

MODELI IZVEŠTAVANJA O ODRŽIVOSTI PREDUZEĆA

UVOD

Koncept održivosti potiče još iz *Brundtland* izveštaja iz 1987. godine. *Brundtland* komisija u svom izveštaju „Naša zajednička budućnost“ (1987) definiše održivost kao „razvoj koji ispunjava potrebe sadašnjosti, ne ugrožavajući mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“ (5, 1034). Koncept se odnosi na praksu merenja i objavljivanja organizacionih performansi, sa posebnim osećajem odgovornosti prema internim i eksternim zainteresovanim stranama (stakeholders), a sve u cilju održivog razvoja preduzeća (16). Korporativna društvena odgovornost se odnosi na korporativnu održivost i odgovornost (Corporate Social Responsibility – CSR), korporativnu odgovornost, upravljanje zaštitom životne sredine, održivi razvoj, korporativnu održivost i trostruko održanje preduzeća (*Triple bottom line – TBL sustainability*). Ovi izrazi se često alternativno koriste i pored neprestane debate o distinkciji između pojedinih pojmova. Ono što je zajedničko svim ovim pojmovima jeste fokus na kreiranju vrednosti, balansu konfliktnih zahteva i preuzimanju odgovornosti za svoje akcije (29, 129). Pored obimne diskusije oko definisanja koncepta, značajna je debata i o implementaciji koncepta održivosti.

Kao reakcija na opšte nezadovoljstvo postojećim modelima korporativnog izveštavanja, 2010. godine formiran je Međunarodni savet za integrisano izveštavanje (*International Integrated Reporting Council – IIRC*) u nameri da kreira „globalni i prihvaćen okvir integrisanog izveštavanja, koji objedinjuje finansijske, ekološke, socijalne i informacije o upravljanju u jedan jasan, koncizan, konzistentan i uporediv format kako bi se omogućilo preduzećima da donose održive odluke i investitorima i drugim zainteresovanim stranama da razumeju kako jedno preduzeće zapravo funk-

REZIME

Ključne reči: održivost, izveštavanje, modeli izveštavanja, Balanced Scorecard model, preduzeće.

Izveštavanje o održivosti treba da bude transparentno i razumljivo svim zainteresovanim stranama. Predmet istraživanja su modeli izveštavanja o održivosti, sa posebnim osvrtom na Balanced Scorecard model (BSC). Cilj istraživanja je da se istakne, najpre, uloga izveštavanja o održivosti u savremenom poslovnom okruženju; zatim, da se elaboriraju osnove različitih modela izveštavanja, kao i da se istaknu mogućnosti i ograničenja primene BSC modela u izveštavanju o održivosti. Rezultati istraživanja pokazuju da je izveštavanje o održivosti uglavnom na dobrovoljnoj osnovi, kako u razvijenim, tako i u nerazvijenim tržišnim ekonomijama, da je neophodno pojačati svest menadžera o značaju izveštavanja o održivosti, ali i da ne postoji jedan univerzalni model izveštavanja, već je neophodno izveštavanje prilagoditi specifičnostima poslovanja preduzeća i specifičnostima grane u kojoj preduzeće posluje.

Izveštavanje o održivosti – novi trend integrativnog korporativnog upravljanja.

cioniše“ (20, 2016). Izveštavanje o održivosti može se smatrati novim trendom u korporativnom izveštavanju, koji integriše finansijske, ekološke i socijalne performanse preduzeća (5, 2018, 1035). Ovakav tip izveštavanja se prosto očekuje i zahteva od strane investitora, kupaca, zaposlenih, vlade i drugih zainteresovanih strana i može se shvatiti kao instrumentarijum za poboljšanje efikasnosti, odgovornosti i efektivnosti preduzeća. Osim toga, izveštavanje o održivosti doprinosi da se preduzeće ponaša etički i legitimno, poboljšava odnose sa zainteresovanim stranama i izgrađuje pozitivan imidž među kupcima, državnim organima, novinarima i investitorima, daje im bolji kreditni rejting koji dovodi do boljeg finansijskog uspeha i privlačenja dugoročnog kapitala i to ne samo domaćeg, već i stranog (26). Izveštavanje o održivosti takođe se može koristiti za upravljanje imidžom preduzeća (36). Izveštavanje o ekološkim i socijalnim performansama dobija sve više na značaju u nameri da se omogući eksternim zainteresovanim stranama da razumeju pravu vrednost preduzeća (3, 2019, 484). Brojni su izazovi pred izveštavanjem o održivosti: konkurentni modeli izveštavanja, odsustvo standarda, merenje neizvesnosti, različita merila sadržajnosti informacija, nekonzistentne metode izveštavanja, jezik izražavanja, uporedivost, investitori vs. preduzeća (9).

Izveštavanje o održivosti sve je češća praksa velikih preduzeća. Među svetskim najvećim preduzećima 90-95% njih sastavlja izveštaj o korporativnoj društvenoj odgovornosti (29, 2018, 128). *The Governance and Accountability Institute* je objavio da je 75% preduzeća iz grupe *S&P 500 Index* pripremio izveštaje o održivosti u 2014. godini, 81% u 2015. godini, što je značajno više u odnosu na 2011. godinu, kada je samo 20% ovih preduzeća pripremalo izveštaje o održivosti (39, 2018, 2). Do 2016. godine preko 13.000 preduzeća je objavilo više od 80.000 izveštaja, globalno posmatrano. Naravno, treba poraditi na kvalitetu izveštavanja o održivosti. Odbor za računovodstvene standarde o održivosti (*Sustainability Accounting Standards Board – SASB*) ističe da u izveštajima o održivosti nedostaje fokus na pitanja održivosti od značaja za investitore (9). U svom izveštaju, *International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011*, KPMG ističe značajno povećanje u izveštavanju o održivosti, i to „95 procenata od 250 svetskih najvećih preduzeća u 2011. godini u odnosu na 80 procenata u 2008. godini... 80 procenata ovih preduzeća izveštavaju o održivosti prema GRI smernicama“ (16, 3).

Imajući u vidu značaj održivosti preduzeća u savremenom poslovnom okruženju, *predmet istraživanja* su modeli izveštavanja o održivosti, sa posebnim osvrtom na *Balanced Scorecard* model, koji predstavlja najistaknutiji model upravljanja poslovnim

performansama preduzeća. *Cilj istraživanja* je da se istakne, najpre, uloga izveštavanja o održivosti u savremenom poslovnom okruženju; zatim, da se elaboriraju osnove različitih modela izveštavanja, kao i da se istaknu mogućnosti i ograničenja primene *Balanced Scorecard* modela pri izveštavanju o održivosti. U skladu sa definisanim predmetom i ciljem istraživanja, polazna naučna hipoteza jeste da još uvek nije razvijena svest menadžera o značaju izveštavanja o održivosti, posebno u nerazvijenim i zemljama u razvoju, da ne postoji jedan univerzalni model izveštavanja, već da je neophodno izveštavanje prilagoditi specifičnostima poslovanja preduzeća i specifičnostima grane u kojoj preduzeće posluje. U radu je primenjena kvalitativna metodologija, utemeljena na proučavanju rezultata istraživanja brojnih autora i metodom komparacije, analize i sinteze zauzeti su konačni stavovi u vezi sa načinom izveštavanja o održivosti preduzeća. Pored uvoda i zaključka, rad sadrži dva dela. *Prvi deo* daje konceptualne osnove održivosti i izveštavanja o održivosti preduzeća. *Drugi deo* ističe mogućnosti i ograničenja primene *Balanced Scorecard* modela u izveštavanju o održivosti preduzeća. Konačno, izvedeni su zaključni stavovi u vezi sa polaznom hipotezom, istaknuta su ograničenja i definisani budući pravci istraživanja.

ODRŽIVOST PREDUZEĆA: KONCEPTUALNE OSNOVE I IZVEŠTAVANJE

Korporativna održivost podrazumeva balans između ekonomskog profita, ekološke i društvene odgovornosti i zahteva drugih zainteresovanih strana (21, 2018, 625). Ovo znači da performanse preduzeća imaju višestruke dimenzije i to ekonomsku, ekološku i socijalnu. (37) ističe da je korporativna održivost kompleksan problem i da nema jednog univerzalnog pristupa održivosti. (37, 240) ističe da je teorija stejkholdera jedna od najšire prihvaćenih teorijskih modela za istraživanje o korporativnoj održivosti. (7, 293) pod korporativnom održivošću podrazumevaju integrisanje „ekoloških, socijalnih, ekonomskih i performansi upravljanja, tzv. četvorostruka održivost (*quadruple bottom line sustainability*)“. (23) ističu različite definicije održivosti. Najpopularnija teorija je da je preduzeće održivo kada ostvaruje ekonomski prosperitet, kvalitet okruženja u kojem posluje i socijalnu pravdu. Ovakva definicija može se dalje objasniti kao ekonomska odgovornost, odgovornost prema okruženju i socijalna odgovornost. Održivost preduzeća (*enterprise sustainability*) je širi koncept od korporativne održivosti (*corporate sustainability*) i podrazumeva: korporativnu održivost, odr-

živost lanca ponude i kontekst održivosti. Održivost preduzeća može se shvatiti kao „kreiranje intra i inter organizacionih poslovnih sistema fokusiranih ka zainteresovanim stranama koji su posvećeni integrisanim ekonomskim, ekološkim i socijalnim aspektima performansi u kratkom i dugom roku u okviru granica koje nameću društvo i priroda“ (38, 121).

Izveštavanje o održivosti je širok pojam koji se koristi da bi se opisalo izveštavanje o ekonomskim, ekološkim i socijalnim performansama preduzeća (2). Integrisano izveštavanje je značajno zato što omogućava utvrđivanje prave vrednosti preduzeća sada i u budućnosti. Ovakvo izveštavanje podrazumeva objavljivanje finansijskih informacija i informacija o održivosti preduzeća i slično. Reč je o kompleksnom procesu, koji podrazumeva značajnu promenu u organizacionoj strukturi, procesima i razmišljanju (3). Izveštavanje o održivosti pruža informacije za brojne zainteresovane strane, uzimajući u obzir faktore okruženja i socijalne faktore. Očigledni razlozi dobrovoljnog izveštavanja o održivosti su (39, 2):

- shvatanje da aspekti održivosti – socijalni i ekološki, mogu značajno uticati na dugoročne ekonomske performanse (14; 31; 42; 30; 32; 18; 1; 33; 22; 13);
- zahtevi različitih stejkholdera – investitora, zaposlenih, potrošača, zajednica i regulatornih tela – za povećanu transparentnost i objavljivanje; i
- potreba da se odgovori na pitanja održivog razvoja.

Dakle, generalno uzev, izveštavanje o održivosti dovodi do ekonomskih koristi, finansijskog uspeha i kreiranja dodatne vrednosti preduzeća. Postoje brojna istraživanja na temu uticaja izveštavanja o održivosti na finansijske performanse. Rezultati istraživanja pokazuju da postoji pozitivan uticaj izveštavanja o održivosti na finansijske performanse (6), negativan uticaj (41), ili neutralan uticaj (28).

Izveštavanje o održivosti dovodi do ekonomskih i finansijskih koristi, i kreiranja dodatne vrednosti.

Razlikuju se nekoliko modela za izveštavanje o održivosti: Opšta inicijativa za izveštavanje (*General Reporting Initiative – GRI* od 1997. godine), Međunarodni savet za integrisano izveštavanje (*International Integrated Reporting Council – IIRC* od 2013. godine) i Direktive Odbora za računovodstvene standarde o održivosti (*Sustainability Accounting Standards Board – SASB* od 2010. godine, a konkretizovane 2013. godine), (29, 129). Svaki model razlikuje se u svojoj orijentaciji: *GRI* se fokusira na stejkholdere – multistejkholderski pristup, *IIRC* se fokusira na kreiranje vrednosti, a *SASB* na investitore (29, 129). *GRI* je najčešće korišćen okvir za izveštavanje o održivosti. U osnovi, *GRI* je ekvivalent za *GAAP* za izveštavanje o finansijskim performansama i podrazumeva tri kategorije indikatora održivosti – ekonomsku, ekološku i socijalnu, kao i četiri soci-

jalne potkategorije: ljudska prava, radne prakse, odgovornost za proizvod i društvo (35, 927). SASB je kreiran 2011. godine kako bi definisao pun set nefinansijskih pitanja konkretnih za industriju i u vezi sa tim indikatori performansi za američka preduzeća. GRI i IIRC su uveli međunarodne modele za izveštavanje o održivosti širem krugu zainteresovanih strana. SASB i Institut upravljačkih računovođa (*Institute of Management Accountants – IMA*) objavili su novi memorandum o razumevanju kako unaprediti upravljanje i objavljivanje nefinansijskih informacija u korporativnim izveštajima. 2016. godine, SASB i GRI su publikovali značajna dokumenta u vezi sa unapređenjem i komparabilnost izveštavanja o održivosti. Bazični principi od kojih polazi SASB su: primenljivost na investitore, relevantnost za industriju, potencijal za kreiranje vrednosti, benefiti koji premašuju troškove, podsticanje preduzeća na akciju i odražavanje gledišta svih zainteresovanih strana (39, 8).

Odbor za međunarodno integrisano izveštavanje (*International Integrated Reporting Committee – IIRC*) je formiran 2010. godine sa ciljem da se kreira globalno prihvaćen model o integrisanom izveštavanju. Ovakav model fokusira se na strategiju kako bi se kreirala vrednost u kratkom, srednjem i dugom roku, kako za društvo, tako i za sve stejkholdere (19). Integrisani izveštaj povezuje finansijske i nefinansijske performanse (socijalne i ekološke), strategije i efekte strategije na performanse. Osim toga, (34) ističe da integrisani izveštaj ne treba da pokaže samo finansijske i nefinansijske performanse, već kako ove međusobno povezane dimenzije kreiraju ili uništavaju vrednost za akcionare i druge zainteresovane strane. Integrisano izveštavanje se može opisati kao izveštavanje orijentisano ka budućnosti, koje pokušava da objasni veze između glavnih uzročnika performansi (10). Trenutni model integrisanog izveštavanja potvrđuje da je glavni cilj integrisanog izveštavanja da jasno identifikuje kako preduzeće kreira dugoročnu vrednost sa investitorima. Nažalost, rezultati istraživanja pokazuju da je samo jedna trećina preduzeća primenila model integrisanog izveštavanja (16). Južna Afrika i Japan bili su u vođstvu u usvajanju integrisanog izveštavanja, ali trenutno oko 1.500 globalnih preduzeća već koristi ili se poziva na integrisano izveštavanje (20). Prema IIRC modelu iz 2013. godine, integrisani izveštaj je „koncizna komunikacija o tome kako strategija, upravljanje, performanse i perspektive, u kontekstu eksternog okruženja, dovode do kreiranja vrednosti u kratkom, srednjem i dugom roku“ (19, 7). Odluka o primeni integrisanog izveštavanja zavisi od korporativnih karakteristika (na primer, veličine i profitabilnosti preduzeća) i faktora korporativnog upravljanja (na primer, diversifikovanosti odbora direktora), ali je takođe i pod uticajem unutrašnje motivacije menadžmenta (3).

Trenutno oko 1.500 globalnih preduzećaveć koristi ili se poziva na integrisano izveštavanje.

GRI objavljuje smernice na globalnom nivou u cilju što bolje transparentnosti sistema izveštavanja o održivom razvoju. GRI standardi baziraju se na tri stuba, a to su: izveštavanje o strategiji, korporativnom upravljanju i profilu privrednog društva; menadžerski pristup problemima održivog razvoja; merila performansi u domenu održivog razvoja (16; 25, 88). *Global Reporting Initiative* (16) navodi da izveštaj o održivosti preduzeća treba da sadrži pozitivne i negativne aspekte performansi preduzeća prema stavkama klasifikovanim u tri dimenzije – ekonomsku, ekološku i socijalnu. *Ekonomska dimenzija* se meri pomoću devet stavki razvrstanih u tri poddimenzije, i to: direktne ekonomske performanse, prisustvo na tržištu i indirektan uticaj na društvo. *Ekološka dimenzija* sadrži tri poddimenzije, i to: inpute (materijal, energija i voda), autpute (emisije, otpadne vode i otpad) i usaglašenost (ekološka usklađenost, troškovi zaštite životne sredine i uticaj proizvoda i usluga na kvalitet života zainteresovanih strana). *Socijalna dimenzija* se deli na: radne prakse i pristojan rad, ljudska prava, društvo i odgovornost za proizvode i usluge.

U evropskom miljeu, problem izveštavanja o održivom razvoju rešavao se donošenjem nove Direktive amandmana 2014/95/EU (11). Data direktiva obavezuje sve kompanije u EU sa više od 500 zaposlenih da sastavljaju izveštaj o održivom razvoju (25, 85; 11). Nefinansijski izveštaj privrednih društava bi sadržao i ekološke, socijalne i kadrovske efekte poslovnih aktivnosti, zatim efekte poslovnih aktivnosti na poštovanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi sa podmićivanjem (25, 89). Evropska komisija objavila je neobavezujuće smernice u 2017. godini kako bi se povećala konzistentnost i komparabilnost nefinansijskog izveštavanja. Ključni principi u smernicama uključuju sadržajnost informacija; pravične, uravnotežene i razumljive karakteristike informacija; sveobuhvatnost, ali i konciznu prirodu objavljivanja.

(25, 85-86) ističu da „Republika Srbija ima zadatak da, saglasno strateškoj opredeljenosti ka pristupanju Evropskoj uniji, usaglasni Zakon o privrednim društvima i Zakon o računovodstvu sa novododatim Direktivom te da obaveže privredna društva sa više od pet stotina zaposlenih da nefinansijske informacije zahtevane Direktivom obelodane u okviru (konsolidovanog) izveštaja o poslovanju ili u formi zasebnog izveštaja.“ Rezultati sprovedenog istraživanja pomenutih autora pokazuju da privredna društva koja se kotiraju na Beogradskoj berzi uglavnom veoma površno izveštavaju o održivom razvoju, vodeći više računa o formi, a ne o sadržini i korisnosti informacija i to u okviru izveštaja o poslovanju. Nasuprot tome, u globalnim razmerama,

Srbija je već u procesu usvajanja odredbi o nefinansijskom izveštavanju.

izlišno je pitanje o neophodnosti izveštavanja o održivom razvoju, već je pitanje samo kako unaprediti isto u smislu uporedivosti, sadržajnosti informacija i eksterne provere istih (25, 98).

Tabela 1 prikazuje komparativno karakteristike izveštavanja o održivosti u razvijenim tržišnim ekonomijama koje su uzor nerazvijenim ekonomijama.

Tabela 1. Komparativna analiza izveštavanja o održivosti

<i>Zemlja</i>	USA	UK
Veličina uzorka	58	78
Prosečan broj bodova za izveštavanje o održivosti	39,1	34,5
Raspon bodova za izveštavanje o održivosti	2,53 do 100 (%)	2.53 do 88,31 (%)
Prosečan broj bodova za izveštavanje o ekonomskim performansama	39,31	33,14
Prosečan broj bodova za izveštavanje o ekološkim performansama	43,67	38,11
Prosečan broj bodova za izveštavanje o socijalnim performansama	35,83	32,22
Kategorija koja se najviše objavljuje	Ekološka	Ekološka
Kategorija koja se najmanje objavljuje	Socijalna	Socijalna
Industrija u kojoj se najviše izveštava o održivosti	Hemijska	Metalurgija i rudarstvo
Industrija u kojoj se najmanje izveštava o održivosti	Maloprodaja	Inženjering
Rang	1	2

Izvor: 5, 1048

Generalno, može se zaključiti da je nivo izveštavanja o održivosti nizak kako u SAD tako i u UK. Izveštavanje o održivosti je opciono u ovim zemljama, ali je važno istaći da preduzeća dobrovoljno uvode praksu izveštavanja o održivosti. Osim toga, razvijene zemlje uvode standardizovane modele kao što su GRI indikatori i daju preporuke drugim nacijama da ih primenjuju u cilju dugoročnog održanja.

SASB predlaže da dobar izveštaj o održivosti treba da sadrži sledeće elemente: prezentaciju, temu, pristup, metriku i informacije (Slika 1). Prezentacija izveštaja treba da je standardizovana. Pri izboru teme treba se pridržavati sledećih kriterijuma: uticaj na kreiranje vrednosti, relevantnost za investitore, odraz konsenzusa zainteresovanih strana, relevantnost za industriju i prilagađenost uslovima poslovanja preduzeća. Pri sastavljanju izveštaja treba se pridržavati bazičnih principa: zasnovanost na dokazima, specifično za industriju i informisanost o tržištu. Pri izboru metrike treba se pridržavati sledećih kriterijuma: pravilno izražavanje performansi, korisnost, uporedivost, primenljivost, kompletnost, mogućnost verifikacije podataka,

usaglašenost sa postojećim metrikama, širok spektar podataka i objektivnost. Konačno, informacije koje se izvode na osnovu podataka prezentiranih u izveštaju treba da su u vezi sa definisanim ciljevima preduzeća, sadržajne, korisne i troškovno efikasne, to jest da su veće koristi od troškova pridobijanja takvih informacija.



Izvor: 40, 1.

Slika 1. Struktura izveštaja o održivosti

IZVEŠTAVANJE O ODRŽIVOSTI NA OSNOVU MODELA USKLAĐENE LISTE REZULTATA

Najistaknutiji savremeni model upravljanja poslovnim performansama jeste model Usklađene liste rezultata (*Balanced Scorecard – BSC*). U svojoj originalnoj verziji, BSC model izveštava o performansama preduzeća iz četiri bazične perspektive: finansije, kupci, interni poslovni procesi i učenje i razvoj (24). Naime, polazeći od definisane misije i vizije preduzeća, menadžeri definišu ciljeve, zadatke, programe realizacije ciljeva i merila performansi iz date četiri perspektive. Indikatori performansi u pojedinim perspektivama su u uzročno-posledičnoj povezanosti. Na ovaj način, menadžeri mogu pratiti tok implementacije definisane strategije i meriti efekte implementacije strategije na performanse preduzeća. Naime, me-

nadžeri postavljaju ciljne vrednosti – standarde u pojedinim perspektivama, prate realne vrednosti pojedinih parametara, prave komparaciju realnih sa ciljnim vrednostima, utvrđuju devijacije stvarnih od ciljnih vrednosti, analiziraju uzroke tih devijacija i predlažu mere otklanjanja negativnih devijacija i poboljšanja performansi u budućem periodu. Ovo će ponekad podrazumevati i redefinisane postojeće strategije ili redefinisane načina implementacije izabrane strategije. Perspektive u *BSC* modelu mogu se modifikovati ili proširiti u skladu sa specifičnostima poslovanja preduzeća. U tom smislu, moguće je dodati i petu perspektivu održivosti preduzeća.

(23) ispituju mogućnosti merenja performansi održivosti prema najistaknutijem savremenom modelu merenja i upravljanja performansama preduzeća – *BSC* modelu i to na primeru hotela u porodičnom vlasništvu. Autori pokazuju da je performanse korporativne održivosti moguće oceniti prema *BSC* modelu. (15) predlažu da se u *BSC* model uvede još jedna netržišna perspektiva, koja uključuje aspekte okruženja i socijalne aspekte u strategiju preduzeća i ovakav jedan sveobuhvatniji pristup nazvan je *BSC* održivosti – *Sustainability Balanced Scorecard*. (17, 194) analiziraju *BSC* održivosti (*SBSC*). *SBSC* ide korak dalje od običnog *BSC* modela tako što integriše strategijski relevantne ciljeve okruženja, socijalne i etičke ciljeve. Strategijski ciljevi okruženja i socijalni strategijski ciljevi mogu se integrisati u postojeće perspektive *BSC* modela ili se mogu uključiti kao posebna perspektiva. U jednom australijskom izveštaju navodi se da *BSC* u praksi često sadrži netradicionalne perspektive, kao što su okruženje (50%) i zajednica (53%) (4, 27). (17) ispituju kako je moguće prilagoditi arhitekturu *BSC* modela u cilju integrisanja korporativne održivosti, kreirajući tako *SBSC*. Iako kontroverzan, *BSC* model jedan je od najpopularnijih modela merenja i upravljanja performansama i u kontekstu korporativne održivosti. Korporativna održivost podrazumeva sistematske napore menadžmenta da se dobrovoljno uključe pitanja okruženja i socijalna pitanja u opšta pitanja menadžmenta. *SBSC* se razlikuje od *BSC* po eksplicitnom prepoznavanju značaja ciljeva i merila performansi koja se odnose na održivost preduzeća.

(12) ispituje stepen održivosti i javnog objavljivanja *BSC* modela među 100 najboljih australijskih javnih preduzeća. Rezultati istraživanja su pokazali da je 93% preduzeća u 2007. godini i 85% preduzeća u 2008. godini uključilo dimenziju održivosti u *BSC* model. Osim toga, više od 50% ovih preduzeća objavilo je informacije o ekološkim pitanjima.

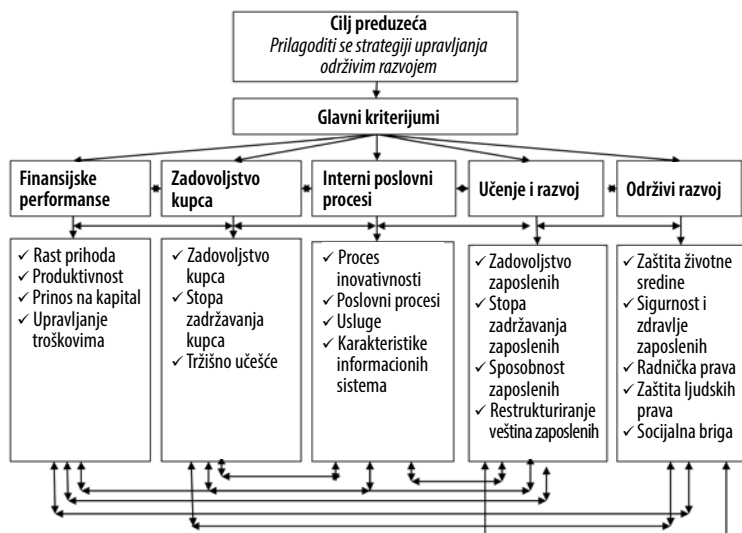
Glavni problem u SBSC modelu jeste kako identifikovati „ključne determinante održivog razvoja kojim menadžment u savremenim uslovima mora da upravlja, tako što će da ih meri, prati, kontroliše i unapređuje“ (27, 253). Suštinska vrednost SBSC modela jeste integrisanje upravljanja ekološkom i socijalnom odgovornošću u strategijski upravljački proces (27, 253). (15, 273) predlažu tri pristupa izradi SBSC modela, i to: integrisanje ekološke i socijalne dimenzije u postojeće četiri perspektive BSC modela – finansije, kupci, interni poslovni procesi i učenje i razvoj; uvođenje nove dodatne perspektive – ekološke i socijalne perspektive; iz postojećeg BSC modela izvesti kartu ekoloških/socijalnih performansi.

BSC model održivosti takođe polazi od definisane misije, vizije i opšteg cilja preduzeća. Nakon toga, definišu se konkretni ciljevi, merila performansi, ciljne vrednosti i inicijative iz pet perspektiva – finansije, kupci, interni poslovni procesi, učenje i razvoj i održivost, koja objedinjuje ekološke i socijalne performanse. Svi indikatori performansi su u međusobnoj uzročno-posledičnoj povezanosti. Ono što se ovde javlja kao problem jeste koji je to dovoljan broj merila performansi koja će na najverodostojniji način odražavati efikasnost i efektivnost poslovanja preduzeća, kako ponderisati, to jest oceniti značaj pojedinih indikatora performansi i kako izmeriti uticaj indikatora u jednoj perspektivi na indikatore performanse u drugim perspektivama. Osim toga, značajno je definisati ključne faktore uspeha preduzeća.

Neka se pretpostavi da je u jednoj industriji bicikala opšti cilj prilagođavanje strategiji upravljanja održivošću. Glavni kriterijumi su: finansijske performanse, zadovoljstvo kupaca, interni poslovni procesi, učenje i razvoj i održivi razvoj. Potkriterijumi po perspektivama su (8, 11):

- *finansije*: rast prihoda, produktivnost, prinos na kapital, upravljanje troškovima;
- *kupci*: zadovoljstvo kupaca, stopa zadržavanja kupaca, tržišno učešće;
- *interni poslovni procesi*: proces inovativnosti, poslovni procesi, usluge, sposobnosti informacionih sistema;
- *učenje i razvoj zaposlenih*: zadovoljstvo zaposlenih, stopa zadržavanja zaposlenih, sposobnost zaposlenih, restrukturiranje veština zaposlenih;
- *održivi razvoj*: zaštita životne sredine, sigurnost i zdravlje zaposlenih, prava zaposlenih, zaštita ljudskih prava, socijalna briga.

Slika 2. prikazuje uzročno-posledičnu povezanost indikatora performansi u BSC modelu održivosti na primeru industrije bicikala.



Izvor: Autor, na osnovu 8, 11

Slika 2. Indikatori performansi u BSC održivosti

ZAKLJUČAK

U savremenom poslovnom okruženju, tradicionalno finansijsko izveštavanje *per se* više nije dovoljno. U cilju opstanka, održanja i razvoja preduzeća u dugom roku neophodno je izbalansirati zahteve i očekivanja svih zainteresovanih strana. Ovo nije nimalo jednostavno imajući u vidu činjenicu da su ti zahtevi i očekivanja prilično divergentni i konfliktni i da ispunjenje jednih ide na uštrb drugih. Ovo znači da je neophodno definisati što je moguće objektivnije i pravičnije pondere, koji će meriti težinu karakterističnih pojedinih zahteva i očekivanja, a sve sa ciljem kreiranja vrednosti preduzeća u dugom roku. Imajući ovo u vidu, jasno je da je transparentnost poslovanja od posebnog značaja i da sve veću vrednost danas imaju ne samo finansijske, već i nefinansijske informacije. Za kupce, lokalno okruženje i širu društvenu zajednicu, nisu od primarnog značaja finansijske performanse preduzeća, već pre svega ekološke i socijalne performanse. Za investitore i vlasnike svakako da primarno značajne finansijske performanse. Teško je izolovati jedne od drugih. Naime, samo komplementarnim i integrativnim obelodanjivanjem finansijskih i nefinansijskih informacija dobija se kompletna slika o uspešnosti poslovanja preduzeća. Ovo praktično znači da je neophodno da preduzeća objavljuju integrisane izveštaje koji objedinjuju finansijske, ekološke, socijalne i performanse upravljanja preduzećem.

Razlikuje se više modela izveštavanja o održivosti preduzeća – *GRI*, *IRRC*, *SASB*, *BSC*. *GRI* se fokusira na stajkholdere – multistajkholderski pristup, *IRRC* se fokusira na kreiranje vrednosti, a *SASB* na investitore. Najistaknutiji model upravljanja performansama preduzeća je model Usklađene liste rezultata – *BSC* model. Moguće je dizajnirati *BSC* model održivosti na više načina, i to: integrisanjem ekološke i socijalne dimenzije u postojeće četiri perspektive; uvođenjem nove dodatne perspektive – ekološke i socijalne, to jest održivog razvoja, ili iz postojećeg *BSC* modela izvesti kartu ekoloških/socijalnih performansi. *SBSC* se razlikuje od *BSC* modela po eksplicitnom prepoznavanju značaja ciljeva i merila performansi koja se odnose na održivost preduzeća. Ključni problem u *SBSC* modelu (*BSC* modelu održivosti) jeste kako identifikovati ključne determinante održivosti kojim menadžeri moraju upravljati u savremenom poslovnom okruženju.

Može se zaključiti da je izveštavanje o održivosti uglavnom na dobrovoljnoj osnovi, kako u razvijenim, tako i u nerazvijenim tržišnim ekonomijama. Neophodno je pojačati svest menadžera o značaju izveštavanja o održivosti. Ne postoji jedan univerzalni model izveštavanja, već je neophodno izveštavanje prilagoditi specifičnostima poslovanja preduzeća i specifičnostima grane u kojoj preduzeće posluje. Ovim je potvrđena polazna naučna hipoteza. Ograničenije istraživanja je kvalitativan pristup obradi teme. Ubuduće, poželjno je da se uradi kvantitativna analiza primene izveštaja o održivosti, kao i komparativna analiza efekata objavljivanja izveštaja o održivosti na performanse preduzeća.

REFERENCE

1. Ahmad, S., & Wong, Y. K. (2018). Sustainability assessment in the manufacturing industry: a review of recent studies. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3162-3179. DOI: 10.1108/BIJ-08-2017-0214.
2. AICPA. 2015. The State of Sustainability Assurance and Related Advisory Services in the U.S. Two Market Assessments. <http://www.aicpa.org/interestareas/businessindustryandgovernment>
3. Argento, D., Culasso, F., & Truant, E. (2019). From sustainability to integrated reporting: the legitimizing role of the CSR manager. *Organization & Environment*, 32(4), 484-507. DOI: 10.1177/1086026618769487
4. Bedford, D., Brown, D., A., Malmi, T., & Sivabalan, P. (2008). Balanced scorecard design and performance impacts: some Australian evidence. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), 17-36
5. Bhatia, A., & Tuli, S. (2018). Sustainability reporting practices in US and UK: an empirical comparison. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 1034-1056. DOI 10.1108/IJLMA-04-2017-0102
6. Bihari, S. C. and Pradhan, S. (2011), CSR and Performance: The story of banks in India. *Journal of Transnational Management*, 16(1), 20-35
7. Budsaratragoon, P., & Jitmaneeroj, B. (2019). Measuring causal relations

- and identifying critical drivers for corporate sustainability: the quadruple bottom line approach. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 292-316. DOI 10.1108/MBE-10-2017-0080
8. Chung, C.-C., Chao, L.-C., Chen, C.-H., & Lou, S.-J. (2016). A balanced scorecard of sustainable management in the Taiwanese bicycle industry: development of performance indicators and importance analysis. *Sustainability*, 8, 1-21. DOI:10.3390/su8060518
 9. D'Aquila, M. J. (2018). The current state of sustainability reporting. *THE CPA JOURNAL*, Preuzeto dana: 20.01.20120. godine, sa <https://www.cpa-journal.com/2018/07/30/the-current-state-of-sustainability-reporting/>
 10. Dilling, F. A. P., & Harris, P. (2018). Reporting on long-term value creation by Canadian companies: a longitudinal assessment. *Journal of Cleaner Production*, 191, 350-360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.286>
 11. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014, Official Journal of the European Union L 330/1, Preuzeto dana: 20.01.2020. godine
 12. Eljido-Ten, E. (2011). The impact of sustainability and balanced scorecard disclosures on marketperformance: evidence from Australia's top 100. *JAMAR*, 9(1), 59-74
 13. El-Khalil, R., & El-Kassar, A.-N. (2018). Effects of corporate sustainability practices on performance: the case of the MENA region. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1333-1349. DOI: 10.1108/BIJ-06-2015-0065
 14. Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604
 15. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard — Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284
 16. Global Reporting Initiative (2012). Annual Report 2011/12. Preuzeto dana: 11.12.2019. godine, sa sajta <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Annual-Report-2011-2012.pdf>
 17. Hansen, G. E., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221. DOI: 10.1007/S10551-014-2340-3
 18. Hussain, N., Rigoni, U., & Cavezzali, E. (2018). Does it pay to be sustainable? Looking inside the black box of the relationship between sustainability performance and financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1198-1211. [Wileyonlinelibrary.com/journal/csr](http://wileyonlinelibrary.com/journal/csr). DOI: 10.1002/csr.1631
 19. International Integrated Reporting Council (IIRC), 2015. Integrated Reporting. Preuzeto dana: 24.01.2020. godine, sa sajta <http://integratedreporting.org/>
 20. International Integrated Reporting Council (IIRC) (2016). The International Integrated Reporting Council. Preuzeto dana: 24.01.2020. godine, sa sajta <http://www.theiirc.org//the-iirc-2/>
 21. Jiang, Q., Liu, Z., Liu, W., Cong, W., Zhang, H., & Shi, J. (2018). A principal component analysis based three-dimensional sustainability assessment model to evaluate corporate sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 187, 625-637. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.255>
 22. Jung, S., Nam, C., Yang, D.-H., & Kim, S. (2018). Does corporate sustainability performance increase corporate financial performance? Focusing on the information and communication technology industry in Korea. *Sustainable Development*, 26, 243-254. Published online 25 August 2017 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/sd.1698
 23. Kang, J.-S., Chiang, C.-F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134
 24. Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79

THE ENTERPRISE SUSTAINABILITY REPORTING MODELS SUMMARY

Key words: sustainability, reporting, sustainability models, balanced scorecard model, enterprise.

Sustainability reporting should be transparent and understandable to all stakeholders. The subject of research is sustainability reporting, with particular reference to the Balanced Scorecard (BSC) model. The aim of the research is to highlight, first, the role of sustainability reporting in the contemporary business environment; then, to elaborate the basics of different reporting models, as well as to highlight the possibilities and limitations of applying BSC models in sustainability reporting. Research findings show that sustainability reporting is mainly voluntary, in both developed and underdeveloped market economies, that it is necessary to increase managers' awareness of the importance of sustainability reporting, but also that there is no one universal reporting model, but that reporting needs to be adjusted to the specifics of the business of the company and the specifics of the branch in which the company operates.

25. Knežević, G., Pavlović, V., & Stevanović, S. (2017). Izveštavanje o održivom razvoju – karakteristike, ograničenja i perspektiva u Republici Srbiji. *Poslovna ekonomija*, 11(1), 83-102. DOI: 10.5937/poseko11-13032. Preuzeto dana: 10.01.2020. godine, sa sajta <https://educons.edu.rs/wp-content/uploads/2016/01/Knjiga-2017-1.pdf>
26. KPMG (2008). *Thinking beyond KPMB International Annual Review 2008*. Preuzeto dana: 24.01.2020. godine, sa sajta http://www.kpmg.com.br/publicacoes/rel_anual/annual_international_2008.pdf
27. Krstić, B. (2012). Uloga strategijske kontrole u unapređenju poslovnih performansi. Niš: Ekonomski fakultet Niš.
28. Kumar, P., & Kumar, A. (2018). Corporate social responsibility disclosure and financial performance: further evidence from NIFTY 50 firms. *IJBT*, 11(2), 62-69
29. Landrum, E. N., & Ohsowski, B. (2018). Identifying worldwies on corporate sustainability: a content analysis of corporate sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, 27, 128-151. DOI: 10.1002/bse.1989
30. Li, W.-Y., Choi, T.-M., & Chow, P.-S. (2015). Risk and benefits brought by formal sustainability programs on fashion enterprises under market disruption. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, 348-353. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2014.08.005>
31. Maron, I. Y. (2006). Toward a unified theory of the CSP-CFP Link. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191-200
32. Morioka, N. S., & Carvalho, M. M. (2016). Measuring sustainability in practice: exploring the inclusion of sustainability into corporate performance systems in Brazilian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 136, 123-133. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.103>
33. Nizamuddin, M. (2018). Corporate social responsibility and corporate financial performance: an exploratory study of measurement-approach selection issues. Preuzeto dana: 10.01.2020. godine, sa sajta <http://irjrr.com/irjrr/January2018/2.pdf>
34. Owen, G. (2013). Integrated Reporting: A Review of Developments and Their Implications for the Accounting Curriculum. *Accounting Education*, 22(4), 340-356
35. Paun, D. (2018). Corporate sustainability reporting: an innovative tool for the greater good of all. *Business Horizons*, 61, 925-935. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.012>
36. Robinson J. 2004. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48, 369-384. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2003.10.017>
37. Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107, 239-253. DOI 10.1007/s10551-011-1038-z
38. Searcy, C. (2016). Measuring enterprise sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 25, 120-133, wileyonlinelibrary.com. DOI: 10.1002/bse.1861
39. Shoaf, V., Jermakowicz, K. E., & Epstein, J. B. (2018). Toward sustainability and integrated reporting. *Review of Business: Interdisciplinary Journal on Risk and Society*, 38(1), 1-15
40. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2016). <http://www.sasb.org>
41. Usman, A. B. & Amran, N. A. B. (2015). Corporate social responsibility practice and corporate financial performance: evidence from Nigeria companies. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 749-763
42. Wu, M. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: a meta-analysis. *The Journal of American Academic of Business*, 8, 163-171