



Održivost u vremenima krize

Autori: Miguel Ángel Moya Collado

Nieves García Pereira

ANDALUCÍA EMPRENDE

Sadržaj

1. Sažetak	3
2. Uvod i opis modula	3
3. Sadržaj za učenje	4
3.1 Planovi održivosti, otpornosti i osnaživanja preduzetnica	4
3.2 Održivost u poslovanju	14
4. Zaključak	27
5. Sadržaj za test samoprocene	28
6. Priče o uspehu	29
7. Bibliografija i drugi izvori	30
8. Povezani materijali za obuku	32
9. Ključne reči	32
10. ESCO kompetencije i veštine	33

1. Sažetak

- Zamislite svet u kojem kompanije ne samo da teže maksimiziranju svojih profita, već i postaju agenti pozitivnih promena, rešavajući društvene i ekološke izazove s kojima se suočavamo danas. U kontekstu krize, gde su nesigurnost i promena konstantno prisutni, održivost poslovanja nije samo opcija, već strateška nužnost.
- Pandemija COVID-19 nam je dala vredne lekcije o međusobnoj povezanosti naših ekonomija, društava i životne sredine. Dok kompanije plove kroz turbulentne vode, pojavljuje se jedinstvena prilika da se preispita njihov način poslovanja i kako mogu doprineti održivijoj budućnosti. Ovaj trening modul je dizajniran da vam pruži alate i znanje potrebno za liderstvo u novoj eri, u kojoj održivost postaje pokretač inovacija i otpornosti.
- U vremenima krize, održivost poslovanja postaje još važnija. Stoga je neophodno obučiti sadašnje i buduće poslovne žene kako da upravljaju rizicima, kako da iskoriste prilike koje se ukazuju podržavanjem ciljeva održivog razvoja (SDGs), kako da usvoje modele cirkularne ekonomije i da inoviraju na održiv način kako bi stvorile dugoročnu vrednost za preduzeće i društvo u celini.

2. Uvod i opis modula

- U ovom modulu steći ćemo znanje o održivosti poslovanja u tri aspekta: ekonomskom, društvenom i ekološkom.
- Modul je podeljen u dva glavna bloka. U prvom ćemo razmotriti relevantne aspekte važnosti postojanja planova održivosti poslovanja, kako bi, pored generisanja finansijske profitabilnosti, stvorili vrednost u oblasti životne sredine, društva i ekonomije. Jačanje otpornosti i osnaživanje preduzetnica, kako bi im se omogućilo da imaju okvir za poslovnu otpornost koji povezuje upravljanje rizicima i krizama, i da se na taj način osnažuju preduzetnice u njihovim ulogama preduzetnice i lidera, povećavajući njihovu prisutnost na odgovornim pozicijama.
- Takođe, analiziraćemo kako napraviti plan održivosti poslovanja u kompaniji, korak po korak.
- U drugom bloku potpuno ćemo se posvetiti održivosti u poslovanju, gde ćemo videti zašto je održivost u poslovanju važna, koje prednosti ona donosi, kako kreirati održivu strategiju, njene izazove i koristi, kao i ulogu žena u svetu održivosti.
- Kroz inspirativne studije slučaja, kroz analizu novih i savremenih trendova i strategija u praksi, istražićemo kako kompanije mogu ne samo da prežive, već i da napreduju usvajanjem održivog pristupa. Pripremite se da otkrijete kako održivost može biti put ka svetlijoj budućnosti i kako možete biti deo ove transformacije. Dobrodošli na putovanje ka poslovnoj održivosti u vremenima krize!

3. Sadržaj za učenje

3.1 Planovi održivosti, otpornosti i osnaživanja preduzetnica

U kontekstu održivosti u vremenima krize, posebno u vezi sa upravljanjem krizama od strane preduzetnica, mogu se razmatrati sledeći aspekti:

Planovi održivosti: Važno je da kompanije, uključujući i one koje vode žene, imaju planove održivosti koji im omogućavaju da se efektivnije suoče sa krizama i poremećajima.



Održivo poslovanje primenjuje se u preduzećima kako bi, pored generisanja finansijske profitabilnosti, preduzeća stvorila ekološku, društvenu i ekonomsku vrednost u srednjoročnom i dugoročnom periodu, dajući tako doprinos napretku i blagostanju zajednica u kojima posluju, kao i budućim generacijama. Na primer, održivost u poslovanju može značiti: korišćenje održivih materijala u proizvodnji ili primenu održivih proizvodnih praksi; korišćenje obnovljivih izvora energije i resursa za napajanje proizvodnih objekata i smanjenje emisije ugljen-dioksida.

Otpornost: poslovna, ekonomska i društvena otpornost su međusobno povezane, i važno je da kompanije imaju okvir za poslovnu otpornost koji integriše **upravljanje rizikom i krizama**.

Osnaživanje preduzetnica. Važno je osnažiti žene u njihovim ulogama preduzetnice i lidera, povećati njihovo učešće na vodećim pozicijama i pomoći im da pokrenu i razvijaju svoje preduzetničke inicijative.

3.1.1 Kako napraviti plan održivosti u kompaniji korak po korak

Plan održivosti je putokaz koji određuje strategiju održivosti kompanije ili organizacije. Njegova svrha je da definiše kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve, kao i akcije koje treba sprovesti, a koje su usmerene na glavne oblasti (društvenu, ekonomsku i ekološku).

Definisanje i sprovođenje plana održivosti predstavlja način na koji se organizacija realno obavezuje da postane održiva kompanija. Na taj način, ona osigurava da njen uticaj bude pozitivan u tri ključne dimenzije: ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj.

Plan održivosti će definisati glavne pravce delovanja, sa rokovima za postizanje ciljeva i odgovornim osobama, što će omogućiti dokumentovanje napretka organizacije iz godine

u godinu. Ovo podrazumeva proaktivan pristup u cilju postizanja kontinuiranog unapređenja u kompaniji.

Kompanije koje teže održivosti moraju da definišu put do svog cilja. Svaki plan održivosti obuhvata tri dimenzije: ekonomsku, društvenu i ekološku.

Plan održivosti treba da bude putokaz ka poslovnoj održivosti, ali da bi bio efikasan, mora biti realističan, sa konkretnim predlozima i akcijama. Ove akcije moraju rešavati glavne slabosti i probleme organizacije u svim relevantnim oblastima. Rešenja mogu obuhvatiti energetska efikasnost, upravljanje otpadom, emisije štetnih gasova, potrošnju i druge ekološke aspekte, kao i društvene i ekonomske aspekte.

Samo kompanije koje imaju izvodljiv i dobro osmišljen plan održivosti moći će da se pozicioniraju kao konkurentne na tržištu u srednjoročnom i dugoročnom periodu. Razlog tome je što je društvena i ekološka svest potrošača toliko porasla da potrošači više ne praštaju kompanijama koje nemaju plan održivosti koji deluje uverljivo.

Nije više dovoljno preduzimati pojedinačne (izolovane) akcije u vezi sa zaštitom životne sredine. Takvo ponašanje, koje je daleko od toga da bude korisno, pokazuje nedostatak dugoročne ekološke posvećenosti kompanije. Model razvoja poslovanja današnjih kompanija mora biti podržan planom održivosti, **biti održiv nije opcija, to je neophodnost.**

Ekološki uticaji poput klimatskih promena su očigledne realnosti, a kompanije koje su spremne da se nose sa tim promenama imaju konkurentsku prednost u odnosu na druge u pružanju odgovora na te izazove.



Koraci za implementaciju plana održivosti

Svaki plan održivosti, da bi bio uspešno implementiran u organizaciji, mora da se pridržava sledećih koraka:

a. Uraditi analizu početnog stanja

Svaki plan održivosti mora započeti analizom početnog stanja, koja omogućava da se sagleda trenutna situacija i stanje organizacije. Analiza mora identifikovati postojeće ekološke rizike, kao i mogućnosti za poboljšanje. Ovaj prvi pregled je ključan, jer moramo znati koji su naši kritični problemi na kojima treba da radimo.

Drugim rečima, da li poznajemo naše ekološke uticaje? Da li znamo koje ekološke aspekte generišemo kroz ceo životni ciklus? Da li znamo šta je naš otpad, naša potrošnja, kolike su naše emisije štetnih gasova, itd.?

b. Definirati ciljeve i njihov akcijski plan:

Nakon početnog istraživanja i prioritizacije ključnih tačaka, sledeći korak u našem planu održivosti treba da bude definisanje strateških ciljeva. Šta želimo da postignemo? Definisanje ovih ciljeva mora biti konkretno, bez ikakvih nedoumica. To podrazumeva utvrđivanje akcija koje treba da sprovedemo, onih koje treba da ispravimo ili koje moramo da ojačamo.

Neophodno je da svaki cilj u okviru plana održivosti ima svoj plan akcije za realizaciju. Ciljevi moraju biti specifični, merljivi, ostvarivi, realni i moraju imati maksimalni vremenski okvir za njihovo postizanje.

Za svaki cilj u planu održivosti potrebno je definisati:

- Osobe odgovorne za svaku akciju
- Resurse potrebne za postizanje ciljeva
- Rokove za implementaciju svake akcije
- Indikatore za praćenje napretka svakog cilja
- Učestalost praćenja.

Plan održivosti mora biti dokumentovan, komuniciran i distribuiran na svim nivoima organizacije. Na taj način, svi zaposleni će moći da dožive održivost kao svoju, što će povećati njihov stepen posvećenosti i učešća. Takođe, plan mora biti komuniciran i eksternim stranama koje su uključene (kupci, dobavljači, itd.)

c. Definirati ključne indikatore za svaki cilj

Ne može postojati realističan plan održivosti bez jasno definisanih ključnih indikatora. Ovi indikatori će nam pomoći da analiziramo naš stepen našeg napretka ili kontinuiranog poboljšanja u svakom od ciljeva koje smo postavili.

Indikatori održivosti su neophodni za merenje ciljeva i procenu postignutog napretka. Takođe, biće korisni ako odlučimo da promenimo našu strategiju u slučaju da ona koju primenjujemo ne daje željene rezultate, ili za njen dalji razvoj u suprotnom slučaju. Tipičan indikator je ugljenični otisak.

Indikatori moraju imati početnu vrednost koja određuje polaznu tačku, zatim vrednost koja treba da se ostvari ili ciljani rezultat, kao i vremenski okvir za ostvarenje tog cilja.

Što je više moguće, indikatori treba da budu zasnovani na merljivim podacima, jer ono što se ne meri, ne može se poboljšati. Stoga, kad god je to moguće, moramo kvantifikovati naše uticaje (količinu otpada, koncentraciju emitovanih zagađivača, itd.).

d. Implementacija plana održivosti

Svaki tim odgovoran za ostvarivanje akcija mora biti organizovan da implementira te akcije na održiv način tokom vremena. Planovi održivosti treba da se tretiraju kao još jedan zadatak koji se mora obavljati svakodnevno, kako ne bi postali samo formalnost koja se ispunjava pred sastanak za praćenje napretka.

Plan održivosti treba da bude realističan i nikada ne sme biti tretiran kao formalnost. Kompanije moraju imati istinsku posvećenost održivosti ako ne žele da im njihovi potrošači okrenu leđa, smatrajući njihovu strategiju čistim marketingom ili oportunizmom.

U svakom slučaju, rukovodstvo mora biti svesno da je ono to koje mora da se angažuje i da bude primer u implementaciji održivih praksi.

e. Periodično pratiti napredak plana održivosti

Sa unapred određenom periodičnošću, plan održivosti se mora pratiti kako bi se ocenio stepen ostvarivanja ciljeva. Da bismo to postigli oslonićemo se na indikatore održivosti, koji će nam pružiti podatke potrebne za objektivnu procenu.

Idealno bi bilo da imamo dokumentovanu kontrolnu tablu (panel) na kojoj možemo vizuelno pratiti evoluciju svakog cilja na osnovu njegovih indikatora, u zavisnosti od toga da li odstupamo od očekivane vrednosti ili ne. Kao rezultat praćenja plana održivosti mora se napisati izveštaj, koji će obuhvatiti trenutnu situaciju u kojoj se plan održivosti nalazi. Takođe, mora biti procenjena potreba za korektivnim akcijama u slučaju da neki ciljevi pokazuju odstupanja.

f. Imati softver za upravljanje planom održivosti

Alternativa koja će poboljšati efikasnost i organizaciju rada je implementacija softverskih alata koji nam pomažu u upravljanju planom održivosti. Takođe možemo koristiti alate poput Excela. Ključno je da iz godine u godinu pratimo plan održivosti i svu prateću dokumentaciju, pa ćemo biti u mogućnosti da lako donosimo zaključke o tome kako napredujemo u odnosu na postavljene ciljeve održivosti.

Prednosti implementacije plana održivosti

Implementacija plana održivosti predstavlja najuredniji i najefikasniji način za upravljanje održivošću u organizaciji, a takođe donosi brojne prednosti za kompanije koje ga primenjuju:

- Olakšava rad i implementaciju akcija: Ako imamo dokumentovan plan, lakše je implementirati ga, raditi timski i analizirati njegov napredak tokom vremena.
- Doprinosi poboljšanju ekoloških uslova i smanjenju uticaja: Plan održivosti pomaže u smanjenju negativnog uticaja na životnu sredinu i unapređuje ekološke uslove.
- Utiče na konkurentsku prednost: Potrošači često biraju održive brendove zasnovane na realnim podacima, a pre svega na kompanijama koje su posvećene održivosti. Najbolji način da pokažemo svoju posvećenost je da imamo realističan plan održivosti.
- Utiče na imidž brenda: Poboljšava imidž kompanije u očima trećih strana.
- Ušteda i smanjenje troškova: Svaki plan održivosti podrazumeva sprovođenje mera za podsticanje uštede i efikasnosti. Posredno, to će dovesti do smanjenja troškova i potrošnje energije. Održivi pristup nam pomaže da budemo efikasni.
- Osigurava usklađenosti sa zakonodavstvom, izbegavanje kazni: Održiva kompanija mora rigorozno da se pridržava zakona, a kroz definisanje akcija treba da teži kontinuiranom poboljšanju.
- Poboljšava unutrašnji imidž pred zaposlenima: Zaposleni vrednuju rad u održivim kompanijama koje ozbiljno pristupaju održivosti. Plan akcija za održivost potvrđuje ovu posvećenost.
- Smanjenje ekoloških rizika za kompaniju.

Saveti za implementaciju plana održivosti

1. Osigurati posvećenost menadžmenta: Da bi plan održivosti uspešno napredovao, apsolutna posvećenost menadžmenta kompanije je neophodna, ne samo u ekonomskom smislu, obezbeđujući potrebne resurse, već i u pogledu liderstva.
2. Komunikacija i učešće: Takođe je ključno da održivost bude pitanje svih zaposlenih. Zaposleni moraju biti uključeni u planove akcija i redovno informisani o održivim akcijama koje se implementiraju. Isto važi za ostale zainteresovane strane (partneri, kupci, dobavljači, itd.).
3. Izvršiti analizu početnog stanja: od suštinskog je značaja da dobro razumemo naš trenutni uticaj na životnu sredinu. Teško ćemo poboljšati ono što ne poznajemo.
4. Imati kvantitativne podatke: Merenje našeg uticaja na životnu sredinu kako bismo imali objektivne podatke najbolji je način da analiziramo plan održivosti iz objektivne i realistične perspektive. Moramo imati merenja i analize svih mogućih varijabli (emisije, otpad, potrošnja, itd.). Samo ono što se meri može se poboljšati.
5. Prioritizacija: Plan održivosti mora biti realističan, a pokušaj da se sve postigne u prvoj godini nije realan. Moramo selektovati oblasti za poboljšanje koje su najurgentnije ili će imati najveći pozitivan uticaj.
6. Formirati multidisciplinarne timove: Okupiti zaposlene iz različitih oblasti radi ostvarivanja ciljeva najbolji je način da se obezbedi uspeh. Često je potrebno posmatrati stvari iz različitih uglova kako bismo imali uvid od 360°.
7. Analizirati ceo životni ciklus ili lanac snabdevanja: Plan održivosti mora obuhvatiti čitav lanac vrednosti. Često se dešava da kompanije postavljaju granice održivosti unutar svojih proizvodnih procesa, ali postoji mnogo oblasti koje možemo poboljšati van tih granica. Da bismo to postigli, najbolje je uraditi analizu životnog ciklusa koja će nam pomoći da definišemo prioritete. Ideja je da se minimiziraju uticaji porekla naših sirovina, sve dok naši proizvodi više ne budu na tržištu: ono što se naziva od klevke do groba. Moramo da obuhvatimo ceo lanac vrednosti u okviru našeg plana održivosti.

3.1.2. Upravljanje rizikom

Analiziranje potencijalnih prepreka i faktora rizika je važan deo upravljanja poslovanjem. Identifikovanjem potencijalnih rizika, preduzeća mogu preduzeti korake da minimiziraju njihov uticaj i pripreme se za neočekivane situacije. Neki od uobičajenih faktora rizika uključuju promene u ekonomiji, konkurenciji, tehnologiji, vladinoj regulativi i prirodnim nepogodama.

Za razvoj planova upravljanja rizicima, kompanije moraju identifikovati specifične rizike sa kojima se suočavaju i razviti strategije za njihovo ublažavanje. To može uključivati implementaciju sigurnosnih mera, diverzifikaciju portfolija proizvoda, kreiranje planova za nepredviđene okolnosti i uzimanje osiguranja.



Upravljanje krizama je ključan proces za preduzeća koja se suočavaju sa neočekivanim situacijama, kao što je bila pandemija COVID-19. Kompanije bi trebalo da imaju planove za vanredne situacije kako bi se nosile sa krizama i minimizirale njihov uticaj na poslovanje. To može uključivati implementaciju politika za rad na daljinu, reorganizaciju lanaca snabdevanja i jasnu komunikaciju sa zaposlenima i kupcima.

Da bi povećale otpornost i prilagodile se promenljivim okolnostima, kompanije mogu preduzeti korake da poboljšaju svoju fleksibilnost i sposobnost za brzo reagovanje. Ovo može uključivati ulaganje u tehnologiju, obuku zaposlenih i stvaranje korporativne kulture koja podstiče inovacije i prilagodljivost.

Ukratko, analiza potencijalnih prepreka i faktora rizika, razvoj planova za upravljanje rizicima i upravljanje krizama predstavljaju ključne elemente u upravljanju poslovanjem. Preduzimanjem koraka za povećanje otpornosti i prilagođavanje promenljivim okolnostima, kompanije mogu poboljšati svoju sposobnost da se suoče sa izazovima i da iskoriste prilike.

Kako identifikovati potencijalne prepreke i faktore rizika u kompaniji?

Da bi se identifikovale potencijalne prepreke i faktori rizika u kompaniji, mogu se preduzeti sledeći koraci:

1. Identifikacija ključnih resursa kompanije, uključujući informacije koje su deo ključnih resursa, koji su neophodni za postizanje ciljeva i misije kompanije.
2. Sprovođenje procene rizika kako bi se identifikovali specifični rizici s kojima se kompanija suočava.
3. Razvijanje strategija za ublažavanje identifikovanih rizika, kao što su sprovođenje bezbednosnih mera, diverzifikacija portfolia proizvoda, kreiranje planova za vanredne situacije i uzimanje osiguranja.
4. Identifikacija potencijalnih prepreka koje se mogu pojaviti u implementaciji strategija za smanjenje rizika.

5. Preduzimanje koraka za prevazilaženje identifikovanih prepreka, kao što su diverzifikacija tokova prihoda, istraživanje novih tržišta, permanentno inoviranje, primena politike rada na daljinu, reorganizacija lanca snabdevanja i jasna komunikacija sa zaposlenima i kupcima.

Važno je napomenuti da potencijalni problemi i faktori rizika mogu varirati u zavisnosti od vrste poslovanja i industrije u kojoj kompanija deluje. Stoga je neophodno sprovesti specifičnu procenu rizika koja će obuhvatiti specifične rizike i prepreke relevantne za konkretno preduzeće i sektor u kojem posluje.

Koji su najčešće korišćeni alati za obavljanje analize rizika u preduzeću?

Postoji nekoliko alata i tehnika koje se mogu koristiti za sprovođenje analize rizika u kompaniji. Ispod su neki od najčešće korišćenih alata:

1. **Upitnik za analizu rizika:** Ovo je skup standardizovanih pitanja koji se koriste za identifikovanje potencijalnih rizika u kompaniji. Pitanja se odnose na situacije koje mogu predstavljati rizik, a pozitivni odgovori ukazuju na najvažnije rizike.
2. **Lista provere (Čeklista) polise osiguranja:** Ovaj alat se koristi za identifikovanje rizika koji su pokriveni polisom osiguranja kompanije, kao i onih koji nisu. To omogućava kompaniji da preduzme korake kako bi umanjila rizike koji nisu pokriveni.
3. **Dijagram toka procesa:** Ovaj alat se koristi za identifikovanje rizika u procesima kompanije. Proces je grafički prikazan, a kritična mesta na kojima može doći do rizika su identifikovana.
4. **Analiza uzroka i posledica (Iškava dijagram ili dijagram ribe):** Ova vizuelna tehnika je idealna za identifikovanje mogućih uzroka rizika. Rizik je grafički prikazan, a mogući uzroci rizika su identifikovani.
5. **Kvantitativna procena rizika:** Ova tehnika se koristi za dodeljivanje numeričkih vrednosti identifikovanim rizicima i određivanje njihove verovatnoće i ozbiljnosti. To omogućava kompaniji da prioritetizuje rizike i razvije strategije za njihovo ublažavanje.
6. **Kvalitativna procena rizika:** Ova tehnika se koristi za procenu rizika bez dodeljivanja numeričkih vrednosti. Oslanja se na iskustvo i sud stručnjaka kako bi se identifikovali rizici i odredila njihova verovatnoća i ozbiljnost.

Važno je napomenuti da svaki alat i tehnika imaju svoje prednosti i nedostatke, a izbor pravog alata zavisice od potreba i resursa kompanije.

3.1.3 Poslovno osnaživanje žena

Da bismo razumeli šta je poslovna otpornost, važno je da analiziramo kako su kompanije odgovorile na lockdown, rad od kuće, potrebu za nastavkom poslovanja i druge aspekte koji su proizašli iz pandemijske krize. Videćemo da su se neke kompanije bolje prilagodile promenama od drugih. Zašto se to dešava? Šta čini razliku? Upravo je to poslovna otpornost, odnosno sposobnost kompanija da se prilagode promenama, da uče iz njih i da znaju kako da rastu uprkos teškoćama.

Poslovna otpornost je sposobnost kompanija da se prilagode promenama, da uče iz tih promena i da znaju kako da napreduju uprkos teškoćama.

Šta čini kompaniju otpornom?



Restorani su jedan od sektora koji je najviše pretrpeo posledice pandemije, ali postoje mnogi primeri u kojima su uspeli da se prilagode nedaćama. Na primer, restoran DO u Granoljerasu je restoran i škola kuvarstva koja se fokusira na lokalne i kvalitetne proizvode. Ovo je bila njihova strategija: Kada je počeo lockdown, restoran je imao veliku količinu kvarljivih proizvoda. Da bi prodali te proizvode i nastavili sa radom, osmislili su menije prilagođene za dostavu i koristili društvene mreže kako bi komunicirali nove usluge. Na taj način su se prilagodili situaciji primenjujući otpornost.

Otpornu kompaniju karakterišu sledeće osobine:

1. Lako može da uvede i ukine određene poslovne aktivnosti.
2. Stavlja zaposlene u centar svog poslovanja.
3. Stvara otporna radna okruženja u kojima se podstiču komunikacija i saradnja.
4. Sprovodi i analizira percepciju zaposlenih kako bi izbegla loše radno okruženje.

Poslovni prioriteti u post-pandemijskoj eri

Nakon pandemije COVID-19, možemo izdvojiti sledeće poslovne prioritete:

Otpornost. Kompanije moraju biti u mogućnosti da se prilagode okolnostima u kojima se tačka kontakta sa kupcima može promeniti, može doći do naglog povećanja ili smanjenja potražnje, ili gde povezanost i bezbednost moraju biti osigurani, kako bi zaposleni mogli da rade od kuće.

Automatizacija procesa. Više od polovine današnjih poslovnih procesa očekuje se da bude automatizovano do 2025. godine. Automatizacija omogućava da repetitivne zadatke obavlja robotski softver, dok se zaposleni mogu fokusirati na zadatke koji donose vrednost za poslovanje.

Donošenje odluka zasnovano na podacima. Od ključne je važnosti da procesi donošenja odluka budu zasnovani na ažurnim i realnim podacima, jer će na taj način biti lakše nositi se sa promenama na tržištu, potražnjom ili pojavom novih konkurenata.

Živimo u dinamičnim okruženjima koja se mogu promeniti u bilo kom trenutku, zbog čega je neophodno da organizacije imaju strukture i planove koji će im omogućiti da se brzo prilagode nepredviđenim situacijama, da uče iz njih i, ako je potrebno, da se promene tako što će identifikovati procese, vrednosti ili aktivnosti koje im više ne služe i promeniti ih za bolje opcije. Otpornost je ključ ne samo za preživljavanje, već i za razvoj i rast na promenljivim tržištima u post-COVID-19 eri.



Kakav je tip liderstva neophodan tokom perioda krize?

Upravljanje krizama u velikoj meri zavisi od tipa liderstva na čelu organizacije. Vredi razmotriti sledeća pitanja: „Kakav sam lider?“ i „Koje oblasti treba da unapredim?“

Kako bismo olakšali ovu refleksiju, nudimo određene smernice. Pročitajte sledeći članak i odgovorite na postavljena pitanja.

<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>

Koje su, prema istraživanju, ključne liderske osobine koje su žene učinile efikasnijim liderima tokom krize? Da li se slažete sa ovim zaključcima?

Kakvo je vaše iskustvo u pogledu percepcije ženskih lidera u odnosu na muške, kako uopšteno, tako i u kriznim situacijama? Da li imate lično iskustvo koje biste podelili?

Prema članku, žene su postigle bolje rezultate u kompetencijama kao što su inspirisanje i motivisanje drugih, izgradnja odnosa i preuzimanje inicijative. Da li smatrate da su ove kompetencije ključne za prevazilaženje krize? Zašto ili zašto ne?

Razmatrajući sopstveno radno okruženje, organizaciju ili zajednicu, da li ste primetili razlike u načinu na koji muški i ženski lideri odgovaraju na izazove? Ako jeste, šta vam je posebno privuklo pažnju? Koje ste pouke izvukli iz tih iskustava?



3.2 Održivost u poslovanju

Održivost u poslovanju odnosi se na strategiju koju preduzeće usvaja kako bi smanjilo negativan uticaj svojih poslovnih aktivnosti na životnu sredinu na određenom tržištu. Prakse

održivosti organizacija obično se analiziraju na osnovu ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) kriterijuma.

Kako se suočavamo sa nepovratnim promenama u sistemu planete, pretnja klimatskih promena postala je isuviše ozbiljna da bi se ignorisala. Prekoračenje ekoloških granica izaziva zabrinutost zbog lančanih efekata na prirodne sisteme i globalna društva. Kompanije sada vide i pritisak i priliku da postave ciljeve održivosti, ukoliko to već nisu učinile. Čak i u trenutnom okruženju koje se nalazi pod uticajem pandemije COVID-19, kompanije nastavljaju da se usklađuju sa [ciljevima održivog razvoja](#) koje je usvojila Generalna skupština Ujedinjenih nacija 2015. godine, za koje se očekuje da budu ostvareni do 2030. godine. Ovi ciljevi definišu univerzalne smernice za postizanje održivosti u poslovanju u ključnim oblastima kao što su siromaštvo, nejednakost, degradacija životne sredine i klimatske promene.

Primeri održivosti u poslovanju:

- Poboljšati efikasnost upravljanja energijom korišćenjem alternativnih izvora energije, uzimajući u obzir karbonski otisak.
- Implementirati infrastrukturu koja smanjuje emisiju gasova sa efektom staklene bašte (GHG*), čuva vodne resurse i eliminiše otpad.

*Gasovi sa efektom staklene bašte (GHG) su gasovi u Zemljinoj atmosferi koji zadržavaju toplotu. Tokom dana, Sunce sija kroz atmosferu, zagrevajući površinu Zemlje. Noću, površina Zemlje se hladi, otpuštajući toplotu nazad u vazduh. Međutim, deo te toplote ostaje zarobljen u atmosferi zahvaljujući gasovima sa efektom staklene bašte.

- Upravlјati lancima snabdevanja na dinamičan i efikasan način kako bi se promovisala cirkularna ekonomija, podsticala ponovna upotreba, eliminisao otpad, promovisala održiva potrošnja i štitili prirodni resursi.
- Omogućiti održivi razvoj procenom rizika i unapređenjem otpornosti, uz poštovanje spoljnog zakonodavstva i ciljeva razvoja.



3.2.1 Zašto je održivost važna u poslovanju?

Poslujemo u nepredvidivom svetu. Klimatske promene, smanjenje prirodnih resursa i sve veće potrebe za zalihama energije i hrane remete poslovne operacije i lance snabdevanja na neočekivane načine.

Nikada nije bilo važnije da javne i privatne organizacije sveobuhvatno preispitaju način na koji posluju. Preobražaj u uspešan održiv poslovni model zahteva nove nivoe otpornosti i agilnosti, zasnovane na odgovornim praksama koje štite našu planetu.

Održivi razvoj je poslovni imperativ i treba da bude osnovna komponenta strategije i poslovnih aktivnosti svih kompanija. Razlozi za to su kako etički, tako i finansijski.:

- Zaposleni sve više žele da rade u kompanijama koje imaju misiju i cilj koji brine o planeti, kada odlučuju o tome gde će raditi. 71% zaposlenih i onih koji traže posao smatra da su ekološki održive kompanije privlačnije.¹
- Potrošači su spremni da plate više za proizvode brendova koji su ekološki odgovorni. 80% potrošača smatra da je održivost važna za njih.²
- Vlade, investitori, zaposleni i kupci zahtevaju nove nivoe korporativne odgovornosti, uključujući akcije za rešavanje klimatskih promena.
- Mnoge od najvećih svetskih ekonomija imaju ili razvijaju zahteve za korporativno izveštavanje o uticaju na životnu sredinu, što podstiče kompanije da smanje emisiju gasova sa efektom staklene bašte (GHG).³
- Uspon ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) investicionih kriterijuma, kao i održivog investiranja, ukazuje na to da je održivo poslovanje inherentno privlačnije rastućem broju odgovornih investitora. Investicije u ESG imovinu mogu dostići 53 milijarde dolara do 2025. godine, što predstavlja više od trećine globalne imovine.⁴

Kako bismo zaštitili našu planetu i našu budućnost, kompanije moraju da pokrenu proces dekarbonizacije, da ispune ekološke regulatorne zahteve i rokove za usklađenost, kao i da poboljšaju potrošnju resursa. Kompanije koje su lideri u implementaciji održivih poslovnih praksi usvajaju nove poslovne modele kako bi privukle kupce, povećale lojalnost brendu i otkrile nove prilike za smanjenje troškova.

¹ [Održivost na prekretnici](#), IBM Institut za poslovne vrednosti, maj 2021.

² [Upoznajte potrošače iz 2020. koji pokreću promene](#), Research Insights, jun 2020.

³ [Budućnost standarda izveštavanja o održivosti](#), EY, jun 2021.

⁴ [ESG imovina može dostići 53 triliona USD do 2025. godine, trećina globalnih AUM](#), Bloomberg Intelligence, februar 2021.

3.2.2 Benefiti održivosti u poslovanju

Kompanije koje pažljivo integrišu održive prakse u svoje operacije ostvaruju vredne poslovne benefite. U ove benefite spadaju:

Konkurenstka prednost

Veliki broj potrošača tvrdi da je ekološka odgovornost veoma ili izuzetno važna pri odabiru brenda. Biti prepoznat kao održiva kompanija može poboljšati prisutnost vašeg brenda i pomoći vam da privučete potrošače koji su spremni da biraju kompanije koje aktivno primenjuju održive prakse.

Privlačnost za investitore

4 od 5 privatnih investitora planira da se fokusira na faktore održivosti ili društvene odgovornosti u narednih 12 meseci.

Usklađenost sa regulatornim zahtevima

Vlade će nastaviti da proširuju regulative i ciljeve održivog razvoja kompanija (SDGs). Budite ispred drugih implementirajući održiva rešenja od samog početka kako biste zadovoljili nove regulatorne zahteve i kontinuirano pratili, merili, upoređivali i izveštavali o ESG (ekološkim, društvenim i upravljačkim) performansama.

Veća dugoročnost investicija u transformaciju

Pandemija COVID-19 ubrzala je digitalnu transformaciju u većini kompanija. Ako ova transformacija bude održiva, ona će graditi otporniji biznis spreman za promene i nove prilike.

Privlačenje talenata

Kandidati koji traže posao vođeni svrhom žele da rade za održive i društveno odgovorne kompanije. Izgradnjom reputacije kao održive kompanije, možete privući i zadržati prave zaposlene za vašu firmu.

Rast prihoda

Implementacijom održivih praksi koje smanjuju potrošnju resursa i optimizuju operativnu efikasnost, današnji agenti promena postaju pobednici sutrašnjice, jer poboljšavaju svoje rezultate. Iako naponi koji imaju veći ukupni uticaj mogu biti skuplji za implementaciju u početku, dugoročne koristi će opravdati ulaganje.



3.2.3 Kako kreirati održivu strategiju?

Rani lideri u poslovnoj održivosti primenjuju digitalne tehnologije kao što su veštačka inteligencija (AI), podaci sa interneta stvari (IoT), blockchain i klaud (cloud) kako bi pomogli da se rangira održivost na skali. Tokom tog procesa, mnogi otkrivaju prilike za povećanje efikasnosti, dok istovremeno stvaraju motivisanije i inspirisanije zaposlene, kao i zadovoljnije i lojalnije kupce. Ključ uspešne strategije održivosti je balansiranje ekoloških faktora sa ključnim specifičnostima i tržišnim zahtevima.

Prvi korak u kreiranju strategije održivosti je obezbeđivanje da svi relevantni akteri imaju jasnu i dogovorenu viziju budućeg stanja preduzeća. Ovo može zahtevati spoljašnju pomoć kako bi se svi usaglasili. Moramo prvo identifikovati glavne izazove i prilike, postaviti prioritete za ključne akcije i meriti rezultate u odnosu na ciljeve održivosti i ciljeve poslovanja, ostvarujući rezultate koji se iskazuju u nedeljama, a ne u mesecima.

Zatim, koristite pristup sa ciljevima koji su vremenski merljivi kako biste implementirali održivu viziju u sve aspekte vaše organizacije. Sve dokumentujte u sistemu za upravljanje životnom sredinom sa definisanim ulogama i odgovornošću.

Na kraju, počnite sa konkretnim inicijativama koje mogu doneti opipljive i merljive rezultate, čime ćete pokazati vrednost održivosti. Ovo će demonstrirati značaj održivosti u poslovanju, što će dovesti do veće angažovanosti, stvaranja zamaha i veće sposobnosti za širenje.

3.2.4 Oblasti korporativne održivosti

Pet glavnih oblasti za planiranje otporne i profitabilne budućnosti:

(1) Upravljanje klimatskim rizicima i ESG izveštavanje (ekološki, društveni i i upravljački faktori)

Protekla decenija zabeležila je najveće uticaje prirodnih katastrofa. Organizacije moraju uzeti u obzir uticaj klimatskih promena na svoje poslovne operacije, koje izazivaju ekstremni vremenski uslovi, na skalabilan i ponovljiv način. Pripremite se za potencijalne poremećaje sa rešenjima koja integrišu više izvora podataka, uključujući vlasničke podatke, zatim podatke koje obezbeđuje treća strana (npr. veb sajtovi), geoprostorne podatke, vremenske podatke i podatke iz Interneta stvari, uz naprednu analitiku. Predvidite i planirajte kritične vremenske događaje kako biste omogućili održivi razvoj i obezbedili kontinuitet poslovanja.

(2) Otpornija infrastruktura i inteligentne operacije

Globalni izazovi klimatskih promena, degradacije životne sredine, bezbednosti, privatnosti i upravljanja resursima zahtevaju od preduzeća da obezbede da njihova infrastruktura bude dizajnirana s naglaskom na otpornost i da se tako njome i upravlja. Korišćenjem inteligentnog upravljanja imovinom, održavanja i praćenja zasnovanog na analizama i predviđanju, organizacije mogu produžiti životni vek imovine, smanjiti zastoje i troškove održavanja, optimizovati inventar za održavanje, popravku i remont, smanjiti emisiju CO₂ i eliminisati otpad. Ovo će im pomoći da ostvare ESG ciljeve na profitabilan način.

Održive operacije počinju sa imovinom. Naša imovina, kao što su zgrade, energetske mreže, vozila i industrijska oprema, značajno doprinosi izazovima održivosti s kojima se suočavamo danas. Međutim, dobre prakse upravljanja imovinom mogu biti deo rešenja. Želja da budemo organizacija koja je prijateljskija prema planeti nije samo altruistička, već je i korisna za poslovanje: "dobro je činiti dobro".

Možete stvoriti održivije operacije primenom upravljanja imovinom na nivou preduzeća. Time ćete smanjiti otpad i povećati operativnu efikasnost. Dva primera:

- Upravlajte zahtevima za održavanje na nivou preduzeća kako biste stvorili optimalne i efikasne rute, čime ćete smanjiti količinu goriva koju vaši tehničari koriste.

- Obezbedite svojim timovima za održavanje mobilne alate sa detaljnim informacijama o imovini i pristupom ključnim uvidima kako biste povećali uspešnost prve popravke i smanjili broj ponovnih poseta.

(3) Održivi lanci snabdevanja i cirkularnost

Potrošači su sve zabrinutiji zbog praćenja porekla proizvoda koje kupuju, a lideri u lancima snabdevanja traže investicije u cirkularne ekonomije koje podstiču ponovnu upotrebu. Blockchain rešenja mogu pružiti bolju vidljivost u lancu snabdevanja, uz ažurirane preglede inventara i informacije o performansama, što pomaže u izgradnji poverenja i transparentnosti, osiguravajući autentičnost od proizvodnje do potrošnje, uz smanjenje otpada i troškova poslovanja. Eliminisanje složenih izazova u vezi sa emisijama može se postići uspostavljanjem porekla proizvoda, dok se emisije povezane sa logistikom mogu minimizirati optimizacijom isporuke i realizacije narudžbina uz pomoć napredne veštačke inteligencije (AI).

Za organizacije koje se zalažu za održivost, lanac snabdevanja mora biti ključna tačka fokusa. Zašto? Zato što čak 85% ekoloških, društvenih i upravljačkih (ESG) uticaja nastaje u lancu snabdevanja, uključujući više od 90% emisija povezanih sa snabdevanjem proizvoda i usluga kompanije.⁵ Bez transformacije lanca snabdevanja, nema ni transformacije u održivosti. Dobra vest je da organizacije prepoznaju ovaj izazov i preduzimaju akciju. Zapravo, 49% kompanija tvrdi da su postavile ciljeve održivosti u lancu snabdevanja, a 70% planira da investira u cirkularne ekonomije koje smanjuju otpad kroz ponovnu upotrebu i reciklažu.⁶

Predviđeno je da održiviji lanci snabdevanja pomognu u:

- Minimiziranju emisija gasova sa efektom staklene bašte (GHG)
- Očuvanju resursa smanjenjem, ponovnom upotrebom i reciklažom
- Zadovoljavanju očekivanja kupaca uz ublažavanje klimatskog uticaja
- Rešavanju ekonomskih i socijalnih nejednakosti kroz etičko i odgovorno nabavljanje resursa.

⁵ Vodič za lanac snabdevanja, Agencija za zaštitu životne sredine SAD (EPA), 17. januar 2023. <https://www.epa.gov/climateleadership/supply-chain-guidance>

⁶ Cirkularna ekonomija: Budućnost lanca snabdevanja, Supply Chain Digital, 17. maj 2020. <https://supplychaindigital.com/digital-supply-chain/circular-economy-future-supply-chain>

(4) Elektrifikacija, energija i smanjenje emisija

Omogućavanje široke primene čiste elektrifikacije zahtevaće od lidera da zajedno razmotre nove načine funkcionisanja električnih sistema i njihovu ulogu u ekonomiji sa neto-nulom emisijom gasova sa efektom staklene bašte. Pokrenite transformaciju ka dekarbonizaciji poboljšanjem efikasnosti mreže, sigurnosti, pouzdanosti i otpornosti kroz inteligentno upravljanje energijom i infrastrukturom. Implementacijom pametnog merenja kako biste bolje razumeli stvarnu potrošnju resursa, bićete u mogućnosti da održite ključnu imovinu i resurse u radu sa optimalnom efikasnošću, da poboljšate rad opreme, smanjite troškove i optimizujete usluge kroz automatizaciju.

Više od polovine trenutnih globalnih emisija gasova sa efektom staklene bašte može se smanjiti kroz čistu elektrifikaciju. Sektori sa visokim emisijama, kao što su proizvodnja energije i transport, značajno ulažu u ovaj proces. I uprkos pandemiji, 2020. godina bila je rekordna za zelenu energiju, s obzirom na to da je gotovo sav novi kapacitet za proizvodnju električne energije dolazio iz obnovljivih izvora.

U budućnosti, digitalna transformacija biće ključna za dekarbonizaciju i za pružanje pomoći električnim ekosistemima da isporuče čistu energiju povezanim potrošačima sigurno i pouzdano. Digitalna rešenja koja primenjuju veštačku inteligenciju (AI), Internet stvari i blockchain podržaće nova energetska tržišta, omogućavajući otporniju fizičku infrastrukturu, efikasniju i pouzdaniju proizvodnju i održavanje sistema, kao i bolju uslugu za korisnike.

Primer najboljih praksi za fleksibilnu energiju:

Kako bi postigao cilj da postane prvi glavni grad sa neto-nultim emisijama ugljen-dioksida do 2025. godine, grad Kopenhagen ima dobru praksu u potrošnji energije. Kroz platformu, grad dinamički prilagođava potrošnju toplote i energije na osnovu snabdevanja obnovljivim izvorima energije i angažuje potrošače kako bi pomogao u ravnoteži opterećenja. Ovo rešenje omogućava potrošačima velike količine energije (kao što su vlasnici zgrada, preduzetnici, tržni centri i supermarketi) da izaberu da koriste manje energije ili da naprave svoje sisteme za ventilaciju, hlađenje i zamrzavanje dostupnim na mreži kada je snabdevanje nisko. Korišćenjem fleksibilnosti zgrada, izbegava se oslanjanje na termoelektrane na fosilna goriva, čime se smanjuju emisije gasova sa efektom staklene bašte povezane sa radom tih postrojenja.

(5) Održivost: Pretvaranje ambicije u akciju za celu kompaniju. Koraci koje treba pratiti

Kompanije moraju integrisati održivost u samu suštinu svog poslovanja kako bi dobile informacije potrebne za poslovanje u velikom obimu. Ovo omogućava razvoj novih poslovnih modela i platformi za postizanje ciljeva održivosti, povećanje operativne efikasnosti, ispunjavanje regulatornih zahteva, otkrivanje mogućnosti za inovacije i poboljšanje korisničkog iskustva, dok istovremeno stvaraju konkurentsku prednost.

Koraci koje treba pratiti:

A. Izgradite svoj strateški plan.

Imati strategiju je samo prvi korak na putu ka održivosti. Sledeći ključni korak je da je sprovedete u delo. Proces se sastoji od tri faze:

1. Definišite ciljeve održivosti i ključne pokazatelje uspešnosti (KPI). Morate znati šta želite da postignete i kako ćete meriti napredak. Na primer, ako je vaš cilj da dostignete neto-nultu emisiju, trebalo bi da definišete kako izgleda dobar mesečni ili kvartalni napredak ka tom cilju. Komuniciranje i naglašavanje napretka ključni su za održavanje podrške tima.
2. Napravite svoju ESG bazu podataka. Postavite jasnu osnovu za svaki cilj i uspostavite ESG sistem za beleženje i praćenje napretka. Procenite i definišite koje podatke treba da prikupite iz svih oblasti poslovanja kompanije kako biste postavili važeću osnovu i merili napredak u odnosu na KPI. Ovaj proces će verovatno obuhvatiti podatke iz oblasti kao što su imovina, postrojenja i objekti, lanac snabdevanja i IT infrastruktura.
3. Počnite sa realizacijom ciljeva. Uskladite organizaciju tako što ćete kreirati jedinstveni sistem za praćenje napretka ka postizanju ciljeva. Popunite ga podacima iz relevantnih poslovnih oblasti i koristite ga za izveštavanje o napretku i identifikovanje oblasti u kojima su potrebna poboljšanja.

B. Definišite vaše ciljeve

Održivi razvoj zahteva konkretne akcije sa svih nivoa organizacije, od centra za upravljanje podacima do lanca snabdevanja, i iz kancelarije menadžmenta i iz tehničkih prostora kao što je kotlarnica. Organizacije moraju da prikupljaju podatke iz svih delova organizacije i pretvore ih u informacije za finansijsko izveštavanje. Takođe, te informacije treba da se efikasno distribuiraju unutar organizacije kako bi podstakle odgovarajuće akcije.

ESG kriterijumi, koji se odnose na "ekološke, društvene i upravljačke" aspekte, postali su veoma važni poslednjih godina i doveli su do pojave tzv. društveno odgovornog investitora. To znači da su faktori zaštite životne sredine, društvene odgovornosti i dobrog upravljanja postali najvredniji za savremene investitore, pored finansijskih rezultata.

C. Optimizujte svoju imovinu i objekte

Imovina i objekti su odlična polazna osnova za pretvaranje strategije održivosti u akciju. Uključivanjem veštačke inteligencije u poslovne procese i fizičke operacije, podaci koji se tiču nekretnina, postrojenja i objekata mogu se koristiti za generisanje ključnih uvida i zaključaka. Ovi uvidi mogu pomoći u optimizaciji upravljanja otpadom, smanjenju neplaniranih zastoja i ostvarivanju značajnih ušteda u potrošnji energije.

Odliv otpada može se smanjiti, a ekološki uticaj poslovnih operacija može se kontrolisati produžavanjem upotrebnog veka imovine. Aktivno preventivno održavanje funkcioniše kao sistem za rano upozoravanje, omogućavajući pravovremeno prepoznavanje i rešavanje kvarova, smanjenje neplaniranih zastoja i produžavanje radnog veka opreme. Prelazak sa cikličnog na preventivno održavanje znači slanje opreme i vozila samo kada i gde su potrebni, čime se smanjuje potrošnja goriva i optimizuje iskorišćenost radne snage.

D. Ostvarite ciljeve u oblasti zelene informaciono-komunikacione tehnologije

Zamena postojeće infrastrukture novim, energetski efikasnim hardverom može imati značajan i neposredan uticaj na potrošnju energije, dok serveri sa visokim kapacitetom takođe smanjuju prostor, a time i potrebe za osvetljenjem i hlađenjem.

Da biste maksimalno poboljšali održivost, tražite dobavljače sa etičkim sertifikatima za lanac snabdevanja i dokazanim programima za reciklažu i obnavljanje njihove stare opreme kako biste produžili njen vek trajanja i izbegli odlaganje u deponije. Negativan ekološki uticaj može se, takođe, smanjiti izborom dobavljača koji se obavezuju na korišćenje pakovanja koja ne sadrže plastiku i koja se mogu reciklirati.

E. Izgradite održiv lanac snabdevanja

Obezbedite da vaši proizvodi imaju ekološko poreklo, upravljajte smanjenjem emisija štetnih gasova i poboljšajte vašu cirkularnost i otpornost. Današnja preduzeća moraju biti sposobna da razumeju odakle i kako nastaju artikli i sirovine koje kupuju. Potrebno je da budu sigurni da ceo lanac snabdevanja ispunjava njihove standarde (i standarde njihovih

kupaca) u oblasti održivosti, kao i sve standarde koje traže regulatorna tela. Takođe, moraju biti spremna da preduzmu akciju kada standardi nisu dovoljni: pronalaženjem alternativnih izvora ili utičući na promene u ponašanju dobavljača.

3.2.5 Izazovi u poslovanju

Postoji nekoliko izazova koje treba prevazići u cilju postizanja stvarne održivosti u poslovanju:

• **Poznavanje svojih kupaca.** Dok se stavovi prema održivosti neprestano razvijaju, nijedna kompanija ne može sebi priuštiti da zaostaje na tom polju. Zajedničko kreiranje održive budućnosti zahteva duboko razumevanje kupaca i saradnju sa partnerima koji poseduju odgovarajuće veze i ekosisteme kako bi zajedno radili ka istom cilju.

• **Visoki troškovi.** Implementacija održivih poslovnih praksi obično zahteva veće početne investicije. Na kratak rok, često će biti jeftinije održavati postojeći model. Nekim organizacijama će biti potrebna pomoć u izradi finansijskog plana koji će pokazati da će trenutne investicije dovesti do dugoročne profitabilnosti.

• **Sistemska inercija.** Iako je održivost važan cilj, često se ne smatra važnijim od drugih ključnih prioriteta koji donose neposredne koristi. Mnoge kompanije prave planove na desetogodišnjem nivou, pa iako je opredeljenje za 2050. godinu korisno, često nije dovoljno da bi se preduzele konkretne akcije u ovoj deceniji, kada se gleda iz ugla planiranja. Važno je da se rizici prepoznaju kao prilike i da se podržava argument da je delovanje u skladu sa održivošću u sadašnjosti neophodno za ostvarenje cilja u budućnosti.

• **Nedostatak alata, znanja i iskustva.** Nespremnost da se razvije vizija, strategija i korporativno okruženje za održivost predstavlja ogroman rizik. Kompanije možda nemaju kompetencije da implementiraju održiva rešenja ili čak ne znaju odakle da počnu. Održivost (a samim tim i odgovori na nju) u poslovanju se razvija. Svaka kompanija treba da ima ekosistem inovativnih partnera koji će joj pomoći da se promeni i da kreira održivu budućnost.



3.2.6 Uloga žena u svetu održivosti

Uvidi iz ekoloških podataka menjaju poslovne i društvene obrasce, što dovodi do razvoja održivog poslovanja. Održivost u poslovanju predstavlja megatrend koji će nastaviti da značajno utiče na konkurentnost kompanija, pa čak i na njihov opstanak na tržištu. Žene lideri nastoje da iskoriste moć podataka, veštačke inteligencije i blockchain tehnologije za upravljanje klimatskim i ekološkim rizicima, optimizaciju performansi imovine i korišćenja resursa, podsticanje dekarbonizacije i izgradnju održivijih lanaca snabdevanja.

Put ka održivosti obuhvata očuvanje i nabavku obnovljive energije, smanjenje emisije CO₂, ponovnu upotrebu i reciklažu proizvoda i otpada, smanjenje potrošnje vode i očuvanje ključne biodiverziteta.

3.2.7 Uloga žena u svetu održivosti

Žene imaju ključnu ulogu u održivom razvoju, pokrećući posvećenost društva zelenoj transformaciji.

Održivost je pojam koji ima ženski rod, i možda to nije slučajno. Žene, a posebno devojčice, najviše trpe posledice trenutne globalne ekološke krize. One su ranjivije na klimatske promene. Ali, upravo su one te koje vode borbu za zaštitu naše planete i postizanje održivijeg društva.

Žene nisu samo ozbiljnije pogođene ovim problemima. One takođe imaju ideje i sposobnost za vođstvo u njihovom rešavanju. Ovo tvrdi UN Women, organizacija Ujedinjenih nacija koja je posvećena unapređenju rodne ravnopravnosti i osnaživanju žena.

Povodom obeležavanja Međunarodnog dana žena, izdvajamo primer dvanaest žena koje rade na zaštiti životne sredine i održivosti. Sve dolaze iz različitih oblasti: preduzetništva i

poslovnog liderstva, ekološkog aktivizma i drugo. Ove žene nas približavaju pravednijoj, ravnopравnijoj i ekološki održivoj budućnosti.

Ujedinjene nacije postavile su 2030. godinu kao cilj za postizanje održivog sveta. I one su posvećene ovom zadatku, a ključne ličnosti igraju važnu ulogu u pokušaju da postave održivost na najviši nivo donošenja odluka u kompanijama, institucijama, organizacijama i društvu uopšte.

Da bi se ovaj cilj ostvario, 2020. godine je nastala organizacija **“Žene-akcija-održivost” - Women Action Sustainability (WAS)**⁷. WAS koristi ženski talenat kako bi podigla održivost na najviši strateški nivo u organizacijama. Ova asocijacija promoviše konferencije i forume za diskusiju o ESG (ekološkim, društvenim i upravljačkim) pitanjima sa ekspertima iz ovih oblasti.

Održivost zahteva žene. Slede primeri sedam španskih žena koje su lideri u oblasti održivosti. Žene čija je profesionalna karijera usmerena na doprinos ciljevima održivog razvoja kako bi se postigla neophodna promena.

1. Mónica Chao i WAS tim

Predsednica WAS-a. Sa ovom inicijativom okuplja žene koje rade na održivosti u kompanijama. Zajedno sa Čao, Isabel López-Rivadulla, potpredsednicom; Rosom Vidal i Rakel Espada, između ostalih, vodi ovo neprofitno udruženje profesionalnih žena "koje nastoji da značaj održivosti stavi u prvi plan društvenog, političkog i poslovnog života".

2. Alicia H. Puleo

Ona je filozof, profesorka i jedna od najvećih referenci feminizma. Puleo je autorka, između ostalog, knjige Ekofeminizam za drugi mogući svet, u kojoj predlaže "kritički ekofeminizam" koji brani jednakost i održivost. https://es.wikipedia.org/wiki/Alicia_Puleo

3. Yayo Herrero

Antropolog, poljoprivredni inženjer i profesorka, bila je koordinator Ekologa u akciji Španija, a sada je potpredsednica Fondacije Fuhem, koja promoviše društvenu pravdu i ekološku održivost. https://es.wikipedia.org/wiki/Yayo_Herrero

4. Dina Garzón

Jedna je od najuticajnijih istraživača u oblasti ekološkog feminizma. Osnivač je Ekofeminističke mreže, grupe žena koje "se bore za održiviji i pravedniji svet za sva bića na planeti", kako navode na svom Facebook profilu.

⁷ <https://wasaction.com/es>

5. Carlota Pi Amorós

Preduzetnica u oblasti zelene energije. Inženjer i poslovna žena. 2010. godine bila je su-osnivač kompanije za energetske tranzicije Holaluz, jedna od najvećih španskih kompanija za obnovljive izvore energije. https://es.wikipedia.org/wiki/Carlota_Pi

6. Irene Tarradellas

Još jedan primer poslovnog liderstva je menadžerka u Impact Hub Barcelona, inkubatoru za preduzetnike i organizacije koje pokreću održivu društvenu i ekološku transformaciju. <https://barcelona.impacthub.net/>

7. Laura Fernández

Osnivačica AllWomen Academy. To je digitalna akademija za edukaciju žena koju vode žene, u kojoj se podučavaju digitalne specijalnosti kako bi se smanjio rodni jaz i postigla veća radna inkluzija žena u ovom sektoru. <https://www.allwomen.tech/>

Ovo su samo neki primeri uticajnih žena u svetu održivosti u Španiji. Posvećene žene koje proaktivno rade za održivo društvo. <https://wasaction.com/>

4. Zaključak

Održivo poslovanje je evoluiralo od etičke opcije do strateške nužnosti. Kompanije koje integrišu održive prakse u svoj poslovni model ne samo da se pridržavaju propisa, već i poboljšavaju svoju konkurentnost i reputaciju.

- Usvajanje održivih praksi može rezultirati značajnim smanjenjem operativnih troškova, zahvaljujući većoj efikasnosti u korišćenju resursa kao što su energija i materijali. Takođe, minimiziranje otpada i emisija može smanjiti troškove povezane sa upravljanjem otpadom.

- Održive kompanije prepoznaju svoju ulogu u blagostanju društva i životne sredine. To uključuje ne samo izbegavanje štete, već i aktivno doprinošenje društvenom i ekološkom razvoju, stvarajući pozitivan uticaj na zajednice u kojima posluju. Štaviše, na tržištu koje sve više postaje svesno održivosti, kompanije koje usvajaju odgovorne prakse mogu se diferencirati od konkurencije. To može dovesti do veće lojalnosti kupaca i dodatne privlačnosti za investitore.

- Održivost zahteva dugoročnu viziju u donošenju odluka. Kompanije koje su posvećene održivosti bolje su pripremljene za prilagođavanje promenama u ekonomskom, društvenom i ekološkom okruženju, osiguravajući svoju održivost u budućnosti.

- Na kraju, poslovna održivost nije samo etička obaveza, već predstavlja stratešku priliku za kompanije koje teže prosperitetu u promenljivom globalnom okruženju. Organizacije koje usvoje ovaj pristup biće bolje pozicionirane u suočavanju sa izazovima budućnosti i pružanju doprinosa održivijem svetu.

5. Sadržaj za test samoprocene

1. Pitanje 1: Višestruki izbor. Pitanje 1: Održivo poslovanje primenjuju preduzeća koja generišu profitabilnost u:

a. **Ekološkom, društvenom i ekonomskom području**

b. Ekološkom, društvenom i kulturnom području

c. Ekološkom, političkom i ekonomskom području

d. Etici, društvenom i ekonomskom području

2. Pitanje 2: Višestruki izbor. Pitanje 2: Organizacija "Žene-akcija-održivost" (Women Action Sustainability) je osnovana:

a. 2005

b. 2010

c. **2020**

d. 2022

3. Pitanje 3: Tačno/Netačno. Pitanje 3: Plan održivosti ne treba pratiti sa unapred definisanom periodičnošću.

- Tačno

- **Netačno**

4. Pitanje 4: Tačno/Netačno. Pitanje 4: Jedna od prednosti implementacije plana održivosti je poboljšanje imidža kompanije u očima trećih strana.

- **Tačno**

- Netačno

5. Pitanje 5: Tačno/Netačno. Pitanje 5: Održiviji lanci snabdevanja mogu pomoći u očuvanju resursa smanjenjem otpada, ponovnom upotrebom i reciklažom.

- **Tačno**

- Netačno
- 6. Pitanje 6: Procesni dijagram nije alat za izvođenje analize rizika u preduzeću,
 - Tačno
 - **Netačno**
- 7. Pitanje 7.: Vizuelna tehnika za identifikovanje mogućih uzroka rizika naziva se ...
 - a. Kvalitativna procena rizika
 - b. Dijagram toka procesa
 - c. Upitnik za analizu rizika
 - d. Analiza uzroka i posledica**

- **Tačni odgovori:**
- Višestruki izbor #1: a)
- Višestruki izbor #2: c)
- Tačno/Netačno #3: Netačno
- Tačno/Netačno #4: Tačno
- Tačno/Netačno #5: Tačno
- Tačno/Netačno #6: netačno
- Popunite prazna polja #7: d)

6. Priče o uspehu

- Priča o uspehu kompanije koju vode žene, a koja je inovativni standard u poslovnoj održivosti, je **Holaluz**, koju je osnovala Carlota Pi. Holaluz je jedna od najvećih kompanija za obnovljive izvore energije u Španiji, koja od 2010. godine radi na tome da predvodi promene u oblasti obnovljivih izvora energije u zemlji. Kompanija se fokusira na promociju obnovljivih izvora energije i održivosti, a izdvaja se po posvećenosti vrednostima kao što su održivost i ravnopravnost. www.holaluz.com
- Pored Holaluz, druge kompanije koje vode žene, a koje su se istakle svojom posvećenošću poslovnoj održivosti, uključuju:

KUNTU Cosmetics: Mala laboratorija za organsku, vegansku i uniseks kozmetiku, smeštena u madridskoj Alcariji, osvojila je međunarodne nagrade za svoj doprinos očuvanju planete.

Plant on Demand and D2 Naturaleza: Španske kompanije koje vode žene, a koje teže promenama ka održivoj ekonomiji.

The Milky Way: održivi modni brend koji su osnovale Meritxell i Natalia u Barseloni
Hemper: Održiva kompanija koja proizvodi ekološke rančeve od konoplje u Nepal, koju je osnovala Gloria Gubianas

Bolsalea: Kompanija koju je osnovala Marina Moya, a u kojoj rade stručnjaci za održivu ambalažu

Infinit Denim: kompanija iz Barselone koju su osnovale Montse Bayén i Nuria Nubiola

Teterum: Prvi španski održivi čajni brend sa BCorp sertifikatom, koji je osnovala Patricia Pólvora

Sirem Wild: održivi modni brend za celu porodicu, osnovan od strane Miriam Barahona

Salvados beer: Pivo proizvedeno u skladu sa principima cirkularne ekonomije kako bi se izbegao otpad hrane. Kompaniju je osnovala Diana Vargas.

Go Zero Waste: Aplikacija koja pomaže u pronalaženju mogućnosti za poslovanje po principu nultog otpada, koju je napravila Magda Cebrian.

- Ovi primeri pokazuju važnu ulogu koju žene lideri igraju u promovisanju poslovne održivosti u Španiji i širom sveta.

7. Bibliografija i drugi izvori

Evo nekoliko referenci koje istražuju spoj održivosti, ženskog liderstva i otpornosti poslovanja. One pružaju vredne uvide u doprinos ženskog liderstva u različitim sektorima:

Esther An: Liderstvo u korporativnoj održivosti

Esther An je glavna direktorka za održivost (Chief Sustainability Officer) kompanije *City Development Limited (CDL)* iz Singapura. Pod njenim rukovodstvom, CDL je prepoznat kao lider u oblasti korporativne održivosti, sprovodeći inicijative koje integrišu održive prakse u sektor nekretnina. https://en.wikipedia.org/wiki/Esther_An

Osnivačice i izvršne direktorke o „mikrofeminizmu“ na radnom mestu

Ovaj članak istražuje kako male, svakodnevne aktivnosti podrške i osnaživanja, poznate kao „mikrofeminizam“, koje sprovode liderke, mogu doprineti inkluzivnom i podržavajućem radnom okruženju. Primeri uključuju zalaganje za pravičnu zaradu, promovisanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, kao i podsticanje aktivnog učešća na sastancima. [Članak je objavljen na Business Insider-u.](#)

Alaa Murabit: Liderstvo u održivim finansijama i globalnom razvoju

Alaa Murabit je istaknuta liderka koja pruža strateške i političke smernice u oblastima održivog razvoja, odgovora na krize, bezbednosti, zdravlja, inovacija, obrazovanja i jednakosti. Njeni stavovi i doprinosi predstavljeni su u brojnim publikacijama, a govorila je

na vodećim međunarodnim konferencijama, ističući ključnu ulogu raznovrsnih perspektiva u podsticanju inovacija i postizanju održivih rešenja. [Stranica na Vikipediji](#).

Sandrine Dixson-Declève: Liderstvo u održivosti i klimatskoj akciji

Sandrine Dixson-Declève je međunarodno priznata liderka u oblastima klimatskih promena, održivog razvoja i održivih finansija. Kao kopredsednica Kluba Rima (*Club of Rome*) od 2018. do 2024. godine, doprinela je brojnim izveštajima sa političkim preporukama o ključnim globalnim izazovima. Prepoznata je kao jedna od 30 najuticajnijih žena koje pokreću promene u ekonomiji sa niskim emisijama ugljenika. [Stranica na Vikipediji](#).

Inna Braverman i Lotte Rosenberg: Dve žene koje donose promene u energetske industriji

Ovaj članak ističe postignuća Inne Braverman, suosnivačice kompanije *Eco Wave Power*, i Lotte Rosenberg, izvršne direktorke *Carbon Recycling International*. Obe su prevazišle rodne predrasude u tradicionalno muškoj industriji energetike i naglašavaju značaj ženskog liderstva i mentorstva u razvoju održivih energetske rešenja. [Članak je objavljen na Reuters-u](#).

Dvanaest žena koje donose svetlost u borbi protiv klimatskih promena

U povodu obeležavanja Međunarodnog dana žena 2025. godine, ovaj članak prikazuje dvanaest žena koje daju značajan doprinos u borbi protiv klimatskih promena. Liderke iz različitih sektora, uključujući politiku, biznis, aktivizam i finansije, dele svoja iskustva o ključnoj ulozi žena u pokretanju inkluzivnih i održivih rešenja. [Članak je objavljen na Reuters-u](#).

Miniya Chatterji: Liderstvo u održivosti i obrazovanju

Miniya Chatterji je globalno priznata liderka u oblasti održivosti i izvršna direktorka *Sustain Labs Paris*, preduzeća koje razvija velike projekte usmerene na održivost. Takođe je posvećena obrazovanju, kao osnivač i lider prve indijske škole koja nudi programe od osnovnih studija do doktorskih studija u oblasti klimatskih promena, sa fokusom na inženjerska rešenja za klimatske promene. [Stranica na Vikipediji](#).

Ostale reference koje su korišćene na španskom jeziku su:

- <https://www.larepublica.co/especiales/practicas-sostenibles/estos-son-los-planes-de-sostenibilidad-que-lideran-mujeres-dentro-de-grandes-empresas-3376713>
- <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2020/10/26/blog-firms-environmental-performance-in-times-of-crisis>
- <https://mujeres.expansion.mx/opinion/2022/12/08/mujeres-protagonistas-crecimiento-empresarial-sostenible>
- <https://www.entrepreneur.com/es/mujeres-emprendedoras/estas-8-mujeres-lideran-la-sostenibilidad-en-empresas-como/408705>
- <https://www.andalucialab.org/blog/sostenibilidad-estrategia-de-exito-en-tiempos-de-crisis/>
- <https://earthuniversity.edu.mx/empoderando-a-las-mujeres-a-traves-de-las-finanzas-sostenibles/>
- <https://www.ibm.com/es-es/topics/business-sustainability>
- <https://wasaction.com/>
- <https://www.andaluciaemprende.es/>

8. Povezani materijali za obuku

- RE-FEM Training Module 5: Personal resilience, Well-being and Gender Implications of Being a Woman
- <https://youtu.be/G4qAp8qeKbM?feature=shared>
- <https://youtu.be/5HQPVOjV8TY?feature=shared>

9. Ključne reči

- **Poslovna održivost**
- **Cirkularna ekonomija**
- **Razlike u platama između muškaraca i žena**
- **Poslovna otpornost**

- **Inkluzivno liderstvo**

10. ESCO kompetencije i veštine

- **Transverzalne veštine i kompetencije**

- o **Socijalne i emocionalne veštine**
- o **Kritičko razmišljanje**
- o Analitičko razmišljanje
- o **Rešavanje problema**
- o Upravljanje sobom
- o **Poslovno upravljanje**
- o **Prilagodljivost**
- o **Otpornost**
- o Kreativnost
- o Umrežavanje
- o Inicijativa
- o Fleksibilnost
- o Otvorenost
- o Razumevanje složenih problema
- o Kooperativnost
- o Empatija
- o Inovativnost
- o Liderstvo

- **Veštine**

- o **Tehnološke veštine**
- o Marketing proizvoda
- o Digitalni marketing
- o Digitalne veštine
- o Komunikacija
- o Kooperativnost
- o Emocionalna inteligencija

- **Znanje**

- o **Poslovno upravljanje**
- o Učenje i obuka putem Interneta
- o Reklamiranje
- o Cloud tehnologije
- o Big data (upravljanje podacima)
- o Elektronska trgovina
- o Veštačka inteligencija
- o Internet stvari (IoT)
- o Digitalna pismenost
- o Sajber bezbednost
- o Rudarenje podataka i analiza
- o **Održivost**
- o Blagostanje



- o **Klimatske promene**
- o Upravljanje društvenim mrežama



Veb sajt:

www.refem.eu

Email:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

[@RE-FEM project](https://twitter.com/RE-FEM_project)

Linkedin:

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Finansirano od strane Evropske unije. Stavovi i mišljenja izražena u ovom dokumentu su isključivo stavovi autora/autorki i ne moraju nužno odražavati stavove Evropske unije ili Izvršne agencije za obrazovanje, audiovizuelnu politiku i kulturu (EACEA). Ni Evropska unija ni EACEA ne mogu snositi odgovornost za njih.