

# Deloitte.



## Nefinancijsko izvještavanje

CFO konferencija, Deloitte d.o.o.,  
Zagreb, 28. ožujak 2018. godine

# Sadržaj

Zašto sad i nefinancijsko izvještavanje? - zakonski okvir

Koje su koristi od nefinancijskog izvještavanja?-primjeri iz prakse

Gdje sam ja u toj priči? - Uloga CFO-a

„The Edge”



# Nefinancijsko izvještavanje



**NEFINANCIJSKO  
IZVJEŠTAVANJE**



# Zašto sad i nefinancijsko izvještavanje?-zakonski okvir



# Zašto sad i nefinancijsko izvještavanje?

## Zahtjevi regulative/Zakona o računovodstvu

### Zakon o računovodstvu NN 120/16 (Direktiva 2014/95/EU)

Članak 21.a Nefinancijsko izvješće

Članak 24.a Konsolidirano nefinancijsko izvješće

#### OBVEZNICI:

#### 1. VELIKI PODUZETNICI (klasifikacija prema ZOR NN 78/15)

Veliki poduzetnici: poduzetnici koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna
- prihod 300.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

#### 2. SUBJEKTI OD JAVNOG INTERESA

- Društva čiji vrijednosni papiri kotiraju na burzi
- Financijske institucije: kreditne, faktoring, leasing, osiguranja, fondovi
- Trgovačka društva od posebnog državnog interesa

#### 3. PREKO 500 ZAPOSLENIH



**Obveza: od  
1.1.2017.**

# Zašto sad i nefinancijsko izvještavanje?

## Usklada nacionalne regulative s regulativom Europske unije

**Cilj direktive:** povećati transparentnost europskih tvrtki kao i njihove aktivnosti u odnosu na okoliš i društvo, kako bi na taj način učinkovito doprinjeli dugoročnom ekonomskom rastu i zapošljavanju.

**KRAJNI CILJ:** Zahtjevi za izvješćivanjem, su zapravo zahtjevi da se, prije svega, usvoje koncepti odgovornog poslovanja i da se oni „žive“ kroz organizaciju i poslovanje – **STRATEGIJE ODRŽIVOG RAZVOJA; PRAKSA ODRŽIVOSTI**



Transparentnost vodi ka uspješnijem poslovanju.

Transparentne kompanije poboljšavaju svoje poslovanje kroz vrijeme, imaju niže troškove, privlače i zadržavaju kvalitetne uposlenike, i ultimativno su uspješnije.

# Koje su koristi od nefinancijskog izvještavanja/društveno odgovornog poslovanja?- primjeri iz prakse



Koje su koristi od nefinancijskog izvještavanja/društveno odgovornog poslovanja?

**„UKOLIKO IGNORIRATE ODRŽIVOST, POSTAT ĆETE BEZVRIJEDNI” (Goldman Sachs)**



- tvrtka napitaka gubi pristup vodi zbog lokalne oskudice vode ili
- Gubitak dozvole za rad na određenom području zbog pritiska društvene zajednice



- tehnološka tvrtka ne ispunjava očekivanja visoko kvalificiranih zaposlenika. Odlazak zaposlenika se povećava, a tvrtka gubi svoju konkurentsku prednost



- tvrtka je suočena je s štetom nad brandom i ugledom zbog slučajeva kršenja ljudskih prava u opskrbnom lancu

**RIZIK ODRŽIVOSTI = POSLOVNI RIZIK**

Reputacijski rizik – top 3 najvažnijih rizika koji utječu na poslovnu strategiju (Deloitte survey, „Exploring Strategic Risk“)



# Koje su koristi od nefinancijskog izvještavanja/društveno odgovornog poslovanja?

## **VOLKSWAGEN – „dieselgate“**

Tko: mala grupa 5 znanstvenika sa Sveučilišta West Virginia u Morgentownu

Razmjeri štete:

- Pad cijene dionica tvrtke za 1/3 po izbijanju skandala
- Pad cijena dionica ostalih auto proizvođača
- Okolišna katastrofa
- Budućnost dizelskih motora
- Dizelska kriza-rizik za njemačko gospodarstvo (auto ind. - najveća je izvozna grana, 800 tisuća radnika).
- UKUPNA FINACIJSKA ŠTETA ZA TVRTKU: 21 milijarda dolara
- REPUTACIJA: ?

## **BRITISH PETROLEUM – Deepwater Horizon istjecanje nafte**

Razmjeri štete:

- 11 poginulih, 17 ozlijeđenih djelatnika
- Okolišna katastrofa
- Šteta za ribolov (2,5mlr S\$) i turizam (23mlrd\$)
- Pad cijene dionica 54% 2 mjeseca nakon skandala
- ŠTETA ZA TVRTKU: 59 milijardi dolara (4/2016) s tendencijom povećanja
- REPUTACIJA: ?

## **ARTHUR ANDERSEN - ENRON**

- 28000 djelatnika bez posla
- Ukupna šteta: ?

## **NIKE – nisko plaćeni rad i loši radni uvjeti u Indoneziji**

Razmjeri štete:

- Pad prodaje
- Pad cijena dionica

Od 1998. Nike promijenio svoju strategiju kako bi promijenio trend: povećanje placa, 1999. osnovao Fair Labour Association, 2004. postao aktivist za ljudska prava i povećao nadzor u svojim tvornicama. 2005. prva kompanija u industriji koja objavljuje potpunu listu tvornica sa kojima surađuje kao i radne uvjete i plaće

Cijena dionice danas 6 puta veća nego 90tih godina u jeku skandala







# Koje su koristi od nefinancijskog izvještavanja/društveno odgovornog poslovanja?

## Interface – MISSION ZERO

- Osnovan 1973. godine
- svjetski lider u proizvodnji modularnih tepiha
- godišnja prodaja: 1 milijarda dolara
- 1994. STRATEŠKI ZAKRET – UMANJITI OKOLIŠNI OTISAK, POVEĆATI PROFIT (CEO – 60 godina)

Mission Zero®, naše je obećanje da eliminiramo svaki negativni učinak naše kompanije na okoliš do 2020. Da ostvarimo taj cilj, morali smo radikalno redizajnirati našu kompaniju, naše proizvode i način na koji poslujemo. Od 1994. postigli smo velike stvari, ali i dalje teško radimo kako bi bili bolji. – Ray Anderson CEO

- ✓ 87 % energije se koristi iz obnovljivih izvora
- ✓ 58 % ukupnih sirovina je reciklirano ili biorazgradivo
- ✓ Potrošnja vode po jedinici proizvoda – 86% manja od 1996
- ✓ Otpad po jedinici proizvoda poslan na odlagalište – 91% manji od 1996
- ✓ GHG emisija po jedinici proizvoda – manja 95% od 1996.
- ✓ Sigurnosni uvjeti poboljšani, učestalost nesreća na radu – 77% manja
- ✓ Patentni i primjena inovativnih rješenja u proizvodnom procesu
- ✓ **POVEĆANJE PRODAJE 66%, UDVOSTRUČEN PROFIT, POVEĆANJE MARŽE**

	 <b>Smanjenje rizika</b>	 <b>Diferencijacija branda</b>	 <b>Inovacije &amp; stvaranje prilika</b>
<b>VRIJEDNOST</b>	Pomaže smanjenju rizika neusklađenosti sa zakonom i otpora zajednice, te smanjuje štetu kada se nepovoljni događaji nastanu	Stvara tržišnu prednost kroz diferencijaciju branda i proizvoda	Omogućuje identifikaciju potreba koje nisu dovoljno zadovoljene, a time i identifikaciju novih modela i tehnologija koje generiraju nove tržišne prilike
<b>NALAZ</b>	<p><b>30%</b> vrijednosti u kompaniji je pod rizikom da će ih potrošači napustiti ili da će regulator povećati pritisak<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>81% potrošača proučava recenzije ili rating prije kupovine proizvoda ili usluge</li> <li>90% potrošača će zamijeniti proizvod da podrži dobru namjeru ili bojkotirati brand zbog neodgovorne poslovne prakse</li> </ul>	<p><b>66%</b> potrošača je <b>spremno platiti više</b> za proizvode i usluge onih kompanija koje su posvećene društvenom i okolišnom utjecaju</p>	<p>Društveno odgovorne strategije imaju <b>pozitivan utjecaj na inovacije</b>.</p> <p>Za kompanije koje su lideri u održivosti 4 puta je veća vjerojatnost da će biti i lideri u inovacijama u zasebnim neovisnim rangiranjima</p>
<b>RAZMATRANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompanije moraju razumjeti dionike i njihove potrebe na tržištu na kojem posluju i na koje planiraju ući</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tvrtke moraju identificirati koja su pitanja najvažnija za ključne segmente kupaca</li> <li>Vrijednost tržišne diferencijacije je najočitija kod tvrtki koje rade u potrošačkom sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tvrtke bi trebale biti pažljive kako bi njezina društvena strategija mogla omogućiti uvid u bijeli prostor ili nezadovoljene potrebe i pružiti priliku za testiranje novih modela i ponuda</li> </ul>
	 <b>Privlačenje i zadržavanje talenata</b>	 <b>Operativna učinkovitost</b>	 <b>Pristup kapitalu i tržišno vrednovanje</b>
<b>VRIJEDNOST</b>	Poboljšava sposobnost tvrtke da privuče, angažira i zadrži top talente – svih generacija	Inicijative u opskrbnom lancu u odnosu na održivosti, povećavaju produktivnost i smanjuju upotrebu resursa, što rezultira značajnim uštedama	Povećava dostupnost kapitala, osigurava naklonost tržišta i smanjuje rizik volatilnosti
<b>NALAZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>45%</b> studenata bi prihvatilo <b>15% manju plaću</b> za posao koji ima društveni ili okolišni pozitivan učinak</li> <li><b>80%</b> preferira raditi za kompanije koje imaju dobru reputaciju u svezi okolišne odgovornosti</li> <li>Veća angažiranost, lojalnost, viši moral, pomaže u <b>smanjenju fluktuacije za 50%</b>, te <b>povećanju produktivnosti za 13%</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>45% smanjenje operativnih troškova</b> kod tvrtki koje su usmjerene na održivost</li> <li>Pepsi program održivosti – više od 375 mil \$ ušteda u prve četiri godine programa (redukcija upotrebe vode i stvaranja otpada)</li> <li>Coca-cola – potpuno razgradive plastične boce – osim ušteda, predstavljaju i novu priliku za licenciranje nove tehnologije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompanije sa snažnom društvenom strategijom imaju veći pristup izvorima financiranja</li> <li>Tradicionalni investicijski fondovi (npr. Kohlberg Kravis Roberts) stavljaju naglasak na okolišni, društveni i korporativni faktor kao značajan kriterij za donošenje njihovih investicijskih odluka</li> </ul>
<b>RAZMATRANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Društveni programi tvrtke osiguravaju zaposlenicima osjećaj „svrhe“, koji povećava njihovu lojalnost i angažman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operativna učinkovitost je relevantnija za tvrtke koje se bave proizvodnjom dobara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraktivnost ulaganja i nadmoćna tržišna učinkovitost mogu također biti posljedica društvenih praksi koje služe kao signal drugih pozitivnih čimbenika u tvrtki kao što su jak leadership i lojalnost zaposlenika</li> </ul>

# „Gdje sam ja u toj priči?” – uloga CFO-a



# „Gdje sam ja u toj priči?“

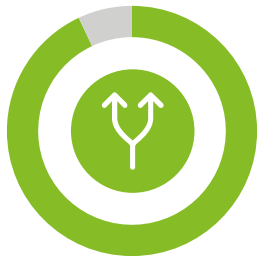
## Okruženje se mijenja: rastuća potražnja dolazi od investitora



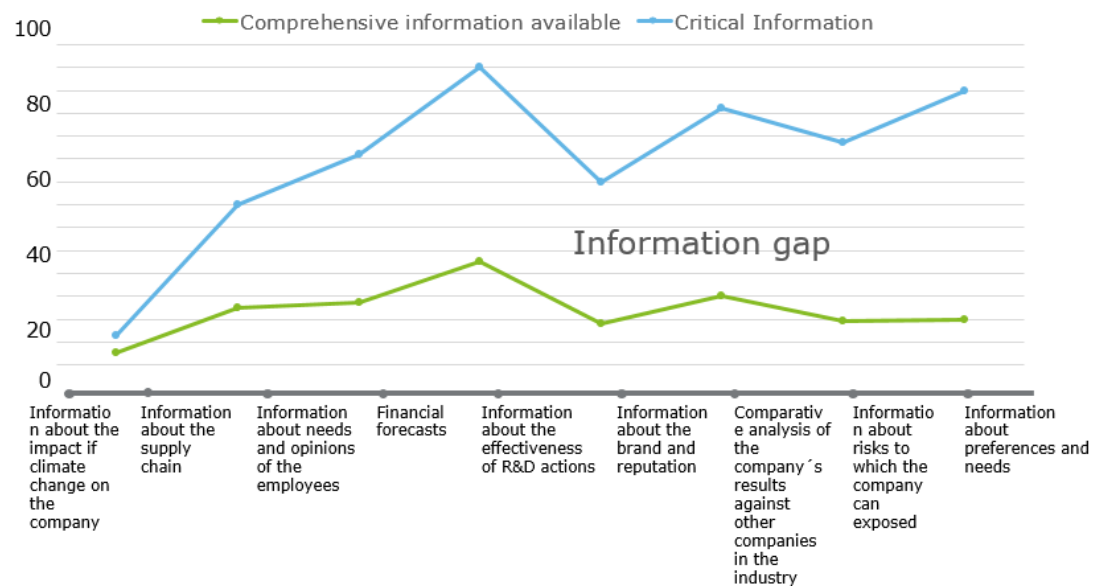
**78%** investitora smatra da trenutne objave nefinancijskih podataka nisu dovoljne



**93%** investitora vjeruje kako objavljene nefinancijske informacije nisu relevantne niti važne



**92%** investitora smatra kako financijski i nefinancijski podaci moraju biti povezani



Source: CEO Survey, 2013.

## „Gdje sam ja u toj priči?“

CFO – jedna od ključnih uloga u aktivnostima održivosti proizlazi iz položaja CFO

Uloga CFO-a:

- usklađivanje unutarnje organizacije oko prioriteta održivosti
- Fokusiranje na bitne, industrijski specifične objave
- Razvoj plana objava u svezi održivosti

**43%** - CFO-a uvijek uključeni u definiranje strategije održivosti u kompanijama

**40%** - CFO-a su često uključeni u definiranje strategije održivosti u kompanijama

Koristi:

- **jačanje vrijednosti branda i reputacije tvrtke**
- **privlačenje top talenata**
- **smanjenje troškova**

„Gdje sam ja u toj priči?“

## RIZICI ODRŽIVOSTI = PRILIKE ZA KREIRANJE VRIJEDNOSTI

Primjer integriranog razmišljanja



Source: Deloitte Development LLP, 2017.

# THE EDGE



## THE EDGE

# „NAJZELENIJA, NAJPAMETNIJA POSLOVNA ZGRADA U SVIJETU - DELOITTE NIZOZEMSKA“

- BREEAM – najviša ocjena o održivosti ikad dodijeljena: 98.4 %
- Proizvodi više energije nego što troši
- Sistem rasvjete 80% učinkovitiji od tradicionalnog
- Kišnica se koristi za toalete i zalijevanje vrtova
- Više od 28,000 senzora koji prate kretanje, svjetlost, temperaturu, vlažnost i nivo ugljičnog dioksida – omogućuju da rukovoditelji održavanja procjene kako i kada će pojedini dijelovi zgrade biti korišteni. IT odjel i odjel održavanja su jedna funkcija
- <https://www.bloomberg.com/features/2015-the-edge-the-worlds-greenest-building/>



### NEW WAY OF WORKING: WAY WE WORK AND THE SPACES IN WHICH WE DO IT.

- „hot desking“ koncept – razvijanje odnosa, interakcija i učinkovitog korištenja prostora
- „maknuti ljude s njihovih fiksnih lokacija i krutih načina razmišljanja“
- Smartphone je putovnica u the Edge

### THE EDGE:

- **Izvrstan alat za zapošljavanje**
- **Uštede troškova**
- **Nove tržišne prilike – prodaja know-how**

## TAKEAWAYS:

Je li nefinancijsko izvještavanje rezultat regulatornih izvještavanja ili dobre prakse?

Jesu li rizici održivosti poslovni rizici?

Je li marketing prava funkcija u čijoj domeni trebaju biti pitanja održivosti?

Je li CFO važan u definiranju strategija održivosti?

Želite li da vaša tvrtka bude vodeći primjer društveno odgovornog poslovanja na tržištu?



Takeaways:



**- KOJI JE  
"BUSINESS  
CASE" ZA  
OKONČANJE  
ŽIVOTA NA  
ZEMLJI? -**

**RAY ANDERSON, CEO  
INTERFACE**



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/hr/about](http://www.deloitte.com/hr/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit, consulting, legal, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#) or [LinkedIn](#).

In Croatia, the services are provided by Deloitte d.o.o. and Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o. (jointly referred to as "Deloitte Croatia") which are affiliates of Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Croatia is one of the leading professional services organizations in the country providing services in audit, tax, consulting, financial advisory and legal services through over 200 national and specialized expatriate professionals.