

**BANKA**  
**SLOVENIJE**

EVROSISTEM

## **Zeleni finančni načrt v organizaciji**

**Kako nam pandemija lahko  
pomaga pri zeleni preobrazbi  
organizacije?**

Luka Kocina, Špela Dvorak

April 2022

# BANKA SLOVENIJE

EVROSISTEM

Naslov: Zeleni finančni načrt v organizaciji

Številka: 1

Leto: 2022

Kraj: Ljubljana

Izdajatelj:  
Banka Slovenije  
Slovenska 35, 1505 Ljubljana, Slovenija  
krd@bsi.si  
www.bsi.si

Mnenja in zaključki, objavljeni v prispevkih v tej publikaciji, ne odražajo nujno uradnih stališč Banke Slovenije ali njenih organov.

<https://www.bsi.si/publikacije/raziskave-in-analize/prikazi-in-analize>

Uporaba in objava podatkov ter delov besedila sta dovoljeni le z navedbo vira.

© Banka Slovenije

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 105398275  
ISBN 978-961-6960-63-2 (PDF)

## Kazalo

Uvod	4
<b>1 Aktualnost zelene barve in zelenega finančnega načrta</b>	<b>5</b>
1.1 Kaj pomeni »proces priprave zelenega proračuna« (angl. <i>green budgeting</i> )?	5
1.1.1 Makro raven	5
1.1.2 Mikro raven	7
1.2 Konkretni primeri zelenega delovanja na mikro ravni - centralne banke	9
<b>2 Koraki do zelenega finančnega načrta</b>	<b>10</b>
2.1 Izvedba analize stroškov in njihov vpliv na okolje	11
2.2 Strateški cilj za zeleno preobrazbo	11
2.3 Operativni cilji in aktivnosti	11
2.3.1 Kadrovska strategija in delo na daljavo	13
2.3.2 Strategija informacijske tehnologije	14
2.3.2 Strategija upravljanja stavb	15
2.4 Usmerjanje zelene preobrazbe z zelenim finančnim načrtom	16
2.5 Možnost implementacije v Banki Slovenije	19
<b>3 Zaključek</b>	<b>19</b>
<b>4 Viri</b>	<b>21</b>
<b>Priloga 1: Zeleno delovanje izbranih centralnih bank</b>	<b>23</b>
<b>Priloga 2: Model implementacije zelenega finančnega načrta</b>	<b>25</b>

## Uvod

Pod vtisom okoljskih katastrof v zadnjih letih človeštvo išče načine in instrumente, ki bi omogočili utiranje gospodarstev v okoljsko manj obremenjujoče in bolj trajnostno delovanje. Eno od orodij, ki se v laičnih in strokovnih krogih vse pogosteje omenja, je zeleni proračun oziroma zeleni finančni načrt (angl. *green budget*).

Čeprav gre za v zadnjih letih pogosto uporabljeno besedno zvezo, je njena prava stvarna opredelitev še v nastajanju in si jo vsak od uporabnikov tolmači nekoliko drugače. Dodatno stvari otežuje dejstvo, da se literatura, ki opredeljuje zelene proračune, ukvarja predvsem z makro proračuni na ravni držav. Tako je interpretacija na ravni podjetij in drugih organizaciji precej prepuščena »prostemu navdihu« sestavljavca finančnega načrta.

Avtorja tega članka sva zaznala vakuum v operativnem tolmačenju zelenega finančnega načrta, zato želiva s tem prispevkom povzeti videnja, ki jih najdemo v aktualni literaturi in podati svoj predlog njihove operacionalizacije. K temu naju je dodatno vzpodbudila realnost delovanja in prilagajanja podjetij v času pandemije koronavirusa, ki je znatno vplivala na vzpostavitev poslovnih praks (storitvenih) podjetij, ki so za okolje dosti manj obremenjujoče.

Namen članka je poskus postavitve modela, ki bi finančnikom pomagal pri zeleni preobrazbi organizacij in pripravi zelenih finančnih načrtov ter preko smernic in omejitev, ki jih finančni načrt določa, usmeril podjetja v za okolje manj obremenjujoče delovanje tudi v prihodnje. Izhaja iz nekaterih sprememb, ki so se zaradi pandemije že zgodile. Članek želi predvsem predlagati praktični pristop, zato obširne razprave na bolj akademski ravni pušča ob strani in upošteva nekatere poenostavitve v katere zaposlene v kontrolingu sili poslovna realnost.

Članek v naslednjem poglavju povzema prakse, ki jih najdemo na področju zelenega proračuna tako na ravni države, kot podjetij in drugih organizacij. Njihov namen je predvsem pokazati skupne elemente razumevanja tega instrumenta in razložiti vzvod vpliva na bolj trajnostno ravnanje organizacij. Temu sledi poglavje, ki želi oblikovati enostavno metodo s čim bolj konkretnimi koraki, ki bi jim v praksi lahko sledili finančniki pri oblikovanju zelenega finančnega načrta. S tem bi prispevali k bolj zelenemu delovanju organizacij na mikro in gospodarstev na makro ravni. Znotraj tega poglavja je tudi primer možne implementacije v Banki Slovenije. Članek se konča z bodrilnim zaključkom ob pisanju katerega se avtorja zavedava, da naju boste bralci tega prispevka za mnogokrat prehiteli v implementaciji najinega modela.

Čeprav je članek primarno namenjen storitvenim podjetjem, predvsem v panogi financ in zavarovalništva, so koraki priprave, ki jih predlagava, uporabni generično, a z ustreznimi prilagoditvami.

Na mednarodni ravni obstaja več iniciativ v zvezi s t. i. zelenim proračunom<sup>1</sup>. Med bolj odmevnimi sta v zadnjih letih zagotovo *The Paris Collaborative on Green Budgeting*, ki je nastala leta 2017 na podnebnem vrhu »En planet« ter koalicija finančnih ministrov za podnebne spremembe (angl. *The Coalition of Finance Ministers for Climate Action*), ki je zaživela leto kasneje. Prva izmed navedenih iniciativ spodbuja izmenjavo najboljših praks med državami na področju rabe proračunskega procesa kot sredstva za doseganje okoljskih ciljev. Prav to je tudi podlaga na kateri je OECD<sup>2</sup> razvil svoj okvir za implementacijo procesa priprave zelenega proračuna (angl. *green budgeting*), h kateremu se bomo v našem prispevku še vrnili. Druga izmed navedenih iniciativ, tj. koalicija finančnih ministrov za podnebne spremembe, je podprla šest načel (t. i. helsinška načela). V sklopu enega izmed njih, ki zahteva, da se klimatske spremembe upoštevata v politikah in praksah (med drugim na področju makroekonomske politike, fiskalnega planiranja, proračunskega procesa, upravljanju javnih investicij in javnih naročil), je bila ustanovljena tudi delovna skupina za proces priprave zelenega proračuna (Bova, 2021, str. 7).

Pobude za boj proti podnebnim spremembam so pogosto osredotočene na usmerjanje v okolju prijaznejše delovanje držav. Koncepte, ki so se v sklopu teh pobud razvili, lahko smiselno prilagodimo tudi za delovanje posamezne organizacije. Tak primer je OECD-jev koncept procesa priprave zelenega proračuna, razvit na podlagi izkušenj izmenjanih v okviru pariškega sodelovanja na to temo (*The Paris Collaborative on Green Budgeting*).

### 1.1 Kaj pomeni »proces priprave zelenega proračuna« (angl. *green budgeting*)?

Zdi se, da je »zeleno« ena bolj uporabljenih besed v zadnjih letih. Poslušamo in beremo o zelenih iniciativah, zavezah, zelenih investicijah, zelenem trženju, zelenih inovacijah, zelenih tehnologijah in zelenem proračunu/finančnem načrtu. Med navedenimi ima eno pomembnejših vlog zagotovo prav slednji, torej finančni načrt. V svoji vlogi usmerjanja delovanja bodisi države ali organizacije v obdobju enega ali celo več let v prihodnosti je namreč finančni načrt povezovalni element vseh dejavnosti v tej državi/organizaciji. S tega vidika predstavlja izhodišče zelene preobrazbe.

#### 1.1.1 Makro raven

Ena bolj splošnih definicij t. i. *green budgetinga*, na katero smo naleteli, je definicija OECD<sup>3</sup>, ki je bolj relevantna na ravni državnih proračunov, z vsebinskega vidika pa je koncept moč uporabiti tudi za potrebe posamezne organizacije. *Green budgeting* OECD opisuje kot proračunski sistem, ki uravnava stroškovni in prihodkovni del upoštevajoč podnebne cilje in katerega okoljski učinki so pozitivni. Zeleni proračun omogoča odločevalcem, da lažje ocenijo okoljske posledice svojih proračunskih politik. OECD predlaga, da dokumentacija letnega proračunskega paketa zajema tudi:

- oceno okoljskega vpliva posameznih skupin davkov, davčne politike in posebnih ukrepov, ki so implementirani s tem namenom;

<sup>1</sup> V prispevku izmenjujemo uporabljamo izraza finančni načrt in proračun.

<sup>2</sup> OECD oz. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj je mednarodna organizacija, ki združuje države članice v iskanju rešitev za skupne izzive, skupaj oblikujejo svetovne standarde, si izmenjujejo izkušnje in identificirajo dobre prakse za promocijo politik usmerjenih v doseganje blaginje (*OECD, brez datuma*).

<sup>3</sup> OECD koncept predstavljen v tem poglavju temelji na prispevkih *OECD Green Budgeting Framework (Highlights)* in *Green Budgeting in OECD Countries*.

- oceno načina uporabe davčnega sistema za omejevanje negativnih okoljskih eksternalij (npr. okoljske emisije);
- meddržavne primerjave kazalnikov doseganja okoljskih ciljev (npr. odstotek proračuna namenjen ohranjanju narave).

Dodatno OECD izpostavlja smiselnost priprave in objave:

- ocene fiskalne stabilnosti zelenih proračunov, upoštevajoč tudi dolgoročne posledice podnebnih sprememb;
- zelene bilance stanja, ki bi zajemala oceno vrednosti okolja posamezne države;
- letne ocene proračunskih iniciativ s pomembnim vplivom na okolje;
- ocene tveganj in periodične ocene učinkovitosti zelenih proračunskih programov.

Za uspešen proces priprave zelenega proračuna je pomembno, da temelji na obstoječem procesu priprave proračuna. Na primer, če imajo države proces planiranja, ki bazira na posameznih proračunskih programih in z njimi povezanimi cilji, je tega smiselno ohraniti in ga zgolj dopolniti z zelenimi cilji programov. Pri samem procesu priprave zelenih proračunov je OECD pripoznal štiri elemente procesa, ki jih pojasnjujemo v nadaljevanju:

1. dobro pripravljene strateške usmeritve;
2. orodja za izvajanje in merjenje koherentnosti različnih politik;
3. sistem poročanja, ki je transparenten in bazira na odgovornosti deležnikov;
4. jasna in delujoča politika planiranja.

Močne strateške usmeritve pripomorejo k procesu planiranja, saj usmerijo pripravo planov na nižjih ravneh, omogočijo izbor programov, ki imajo zaradi skladnosti z njimi višjo prioriteto in omogočajo merjenje uspešnosti politik. Zelo pomemben element strateških usmeritev je, da so večletne in s tem usmerjajo delovanje v času več proračunskih obdobj.

Orodja za izvajanje in merjenje koherentnosti politik dajejo vpogled v učinke posameznih proračunskih politik na okoljske cilje. Posebej so navajana orodja, ki ocenijo posledice proračunskih ukrepov (delov proračuna) na okolje, orodja presoje novih proračunskih iniciativ, orodja zaračunavanja negativnih posledic okoljskih eksternalij (npr. CO<sub>2</sub> kuponi), orodja za oceno porabe proračuna z vidika okolja. Omenjena orodja se lahko nadomesti tudi z drugimi ustreznimi analizami.

Poročanje ključnim deležnikom (parlament, civilna družba) prispeva k strogosti in natančnosti zelenega planiranja. Okoljska izjava (zaveza), ki spremlja proračunske dokumente, je zelo pomembna pri oblikovanju končne slike celotnih vplivov proračuna na okoljske cilje.

Moderna politika planiranja, ki ima določeno strateško usmeritev, jasno povezuje proračun s cilji politik in ima večletno perspektivo, je nujna podstat uvajanju zelenega proračuna.

Glavni izziv pri pripravi zelenih finančnih načrtov je, da presežejo okvire miselne vaje in imajo dejanske stvarne posledice. Zavedati se je potrebno, da je do sedaj malo primerov, kjer bi zeleni proračuni rezultirali v obsežnih reformah okoljsko škodljivih praks.

Kot ključni faktor uspeha zelenih pobud, med njimi tudi zelenega finančnega planiranja, OECD izpostavlja njihov strateški okvir. Okolju prijazne pobude, ki se porajajo na operativnih nivojih, težko uspejo brez podpore in javnih zavez glavnih odločevalcev. Na ravni držav je to zelena strategija, k uresničevanju katere je zavezana vlada, zeleni proračun pa je orodje, ki jo pomaga doseči in h katerega implementaciji se zaveže

minister pristojen za finance. Smiselno je, da se v naslednjem koraku, ko je operacionalizacija že domišljena, njegovo uporabo opredeli tudi v povezani zakonodaji (npr. zakon o proračunu, zakon o javnih financah in drugo). Priprava zelenih proračunov običajno terja znanja z različnih področij delovanja. V državah, kjer so te prakse že popisane, so v pripravo vključeni strokovnjaki za okolje, infrastrukturo, informacijske tehnologije, finančniki in računovodje. Ob taki pestrosti vključenih deležnikov z več ministrstev in agencij lahko pobuda pride do uspešnega zaključka le ob ustrezno visokem strateškem pomenu, na ravni same vlade (OECD, 2021a).

Implementacija zelenega proračuna se lahko izvede z uporabo različnih orodij. Eno od bolj priročnih je označevanje postavk proračuna z vidika vpliva na okolje (angl. *green budget tagging*). Pri tej metodi gre za pregled posameznih postavk in programov v proračunu in njihovo označbo glede na njihov okolijski vpliv (npr. rdeča za negativen okolijski odtis in zelena, če je vpliv na okolje pozitiven). Implementacija tega koncepta je lahko postopna. Države se lahko najprej osredotočijo na stroškovni del, ali celo zgolj posamezen del stroškovnih postavk, potem pa te označbe počasi razširijo na celoten proračun. Ko so ocene okolijskega vpliva izvršene, si prizadevajo zmanjševati stroške proračuna z negativnim vplivom na okolje. Za uspešnost te metode so zelo pomembne strateške usmeritve (že opisane v prispevku), saj postavijo ciljem prioritete. Žal tudi velja, da vseh programov z negativnim okolijskim vplivom ni nujno moč zmanjševati (OECD, 2021b).

### 1.1.2 Mikro raven

Zaveza okolju se je v organizacijah v preteklosti kazala na različne načine in je v določeni meri odražala dogajanje na ravni posamezne države. V 60-ih letih prejšnjega stoletja so nekatere države začele z zakonskimi predpisi omejevati negativne vplive poslovanja na okolje. V naslednjem desetletju so organizacije kot odgovor na nove zakonodajne zahteve začele ustanavljati funkcijo odgovorne osebe zadolžene predvsem za skladnost delovanja organizacije z okolijskimi zakonskimi predpisi. V desetletjih, ki so sledila, so bili storjeni nadaljnji koraki, saj skladnost z zakoni v časih vse večje ozaveščenosti o okolijski problematiki ne zadovolji pričakovanj vseh deležnikov. Pojavila se je potreba po organiziranem pristopu upravljanja okolijskega vidika poslovanja. Kot odgovor nanjo se je začela pojavljati množica standardov in smernic ter pobud kot pomoč pri vzpostavitvi okolijskega ravnanja v organizacijah (*Gospodarska zbornica Slovenije, brez datuma*).

Ena izmed takih pobud je EMAS<sup>4</sup>, tj. shema, ki je v Evropski uniji vzpostavljena od leta 1995 in predstavlja sistem za okolijsko ravnanje in presojo. Gre za prostovoljni sistem za organizacije zavezane ocenjevanju, upravljanju in povečevanju svoje okolijske učinkovitosti. Omogoča sistematičen pristop k obravnavi okolijskih vprašanj, ki jih je vse več in so vedno bolj kompleksna (*Evropski sistem za okolijsko ravnanje in presojo, 2011*). Registracija v EMAS zahteva (1) opravljen pregled okolijskega ravnanja, (2) sprejetje okolijske politike in programa, v katerem sodelujejo zaposleni in zunanji deležniki, (3) vzpostavitev in izvajanje sistema okolijskega ravnanja, (4) pripravo izjave o okolijskem ravnanju in (5) preverbo sistema okolijskega ravnanja ter potrditev izjave o okolijskem ravnanju s strani okolijskega preveritelja (*Your Europe, 2021*). V primeru neskladnosti z EMAS shemo po registraciji so organizacije soočene tudi s sankcijami, saj sistem EMAS temelji na zavezujočem pravnem aktu (Uredba (ES) št. 1221/2009). Glavna sankcija je suspenz ali izbris iz EMAS registra (*European Commission, brez datuma a*).

<sup>4</sup> EMAS je kratica za The EU Eco-Management and Audit Scheme.

Med pogoji, ki jih mora organizacija za sodelovanje v sistemu EMAS izpolnjevati, je priprava okoljske izjave. Gre za javno izjavo, ki povzema glavne značilnosti organizacije in njene dejavnosti ter opis njene okoljske učinkovitosti. Navedeni morajo biti dosežki v zvezi z zastavljenimi okoljskimi cilji in nadaljnji ukrepi za izboljšanje okoljske učinkovitosti v prihodnosti (*Evropski sistem za okoljsko ravnanje in presojo, 2011*). V Sloveniji je bilo junija 2021 v shemo EMAS registriranih 10 organizacij in 16 lokacij<sup>5</sup>, po svetu pa skupno okoli 3.850 organizacij in 12.850 lokacij<sup>6</sup> (*European Commission, brez datuma b*).

Eden izmed konceptov, ki danes doživlja prepoved in ga lahko organizacije uporabljajo pri zasledovanju okoljskih ciljev je »računovodstvo treh izkazov« oziroma koncept *3P* (*people, planet, profit* – ljudje, okolje, dobiček). Avtor koncepta, John Elkington, ga je oblikoval v devetdesetih letih. Skladno z njim naj bi podjetja poleg dobička spremljala tudi svoje ekološke in socialne vplive (na zaposlene in skupnosti v katerih delujejo). Poleg računovodskih izkazov naj bi organizacije pripravljale še izkaze vpliva njihovega delovanja na okolje in socialne posledice. Finančni trgi naj bi organizacije ocenjevali in posledično nagrajevali ali penalizirali preko spremljave vseh treh izkazov. Izziv, s katerim se ta koncept sooča že od samega začetka, je postavitve sistema merjenja vplivov na ekonomijo in družbeno okolje. Tudi ob identifikaciji ustreznih posameznih kazalnikov, je težko primerjalno soditi uspešnost podjetja. Ta koncept so posvojile nekatere večje korporacije, ki so z njim hotele izpostaviti svojo zavezanost okolju, verjetno tudi zato, ker je to pomembno za kupce njihovih proizvodov (General Electric, Unilever, Proctor and Gamble, 3M, itd.). V času, ko so gospodarstva globalizirana in države sprejemajo mednarodne sporazume, ki želijo razogljichenje gospodarstev operacionalizirati in ovrednotiti (npr. Pariški sporazum), ta koncept pridobiva na uporabnosti. Mere uspešnosti podjetij pri vplivu na okolje bodo namreč določene od zunaj (*Slaper, Hall, 2011; Elkington, 2018*).

Ključni dejavnik pri vzpostavitvi ustreznega okoljskega ravnanja znotraj organizacije je usmeritev in podpora s strani vodstva. Vodstvo mora zagotoviti sredstva za uvedbo ukrepov in nadzor nad njimi ter ustrezno razporediti tako človeške kot finančne vire in kar najbolj učinkovito izrabiti tehnološke možnosti (*Gospodarska zbornica Slovenije, brez datuma*). Sistem okoljskega ravnanja in merjenje uspešnosti zmanjševanja negativnih okoljskih vplivov predstavlja podlago za vzpostavitev procesa priprave zelenega finančnega načrta. Ta okoljske meritve pretvori v finančne posledice za organizacijo.

Za razliko od državnega proračuna, tj. »finančnega načrta na državni ravni«, organizacije praviloma ne objavljajo dokumentacije povezane z njihovimi finančnimi načrti. V kolikor bi želeli oceniti, koliko oz. katere organizacije so se že podale na pot »ozelenitve« svojega finančnega načrta, lahko to na podlagi njihovih spletnih objav sklepamo med drugim iz registracij v shemo EMAS in pridobljenih okoljskih certifikatov (na primer ISO 14001), ki od njih terjajo izvedbo konkretnih korakov v zvezi z njihovim vplivom na okolje, ter iz morebitnih okoljskih izjav ali sorodne dokumentacije, ki opisuje usmeritve in vpliv delovanja organizacije na okolje. Nekaj informacij je moč najti tudi letnih poročilih.

<sup>5</sup> V EMAS shemo se lahko registrira »organizacija« (tj. družba, korporacija, podjetje, organ ali institucija znotraj ali zunaj Skupnosti ali del ali kombinacija teh, ki je bodisi združena ali ne, javna ali zasebna in ima lastne naloge in upravo) ali kot najmanjša enota, ki se upošteva za registracijo »lokacija«, kar pomeni določen geografski prostor pod upravljalnim nadzorom organizacije, ki zajema dejavnosti, proizvode in storitve, vključno z vso infrastrukturo, opremo in materiali (*Uradni list Evropske unije, 12. december 2017, str. 5 in 6*).

<sup>6</sup> Seznam EMAS registriranih organizacij: [https://ec.europa.eu/environment/emas/emas\\_registrations/register\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/register_en.htm)



## 1.2 Konkretni primeri zelenega delovanja na mikro ravni - centralne banke

Centralne banke se z okoljskimi vprašanji srečujejo na makro in mikro ravni, v vlogi predstavnika monetarne oblasti, (nekatero) kot nadzornik bančnega sektorja ter na ravni operativnega delovanja same organizacije, ki skuša poslovati okolju prijazno. Že površen pregled objav na spletnih straneh izbranih centralnih bank Evrosistema pokaže, da je okoljska problematika postala tema, ki v centralnobančnem prostoru zaseda vedno več prostora. Ena izmed pobud, ki je bila realizirana kot plod dela skupine centralnih bank in nadzornikov, je Mreža za ozelenitev finančnega sistema (angl. *Network for greening financial system*, v nadaljevanju NGFS). Ustanovljena je bila na podnebnem vrhu »En planet« leta 2017. Namen mreže je krepitev globalnega odziva za doseganje ciljev Pariškega sporazuma o podnebnih spremembah in povečanje vloge finančnega sektorja na področju trajnostnega razvoja. NGFS opredeljuje dobre prakse in se ukvarja z analitičnim delom na področju zelenih financ. Decembra 2021 je imel NGFS 105 članov (NGFS, 2019; NGFS, 2022).

Banka Slovenije se zaveda pomena zelenega gibanja. Podnebna tveganja obravnava z makrobonitetnega in mikrobonitetnega vidika ter v okviru upravljanja lastnih naložb. V letu 2020 je postala članica NGFS, kar bo prispevalo k celovitejši obravnavi podnebnih tveganj v slovenskem bančnem sistemu. Banka sodeluje v delovnih skupinah mednarodnih institucij (npr. Evropski odbor za sistemska tveganja, Evropski bančni organ). V okviru slovenskega Odbora za finančno stabilnost (OFS), ki je po zakonu pristojen za oblikovanje in izvajanje makrobonitetne politike, je bila osnovana tudi delovna skupina OFS o podnebnih tveganjih. Pri upravljanju lastnih naložb se je Banka Slovenije pridružila družbeno odgovornim vlagateljem in zasleduje, poleg srednjeročne krepitve kapitala, tudi družbeno odgovorne in trajnostne cilje med drugim z investiranjem v zelene obveznice. Za lastne naložbe v evrske vrednostne papirje bo banka, v sklopu prizadevanj za izboljšanje poročanja o vplivih na podnebne spremembe, na ravni centralnih bank Evrosistema v roku dveh let začela meriti in poročati kazalnike družbeno odgovornega in trajnostnega vlaganja kot npr. ogljični odtis (*Banka Slovenije, 2021, str. 38-41*). Tudi pri ozelenitvi samega organizacijskega delovanja se Banka Slovenije podaja na pot zelene preobrazbe. Nekateri ukrepi in prilagoditve, ki jih je prinesla pandemija so se v več pogledih izkazali za koristne z vidika zmanjšanja negativnih posledic za okolje, zato je čas za naslednji korak prav zdaj.

Da je okoljska tematika del Evropske centralne banke (ECB), je razvidno že iz umeščenosti tega področja na spletni strani ECB. Posebna rubrika ji je namenjena v delu, kjer se ECB predstavi med drugim s svojo organizacijo, zgodovino, nalogami in pravno podlago. Od 2021 v ECB deluje nova organizacijska enota, Center za podnebne spremembe, ki koordinira delo tega področja po celi banki. ECB namreč želi postati ena vodilnih centralnih bank v boju proti podnebnim spremembam in si je zato zastavila cilje skladne s Pariškim sporazumom, tj. omejiti globalno segrevanje na manj kot 1,5 stopinje Celzija do leta 2030 in bo skladno s tem ciljem pripravila tudi načrt za njegovo doseganje. ECB je sicer tudi članica NGFS in registrirana EMAS organizacija (*European Central Bank, 2021*). Svoje delovanje v boju proti podnebnim spremembam ECB izpostavlja na štirih področjih: ekonomske analize, bančni nadzor, denarna politika in naložbeni portfelji ter finančna stabilnost. V prihodnosti namerava ECB vpliv podnebnih sprememb upoštevati tudi v kontekstu denarne politike. V okviru pregleda strategije denarne politike je Svet ECB pripravil načrt, skupaj s časovnico njegovega izvrševanja, kako vidik podnebnih sprememb inkorporirati v svoje politike (*European Central Bank, brez datuma; European Central Bank, 2021b*).

Centralne banke Evrosistema, podobno kot predstavniki politike in gospodarstveniki, z večjo pozornostjo spremljajo okoljsko tematiko, ki se prepleta z več področji njihovega delovanja. Z vidika zelenega finančnega načrta, nas najbolj zanima, kako skušajo v svojem lastnem poslovanju in njegovi organizaciji delovati zeleno, zato pustimo na tej točki ostale zelene aktivnosti in pobude centralnih bank ob strani. Ker je obseg informacij, ki so na voljo po posamezni banki zelo različen, so temu prilagojeni tudi opisi delovanja centralnih bank v prilogi. Izbrane centralne banke Evrosistema zajemajo tri največje in dve srednje veliki banki, poleg Banke Slovenije (glej zgoraj), kot predstavnice manjših centralnih bank, in ECB.

Pregled spletnih strani izbranih evropskih centralnih bank pokaže zavedanje po vedno večji potrebi upoštevanja okoljske problematike v njihovem delovanju, kljub razlikam med bankami glede poti, ki so jo že prehodile. Ob tem je potrebno upoštevati, da nekatere informacije povezane predvsem z operativno ravno delovanja organizacij, kamor sodi tudi finančni načrt, praviloma niso dostopne zunanjim deležnikom. Izbrane entitete večinoma izvajajo ukrepe merjenja posledic svojega poslovanja na okolje, težje pa je zaključiti ali in v kolikšni meri so te informacije vključene v proces priprave (zelenega) finančnega načrta.

## 2

### Koraki do zelenega finančnega načrta

Že preprosto brskanje po spletu pokaže, da je veliko napisanega o zelenem proračunu na ravni države, težje pa je najti predloge konkretnih usmeritev za podjetje, ki bi se rado podalo na to pot, a nima na voljo neomejenih virov za študij potrebnih korakov in njihovo implementacijo. Kot je razvidno iz pregleda konkretnih organizacij (centralnih bank), nekatere informacije, ki bi lahko bile v pomoč pri poti do zelenega finančnega načrta, niso javno dostopne ali pa so predstavljene relativno skopo. Tako sva avtorja tega prispevka pristop k oblikovanju finančnega načrta v podjetju logično izpeljala iz pristopa, ki je priporočen državam, z ustrezno poenostavitvijo.

Tako kot ni univerzalne definicije *green budgeting*, tudi ni univerzalnega načrta kako se zelene preobrazbe lotiti. Pisca tega prispevka so k razmišljanju o možni preobrazbi privedle spremembe v času pandemije. Poenostavljeno bi lahko ključne faze poti do zelenega finančnega načrta organizacije opredelili takole:

1. izvedba analize stroškov in njihovo označenje z vidika okoljskega vpliva (angl. *green budget tagging*);
2. opredelitev jasnega in merljivega zelenega strateškega cilja;
3. določitev letnih operativnih ciljev oz. aktivnosti za doseganje zelene strateške ambicije;
4. določitev zelenega finančnega načrta z zagotovitvijo sredstev za doseg zelenih ciljev (in omejitev aktivnosti z negativnimi posledicami za podnebje z manjšim obsegom razpoložljivih sredstev).

## 2.1 Izvedba analize stroškov in njihov vpliv na okolje

Analiza je dober začetek vsakih sprememb. S pregledom postavk finančnega načrta glede na naravno vrsto in vsebino stroškov/investicij lahko relativno hitro pridemo do grobe ocene, katere stroškovne kategorije imajo vpliv na okolje. V sami analizi se stroške/investicije lahko označi po kategorijah vpliva na okolje (negativen vpliv, pozitiven vpliv, nevtralen/zanemarljiv vpliv). V okviru stroškov imajo na primer stroški službenih potovanj in nakupa letalskih kart negativen vpliv na okolje, investicija v ozelenitev strehe pa pozitiven vpliv na okolje. Ta pristop je izpeljan neposredno iz orodja, ki ga OECD opredeli na ravni držav.

## 2.2 Strateški cilj za zeleno preobrazbo

Dejansko na pot do sprememb krenemo s strateškim načrtovanjem, ki opredeli strategijo organizacije. Gradniki strategije so vizija organizacije, njeni cilji ter pot do njihove uresničitve. Da strategija doseže svoj namen pa jo je potrebno uspešno operacionalizirati in meriti doseganje ciljev. Strategija mora biti sprejeta na ravni najvišjega vodstva organizacije, saj le na ta način dobijo zelene tematike prostor v dnevni operativnih razpravah.

Če teoretične koncepte konkretiziramo in se premaknemo bližje praksi – kako začeti zeleno preobrazbo organizacije s pomočjo finančnega načrta? Klasičen primer strateškega cilja organizacije, ki želi delovati zeleno, je zmanjšanje ogljičnega odtisa, tj. količine emisij CO<sub>2</sub> in drugih toplogrednih plinov za katere je odgovorna organizacija. Neto domače zmanjšanje emisij toplogrednih plinov za vsaj 55 % do leta 2030 v primerjavi z letom 1990 je tudi cilj EU.

Na kratko, izpuste CO<sub>2</sub> kot najpomembnejšega toplogrednega plina povzročajo skoraj vse človeške dejavnosti, njihova posledica pa so podnebne spremembe: poraba električne energije termoelektrarn na fosilna goriva, sežiganje kurilnega okolja, vožnja z avtom. Skupni ogljični odtis organizacije tvorijo različni viri emisij, za čim bolj natančen izračun je potrebno poiskati čim širši nabor in ga okvantificirati. Med neposrednimi emisijami je tipičen primer zgorevanje fosilnih goriv, kjer posledično nastajajo emisije CO<sub>2</sub> (npr. plin za segrevanje vode), med posredne emisije pa sodijo npr. službene poti in tudi emisije drugih podjetij, ki organizaciji dobavljajo dobrine ali storitve. Najpreprostejše je računanje osnovnega ogljičnega odtisa, kar pomeni upoštevati manjši nabor glavnih virov emisij, navadno so to neposredne emisije (poraba goriv v stavbah, emisije lastnega voznega parka) in poraba električne energije. Posredni viri tako niso upoštevani (*Umanotera, 2009, str. 3-6*).

V obdobju vsakega posameznega leta organizacija lahko določi letne strateške prioritete. S tem opredeli natančnejše cilje, ki so korak v doseganju večletnega načrta.

## 2.3 Operativni cilji in aktivnosti

Načrtovanje oz. planiranje v organizacijah poteka bodisi od zgoraj navzdol ali obratno, tj. od spodaj navzgor. Pri prvem pristopu vodstvo organizacije določa cilje, ki jih preda v realizacijo v zastavljenem obdobju nižjim ravnam odločevalcev. Tako načrtovanje je bolj enovito, hkrati pa lahko spregleda pobude in informacije nižjih organizacijskih ravni. Prav slednje je prednost načrtovanja od spodaj navzgor. Slabost tega načina je, da bi lahko tak načrt predstavljal zgolj seštevek posameznih ciljev, ki niso nujno usklajeni z vizijo organizacije. V praksi se organizacije večinoma ne poslužujejo strogo enega ali drugega pristopa, navadno gre za mešanico obeh. Končni rezultat planiranja je, tako kot ostale ključne odločitve, predmet odobritve vodstva organizacije.

Za dosego strateškega cilja zmanjšanja ogljičnega odtisa organizacije je smiselno opredeliti konkretnejše letne cilje, ki bodo tlakovali pot do uspešne realizacije zastavljene dolgoročne strategije. Katere aktivnosti in z njimi povezani stroški vplivajo na okolje smo ugotovili že v prvem koraku (označevanje stroškovnih kategorij z vidika vpliva na okolje), v tem pa moramo konkretizirati, za koliko je te aktivnosti/stroške sploh mogoče zmanjšati.

V podjetjih finančne in zavarovalniške panoge dober odgovor na to vprašanje podajajo izkušnje preteklih dveh let. Marca 2020 so večino sveta presenetile razmere, ko je bila zahtevana reorganizacija dela tako rekoč preko noči. Preobrazba organizacij, ki bi se brez zunanje prisile sicer klasično začela z razpravami o možnih rešitvah, se prelevila v pobude in predloge ukrepov in inkorporirala v strateške ter finančne načrte organizacij, je bila implementirala v neprimerljivo krajšem času. Ne gre zanemariti, da sta bili predpostavki mnogih takratnih sprememb »začasnost« in »nujnost«, tako da so bile nekatere spremembe implementirane v upanju, da bodo ob uvedbi zagotavljale vsaj minimalno potrebno funkcionalnost, izboljšave in optimizacije so bile odložene na kasnejši čas. Organizacije z že vpeljanimi sistemi spremljave vpliva svojega delovanja na okolje so ob pandemičnih organizacijskih spremembah opazile pozitivne okoljske vplive novih, načeloma začasnih, ureditev.

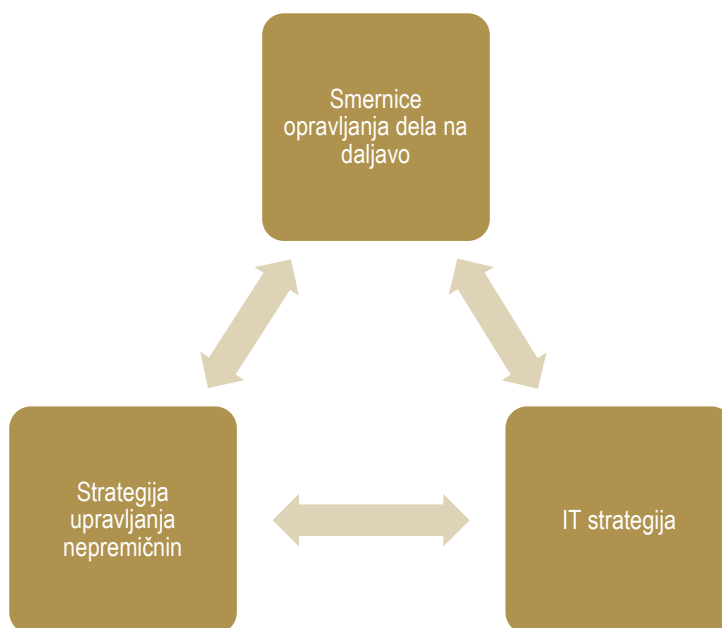
Pandemija predstavlja izredne razmere in ne gre pričakovati, da bodo organizacije implementirale spremembe na enak način, z enakim zagonom in hitrostjo tudi kadar ni zunanjih dejavnikov, ki jih v to silijo. Kljub temu so nauki izrednih razmer lahko koristni pri preobrazbah organizacij, same okoliščine izrednih razmer in napredek, ki smo ga v tem času dosegli, pa odlično okno priložnosti za izpopolnitev in nadgradnjo že začetega procesa. Pandemija nas je prisilila v drug življenjski slog, kjer sta poslovna in zasebna sfera bolj prepleteni. Potrebna je bila večja fleksibilnost na področju opravljanja delovnih nalog. Osem urni delovnik pogosto ni bil strnjen v dopoldanskem in zgodnje popoldanskem času, ampak včasih raztegnjen celo preko celega dne, kjer je delovni proces to omogočal. Poslovanje je bilo v večji meri brezpapirno, napor v avtomatizacije nekaterih postopkov so se povečali. Z daljšanjem obdobja izrednih razmer so organizacije postopno izboljševale svojo prilagojenost danim okoliščinam.

K spremembam v smeri zelenega delovanja podjetja dandanes pripomorejo tudi notranji dejavniki. V času zelenih gibanj se vedno več ljudi poistoveti z vrednotami in cilji, ki jih ta zasledujejo. V organizacijah se s spreminjanjem vrednot zaposlenih začne spreminjati tudi kultura organizacije. Tudi to lahko predstavlja podporo za nadaljnje korake na poti do zelenega finančnega načrta.

Pomembnejše spremembe v smeri zelene preobrazbe in dolgotrajnejše zmanjšanja okoliškega odtisa lahko organizacije dosežejo s spremenjenim načinom izvajanja ključnih poslovnih procesov. Bistvena sprememba poslovanja v koronskem obdobju je delo od doma. Če izhajamo zgolj iz obstoječih pandemičnih okoliščin in se osredotočimo izolirano na delovanje posamezne organizacije, se intuitivno izriše spodnja shema treh ključnih procesov v poslovanju organizacije, ki so izhodišče zelene preobrazbe in hkrati tudi ogrodje zelenega finančnega načrta. Delo na daljavo podprto z ustrezno kadrovske strategijo omogoča prihranke emisij, med drugim zaradi manjšega obsega prevozov na delo, manjše porabe energije za ogrevanje stavb ter manjše porabe elektrike. Za uspešnost dela na daljavo so potencialno potrebne prilagoditve tudi na področju strategije IT, ki zagotavljajo oddaljene dostope in komunikacijska orodja ter ustrezno kibernetsko varnost. Ob povečanem obsegu dela od doma je z vidika upravljanja nepremičnin mogoče revidirati strategijo. Spremenjeni model poslovanja poten-

cialno pušča več prostora neizkoriščenega, kar omogoči organizaciji razmislek o prodaji ali oddaji dela prostorov (če gre za lastniško nepremičnino), ali morebitni prekinitvi najema dela prostorov (v primeru, da organizacija stavbe nima v lasti). Povezave med tremi v shemi prikazanimi strategijami so dvosmerne. Sprememba katerekoli izmed strategij je lahko izhodiščna točka zelene poti, saj vpliva na preostali dve strategiji.

**Slika 1: Shema ogrodja osnovnega modela zelene preobrazbe kot podlage zelenega finančnega načrta**



Vir: Lastni prikaz.

### 2.3.1 Kadrovska strategija in delo na daljavo

Po podatkih SURS-a je v Sloveniji v začetku decembra 2020 od doma delalo najmanj en dan na teden 30% zaposlenih, do konca februarja 2021 se je ta delež, verjetno zaradi omilitve nekaterih ukrepov, znižal na 21% (*Statistični urad Republike Slovenije, 2020*). Ne glede na trenutno stanje, je ta podatek pomemben, ker kaže, da je v Sloveniji razvita infrastruktura, ki omogoča delo od doma. ILO delo na daljavo (angl. *teleworking*) opredeljuje kot uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije (npr. pametni telefoni, tablice, prenosniki) za delo, ki se izvaja izven delodajalčevih prostorov (*International Labour Organization, 2020b, str. 1*). Poleg tehnične podpore in pravnih vidikov so za uspešno izvedbo ključni tudi mehki dejavniki. Med slednjimi kot izzive dela od doma v času pandemije ILO izpostavlja na primer redno komunikacijo med zaposlenimi, management zaposlenih, organizacijo delovnega časa, zdravje in duševno počutje zaposlenih, ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, produktivnost in uspešnost izvajanja nalog, pridobivanje veščin in izobraževanje zaposlenih (*International Labour Organization, 2020a, str. 14-23*). Predvidevamo lahko, da se bo v popandemičnem času vsaj nekaj izmed sprememb uvedenih med pandemijo obdržalo kot trajna rešitev. Delo od doma je ena od teh sprememb, najverjetneje se bo izvajalo v večjem obsegu kot pred pandemijo.

(Z)možnost dela na daljavo v posamezni organizaciji je predmet proučitve in praviloma del kadrovske strategije organizacije. Pri oblikovanju politike v zvezi z delom na daljavo mora kadrovska služba upoštevati več dejavnikov. Proučiti je potrebno na primer na katerih delovnih mestih lahko zaposleni opravljajo delo na daljavo in v kolikšnem obsegu, se lahko zaposleni za delo na daljavo javijo sami ali jim je tovrsten način dela

odrejen, kako se ocenjuje uspešnost takega pristopa opravljanja dela na ravni celotne organizacije, kakšne so najboljše prakse dela na daljavo (v izogib potencialnim težavam) in prakse v zvezi z reševanjem težav, ki se kljub temu pojavijo, kakšne naj bodo politike zagotavljanja produktivnosti, stroškovne učinkovitosti in podpore zaposlenim, kakšne so zakonske zahteve (Matos, 2015, str. 2-22).

Omogočanje izvajanja poslovnega procesa organizacije preko dela na daljavo zmanjšuje obseg prevozov na delo in povezanih CO<sub>2</sub> izpustov. Z vidika organizacije je to zato okoljsko pozitiven ukrep. International Energy Agency – IEA je na podlagi analize trendov prevoza na delo in trga dela prišla do zanimive ugotovitve, da bi delo od doma po celem svetu en dan tedensko (ob upoštevanju povečane porabe energije v gospodinjstvih) zmanjšalo emisije CO<sub>2</sub> za 24 milijonov ton letno. To je enako obsegu izpustov širšega območja Londona v enem letu. IEA ugotavlja tudi, da je v povprečnem letu prihranek iz naslova zmanjšanega obsega prevozov na delo približno štirikrat večji kot porast v porabi energije gospodinjstev v primeru dela od doma en dan na teden. Dolgoročne vplive večjega obsega dela od doma na porabo energije in izpuste je po mnenju IEA težje napovedati. Kot možno posledico navaja zmanjšanje obsega pisarniških prostorov in s tem manjšo porabo energije za poslovne stavbe, kar bi doprineslo k splošnemu zmanjšanju CO<sub>2</sub> izpustov. V kolikor bi prišlo zaradi bistveno večje frekvence dela od doma do selitev zaposlenih v mnogo bolj oddaljene kraje, pa bi to potencialno lahko tudi kompenziralo pozitivne učinke zmanjšane porabe energije povezane s poslovnimi stavbami (International Energy Agency, 2020). Vsekakor pa je za celovito sliko potrebno upoštevati, da delo od doma poleg manjšega obsega prevozov na delo lahko vpliva tudi na druga področja, ki rezultirajo v nadaljnjih pozitivnih okoljskih učinkih. Kot je razvidno iz predstavljene sheme, med drugim tudi na manjšo rabo poslovnega prostora in z njim povezano porabo energije in prehod na okolju bolj prijazne IT rešitve. Obojemu se bomo posvetili v nadaljevanju.

### 2.3.2 Strategija informacijske tehnologije

Brez ustrezne podpore s strani informacijske tehnologije delo izven prostorov organizacije ni mogoče. Med ključno tehnologijo sodijo prenosni računalniki, mobilni telefoni, programska oprema za dostopanje do omrežja organizacije in sodobni telekomunikacijski kanali (na primer skype, webex, zoom).

Pri delu od doma je poslovanje organizacije olajšano, če so postopki avtomatizirani, kjer je to smiselno in izvedljivo. Dodatno je delovni proces olajšan, če ima organizacija uveden brezpapirni način poslovanja, čemur služijo danes vedno bolj uporabljeni dokumentni sistemi.

Večina navedenih tehnologij ima sama po sebi, torej izven konteksta podpiranja dela na daljavo, pozitiven vpliv na okolje in zmanjšuje ogljični odtis organizacije. Prehod od namiznih računalnikov na prenosne v povprečju pomeni zmanjšanje porabe energije s približno 100 wattov (za računalnik in zaslon) na 44 wattov za prenosnik vklopljen v električno ali celo zgolj 30, ko ni (Berkeley Lab, brez datuma). Poraba se torej zmanjša za okoli 50% do 70%. Pri tem niti ni upoštevano dejstvo, da namizni računalniki pogosto ostajajo prižgani cel dan, velik del prenosnikov pa ima funkcijo samodejnega ugašanja v primeru neuporabe.

Oblikovanje, inženiring, proizvodnja, raba in uničenje računalnikov in njihovih virov z zmanjšanim okoljskim vplivom je poimenovano zeleni IT ali zeleno računalništvo (angl. *green computing*). Namen tega koncepta, v katerega lahko uvrstimo večino zgoraj omenjenih tehnologij, je zmanjšati negativen vpliv tehnologije na okolje preko manjše

porabe energije, manj odpadnih snovi in s promocijo trajnosti. Zanimiva je ocena, da od 250 milijard USD porabljenih za napajanje računalnikov po svetu letno zgolj 15% predstavlja porabo energije za računalnike, ki so dejansko v rabi. Kar 85% torej predstavlja izgubo zaradi računalnikov, ki so prižgani četudi niso uporabljeni (*Salama, 2020*).

Četudi terja zeleni IT začetne investicije, so te investicije v praksi naložba v sodobni način poslovanja, zaradi pozitivnih učinkov z vidika okolja pa tudi naložba v prihodnost generacij, ki nam bodo sledile. Sodobne telekomunikacijske rešitve niso zgolj podpora delu na daljavo, temveč so podlaga za nadaljnje možnosti zelenih sprememb, v kolikor se organizacija zanje odloči. Med tistimi, o katerih se v organizacijah veliko razmišlja, je zmanjšanje števila službenih poti in izobraževanj, saj se zaposleni lahko udeležujejo sestankov in seminarjev na virtualen način. To še dodatno zmanjšuje ogljični odtis organizacije in zmanjšuje stroške.

Zeleni IT ponuja mnogo okolju prijaznih sodobnih rešitev, ki morda presegajo prvi korak zelene preobrazbe organizacije, a jih je kljub temu vredno omeniti:

- recikliranje opreme;
- zmanjšana poraba papirja tudi med delovnim procesom v prostorih organizacije;
- virtualizacija in oblačne rešitve, ki omogočajo uporabo okolju prijaznejših manj zmogljivih računalnikov s pomočjo izkoriščanja energetske bolj učinkovitih strežnikov in podatkovnih centrov.

Realizacija nekaterih zelenih rešitev je relativno preprosta, poleg zmanjšane negativnega vpliva na okolje pa hkrati z zmanjševanjem stroškov zagotavljajo pozitiven vpliv na finančno pozicijo organizacije. Poraba papirja se lahko zmanjša že s spodbujanjem zaposlenih k dvostranskemu tiskanju in omejitvijo števila tiskalnikov. Rabljeno še delujočo opremo pa lahko organizacija proda in s tem omogoči njeno nadaljnjo uporabo, zmanjša količino odpadkov in hkrati delno financira investicijo v novo opremo, na primer energetske manj potratne prenosnike.

### 2.3.2 Strategija upravljanja stavb

Utečeno izvajanje dela na daljavo lahko pomembno vpliva na strategijo upravljanja nepremičnin, ki jih ima v lasti ali jih najema organizacija za izvajanje svojih nalog. Anketa KPMG izvedena februarja in marca 2021 med 500 direktorji najvplivnejših podjetij na svetu o izgledih v obdobju naslednjih treh let je pokazala, da namerava 17% vodilnih zmanjšati velikost svojih prostorov (pol leta prej je tako menilo celo 69% anketiranih) (*KPMG, brez datuma*).

Pandemijo smo, vsaj sprva, doživljali kot prehodno obdobje. Zaradi elementa začasnosti, organizacije na podlagi pandemične ureditve delovnih procesov niso mogle sprejemati odločitev z dolgoročnimi vplivi na poslovanje organizacije. Spreminjanje strategija upravljanja stavb z vidika razpoložljivosti pisarniškega prostora je zagotovo eden izmed ukrepov, ki mora počakati na umiritev razmer, ko se pokaže, katere izmed sprememb, ki so se zgodile v preteklem obdobju, bodo postale del novega »normalnega« izvajanja poslovnih procesov. Veliko razprav v zvezi z delom od doma izpostavlja dobre priložnosti in pasti, jasno pa je, da se bo delež te oblike poslovanja povečal glede na predkoronsko obdobje. To je pomembno izhodišče za razmišljanje o prilagoditvi prostorskih kapacitet organizacije.

Model hibridnih delovnih mest predstavlja kombinacijo dela na daljavo in dela v prostorih organizacije. Obstaja več variacij hibridnih delovnih mest, posplošeno pa to pomeni,

da lahko vsi ali del sodelavcev delajo vsaj del delovnega časa izven prostorov organizacije. V taki situaciji se organizacija lahko sooča s povečano neizkoriščenostjo pisarniških prostorov, ki vseeno zahtevajo vzdrževanje, ogrevanje, čiščenje, itd. Vpeljava fleksibilnih delovnih mest je ena od možnosti, kako organizacija dolgoročno zmanjša svoje prostorske potrebe.

Fleksibilnost navadno pomeni, da je delovnih prostorov<sup>7</sup> manj kot zaposlenih, ki jih uporabljajo, določen delovni prostor pa uporablja več zaposlenih ob različnem času (*Bishop, 2021; Open Sourced Workplace, brez datuma*). Obstaja več pojavnih oblik (npr. angl. *hot desking, hoteling*). V nekaterih primerih se mesta zasedajo po principu »prvi pride, prvi melje« (angl. *hot desking*), v drugih primerih si zaposleni lahko vnaprej rezervirajo delovni prostor (angl. *hoteling*). Tak pristop se lahko omeji tudi samo na določen profil zaposlenih.

Organizacija lahko uvede pilotski projekt fleksibilnih delovnih mest na podlagi smernic kadrovske službe za koga in v kakšnem obsegu je tak način dela primeren, da bodo pretehtale pozitivne posledice. V kolikor se pilotski projekt obnese, lahko organizacija razmisli o prekinitvi najemnih pogodb za del pisarniških prostorov ali, v primeru lastništva, o oddaji teh prostorov. V slednjem primeru tako dokončno odločitev zamakne, vseeno pa pozitivno vpliva na okolje z zmanjšanjem svojega ogljičnega izpusta.

Strategija upravljanja nepremičnin omogoča znatne prihranke pri ogljičnem odtisu organizacij tudi v delih, ki niso neposredno povezani z delom na daljavo. Prehod na obnovljive vire električne energije ima velik vpliv na zmanjšanje ogljičnega odtisa organizacije glede na stroške te spremembe. V Sloveniji so zaradi državnih subvencij cene ponudnikov tovrstne elektrike lahko zelo konkurenčne ostalim ponudnikom.

Na zmanjšano porabo energije organizacija lahko vpliva z vzdrževanjem temperature, ki ima glede na zunanjo omejen odklon. Pri ogrevanih prostorih vsaka dodatna stopinja temperature prostorov nad 20 stopinj Celzija pomeni do 6% višjo porabo energije (*Trajnostna energija, brez datuma*). V dodatno pomoč so krmilni mehanizmi, ki s pomočjo senzorjev gibanja ali časovnim programiranjem temperaturo prostorov prilagajajo trenutnim potrebam ali uporaba senčil ter ustrezno pozicioniranje zunanjih enot klimatskih naprav. Finančno večji zalogaj predstavljajo investicije v energetske učinkovitost ogrevalnih in hladilnih naprav in virov, ki jih napajajo (uporaba toplotnih črpalk ali sončnih celic). Organizacija lahko večjo energetske učinkovitosti nepremičnin doseže tudi z dodatno izolacijo zunanjih sten. Take investicije so zaradi znatno pozitivnih učinkov na okolje pogosto deležne državnih subvencij.

## 2.4 Usmerjanje zelene preobrazbe z zelenim finančnim načrtom

Cilji organizacije za posamezno leto se najprej izrazijo preko nalog, ki jih je potrebno izvesti za njihovo realizacijo, tj. poslovni načrt organizacije. V postopku priprave finančnega načrta tako opredeljene cilje dopolnimo z oceno potrebnih resursov, vključno s kadrovske potrebe, za realizacijo vsakega izmed njih. Ocena mora biti finančno ovrednotena, da govorimo o finančnem načrtu organizacije.

Finančni načrt je orodje, ki ga uporablja skoraj vsaka organizacija. Ker je priprava finančnega načrta utečen poslovni proces, ki usmerja delovanje organizacije v prihodnjem letu (ali celo več letih), ga je smiselno uporabiti pri utirjenju bolj zelenega delovanja organizacij in merjenja njene zavezanosti k temu.

<sup>7</sup> Izraz »delovni prostor« v konkretnem primeru pomeni mesto oziroma prostor, kjer zaposleni izvajajo svoje delovne naloge.



Veliko organizacij je v času pandemije v preteklem obdobju že sprejelo ukrepe, ki so hote ali nehote pomagali tudi pri zmanjšanju ogljičnega odtisa. Ob rahljanju državnih pandemičnih ukrepov in povečevanju deleža prebolelega in cepljenega prebivalstva se ponovno zmanjšuje delež zaposlenih, ki odpravljajo delo od doma, povečuje se število službenih poti.

Načrtna in transparentna umestitev zelene preobrazbe v finančni načrt omogoča, da organizacija vse aktivnosti namenjene doseganju tega cilja, finančno okvantificira in umesti znotraj zastavljenih okvirjev finančnega načrta organizacije. Hkrati umestitev zelene aktivnosti v finančni načrt poudari strateški pomen zelene preobrazbe.

V praksi organizaciji pri pripravi zelenega finančnega načrta lahko pomagata alokacija namenskih sredstev za zelene ukrepe oziroma investicije (na primer določitev sredstev za menjavo računalnikov) ter načrtno omejevanje postavk finančnega načrta z negativnim vplivom na okolje (na primer sredstva za službene poti) in njihova podrobnejša spremljava.

Alokacija »zelenih« sredstev namenjenih okolju bolj prijaznemu delovanju organizacije je verjetno pri pripravi finančnega načrta večji zalogaj. Sredstva organizacije so omejena, nabor možnih aktivnosti in investicij, ki naj bi jih s finančnim načrtom omejena sredstva financirala, pa omejuje le kreativnost sodelavcev. Zeleni ukrepi se lahko zdijo v procesu priprave finančnega načrta tudi manj nujni, ker njihov namen ni izboljšanje finančnega rezultata organizacije. Najlažje je tako morda začeti bodisi s finančno manj zahtevnimi investicijami, kot na primer investicije v energetsko varčnejšo razsvetljavo, in investicijami, ki se bodo organizaciji z leti tudi finančno povrnile, kamor bi lahko umestili investicije v energetsko varčnost stavb. Finančne prihranke, ki jih te investicije kasneje dosežejo, se lahko nameni financiranju nadaljnjih podnebnju prijaznih ukrepov, ki same po sebi ne generirajo nujno finančnih prihrankov, kot na primer investicije v ukrepe ravnanja z odpadki, ozelenitev streh. Vsekakor je za ustrezno alokacijo sredstev za zelene aktivnosti potrebna jasna strateška usmeritev s strani vodstva organizacije.

Označevanja postavk finančnega načrta z vidika vpliva na okolje smo že omenjali v okviru analize predlagane kot prvi korak na poti zelene preobrazbe. Za razliko od namenskih sredstev, opisanih v predhodnem odstavku, namen označevanja postavk ni financiranje posameznih aktivnosti temveč povečevanje transparentnosti vpliva poslovanja podjetja na okolje skozi finančno perspektivo. S pomočjo tega pristopa lahko postavke finančnega načrta organizacije podrobneje analiziramo in jih razvrstimo na podnebnju prijazne, nevtralne ter za podnebnje negativne. Označevanju postavk sledi ocena na katere postavke lahko organizacija vpliva in v kakšni meri. Službene poti so predvsem v primeru uporabe letalskih prevozov za okolje izredno negativne, a so hkrati strošek, na katerega organizacija v določeni meri lahko vpliva. Z zagotovitvijo ustrezne informacijsko tehnološke podpore se lahko zaposleni vsaj nekaterih službenih sestankov udeležijo virtualno. V finančnem načrtu lahko usmeritev k zmanjšanju »fizičnih« službenih poti dosežemo z znižanjem finančnih sredstev namenjenih zanje, kar bo rezultiralo v selekciji poti, fizično se bo realiziral le del vseh poti.

Prednost pristopa označevanja postavk je, da lahko organizacija svoje ukrepanje uvede postopoma. Prvo leto se lahko osredotoči zgolj na nekatere kategorije aktivnosti in z njimi povezanih stroškov, naslednje leto obseg omejevanja aktivnosti/stroškov z negativnim vplivom širi. Kasneje lahko poleg negativnih postavk prične spremljati tudi okolju prijazne postavke. Ravno tako se pri postopni implementaciji označevanja postavk finančnega načrta organizacija srečuje z več praktičnimi vprašanji, odgovori nanje pa določijo kako intenzivno bo pristop označevanja uporabljen. Določiti je potrebno

kako definiramo zelene postavke (s čimer vplivamo na obseg postavk, ki jih spremljamo in analiziramo), kako natančno razdelamo postavke (s čimer vplivamo na granularnost ocenjevanja), v zelo dovršenem modelu lahko tako celo ocenjujemo poleg vpliva na okolje tudi stopnjo vpliva. Pri opredeljevanju do teh izbir se je ponovno smiselno nasloniti na standarde, ki jih v kontekstu označevanja finančnih postavk definira OECD. Ta tako kot primer priporoča uporabo različnih mednarodnih definicij »zelenih« aktivnosti (OECD, 2021b, str. 11-22).

V postopku priprave finančnega načrta so navadno v ospredju finančni cilji v časovnem horizontu enega leta. Okvir finančnega načrta je praviloma podan s strani vodstva organizacije, ki določi tudi strateške prioritete tistega poslovnega leta (pristop od zgoraj navzdol). V okviru usklajevanja finančnega načrta s posameznimi organizacijskimi enotami se uskladi tudi nefinančne cilje. Ko govorimo o zelenem finančnem načrtu je smiselno, da se omejitve pri doseganju znižanja izpusta CO<sub>2</sub> pretvorijo v stroškovne omejitve, ki organizacijo v bodočem letu vodijo k zelenemu cilju. Podobno so zelene investicije, ki vodijo k trajnejšemu poslovanju podjetja, v finančnem načrtu ovrednotene, spremljano je tudi njihovo uresničevanje.

V članku smo se osredotočili na stroškovni vidik finančnega načrta, vendar enaka načela implementacije veljajo tudi za prihodkovni del. Podjetja lahko svoj asortima proizvodov in storitev sestavijo tako, da bodo večje prihodke dosegala z bolj zelenimi proizvodi oziroma storitvami in preko finančnega načrta določijo finančne cilje in njihovo doseganje merijo. Res pa je, da preko stroškovnega pristopa tudi obstoječe procese, naj bodo proizvodni ali režijski, učinkoviteje usmerjamo v bolj zeleno izvajanje.

Zakaj torej zeleni finančni načrt? To orodje ima pri uvajanju bolj zelenega poslovanja najmanjše dodatne stroške, finančni načrt je splošno poznano orodje utirjanja delovanja organizacije, učinki omejevanja so neposredni in zato bolj učinkoviti.

**Slika 2: Grafični prikaz modela implementacije zelenega finančnega načrta**



Vir: Lastni prikaz.

## 2.5 Možnost implementacije v Banki Slovenije

Na začetku tretjega poglavja sva avtorja oblikovala predlog korakov implementacije zelenega finančnega načrta. Banka Slovenije se trenutno nahaja pri drugem koraku. Analize stroškovnih posledic pandemičnega delovanja Banke Slovenije so nas pripeljale do tega, da smo stroške, ki imajo znaten vpliv na okolje označili, ocenili njihove posledice in delno tudi omejili. Zmanjšanje ogljičnega odtisa Banke Slovenije je bilo določeno za enega od strateških ciljev.

Če primerjamo pandemično leto 2020 z letom 2019 ugotovimo, da so bili drugi poslovni stroški Banke Slovenije nižji za približno 1 milijon EUR, kar predstavlja nekoliko manj kot 10% drugih poslovnih stroškov in 2,4% vseh stroškov za leto 2020. Ti stroški so bili nižji izključno zaradi drugačnega načina poslovanja, saj izhajajo iz manjšega števila službenih potovanj in inšpekcij na terenu, nižjega stroška ogrevanja in spremljajočih storitev v stavbah, nižjega povračila prevoza na delo itd.

Iz ugotovitev analize označevanja stroškov z vplivom na okolje smo oblikovali predpostavke planiranja za leto 2021 in 2022 in tako omejili vrednost sredstev za fizične sestanke v tujini z usmeritvijo, da naj bi člani odborov ESCB (angl. *European System of Central Banks*) preko oddaljenih dostopov izvedli med polovico in tretjino vseh sestankov. Pri tem smo sledili praksi drugih centralnih bank.

Čeprav je ta parcialna usmeritev in stroškovna omejitev pozitivna za okolje, še ne moremo reči, da je zeleni finančni načrt implementiran. Opredeliti je namreč potrebno poslovanje, ki bo stalnica po pandemiji in namensko iti v zeleno smer. Po tej oceni poslovanja je bila dana zelenemu delovanju inštitucije ustrezna teža s sprejemom strateškega cilja in zavez vodstva k zmanjšanju okoljskega odtisa inštitucije. To je podlaga operacionalizaciji ciljev v naslednjem koraku. Glede na to, da smo storitvena organizacija, zmanjšanje ogljičnega odtisa ne bo šlo brez spremembe načina, kako izvajamo svoje delo. Če pogledamo prakso drugih centralnih bank, ki se je dotaknemo na začetku članka, to pomeni uvajanje dela od doma v obliki, ki bo dolgoročno smiselna, prilagoditev informacijske tehnologije, ki bo tudi v bodoče podpirala to prakso dela in nenazadnje optimizacijo stavbnega fonda. Vsega tega ne bo mogoče izvesti brez investicij tako v IT, kot v energetske bolj samozadostno in varčnejšo zgradbo. V delu poslovanja, kjer ima tudi Banka Slovenije fizični produkt – bankovci in kovanci, se bo za zmanjšanje okoljskega odtisa potrebno opreti na bolj »zeleno načine« proizvodnje in obdelave gotovine in na uvedbo elektronskega substituta (digitalni evro), to bomo lahko storili le v povezavi s celotnim Evrosistemom.

Finančni načrt je orodje združevanja vseh pogledov, ki s trdo finančno omejitvijo inštitucijo lahko učinkovito pripelje do cilja manjšega ogljičnega odtisa.

## 3

## Zaključek

Obdobje pandemije, ki je globoko zaznamovalo naš vsakdan, praviloma povezujemo z negativnimi konotacijami. Sčasoma se utegne izkazati, da se v nekaterih spremembah, ki smo jim bili podvrženi, skrivajo tudi priložnosti, ki se jih moramo naučiti prepoznati in izkoristiti. Tak primer so pozitivni vplivi na okolje, ki smo jih zaznali v času covida in bi lahko podkrepili napore dolgoletnih prizadevanj za boj proti podnebnim spremembam

ter s tem pripomogli k nadaljnjim korakom pri zagotavljanju boljše prihodnosti naslednjih generacijam.

Eno od orodij za ohranjanje pozitivnega okoljskega vpliva poslovanja organizacije je zeleni finančni načrt, ki lahko utirja bolj zeleno delovanje organizacije. V prispevku skušava avtorja opredeliti implementacijo zelenega finančnega načrta v praksi. Najverjetneje je veliko podjetij nekatere korake implementacije že izvedlo, morda celo nevede. Veliko organizacij je namreč v času trajanja pandemije analiziralo njen vpliv na svoje poslovanje. Tovrstne analize je smiselno razširiti na kategorizacijo stroškov in investicij z vidika njihovega vpliva na okolje ter izsledke uporabiti kot podlago za nadaljnje poslovanje podjetja.

Zavezanost k zelenemu delovanju mora vodstvo podjetja utrditi z njeno umestitvijo v strategijo podjetja in opredelitvijo s tem povezanega strateškega cilja. Temu sledijo letni operativni cilji, ki temeljijo na strateških, in jih organizacija opredeli v sklopu načrtovanja kot poti za doseganje zastavljene strategije. Avtorja upava, da je pri tem lahko predvsem finančno zavarovalni panogi v pomoč v prispevku opredeljen trikotnih treh strategij.

Finančni načrt kot končni rezultat načrtovanja s svojo alokacijo resursov za določene cilje in omejevanjem le teh za druge cilje določi odtenek zelene poti za naslednje leto delovanja organizacije. Merjenje realizacije finančnega načrta nam pove, kako uspešno je bilo podjetje pri svoji implementaciji.

V praksi pripravo finančnega načrta v veliki meri vodi zasledovanje finančnih ciljev, kar je naravno, saj omogoča preživetje organizacije. K dobremu poslovanju podjetja pripomorejo zvesti potrošniki storitev ali produktov vsake organizacije, ki v času globalizacije in z njo povezano pretočnostjo informacij, odločitve o potrošnji temeljijo tudi na svojih osebnih vrednotah in prepričanjih. Prispevek organizacije pri ohranjanju planeta za prihodnje generacije je tako smiselna poteza tako z družbeno odgovornega kot tudi poslovnega vidika. Priložnost, da na tej poti naredimo korak naprej in ohranimo del sprememb, ki jih je pandemija povzročila ter jih vključimo kot stalnico poslovanja podjetja, je prav zdaj.

- Banca D'Italia. (brez datuma). *Environmental and social policy*. Pridobljeno 28. avgusta 2021 iz: <https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/impegno-ambientale-sociale/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=1>
- Banca D'Italia. (2015, september). *Environmental policy of the Bank of Italy*. Pridobljeno 28. avgusta 2021 iz: [https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/impegno-ambientale-sociale/Environmental\\_policy.pdf?language\\_id=1](https://www.bancaditalia.it/chi-siamo/impegno-ambientale-sociale/Environmental_policy.pdf?language_id=1)
- Banca D'Italia. (2021, 25. januar). *Environmental report – 2020*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz: <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-ambientale/2020-rapporto-ambientale/index.html>
- Banka Slovenije. (2021, 31. maj). *Letno poročilo 2020*. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Banque de France. (2018, 6. julij). *Reducing our environmental footprint*. Pridobljeno 28. avgusta 2021 iz: <https://www.banque-france.fr/en/banque-de-france/corporate-social-responsibility/environmental-commitment/reducing-our-environmental-footprint>
- Banque de France. (2021). *Annual Report 2020*. Paris: Banque de France.
- Berkeley Lab. (brez datuma). *Standby Power Summary Table*. Pridobljeno 11. oktobra 2021 iz: <https://standby.lbl.gov/data/summary-table/>
- Bishop C. (2021, 31. marec). *What is hot-desking and what are the benefits?* Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz: <https://www.wework.com/ideas/workspace-solutions/flexible-products/what-is-hot-desking>
- Bova, E. (2021). *Green Budgeting Practices in the EU: A First Review*. Discussion Paper 140. European Commission.
- De Nederlandsche Bank N.V. (2021a). *2020 Annual Report*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank N.V.
- De Nederlandsche Bank N.V. (2021b, 13. julij). *Sustainable Finance Strategy 2021-2025*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.dnb.nl/media/pf5a4wmp/sustainable-finance-strategy-dnb-13-7-2021.pdf>
- Deutsche Bundesbank. (2015a, 15. december). *Bundesbank publishes inaugural environmental report*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.bundesbank.de/en/tasks/topics/bundesbank-publishes-inaugural-environmental-report-667006>
- Deutsche Bundesbank. (2015b, 15. december). *Environmental guideline*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.bundesbank.de/en/bundesbank/organisation/mission-statement-and-strategy/environmental-guideline-618358>
- Deutsche Bundesbank. (2016, 8. december). *Environmental Report 2015, At a Glance*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/667278/19dcd555b16e7d63116d4b1103bc2a0e/mL/2015-umweltbericht-data.pdf>
- Deutsche Bundesbank. (2019, 25. september). *Environmental Report 2017/18, At a Glance*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/808378/9186493d213fa10c0aa851bf6a73bc3f/mL/2017-2018-umweltbericht-data.pdf>
- Deutsche Bundesbank. (2020, 29. september). *Environmental Report 2019, At a Glance*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/846010/0361f870988aa14c0bfd8ac164da319/mL/2019-umweltbericht-data.pdf>
- European Central Bank. (brez datuma). *Climate change and the ECB*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/climate/html/index.en.html>
- European Central Bank. (2021a). *2021 update of the ECB's Environmental Statement*. Pridobljeno 20. oktobra 2021 iz: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/climate/green/html/ecb.environmentalstatement202107~e1430ebcae.en.html>
- European Central Bank. (2021b, 8. julij). *ECB presents action plan to include climate change considerations in its monetary policy strategy* [Sporočilo za javnost]. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz: [https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2021/html/ecb.pr210708\\_1~f104919225.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2021/html/ecb.pr210708_1~f104919225.en.html)
- Elkington, J. (2018, 25. junij). *25 Years Ago I Coined the Phrase »Triple Bottom Line.« Here's Why It's Time to Rethink It*. Harvard Business Review. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- European Commission. (brez datuma a). *Eco-Management and Audit Scheme: FAQ*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz: [https://ec.europa.eu/environment/emas/join\\_emas/faqs\\_en.htm#s2q3](https://ec.europa.eu/environment/emas/join_emas/faqs_en.htm#s2q3)
- European Commission. (brez datuma b). *Eco-Management and Audit Scheme: Statistics & graphs*. Pridobljeno 6. septembra 2021 iz: [https://ec.europa.eu/environment/emas/emas\\_registrations/statistics\\_graphs\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm)
- Evropski sistem za okoljsko ravnanje in presojo. (2011). Pridobljeno 2. septembra 2021 iz: <https://srip-krožno-gospodarstvo.si/wp-content/uploads/2019/11/Vec-o-EMAS-....pdf>
- Gospodarska zbornica Slovenije. (brez datuma). *SIST EN ISO 14001:2005*. Sistem ravnanja z okoljem. Pridobljeno 2. september 2021 iz: <https://www.gzs.si/Default.aspx?TabId=33472&language=sl-SI&SkinSrc=%5bG%5dSkins/GZS/PrintNoSkin&ContainerSrc=%5bG%5dContainers/GZS/NoTitle&dnnprinmode=true>

International Energy Agency. (2020). *Working from home can save energy and reduce emissions. But how much?* Paris: IEA. Pridobljeno 23. septembra 2021 iz: <https://www.iea.org/commentaries/working-from-home-can-save-energy-and-reduce-emissions-but-how-much>

International Labour Organization. (2020a). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*. Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization. (2020b). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide*. Geneva: International Labour Office.

KPMG. (brez datuma). *KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey*. Pridobljeno 21. oktobra 2021 iz: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>

Matos K. (2015). *Workflex and Telework Guide. Everyone's Guide to Working Anywhere. Families and Work Institute*. Pridobljeno 22. oktobra 2021 iz: <https://www.shrm.org/hr-today/public-policy/hr-public-policy-issues/documents/workflex-and-telework-guide.pdf>

Network for greening financial system. (2019, 13. september). *Origin and Purpose*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.ngfs.net/en/about-us/governance/origin-and-purpose>

Network for greening financial system. (2021, 15. december). *Membership*. Pridobljeno 19. januarja 2022 iz: <https://www.ngfs.net/en/about-us/membership>

OECD. (brez datuma). *Discover the OECD*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.oecd.org/general/Key-information-about-the-OECD.pdf>

OECD. (2020). *OECD Green Budgeting Framework (Highlights)*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.oecd.org/environment/green-budgeting/OECD-Green-Budgeting-Framework-Highlights.pdf>

OECD. (2021a, 18. avgust). *Green Budgeting in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://doi.org/10.1787/acf5d047-en>.

OECD. (2021b, 13. februar). *Green Budget Tagging: Introductory Guidance & Principles*, OECD Publishing, Paris. Pridobljeno 7. oktobra 2021 iz: <https://doi.org/10.1787/fe7bfcc4-en>.

Oesterreichische Nationalbank. (2021). *Annual Report 2020*. Vienna: Oesterreichische Nationalbank.

Open Sourced Workplace. (brez datuma). *Psychological Impact of Hot Desking*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz: <https://opensourcedworkplace.com/news/psychological-impact-of-hot-desking>

Salama M. (2020, 21 maj). *Green Computing, a contribution to save the environment* [Blog]. Lancaster University. Pridobljeno 26. septembra 2021 iz: <https://www.lancaster.ac.uk/data-science-of-the-natural-environment/blogs/green-computing-a-contribution-to-save-the-environment>

Slaper, T.F., Hall T.J. (2011, pomlad). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Indiana Business Review, Volume 86, No. 1. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz: <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>

Statistični urad Republike Slovenije. (2020, 9. april). *Eksperimentalna statistika: Delo in izobraževanje v času covida-19, Slovenija, december 2020–februar 2021*. Pridobljeno 23. septembra 2021 iz: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9498>

Trajnostna energija. (brez datuma). *Nasveti za zmanjšanje porabe toplotne energije*. Pridobljeno 26. oktobra 2021 iz: <http://www.trajnostnaenergija.si/Trajnostna-energija/Var%C4%8Dujte/Koristni-nasveti/nasveti-za-zmanj%C5%A1anje-porabe-toplotne-energije>

Umanotera. (2009). *Ogljični odtis. Uvod za podjetja in organizacije*. Pridobljeno 2. septembra 2021 iz: <http://www.umanotera.org/wp-content/uploads/2014/10/Ogljicni-odtis.pdf>

Your Europe. (9. februar 2021). *Registracija v sistemu EMAS*. Pridobljeno 6. september 2021 iz: [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/emas-registration/index\\_sl.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/developing-business/emas-registration/index_sl.htm)

## Priloga 1: Zeleno delovanje izbranih centralnih bank

Največja med centralnimi bankami Evrosistema, **nemška Bundesbank** (Buba), je leta 2015 objavila svojo okolijsko smernico in prvo okolijsko poročilo z jasnim ciljem: zmanjšati toplogredne izpuste za 10% glede na povprečje let 2013 in 2014 (28.650 ton CO<sub>2</sub>) do leta 2020, ter za 25% do leta 2025. Dolgoročna vizija banke je postati ogljično nevtralna. Okolijska smernica se nanaša na vse lokacije Bube in vse stavbe v njenem upravljanju. Namenjena je tako zaposlenim kot tudi dobaviteljem in partnerjem banke. Aplicira se na vse bančne procese. Vzpostavljen sistem ravnanja z okoljem, ki koordinira aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev, predstavlja zavezo banke k preprečevanju podnebnih sprememb in pomaga med drugim pri naporih za zmanjševanje ogljičnega odtisa, motivaciji zaposlenih ter izboljšanju stroškovne učinkovitosti. Ob začetku meritev je k toplogrednim izpustom največ, skoraj 66% volumna, prispevala toplotna energija (ogrevanje). Delno je bilo to mogoče pripisati starim stavbam. Buba se je z namenom zmanjšanja skupnih emisij osredotočila na štiri področja: resursi, energija, mobilnost ter upravljanje in komunikacija (*Deutsche Bundesbank, 2015a; Deutsche Bundesbank, 2015b; Deutsche Bundesbank, 2016*). Leta 2015 zastavljene cilje o znižanju izpustov za 10% do 2020 in za 25% do leta 2025 je banka preseгла že leta 2018, ko so izpusti dosegli 20.220 ton, kar je malo več kot 2 toni CO<sub>2</sub> na zaposlenega. Dosežek so pojasnili s preходом na popolnoma zelene vire elektrike, manjšo porabo toplotne energije in s preходом na okolju bolj prijazne vire toplotne energije na posameznih lokacijah banke (*Deutsche Bundesbank, 2019*). V zadnjem dosegljivem okolijskem poročilu (za leto 2019) sta glavna dejavnika izpustov toplotna energija (54%) in službene poti (31%), banka pa je dosegla že 30% znižanje izpustov glede na izhodiščno raven (*Deutsche Bundesbank, 2020*).

Ključni cilj okoljske politike **francoske centralne banke** (BdF), že od leta 2008, je zmanjšanje izpusta toplogrednih plinov. S tem namenom so implementirali targetirane ukrepe na treh področjih: poraba energije, osnovna sredstva ter službene poti in prevozi na delo. Koraki za zmanjšano porabo energije vključujejo menjavo sistema ogrevanja in prehod na obnovljive vire energije. Na področju osnovnih sredstev je fokus na racionalizaciji nepremičninskega portfelja banke in menjavi računalniške strojne opreme. Službena potovanja morajo biti skladna s strogimi okolijskimi kriteriji, ki so del bančne politike službenih poti, medtem ko so s pomočjo dela od doma, katerega obseg se je povečeval vse od uvedbe leta 2009, zmanjšali število prevozov na delo (*Banque de France, 2018*). Družbena in okolijsko odgovorna strategija, zastavljena v letu 2016, je tudi v letu 2020 usmerjala aktivnosti BdF, osredotočene na tri področja, prvo izmed njih so prav podnebne spremembe. Cilj banke, da toplogredne izpuste zmanjša za 9% v obdobju med 2014 in 2020, je bil z 9,6% presežen že leta 2019. Do konca 2020 je bilo doseženo zmanjšanje v višini 22% izpustov, večinoma na račun zmanjšane porabe energije v lanskem letu (največ k porabi prispevata elektrika in plin). Zmanjšana poraba energije je v letu 2020 znižala izpuste za skoraj 17% glede na leto poprej. V istem letu so bili za kar 49% manjši tudi izpusti na področju službenih poti in prevoza na delo, saj se je obseg obeh kategorij občutno zmanjšal: prevozi na delo za 22%, poslovne poti pa za 58%, tj. s 37,3 milijonov na 15,8 milijonov prevoženih kilometrov. Emisije iz naslova osnovnih sredstev so se znižale za 0,8%. V letu 2020 je BdF pripravljala tudi strateški načrt banke za obdobje od 2021 do 2024, kjer je kot enega izmed šestih ključnih izzivov izpostavila podnebne spremembe (*Banque de France, 2021, str. 74-82*).

**Centralna banka naše zahodne sosede Italije** (Bdl), se je v svoji zgodovini trudila združevati svoje institucionalne naloge z okolijsko in socialno tematiko. Podobno kot

na primer nemška centralna banka tudi italijanska veliko informacij o zelenem delovanju organizacije podaja v ločenih objavah in poročilih. V zadnjih letih se trudijo s sistematičnim pristopom zmanjšati svoj okoljski odtis. Leta 2008 je Bdl objavila svojo prvo okoljsko politiko. V strateškem načrtu za obdobje od 2011 do 2013 je bil med cilje vključen zmanjšan vpliv banke na okolje (*Banca D'Italia, brez datuma*). Skladno s svojo okoljsko politiko se banka trudi preseči okvir izpolnjevanja "zgolj" zakonskih zahtev z zasledovanjem petih okoljskih ciljev: trajnostna raba resursov, optimalno ravnanje z odpadki, trajnostna mobilnost, zelena javna naročila in okolju prijazna kultura. Kot navajajo, skušajo te cilje doseči s konkretnim programom aktivnosti, periodično si zastavljajo cilje in konkretne izboljšave, iščejo inovativne in učinkovite logistične, tehnične in upravljaljske rešitve, izvajajo spremljavo in nadzor, izračunavajo ključne okoljske indikatorje ter podajajo informacije o svojih zavezah in njihovih rezultatih (*Banca D'Italia, 2015*). Od leta 2010 banka letno pripravlja tudi okoljsko poročilo v katerem povzame uspešnost delovanja na tem področju in nadaljnje potrebne izboljšave ter glavne iniciative in okoljske indikatorje, pokazatelje okoljskega vpliva banke. V zadnjem razpoložljivem okoljskem poročilu, ki zajema obdobje od leta 2010 do leta 2019, guverner v uvodnem nagovoru v luči pandemije ugotavlja, da je okrevanje mogoče le ob sočasnem izvajanju ukrepov za preobrazbo gospodarstva, ki bo bolj odporno na šoke in bo hkrati na okolje vplivalo v zmanjšani meri. Leto 2020 označi kot potencialno ključno za začetek bolj trajnostnih modelov razvoja in življenjskega sloga. Med dosežki zadnjega desetletja se Bdl lahko pohvali med drugim s preходом na popolnoma obnovljive vire elektrike, 61% zmanjšanjem ogljičnih izpustov, 25% znižanjem porabe toplotne energije, 34% znižanjem porabe pitne vode, poraba pisarniškega papirja je nižja za 59%, papirja za publikacije pa za 40% (*Banca D'Italia, 2021*).

**Nizozemska centralna banka (DNB)** že na svoji uvodni spletni strani med temami izpostavlja tudi zeleno gospodarstvo. Pisarna za trajnostne finance koordinira delo in implementira v letu 2021 objavljeno strategijo trajnostnih financ. Kot strateško prioriteto si je banka zastavila, da bi trajnost postala integralni del vseh ključnih nalog DNB do leta 2025. "Trajnostno DNB" nameravajo doseči s trajnostnimi internimi operacijami, ki zagotavljajo podnebno nevtralnost in krožno gospodarstvo, s transparentnim poročanjem o načinu identifikacije in ublažitvi trajnostnih tveganj in poravnavo lastnih naložb z vodili Pariškega sporazuma (*De Nederlandsche Bank N.V., 2021b*). V letnem poročilu za leto 2020 DNB poroča o svojem ogljičnem izpustu, ki se je s 4.866 ton v letu 2019 znižal na 3.555 ton v 2020, kar pojasnjujejo z občutnim zmanjšanjem prevozov oz. potovanj v času pandemije, tako službenih kot prevozov na delo. DNB je sicer podnebno nevtralna, saj svoje ogljične izpuste kompenzira z nakupom karbonskih kreditov. Banka je v letu 2020 zmanjšala porabo energije zaradi dela od doma, povečal se je promet s podatki (angl. *IT network traffic*), stavbe so bile zračene le z zunanjim zrakom, po dolgem času pa niso koristili le energije iz obnovljivih virov. Poraba energije naj bi sicer v letu 2021 upadla zaradi prodaje ene od lokacij, novega podatkovnega centra in selitve na začasno lokacijo (*De Nederlandsche Bank N.V., 2021a, str. 58-59*).

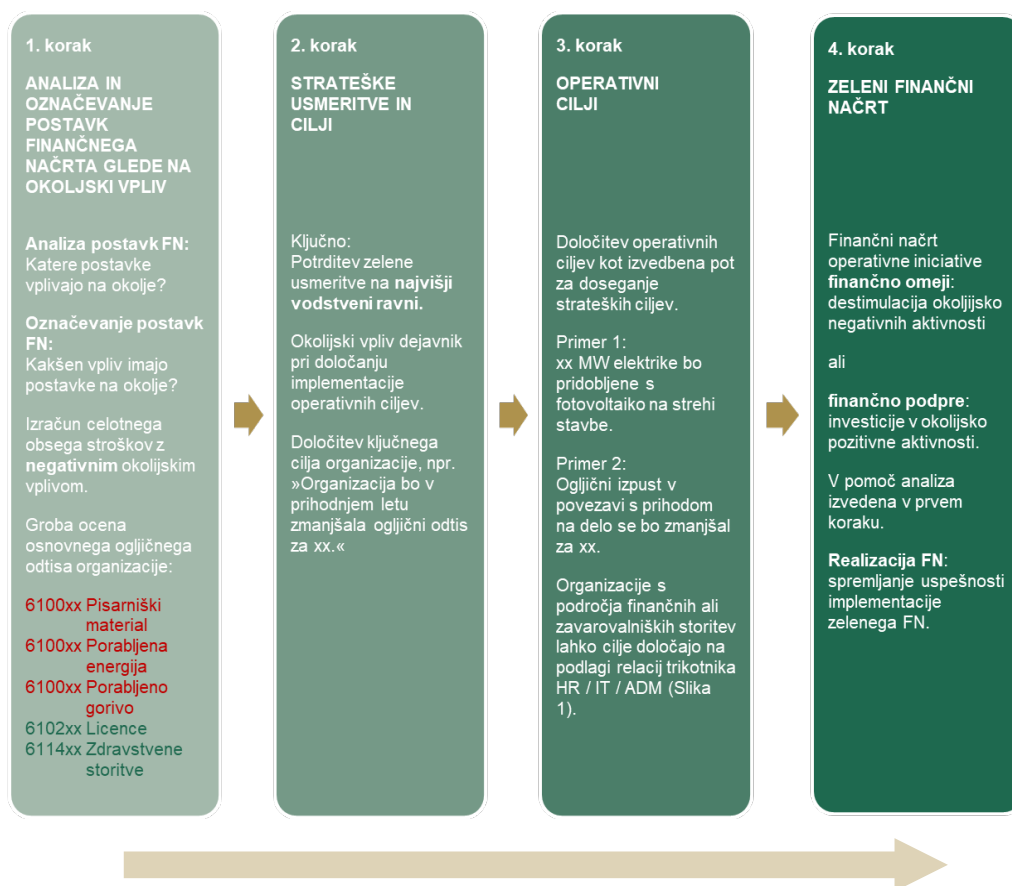
**Avstrijska centralna banka (OeNB)** se lahko pohvali z več kot 20-letno zgodovino aktivne skrbi za okolje, ki jo lahko izkaže s pridobljenimi certifikati, med drugim je od leta 1999 tudi EMAS registrirana organizacija. Za implementacijo bančne okoljske politike skrbi tim za zaščito okolja. Od leta 2001 so uspešno znižali porabo toplotne energije za 40%, porabo papirja pa za 75%. V petih letih sodelovanja z enim večjih neprofitnih podjetij s področja informacijske tehnologije v Evropi so prihranili preko 53 ton CO<sub>2</sub> s ponovno uporabo in recikliranjem prenosnikov, namiznih računalnikov in drugih naprav za prikazovanje. V želji po proaktivnem delovanju je OeNB v letu 2020 revidirala



okoljsko politiko banke in si zastavila cilj v letu 2040 postati podnebno nevtralna organizacija na vseh področjih delovanja. Leto 2020 je bilo glede na predhodno leto uspešno pri zmanjšanju porabe elektrike in daljinskega hlajenja za 15% in vode za 30%, kar pa gre večinoma pripisati okoliščinam pandemije. Poraba toplotne energije je zaradi nizkih temperatur v letu 2020 celo porasla. Za nadaljnje pozitivne okoljske učinke si banka prizadeva med drugim z rabo elektrike izključno iz obnovljivih virov (že od leta 2010), prenovljeno politiko službenih poti, ki med zaposlenimi spodbuja rabo vlakov, javnega prometa, koles in manjšo porabo papirja tudi na račun sistema za upravljanje dokumentov (*Oesterreichische Nationalbank, 2021, str. 89-93*).

## Priloga 2: Model implementacije zelenega finančnega načrta

**Slika 3: Grafični prikaz modela implementacije zelenega finančnega načrta**



Vir: Lastni prikaz.