

**Kako se v novem svetu  
spreminjata koncept in  
pomen trajnosti (ESG)?**

**Kakšno je stanje v  
mednarodnem okolju,  
Sloveniji in regiji?**

**17.09.2025**

**Mitja Pirc**

**KEARNEY**



# Mednarodni pogled na ESG



## The Past:

### ESG as a North Star

“Who cares wins”  
(2004)



**Integrating environmental, social, and governance factors into asset management was a sign of a company's overall management quality and was essential for long-term financial success.**

## The Present:

## Shifting sands and challenges

### Key risks are challenging the ESG landscape

#### Political and Ideological Backlash

- The rise of the **"anti-ESG"** movement, "woke capitalism".
- Even the EU is reducing ESG reporting requirements.

#### Stakeholder Expectations and Skepticism

- Misaligned priorities across investors, employees, regulators.
- Investors want more than intentions.
- **Greenwashing** fatigue reduces trust.
- **Greenhushing**: firms avoid publicizing ESG efforts for fear of backlash.

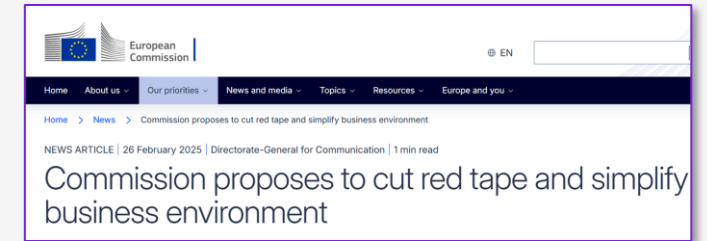
#### Strategy & Implementation Challenges

- Lack of integration into core strategy.
- Complex global supply chains hinder compliance.
- Geopolitical risks increase difficulty of implementation.

#### Compliance Challenges

- Fragmented and conflicting regulations.
- High compliance costs and data-verification burdens.

Source: Kearney



# The Future: A New Compass

ESG concept is moving from a broad, often superficial label to a more serious, strategic, and data-driven approach.

## The new focus:

### 1. Strategic Integration

Embedding ESG principles into core strategy for long-term value, not just reporting.

### 2. Materiality

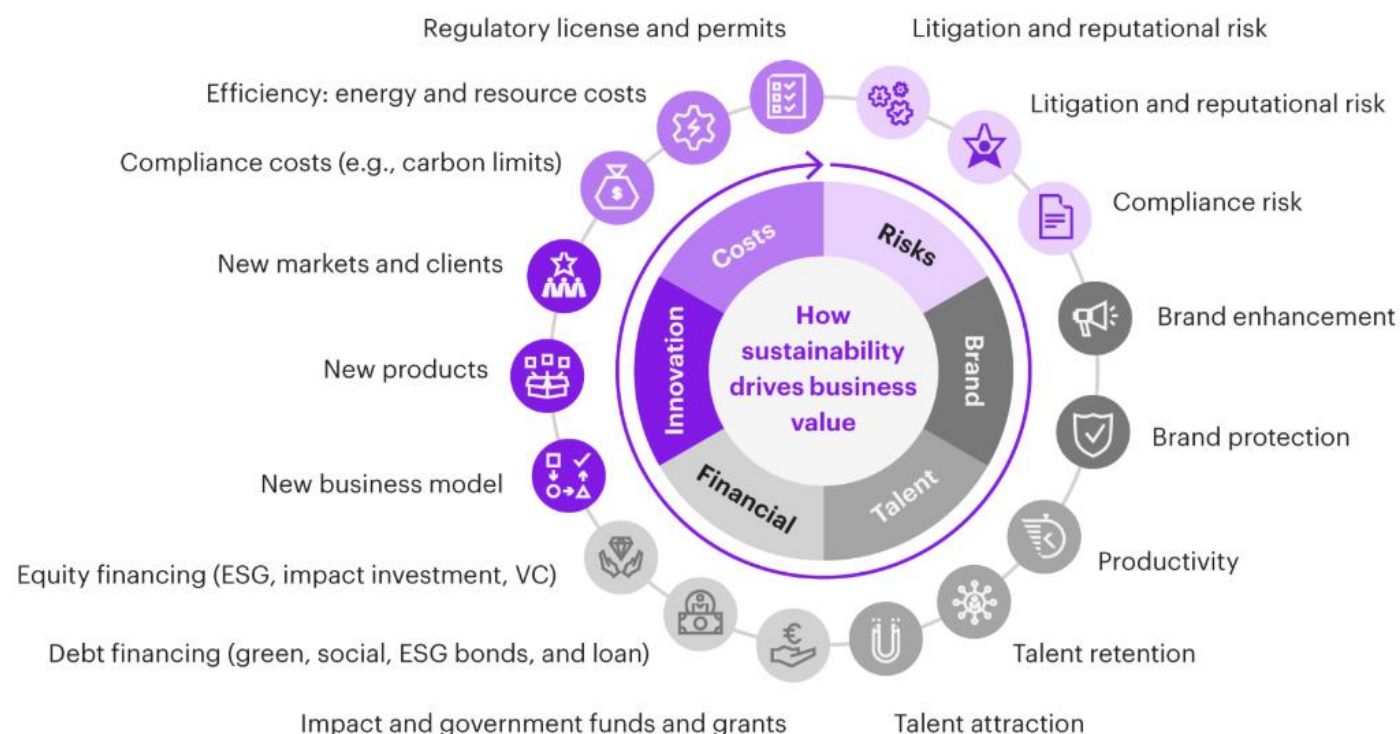
Focusing on issues with direct, measurable impact on financial performance.

### 3. Improved Data and Governance combined with AI and Automation

Treating sustainability data with the same rigor as financial data. Use AI and automation to process ESG data at scale.

*The data is based on a study by Kearney from April 2025, which included more than 600 global CSOs (Chief Strategy Officers)*

## Sustainability can have a positive impact on financial performance in a variety of areas



Note: ESG is environmental, social and governance; VC is Venture capital  
Source: Kearney

## Key areas to unlock ESG success from the point of view of CSO (Chief Strategy Officer) in order of importance



### 1. Revenue growth

Sustainable products are in demand, commanding premium prices, boosting market share, and strengthening customer loyalty.



### 2. Supply chain resilience

Global uncertainty is driving localized, circular supply chains where products, parts, and materials are reused or recycled.



### 3. Operational cost savings

Eco-efficiency lowers costs, directly improving profitability and often faster than other investments.



### 4. Capital attraction and the cost of capital

With limited resources, attracting capital for sustainable value creation is critical, as is proving competitive returns.

*The data is based on a study by Kearney from April 2025, which included more than 600 global CSOs (Chief Strategy Officers)*

## Key perspectives on ESG from the point of view of CFO

### Reasons for considering sustainability in decisions



93 %

of CFOs believe that investing in sustainability has **a clear business justification** (e.g., fostering collaboration).



69 %

of CFOs expect **higher returns from sustainable initiatives** compared to traditional investments.



65 %

of CFOs say that due to recognized risks, they already **measure the costs of inaction in sustainability** (thereby building resilience).



61 %

of CFOs recognize key ESG areas **more on the cost side than on the revenue side.**

*The data is based on a **survey by Kearney and We Don't Have Time** from December 2024, which included **more than 500 CFOs from different countries.***

Source: Kearney

## AI's impact on ESG, the good and the not-so-good

### The **GOOD** News

**Sustainability:** Supports vast majority of SDG targets with positive applications.

**Energy Sector:** Boosts efficiency by balancing supply and demand in real time.

**Food & Agriculture:** Improves yields, predicts weather, and cuts food waste.

**Healthcare:** Enhances diagnostics and enables personalized treatment.

### The **NOT-SO-GOOD** News

**Energy Consumption:** AI searches and data centers use massive energy.

**Bias:** AI reflects and amplifies biases, risking misinformation.

**Employment Disruptions:** AI automates white-collar tasks, threatening jobs.

**Automation:** Up to 30% of work hours may be automated by 2030.

*The data is based on the **AI sustainability - a solution or a threat** study by **Kearney** from 2025.*



# Stanje ESG-razvitosti v Sloveniji 2025



Namen iniciative  
ESG-Prvak je  
oceniti stopnjo  
ESG-zrelosti  
slovenskih podjetij  
ter jim pomagati  
prepoznati in  
odpraviti njihove  
pomanjkljivosti na  
področju trajnosti.

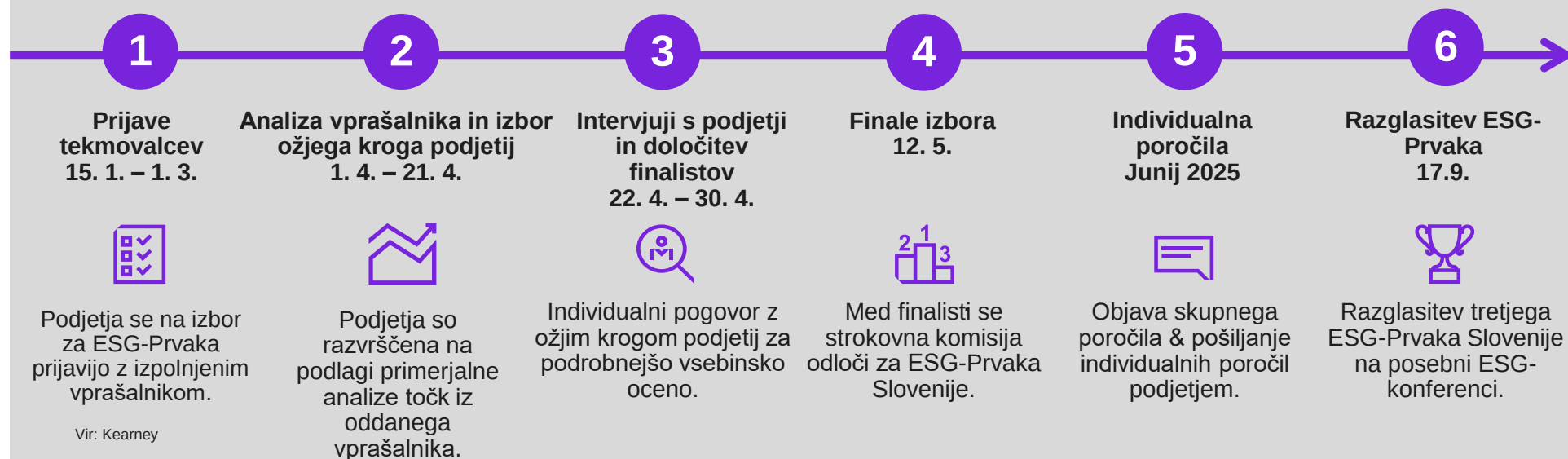
## Iniciativa ESG-Prvak

Celovita, a hkrati enostavna ocena ESG-razvitosti podjetij iz vseh treh vidikov – **okoljskega** (environmental), **družbenega** (social) ter **upravljaljskega** (governance).

Podjetja se **primerjajo** s podobnimi družbami iz različnih panog, ki so sodelovale v raziskavi, z namenom razumevanja svoje **trenutne ravni zrelosti** na področju trajnosti in opredelitve možnih področij za izboljšave.



## Pot do izbora ESG-Prvaka (2025)



V 2025 poleg ESG-Prvaka smo prvič predstavili tudi ESG-Utrip, namenjen mikro, malim in srednjim podjetjem (MSP).

## ESG-Prvak (Velika podjetja)



**Poglobljen** vprašalnik, namenjen celostni oceni ESG-razvitosti podjetij.



Namenjen podjetjem, ki so **napredni na področju ESG** in se želijo **potegovati za naziv ESG-Prvaka**.



Potrebna izpolnitev **vseh vprašanj**, vključno z vprašanji iz ESG-Utripa.



Najboljša podjetja po številu točk se uvrstijo v **finale za izbor ESG-Prvaka**. Nato Kearney opravi **pogovor** z vsakim finalistom za bolj podrobno vsebinsko oceno in strokovna komisija med tremi finalisti izbere najboljšega.

## ESG-Utrip (MSP)



**Kratek** vprašalnik, namenjen pridobitvi **splošne ocene ESG-razvitosti** podjetij.



Namenjen **širšemu naboru podjetij**, tudi tistim, ki ne sodelujejo v izboru ESG-Prvak (MSP).



Ni potrebna poglobljena izpolnitev vprašalnika, le del vprašanj **iz ESG-Utripa**.



Na podlagi **analize rezultatov** podjetja dobijo poročila o svojem stanju ESG-razvitosti in predloge za izboljšave.

ESG vprašalnik je vseboval 41 vprašanj, ki so se nanašala na različna področja znotraj posameznih ESG dimenzij.

## Okoljski vidik (E)

**11**  
vprašanj

- Emisije in ogljični odtis (cilji, spremljanje, Scope 1–3)
- Poraba virov (energija, voda, odpadki)
- Trajnostna nabavna veriga
- Okolju prijazni izdelki in obnovljivi viri

## Družbeni vidik (S)

**17**  
vprašanj

- Raznolikost, vključenost in dobro počutje zaposlenih
- Razvoj in fluktuacija zaposlenih (izobraževanja, zaposlitev, NPS, plačna razmerja)
- Odnosi s skupnostjo, kupci, vlagatelji in dobavitelji
- Lokalna dodana vrednost

## Upravljalški vidik (G)

**13**  
vprašanj

Vprašanja v posameznih sklopih so se nanašala na naslednje teme:

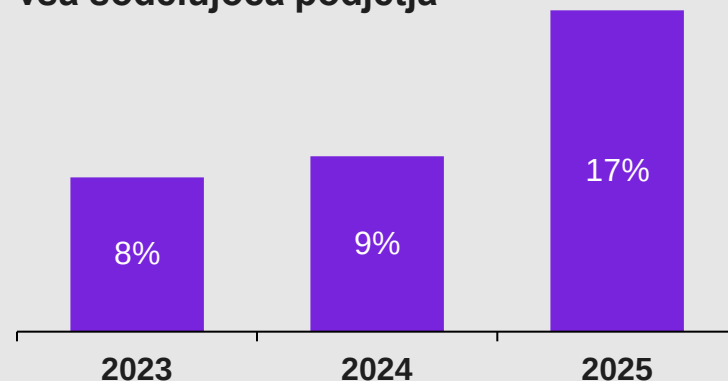
- ESG strategija in poročanje
- Poslovna strategija, izjava o namenu in KPI-ji
- Etični kodeks in načrtovanje nasledstva
- Nadzorni organi in zastopanost žensk v vodstvu

**Podjetja vse več pozornosti namenjano ESG-strategiji ter modelu ESG-upravljanja, pri čemer ima ključen vpliv CSRD direktiva, predvsem za velika<sup>1</sup> podjetja.**

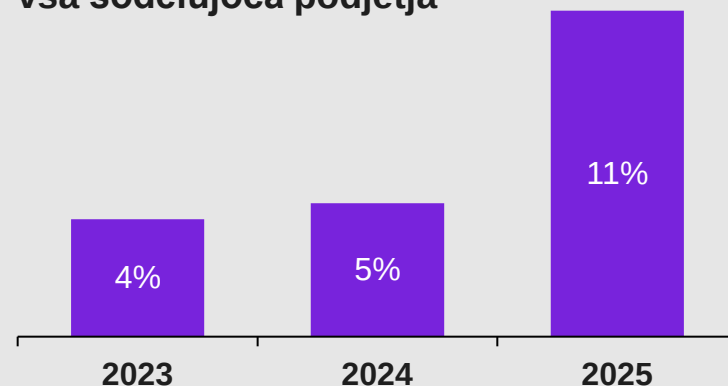
- Ocena med 4,5 in 5 (Vodilna podjetja)
- Ocena med 2,5 in 4,5 (Napredna podjetja)
- Ocena med 0 in 2,5 (Tradicionalna podjetja)

## Rezultati samoocene sodelujočih podjetij v Sloveniji (% predstavlja delež podjetij)

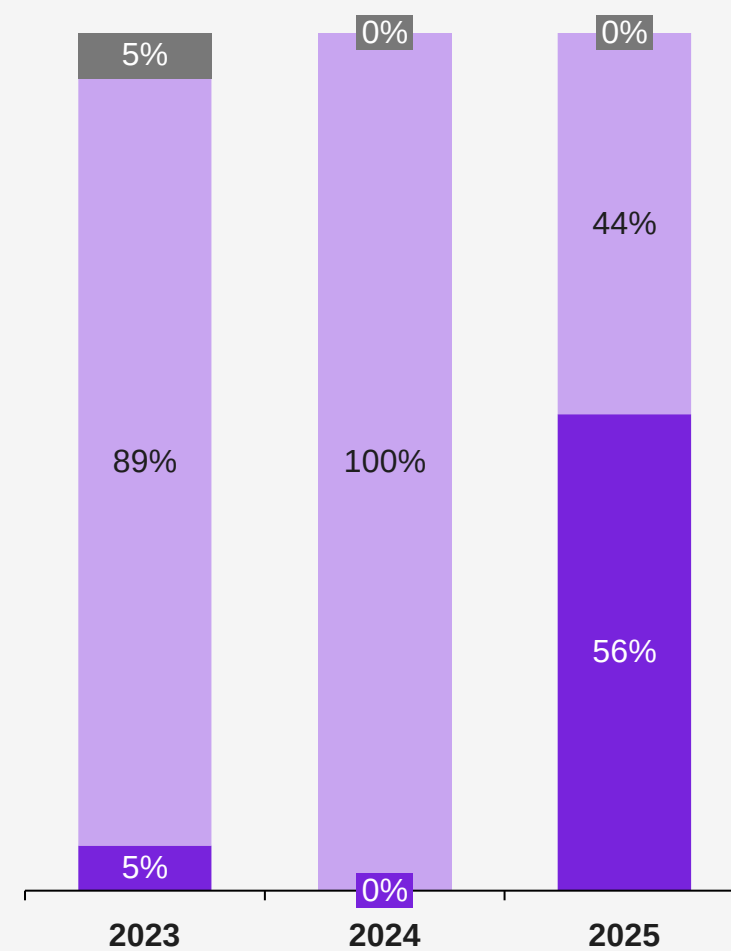
### ESG-strategija, smernice in poročanje, vsa sodelujoča podjetja



### Model ESG-upravljanja, vsa sodelujoča podjetja



### ESG-strategija, smernice in poročanje, Večja podjetja



1 – Velika podjetja - ključni kriterij: > € 50 mn prihodkov, dodatni kriterij: >250 zaposlenih

Vir: Analiza Kearney, ki temelji na samooceni udeležencev prek ankete ESG-Prvak.

Grafi prikazujejo rezultate znotraj posameznega segmenta in ne ločenih vprašanj. Odstopanja od 100 % so posledica zaokroževanja

## Razlike med večjimi in manjšimi podjetji pri modelih upravljanja. Viden napredek tudi na področju zaposlenih pri večjih podjetjih

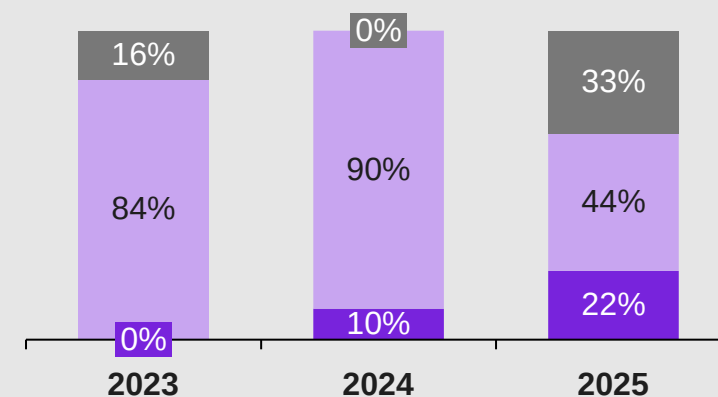
CSRD določa, da morajo velika podjetja (več kot 500 zaposlenih) z letom 2025 poleg finančnih poročil razkrivati tudi informacije o okoljskih, socialnih in upravljaljskih (ESG) dejavnikih.

- Ocena med 4,5 in 5 (Vodilna podjetja)
- Ocena med 2,5 in 4,5 (Napredna podjetja)
- Ocena med 0 in 2,5 (Tradicionalna podjetja)

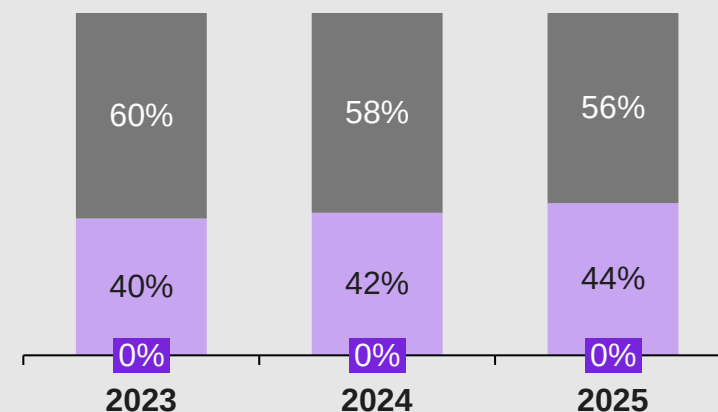
## Rezultati samoocene sodelujočih podjetij v Sloveniji (% predstavlja delež podjetij)

### Model ESG-upravljanja

#### Večja podjetja

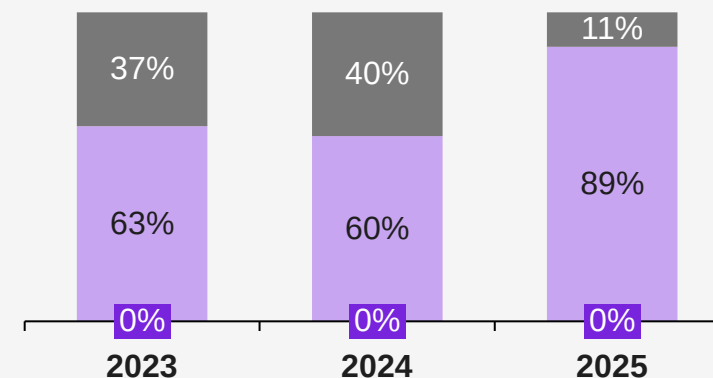


#### MSP podjetja

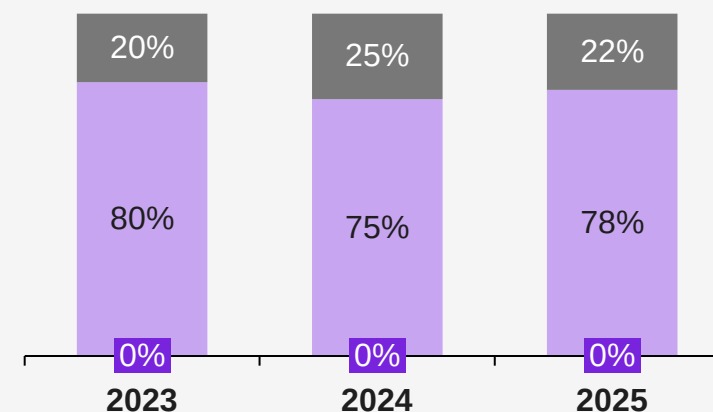


### Dobro počutje zaposlenih & stopnja enakosti, raznolikosti in vključenosti

#### Večja podjetja



#### MSP podjetja



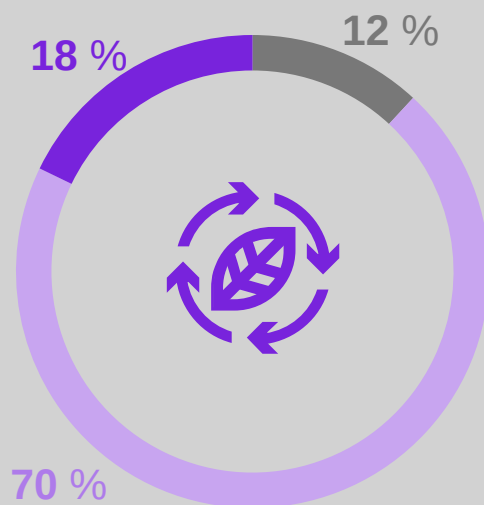
Vir: Analiza Kearney, ki temelji na samooceni udeležencev prek ankete ESG-Prvak. Grafi prikazujejo rezultate znotraj posameznega segmenta in ne ločenih vprašanj. Odstopanja od 100 % so posledica zaokroževanja

**Hierarhija pomembnosti ostaja jasna; prednost ima skrb za okolje, sledi vpliv na deležnike, nato pa skrb za zaposlene.**

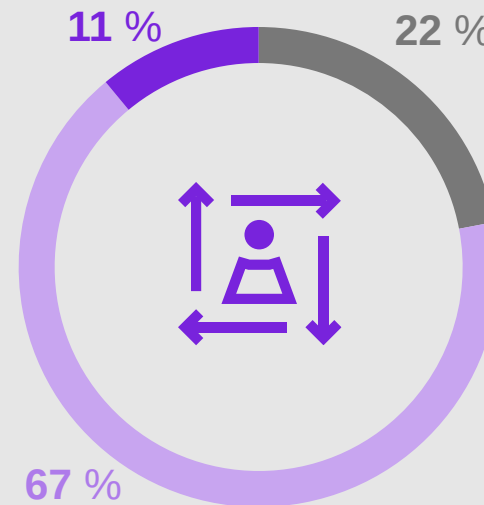
-  Ocena med 4,5 in 5 (Vodilna podjetja)
-  Ocena med 2,5 in 4,5 (Napredna podjetja)
-  Ocena med 0 in 2,5 (Tradicionalna podjetja)

## Rezultati samoocene sodelujočih podjetij v Sloveniji znotraj posameznih segmentov (% predstavlja delež podjetij)

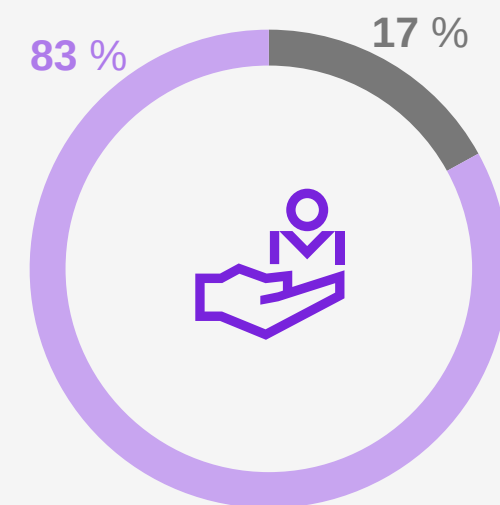
### Vpliv na okolje



### Vpliv na deležnike & skupnost



### Dobro počutje zaposlenih & stopnja enakosti, raznolikosti in vključenosti



Vir: Analiza Kearney, ki temelji na samooceni udeležencev prek ankete ESG-Prvak.  
Graf prikazuje rezultate znotraj posameznega segmenta in ne ločenih vprašanj. Odstopanja od 100 % so posledica zaokroževanja

**Slovenska podjetja so naredila velik korak naprej, a je na nekaterih področjih še precej prostora za izboljšave.**



**94 % sodelujočih podjetij ima ukrepe za izboljšanje energetske učinkovitosti.**



**67 % podjetij je naprednih, vendar pa je samo 11 % vodilnih z najvišjo stopnjo zavezanosti do strank, izbiro le trajnostnih dobaviteljev in nenehnim vračanjem družbi.**



**Nobeno podjetje izmed anketiranih še ni doseglo vrhunske uspešnosti na področju dobrega počutja zaposlenih in DEI, vendar je na slovenskem trgu vedno več naprednih podjetij.**



**Skoraj tretjina anketiranih podjetij nima nasledstvenega načrta, delež žensk na vodilnih položajih pri večini sodelujočih podjetij pa je nizek.**

# Slovenska podjetja izstopajo pri ESG-strategiji in zaznavi potrošnikov, medtem ko na drugih področjih dosegajo enake ali slabše rezultate kot hrvaška podjetja

Rezultati so pridobljeni na podlagi odgovorov podjetij v Sloveniji in na Hrvaškem, ki so izpolni spletno anketo Kearney v okviru tekmovanja za ESG-Prvaka.

## Legenda:

-  Slovenija 2025
-  Hrvaška 2024

94 % vs. 70 %



anketiranih podjetij v Sloveniji je **naprednih ali vodilnih** na področju ESG-strategije.



47 % vs. 47 %



podjetij v Sloveniji spremlja obseg 1, 2 in 3, enako kot na Hrvaškem.



83 % vs. 77 %



slovenskih podjetij opaža, da **kupci menijo**, da je njihov portfelj izdelkov oz. storitev **namenjen k višjemu cilju**.



83 % vs. 83 %



podjetij v Sloveniji je **naprednih ali vodilnih** na področju **izobraževanja** zaposlenih, **enako** kot na Hrvaškem.



44 % vs. 58 %



slovenskih podjetij **ima nasledstveni načrt** in vanj aktivno vlaga, v primerjavi z **58 %** podjetij na Hrvaškem.



# Hvala

Kearney is a leading global management consulting firm. For nearly 100 years, we have been a trusted advisor to C-suites, government bodies, and nonprofit organizations. Our people make us who we are. Driven to be the difference between a big idea and making it happen, we work alongside our clients to regenerate their businesses to create a future that works for everyone.

[www.kearney.com](http://www.kearney.com)

Stay connected with Kearney



This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of KEARNEY.

KEARNEY used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

# KEARNEY

