



UPRAVLJANJE ESG-JA: VPRAŠANJA, KI JIH MORAJO POSTAVITI ORGANI UPRAVLJANJA DRUŽB, DA BI LAHKO VODILI PREHOD NA TRAJNOSTNI RAZVOJ

UPRAVLJANJE DRUŽB
NOVEMBER 2023

POUDARKI

Deležniki družb, od vlagateljev do državljanov, pričakujejo vse večjo uspešnost družb na področju trajnostnosti in razkrivanja. Oblikovalci politik in regulatorji uvajajo tudi novo zakonodajo o trajnostnih obveznostih družb in vrednostnih verigah. Organi upravljanja družb pa se morajo pripraviti na večje trajnostne obveznosti.

Namen pričujočega dokumenta, ki so ga izdale organizacije Accountancy Europe, ecoDa in ECIIA, je pomagati organom upravljanja družb pri vključevanju trajnostnosti – in zlasti okoljskih, družbenih in upravljavskih dejavnikov (ESG) – v strategijo in poslovne modele družb ter zagotoviti, da to podpira ustrezno upravljanje.

V dokumentu so navedena praktična vprašanja, ki jih morajo organi upravljanja družb upoštevati pri svojem prizadevanju na področju ESG-ja, načrtovanju prehoda na trajnostni razvoj, pri doseganju trajnostnih ciljev in omejevanju tveganj zelenega zavajanja (angl. *greenwashing*).

VSEBINA

- 3** UVOD
- 4** PREOBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA
- 8** USKLAJEVANJE UPRAVLJANJA S CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA
- 15** INFORMACIJE O TRAJNOSTNEM RAZVOJU, RAZKRITJE IN ZAGOTOVILO

UVOD

Deležniki družb, vključno s strankami, zaposlenimi, skupnostmi, vlagatelji, oblikovalci politik in regulatorji, od družb zahtevajo večjo odgovornost in preglednost glede njihovih vplivov na družbo in okolje. Vlagatelji in civilna družba si vse močneje prizadevajo, da bi od družb – in njihovih organov upravljanja – zahtevali odgovornost.

Oblikovalci politik v EU-ju in na nacionalni ravni prilagajajo regulativne okvire, da bi podprli – in postopoma izsilili – preoblikovanje v trajnostnejše poslovne modele in gospodarstva. To bo močno vplivalo na upravljanje, poslovne prakse, poslovanje in poročanje družb. Primer tega so obvezni evropski standardi za poročanje o trajnostnosti (ESRS-ji), ki so posledica [direktive EU o poročanju podjetij o trajnostnosti](#) (CSRD) in [direktive Evropske komisije o skrbnem pregledu glede trajnostnosti podjetij](#) (CS3D)¹.

TRAJNOSTNOST: STRATEŠKI IMPERATIV

Prehajanje na trajnostno gospodarstvo ima daljnosežne posledice za družbe. Pomeni nove regulativne obveznosti in režime poročanja, vendar je predvsem strateški imperativ, ki presega zgolj ravnanje v skladu z zakoni in drugimi predpisi. Vključevanje dejavnikov trajnostnosti v strateške odločitve, poslovanje, vrednostne verige in kulturo družbe je pragmatičen pristop za zagotovitev prihodnjega obstoja družbe.

Družbe, ki se najbolj odzivajo na nova pričakovanja deležnikov in trga, bodo najverjetneje pridobile konkurenčno prednost, izkoristile komercialne in poslovne priložnosti, izboljšale svojo okoljsko, družbeno in upravljavsko uspešnost (ESG) ter na koncu ustvarile dolgoročno vrednost za deležnike.

CILJ

Namen tega dokumenta je pomagati organom upravljanja družb pri vključevanju trajnostnosti v strategijo in poslovne modele družb ter zagotoviti, da ustrezno upravljanje podpira ta cilj. Združuje poglede direktorjev družb, notranjih revizorjev in računovodske stroke.

KAKO UPORABLJATI TA DOKUMENT

V dokumentu so po treh tematskih področjih navedena praktična vprašanja, ki jih morajo proučiti organi upravljanja družb:

- preoblikovanje poslovnega modela,
- uskladitev upravljanja s cilji trajnostnosti,
- informacije o trajnostnosti, poročanje in zagotavljanje.

Ta dokument ne predpisuje, da morajo vse družbe nujno upoštevati dano tematsko zaporedje. Na koncu morajo organi upravljanja sami presoditi, kako bodo prednostno razvrstili svoje korake prehoda k trajnostnosti. Prav tako se lahko zgodi, da bodo za nekatere družbe, ki so pri prehodu na trajnostni razvoj bolj napredovale, ustrezni le posamezni deli tega dokumenta.

¹ V času priprave tega dokumenta je direktiva o skrbnem pregledu glede trajnostnosti še vedno v zakonodajnem postopku EU-ja; potreben je dokončen sprejem.

PREOBLIKOVANJE POSLOVNEGA MODELA

Poslovni model zajema vse, kar je potrebno za uspešno delovanje družbe. To na primer pomeni izdelke in storitve, vire prihodkov, predvideno bazo strank in podrobnosti o financiranju. Vse te vidike poslovnega modela je treba uskladiti s prizadevanji družbe za trajnostnost.

Vodilni organi upravljanja družb bodo imeli ključno vlogo pri spodbujanju prehoda družbe na trajnostni razvoj. Strategijo družbe morajo uskladiti s trajnostnimi cilji, razumeti morajo potrebe in pričakovanja svojih deležnikov ter nadzorovati tveganja in priložnosti ESG-ja (okolja, družbe, upravljanja).

PREGLED STRATEGIJE IN POSLOVNEGA MODELA


Pri upravljanju trajnostnosti ne gre za postopne izboljšave ali ločeno trajnostno strategijo poleg glavne strategije družbe. Pomeni, da je treba ponovno preučiti, kako družba kratko-, srednje- in dolgoročno ustvarja vrednost, ter opraviti celovit pregled strategije družbe, poslovnega modela in njene sposobnosti preživetja.

Za nekatere družbe to pomeni nekaj sprememb v njihovem poslovnem modelu. Za druge bo potrebna raven sprememb pomenila preoblikovanje. To bo izziv za običajno poslovanje družb ter celovito prenovo poslovanja, procesov, vrednostnih verig, odnosov, zunanjega izvajanja, sprejemanja strank, nabave, upravljanja tveganj, razumevanja prihodnjih trgov in razmišljanja o prihodnosti.


Ker trajnostni razvoj različno vpliva na sektorje, bodo morale družbe svoje vključevanje okolja, družbe in upravljanja (ESG) prilagoditi posebnostim svojega poslovnega modela in okoliščinam. Vodstvo organa upravljanja družbe mora določiti smer in sprožiti potrebne spremembe.



STRATEGIJA

- Kako je strategija naše družbe usklajena z dejavniki okolja, družbe in upravljanja (ESG)? Ali so ti dejavniki ustrezno preneseni v cilje, naloge, ciljne vrednosti, kazalnike uspešnosti, orodja in okvire merjenja?
- Kdo so po našem mnenju naši deležniki, tj. za koga in za kaj ustvarjamo vrednost?
 Na primer naši delničarji, zaposleni, potrošniki, skupnosti.
- Ali je naša strategija usklajena z interesi in pričakovanji teh deležnikov? Če ne, kako bomo to dosegli?
- Katere trajnostne zaveze sprejema – ali je že sprejelo – naša družba in kako zagotavljamo, da jih izpolnjujemo (upoštevajte tveganja zelenega zavajanja)?

POSLOVNI MODEL

- Ali smo ocenili zmožnost naše družbe za dolgoročno ustvarjanje vrednosti ob upoštevanju izzivov trajnostnosti in priložnosti?
- Ali je vodstvo ocenilo vpliv spreminjajočega se vedenja strank, prednostnih izbir vlagateljev, pričakovanj deležnikov in razvoja zakonodaje na naš poslovni model?
- Kaj moramo spremeniti, da bi naš poslovni model uskladili s cilji trajnostnosti?
 *To lahko vključuje potrebo po prilagoditvi izdelkov in storitev, razogljičenju, vlaganju v varne in pravične delovne prakse ali po preprečevanju podkupovanja in korupcije. Če je na primer razogljičenje ključen trajnostni cilj, bi se morali organi upravljanja družb vprašati, natančno katere ukrepe družba sprejema za doseganje ciljev razogljičenja in katere podporne vmesnike mora pripraviti vodstvo. To lahko vključuje vmesnik za analizo in prikaz podatkov (angl. dashboard) za dodelitev končne pristojnosti in odgovornosti, spremljanje napredka ter dodeljevanje kapitala in virov za doseganje teh ciljev.*
- Ali je naš poslovni model vredno prilagoditi ali bi morali ukiniti katero od poslovnih linij?



RAZUMEVANJE VPLIVOV IN TVEGANJ TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Poznavanje vplivov trajnosti in tveganj družbe pomaga zagotoviti, da so njena prizadevanja za prehod na trajnostni razvoj ustrezna in umerjena zanjo. Takšno zavedanje je pomembno za organe upravljanja, ki so odgovorni za vodenje teh prizadevanj.

Organi upravljanja družb morajo razumeti, kako lahko poslovne dejavnosti družbe, tudi prek njenih vrednostnih verig, vplivajo na ljudi in okolje. Prav tako morajo upravni odbori razumeti lastno izpostavljenost družbe dejavnikom trajnosti in kako lahko ta izpostavljenost povzroči finančna tveganja za družbo. Tveganja okolja, družbe in upravljanja (ESG), kot so podnebne spremembe, kršitve človekovih pravic in neuspešno upravljanje, lahko motijo poslovanje, poslovne modele, dobavne verige, finančni položaj, odpornost in sposobnost preživetja družbe.

Upoštevanje vplivov trajnosti in tveganj družbe z obeh vidikov – po eni strani, kako vpliva na svojo okolico, in po drugi, kako dejavniki trajnosti vplivajo na družbo – je tudi zahteva ustrezne zakonodaje, kot so direktiva CSRD in ESRS-ji.



- Ali naša družba ustrezno razume izpostavljenost naše vrednostne verige tveganjem in vplivom okolja, družbe in upravljanja (ESG) (navzgor in navzdol po verigi)?
- Katere ukrepe sprejema vodstvo za oceno ključnih tveganj okolja, družbe in upravljanja (ESG), ki lahko bistveno vplivajo na naše poslovanje?
- Katere ukrepe je vodstvo sprejelo za zmanjšanje teh vplivov in tveganj? Kako se ta proces vodi in kako je postal del našega vsakodnevnega upravljanja? kateri so cilji? Ali te cilje dosegamo?
- Ali naša družba prepoznava in sodeluje s ključnimi akterji v naši vrednostni verigi, da bi dosegli svoje cilje trajnosti?
- Kako bi bilo morda treba prilagoditi strategijo naše družbe glede na prepoznane vplive in tveganja trajnosti?




RAZUMEVANJE PRILOŽNOSTI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Obstajajo potencialne poslovne priložnosti, ki izhajajo iz obravnavanja okolja, družbe in upravljanja (ESG). Te vključujejo učinkovitost in zmanjšanje stroškov poslovanja, odpornost dobavne verige ter boljše upravljanje poslovnih tveganj, vključno z odgovornostjo, regulativnimi tveganji, tveganji ugleda in tržnimi tveganji. Večja uspešnost na področju ESG-ja lahko družbam pomaga pridobiti tržni delež, zagotoviti dobičkonosnost, povečati vrednost družbe, razviti nove izdelke in storitve, privabiti vlagatelje, vrhunske talente in nove stranke.

SPREJEM SISTEMSKEGA PRISTOPA K VKLJUČEVANJU TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Organ upravljanja družbe mora zagotoviti, da družba deluje popolnoma povezano in dosledno. Ko se družba poda na pot trajnostnega razvoja, je treba pričakovati kompromise, etične dileme, skladnost med cilji, ključnimi kazalniki tveganja (KRI) in ključnimi kazalniki uspešnosti (KPI) ter zahtevna ravnovesja in jih pogumno obravnavati na najvišji ravni.



>	Katere takojšnje naložbe v trajnostne prakse lahko izvedemo, da dosežemo stroškovno učinkovitost?  <i>Na primer pregledovanje in optimizacija porabe energije, proizvodnje, ravnanja z odpadki in emisij.</i>
>	Ali smo ocenili, katere nove finančne priložnosti / dostop do kapitalskih trgov / poslovnega sodelovanja, ki obravnavajo trajnostnost, bi lahko uvedli v naši družbi?
>	Kako vodstvo nadzira in podpira procese raziskav in razvoja v družbi za prilagoditev obstoječih izdelkov/storitev ali razvoj novih, ki so v skladu s cilji družbe na področju ESG-ja?
>	Ali so ti izdelki/storitve izvedljivi? Koliko bo družbo stalo, da se bodo naložbe povrnila?



>	Kako prepoznamo morebitne izzive, etične dileme in kompromise, ki jih prinaša izvajanje ciljev trajnostnosti v vsakodnevni dejavnosti družbe, ter kako se z njimi spoprijemamo?
>	Ali za popoln in celovit vpogled prejemo ustrezne povratne informacije o tem, kako različne službe družbe pripomorejo k uresničevanju naših ciljev trajnostnosti?
>	Ali je vodstvo ocenilo morebitne nasprotujoče si ključne kazalnike uspešnosti in ključne kazalnike uspešnosti med našo finančno uspešnostjo in uspešnostjo ESG-ja?
>	Kako vodstvo zagotavlja usklajenost/združljivost med našimi KPI-ji in KRI-ji, povezanimi s kazalniki na področju financ in ESG-ja?
>	Ali predvidevamo kakršno koli navzkrižje interesov, ki izhaja iz članov organov upravljanja družbe, ki zastopajo le delničarje?
>	Ali so vidiki ESG-ja vključeni v naše naložbene odločitve, združitve in prevzeme itd.?

OBLIKOVANJE ORODIJ, DA BOSTE OSTALI NA PRAVI POTI

Načrt in vmesnik za analizo in prikaz podatkov (*dashboard*) sta dva uporabna vmesnika, ki organom upravljanja družb pomagata na poti trajnostnega preoblikovanja.

1. NAČRT PREOBLIKOVANJA NA PODROČJU TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Prenašanje strategije v časovni načrt bo pripomoglo k spremljanju napredka. Omogoča spremljanje sprememb in oceno, ali so vse službe v gospodarski družbi ter procesi in dejavnosti družbe usklajeni z načrti trajnostnega prehoda.

2. VMESNIK ZA SPREMLJANJE NAPREDKA (DASHBOARD)


Namen razvoja vmesnika za analizo in prikaz podatkov (*dashboard*) je spremljati napredek in oceniti skladnost s cilji ESG-ja. Vključuje lahko več dejavnikov/kazalnikov/KPI-jev za oceno, ali so na primer prejemi, čas, namenjen okolju, družbi in upravljanju (ESG), na dnevnem redu organa upravljanja družbe, kapitalski izdatki in dodeljevanje virov pa skladni z ambicijami trajnostnega preoblikovanja.

Razmislili bi lahko o različnih ravneh vmesnika za analizo in prikaz podatkov (*dashboard*), ki se osredotočajo na ustrezne potrebe organa upravljanja in višjega vodstva.

Vmesnik za analizo in prikaz podatkov (*dashboard*) višje ravni bi organom upravljanja družb pomagal spremljati napredek, zagotoviti, da se kapital in viri dodeljujejo za doseganje zastavljenih ciljev, ter pozvati vodstvo.

Vključeval bi lahko elemente, kot so ključni dejavniki vrednosti, cilji, mejniki, ključni kazalniki uspešnosti in vizualizacija trendov.

Natančnejši vmesnik za analizo in prikaz podatkov (*dashboard*) za višje vodstvo bi pomagal predstaviti, kako so okoljski, družbeni in upravljavski dejavniki vključeni v vsakodnevne poslovne dejavnosti in poslovanje. Vključeval bi lahko analize scenarijev, sodila za merjenje in ključne kazalnike uspešnosti za prikaz, kako se dosegajo cilji ESG-ja.


- 
- > Kdo je odgovoren za izvajanje sprememb poslovnega modela?
 - > Kdo je odgovoren za določanje ciljev ESG-ja, ključnih mejnikov, določitev ustreznih časovnih okvirov in njihovo uresničenje?
 - > Kako so bile naložbe dodeljene za podporo spremembi poslovnega modela?



Ključno bo zagotoviti povezanost med obema različnima vmesnikoma za analizo (*dashboard*). Na primer, natančnejši vmesnik za analizo višjega vodstva bi se moral jasno navezovati na vmesnik za analizo organa upravljanja na višji ravni in podrobneje obdelati ključna področja, na katera se osredotoča vmesnik

za analizo organov upravljanja družb.

Vmesnik za analizo bi bilo treba redno pregledovati. Organi upravljanja družb bi morali podvomiti o popolnosti vmesnika za analizo glede spreminjajočih se potekov in o njih razpravljati z vodstvom.

- 
- > Kako vodstvo zagotavlja robustnost in zanesljivost informacij, ki se vnašajo v vmesnik za analizo?
 - > Ali potrebujemo zunanjo pomoč ali nasvet, da zagotovimo, da so vmesniki za analizo prilagojeni naši organizaciji/družbi in vključujejo vse ustrezne informacije in sodila?
 - > Ali vmesniki za analizo prikazujejo, kako se dosegajo cilji ESG-ja, npr. z ocenami izvedljivosti? Ali bi morali povabiti zunanje strokovnjake, da to preverijo?

USKLAJEVANJE UPRAVLJANJA S CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA

Upravljanje je temeljnega pomena za uresničevanje ciljev trajnosti družbe. Naloga organov upravljanja je zagotoviti, da so dejavniki ESG-ja ustrezno vključeni v upravljanje družbe, kar ji omogoča sprejemanje preišljenih odločitev, določanje prednostnih nalog poslovanja in razporejanje virov.

PREGLED SESTAVE ORGANOV UPRAVLJANJA DRUŽBE

Za obravnavo trajnostnega razvoja bo treba pregledati sestavo, raznolikost in profile organov upravljanja družbe, da se zagotovi, da ima imajo organi upravljanja ustrezne sposobnosti ter miselnost za vodenje prizadevanj družbe glede trajnosti. Več v dokumentu *Accountancy Europe – Upravljanje ESG-ja: Priporočila za revizijske komisije (ESG Governance – Recommendations for Audit Committees, 2022)*.



Ali imamo v organih upravljanja prave ljudi s pravimi sposobnostmi ter miselnostjo, da bi razumeli, kako vprašanja ESG-ja vplivajo na naše poslovanje, strategijo ter kratkoročne in dolgoročne načrte?



Ali sestava naših organov upravljanja odraža pravi preplet raznolikosti ozadja in osebnosti?



Kako se v sestavi organov upravljanja odražajo interesi različnih skupin deležnikov? Ali obstaja potreba, zahteva ali želja, da bi bili v organih upravljanja zastopani dodatni interesi deležnikov?



KREPITEV PRISTOJNOSTI IN STROKOVNEGA ZNANJA ORGANOV UPRAVLJANJA NA PODROČJU ESG-JA

Pristojnosti in strokovno znanje organov upravljanja se morajo razvijati, da bi okolje, družba in upravljanje (ESG) postali sestavni del širše strategije gospodarske družbe.



Ali imajo člani naših organov upravljanja in njihove komisije trenutno zadostne pristojnosti in strokovno znanje za razumevanje tem ESG-ja in njihovih posledic za naš poslovni model?



To vključuje prepoznavanje morebitnih vrzeli, kot so na primer vprašanja človekovih pravic v vrednostni verigi, dostop do ključnih surovin, tveganja izgube družbenega konsenza itd.



Katere (nove) pristojnosti in usposabljanje za obstoječe člane organov upravljanja in njihove komisije potrebujemo?



Ali lahko izkoristimo obstoječe strokovno znanje v organizaciji, da bi pomagali okrepiti naše strokovno znanje na področju trajnosti in ESG-ja? Če ne, ali bi morali razmisliti o posvetovanju z zunanjimi strokovnjaki?



Ali vodstvo že sodeluje z usposobljenimi zunanjimi strokovnjaki za dopolnitev obstoječega notranjega znanja?



SODELOVANJE Z DELEŽNIKI

Družbe morajo upoštevati [širša pričakovanja deležnikov](#), saj bodo tako lahko pridobile širše povratne informacije o tem, kako lahko njihovo poslovanje vpliva na ljudi in planet. Vključevanje ustreznih zunanjih in notranjih deležnikov bo družbam pomagalo tudi pri zagotavljanju, da so njihove dejavnosti in poslovni model usklajeni z interesi in pričakovanji teh deležnikov.

Družbe bi morale razmisliti o različnih načinih in oblikah vključevanja deležnikov. Prav tako bodo morale pregledno komunicirati o svojem odločanju, deležnikom pokazati, kako jih slišijo, ter pojasniti izzive in težave, s katerimi se srečujejo pri upoštevanju njihovih interesov, in kako jih premagujejo.

Vodstvo organov upravljanja bo potrebno zlasti za iskanje kompromisov med različnimi potrebami in interesi ob upoštevanju poslovnega modela družbe, njegovega namena, procesov ustvarjanja vrednosti, proizvodnih in storitvenih linij itd. Zato morajo organi upravljanja dobro poznati, kako družba in vodstvo pristopata k vključevanju deležnikov.



- > Kako vodstvo prepozna in upošteva interese, potrebe in pričakovanja širšega kroga deležnikov, da bi na njihovi podlagi oblikovalo našo strategijo?
- > Ali nam vključevanje deležnikov pomaga pri prepoznavanju, katera vprašanja ESG-ja so ustrezna za našo družbo?
- > Kako vodstvo zagotavlja, da je vključevanje deležnikov ponavljajoče se, smiselno in učinkovito?



VKLJUČEVANJE TRAJNOSTNOSTI V KULTURO DRUŽBE

Vključevanje trajnostnosti in dejavnikov ESG-ja v poslovanje zahteva spremembo miselnosti na vseh ravneh in drugačen pristop k odločanju – pravzaprav prenovljeno organizacijsko kulturo. Postopek vključevanja trajnostnosti v kulturo družbe bo za vsako organizacijo drugačen. Vendar pa bo vloga organov upravljanja pri spodbujanju in nadzorovanju tega procesa ključna za vsako družbo.

Ustanovitev izvršnega odbora za trajnostni razvoj na ravni vodstva ali ustanovitev svetovalnega odbora sta primera, kako nekatere organizacije pristopajo k vključevanju trajnostnosti v kulturo družbe, zlasti začasno ali v začetnih fazah.


Vendar pa bo najpomembneje zagotoviti, da upravni odbor in organi upravljanja svoje dolžnosti ukrepanja v zvezi z ESG-jem ne prenesejo zgolj na takšne ad hoc službe. Upravni odbor mora prevzeti svoje vodenje, končne pristojnosti in odgovornost za trajnostni razvoj tako kot za vse druge vidike poslovanja družbe.

Organi upravljanja bodo morali tudi zagotoviti, da se dejavniki ESG-ja kaskadno prenašajo naprej po organizacijski lestvici do srednje ravni vodstva. Določitev smernic na vrhu in na srednji ravni bo ključna za zagotovitev, da bodo dejavniki ESG-ja ustrezno vključeni v celotno kulturo gospodarske družbe.


USKLAJEVANJE NAMENA, STRATEGIJE IN KULTURE DRUŽBE

Usklajenost med namenom, strategijo in kulturo družbe je bistvena za dosledno prizadevanje na področju trajnostnosti. Natančneje, vsi v celotni organizaciji morajo biti usklajeni in dobro poznati svojo vlogo pri doseganju strateških ciljev ESG-ja.



>	Katere smernice določamo na vrhu in kako oceniti, ali te smernice ustvarjajo želene rezultate?
>	Kako zagotavljamo skladnost med smernicami na vrhu in v družbi?
>	Kako vodstvo spodbuja kulturo, ki spodbuja upoštevanje ESG-ja kot del vsakodnevnih poslovnih odločitev znotraj oddelkov in med njimi?
>	Ali so naše prakse zaposlovanja, zadrževanja, nagrajevanja in usposabljanja usklajene z želeno kulturo?
>	Kako ugovarjamo oziroma kako podvomimo o običajnih profilih, kadar gre za izbiro in zaposlovanje izvršnih/finančnih direktorjev? Katere druge lastnosti, vrednote, etična načela, prepričanja in kompetence iščemo poleg tradicionalnega nabora sposobnosti?  <i>To bi lahko vključevalo na primer pristojnosti na področju ESG-ja, dokazane dosežene rezultate o uspešnosti trajnostnosti itd.</i>
>	Ali bi morali o kulturi organizacije obveščati zunanje deležnike, in če da, kako?



>	Ali vsi člani organov upravljanja enako poznajo vizijo, poslanstvo, namen, vrednote in strategijo družbe?
>	Kako zagotavljamo, da imajo različne službe v organizaciji skupen občutek za namen družbe in da ravnajo v skladu s skupnimi vrednotami organizacije?
>	Kako zagotavljamo, da različni oddelki in službe razumejo svojo vlogo pri doseganju strateških ciljev družbe glede trajnostnosti?
>	Kako se kot člani organov upravljanja povezujemo z organizacijo širše, da bi poleg poročil izvršnega direktorja in vodstva razvijali lastno razumevanje kulture družbe?  <i>To lahko na primer vključuje obiske družbe, sodelovanje z delavci na terenu itd.</i>

USKLADITEV PREJEMKOV Z USPEŠNOSTJO ESG-JA

Spodbujanje prave kulture, ki podpira pravo vedenje, je povezano tudi s spodbujanjem sprememb, tudi s prejemki. Vzpostavitev ključnih kazalnikov uspešnosti, ki temeljijo na ESG-ju, za sheme prejemkov vodstvenih delavcev bo ključna pri spodbujanju trajnostnega preoblikovanja.

- > Ali so naši sistemi prejemkov in spodbude skladni z našimi cilji, vrednotami, namenom in nagnjenostjo k tveganju na področju ESG-ja?
- > Kako povezujemo prejemke višjih vodstvenih delavcev z uspešnostjo na področju ESG-ja?
- > Ali bi morali zaprositi za neodvisno oceno glede določanja ciljev, ključnih kazalnikov uspešnosti in kazalnikov uspešnosti ESG-ja v sistemih prejemkov vodilnih v naši družbi?

USKLADITEV KOMISIJ ORGANOV UPRAVLJANJA S TRAJNOSTNIMI ZAHTEVAMI

Vse komisije organov upravljanja bi morale prevzeti odgovornost za zagotavljanje, da je trajnostnost resnično in v celoti vključena v družbo. Komisije bi morale pojasniti, kako vidijo svojo vlogo v tej programski usmeritvi, in o tem poročati organom upravljanja.

Pomembno je, da imajo organi upravljanja ključno vlogo pri spodbujanju trajnostnega preoblikovanja in ne bi smeli vodenja tega skupnega programa preprosto prenesti na posebno komisijo organov upravljanja. Samo dodelitev trajnostnega razvoja ločeni namenski službi, npr. komisiji za trajnostni razvoj, lahko ogrozi končno pristojnost drugih komisij organov upravljanja, da se vključijo v program trajnostnega razvoja.

Trajnostno preoblikovanje zahteva sodelovanje in odpravljanje razlik med ljudmi ter [usklajevanje med različnimi organi upravljanja](#). Sodelovanje bi moralo privedi do celovitega pregleda nad tveganji in priložnostmi ESG-ja ter tako olajšati njihovo vključevanje v poslovno strategijo in kulturo.

- > Ali so/je pooblastila oziroma ustanovna listina komisij organov upravljanja primerna za trajnostna prizadevanja naše družbe?
- > Ali komisije organov upravljanja namenjajo dovolj časa za razpravo o trajnostnih zadevah?
- > Kako zagotavljamo, da vse komisije organov upravljanja medsebojno sodelujejo in komunicirajo o svojem delu, povezanem z ESG-jem?
- > Ali so končne pristojnosti, nadzor, izmenjava informacij in nadzor naših organov upravljanja in komisij organov upravljanja vzpostavljeni tako, da podpirajo sistemski pristop k vključevanju ESG-ja?
- > Kako zagotavljamo, da naši organi upravljanja ostajajo ostaja na vrhu pri vključevanju ESG-ja v našo družbo? Ali to odražajo pregledi uspešnosti naših organov upravljanja?
- > Kako organi upravljanja in komisije sproti spremljajo razvoj trajnostnih tveganj in priložnosti?



OPREDELITEV JASNIH KONČNIH PRISTOJNOSTI IN ODGOVORNOSTI

Jasne vloge, končne pristojnosti in odgovornosti so ključne za močno upravljanje ESG-ja. Vsaka nejasnost pri njih lahko povzroči podvajanje, slabo delovanje, nedoseganje trajnostnih ciljev in še kaj.

Organi upravljanja morajo – s svojim modelom upravljanja – opredeliti nadzor nad kontrolami ESG-ja, tveganji, ključnimi kazalniki uspešnosti, podatki ter njihovo pomembnost za strateške odločitve in namen družbe.

Dober primer je [model treh linij](#), ki ga je razvil Inštitut notranjih revizorjev ter določa jasne procese in vloge za usmerjanje organizacij k učinkovitemu upravljanju, upravljanju tveganj in notranjim kontrolam. Model organizacijam pomaga tudi pri razmisleku o službah, potrebnih za učinkovito [upravljanje in vodenje pomembnih tem ESG-ja](#) ter poročanje o trajnostnem razvoju.



Ali so službe in končne pristojnosti za vodenje ESG-ja jasno opredeljene in sporočene?



Kako so različne komisije družbe vključene v upravljanje ESG-ja? Na primer:

- Kako bo revizijska komisija (ali druga imenovana komisija) zagotavljala nadzor nad poročanjem o trajnostnem razvoju? Kako bo ta služba sodelovala s službami glavnega direktorja za trajnostni razvoj (CSO) in glavnega finančnega direktorja (CFO)?
- Kako komisija za tveganja obravnava ključna področja tveganj ESG-ja? Kako komisija za tveganja (in revizijska komisija) nadzira zmanjševanje tveganj ESG-ja?
- Kako komisija za imenovanja zagotavlja ustrezne sposobnosti v organih upravljanja, dostop do pristojnosti za uresničevanje namena in strategije družbe ter privabljanje ustreznih talentov? Kako napreduje pri ponovnem usposabljanju in zaposlovanju novih ljudi?
- Ali komisija za prejemke zagotavlja, da so prejemki usklajeni s cilji trajnostnosti? Kako uvaja inovacije na področju prejemkov, da bi vključila ključne kazalnike uspešnosti na področju trajnostnosti kot del uspešnosti vodstvenih delavcev?



To se lahko zgodi na primer tako, da del prejemkov vodilnih delavcev poveže z izpolnjevanjem ciljev trajnostnosti, določenih na strateški ravni.



VLOGA VIŠJEGA VODSTVA

Višje vodstvo prepoznava, analizira in poroča o tveganjih in priložnostih, ki lahko vplivajo na strateške cilje organizacije. Od njih se tudi pričakuje, da bodo spremljali izvajanje strategije. To pomeni, da imajo ključno končno pristojnost pri izvajanju prehoda družbe na trajnostni razvoj.

Vodstvo mora tudi nadzorovati notranje poročanje organom upravljanja in zagotoviti kakovosten postopek priprave zunanjega poročanja. Organi upravljanja morajo podvomiti o informacijah, ki jih predstavi vodstvo. Zaradi nepopolnega ali selektivnega poročanja o trajnostnem razvoju obstaja tveganje zelenega zavajanja (angl. *greenwashing*) in izgube zaupanja.



Kako zagotoviti, da so vloge, končne pristojnosti in odgovornosti, povezane s trajnostnim razvojem, na ravni višjega vodstva jasno opredeljene, sporočene in pregledne?



Kakšno vlogo bo imel naš finančni direktor pri poročanju o trajnostnosti? Kako bo ta vloga usklajena z drugimi ustreznimi službami v družbi?



Ali smo postavili jasna pričakovanja glede informacij, povezanih s trajnostnim razvojem, ki jih potrebujemo od vodstva?



Ali so informacije, povezane s trajnostnim razvojem, ki jih prejmemo od vodstva, ustrezne, zadostne in jasne za podporo našemu odločanju?



Ali dosledno in konstruktivno izpodbijamo informacije, ki nam jih posreduje vodstvo?





RAZŠIRITEV PRISTOPA K UPRAVLJANJU TVEGANJ

Tveganja, povezana z ESG-jem, lahko bistveno vplivajo na finančno uspešnost družbe in ceno njenih delnic. Ta tveganja lahko vplivajo na računovodske izkaze na področjih, kot so vrednotenje sredstev, merjenje poštene vrednosti ali oslabitev ter delujoča družba. ESG se lahko prenese tudi v finančna tveganja zaradi pravnih obveznosti ali škodovanje ugledu družbe.



Za upravljanje teh tveganj bodo morali organi upravljanja upoštevati širše kategorije tveganj, prepoznati tveganja in razumeti, kako vplivajo na sposobnost organizacije, da ustvarja vrednost. To pomeni, da morajo izpopolniti svoj pristop k upravljanju tveganj, vključno s [fizičnimi](#) in [prehodnimi](#) tveganji, vplivom nasedlih sredstev, okoljskim sodnim sporom in tveganjem izgube ugleda.

Nagnjenost k prevzemanju tveganj, odzivanje na tveganja, KRI-ji, KPI-ji in kazalniki morajo biti sestavni del procesa upravljanja tveganj v

družbi. Oblikovanje matrike tveganj in izvajanje rednih ocen tveganj bo pomagalo prepoznati prava tveganja, jih razvrstiti po pomembnosti in spodbuditi dobro poznavanje okolja tveganj.

Organi upravljanja morajo biti še posebej pozorni na tveganje zelenega zavajanja (angl. *greenwashing*). Lažna prijaznost do okolja oziroma zeleno zavajanje lahko škodi ugledu, povzroči sodne spore, globe, sodne stroške in izgubo zaupanja potrošnikov, kar na koncu vpliva na poslovni izid družbe.



- Kako se dejavniki ESG-ja upoštevajo v trenutnih kategorijah tveganj ali registru tveganj organizacije, npr. strateških, operativnih, kreditnih, političnih itd.?
- Kako vodstvo zagotavlja, da uporablja prave ključne kazalnike uspešnosti / ključne kazalnike tveganja za upoštevanje tveganj ESG-ja? Ali jih redno pregleduje?
- Ali smo prepoznali morebitna tveganja zelenega zavajanja ali lažne prijaznosti do družbe? Katere mehanizme imamo vzpostavljene za preprečevanje zelenega zavajanja in lažne prijaznosti do družbe?
- Katera tveganja in obveznosti lahko nastanejo zaradi vplivov naše gospodarske družbe na družbo in okolje?
 *Tveganja in obveznosti lahko na primer nastanejo zaradi stroškov ogljika, glob, odhoda strank zaradi dejavnosti družbe, ki onesnažujejo okolje, ali škodovanja ugledu družbe.*
- Kakšna je lahko morebitna finančna izpostavljenost sredstev in obveznosti naše družbe negativnim vplivom ESG-ja, na primer zaradi podnebnega dogodka? Ali ima družba vzpostavljene ustrezne sisteme in strokovno znanje za ocenjevanje tega?
 *Poplave na primer predstavljajo tveganje za nepremičninski sektor ali stanovanjski investicijski sklad, suše lahko ogrozijo celoten sektor, npr. proizvajalce vina.*
- Katera dela, povezana z odpravo pomanjkljivosti, so potrebna, da zaščitimo svoja sredstva pred to izpostavljenostjo, npr. z zavarovanjem, zmanjšanjem obsega dejavnosti ali spremembo mešanice energijskih virov? Ali obstajajo tveganja ESG-ja, ki se ne morejo zavarovati?

VKLJUČITEV ESG-JA V REDNI KONTROLNI CIKEL

Zanesljivi mehanizmi upravljanja, kot so ustrezne usmeritve, postopki, trdne notranje kontrole in procesi, bodo ključni za zagotovitev celovitega pristopa k organizacijskemu odločanju in poročanju o ESG-ju. Organi upravljanja družb bi morali nadzorovati in postavljati vprašanja o robustnosti teh orodij, da bi pomagali zagotoviti, da so primerna za svoj namen.



Kako vodstvo zagotavlja, da so notranje kontrole za doseganje trajnostnih ciljev vključene v splošne okvire upravljanja, ravnanja v skladu z zakoni in drugimi predpisi, merjenja uspešnosti in poročanja družbe?



Kako so dejavniki ESG-ja vključeni v naše upravljanje tveganj v družbi (ERM) in redni kontrolni cikel? Ali je naš postopek ERM ustrezen za prepoznavanje, ocenjevanje in spremljanje ustreznih vprašanj ESG-ja?



Kako vodstvo zagotavlja, da kontrole prepoznavajo dejanska tveganja?



Ali se notranje kontrole za trajnostni razvoj redno pregledujejo in posodablajo?



Ali je kontrolno okolje za pripravo kazalnikov in ciljev trajnosti enako močno kot kontrolni sistem za finančne kazalnike, cilje in poročila? Kako lahko to izmerimo ali ugotovimo?

INFORMACIJE O TRAJNOSTNEM RAZVOJU, RAZKRITJE IN ZAGOTOVILO

Zanesljive in visokokakovostne informacije bodo ključne tako za odločanje v družbi kot za zunanje deležnike. To je tudi izrecna nova zahteva zakonodaje, kot je direktiva CSRD. Zato ji morajo organi upravljanja nameniti posebno pozornost.

Razumevanje zahtev glede poročanja o trajnostnosti bo pripomoglo k oblikovanju strategije, dejavnosti, ciljev, ključnih kazalnikov uspešnosti, kazalnikov uspešnosti, sistemov zbiranja informacij, merjenja in poročanja družbe ali k spraševanju o vsem tem. Okviri skladnosti in poročanja pomagajo tudi oceniti, kako učinkovito družba ostaja na pravi poti pri doseganju ambicij glede trajnostnosti, in odkriti, kaj je treba odpraviti (analiza vrzeli).

Standardi ESRS od družb zahtevajo, da o svojih informacijah glede trajnostnosti poročajo v skladu z načelom [dvojne pomembnosti](#), kar pomeni razkritje:

- kako gospodarska družba vpliva na ljudi in okolje (pomembnost vpliva) in
- kako vprašanja ESG-ja ustvarjajo finančna tveganja in priložnosti za gospodarsko družbo (finančna pomembnost).

ZAGOTOVITEV ZBIranJA USTREZNIH, ZANESLJIVIH IN VISOKOKAKOVOSTNIH INFORMACIJ

Prepoznavanje in zbiranje pravih informacij bo ključno za zagotavljanje visokokakovostnih razkritij. To pomeni, da je treba najprej prepoznati potrebe družbe po podatkih. Izvedba dvojne ocene

pomembnosti bo pomagala prepoznati, katere zadeve glede trajnostnosti so najustreznejše za njihovo družbo in njene deležnike.

Organi upravljanja družb morajo zagotoviti, da so vzpostavljeni pravi mehanizmi upravljanja za prepoznavanje pomembnih zadev glede trajnostnosti. Ocena pomembnosti bo pomagala določiti ustrezne


zadeve glede trajnostnosti za izpolnjevanje obveznosti poročanja. Osredotočanje na pomembne zadeve bo preprečilo preobremenjenost z informacijami in nepotrebne stroške.





ZBIRANJE PODATKOV

- > Katere sisteme, vključno z digitalnimi rešitvami, vzpostavlja vodstvo, da zagotovi zbiranje, analiziranje in merjenje ustreznih podatkov?

 *Vključno s podatki, ki jih potrebujemo, vendar jih obstoječi sistemi trenutno ne zbirajo.*
- > Kdo je odgovoren za zbiranje teh podatkov?
- > Kako vodstvo zagotavlja zanesljivost podatkov in katere kontrole ima v zvezi s temi podatki?
- > Ali si vodstvo prizadeva za enoten glavni nabor podatkov, ki bi združeval vse potrebne ustrezne/pomembne podatke kot podlago za poročanje ustreznim deležnikom?
- > Ali vodstvo vključuje zunanje strokovnjake, da bi preverili popolnost in točnost informacij?

VIRI PODATKOV

- > Katere podatke, povezane z ESG-jem, družba že ima in kako jih namerava vodstvo nadgraditi?
- > Kako vodstvo izkorišča spoznanja našega vključevanja deležnikov in tretjih oseb?
- > Ali je vodstvo preučilo možnosti za iskanje sinergij in združevanje moči s panožnimi združenji ali drugimi družbami s podobnimi potrebami po podatkih?
- > Če informacije v zunanjem poročanju o trajnostnosti temeljijo na podatkih tretjih oseb, kako vodstvo zagotavlja, da so te informacije vredne zaupanja?
- > Ali je vodstvo upoštevalo morebitna neskladja med našimi informacijami o trajnostnosti in informacijami bonitetnih agencij o ESG-ju o naši družbi ali zaznavami medijev/zaposlenih?
- > Ali obstajajo še kateri drugi viri, ki jih moramo upoštevati pri zbiranju informacij?



RAZKRITJE VAŠE USPEŠNOSTI NA PODROČJU ESG-JA

Cilj direktive CSRD je, da se poročanje o trajnostnem razvoju obravnava enako strogo in natančno kot finančno poročanje. Velike družbe ter majhne in srednje družbe, ki kotirajo na borzi, bodo morale v skladu z ESRS-jem v svojem poslovnem poročilu razkriti informacije o trajnostnosti, vključno z informacijami, usmerjenimi v prihodnost.

Tudi deležniki pričakujejo, da bosta poročanje o trajnostnosti in finančno poročanje izenačena, in so vse bolj občutljivi na morebitne neskladnosti med obema.

Za družbe je povezovanje finančnega poročanja in poročanja o trajnostnosti bistveno za sprejemanje boljših odločitev ter preprečevanje tveganja neskladnosti in vrzeli med obema poročiloma. To pomaga tudi pri zagotavljanju celostnega pogleda na vse dejav-

nike, ki lahko vplivajo na ustvarjanje vrednosti, in omogoča boljše vključevanje dejavnikov trajnostnosti v odločanje družb.

Organi upravljanja v številnih družbah niso odgovorni za pripravo razkritij ESG-ja na terenu. Vendar pa bi morali postavljati vprašanja in pozivati odgovorne k temu, da bi zagotovili visoko kakovost razkritij in izpolnjevanje zahtev.



ROBUSTNOST SPOROČENIH INFORMACIJ

- > Kdo je odgovoren za poročanje o trajnostnem razvoju? Kaj to glede na medsebojno povezanost finančnih informacij in informacij o trajnostnosti pomeni za končno pristojnost finančnega direktorja?
- > Ali uporabljamo enake/skladne predpostavke in ocene za finančno poročanje in poročanje o trajnostnosti?
- > Kako je poslovodstvo določilo časovne okvire za kratkoročno/srednjeročno/dolgoročno poročanje? Ali je zagotovljeno, da so ti časovni okviri vključeni v naše notranje sisteme in usmeritve?
- > Kako vodstvo zagotavlja učinkovitost notranjega nadzora nad poročanjem o trajnostnosti? Ali obstajajo pomanjkljivosti in kaj je bilo storjeno za njihovo obravnavo?

POMEMBNOST

- > Kako se naša družba pripravlja na ocenjevanje dvojne pomembnosti in poročanje o njej? Ali pri tem uporabljamo strokovno znanje in izkušnje vodij upravljanja tveganj in notranjih revizorjev?
- > Ali se določanje pomembnosti v naši družbi redno pregleduje in ali je to dinamičen proces?
- > Kako pozivamo vodstvo, da zagotovi razkritje vseh informacij, pomembnih za naše poslovanje? Kdo je odgovoren za nadzor nad popolnostjo pomembnih informacij?
- > Kako poslovodstvo ocenjuje pomembnost v vrednostni verigi?
- > Ali so pomembni vplivi trajnostnega razvoja na družbo, npr. vplivi, povezani s podnebjem, vključeni v računovodske izkaze?

UPORABA NOTRANJE REVIZIJE

Notranji revizorji morajo biti neodvisni, v tej vlogi pa morajo zagotoviti vpogled in objektivni pregled zasnove in učinkovitosti delovanja ocene tveganja trajnostnosti, odzivov in kontrol. Notranja revizija (angleška kratica IA) lahko daje zagotovila o bistvenih področjih informacij o trajnostnosti. Svoja prizadevanja osredotoča na ključne strateške cilje / tveganja organizacije in trajnostni razvoj naj bi bil

eden od njih. Notranji revizorji lahko pomagajo organom upravljanja odgovoriti na vprašanja, postavljena v tem dokumentu.

ESG mora biti del ocene tveganja notranje revizije, večletnega revizijskega načrta, revizijskih poslov in revizijskega poročanja ter ne sme biti obravnavan ločeno. Pri reviziji ESG-ja bi morali notranji revizorji oceniti tudi sestavo organov upravljanja, strukturo nadzora in komisij, upravljanje deležnikov,

dvojno oceno pomembnosti in vrednostno verigo.

Organi upravljanja bi morali postavljati ustrezna vprašanja, da bi se prepričali, da notranja revizija izpolnjuje svojo vlogo in polno zmožnost pri podpiranju prehoda družbe na trajnostni razvoj.



UPORABA VREDNOSTI NOTRANJE REVIZIJE ZA VKLJUČEVANJE ESG-JA V DRUŽBO

- > Ali je naš oddelek notranje revizije vključen v preoblikovanje družbe na področju ESG-ja in kako? Ali dovolj izkoriščamo njihova spoznanja in nasvete?
- > Ali smo naš oddelek notranje revizije prosili, da oceni spremembo kulture družbe, da bi zagotovili, da se ESG vključi v celotno organizacijo?

UPORABA VLOGE NOTRANJE REVIZIJE ZA ZMANJŠANJE TVEGANJ, POVEZANIH Z ESG-JEM

- > Ali naš oddelek notranje revizije vključuje ESG v svojo oceno tveganj in revizijski načrt?
- > Kako oddelek notranje revizije sodeluje z notranjimi skupinami za ESG, da bi zagotovil ustrezno upravljanje tveganj ESG-ja in poročanje o njih?
- > Ali je oddelek notranje revizije dovolj usposobljen (in se od njega pričakuje, da ima certifikat) za ovrednotenje tveganj in notranjih kontrol, povezanih z zadevami ESG-ja?
- > Ali smo se z oddelkom notranje revizije pogovarjali o tem, kako prepoznavajo tveganja zelenega zavajanja, in nam o tem poročajo?

ZAGOTAVLJANJE USKLAJENOSTI MED NOTRANJO REVIZIJO IN ZUNANJIM ZAGOTOVILOM

- > Ali vsi ponudniki zagotovil (notranji in zunanji) usklajujejo svoje delo, ne izpuščajo tveganj in zagotavljajo, da so vzpostavljene ustrezne kontrole in da ni bistvenih vrzeli?
- > Kako nameravamo izpodbijati poročila posameznih ponudnikov zagotovil? Ali razumemo vsako poročano neskladje?



IZBIRA ZUNANJEGA PONU- DNIKA ZAGOTOVIL ZA TRAJ- NOSTNI RAZVOJ

Direktiva CSRD od družb zahteva, da od neodvisnega revizorja / zunanje ponudnika zagotovil pridobijo omejeno zagotovilo o svojem poročanju o trajnostnosti. Zakoniti revizor družbe mora izraziti (negativno) mnenje o poročanju o trajnostnosti, pri čemer imajo države članice možnost, da namesto tega dovolijo drugemu zakonitemu revizorju ali neodvisnemu ponudniku storitev dajanja zagotovil (IASP), da izrazi mnenje o poročanju o trajnostnosti.

Organ upravljanja mora izbrati ponudnika zagotovil ter oceniti njegovo kakovost in neodvisnost. Revizijska komisija mora sodelovati pri izbiri [ponudnika zagotovil](#), spremljati njegovo neodvisnost in delo, vključno z revizijskim poročilom. Revizijska komisija se bo morala prepričati, da ima ponudnik zagotovil ustrezne pristojnosti na področju ESG-ja in znanje o ustreznih revizijskih postopkih.



Katera sodila uporabljamo mi oziroma revizijska komisija pri izbiri ponudnika zagotovil za trajnostni razvoj?

- Kako se ocenjuje in zagotavlja neodvisnost izvajalca dajanja zagotovil?
- Kako dobro ponudnik zagotovil pozna naše poslovanje in sektor, v katerem delujemo?
- Ali ima zunanji ponudnik zagotovil dovolj izkušenj na področju zadev glede trajnostnosti?



Na primer njegova usposobljenost, dosedanja doseženi rezultati, lastna strategija ESG-ja itd.



OSTANIMO V STIKU



info@accountancyeurope.eu
www.accountancyeurope.eu

LINKEDIN

Stran Accountancy Europe



info@ecia.eu
www.ecia.eu

LINKEDIN

Stran ECIIA

TWITTER

@Eciainfo



contact@ecoDa.eu
www.ecoda.eu

LINKEDIN

Stran ecoDa a.s.b.l

TWITTER

@ecoDaAsbl

ZAVRNITEV ODGOVORNOSTI

Trudimo se zagotoviti, vendar ne moremo jamčiti, da so informacije v tej publikaciji točne, in ne moremo prevzeti nobene odgovornosti v zvezi s temi informacijami. Spodbujamo širjenje te publikacije, če smo navedeni kot vir gradiva in obstaja hiperpovezava, ki se nanaša na našo izvirno vsebino. Če želite to publikacijo reproducirati ali prevesti, pošljite zahtevo na info@accountancyeurope.eu.