HGK
HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA

podržimo održivo 2026.

RE:VISION





UPRAVLJANJE PROMJENAMA U DOBA NEIZVJESNOSTI

Zagreb, Lauba

9.i 10. rujna 2026.

VOL.7



Re:vision

Re:vision nije novi plan, nego novi pogled: na rizike koje smo podcjenjivali, na prilike koje nismo vidjeli i na odluke koje više ne možemo odgađati.



dan prvi





Kako ulaganja u projekte društvenog utjecaja postaju dio održivog poslovnog modela

Ágnes Szabó, Market Manager, IKEA Hrvatska

Djeca su jedna od najvažnijih, ali i najčešće zanemarenih skupina dionika u poslovnom svijetu. Prema podacima UNICEF-a, 41 % poduzeća preuzelo je obveze vezane uz dječja prava, no tek 30 % njih djecu prepoznaje kao dionike. Taj jaz između deklariranih obveza i stvarnog uključivanja djece u poslovno promišljanje bio je polazište razgovora o tome kako društveni utjecaj može postati sastavni dio poslovnog modela, a ne tek njegov dodatak.

Ágnes Szabó predstavila je pristup IKEA-e, u kojem je briga o djeci ugrađena u temelje poslovanja. Taj pristup obuhvaća sigurne proizvode, trgovine prilagođene obiteljima te politiku nulte tolerancije prema kršenju dječjih prava. Kompanija pritom ne pruža podršku samo financijski, nego ponajprije kroz vlastitu stručnost u stvaranju sigurnog okruženja za djecu i obitelji.

Važan dio tog pristupa je dugogodišnja suradnja IKEA-e i UNICEF-a. Podupiranje djece, istaknula je Szabó, ulaganje je u budućnost cijele zajednice.

Umjesto jednokratnih donacija, IKEA gradi višegodišnja partnerstva usmjerena na dugoročni utjecaj. Takav model donosi koristi objema stranama. Partnerima osigurava stabilnost i mogućnost planiranja, a kompaniji čvršće odnose sa zajednicom i nova znanja koja može primijeniti u vlastitom poslovanju.

Ulaganje, a ne trošak

Suradnja usmjerena na stvarne potrebe omogućuje izgradnju otpornijih zajednica, a upravo zato, naglasila je Szabó, ovakva ulaganja ne treba promatrati kao trošak. Riječ je o ulaganju bez kojeg održivo poslovanje nije moguće. Kako je zaključila, ne možemo si priuštiti da ne ulažemo.



panel

Ambalaža na prekretnici - Kako će nova pravila EU-a promijeniti industriju?

Andrea Radonjić, Tetra Pak
Andrea Čović Vidović, Predstavništvo Europske komisije u Hrvatskoj
Slavica Lulić, Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost

Uredba umjesto direktive: jači signal iz Bruxellesa

Uredba (EU) 2025/40 o ambalaži i ambalažnom otpadu, poznatija kao PPWR, izravno je primjenjiva u svim državama članicama, što je čini najsnažnijim oblikom zakonodavstva EU-a. Kako je istaknula **Andrea Čović Vidović**, područje otpada dosad je bilo uređeno isključivo direktivama, pa je odluka o uredbi jasan signal da su potrebni odlučniji koraci.
Razlozi su vidljivi u brojkama - EU proizvodi 190 kg ambalažnog otpada po stanovniku, a ako se ništa ne poduzme, do 2030. ta bi količina mogla porasti za oko 20 %, dok bi otpad od plastične ambalaže porastao za više od 40 %.

Uredba se primjenjuje od kolovoza 2026., a pravila za tržišne sudionike uvode se postupno. Od veljače 2027. potrošači će u ugostiteljskim objektima moći preuzeti piće u vlastitoj ambalaži, a od 2028. svaki će im objekt morati ponuditi i ambalažu za višekratnu upotrebu. Od kolovoza 2027. počinju se primjenjivati i nova pravila za tržišne sudionike. Cilj je ujednačiti prakse i pravila na razini cijelog tržišta EU-a. Dio provedbenih dokumenata već je gotov, smjernice su objavljene u lipnju, a otvoreno je i javno savjetovanje za unapređenje provedbenih akata.

Tko plaća tranziciju?

Na to pitanje **Slavica Lulić** odgovorila je kako cijenu plaćamo svi. Sustav počiva na načelu „onečišćivač plaća", no taj se trošak u konačnici prenosi na cijenu proizvoda. Fond sredstva od naknada za ambalažu ulaže u infrastrukturu za gospodarenje otpadom. Sustav postoji više od 20 godina i kontinuirano se prilagođava regulatornim promjenama. Uvoz reciklata nastavit će se, no EU sredstva pomogla su izgradnju infrastrukture za gospodarenje ambalažnim otpadom, a novost će biti pristup EU sustavu i podacima.

PPWR nije samo novi regulatorni zahtjev, nego pokretač promjene cijelog sustava ambalaže, od dizajna proizvoda i materijala do prikupljanja, recikliranja i ponašanja potrošača.

Za Hrvatsku će ključni izazov biti pretvoriti postojeći sustav u sustav koji može ostvariti znatno ambicioznije ciljeve kružnosti.

Cijeli sustav, ne samo ambalaža

Andrea Radonjić naglasila je da PPWR potiče promatranje cijelog životnog ciklusa proizvoda te da u tome svi dionici imaju svoju ulogu. Hrvatska pritom ne kreće od nule: sustav postoji i funkcionira, a izazov je prilagoditi ga novim zahtjevima.
Kao primjer navela je višeslojnu kartonsku ambalažu, koja se sastoji od različitih materijala, od kojih svaki ima vlastiti tok recikliranja. Hrvatska danas prikuplja oko 10 % takve ambalaže, a do 2030. taj udio mora doseći 70 %.
Za stvarno povećanje stope recikliranja potrebna je prilagodba industrije, proizvođača, trgovine i države novom regulatornom okviru. Jednako je važna edukacija potrošača kako bi proizvode prestali doživljavati kao smeće i počeli ih vidjeti kao materijal koji ima novu uporabu.

Lubomila Jordanova izlaganje je otvorila pitanjem "što je zapravo vrijednost proizvoda?" Ključni pojam, istaknula je, nije konkurentnost nego vrijednost. Kao primjer navela je majicu, čija se cijena kreće od 2 do 1.250 američkih dolara.

Takav raspon nema smisla ako se zna što se sve krije u vrijednosti jednog proizvoda. Tu su materijali i završna obrada, marža i opći troškovi tvornice, osiguranje, transport i posrednici, ali i troškovi za okoliš i bioraznolikost, koje cijena najčešće uopće ne prikazuje.

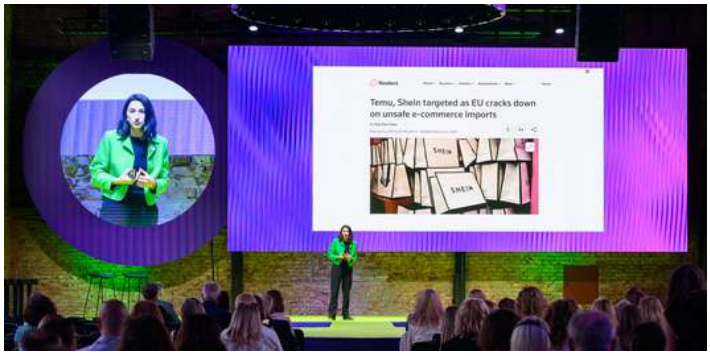
Na nekim mjestima u svijetu trošimo i do osam puta više resursa nego što Zemlja može obnoviti. Globalni ekonomski troškovi klimatskih promjena bit će višestruko veći ako ne djelujemo. Unatoč tome, matematika kojom mjerimo rast BDP-a ne odgovara stvarnosti naših svakodnevnih života.

Zato je potrebno povezati financijsko i nefinancijsko računovodstvo, uključujući ESG pokazatelje, kako bi se dobila stvarna slika dugoročne vrijednosti.

Re:vision za promjenu: kako održivost stvara dugoročnu vrijednost

Lubomila Jordanova, Plan A

Odnos ekonomije i ekologije često se doživljava kao borba, a ekonomija je pritom neodvojiva od politike i konkurentnosti. Nerazumijevanje održivosti u poslovanju i nedovoljna informiranost potrošača, izravno utječu na naše svakodnevne živote.



Klimatski rizik kao poslovni rizik

Klimatske promjene, naglasila je Jordanova, tjeraju nas na razmišljanje u dugoročnim okvirima. Većina banaka još nema odgovarajuće procjene klimatskih rizika. Sve nepredvidljiviji vremenski uvjeti negativno utječu na turizam, a toplinski valovi sve više utječu na uvjete rada. Riječ je o rizicima koji se izravno odražavaju na poslovanje i koje tradicionalni financijski pokazatelji ne obuhvaćaju.

Prvi koraci za kompanije

Za kompanije koje žele započeti, Jordanova je izdvojila nekoliko ključnih koraka:

- izmjeriti vlastiti ugljični otisak
- postaviti znanstveno utemeljene klimatske ciljeve
- integrirati tehnologije za održivost u poslovanje
- uključiti dionike i graditi partnerstva
- u svim odlukama voditi se znanstvenim spoznajama



Lubomila Jordanova, Plan A



panel

Kako smo stvorili održive poslovne modele i postali vodeći u ESG ratingu?

Igor Podravac, PREMIFAB d.o.o
Kristina Mumić, KONČAR d.d.
Julija Škoro, HOLCIM d.o.o.
Anica Petričević, ERSTE&STEIERMÄRKISCHE BANK d.d.
Ana Jaklin, ZAGREBAČKI HOLDING

Kako održivost iz strategija i izvješća prenijeti u svakodnevno poslovanje? Panelisti iz industrije, komunalnog sektora i bankarstva pokazali su da odgovor ovisi o djelatnosti, ali da je zajednički nazivnik isti: održivost donosi vrijednost tek kada postane dio proizvoda, ulaganja i odluka cijele organizacije.

Holcim: otpad umjesto fosilnih goriva

Proizvodnja cementa jedna je od energetski najzahtjevnijih industrija, a gorivo čini oko 40 % njezinih emisija. **Julija Škoro** objasnila je da cementare umjesto fosilnih goriva mogu koristiti različite vrste otpada, no da smanjenje ugljičnog otiska zahtijeva niz ulaganja i promjena u proizvodnji. Holcim je prošle godine u smanjenje emisija uložio 30 milijuna eura. Škoro je istaknula i da je proizvodnja cementa u Hrvatskoj znatno zahtjevnija nego u ostatku Europe.

KONČAR: energetska učinkovitost donosi posao

Za KONČAR je energetska učinkovitost poslovna prednost. **Kristina Mumić** predstavila je kako je KONČAR MES učinkovitost integrirao u strategiju razvoja elektromotora, a kupcima je na webu dostupan i kalkulator ušteda. Veća učinkovitost znači manju potrošnju energije i manje emisija. Kupci pritom nisu jednaki: dio njih i dalje bira nižu cijenu, dok zreliji kupci s izraženim ESG fokusom biraju učinkovitije motore i kada su skuplji. Takvih je kupaca više na tržištima s višom razinom svijesti, poput nordijskih zemalja.

Premifab: certifikat kao alat, a ne formalnost

Igor Podravac govorio je o iskustvu s EMAS-om, sustavom upravljanja okolišem koji je Premifab uveo nakon normi ISO 9001 i ISO 14001. Registraciju u Hrvatskoj dodjeljuje ministarstvo nadležno za zaštitu okoliša, a Premifab je ima posljednjih pet do šest godina. EMAS im je pomogao u odnosima s kupcima iz farmaceutske i automobilske industrije, a pokazao se i kao kvalitetan alat za unapređenje praksi.

Primjeri hrvatskih poduzeća pokazuju da održivost stvara poslovnu vrijednost kada je povezana s proizvodom, učinkovitošću, investicijama, financiranjem i odnosom s kupcima, a ne kada ostane izdvojena ESG funkcija.

Za uspješnu provedbu presudni su podrška Uprave i uključivanje cijele organizacije.





panel

Model EMAS-a preslikali su na ESG model, za koji dobivaju i nagrade. Posebno je istaknuo recikliranje opasnih kemikalija: opasni otpad, kad je to moguće, postaje vrijedna sirovina koja se vraća u opticaj. Premifab pritom svojim kupcima služi i kao kontrola kvalitete.

Zagrebački holding: održivost povezana s financiranjem

Ana Jaklin predstavila je sustainability-linked obveznicu od 305 milijuna eura, koju je Zagrebački holding izdao 2023. s dospijećem 2028. Obveznica je povezana s ciljevima kružnog gospodarenja otpadom i energetske učinkovitosti. Cilj je do 2028. dosegnuti stopu odvojeno prikupljenog otpada od 58 %, uz pomoć ZG vrećica, mreže podzemnih spremnika i optimizacije ruta. Rast stope odvojenog otpada vidljiv je posljednje četiri godine. Plan dekarbonizacije uključuje program solarnih elektrana na objektima Grupe i proizvodnju vlastite energije iz plina.

Jaklin je naglasila da održivost ne može dolaziti iz jednog odjela. Ona proizlazi iz načina razmišljanja cijele organizacije, a počinje od Uprave. Zato Zagrebački holding ulaže i u edukaciju zaposlenika.

Erste banka: ključna je tranzicija klijenata

Erste&Steiermärkische Bank koristi 95 % zelene energije, no **Anica Petričević** istaknula je da najveći utjecaj banke leži drugdje. Čak 99 % njezinih emisija čine financirane emisije iz Scopea 3, na kojima banka kontinuirano radi u skladu sa smjernicama EBA-e.

Uloga banke je zato podržati klijente u njihovoj tranziciji kroz financiranje i edukaciju. Politika odgovornog financiranja propisuje koje djelatnosti banka ne financira i pod kojim uvjetima odobrava financiranje, a ESG čimbenici integrirani su u kreditni proces i upravljanje kreditnim rizikom.



svečani program konferencije

podržimo
održivo 2026.

podržimo
održivo 2026.



Uvodno obraćanje: dr. sc. Luka Burilović, predsjednik HGK

Sposobnost prilagodbe i upravljanje promjenama - preduvjet konkurentnosti

Poduzeća se danas suočavaju s promjenama koje više ne dolaze jedna za drugom, nego istodobno. Najsnažniji utjecaj ima globalna geopolitika. Okolnostima se morala prilagoditi i Europa, koja je posljednjih godina u više navrata preispitivala vlastitu strategiju, a poduzeća su se pritom morala prilagođavati pravilima koja su se i sama mijenjala.

Kao najočitiji primjer Burilović je naveo izvještavanje o održivosti. Nakon što su poduzeća uložila u ljude i sustave potrebne za ispunjavanje europskih obveza, opseg tih obveza znatno je smanjen. Ipak, većina poduzeća nije odustala: i dalje prate potrošnju, emisije i podatke dobavljača, jer su se ti pokazatelji u međuvremenu pokazali korisnima za poslovanje.

U okolnostima na koje hrvatska poduzeća ne mogu izravno utjecati, sposobnost prilagodbe i upravljanja promjenama postaje preduvjet konkurentnosti, zbog čega većina poduzeća nastavlja pratiti ESG pokazatelje neovisno o promjenama regulatornih zahtjeva.

Upravo zato, objasnio je Burilović, ovogodišnja konferencija nosi naziv ***Re:vision.*** Poduzeća trebaju preispitati ono čime već raspolažu, od podataka i procesa do ulaganja, i na temelju toga odlučiti kamo idu. U vremenu stalnih promjena prednost nemaju oni koji su najbolje predvidjeli budućnost, nego oni koji se najbrže prilagođavaju.

Presudnu ulogu u tome imaju ljudi, jer tehnologija je dostupna svima, a razliku čine znanje i sposobnosti zaposlenika.

Burilović je zaključio da se iste promjene odnose i na HGK, koja mora mijenjati vlastiti način rada kao što to traži od poduzeća, i pritom povezivati gospodarstvo kako bi iskustva jednih postala korist za sve.



Uvodno obraćanje: Doc. dr. sc. Tomislav Ćorić, potpredsjednik Vlade, ministar financija

Ministar financija Tomislav Ćorić u uvodnom je obraćanju upozorio da su izazovi s kojima se suočavaju gospodarstvo i poduzeća danas intenzivniji i složeniji nego ikad. Okolnosti su se, prema njegovoj ocjeni, promijenile u smjeru koji Europi nije naklonjen, a izazovi su znatno veći nego 2019., kada je konferencija Podržimo održivo bila u svojim začecima.

Održivost kao pitanje opstanka

Ćorić je naglasio da održivost više nije pitanje imidža ni dobre volje, nego pitanje opstanka poslovanja u odnosu na globalnu konkurenciju. Konkurentnost je zato, smatra, ključno pitanje za Europu. Iako u usporedbi sa svojim konkurentima raspolaže s manje resursa, Europa ima kapacitet da ostane konkurentna, a preduvjet za to je kontinuirani gospodarski rast.

Važnu ulogu u tome, prema ministrovim riječima, imat će novi višegodišnji financijski okvir EU-a. Od njega se očekuje da otvori još veći prostor za održive projekte, koji će biti važni za konkurentnost Unije.

Hrvatska u globalnoj klimatskoj koaliciji

Ćorić je istaknuo i da je Hrvatska trenutno jedna od supredsjedateljica Koalicije ministara financija za klimatske aktivnosti. Izazov na globalnoj razini, upozorio je, proizlazi iz toga što je Europa u pitanjima održivosti naprednija i osviještenija od mnogih drugih dionika, što otvara pitanje kako tu prednost uskladiti s očuvanjem vlastite konkurentnosti.



Zrinka Ujević, Predstavništvo Europske komisije u Hrvatskoj
Slađana Ćosić, Grupa Europske investicijske banke (EIB) u Hrvatskoj
prof.dr.sc. Nikolina Brnjac, hrvatska zastupnica u Europskom parlamentu

Policy panel

Dekarbonizacija se u novoj europskoj politici sve snažnije povezuje s konkurentnošću, energetskom sigurnošću, strateškom autonomijom i smanjenjem ovisnosti o kritičnim resursima. Kapital postoji, ali jedno od ključnih uskih grla za Hrvatsku ostaje sposobnost pripreme kvalitetnih investicijskih projekata.

panel

Konkurentnost, održivost i otpornost u novoj geopolitičkoj stvarnosti

Svijet je izgledao bitno drukčije kada je usvojen Europski zeleni plan, podsjetila je Zrinka Ujević, ističući rat na europskom kontinentu i sve izraženije klimatske izazove.



Zrinka Ujević, Predstavništvo Europske komisije u Hrvatskoj

Isti ciljevi, nove okolnosti

Ciljevi su ostali isti, ali ih se sada ostvaruje u drugim okolnostima: dekarbonizacija mora postati pokretač rasta i konkurentnosti. Fosilna goriva, naglasila je, nisu samo izvor onečišćenja, nego i u središtu geopolitičkih previranja. Zato je prvi fokus prijelaz na čistu energiju koja ostaje konkurentna, uz razvoj vlastitih zelenih tehnologija kroz Plan za čistu industriju i smanjenje ovisnosti o kritičnim sirovinama, čemu služi Akt o kritičnim sirovinama.

Prioritete financiranja određuju strateški dokumenti EU-a, a iznosi u proračunu, prema riječima Ujević, odraz su političkih prioriteta, među kojima su danas konkurentnost i sigurnost. U tijeku su pregovori o velikom fondu za konkurentnost, a uz proračun EU-a projekti se mogu financirati i posebnim mehanizmima.

EIB je za zelene projekte osigurao 57 milijardi eura, a planira uložiti dodatnih 75 milijardi, s naglaskom na energetsku sigurnost i stratešku autonomiju.



Slađana Ćosić, Grupa Europske investicijske banke (EIB) u Hrvatskoj

Novca ima, nedostaje projekata

Slađana Ćosić (EIB) upozorila je da glavno usko grlo nije kapital, nego sposobnost stvaranja pipelinea projekata spremnih za ulaganje. Hrvatska bilježi stabilan gospodarski rast, no stabilnost sama po sebi nije dovoljna, potrebno ju je pretvoriti u prilike kroz kvalitetnu pripremu projekata.

EIB u Hrvatskoj želi vidjeti više ulaganja u modernizaciju prometa, priuštivo stanovanje, mala i srednja poduzeća, sektor sigurnosti i prilagodbu klimatskim promjenama, kao i u inovacije, digitalizaciju, elektrifikaciju i jačanje mreža.

Ulaganja bi trebala smanjivati potrošnju energije, jačati produktivnost i otvarati radna mjesta, a održivost je ključni kriterij pri procjeni projekata.

Bez željeznice nema konkurentnog gospodarstva

Nikolina Brnjac podsjetila je da je Hrvatska dosad najviše ulagala u cestovnu infrastrukturu, koja je povezala regije i ojačala sigurnost i turizam.

Sljedeći korak je željeznica, u koju se ulaže oko šest milijardi eura, jer bez razvijene željeznice nema konkurentnog gospodarstva. Kao primjer navela je zajam EIB-a od 900 milijuna eura za pravac Zagreb - Kutina - Novska - Slavonski Brod - Vinkovci, a planira se i povezivanje Hrvatskog Leskovca i Karlovca.

Za veći napredak potrebno je ukloniti prekogranične i administrativne prepreke.

Puni potencijal luka Rijeka i Ploče u prijedlogu novog Jonsko-jadranskog željezničkog koridora



Posebnu priliku Brnjac vidi u prijedlogu novog Jonsko-jadranskog željezničkog koridora, koji bi otvorio puni potencijal luka Rijeka i Ploče.

Trst, Koper i Rijeku, upozorila je, ne treba promatrati kao konkurente, jer nijedna od tih luka sama neće moći preuzeti sav teret koji bi nakon trgovinskog sporazuma mogao stizati iz Indije.

Govoreći o novom višegodišnjem financijskom okviru, Brnjac je istaknula da danas oko 65 % proračuna EU-a odlazi na kohezijsku i poljoprivrednu politiku, a novi okvir trebao bi uspostaviti ravnotežu između njih.

Fond za konkurentnost činit će petinu proračuna, a cilj je svim državama članicama osigurati jednak pristup tim sredstvima.

Danas oko 65 % proračuna EU-a odlazi na kohezijsku i poljoprivrednu politiku. Novi višegodišnji financijski okvir trebao bi uspostaviti ravnotežu između tih dviju politika, a petinu proračuna činit će novi Fond za konkurentnost, kojem bi sve države članice trebale imati jednak pristup.



prof.dr.sc. Nikolina Brnjac, hrvatska zastupnica u Europskom parlamentu



Sean Pillot de Chenecey, Copenhagen Institute for Futures Studies

Now/Next/Why: strateško promišljanje budućnosti u svijetu koji se mijenja

Krize više nije korisno promatrati izolirano: klimatski, geopolitički, tehnološki i društveni izazovi sve su povezaniji. Upravo zato strateško promišljanje budućnosti postaje najvrjednije onda kada je budućnost najmanje predvidiva.

Neizvjesnost nije nova, ali njezina brzina jest

Kako donositi odluke sa samopouzdanjem kada je budućnost sve manje predvidiva? Sean Pillot de Chenecey podsjetio je da neizvjesnost i promjene nisu ništa novo. Novi su, međutim, brzina i razmjer volatilnosti, kao i sve veća međupovezanost kriza, koja neizvjesnost dodatno pojačava.

Svijet koji se činio stabilnim

Pogled na svijet posljednjih stotinu godina, objasnio je, počivao je na nekoliko temelja: liberalnoj demokraciji, tehnološkom razvoju, globalizaciji pod vodstvom Zapada i relativno stabilnoj klimi. To naizgled stabilno okruženje danas se raspada, a klimatsku krizu smatra najvećim geopolitičkim izazovom koji je pred nama.

Globalne megatrendove i izazove zato više nije moguće promatrati pojedinačno, njihova je međusobna povezanost sve vidljivija, a jedan od njezinih izraza su i protesti koji nastaju kao odgovor na te izazove.

Kako nastaje promjena

Promjena se, prema Pillotu de Cheneceyju, uvijek odvija u polju otpora na koje djeluju različite sile. Kako bi to objasnio, poslužio se trokutom budućnosti, modelom koji promjenu promatra kroz tri sile:

- težinu povijesti (weight of history),
- privlačnost sadašnjosti (pull of the present)
- pritisak budućnosti (push from the future).

Ključno je, naglasio je, razumjeti da budućnost neće biti nalik sadašnjosti.



dr.sc. Siniša Krajnović, Ericsson Nikola Tesla
Medeja Lončar, Siemens d.d.

MODERATOR: dr. sc. Tomislav Radoš, zamjenik predsjednika HGK

CEO-to-CEO panel

U uvjetima stalne promjene strateško planiranje ne nestaje, nego postaje češće, agilnije i važnije. Tehnologija može ubrzati transformaciju, ali bez ljudi, kontinuiranog učenja i lidera sposobnih voditi kroz promjene nema uspješne prilagodbe.

Kako upravljati promjenama u doba neizvjesnosti

U uvjetima stalne promjene strateško planiranje ne nestaje, nego postaje češće, agilnije i važnije. Tehnologija može ubrzati transformaciju, ali bez ljudi, kontinuiranog učenja i lidera sposobnih voditi kroz promjene nema uspješne prilagodbe.



Mijenjati se dok si jak

Oboje panelista složilo se da je trenutak snage najbolji trenutak za promjenu. „Treba se mijenjati kada si jak, jer je puno teže mijenjati se kada nastupi kriza", istaknula je **Medeja Lončar**. **Siniša Krajnović** upozorio je na paradoks koji se u tome krije: kada je kompanija najjača, u najboljoj je poziciji za promjenu, ali za nju je tada i najmanje motivirana.

Planiranje svaki mjesec, a ne svakih pet godina

Strateško planiranje u takvim okolnostima ne gubi na važnosti, nego mijenja ritam. **Medeja Lončar** je podsjetila da se nekad planiralo na pet godina, a danas Siemens prognoze radi svaki mjesec. Sve važniji postaje i strateški foresight, od praćenja dobavljačkih lanaca do tehnološkog razvoja, što je metodološki zahtjevan posao utemeljen na podacima. **Siniša Krajnović** smatra da je strateško planiranje danas važnije nego ikad, ali mora biti češće i povezano s provedbom u agilnim timovima.

Bez ljudi nema transformacije

Bez obzira na tehnologiju, poručila je Lončar, bez ljudi nema transformacije. Mijenja se i sam koncept učenja prema cjeloživotnom učenju, a ključno je razvijati voditelje koji znaju voditi kroz promjene. Uz stručna znanja, sve su važnije vještine poput kritičkog promišljanja, mašte, kreativnosti, komunikacije i empatije.

Krajnović je dodao da su znanje i ljudi najvažniji resurs te da učiti i razvijati se moraju svi, od razine CEO-a naniže. U doba umjetne inteligencije kritičko promišljanje postaje još važnije, kako bi proizvodi i rješenja odgovarali na stvarne probleme.



dr.sc. Siniša Krajnović, Ericsson Nikola Tesla



Medeja Lončar, Siemens d.d.

Umjetna inteligencija: puno pokušaja, malo rezultata
Većina kompanija danas pokušava nešto raditi s umjetnom inteligencijom, no prema podacima McKinseyja koje je naveo Krajnović, samo u 8 % njih AI ima stvaran utjecaj na profit.

Lončar je istaknula da Siemens umjetnu inteligenciju u komercijalnim rješenjima koristi još od 1980-ih i 1990-ih, a nove tehnologije najprije testira u vlastitom poslovanju, pa tek onda kod kupaca. I u Hrvatskoj, dodala je, postoje dobri primjeri primjene AI-ja i digitalnih alata, poput podatkovnog centra HT-a.

U vremenu neizvjesnosti uspješne neće biti kompanije koje čekaju da se okolnosti stabiliziraju, nego one koje se mijenjaju dok su još u snazi. Planiranje postaje kontinuiran proces, tehnologija sredstvo, a ljudi, njihovo znanje i sposobnost učenja ostaju presudni za svaku transformaciju.

Europi nedostaje ambicije
Krajnović je naglasio odgovornost Ericssona Nikole Tesle kao kompanije koja u Hrvatsku donosi informacijsko-komunikacijske tehnologije, od izgradnje kvalitetne digitalne infrastrukture i digitalizacije različitih sektora do jačanja povjerenja u državu.

Na kraju je upozorio da Europa nije dovoljno ambiciozna. Amerikanci su ambiciozniji, a Kinezi su postali bolji u održivosti, pa bez ambicioznijeg pristupa Europa teško može biti održiva, otporna i konkurentna.

HGK
HRVATSKA
GOSPODARSKA
KOMORA

ESG rating 2026

ESG rating

dodjela nagrada najboljima



Proglašenje pobjednika ESG ratinga Hrvatske gospodarske komore

ESG 2026.

Više nije do obveza ni propisa

Propisi o izvještavanju sužavaju se, ali broj poduzeća koja računaju emisije i imaju ESG strategiju raste. Četvrti ciklus ESG ratinga HGK pokazuje da su hrvatska poduzeća mjerenje održivosti prihvatila kao dio upravljanja, a ne kao obvezu.

Rezultati koji su postali važni za poslovanje

Ovogodišnji rezultati pokazuju da poduzeća sve manje govore o važnosti održivosti, a sve više je mjere, planiraju i provode.
Njih 131, odnosno 43,67 % sudionika, računa i objavljuje emisije stakleničkih plinova, a prošle je godine taj udio iznosio 40,56 %.

Sudionici u prosjeku 32,05 % energije troše iz obnovljivih izvora, a 193 poduzeća ulažu u infrastrukturu i tehnologije kojima fosilna goriva zamjenjuju obnovljivima.

Više poduzeća ima i ESG strategiju
Strategiju i akcijski plan ima 120 poduzeća, odnosno 40 % sudionika, u odnosu na 34,67 % prošle godine. Još 111 poduzeća utvrdilo je koja područja poslovanja trebaju prilagoditi ESG okvirima.

Poduzeća, dakle, sve rjeđe staju na tome da znaju da je ESG važan, a sve češće znaju i što konkretno trebaju napraviti.





mr. sc. Marija Šćulac, potpredsjednica HGK





Najodrživiji u 2026.

Na sedmoj po redu konferenciji Podržimo održivo, HGK je dodijelila ESG nagrade u šest kategorija.

Najboljom održivom velikom tvrtkom proglašen je **CEMEX d.o.o.**, srednjom **AquafilCRO d.o.o.**, a malom **PREMIFAB d.o.o.**

Nagradu za najbolju održivu javnu tvrtku dobio je **Zagrebački holding d.o.o.**, dok je za najbolju održivu financijsku instituciju proglašena **Erste&Steiermärkische Banka d.d.**

Nagrada za najbolji primjer održivog poslovnog modela pripala je tvtki **BOMARK PAK d.o.o.**



AquafilCRO d.o.o.- najbolje održivo srednje poduzeće



Zagrebački holding d.o.o. - najbolja održiva javna tvrtka



CEMEX d.o.o. - najbolja održiva velika tvrtka



Erste&Steiermärkische Bank d.d. - najbolja održiva financijska institucija



BOMARK PAK d.o.o. - najbolji primjer održivog poslovnog modela



Nagrada za ESG rating - rad vizualnog umjetnika Silvija Vujičića

Sektorska priznanja: održivost ima više lica

Uz šest glavnih kategorija, ove smo godine napravili i dodatni korak posebno istaknuvši 11 poduzeća s najboljim rezultatima unutar svojih sektora. Time smo željeli pokazati da održivost nije rezervirana samo za pojedine industrije, velike sustave ili određene poslovne modele.

Sektorska priznanja ove su godine dobili **EGIS Road Operation Croatia** u prometu, **Ericsson Nikola Tesla** u ICT sektoru, **Toplice Sveti Martin** u turizmu, **Buffet Fife** u ugostiteljstvu, **Schiedel Proizvodnja dimnjaka** u građevinskoj industriji, **A1 Hrvatska** u kategoriji kritične infrastrukture, **Atlantic Grupa** u prehrambenoj industriji, **Končar** u energetici, **AquafilCRO** u prerađivačkoj industriji, **Zagrebački holding** u komunalnom gospodarstvu te **Lidl Hrvatska** u trgovini.

Njihovi primjeri pokazuju ono što je možda i najvažnija poruka ovogodišnjeg ESG ratinga: ne postoji samo jedan način na koji poduzeće može biti održivo. Svaki sektor ima svoje izazove, specifičnosti i mogućnosti, ali u svakom od njih postoje poduzeća koja održivost pretvaraju u konkretne prakse.

Promjene propisa pokazale su da ESG u hrvatskim poduzećima više ne ovisi o tome što trenutačno traži regulativa.

Poduzeća koja su jednom počela mjeriti i planirati nastavljaju to raditi jer im koristi, a ne zato što moraju.

Propisi će se i dalje mijenjati, ali poduzeća koja održivost vode kao dio upravljanja svaku će sljedeću promjenu dočekati spremnija.



dan drugi





dr. sc. Tomislav Radoš, zamjenik predsjednika HGK
Sasja Beslik, SDG Impact Japan

Setting the Scene

Klimatske promjene više nisu udaljen okolišni problem: utječu na turizam, osiguranje, investicije i dugoročnu održivost poslovnih modela. U takvim uvjetima održivost sve više znači otpornost, a sposobnost pravodobne prilagodbe postaje poslovna nužnost.

Turizam pred pitanjem opstanka

Klimatske promjene već mijenjaju poslovanje, a turizam je jedan od sektora u kojima je to najvidljivije. Kako je upozorio **Sasja Beslik**, srpanj i kolovoz postaju prevrući za turiste, zbog čega se prilagodba više ne svodi na pitanje konkurentnosti, nego opstanka. Promjene osjećaju i osiguravatelji, koji sve rjeđe žele osigurati pojedine djelatnosti.

Jedan od mogućih odgovora Beslik vidi u vraćanju turizma njegovim korijenima, kulturi i umjetnosti.

Kao primjer naveo je **Rivia Arts & Culture Hotel**, koji HGK vraća u funkciju kao mjesto na kojem bi se trebala razvijati rješenja za održivost, a možda i održati jedno od idućih izdanja konferencije Podržimo održivo.

Svaki CEO treba gledati pet godina unaprijed

Beslik smatra da bi svaki CEO trebao procijeniti kakvi će biti uvjeti poslovanja za pet godina i ima li njegova kompanija dovoljno vremena za prilagodbu.

Upozorio je i da je zelena tranzicija u Europi postala žrtveno janje, odnosno krivac za lošu gospodarsku situaciju u EU-u.

Takav pogled, smatra, promašuje bit, jer održivost danas znači otpornost.

Ključne teme i širi kontekst

HGK ulaže u model koji spaja kulturu, turizam i održivost te stvara prostor u kojem gospodarstvo može zajednički tražiti odgovore na promjene.

Rivia Arts & Culture Hotel je tako konkretan primjer poruke koja se provlačila kroz cijelu raspravu: održivost nije trošak ni ograničenje, nego način da se poslovanje na vrijeme pripremi za budućnost i postane otpornije.



dr. sc. Tomislav Radoš, HGK
Sasja Beslik, SDG Impact Japan



dr. sc. Tomislav Radoš, HGK



Lars Sudmann, Sudmann & Company BV

Upravljanje u vremenu nesigurnosti

Samo tri stvari u organizaciji događaju se same od sebe: prepreke, nejasnoće i rezultati ispod očekivanja. Sve ostalo zahtijeva liderstvo. Uloga lidera je zato od neizvjesnosti stvoriti jasnoću bez iluzije potpune sigurnosti te graditi organizaciju sposobnu eksperimentirati, učiti i brzo se prilagođavati.

Kako voditi organizaciju kada je neizvjesnost postala pravilo, a ne iznimka? Lars Sudmann krenuo je od jednostavne tvrdnje: u svakoj se organizaciji prirodno, bez ičijeg truda, događaju samo prepreke, nejasnoće i slabiji rezultati. Sve ostalo, od smjera do rezultata, posljedica je liderstva. Za vođenje u neizvjesnim vremenima predstavio je pet načela:

1. Načelo sovinih očiju
Kao što sova vidi u mraku, dobri lideri pronalaze ravnotežu između nejasnoće i informiranosti te znaju kada usmjeriti, a kada se prilagoditi.

Jasnoću, prema Sudmannu, mogu stvoriti odgovorima na šest pitanja: kako u dvadeset riječi glasi naša vizija, koji su naši *svjetioničarski* ciljevi, na koja se područja fokusiramo, a na koja ne, koje ćemo inicijative pokrenuti i što je ključna aktivnost ovaj tjedan.

2. Načelo istraživanja
Ako je put potpuno jasan, upozorio je Sudmann, vjerojatno je riječ o tuđem putu. U neizvjesnim vremenima vlastiti se smjer pronalazi istraživanjem, a ne slijeđenjem gotovih rješenja.

3. Načelo linije 12
Neuspjeh je u neizvjesnim vremenima neizbježan, pa organizacije trebaju sigurno okruženje u kojem mogu testirati ideje i pogriješiti prije nego što pogreška postane skupa.

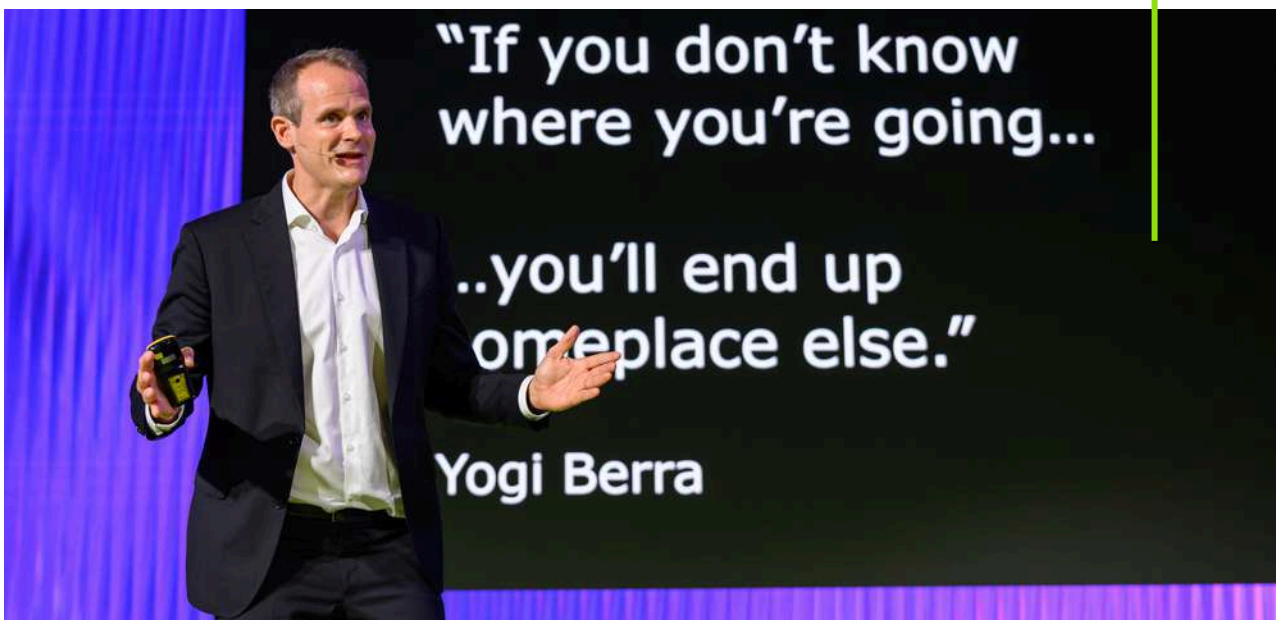
4. Olimpijsko načelo
Kako se pripremiti za natjecanje kada ne znaš u kojoj ćeš se disciplini natjecati? Odgovor su podaci, jasnoća i agilnost, ali prije svega način razmišljanja koji brzu prilagodbu prihvaća kao normalno stanje.

Sudmann preporučuje i tzv. HILP sesije (high impact, low probability), na kojima se testiraju scenariji malo vjerojatnih događaja s velikim posljedicama.

5. Načelo samovodstva
Posljednje načelo odnosi se na samog lidera. Svaki bi lider trebao definirati vlastiti „kod utjecaja", odnosno odgovoriti na pitanje kakav lider želi biti, i u svakoj se situaciji zapitati kako bi postupio upravo takav lider.

Jasnoća bez iluzije sigurnosti

Poruka Sudmannova izlaganja bila je da lideri ne mogu ukloniti neizvjesnost, ali mogu odlučiti kako će na nju odgovoriti. Organizacije koje imaju jasan smjer, prostor za eksperimentiranje i spremnost na brzu prilagodbu bolje će se snaći u svijetu u kojem je jedina izvjesnost to da će se promjene nastaviti.





prof. Manlio De Silvio, SDA Bocconi School of Management

Zašto MSP-ovi ne odustaju od ESG-a

Unatoč regulatornoj i političkoj neizvjesnosti, 41 % europskih MSP-ova već u nekom obliku integrira ESG u poslovanje, dok je u Hrvatskoj taj udio 31 %. Hrvatski MSP-ovi koji su najdalje otišli u ESG-u već prepoznaju konkretne koristi, od boljeg okolišnog učinka i spremnosti na EU regulativu do većeg zadovoljstva vlasnika i zaposlenika, dok kao glavne prepreke sve više ističu nedostatak institucionalne podrške, poticaja i jasnih pravila.

ESG otporan na neizvjesnost

Godina 2025. donijela je mnogo regulatorne i političke neizvjesnosti oko ESG-a, no europski mali i srednji poduzetnici od njega nisu odustali. Kako je pokazao **Manlio De Silvio**, predstavljajući rezultate istraživanja Generali SME EnterPRIZE, 22 % europskih MSP-ova već ima ESG strategiju ili akcijski plan, a još 19 % pokrenulo je njihovu provedbu. Ukupno je, dakle, 41 % MSP-ova aktivno uključeno u ESG. Dodatnih 15 % razmatra takav korak u budućnosti, dok 38 % nema ESG strategiju niti je planira, a 6 % ne zna kakav je njihov pristup. Hrvatska zaostaje za europskim prosjekom: ESG pristup provodi ili ga je počelo uvoditi 31 % hrvatskih MSP-ova.

Koristi su već vidljive

Hrvatski MSP-ovi koji su u ESG-u otišli najdalje već bilježe konkretne rezultate. Njih 83 % navodi bolji okolišni učinak i jednako toliko bolju usklađenost i spremnost na EU regulativu. Tri četvrtine ističe veće zadovoljstvo vlasnika, a 71 % veće zadovoljstvo zaposlenika.

Prepreke se mijenjaju

Najveće prepreke, prema istraživanju, više nisu samo novac i nedostatak internih kapaciteta. Od 2023. najviše su porasli problemi povezani s institucionalnom podrškom, javnim poticajima i jasnoćom zakonodavstva, a isti trend vidljiv je i u Hrvatskoj. Drugim riječima, poduzetnici su spremni, ali od institucija očekuju jasnija pravila i više podrške.

Klimatski rizici sve su stvarniji

Prosječno 55 % europskih MSP-ova smatra da je izloženo klimatskim rizicima, a u Hrvatskoj je taj udio 46 %. Najviše izloženima smatraju se industrija i građevinarstvo, sa po 59 %, te trgovina s 58 %.

Hrvatski poduzetnici pritom su bolje zaštićeni od europskog prosjeka: osiguranje od šteta izazvanih ekstremnim klimatskim događajima ima 45 % njih, u odnosu na 41 % u Europi.







Eva Axelsson, strateška savjetnica za održivost i bivša glavna direktorica za održivost u Saabu

Fireside chat

Preuzeti odgovornost za održivost

Sigurnost i održivost ne moraju biti suprotstavljeni ciljevi. I obrambena industrija mora upravljati ESG rizicima, odgovornom nabavom kritičnih materijala i odgovornošću u poslovanju, a održivost tretirati kao kontinuirani proces poboljšanja, a ne jednokratno postignuće.

Fireside chat

Eva Axelsson, bivša glavna direktorica za održivost Saab



Bez sigurnosti nema održivosti
Obrambena industrija i održivost dugo su se smatrali teško spojivima, no **Eva Axelsson** ponudila je drukčiji pogled: bez sigurnosti nema ni održivosti. Kompanije u obrambenoj industriji, kao i sve druge, moraju poslovati odgovorno, razumjeti ESG rizike kojima su izložene i stalno tražiti načine za unapređenje svojih procesa.

Kao primjer navela je iskustvo Saaba, koji od 2021. izvještaj o održivosti objavljuje svaki kvartal, zajedno s financijskim izvještajem. Time održivost postaje dio redovitog upravljanja kompanijom, a ne godišnja obveza.

Odgovornost kao uvjet ulaganja
Sve veći broj investicijskih fondova usmjerenih na obranu pokazuje, prema Axelsson, da kompanije u tom sektoru mogu biti istodobno učinkovite i odgovorne. Poseban izazov predstavljaju kritični materijali, kod kojih je odgovorna nabava ključna, a važnu ulogu u tome ima i javna nabava.

Posao koji nikad nije gotov
Axelsson je zaključila da je održivost proces u kojem se stalno otkriva nešto novo. Upravo zato, poručila je, u održivosti nikad nisi gotov, a kompanije koje to prihvate spremnije su odgovoriti na nove rizike i očekivanja.

AI u službi etičkih lanaca opskrbe

Prisilni rad i trgovina ljudima ostaju ozbiljni rizici globalnih lanaca opskrbe, a tehnologija omogućuje preciznije prepoznavanje rizika i veću transparentnost dobavljača. Vrijednost AI-ja i podataka ovdje je vrlo konkretna: omogućiti kvalitetnije odluke tamo gdje je tradicionalno bilo teško vidjeti što se događa duboko u lancu vrijednosti.

Skriveni rizik u lancima opskrbe
Prisilni rad jedan je od najozbiljnijih problema ljudskih prava u svijetu, a posebno ga je teško uočiti u globalnim lancima opskrbe.

Kako je upozorio **James D. Wiley**, poduzeća često nemaju uvid u to što se događa nekoliko razina ispod njihovih izravnih dobavljača, upravo tamo gdje su rizici prisilnog rada i trgovine ljudima najveći.

Poduzeća kao dio rješenja
Counter Forced Labor Technologies polazi od uvjerenja da poduzeća mogu i trebaju pozitivno utjecati na živote ljudi i zajednica izloženih riziku.

Tvrtka se zato usmjerava na smanjenje prisilnog rada, borbu protiv trgovine ljudima, prepoznavanje rizika u lancima opskrbe i jačanje transparentnosti dobavljača.



potpukovnik James D. Wiley, Counter Forced Labor Technologies

Podaci za bolje odluke
U tu svrhu razvili su Global Risk Assessment Technology, alat koji organizacijama omogućuje prikupljanje i analizu podataka te njihovu primjenu u donošenju odluka.

Upravo u tome Wiley vidi stvarnu vrijednost umjetne inteligencije: ona ne zamjenjuje odgovornost poduzeća, nego mu omogućuje da vidi rizike koje dosad nije moglo prepoznati i na njih pravodobno reagira.





Claire Lewis, Baltic Ventures

Kako se grade ekosustavi za pozitivne promjene

Uspješne poslovne i investicijske ekosustave ne grade pojedinačne organizacije, nego mreže odnosa, zajednička kultura i povjerenje. Kapital pritom slijedi povjerenje, a povjerenje nastaje tamo gdje postoje kvalitetni i dugoročni odnosi.

Ekosustav nije zbroj organizacija

Kada se govori o razvoju poduzetništva i ulaganja, fokus je često na pojedinačnim kompanijama, fondovima ili institucijama.

Claire Lewis upozorila je da to nije dovoljno: snažne ekosustave ne grade pojedinačne organizacije, nego mreže odnosa među njima i kultura koju zajednički stvaraju.

Kapital slijedi povjerenje

Upravo o tim odnosima ovisi i kretanje kapitala. Kako je istaknula Lewis, novac odlazi tamo gdje postoji povjerenje, a povjerenje nastaje ondje gdje su izgrađeni kvalitetni i dugoročni odnosi.

Za investitore, poduzetnike i institucije poruka je jasna: ulaganje u suradnju i povezivanje nije sporedna aktivnost, nego preduvjet da kapital i ideje uopće dođu do mjesta na kojima mogu stvoriti pozitivne promjene.





Christoph Schöfböck,
Erste&Steiermärkische Bank

Fireside chat

Odgovorno investiranje i bankarstvo s misijom

Kapitala ima, ali potrebni su kvalitetni projekti spremni za financiranje. Uloga banaka zato nije samo financirati tranziciju, nego pomoći klijentima da je provedu, dok bi regulativa trebala djelovati kao akcelerator, a ne prepreka.

Fireside chat

Christoph Schöfböck,
Erste&Steiermärkische Bank



Banka najprije mora biti održiva sama
Prije nego što od klijenata traže održivo poslovanje, banka najprije mora sama biti održiva, istaknuo je **Christoph Schöfböck.** Tek tada mogu ispuniti svoju ključnu ulogu: pomoći klijentima da prođu vlastiti put prema održivosti.

Takav pristup, smatra, stvara „otoke održivosti", primjere koji se s vremenom šire i mogu učiniti cijelu Hrvatsku održivijom.

Realističniji pogled na održivost
Schöfböck primjećuje da je svijest klijenata danas znatno viša nego prije pet godina, a pogled na održivost realističniji. Područje je i dalje u fazi preslagivanja: neke obveze dolaze, neke nestaju, a neke se odgađaju.

Zakonodavstvo bi u tom procesu, naglasio je, trebalo ubrzavati promjene, a ne stvarati nove prepreke.

Novca ima, nedostaje dobrih projekata
Problem tranzicije, prema Schöfböcku, nije nedostatak kapitala, nego nedostatak kvalitetnih projekata s jasnim poslovnim opravdanjem.

Banka je pritom posrednik između kapitala i projekata, a njezin uspjeh neće se mjeriti iznosom odobrenih kredita, nego stvarnim utjecajem koji će ta ulaganja ostvariti u idućih deset godina.





Marko Badurina, Hrvatska poštanska banka d.d.

Fireside chat

Održivo financiranje kao pokretač rasta gospodarstva

Banke više nisu samo izvor kapitala, nego partner koji poduzećima može pomoći procijeniti dugoročne posljedice investicijskih odluka. Održivo financiranje poluga je modernizacije industrije, održive gradnje i veće energetske neovisnosti.



Marko Badurina, predsjednik Uprave Hrvatske poštanske banke d.d.

Od izvora kapitala do partnera
Uloga banaka u gospodarstvu se mijenja, istaknuo je **Marko Badurina**. Banke više nisu samo izvor financiranja, nego partneri koji klijentima trebaju pomoći da sagledaju dugoročne posljedice svojih odluka i investicija.

U vremenu klimatskih, regulatornih i tržišnih promjena upravo takva procjena može odlučiti hoće li ulaganje s vremenom postati prednost ili rizik.

Gdje održivo financiranje donosi rast
Badurina je izdvojio tri područja u kojima održivo financiranje može imati najveći učinak na gospodarstvo: modernizaciju industrije, održivu gradnju i jačanje energetske neovisnosti.

Riječ je o ulaganjima koja istodobno smanjuju troškove i rizike poduzeća, jačaju njihovu konkurentnost i otpornost te pridonose dugoročnom rastu cijelog gospodarstva.



Čista, pravedna i konkurentna tranzicija: europska perspektiva



Teresa Ribera, izvršna potpredsjednica Europske komisije za čistu, pravednu i konkurentnu tranziciju

Europska tranzicija sve se jasnije definira kroz otpornost, konkurentnost i učinkovitije korištenje resursa, ljudi i infrastrukture. Uz inovacije i kvalitetne projekte, važan izazov ostaje smanjivanje troška kapitala i stvaranje integriranijeg europskog tržišta ulaganja.

Otpornost kao temelj konkurentnosti

Europa želi postati otpornija i mudrije koristiti svoje resurse, ljude i infrastrukturu, istaknula je Teresa Ribera. Sigurnost i snaga europskog gospodarstva danas su u središtu rasprava, a otpornost se sve jasnije vidi kao preduvjet dugoročne konkurentnosti. Pitanje je kako pritom iskoristiti dvije najveće europske prednosti: znanje Europljana i veličinu jedinstvenog tržišta.

Inovacije umjesto ovisnosti

Prema Riberi, Europa se preusmjerava s oslanjanja na globalne lance prema pristupu koji se temelji na vlastitoj inovativnosti, jer pristup pojedinim resursima u budućnosti neće biti zajamčen.

Zato su važni projekti od zajedničkog europskog interesa i uklanjanje prepreka među državama članicama. Jedan od izazova je i odljev start-upova i ideja u SAD, na koji Europa pokušava odgovoriti.

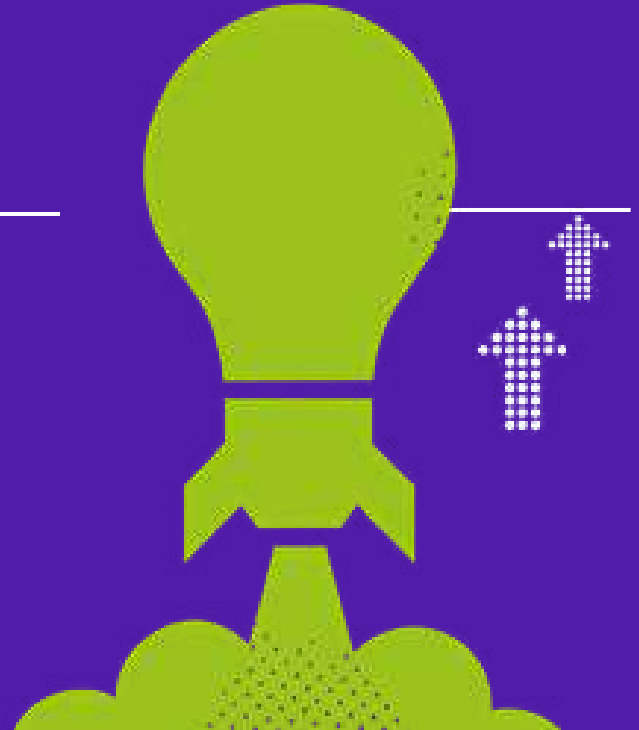
Jeftiniji kapital i hrabrije vlade

Kao jedno od ključnih pitanja Ribera je izdvojila trošak kapitala. Kako bi europska poduzeća lakše i povoljnije dolazila do financiranja, potrebno je dovršiti Uniju štednje i ulaganja, odnosno stvoriti integriranije europsko tržište kapitala. Za to su, naglasila je, potrebne proaktivnije i hrabrije nacionalne vlade, spremne na dublju europsku integraciju.

HGK
HRVATSKA
GOSPODARSKA
KOMORA

pitch»

natjecanje održivih inovacija



Pitch natjecanje HGK za održive inovacije

Drugo izdanje Pitch natjecanja HGK za održive inovacije ponovno je održano u sklopu konferencije Podržimo održivo, potvrdivši da hrvatski poduzetnici imaju ideje koje mogu odgovoriti na izazove zelene tranzicije.

Na natjecanje je prijavljen 31 projekt, a u finale je ušlo šest finalista, koji su svoje inovacije predstavili stručnom žiriju i publici. Novost ovogodišnjeg izdanja bilo je glasanje publike, koje se pribrajalo ocjenama stručnog žirija.

Natjecanje je otvoreno panelom prošlogodišnjih pobjednika, koji su podijelili iskustva o tome što im je pobjeda donijela i kako se dobra ideja pretvara u projekt zanimljiv investitorima.









Što nam je donijela prošlogodišnja pobjeda na Pitch natjecanju

Za održive inovacije dobra ideja nije dovoljna. Potrebno ju je prevesti u jasan poslovni i investicijski argument te razumjeti kako investitori gledaju na proizvod i njegov potencijal. Međunarodno iskustvo i povratne informacije investitora mogu bitno promijeniti način na koji poduzetnici razvijaju i predstavljaju svoje projekte.

Japansko iskustvo kao škola komunikacije s investitorima

Za **Laru Vukasović iz Project O2** prošlogodišnja pobjeda na Pitch natjecanju donijela je vrijedno iskustvo i nove prilike. Posebno korisnim pokazao se trening u Japanu, na kojem su naučili kako razgovarati s investitorima i predstaviti im svoj projekt.

Kolegama poduzetnicima savjetovala je izradu white papera. Upravo im je dokument od pedesetak stranica pomogao da ideje razrade i pretoče u konkretan plan.



Lara Vukasović, Project O2

Drugi pogled na vlastiti proizvod

Luciano Beg iz ECOcubea istaknuo je da im je pobjeda otvorila oči za načine na koje investitori gledaju na proizvode i projekte, često sasvim drukčije od samih poduzetnika.

To ih je potaknulo da i vlastiti projekt sagledaju iz novog kuta. Njegov savjet budućim natjecateljima bio je jednostavan: vjerujte u ono što radite i ne odustajte od svojih ideja.



Luciano Beg, ECOcube

> **Iskustva oboje pobjednika pokazuju da za uspjeh održive inovacije nije dovoljna samo dobra ideja. Jednako su važni razumijevanje perspektive investitora, jasno razrađen poslovni argument i upornost da se ideja dovede do tržišta.**

održivi start-up

U kategoriji **Održivi start-up** pobjednik **Metastruct** predstavio je razvoj novog pristupa projektiranju i proizvodnji zgrada i infrastrukture.

Kombinacijom računalnog dizajna, topološke optimizacije, naprednih materijala i aditivne proizvodnje razvijaju građevinske sustave kojima je cilj smanjiti potrošnju materijala, ugrađene emisije ugljika i građevinski otpad, uz istodobno poboljšanje konstrukcijskih svojstava.



Lucija Stepinac, Metastruct



održivi scale-up



Domagoj Boljar, Earthbound

Pobjednik u kategoriji **Održivi scale-up** je **Earthbound** s projektom Stolen Grace, što je kolekcija obuće za proljeće/ljeto 2027. izrađena od inovativnog biomaterijala nalik gljivinoj koži.

Svaki model inspiriran je ugroženom vrstom, čime projekt povezuje održive materijale, dizajn i podizanje svijesti o gubitku bioraznolikosti i odgovornoj potrošnji.



Finalisti drugog pitch natjecanja održivih inovacija



Kategorija Održivi start-up

GIGOPLET - Modularna platforma za održivu proizvodnju nanovlakana.

NitKo, prošlogodišnji finalisti Pitch natjecanja, našli su se ponovno u finalu s naprednim rješenjima za elektrospinning i proizvodnju nanovlakana.

Njihova vodeća tehnologija - Gigoplet, kombinira aditivnu proizvodnju s elektrospinningom i gradi novu generaciju naprednih rješenja za elektrospinning koja kombiniraju održivost, modularnost i pametno inženjerstvo kako bi se riješili stvarni izazovi u zdravstvu.



LIQUID POINT – Automatizirana infrastruktura za ponovno punjenje u maloprodaji bez ambalaže.

Liquid Point je nova maloprodajna infrastruktura za punjenje napitaka i tekućih proizvoda za kućanstvo bez potrebe za jednokratnim bocama, čepovima, naljepnicama, kartonskom ambalažom ili transportnim folijama.

Sustav povezuje spremnike od nehrđajućeg čelika u proizvodnom pogonu, transport proizvoda, maloprodajne spremnike, automatizirane mikrostanice i višekratne boce za potrošače u jedinstven, integrirani opskrbni lanac.

Finalisti drugog pitch natjecanja održivih inovacija



Kategorija Održivi scale-up

WOOLEE - Eco-Wool Tech za održivost

Woolee projektira i proizvodi vlastite, patentirane strojeve i zelenu tehnologiju koji sirovu ovčju vunu pretvaraju u visokovrijedne ekološke pelete.

Ovo inovativno rješenje, koje poljoprivredni otpad pretvara u vrhunsko organsko gnojivo, već je osiguralo međunarodne patente i prestižne svjetske nagrade za inovacije.



EDUGARDEN 2.0 - Pametni školski vrtovi koji djecu uče održivoj poljoprivredi

Smart Garden Systems je nagrađivana hrvatska tvrtka iz sektora AgTech/EdTech.

EduGarden 2.0 spaja fizički pametni vrt instaliran u školi (zonirana svjetla za uzgoj, senzori vlage, daljinski upravljač) s mobilnom aplikacijom u kojoj svaki učenik uzgaja vlastitu virtualnu biljku koja raste kroz stvarnu svakodnevnu njegu, botaničke kvizove i razredne zadatke.

LIVE

podcast

by NIKOLA NORŠIĆ

HGK
HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA



podržimo održivo



Nikola Noršić, HGK

POdcast to go

Novost ovogodišnje konferencije bilo je live snimanje podcasta Podržimo održivo, čime je podcast izašao iz studija i preselio se pred publiku konferencije.

Osam razgovora prirodno je pratilo teme konferencije, koje možemo povezati trima tematskim nitima.

Prva nit je odlučivanje i vodstvo u uvjetima neizvjesnosti: nitko nema recept za predviđanje budućnosti, te vodstvo ne znači imati odgovore na sva pitanja, već znati donositi odluke i usmjeravati druge čak i kada je budućnost neizvjesna.

Drugu nit vežemo kroz kapital i inovacije: pitanje nije postoji li novac, nego kamo teče i kako se financiraju osnivači i klimatska rješenja.

Treća je nit rizika, sigurnosti i lanaca opskrbe: održivost se sve više prepleće sa sigurnošću i geopolitikom, zbog čega poznavanje vlastitih lanaca opskrbe i razumijevanje novih rizika postaju strateška pitanja za poduzeća.

U razgovoru sa **Sasjom Beslikom** iz SDG Impact Japan, u epizodi pod naslovom **Europe Is Burning, Yet Capital Still Flows Into Fossil Fuels**, u središtu je bilo pitanje proturječja između ulaganja u prilagodbu klimatskim promjenama i kontinuiranog financiranja fosilnih goriva.

Europa raspolaže znatnim financijskim sredstvima, no ključni je izazov njihova raspodjela. Za promjenu smjera nisu dovoljni postojeći pristupi, već je potrebno novo i hrabrije vodstvo koje će kapital usmjeravati u skladu s klimatskim izazovima.

Sean Pillot de Chenecey iz Copenhagen Institute for Futures Studies u epizodi **How to Make Decisions When You Can't Predict the Future** govorio je o donošenju odluka u svijetu u kojem budućnost nije moguće pouzdano predvidjeti. Umjesto oslanjanja na jednu prognozu, potrebno je razvijati sposobnost strateškog promišljanja i pripremati se za različite scenarije. Pritom važnu ulogu imaju znatiželja i nada. No ne kao zamjena za analizu, nego kao poticaj za promišljanje o budućnostima koje (još) nisu očite.

podcast

Lubomila Jordanova, osnivačica tvrtke Plan A, u razgovoru **It Started as a Scientific Question, Not a Business Idea** predstavila je razvoj poslovne ideje koja je proizašla iz znanstvenog pitanja: koliko nas koštaju klimatske katastrofe?

Njezin primjer pokazuje kako se kompleksan izazov može pretvoriti u konkretno rješenje za potrebe poduzeća.





Eva Axelsson, strateška savjetnica za održivost, u razgovoru **Can Security and Sustainability Coexist?** razmatrala je odnos sigurnosti i održivosti, dvaju ciljeva koji se ne moraju međusobno isključivati, ali u praksi mogu dovesti do zahtjevnih izbora i kompromisa. Umjesto pojednostavljivanja njihove povezanosti, potrebno je otvoreno razgovarati o ograničenjima i mogućim sukobima prioriteta.

Siniša Krajnović, predsjednik uprave Ericssona Nikole Tesle, u epizodi **Lekcije lidera koji je upravljao s 15 tisuća ljudi,** podijelio je iskustva upravljanja velikim sustavima i govorio o osobinama dobrog lidera.

Autoritet se, istaknuo je, ne temelji na funkciji, nego na povjerenju, sposobnosti okupljanja kvalitetnih ljudi i spremnosti da se uz samopouzdanje zadrži skromnost.

Razgovor se dotaknuo i promjena koje umjetna inteligencija donosi poslovanju Ericssona Nikole Tesle te pitanja kako Europa i Hrvatska mogu ojačati svoju tehnološku i gospodarsku relevantnost.

O tome kako umjetna inteligencija može pridonijeti otkrivanju prisilnog rada u globalnim lancima opskrbe govorio je potpukovnik **James D. Wiley** iz organizacije Counter Forced Labor Technologies u epizodi **How AI Helps Expose Forced Labor in Your Supply Chain.**

Prisilni rad nije izdvojen problem, već se nalazi duboko u lancima opskrbe poduzeća koja naizgled nemaju izravne veze s takvim praksama. Kombinacija umjetne inteligencije i ljudske prosudbe može pomoći u prepoznavanju rizika koje uobičajeni postupci provjere i usklađenosti ne otkrivaju.

Međutim, tehnologija nije svemoćna, a promjene regulatornog okvira u Europskoj uniji i Sjedinjenim Američkim Državama dodatno oblikuju način na koji se poduzeća moraju suočavati s ovim izazovom.







Lars Sudmann iz tvrtke Sudmann & Company BV u epizodi **How to Lead When You Don't Know What's Coming** bavio se izazovima vodstva u neizvjesnim okolnostima. Lideri često moraju donositi odluke bez svih potrebnih informacija, istodobno pružajući drugima jasnoću i smjer. Sudmann je pritom naglasio da se razvoj liderstva gradi kroz svakodnevne navike, (stoičku) filozofiju i redovito preispitivanje vlastitih postupaka.

Claire Lewis iz investicijske tvrtke Baltic Ventures u razgovoru **What Makes a Great Founder?** istražila je osobine uspješnih osnivača i uvjete za razvoj poduzetničkog ekosustava. Primjer grada Liverpoola pokazuje da uspješan startup ekosustav ne mora nastati u tradicionalnim središtima kapitala i poduzetništva. Među važnim osobinama osnivača, Claire je istaknula snažnu usmjerenost na vlastiti proizvod ili uslugu, te sposobnost ispitivanja tržišta te prepoznavanja stvarnih potreba kupaca.

Sve epizode live podcasta s konferencije možete pogledati na našem **POP** portalu!

Umjesto zaključka - Re:vision

Prošlogodišnji RE:START bio je poziv da se održivost sagleda realno i krene iznova. Ovogodišnji **RE:VISION** otišao je korak dalje: pozvao nas je da još jednom pogledamo ono što već znamo i iz toga donesemo odluke o tome kamo idemo.

Razgovarali smo o svijetu u kojem se geopolitika, tehnologija, propisi i klima mijenjaju istodobno, a prilagodba je postala trajno stanje poslovanja. Vidjeli smo da se europski okvir preslaguje, da se obveze izvještavanja sužavaju i odgađaju, ali i da većina poduzeća nije stala. - nastavljaju mjeriti, pratiti emisije i tražiti podatke od dobavljača, jer su shvatila da im ti podaci pomažu razumjeti vlastito poslovanje i rizike.

Klimatske promjene više nisu udaljena prijetnja, nego rizik koji ulazi u turizam, osiguranje, kreditne procese i bilance.

Istodobno smo čuli i jasan odgovor na pitanje kako dalje. Kapitala ima, ali nedostaje kvalitetnih projekata. Tehnologija je dostupna svima, ali razliku čine ljudi, njihovo znanje i lideri sposobni voditi kroz neizvjesnost.

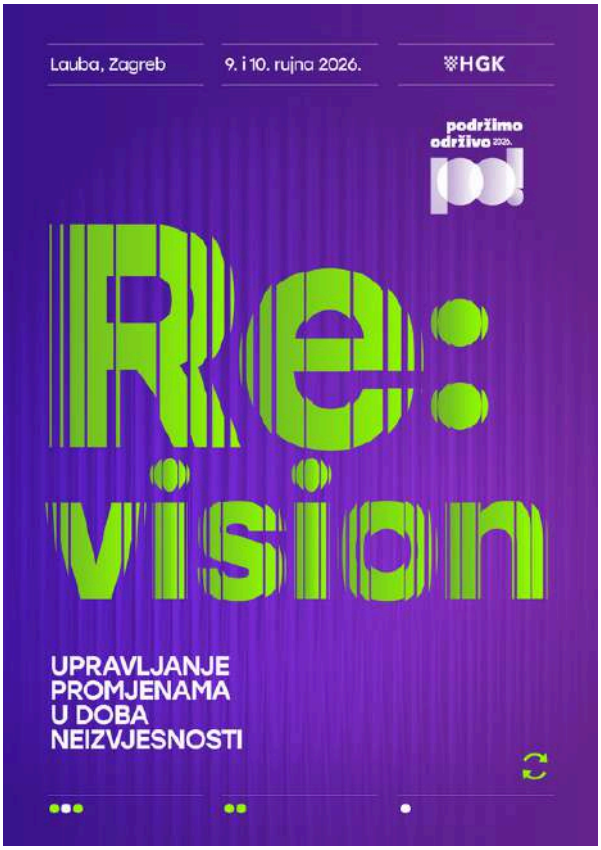
Planiranje nije izgubilo smisao, nego postaje češće i agilnije. Održivost se pritom sve jasnije povezuje s vrijednošću, konkurentnošću i otpornošću, od industrije i financija do malih i srednjih poduzeća te start-upova s Pitch natjecanja.

To je smisao RE:VISION-a. Revizija bez vizije ostaje samo analiza, a vizija bez revizije samo želja. Tek zajedno daju ono što gospodarstvu danas najviše treba: sposobnost da realno procijeni gdje stoji i hrabrost da odluči kamo ide prije nego što su sve okolnosti poznate.

Poruka RE:VISION-a je da održivost upravo prolazi vlastitu reviziju.

Obveze se sužavaju, odgađaju i mijenjaju, ali ono što se u tom procesu pokazuje vrijednim ostaje: podaci koji pomažu donositi bolje odluke, ulaganja koja smanjuju rizike i ljudi koji znaju voditi kroz promjene.

Na tim temeljima treba graditi viziju, ne čekajući da budućnost postane izvjesna, jer prednost će imati oni koji odluče kamo idu dok drugi još čekaju jasnu sliku.



NAŠI PARTNERI 2026.

Zahvaljujemo partnerima konferencije Podržimo održivo 2026. Njihova podrška potvrđuje da održivost nije samo smjer kojim želimo ići, nego put kojim zajedno već idemo.

institucionalni partneri

Europska investicijska banka | Grupa

Europska komisija

FOND ZA ZAŠTITU OKOLIŠA I ENERGETSKU UČINKOVITOST

HBOR HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

REPUBLIKA HRVATSKA Ministarstvo financija

platinasti

ERSTE

COUNTER FORCED LABOR TECHNOLOGIES

zlatni

GENERALI

HPB

brončani

INA

Kaufland

prijatelji

AUTOMATIC SERVIS

BADEL 1862

CEMEX

Coca-Cola HBC Hrvatska

CROATIA AIRLINES

ENT

e·on

Embassy of Sweden Zagreb

KONČAR

prostoria

SPRING +SHIFT

Tetra Pak® ŠTITI ŠTO JE DOBRO

zagreb plakat

ZAGREBAČKI HOLDING