteta, što je upravo predmet preporuka i potreba za podrškom u sljedećem poglavlju.

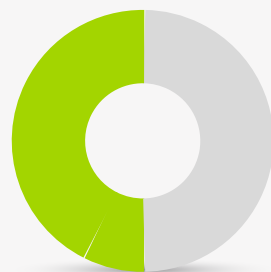
08

ŠTO PODUZEĆA ZAISTA TREBAJU: PUTOKAZ ZA PODRŠKU

> 8.1 Od teorije do prakse: edukacija, savjeti i alati

Upitana što bi im najviše pomoglo, poduzeća jasno biraju praksu pred teorijom. Najkorisnijima ocjenjuju praktične primjere i studije slučajeva, koje navodi 67,0 % sudionika (73 odgovora), a slijedi tumačenje regulativa s 51,4 % (56 odgovora). Tek potom dolaze preporuke za digitalne

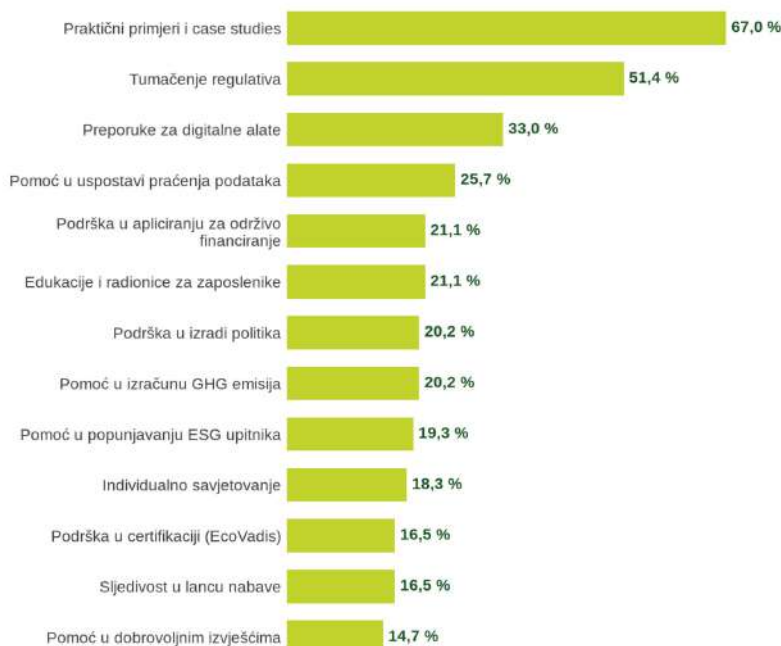
67%



>> Praktične primjere i studije slučaja kao najkorisniji oblik podrške bira 67 % poduzeća.

alate (33,0 %), pomoć u uspostavi sustava praćenja podataka (25,7 %), podrška u apliciranju za održivo financiranje (21,1 %) te edukacije i radionice za zaposlenike (21,1 %). Ostali oblici podrške, od pomoći u izradi politika i izračunu GHG-emisija do popunjavanja ESG-upitnika i certifikacije, ravnomjerno su raspoređeni oko 15 - 20 % (n = 109).

Najkorisniji oblici edukacije, savjeta i alata (izbor do tri, n = 109)



Snažna prednost praktičnih primjera nad apstraktnim edukacijama poručuje da poduzeća ne traže još teorije o tome zašto je održivost važna – to su, kako pokazuju ranija poglavlja, već prihvatila – nego konkretne, primjenjive obrasce kako je provesti. Visok rang tumačenja regulative potvrđuje da regulatorni okvir doživljavaju kao složen i promjenjiv te da im je potreban pouzdan „prevoditelj“ propisa u svakodnevne poslovne korake. Zajedno, ta dva prioriteta ocrtavaju potražnju za podrškom koja je istodobno stručna i operativna.

Potrebe se razlikuju i prema veličini poduzeća. Veća poduzeća, koja već imaju određene kapacitete, natprosječno traže digitalne alate, pomoć u uspostavi sustava praćenja podataka i podršku u certifikaciji, dakle nadogradnju postojećih procesa. Manja poduzeća izraženije biraju praktične primjere, tumačenje regulativa i individualno savjetovanje, odnosno temeljnu podršku za prve korake. Učinkovit program podrške stoga ne bi smio biti jedinstven, nego slojevit, s osnovnim paketom za manje i naprednim modulima za veće subjekte.

Izrazita prednost praktičnih primjera i tumačenja regulativa nad ostalim oblicima podrške potvrđuje jedno od temeljnih načela učinkovite tranzicije održivosti: znanje mora biti operativno, a ne deklarativno. Poduzećima ne nedostaje svijest o važnosti održivosti, nego prijenos te svijesti u konkretne, ponovljive radnje, od pravilnog obračuna emisija po opsezima 1, 2 i 3 prema GHG Protokolu, preko popunjavanja ESG-upitnika, do uspostave sustava praćenja podataka. Podrška koja isporučuje gotove obrasce, primjere dobre prakse i jasne interpretacije propisa stoga ima daleko veći učinak od općenitih edukacija o tome zašto je održivost važna.

Sektorski gledano, za hrvatske poduzetnike s naglašenom prerađivačkom industrijom posebno su vrijedne industrijske studije slučaja i, na primjer, alati za izračun emisija, jer su upravo proizvodna i izvozna poduzeća prva izložena mehanizmima i zahtjevima dužne pažnje u lancima opskrbe. Komore i strukovne udruge ovdje imaju prirodnu ulogu: mogu okupiti i standardizirati

primjere te ih učiniti dostupnima cijelim sektorima, umjesto da svako poduzeće rješenje pronalazi samo.

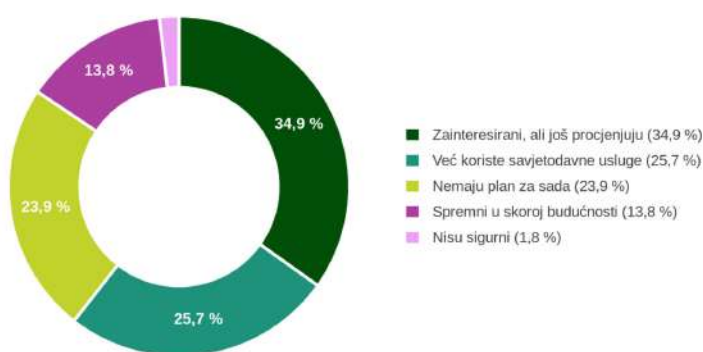
> 8.2 Spremnost na korak naprijed: korištenje stručne podrške

Spremnost poduzeća na posezanje za stručnom podrškom visoka je i konkretna. Već sada savjetodavne usluge za održivost koristi 25,7 % sudionika (28 odgovora), dodatnih 34,9 % zainteresirano



je, ali još procjenjuje mogućnosti, a 13,8 % planira takvu podršku koristiti u skoroj budućnosti. Da za sada nema plan koristiti stručnu podršku, navodi 23,9 % sudionika, dok je tek 1,8 % njih neodlučno (n = 109).

Spremnost na korištenje stručne podrške za održivost (n = 109)



Zbroje li se oni koji podršku već koriste, koji je planiraju i koji su zainteresirani, dolazi se do gotovo tri četvrtine poduzeća (oko 74 %) koja su otvorena za stručnu pomoć u području održivosti. Riječ je o jasnom tržišnom signalu: potražnja za kvalitetnom, prilagođenom podrškom postoji i znatno premašuje udio onih koji je trenutačno koriste. Za pružatelje savjetodavnih usluga, komore i institucije to znači velik, još neiskorišten prostor za djelovanje.

Spojimo li nalaze posljednjih dvaju poglavlja, dobiva se cjelovit putokaz. Poduzeća prepoznaju vrijednost održivosti i otvorena su za podršku, ali ih u praksi koče administracija, vrijeme i manjak ustaljenih procesa. Najučinkovitija podrška stoga je ona koja je praktična (primjeri i alati), stručna (tumačenje propisa) i proporcionalna veličini poduzeća. Upravo takav ciljani pristup mogao bi neiskorištenu zainteresiranost pretvoriti u stvarni iskorak u održivosti hrvatskoga gospodarstva.

Jaz između onih koji stručnu podršku već koriste (oko četvrtine) i onih koji su za nju otvoreni (gotovo tri četvrtine) jedan je od najsnažnijih strateških nalaza cijelog istraživanja. On pokazuje da namjera za podrškom uvelike nadmašuje ponudu koju poduzeća koriste. Iz perspektive ESG-a, popunjavanje tog jaza pitanje je konkurentnosti gospodarstva: brzina kojom će domaća poduzeća usvojiti održive prakse izravno ovisi o dostupnosti pristupačne, kvalitetne i proporcionalne stručne savjetodavne podrške.

Zaključno, istraživanje ocrtava gospodarstvo na prekretnici: svjesno važnosti održivosti, izloženo sve konkretnijim zahtjevima iz tržišta i regulative, ali ograničeno administrativnim teretom i kapacitetima. Ključ iskoraka nije u dodatnom uvjeravanju poduzeća, nego u uklanjanju prepreka – kroz standardizaciju zahtjeva, praktične alate, tumačenje propisa i ciljanu, veličini prilagođenu stručnu savjetodavnu podršku. Institucije poput Hrvatske gospodarske komore, koje mogu povezati poduzeća, znanje i resurse, u toj su tranziciji u jedinstvenoj poziciji da neiskorišteni interes pretvore u mjerljiv napredak.



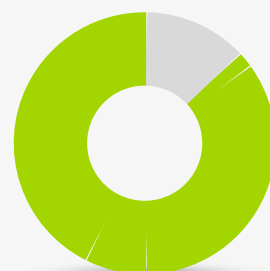
NOVAC ZA ZELENU TRANZICIJU: ODRŽIVO FINANCIRANJE

> 9.1 Poznato, ali nedovoljno iskorišteno: stanje na tržištu

Tematska cjelina o održivom financiranju temelji se na odgovorima 90 sudionika koji su ispunili taj dio upitnika. Polazni nalaz je dvojak: pojam je široko poznat, ali još slabo primijenjen u praksi. Da barem djelomično poznaju pojam i svrhu instrumenata održivog financiranja, navodi 86,7 % sudionika – 58,9 % njih poznaje ga djelomično, uz potrebu za dodatnim pojašnjenjem, a 27,8 % vrlo dobro. Tek 13,3 % sudionika izjavljuje da s pojmom nije upoznato (n = 90).

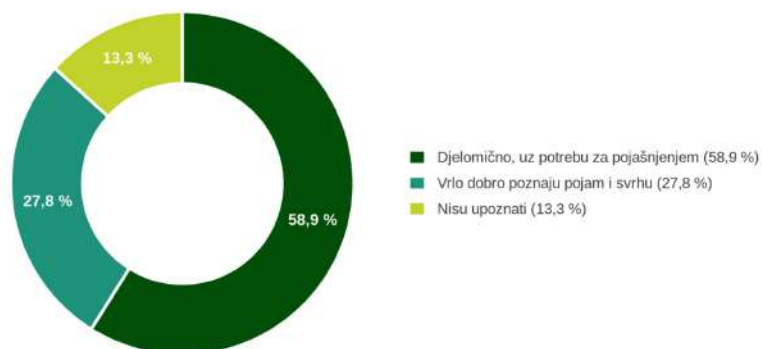
Stvarno korištenje, međutim, znatno zaostaje za poznavanjem. Neki je oblik održivog financiranja dosad koristilo samo 20,0 % sudionika, dok dodatnih 16,7 % to planira. Većina, njih 63,3 %, takve

87%



>> Pojam održivog financiranja barem djelomično poznaje 87 % sudionika, no aktivno ga koristi tek petina.

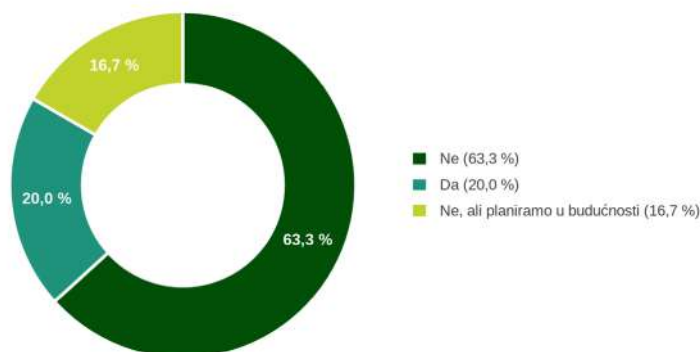
Poznavanje pojma i svrhe instrumenata održivog financiranja (n = 90)



instrumente još nije koristila. Drugim riječima, na svako poduzeće koje je održivo financiranje već primijenilo dolaze otprilike tri koja to nisu, što ukazuje na velik, još neaktiviran potencijal tržišta.

Jaz između visoke razine poznavanja i niske razine korištenja temeljni je nalaz ovog poglavlja. On pokazuje da prepreka nije nedostatak svijesti. Poduzeća uglavnom znaju da održivo financiranje postoji, a izazov je u prijelazu od poznavanja do konkretne primjene. Upravo taj prijelaz, kako

Dosadašnje korištenje održivog financiranja (n = 90)



pokazuju sljedeća potpoglavlja, koče administrativna složenost, nedostatak prilagođenih informacija i instrumenata te neizvjesnost oko isplativosti.

Iz perspektive održivog financiranja, taj jaz između poznavanja i primjene tipičan je za rana tržišta na kojima regulatorni okvir još sazrijeva. Taksonomija održivih gospodarskih djelatnosti EU-a i okvir za europske zelene obveznice tek se postupno prevode u konkretne, lako dostupne proizvode za mala i srednja poduzeća. Dok se to ne dogodi, poduzeća ostaju u poziciji da načelno poznaju instrumente, ali nemaju jasan, operativan put do njihova korištenja.

> 9.2 Prepreke i poluge: što olakšava pristup financiranju

Među preprekama u pristupu održivim financijskim instrumentima ponovno prednjače administrativne i informacijske, a ne troškovne. Najčešće navodena prepreka jesu komplicirani administrativni zahtjevi (48,9 %), a slijede nedostatak dostupnih informacija (37,8 %) te nedostatak



specifičnih instrumenata prilagođenih potrebama sektora (33,3 %). Visoke troškove financiranja navodi 21,1 % sudionika, jednako koliko ih izjavljuje da nije identificiralo izazove, dok nedovoljno znanje zaposlenika ističe 18,9 % sudionika (n = 90).

Slika prepreka izravno određuje i potrebe za potporom. Najvažnijim oblikom potpore poduzeća smatraju jednostavnije i brže administrativne postupke (63,3 %), a tijesno slijede subvencioniranje kamatnih stopa (58,9 %), jasne i transparentne smjernice za prijavu te porezne olakšice (oba 57,8 %). Besplatnu edukaciju i stručnu podršku navodi 52,2 % sudionika, a financijsku instituciju u ulozi savjetnika 32,2 % (n = 90).

Da je podrška države i financijskih institucija važna, slaže se velika većina – čak 92,2 % sudionika ocjenjuje ju vrlo ili djelomično važnom, a tek 7,8 % smatra da nije važna. Struktura odgovora pokazuje dosljedan obrazac: poduzeća ne traže prvenstveno jeftiniji novac, nego jednostavniji i razumljiviji put do njega. Kombinacija administrativnog pojednostavljenja, jasnih smjernica i financijskih poticaja (subvencije, porezne olakšice) stoga bi imala najveći učinak na stvarno korištenje instrumenata.

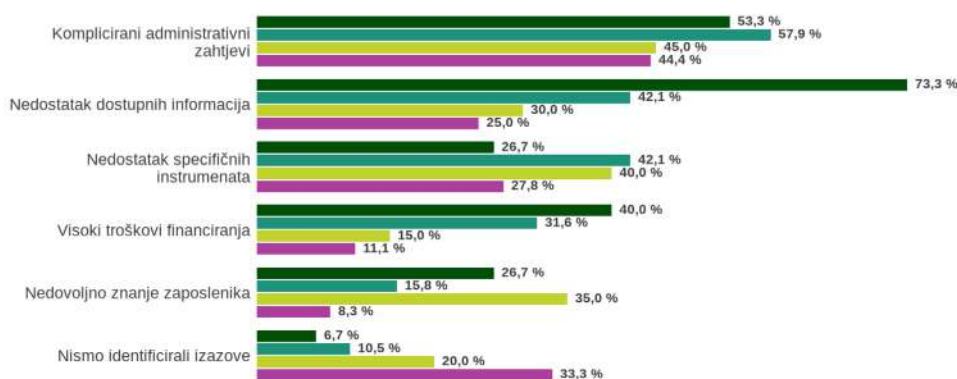
Dominacija administrativnih prepreka i potreba za jasnim smjernicama zrcali isti obrazac kao i kod zahtjeva održivosti iz ranijih poglavlja: poduzeća ne odbacuju održivost, nego ih iscrpljuje

složenost sustava. U kontekstu održivog financiranja to znači da učinkovita javna politika nije samo pitanje iznosa subvencija nego i dizajna procesa – standardiziranih prijava, unaprijed definiranih kriterija prihvatljivosti i institucija koje preuzimaju ulogu vodiča kroz postupak.

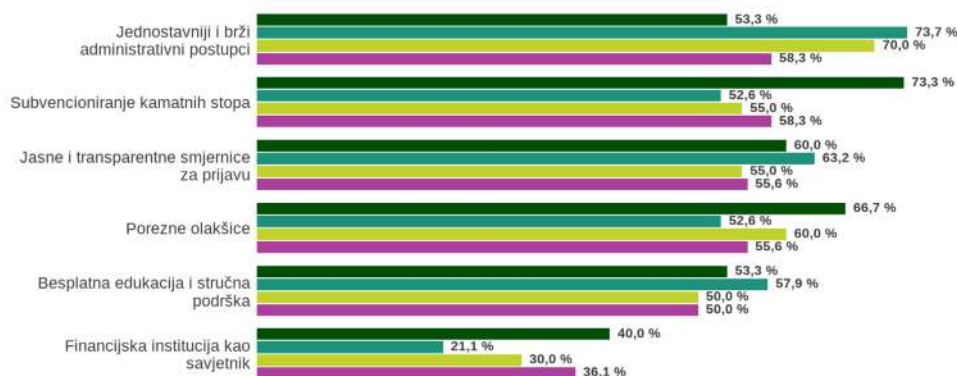
Prepreke i oblici potpore prema veličini poduzeća (n = 90)

■ Mikro ■ Malo ■ Srednje ■ Veliko

Prepreke pristupu održivom financiranju



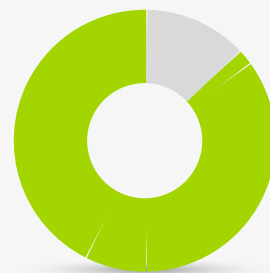
Najvažniji oblici potpore



> 9.3 Zelena tranzicija u brojkama: investicijske potrebe

Zelena tranzicija za hrvatska poduzeća nije apstrakcija, nego proces koji je već u tijeku. Da su već u procesu zelene tranzicije – prijelaza na obnovljive izvore energije, čistije tehnologije i slično – navodi 46,7 % sudionika, a dodatnih 47,8 % o tome razmišlja. Tek 5,6 % sudionika izjavljuje da u tranziciji nije niti o njoj razmišlja (n = 90). Spremnost je time gotovo univerzalna; pitanje je samo brzine i sredstava.

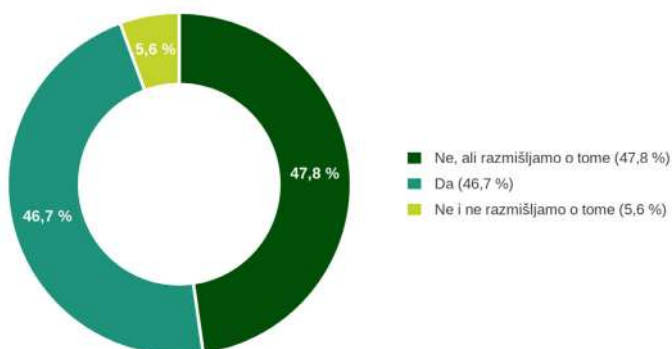
20%



>> Tek 20 % poduzeća smatra da ima dostatna sredstva za potrebe zelene tranzicije.

Upravo se kod sredstava javlja ključno usko grlo. Među poduzećima koja su u tranziciji ili planiraju investicije s društvenim učinkom, tek 20,0 % smatra da raspolaže odgovarajućim i dostatnim financijskim sredstvima. Njih 38,9 % jasno navodi da takvih sredstava nema, a dodatnih 41,1 %

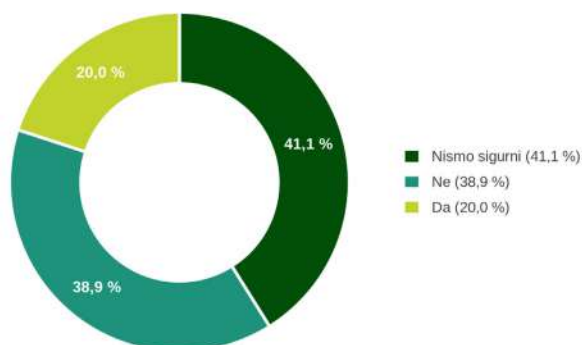
Status poduzeća u procesu zelene tranzicije (n = 90)



nije sigurno, što znači da četiri od pet poduzeća svoju financijsku osnovu za tranziciju doživljava kao nedostatnu ili neizvjesnu.

Procjene potrebnih sredstava potvrđuju da je riječ pretežno o malim i srednje velikim ulaganjima. U sljedećih pet godina 31,1 % sudionika procjenjuje potrebu za manje od 2 milijuna eura, a 21,1 % za iznos od 2 do 5 milijuna eura. Veće potrebe iskazuje manji dio uzorka – 17,8 % sudionika

Dostatnost financijskih sredstava za zelenu tranziciju (n = 90)



navodi više od 10 milijuna eura, a 11,1 % iznos od 5 do 10 milijuna eura – dok 18,9 % sudionika za sada ne vidi potrebu za dodatnim sredstvima. Koncentracija potreba u rasponu do 5 milijuna eura sugerira da bi ciljani instrumenti za manje i srednje projekte pokrili većinu stvarne potražnje.

Podatak da tek petina poduzeća u tranziciji raspolaže dostatnim sredstvima ukazuje na konkretan financijski jaz koji bi mogao usporiti dekarbonizaciju hrvatskoga gospodarstva. Budući

Procjena potrebnih sredstava za zelenu tranziciju u narednih pet godina (n = 90)

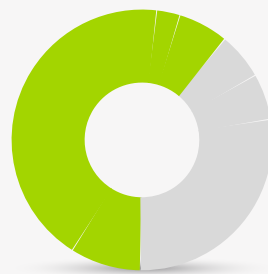


da se procijenjene potrebe većinom kreću do 5 milijuna eura, riječ je o segmentu koji klasično tržišno financiranje često slabo pokriva, a koji je idealan za ciljane javne i razvojne instrumente – poput subvencioniranih kredita, jamstvenih shema i sredstava iz fondova EU-a usmjerenih na manje i srednje projekte.

> 9.4 Pravi instrument za pravi projekt: interes i preferencije

Interes za održivo financiranje konkretan je i jasno usmjeren. Po tipu financiranja, najveći interes pobuđuje tranzicijsko financiranje, za prijelaz na klimatski neutralno i održivo gospodarstvo (58,9 %), koje prati zeleno financiranje za ekološki prihvatljive investicije (56,7 %). Društveno ili

61,1 %



>> Za specijalizirane i subvencionirane instrumente održivog financiranja zainteresirano je 61,1 % poduzeća.

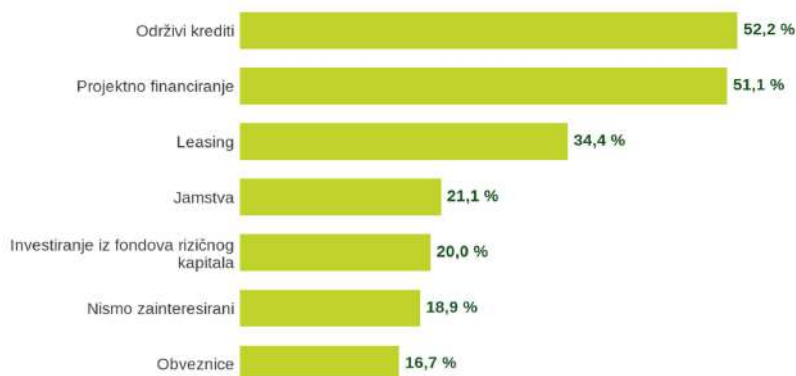
impact-financiranje, s pozitivnim učinkom na ljude i zajednicu, zanima 40,0 % sudionika, dok 13,3 % njih za sada nije zainteresirano niti za jedan tip (n = 90).

Kod konkretnih instrumenata prednjače oni najbliži svakodnevnoj poslovnoj praksi. Najveći interes iskazan je za održive kredite (52,2 %) i projektno financiranje (51,1 %), a slijedi leasing ekološki prihvatljivih vozila i opreme (34,4 %). Jamstva koja olakšavaju pristup financiranju imaju 21,1 % sudionika, investiranje iz fondova rizičnog kapitala 20,0 %, a obveznice 16,7 %. Da nisu zainteresirani za navedene instrumente izjavljuje 18,9 % sudionika.



U pogledu ročnosti, poduzeća jasno preferiraju stabilnost: dugoročno financiranje (dulje od tri godine) odgovara 57,8 % sudionika, a srednjoročno (jedna do tri godine) njih 37,8 %. Da su zainteresirani za veću dostupnost specijaliziranih ili subvencioniranih instrumenata održivog financiranja, potvrdno odgovara 61,1 % sudionika, uz dodatnih 31,1 % koji to možda razmatraju. Spojeni s preferencijom dugoročnih kredita i projektnog financiranja, ti nalazi ocrtavaju jasnu potražnju: poduzeća traže dugoročne, pristupačne i prilagođene instrumente za konkretne tranzicijske projekte.

Interes za tipove održivih financijskih instrumenata (n = 90)

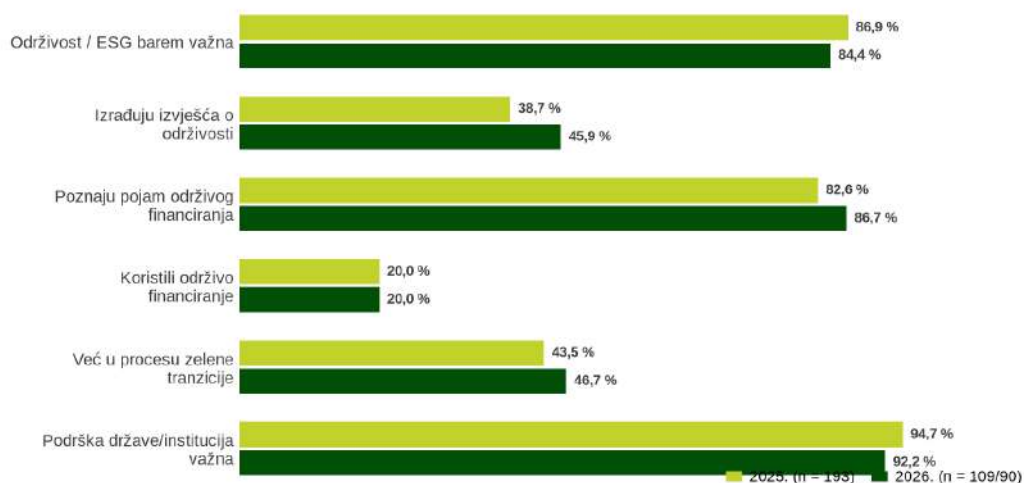


Snažan interes za tranzicijsko i zeleno financiranje te za dugoročne kredite i projektno financiranje pokazuje da poduzeća razmišljaju u okvirima stvarnih ulaganja, a ne kratkoročne likvidnosti. Za pružatelje financiranja to je vrijedan signal: potražnja je usmjerena na instrumente vezane uz konkretne projekte energetske učinkovitosti, obnovljivih izvora i cirkularnih modela. Usklađivanje ponude s tim preferencijama – uz proporcionalne zahtjeve dužne pažnje i izvještavanja – ključ je za pretvaranje iskazanog interesa u realizirane investicije.

> 9.5 Korak dalje od prošle godine: usporedba s istraživanjem iz 2025.

Kako bi se nalazi smjestili u širi kontekst, korisno ih je usporediti s prošlogodišnjim istraživanjem Hrvatske gospodarske komore „Održivo financiranje“ iz svibnja 2025., provedenim na uzorku od 193 gospodarska subjekta. Iako se uzorci i pojedina pitanja razlikuju, oba istraživanja dijele istu temeljnu temu i niz usporedivih pokazatelja, što omogućuje praćenje smjera promjena na hrvatskom tržištu.

Usporedba ključnih pokazatelja: 2025. i 2026.



Slika je u temelju stabilna, uz nekoliko pomaka vrijednih pažnje. Visoka važnost održivosti i ESG-a za poslovanje potvrđena je u oba istraživanja – 2025. je barem važnom ocijenilo 86,9 % sudionika, a u ovom istraživanju 84,4 % – kao i visoko poznavanje pojma održivog financiranja (82,6 % u 2025. godini, 86,7 % u 2026. godini). Udio poduzeća koja su održivo financiranje stvarno koristila ostao je gotovo nepromijenjen (oko 20 %), što potvrđuje da jaz između poznavanja i primjene nije kratkoročna pojava, nego strukturno obilježje tržišta.

Najuočljiviji pozitivan pomak vidljiv je u izradi izvještaja o održivosti: udio poduzeća koja izrađuju izvještaje porastao je s 38,7 % (2025.) na 45,9 % u ovom istraživanju. U sličnom smjeru kreće se i udio poduzeća koja su već u procesu zelene tranzicije (43,5 % naspram 46,7 %). Oba istraživanja istodobno potvrđuju iznimno visoku percipiranu važnost podrške države i institucija (94,7 % prošle godine, 92,2 % sada), kao i dosljednu dominaciju administrativnih prepreka nad troškovima.

Usporedba dvaju istraživanja stoga ne pokazuje radikalan zaokret, nego postupno sazrijevanje. Ovdje valja napomenuti da je moguće da se ne radi o istom uzorku poduzeća uslijed metodologije samoprocjene, pa se zaključci mogu navoditi isključivo na vrlo općenitoj razini. Međutim može se zaključiti da su svijest i poznavanje već visoki i stabilni; ono što se polako pomiče prema naprijed jest praksa – izrada izvještaja i uključenost u tranziciju. Time se potvrđuje glavna poruka ove analize: prostor za napredak ne leži u podizanju svijesti, koja je već prisutna, nego u uklanjanju administrativnih prepreka i osiguravanju pristupačne, prilagođene podrške koja bi poznavanje pretvorila u primjenu.

> 10.1 Ključni nalazi

Nekoliko je ključnih zaključaka i nalaza koji se navode u nastavku. Održivost u hrvatskom gospodarstvu više nije rubna tema: za 84,4 % sudionika ona je barem važna za poslovanje, a za 18,4 % i strateški prioritet. Svijest, dakle, postoji i visoka je. Svijest još uvelike nadmašuje praksu – izvještaje o održivosti izrađuje 45,9 % poduzeća, a tek 20,0 % je stvarno koristilo neki oblik održivog financiranja, iako njegov pojam poznaje 86,7 % sudionika. Jaz između znanja i primjene crvena je nit koja povezuje gotovo sva poglavlja.

Zahtjevi za podacima o održivosti najčešće dolaze izvana, od velikih kupaca i korporacija (70,6 %), i to ponajviše u obliku ESG upitnika i samoprocjena (79,8 %). Poduzeća te zahtjeve uglavnom razumiju (gotovo 89 % većinom ili u potpunosti), ali ih sve teže stižu obraditi. Glavna prepreka pri tome nije manjak novca ni znanja, nego prekomjerna administracija, koju kao ključni izazov navodi 58,7 % poduzeća, dok gotovo polovici jedan zahtjev oduzima tri ili više sati rada, a 12,8 % poduzeća uopće nema osobu formalno zaduženu za održivost.

Postoje izrazite razlike prema veličini poduzeća. Velika poduzeća (250+ zaposlenih), koja čine 39,7 % uzorka, sustavnije izrađuju izvještaje, češće imaju namjenske timove i procedure te se nalaze bliže izvoru regulatornih i tržišnih zahtjeva. Srednja i mala poduzeća zahtjeve često dočekuju s tek jednom osobom u nepunom radnom vremenu ili bez ijedne, zbog čega administrativni teret na njih pada nerazmjerno teže. Ta asimetrija znači da srednji i mali poduzetnici trebaju sve više vanjske podrške za uspješnu realizaciju zahtjeva.

Unatoč preprekama, gospodarstvo gleda unaprijed. Gotovo 59 % poduzeća zahtjeve održivosti barem djelomično vidi kao doprinos dugoročnoj konkurentnosti, a ne samo kao trošak; 46,7 % ih je već u zelenoj tranziciji, uz dodatnih 47,8 % koji o njoj razmišljaju. Kod potreba podrške i pomoći – poduzeća traže praktične primjere i alate (67,0 %), jednostavnije administrativne postupke te pristupačne, dugoročne i prilagođene instrumente financiranja (za njih je zainteresirano 61,1 % sudionika). Usporedba s istraživanjem iz 2025. potvrđuje da je riječ o postupnom sazrijevanju, a ne o naglom zaokretu.

> 10.2 Preporuke za dionike

Nalazi se prirodno prevode u preporuke usmjerene trima skupinama dionika: poduzećima, financijskim institucijama i institucijama potpore – Hrvatskoj gospodarskoj komori i javnim tijelima. Zajednički nazivnik svih preporuka jest pomak težišta s podizanja svijesti, koja je već relativno visoka, ali još ne dovoljno (ako uzmemo u obzir želju SME za sudjelovanjem u istraživanju), na uklanjanje administrativnih prepreka, osiguravanje praktične, proporcionalne podrške te razmjenu iskustava.

Poduzećima preporučujemo da održivost tretiraju kao poslovnu funkciju, a ne kao povremenu obvezu. Konkretno: formalno dodijeliti odgovornost za održivost barem jednoj osobi ili uložiti

(čime se uklanja rizik koji danas nosi 12,8 % poduzeća bez zadužene funkcije), uspostaviti jednostavan sustav prikupljanja i pohrane podataka kako bi se ponavljajući ESG-upitnici rješavali brže, te održivost povezati s konkretnim poslovnim ciljevima – pristupom velikim kupcima, energetskim uštedama i financiranjem. Manjim poduzećima preporučujemo oslanjanje na dobrovoljni standard za mala i srednja poduzeća (VSME) ili budući dobrovoljni standard za poduzeća do 1000 zaposlenika te na vanjsku stručnu podršku ondje gdje interni kapaciteti nedostaju.

Financijskim institucijama preporučujemo da ponudu usklade s iskazanom potražnjom: razviti dugoročne, pristupačne i administrativno jednostavne instrumente – održive kredite, projektno financiranje i leasing – s naglaskom na manje i srednje projekte do pet milijuna eura, gdje je potražnja najveća. Budući da poduzeća prije svega traže jednostavniji put do sredstava, a ne samo niže troškove, ključno je standardizirati prijave, unaprijed objaviti jasne kriterije prihvatljivosti i preuzeti aktivnu savjetodavnu ulogu kroz postupak. Subvencioniranje kamatnih stopa i jasne smjernice za prijavu poduzeća ističu kao najučinkovitije poluge.

Uloga institucija potpore poput Hrvatske gospodarske komore i državnih tijela trebala bi biti preuzimanje uloge posrednika između znanja i prakse. To uključuje organizaciju radionica i seminara (kanal koji preferira 66,7 % poduzeća), izradu praktičnih primjera, predložaka i studija slučajeva, tumačenje regulatornog okvira razumljivim jezikom te zagovaranje proporcionalnih, administrativno lakših zahtjeva za mala i srednja poduzeća. Posebnu pažnju valja posvetiti premošćivanju jaza prema veličini: ciljanim programima za mala i srednja poduzeća, koja danas snose nerazmjerni teret, te povezivanju poduzeća s dostupnim izvorima financiranja.

Zaključno, hrvatsko se gospodarstvo nalazi na prekretnici: svijest o važnosti održivosti visoka je i stabilna, a tržište održivog financiranja postupno sazrijeva. Daljnji napredak ne ovisi o uvjeravanju poduzeća u važnost održivosti, nego o tome koliko će im dionici olakšati put – kroz jednostavnije postupke, praktične alate i pristupačno, prilagođeno financiranje. Usklađenim djelovanjem poduzeća, financijskih institucija i institucija potpore neiskorišteni se interes može pretvoriti u mjerljiv iskorak u održivosti i konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva.

Namjera je Hrvatske gospodarske komore i savjetničke tvrtke Spring+shift nastaviti dijalog o ovim temama sa zainteresiranim gospodarskim subjektima s ciljem osmišljavanja potrebne podrške svim veličinama poduzeća i posebnostima raznolikih sektora u primjeni integracije kriterija održivosti u poslovanje.



Hrvatska gospodarska komora

Sektor za industriju i održivi razvoj

Odjel za energetiku, zaštitu okoliša i komunalno gospodarstvo

Rooseveltova trg 2, Zagreb

esg@hgk.hr

