



ZRELOST PREDSTAVLJENIH ESG PRAKS ZELENEGA OMREŽJA SLOVENIJE 2025

Od aktivnosti k sposobnosti
organizacij za trajnostno
transformacijo

Obdobje:
Januar-december

Letna analiza
predstavljenih praks
in upravljanja
trajnostnosti

20
25

KLJUČNI VPOGLEDI ESG ANALIZE 2025

304 objave
111 organizacij
5 ključnih trendov

1

**Okolje ostaja vodilni
steber ESG zrelosti.**

Organizacije največ vlagajo
v energijo, krožnost,
materiale, emisije.

2

**Trajnostnost se
profesionalizira.**

Raste pomen: podatkov,
standardov, poročanja in
dokazovanja učinkov.

3

**Družbeni ESG potrebuje
novo razvojno fazo.**

Od skrbi za zaposlene k
upravljanju človeškega
kapitala.

4

**Največji preskok bo
strateški G - upravljanje.**

Od skladnosti k ESG
upravljanju.

5

**Prihodnji voditelji bodo tisti, ki ESG
povežejo s konkurenčnostjo.**

Naslednja konkurenčna
prednost bo ESG integracija
v poslovni model.

I. UVOD

Od trajnostnih aktivnosti k strateškemu upravljanju trajnostnosti

Področje trajnostnosti se v zadnjih letih izrazito spreminja. Iz prostora prostovoljnih pobud, posameznih okoljskih projektov in družbene odgovornosti organizacij prehaja v sistem strateškega upravljanja, ki vpliva na poslovne modele, konkurenčnost, obvladovanje tveganj, dostop do trgov, odnose z deležniki ter dolgoročno ustvarjanje vrednosti.

Evropski standardi poročanja o trajnostnosti (ESRS) dodatno pospešujejo ta premik. Organizacije vse bolj prehajajo od vprašanja, katere trajnostne aktivnosti izvajajo, k vprašanju, kako okoljske, družbene in upravljske dejavnike vključujejo v strategijo, procese odločanja, upravljanje vplivov, tveganj in priložnosti ter razvoj svojih vrednostnih verig.

Analiza objav članov Zelenega omrežja Slovenije za leto 2025 omogoča vpogled v to razvojno pot.

V analizo je bilo vključenih 304 objav 111 različnih organizacij, ki so svoje aktivnosti, projekte, dosežke in razvojne usmeritve na področju trajnostnosti predstavile v strokovni reviji ESG in na strokovnem portalu Zelena Slovenija (www.zelenaslovenija.si).

Zelena Slovenija tako predstavlja strokovni komunikacijski prostor, kjer organizacije, ki se za to odločijo, skozi čas gradijo svoj ESG oziroma trajnostnostni profil ter predstavljajo, kako razumejo in razvijajo posamezne vidike trajnostnosti.

Analizirane informacije ne predstavljajo zunanje presoje celovite ESG uspešnosti organizacij. Predstavljajo pa pomemben vpogled v to:

- katere vsebine trajnostnosti organizacije postavljajo v ospredje,
- kako sistematično pristopajo k njihovem upravljanju,
- katere rezultate in učinke izkazujejo,
- v kolikšni meri trajnostnost povezujejo s poslovnim modelom, inovacijami in dolgoročnim razvojem.

Ključne ugotovitve analize

Analiza kaže, da slovenske organizacije postopoma prehajajo v novo razvojno fazo trajnostnosti. Povečuje se število organizacij, ki trajnostnost ne obravnavajo več zgolj kot skupek posameznih aktivnosti, temveč kot področje upravljanja. Kljub temu razvoj treh ESG stebrov ni enakomeren.

1. Okoljski steber (E) ostaja najrazvitejše področje ESG

Okoljske vsebine so daleč najpogostejše zastopan in najbolj sistematično razvit del predstavljenih praks.

Organizacije največ pozornosti namenjajo:

- energetske učinkovitosti,
- obnovljivim virom energije,
- zmanjševanju emisij,
- krožnemu gospodarstvu,
- materialom in embalaži,
- učinkoviti rabi virov.

Okoljsko področje je najdlje regulirano, najbolj merljivo in najtesneje povezano z investicijami, operativno učinkovitostjo ter stroški poslovanja. Zato številne organizacije že prehajajo iz faze posameznih ukrepov v fazo sistemskega upravljanja okoljskih vplivov.

Naslednja razvojna stopnja bo povezovanje okoljskih ukrepov s celotno vrednostno verigo, življenjskim ciklom izdelkov in dolgoročno podnebno strategijo.

2. Družbeni steber (S) je prisoten, vendar potrebuje širšo strateško obravnavo

Analiza kaže številne kakovostne aktivnosti na področju zaposlenih in družbene odgovornosti.

Najpogostejše se pojavljajo:

- skrb za zaposlene,
- razvoj zaposlenih,
- dobro počutje,
- vključevanje,
- povezovanje z lokalnim okoljem.

Vendar je družbeni steber pogosto razumljen predvsem skozi posamezne kadrovske aktivnosti.

Naslednja razvojna faza bo zahtevala prehod k sistemskemu upravljanju človeškega kapitala:

- razvoju kompetenc prihodnosti,
- organizacijski kulturi,
- psihosocialnim dejavnikom tveganja,
- kakovosti vodenja,
- varnosti in zdravju pri delu,
- odpornosti organizacij,
- vplivom v vrednostnih verigah.

Vprašanje družbenega ESG se tako premika od: »Kaj naredimo za zaposlene?« k vprašanju: »Kako razvijamo sposobnost organizacije in ljudi za dolgoročno uspešnost?«

3. Upravljavski steber (G) predstavlja največjo razvojno priložnost

Analiza kaže rast vsebin, povezanih s poročanjem o trajnostnosti, standardi, certifikati in skladnostjo z zahtevami. To predstavlja pomemben razvojni korak, vendar predvsem začetno raven upravljanja trajnostnosti.

Naslednji razvojni premik bo prehod od skladnosti in poročanja k strateškemu upravljanju trajnostnosti.

To pomeni vključevanje ESG vidikov v:

- poslovno strategijo,
- odločanje vodstva,
- upravljanje tveganj in priložnosti,
- investicijske procese,
- dobavne oziroma vrednostne verige,
- sisteme odgovornosti in spremljanja doseganja ciljev.

Prav upravljavski steber bo pomembno določal, katere organizacije bodo iz izvajanja trajnostnih aktivnosti prešle v celovito ESG zrelost.

Strateško sporočilo analize

Najbolj zrele predstavljene prakse kažejo pomemben premik:
od izvajanja trajnostnih aktivnosti



k sistemskemu upravljanju trajnostnosti



k vključevanju trajnostnosti v ustvarjanje dolgoročne vrednosti organizacije.

Prihodnji ESG voditelji ne bodo zgolj organizacije z največ posameznimi projekti, temveč tiste, ki bodo sposobne trajnostnost vključiti v način vodenja, odločanja, inoviranja in razvoja.



II. PET OSREDNJIH PODROČIJ TRAJNOSTNOSTI V LETU 2025

Kaj razkrivajo o ESG zrelosti organizacij?

Analiza informacij članov Zelenega omrežja Slovenije kaže, da se trajnostnost v organizacijah postopoma premika od posameznih ukrepov k bolj strukturiranemu upravljanju. Vendar razvoj ni enakomeren. Izbor tem, ki jih organizacije najpogosteje predstavljajo, kaže, da je slovenski ESG prostor trenutno v prehodni fazi: okoljske vsebine so že močno operacionalizirane, medtem ko družbeni in upravljavski vidiki še iščejo pot do enake stopnje sistematičnosti. Prevladujoče teme tako niso pomembne samo zaradi pogostosti pojavljanja, ampak predvsem zato, ker kažejo, kako organizacije razumejo svojo odgovornost, kje že vzpostavljajo sisteme upravljanja in kje ostajajo razvojne priložnosti.

1. Krožnost in materiali: od zmanjševanja vplivov k spremembi poslovnih modelov

Krožno gospodarstvo je najizrazitejša tema analiziranih informacij. To ni presenetljivo, saj gre za področje, kjer so povezave med okoljskimi vplivi, stroški, zakonodajnimi zahtevami in učinkovitostjo poslovanja najbolj neposredne.

Večina predstavljenih praks kaže, da organizacije dobro obvladujejo prvo razvojno stopnjo krožnosti – zmanjševanje odpadkov, učinkovitejšo uporabo virov in izboljšanje materialnih tokov.

Pri najbolj naprednih praksah pa je zaznati pomemben premik: krožnost ni več razumljena samo kot okoljski ukrep, ampak kot vprašanje oblikovanja izdelkov, izbire materialov, sodelovanja v vrednostnih verigah in razvoja novih poslovnih rešitev.

Prav ta premik bo v prihodnje razlikoval organizacije, ki krožnost izvajajo kot operativno izboljšavo, od tistih, ki jo uporabljajo kot strateški element konkurenčnosti.

2. Energija in podnebni prehod: od učinkovitosti k odpornosti poslovanja

Energetske in podnebne teme predstavljajo drugo najmočnejše področje. V preteklosti so bile pogosto obravnavane predvsem skozi zmanjševanje stroškov, danes pa dobivajo širši strateški pomen.

Razogljičenje poslovanja postaja povezano z dostopom do trgov, pričakovanji kupcev, regulatornimi zahtevami in dolgoročno odpornostjo organizacij.

Analiza kaže, da številne organizacije že izvajajo konkretne energetske ukrepe in investicije. Manj izrazito pa je še sistemsko povezovanje podnebnih ciljev z dolgoročnimi poslovnimi strategijami, scenariji tveganj in spremembami vrednostnih verig.

Naslednji razvojni korak zato ne bo samo vprašanje, koliko emisij organizacija zmanjša, ampak kako podnebni prehod vpliva na njen prihodnji poslovni model.

3. Poročanje, standardi in certifikati: profesionalizacija, vendar še ne nujno transformacija

Ena najpomembnejših sprememb v letu 2025 je rast pomena podatkov, standardov in poročanja o trajnostnosti. To kaže, da področje trajnostnosti postaja bolj profesionalno, primerljivo z drugimi sistemi upravljanja v organizacijah. Hkrati pa analiza opozarja na pomembno razliko: več poročanja še ne pomeni nujno večje ESG zrelosti.

Prva faza razvoja je vzpostavitev struktur:

- podatkov,
- procesov,
- odgovornosti.

Višja faza pa nastopi, ko informacije o trajnostnosti začnejo vplivati na poslovne odločitve. Ključno vprašanje prihodnjih let zato ne bo: Ali organizacija poroča o trajnostnosti?, ampak: Ali informacije o trajnostnosti spreminjajo način odločanja?

4. Inovacije: točka, kjer ESG preide iz odgovornosti v konkurenčnost

Najbolj razvojno zanimive prakse so tiste, kjer trajnostnost ni predstavljena kot odziv na zahteve, ampak kot vir inovacij.

Pri teh organizacijah ESG ni predvsem vprašanje zmanjševanja negativnih vplivov, temveč vprašanje:

- katere nove rešitve lahko razvijemo,
- katere potrebe prihodnosti rešujemo,
- kako ustvarjamo novo vrednost.

To predstavlja najvišjo stopnjo ESG zrelosti: ko trajnostnost ni več strošek prilagoditve, ampak vir razvoja.

5. Družbeni vidik: od skrbi za zaposlene k organizacijski sposobnosti prihodnosti

Družbeni steber ESG je prisoten, vendar analiza kaže, da je še vedno pogosto razumljen ožje kot okoljski. Organizacije veliko pozornosti namenjajo zaposlenim, dobremu počutju in posameznim družbenim pobudam, kar predstavlja pomembno osnovo.

Naslednji razvojni premik pa bo širši: od posameznih programov za zaposlene k strateškemu upravljanju človeškega kapitala.

V prihodnosti bodo pomembnejša vprašanja:

- ali ima organizacija kompetence za spremembe,
- kako razvija voditeljstvo,
- kako obvladuje psihosocialna tveganja,
- kako krepi odpornost zaposlenih in organizacije.

S tem družbeni ESG postane vprašanje dolgoročne sposobnosti organizacije, ne samo odgovornega odnosa do zaposlenih.

Skupni zaključek tematske analize
Pet prevladujočih področij kaže, da slovenske organizacije vstopajo v novo fazo razvoja ESG.

Prva faza – okoljski ukrepi in projekti – je pri številnih že dobro razvita.

Druga faza – sistemi, podatki in poročanje – se hitro krepi zaradi regulatornih zahtev.

Najzahtevnejša tretja faza pa je šele v nastajanju: vključitev trajnostnosti v poslovne modele, odločanje, kulturo organizacije in ustvarjanje dolgoročne vrednosti.

III. POGLOBLJENA ESG KOMUNIKACIJSKA IN UPRAVLJAVSKA ANALIZA

Objave Zelenega omrežja Slovenije 2025

1. Metodološki okvir analize

Analiza je bila izvedena na ravni posamezne objave. Vsaka novica je bila obravnavana kot samostojna enota komuniciranja organizacije o trajnostnem, okoljskem, družbenem ali upravljaljskem vidiku poslovanja.

Za vsako objavo so bili določeni:

Kriterij	Namen
organizacija	kdo komunicira
sektor	iz katerega področja prihaja organizacija
primarna ESG tema	osrednja vsebinska usmeritev objave
ESG dimenzija	E, S, G ali kombinacija
zrelost objave	ali gre za promocijo, projekt, sistemski ukrep ali transformacijo
dokaznost	ali objava vsebuje številke, cilje, certifikate, standarde ali merljive učinke
tematska širina	ali organizacija komunicira eno temo ali več ESG področij
transformacijski potencial	ali objava kaže spremembo sistema, poslovnega modela, procesov ali vrednostne verige

Skupno je bilo identificiranih:

Kazalnik	Rezultat
Število objav	304
Število različnih organizacij	111
Največ objav ene organizacije	9
Najpogostejši sektor	industrija in proizvodnja
Najpogostejša primarna tema	upravljanje, poročanje, standardi in skladnost

Okolje ostaja najmočnejši ESG steber po širini vsebin, medtem ko je poročanje, standardi in skladnost najmočnejša posamezna tema leta 2025.

Analiza ne predstavlja zunanje ESG presoje organizacij ali ocene celotne trajnostne uspešnosti podjetij. Temelji na analizi javno predstavljenih vsebin članov Zelenega omrežja Slovenije v letu 2025.

Ocena ESG zrelosti zato meri predvsem:

- stopnjo razvitosti predstavljenih ESG pristopov,
- sistematičnost trajnostnega upravljanja,
- širino ESG razumevanja,
- dokazljivost predstavljenih aktivnosti,
- transformacijski potencial opisanih praks.

Organizacije z manj objavami ali manj predstavljenimi informacijami lahko izvajajo dodatne ESG aktivnosti, ki v tej analizi niso zajete.

2. Ocena zrelosti ESG komunikacije

Objave so bile razvrščene v štiri ravni zrelosti.

Stopnja	Opis	Število objav
1	splošna promocija, ozaveščanje, podpis zaveze, dogodek	11
2	konkreten projekt, pobuda, lokalna akcija, izobraževanje	84
3	merljiv ukrep, certifikat, standard, poročilo, sistemska praksa	124
4	strateški ali transformacijski ESG pristop	85

To je zelo pomembna ugotovitev: dokument ne kaže več pretežno "mehke" trajnostne komunikacije. Večina objav je že na ravni konkretnih projektov, standardov, merljivih praks ali sistemskega upravljanja.

Hkrati pa samo del objav dosega raven, ki bi jo lahko označili kot napredno ESG upravljanje. To so objave, kjer se trajnostnost ne pojavlja kot dodatek, temveč kot del poslovnega modela, vrednostne verige, poročanja, standardizacije, nabave, inovacij ali strateškega razvoja.

3. Tematska analiza po ESG področjih

E – okolje

Okoljski vidik je zelo močan, vendar razpršen. Najpogosteje se pojavlja skozi energijo, emisije, krožnost, embalažo, odpadke, materiale, sončne elektrarne, trajnostno mobilnost, recikliranje in okoljske standarde.

Najmočnejše okoljske teme so:

Tema	Število objav
podnebje, energija, emisije, mobilnost	33
krožno gospodarstvo, odpadki, embalaža, materiali	20
biodiverziteta, narava, voda, kmetijstvo	8

Okoljske objave so pogosto zelo konkretne: sončne elektrarne, elektrifikacija opreme, zmanjšanje odpadkov, recikliranje embalaže, ISO 14001, ogljični odtis, LCA, okoljske regulative, PFAS, F-plini, PPWR, kavcijski sistem.

Najpomembnejše opažanje: okoljska komunikacija je v dokumentu najbližje merljivemu ESG jeziku. Kadar organizacije komunicirajo okoljske ukrepe, pogosteje navajajo številke, standarde, certifikate, količine ali tehnološke rešitve. Slabost pa je, da veliko objav še vedno opisuje posamezen ukrep, ne pa celovite poti: izhodiščno stanje, cilj, rok, odgovornost, zmanjšanje vpliva in povezavo s poslovno strategijo.

S – družba, zaposleni, skupnost

Družbena dimenzija je pomembna, a manj sistematično razvita kot okoljska. Zajema zaposlene, dobro počutje, raznolikost, varnost in zdravje pri delu, lokalne skupnosti, donacije, izobraževanja in vključevanje ranljivih skupin.

Najmočnejše okoljske teme so:

Tema	Število objav
družba, zaposleni, skupnost, zdravje, raznolikost	41

Najmočnejši del družbene dimenzije so objave o:

- certifikatu Družbeno odgovoren delodajalec,
- certifikatu Top Employer,
- raznolikosti in vključevanju,
- zdravju zaposlenih,
- lokalnih donacijah,
- izobraževanju mladih,
- povezovanju z lokalno skupnostjo.

Najpomembnejše opažanje: družbena dimenzija je v komunikaciji pogosto predstavljena pozitivno in vrednotno, vendar redkeje z močnimi kazalniki. Veliko objav govori o dobrih praksah, skrbi za zaposlene in skupnost, manj pa o sistematičnem merjenju učinkov: fluktuaciji, absentizmu, zavzetosti, psihosocialnih tveganjih, varnosti pri delu, razvoju kompetenc ali vplivu na ranljive skupine.

To pomeni, da je "S" v dokumentu prisoten, vendar ima še velik potencial za profesionalizacijo.

G – upravljanje, poročanje, standardi, skladnost

Področje standardov, poročanja in skladnosti je eno najhitreje rastočih področij, vendar predstavlja predvsem začetno raven upravljalnega stebra ESG. "Pravi strateški G – vključevanje ESG v odločanje, odgovornost vodstva, investicije, tveganja in poslovne modele – je še bistveno manj izrazit.

Najmočnejše upravljalne teme so:

Tema	Število objav
upravljanje, poročanje, standardi in skladnost	76

V to področje spadajo ESG poročila, certifikati, standardi, verifikacije, EcoVadis, SMETA, Green Star, ISO 14001, zakonodajne novosti, CSRD, ZGD-1M, ogljično poročanje, PPWR, F-plini, PFAS in različni podporni sistemi za skladnost.

Najpomembnejše opažanje: dokument kaže, da se slovenski ESG prostor hitro premika od prostovoljne trajnostne komunikacije k reguliranemu, standardiziranemu in dokazljivemu ESG upravljanju.

To je največji premik leta 2025. ESG ni več samo "dobra praksa", ampak postaja:

- zahteva kupcev,
- zahteva regulative,
- del poročanja,
- del presoje dobaviteljev,
- del upravljanja tveganj,
- del konkurenčnosti.

4. Sektorska analiza

Sektor	Število objav
industrija in proizvodnja	85
izobraževanje, raziskave in razvoj	48
svetovanje, standardizacija, certificiranje in strokovne storitve	40
trgovina, prehrana in potrošniški trg	28
energetika	26
komunala, odpadki in javne storitve	24
mobilitet, logistika in infrastruktura	19
javni sektor, občine in turizem	7
telekomunikacije in IKT	5
drugo / mešano	22

Najmočnejši sektor je industrija in proizvodnja. To je logično, ker ima industrija največ neposrednih okoljskih vplivov, največ pritiska kupcev, največ regulativnih zahtev in največ možnosti za tehnološke izboljšave.

Zelo pomemben je tudi sektor svetovanja, standardizacije, certificiranja in strokovnih storitev. To kaže, da se okoli ESG razvija podporni ekosistem: preveritelji, standardizacijske institucije, laboratoriji, svetovalci, izobraževalne organizacije in certifikacijski sistemi.

5. Najpomembnejša vsebinska opažanja

5.1. ESG komunikacija postaja bolj dokazljiva

Med analiziranimi informacijami je veliko objav, ki navajajo standarde, certifikate, poročila, številke, količine, cilje ali preverjene metodologije. To je velik premik od splošnega trajnostnega jezika k dokazljivosti.

Najbolj kredibilne objave so tiste, ki vključujejo:

- konkretne številke,
- certifikate,
- standarde,
- poročila,
- časovne cilje,
- zunanje presoje,
- vpliv na vrednostno verigo.

5.2. Regulativa je postala eden glavnih motorjev ESG komunikacije

CSRD, ZGD-1M, ESRS, PPWR, F-plini, PFAS, ogljični odtis in verifikacije se v dokumentu pojavljajo kot močni sprožilci sprememb. Organizacije ne komunicirajo več trajnostnosti samo zato, ker želijo pokazati odgovornost, ampak tudi zato, ker se spreminjajo pravila poslovanja.

5.3. Krožnost je zelo konkretna, a še ni dovolj strateška

Krožno gospodarstvo je prisotno skozi embalažo, recikliranje, materiale, odpadke, ponovno uporabo in lokalne snovne kroge. To so dobre, praktične vsebine.

Manj pa je objav, ki bi krožnost povezale s celovito spremembo poslovnega modela, dizajnom izdelkov, nabavno politiko, stroški, prihodki ali konkurenčno prednostjo.

5.4. Družbeni vidik ESG je komunikacijsko močan, upravljavsko pa manj razvit

Veliko je dobrih zgodb o zaposlenih, skupnosti, donacijah, vključevanju in izobraževanju. Manj pa je sistematičnih podatkov o učinkih. Družbeni vidik bo moral v naslednji fazi postati bolj merljiv.

Prihodnost "S" področja ni samo dobrodelnost ali skrb za zaposlene, ampak tudi:

- psihosocialna tveganja,
- varnost in zdravje pri delu,
- organizacijska kultura,
- razvoj kompetenc,
- raznolikost,
- človekove pravice v dobavni verigi,
- socialni vpliv produktov in storitev.

5.5. Najnaprednejše organizacije ESG razumejo širše od posameznega projekta

Najboljši primeri niso tisti, ki imajo samo eno dobro akcijo, temveč tisti, ki povezujejo več ravni:

- strategijo,
- poročanje,
- standarde,
- vrednostno verigo,
- dobavitelje,
- inovacije,
- zaposlene,
- merljive cilje.

5.6. Komunikacijska analiza

Z vidika ESG komuniciranja se pojavljajo trije tipi objav.

Prvi tip: promocijska trajnostna komunikacija
To so objave o dogodkih, priznanjih, donacijah, pobudah in simbolnih akcijah. Imajo vrednost za ozaveščanje, vendar so manj močne kot dokaz ESG uspešnosti.

Drugi tip: projektna komunikacija
To so objave o konkretnih ukrepih: sončne elektrarne, recikliranje, elektrifikacija, izobraževanja, lokalne akcije, krožni projekti. To je najpogostejši in komunikacijsko zelo uporaben tip objav.

Tretji tip: upravljavska ESG komunikacija
To so najbolj zrele objave: poročila, certifikati, standardi, verifikacije, strategije, cilji, ocene dobaviteljev, sistemske metodologije. Te objave imajo največjo kredibilnost za javno izpostavitve.

5.7. Upravljavska analiza

Z upravljavskega vidika dokument kaže pet stopenj razvoja slovenskih organizacij.

1. Ozaveščanje

Organizacija komunicira, da razume pomen trajnostnosti.

2. Posamezni ukrepi

Organizacija izvaja konkretne projekte, pogosto lokalne ali operative.

3. Sistemsko urejanje

Organizacija uvaja standarde, certifikate, politike in poročanje.

4. Strateška integracija

ESG je vključen v poslovno strategijo, vrednostno verigo, dobavitelje, produkte ali investicije.

5. Transformacija

Organizacija spreminja poslovni model, tehnologijo, produkte ali trg v smeri trajnostne konkurenčnosti.

Večina objav je med 2. in 4. stopnjo. To pomeni, da slovenski ESG prostor ni več začetniški, a še ni v celoti transformacijski.



IV. MODEL ESG ZRELOSTI ZELENEGA OMREŽJA SLOVENIJE

Analiza informacij članov Zelenega omrežja Slovenije kaže, da razvoj trajnostnosti v organizacijah praviloma poteka skozi več razvojnih stopenj. Organizacije se razlikujejo ne le po številu izvedenih aktivnosti, temveč predvsem po tem, kako globoko so okoljski, družbeni in upravljavski vidiki vključeni v način njihovega delovanja in odločanja. Višja stopnja ESG zrelosti ne pomeni nujno večjega števila projektov, ampak večjo sposobnost organizacije, da svoje vplive, tveganja in priložnosti poveže s strategijo, procesi, vrednostno verigo ter ustvarjanjem dolgoročne vrednosti.

Na podlagi analize je bil oblikovan štiristopenjski model ESG zrelosti:

1. Aktivnosti – izvajanje posameznih trajnostnostnih ukrepov

Prva razvojna stopnja predstavlja organizacije, ki že prepoznajo pomen trajnostnosti in izvajajo posamezne okoljske, družbene ali upravljalvske aktivnosti. Gre pogosto za pomembne začetne korake, kot so izboljšave energetske učinkovitosti, zmanjševanje odpadkov, družbene pobude, projekti za zaposlene ali vključevanje v trajnostne iniciative. Za to stopnjo je značilno, da so aktivnosti pogosto vezane na posamezna področja ali projekte, vendar še niso nujno povezane v celovit sistem upravljanja.

Ključno vprašanje te stopnje: Kaj izvajamo na področju trajnostnosti?

2. Sistem – vzpostavljanje struktur, ciljev in merjenja

Druga razvojna stopnja nastopi, ko organizacija trajnostnost začne sistematično upravljati. Posamezne aktivnosti se povežejo v bolj strukturiran pristop, ki vključuje:

- politike,
- odgovornosti,
- cilje,
- kazalnike,
- spremljanje rezultatov,
- standarde in poročanje.

Organizacije na tej stopnji prehajajo od opisovanja aktivnosti k dokazovanju učinkov.

Trajnostnost postane področje, ki ga je mogoče spremljati, meriti in izboljševati.

Ključno vprašanje te stopnje: Kako upravljamo in dokazujemo napredek?

3. Integracija – povezava ESG s strategijo in vrednostno verigo

Tretja razvojna stopnja pomeni pomemben premik: trajnostnost ni več ločen sistem ali odgovornost posamezne funkcije, ampak postane del poslovnega odločanja.

Organizacije začnejo ESG povezovati z:

- razvojem izdelkov in storitev,
- investicijskimi odločitvami,
- upravljanjem tveganj,
- dobavitelji,
- odnosi s kupci,
- vrednostno verigo.

Na tej stopnji trajnostnost prehaja iz vprašanja skladnosti v vprašanje strateškega razvoja organizacije.

Ključno vprašanje te stopnje: Kako trajnostnost vpliva na naše poslovne odločitve?

4. Transformacija – trajnostnost kot vir dolgoročne vrednosti

Najvišja razvojna stopnja nastopi, ko trajnostnost vpliva na sam način ustvarjanja vrednosti organizacije.

Organizacija ESG ne razume več predvsem kot odziv na zahteve, ampak kot vir:

- inovacij,
- novih poslovnih modelov,
- odpornosti,
- konkurenčnih prednosti,
- dolgoročnega razvoja.

Na tej stopnji organizacije ne zmanjšujejo samo svojih negativnih vplivov, ampak aktivno razvijajo rešitve za prihodnje potrebe gospodarstva, okolja in družbe.

Ključno vprašanje te stopnje: Kako s trajnostnostjo ustvarjamo novo vrednost?

Razvojni premik ESG zrelosti

Model kaže, da prihodnost ESG razvoja ne bo določena predvsem s količino aktivnosti, ampak z globino njihove vključitve v organizacijo.

Razvojna pot poteka:
od izvajanja aktivnosti



k sistemskemu upravljanju



k strateški integraciji



k trajnostnostni transformaciji

Najbolj zrele organizacije prihodnosti bodo tiste, ki bodo sposobne okoljske, družbene in upravljalvske vidike povezati z načinom vodenja, inoviranja in ustvarjanja dolgoročne vrednosti.



V. STRATEŠKI ZAKLJUČEK ANALIZE ZELENEGA OMREŽJA SLOVENIJE 2025

1. Od izvajanja trajnostnih aktivnosti k organizacijski sposobnosti za prihodnost

Analiza informacij članov Zelenega omrežja Slovenije za leto 2025 kaže, da področje trajnostnosti vstopa v novo razvojno obdobje. Po obdobju, v katerem je bil poudarek predvsem na ozaveščanju, posameznih okoljskih ukrepih in predstavitvi dobrih praks, se postopoma oblikuje zahtevnejše vprašanje: kako trajnostnost spreminja način delovanja organizacij.

Najpomembnejša ugotovitev analize ni zgolj, katere ESG teme so najbolj zastopane, ampak kaj njihova struktura razkriva o stopnji razvoja organizacij.

Prevlada okoljskih vsebin kaže, da je okoljski steber dosegel največjo stopnjo zrelosti. Razlog ni samo večja okoljska ozaveščenost, temveč predvsem dejstvo, da so okoljska področja že dolgo vpeta v regulativo, standarde, tehnologije in poslovne procese. Organizacije so se naučile okoljske vplive meriti, jih povezovati s stroški, učinkovitostjo in investicijskimi odločitvami.

Okolje je zato prvo ESG področje, kjer se je zgodil pomemben premik: od odgovornosti k upravljanju. Prav ta razvoj pa kaže tudi smer za druga področja ESG.

Družbeni in upravljavski vidiki so pred podobnim razvojnim prehodom. Družbeni steber je danes pogosto še vedno razumljen skozi prizmo skrbi za zaposlene in pozitivnih praks. To je pomembna osnova, vendar prihodnja ESG zrelost zahteva širši pogled: organizacije bodo morale razumeti ljudi kot enega ključnih dejavnikov dolgoročne odpornosti.

V času tehnoloških sprememb, demografskih izzivov, pomanjkanja kompetenc in vse večje kompleksnosti poslovnega okolja družbeni ESG ni več samo vprašanje zadovoljstva zaposlenih. Postaja vprašanje: ali ima organizacija dovolj notranje sposobnosti za spremembe. Prihodnost družbenega stebra bo zato povezana predvsem z razvojem:

- kompetenc,
- kulture,
- voditeljstva,
- odpornosti,
- sposobnosti sodelovanja in prilagajanja

To pomeni premik: od upravljanja zaposlenih k razvoju človeškega kapitala.

Največji razvojni preskok pa analiza kaže na področju upravljanja. Rast poročanja o trajnostnosti, standardov in certifikatov kaže pomembno profesionalizacijo področja. Organizacije vzpostavljajo podatkovne sisteme in strukture, ki so nujna podlaga za nadaljnji razvoj. Vendar naslednja faza ne bo določena s tem, kdo bo pripravil najbolj obsežno poročilo o trajnostnosti. Določena bo z vprašanjem: ali informacije o trajnostnosti dejansko vplivajo na odločitve.

To je bistvo prehoda od skladnosti k upravljanju. Zrela organizacija informacij o emisijah, zaposlenih, dobaviteljih ali tveganjih ne uporablja samo zato, da jih razkrije, ampak zato, da drugače:

- načrtuje,
- investira,
- razvija izdelke,
- izbira partnerje,
- vodi organizacijo.

2. Nova faza ESG: trajnostnost kot sposobnost organizacije

Analiza kaže, da naslednja razvojna stopnja slovenskega ESG prostora ne bo več odvisna predvsem od števila izvedenih aktivnosti. Ključna razlika med organizacijami bo njihova sposobnost povezovanja.

V preteklosti so bila ESG področja pogosto obravnavana ločeno: okolje kot odgovornost okoljskih strokovnjakov, zaposleni kot odgovornost kadrovskih služb, upravljanje kot vprašanje skladnosti.

Nova generacija ESG zahteva povezovanje teh področij v celovit sistem odločanja. Trajnostnost tako postaja vprašanje:

- kako organizacija razume svoje vplive,
- kako pravočasno prepoznava tveganja,
- kako razvija nove priložnosti,
- kako ustvarja dolgoročno vrednost.

3. Odziv na regulativo ali razvojna strategija?

Eden ključnih razkorakov prihodnjih let bo razlika med organizacijami, ki bodo ESG razumele predvsem kot zahtevo, in tistimi, ki ga bodo uporabile kot razvojni okvir.

Prve bodo vzpostavile procese poročanja.

Druge bodo spremenile način odločanja.

Prve bodo zbirale podatke. Druge bodo iz podatkov ustvarjale znanje.

Prve bodo dokazovale skladnost. Druge bodo gradile konkurenčno prednost.

Prav v tem se oblikuje nova meja ESG zrelosti.

Zaključna ugotovitev

Analiza objav informacij članov Zelenega omrežja Slovenije 2025 kaže, da slovenski prostor ni več na začetku trajnostnega prehoda. Številne organizacije so razvile kakovostne prakse, vzpostavile sisteme in začele meriti svoje vplive.

Naslednji korak pa bo zahtevnejši. Trajnostnost bo morala iz področja posameznih strokovnih funkcij preiti v način vodenja organizacij.

Prihodnji ESG voditelji ne bodo tisti, ki bodo imeli največ trajnostnih aktivnosti, temveč tisti, ki bodo znali okoljske, družbene in upravljske vidike povezati v sposobnost organizacije za dolgoročno ustvarjanje vrednosti.

Najpomembnejši premik prihodnjih let zato ne bo več trajnostnosti v organizaciji, ampak bolj trajnosten način delovanja organizacije.



VLOGA ZELENEGA OMREŽJA SLOVENIJE

V razvojnem procesu ESG ima strokovni prostor pomembno vlogo. Prehod od aktivnosti k zrelosti zahteva izmenjavo znanja, primerov dobrih praks, kritično razumevanje trendov in spremljanje napredka skozi čas.

Zeleno omrežje Slovenije s strokovno revijo ESG in portalom Zelena Slovenija omogoča prav takšen vpogled – spremljanje, kako se trajnostnost v organizacijah razvija, katere teme pridobivajo pomen in kje nastajajo nove razvojne priložnosti.

Analiza informacij članov zato ni le pregled preteklega leta, ampak izhodišče za spremljanje dolgoročnega razvoja ESG zrelosti slovenskega prostora.



Izdajatelj: Fit media d.o.o. / Zelena Slovenija

Avtorica analize: mag. Vanesa Čanji

Strokovni odbor: mag. Marjetka Raušl Lesjak, Irena Piliš, Tanja Pangerl, mag. Klementina Zapušek, Ana Brodar, mag.

Junij 2026