

Integrat

WP2 – Доклад за анализа на ESG стандарти и компетенции

Евелина Ван Менсел, Училище за бизнес компетенции, България

Съдържание

1. Въведение и контекст	3
2. Анализ на ESG стандартите.....	3
2.1 Целите за устойчиво развитие (SDG)	4
2.2 Отчитане на глобалното въздействие (GIR).....	4
3. Ключови компетенции за интегриране на ESG	5
3.1 GREENCOMP – Рамка за компетентност в областта на устойчивостта	5
3.2 ENTRECOMP – Рамка за компетентност в областта на предприемачеството	6
3.3 Принципи за ангажиране на заинтересованите страни и общността	6
4. Използване и приложение на резултатите.....	6
5. Подробен анализ на най-добрите практики в областта на ESG.....	7
5.1 Секторно и организационно разнообразие	7
5.2 Дълбочина на интеграцията на ESG	8
5.3 Картографиране на ENTRECOMP и GREENCOMP	9
5.4 Подходи за ангажиране на заинтересованите страни	10
5.5 Стълбове и компоненти на ESG.....	11
5.6 Закрепване на SDG	12
5.7 Фактори, способстващи и пречатващи прилагането на ESG: междусекторни наблюдения	12
5.8 Как този анализ ще повлияе на пътната карта за ESG.....	13
6. Стратегически препоръки и елементи на дизайна за пътната карта за интегриране на ESG..	14
6.1 Структуриране на пътната карта около етапите на напредък	15
6.2 Изграждане на две направления: едно за преподаватели в професионалното образование и обучение, друго за предприятия	15
6.3 Интегриране на ангажираността на заинтересованите страни като основна компетентност	15
6.4 Вграждане на системно мислене и познания за бъдещето.....	16
6.5 Прилагане на ESG към конкретни бизнес функции	16
6.6 Укрепване на грамотността в областта на управлението, особено за МСП	16
7. Процес на разработване на пътна карта – следващи стъпки	16
7.1 Съвместно създаване със заинтересованите страни	17
7.2 Валидиране на напредъка в компетенциите	17
7.3 Интегриране на примери от реалния свят	17
7.4 Итеративно пилотиране и усъвършенстване	17
7.5 Въвеждане на цифров и отворен достъп	17
7.6 Непрекъснато наблюдение и актуализиране	17
Заклучение	18

1. Въведение и контекст

Проектът IntegratESG се основава на убеждението, че значимият напредък към устойчивост и отговорно предприемачество изисква не само политики и рамки, но и подходящи компетенции у подходящите хора. По този начин проектът се стреми да предостави на доставчиците на професионално образование и обучение (ПОО) и на бизнес мениджърите знания, инструменти и практически умения, необходими за ефективното интегриране на принципите на околната среда, социалната отговорност и корпоративното управление (ESG) в стратегиите, структурите и дейността на организациите. Тази амбиция обхваща както големи предприятия с официални ESG отдели, така и малки и средни предприятия (МСП), които често не разполагат с специални ресурси, но играят жизненоважна роля в местните икономики и глобалните вериги за доставки.

През последните години ESG се превърна в основен двигател на устойчивото развитие, корпоративната устойчивост, доверието на инвеститорите и доверието на заинтересованите страни. Регулаторните органи в Европа и извън нея въвеждат по-строги изисквания, включително задължително разкриване на информация за устойчивостта, отчитане на климатичните рискове и надлежна проверка на веригата на доставки. Потребителите все повече се привличат от марки, които демонстрират етична и екологична отговорност. Инвеститорите включват ESG показателите в моделите си за оценка. А служителите, особено по-младите поколения, търсят работодатели, чиито ценности съответстват на техните.

Въпреки тази динамика, много организации, особено МСП, се сблъскват със значителни предизвикателства при преминаването от намерение към изпълнение. Въпреки че осведомеността за ESG нараства, способността да се приложи по последователен, рентабилен и стратегически начин остава ограничена. Сред най-критичните пречки е разминаването между образованието и предприятията: много програми за професионално образование и обучение предлагат абстрактно или остаряло съдържание, което не отразява динамиката в реалния свят, натиска от заинтересованите страни и интердисциплинарните изисквания за изпълнение на ESG.

Настоящият доклад се занимава с тази празнина, като провежда цялостен анализ на най-добрите практики в областта на ESG в цяла Европа, предоставени от партньори по проекта, представляващи различни сектори, видове институции и географски региони. Всеки пример е съпоставен с две водещи европейски рамки за компетентност:

- ENTRECOMP (Рамката за компетентност в областта на предприемачеството), която обхваща поемането на инициативи, създаването на етични ценности и сътрудничеството.
- GREENCOMP (Европейската рамка за компетентност в областта на устойчивостта), която набляга на системното мислене, грамотността за бъдещето, устойчивите ценности и действията.

Чрез анализиране на тези случаи през призмата на компетенциите, проектът извлича конкретни, преносими поуки, които могат да бъдат включени както в официалните учебни програми за учащите в професионалното образование и обучение, така и в инструментите за изграждане на капацитет за лидерите на МСП и преподавателите. Крайният резултат е разработването на специално пригодена, ориентирана към напредъка пътна карта за интегриране на ESG – такава, която преодолява различията между ученето в класната стая и бизнес реалността, както и между стремежите към устойчивост и измеримите действия.

2. Анализ на ESG стандартите

Основата на всеки ефективен процес на интегриране на ESG се състои в разбирането и съобразяването с признати стандарти и рамки. Тези стандарти осигуряват общ език и структурирани насоки за организациите, за да включат устойчивост, социална отговорност и добро управление в своите бизнес модели, операции и практики за отчитане.

За целите на този доклад анализът се основава на две основни референтни рамки:

- **Целите за устойчиво развитие на ООН (SDG)** – глобален инструмент за съгласуване за определяне на ESG приоритети и измерване на въздействието.
- **Стандартът за отчитане на глобалното въздействие (GIR)** – синтез на най-добрите практики за разкриване на ESG информация и съгласуване на стратегии, извлечени от рамки като GRI, TCFD и EU CSRD.

Заедно тези рамки предоставят перспектива, чрез която идентифицираме критични ESG елементи и оценяваме как организациите могат да превърнат глобалните цели в местни бизнес реалности.

2.1 Целите за устойчиво развитие (SDG)

SDG, приети от всички държави членки на ООН през 2015 г., се състоят от 17 взаимосвързани цели, които предоставят глобален план за премахване на бедността, защита на околната среда и насърчаване на просперитета за всички. За бизнеса SDG са не само морален компас, но и стратегически инструмент за идентифициране на възможности, намаляване на риска и ангажиране на заинтересованите страни.

Защо SDG са важни за интегрирането на ESG:

- Те легитимират практиките за устойчивост чрез съгласуване с глобалните приоритети за развитие.
- Те предлагат всеобщо приет набор от цели, позволяващ на компаниите да сравняват и комуникират въздействието си.
- Те помагат за превръщането на абстрактните ESG концепции в измерими бизнес действия.

Критични елементи на ESG през призмата на SDG

- **Съгласуване на целите:** компаниите се насърчават да съгласуват своите цели, продукти и операции с конкретни SDG. Това съгласуване може да ги отличи на пазара и да подкрепи ESG позиционирането им пред инвеститори и регулатори.
- **Събиране и анализ на данни:** ESG изисква надеждни данни. За съгласуване с SDG това включва проследяване на показатели като енергопотребление, въглеродни емисии, съотношение между половете и инвестиции в общността.
- **Измерване на въздействието:** количествено измерване на ESG усилията чрез KPI, свързани с SDG (например процентно намаление на отпадъците, брой бенефициенти на социални програми), изгражда прозрачност и отчетност.

Ключови SDG за ESG практика (илюстративен списък)

- **SDG 13: Действия за климата** – набляга на намаляването на емисиите, устойчивостта на климата и въвеждането на чиста енергия.
- **SDG 5: Равенство между половете** – подчертава разнообразието, включването и равните възможности на работното място.
- **ЦУР 12: Отговорно потребление и производство** – призовава за подходи на кръгова икономика и устойчивост на веригата на доставки.

- **ЦУР 8: Достоен труд и икономически растеж** – фокусира се върху етичните трудови практики и създаването на устойчиви работни места.

Тези и други цели предоставят рамка за организациите да определят своите стратегически ESG цели, да измерват успеха и да комуникират напредъка към заинтересованите страни и регулаторните органи.

2.2 Отчитане на глобалното въздействие (GIR)

Докато SDG предоставят компас за посоката, стандартът за глобално отчитане на въздействието (GIR) гарантира, че усилията в областта на ESG са прозрачни, проверими и сравними в различните отрасли и региони.

GIR е интегративен стандарт, базиран на елементи от Глобалната инициатива за отчетност (GRI), Работната група за финансови разкрития, свързани с климата (TCFD), и по-нови директиви като Директивата на ЕС за корпоративна устойчивост (CSRD). GIR гарантира, че ESG не само се прилага, но и се разкрива ясно, наблюдава и подобрява с течение на времето.

Критични елементи за интеграция на ESG от GIR:

- **Отчитане и разкриване:** прозрачното, периодично и стандартизирано отчитане на ESG е от съществено значение. GIR насърчава съгласуваността с показателите на GRI и TCFD, за да се гарантира съпоставимост и възможност за одит.
- **Съгласуване на бизнес стратегията:** ESG трябва да бъде включен в стратегическото планиране, управлението на риска и дългосрочните инвестиции. Компаниите трябва да покажат как устойчивостта влияе върху корпоративното управление и оперативните решения.
- **Ангажираност на заинтересованите страни:** GIR набляга на ангажирането на инвеститори, служители, клиенти и регулатори в определянето на ESG целите и разкриването на информация, като по този начин се гарантира релевантност, подкрепа и легитимност.

Основни области на отчитане на GIR

- **Управление:** структура на борда, етични практики, борба с корупцията и прозрачност при вземането на решения.
- **Социална:** условия на труд, права на служителите, защита на потребителите, разнообразие и включване, ангажираност на общността.
- **Околна среда:** климатични цели, отчитане на въглеродните емисии, енергопотребление, управление на водите и отпадъците и въздействие върху биоразнообразието.

Заедно SDG и GIR създават стратегическо-оперативна връзка за интегриране на ESG. Те помагат да се гарантира, че организациите преминават от реторика за устойчивост към измерими, отчетни и отчетни ESG резултати.

3. Ключови компетенции за интеграция на ESG

Докато стандартите определят „какво“ е ESG, компетенциите определят „как“ – уменията, знанията и нагласите, необходими за ефективното внедряване, оценяване и развитие на ESG практики.

Проектът IntegratESG използва подход, основан на компетенции, който се опира на три стълба:

- **GREENCOMP** – рамката на ЕС за компетентност в областта на устойчивостта
- **ENTRECOMP** – рамката на ЕС за компетентност в областта на предприемачеството

- **Ангажираност на заинтересованите страни и общността** – изведена от литературата за ESG и социалните иновации

Тази триада гарантира, че ESG образованието не се състои само в познаване на стандартите, но и в подготвяне на хората да поемат инициатива, да се ориентират в сложни ситуации и да водят отговорно.

3.1 GREENCOMP – Рамка за компетентност в областта на устойчивостта

GREENCOMP очертава 12 основни компетенции в четири области: ценности на устойчивостта, сложност, мислене за бъдещето и устойчиви действия. Ключовите теми, свързани с интеграцията на ESG, включват:

Екологична осведоменост и отговорност

- **Знания:** разбиране на екологичните системи, рисковете (напр. климатичните промени) и регулациите.
- **Умения:** измерване на екологичния отпечатък, прилагане на мислене за жизнения цикъл и интерпретиране на климатични данни.
- **Нагласи:** чувство за отговорност, спешност и дългосрочно мислене.

Устойчиви бизнес практики

- **Знания:** запознатост с зелените технологии, отговорното снабдяване и принципите на кръговата икономика.
- **Умения:** иновативни зелени решения, интегриране на устойчивостта в ключовите показатели за ефективност, препроектиране на продукти/услуги.
- **Нагласи:** проактивност, отвореност към промени и ангажираност към културата на устойчивост.

Действия за климата и устойчивост

- **Знания:** климатична наука, рискове, свързани с прехода, и регулаторни рамки.
- **Умения:** създаване на планове за декарбонизация, определяне на цели за емисиите, управление на стратегии за адаптация.
- **Нагласи:** поемане на отговорност за климата; готовност за действие по цялата верига на стойността.

GREENCOMP насърчава учащите и бизнеса да преминат от осведоменост към активни действия, като включват устойчивостта в ежедневните си решения и дългосрочните си стратегии.

3.2 ENTRECOMP – Рамка за компетентност в областта на предприемачеството

ENTRECOMP подкрепя нагласата и уменията, необходими за превръщането на знанията за устойчивостта в реални резултати. Тя разглежда ESG не само като въпрос на съответствие, но и като пространство за възможности, творчество и създаване на стойност.

Визия:

- **Знания:** разбиране на пазарните възможности в зелените и приобщаващите сектори.
- **Умения:** проектиране на бизнес модели, подготвени за бъдещето и съобразени с целите на ESG.
- **Нагласи:** въображение, амбиция и визия за устойчивостта като конкурентно предимство.

Мобилизиране на ресурси:

- **Знания:** осведоменост за механизмите за финансиране на ESG, инвестиции с въздействие и възможности за безвъзмездна помощ.

- **Умения:** изграждане на стратегически партньорства и привличане на инвестиции за ESG иновации.
- **Нагласи:** упоритост, стратегическо мислене и находчивост.

Предприемане на действия:

- **Знания:** практики за прилагане на ESG в различните отдели (ЧР, логистика, финанси и др.).
- **Умения:** ръководене на ESG проекти, управление на мултидисциплинарни екипи, мониторинг на въздействието.
- **Нагласи:** решителност, адаптивност и ориентирана към резултатите нагласа.

Етична и социална отговорност:

- **Знания:** права на човека, трудови стандарти и рамки за борба с дискриминацията.
- **Умения:** справяне с етични дилеми, насърчаване на приобщаващо лидерство.
- **Нагласи:** почтеност, справедливост и отчетност.

3.3 Принципи за ангажираност на заинтересованите страни и общността

Ангажираността е **основен двигател на легитимността и въздействието на ESG**. Пътната карта интегрира компетенции за изграждане на отношения, основани на доверие, със заинтересованите страни, включително:

Комуникация и изграждане на взаимоотношения:

- **Умения:** активно слушане, улесняване на взаимодействието между многобройни заинтересовани страни, разрешаване на конфликти.
- **Нагласи:** отвореност, взаимно уважение и нагласа за съвместно създаване.

Отзивчивост и обратна връзка:

- **Умения:** проектиране на обратни връзки, оценка с участието на заинтересованите страни, адаптивна стратегия.
- **Нагласи:** емпатия, скромност и отзивчивост към критики или загриженост.

Етично лидерство:

- **Умения:** прозрачно лидерство, вземане на решения, които включват всички, въвеждане на етика в управлението.
- **Нагласи:** почтеност, справедливост и ангажираност към дългосрочното благополучие на хората и планетата.

4. Използване и приложение на резултатите

Резултатите от упражнението по картографиране и анализ пряко влияят върху създаването на **рамката за обучение и пътната карта на IntegratESG**. Тези резултати ще бъдат приложени по четири основни начина:

- **Проектиране на учебни програми** – учебните пътеки ще бъдат изградени въз основа на картираните компетенции и реални примери за употреба, което ще позволи на обучителите да внедрят ESG умения в професионални курсове, семинари и програми за бизнес обучение.
- **Обучителни инструменти и ресурси** – примери от картирането ще послужат като основа за симулации, подсказки за електронното портфолио и интерактивно съдържание, насърчавайки ученето чрез опит и критичното мислене.

- **Оценяване и напредък** – нивата на компетентност ще предоставят критерии за оценяване на напредъка на учащите, като позволяват както формативно, така и сумативно оценяване в съответствие с рамките ENTRECOMP и GREENCOMP.
- **Стратегическо съгласуване и влияние върху политиките** – чрез включването на препратки към SDG и свързването на ESG с признати рамки, резултатите могат да подкрепят стратегиите на национално и европейско равнище за устойчиво развитие на предприятията и повишаване на квалификацията на работната сила.

По този начин резултатите действат като **преходен мост** – преминавайки ESG от политически амбиции и теория към **приложно образование и корпоративна практика**.

5. Подробен анализ на най-добрите практики на ESG

В тази част се представя изчерпателен и интерпретативен анализ на 35 случая на най-добри практики в областта на ESG, представени от партньорите по проекта в рамките на картографирането по WP2.1. Тези случаи представляват разнообразен спектър от отрасли – от енергетика, търговия на дребно и транспорт до финанси, биотехнологии и цифрови иновации – и включват както мултинационални корпорации и МСП, така и публични институции. Този богат набор от данни предлага не само междусекторна снимка на ESG дейността в Европа, но и ценни прозрения за реалното приложение на ESG принципите в различни типове организации, размери и национални контексти. Той се основава на структурирани ESG области (ENTRECOMP, GREENCOMP, SDG съгласуваност, ангажираност на заинтересованите страни). Анализът надхвърля описателното каталогизиране. Той има за цел да разкрие модели, тенденции, критични пропуски и възможности, които могат да послужат за разработването на приложна, базирана на прогреса пътна карта за интегриране на ESG. Тази пътна карта ще служи като насочващ инструмент както за доставчиците на професионално образование и обучение, които разработват учебни програми, ориентирани към устойчивост, така и за бизнес мениджърите, които се стремят да внедрят ESG принципите в операциите, стратегията и културата.

За да се повиши релевантността и надеждността на резултатите, данните от картирането са обогатени с информация, извлечена от международно признати публикации и коментари на експерти, включително:

- **Докладът на Ipsos ESG Council 2025**, който предоставя основани на данни разсъждения за променящите се възприятия и очаквания на заинтересованите страни по ESG на различните пазари.
- **CIMB ESG Playbook for SMEs**, който предлага практична пътна карта и контролни списъци, специално пригодени за по-малки предприятия, които се ориентират в интеграцията на ESG с ограничени ресурси.
- **Докладът за възвръщаемостта на инвестициите в декарбонизация** и публикацията „Тенденции в устойчивостта 2025“, които очертават променящите се натиск от страна на инвеститорите и регулаторните органи, нововъзникващите области на иновации и ключовите фактори за устойчивостта на бизнеса.

Заедно, първичните данни и вторичната литература изграждат последователна, основана на доказателства основа за пътната карта. В тази секция тази основа е синтезирана в практически съвети, структурирани по ключовите елементи на ESG зрелостта: секторно разнообразие, дълбочина на внедряване, сътрудничество между заинтересованите страни, съгласуваност на компетенциите и стратегическа съгласуваност с рамките за устойчивост.

5.1 Секторно и организационно разнообразие

Картографирането на най-добрите практики в областта на ESG разкри изключително разнообразен спектър от участващи компании, показващ както секторна широта, така и

организационна вариативност. 35 примера бяха предоставени от партньори от целия консорциум, обхващащи сектори като енергетика (Orlen, Enel, Verbund), транспорт (Solaris), финанси (Bank Pekao, Generali, Allianz, Raiffeisen), производство (LPP, Italmatch, Irobot), биотехнологии и здравеопазване (Theramir, Promed Bioscience, RSL Labs), търговия на дребно (Zabka, Kaufland), комунални услуги (Sofia Water) и публични институции (заместник-министър на Кипър).

Това разнообразие потвърждава основното предположение на проекта, че ESG е от значение за всички видове бизнес и публични субекти, а не само за големи корпорации или силно регулирани индустрии. Важно е, че той отразява както зрели организации с дългогодишни инфраструктури за устойчивост, така и МСП или стартиращи компании, които експериментират с иновации, базирани на ESG. Например, Mastercard оперира в световен мащаб с вертикални ESG стандарти и рамки за отчитане, докато Promed Bioscience представлява малък, гъвкав екип, който от самото начало включва ESG принципите в дизайна на продуктите и етиката на веригата за доставки. По-големите организации са склонни да следват формални рамки, структурирани механизми за отчитане и дългосрочни пътни карти. За разлика от тях, по-малките фирми и стартиращите компании често се фокусират върху локализираните иновации, достъпни технологии и мисии, насочени към конкретни цели, макар и с по-малко инструменти за измерване и мащабиране. Тази вариация налага гъвкав дизайн на пътната карта, който да отчита различните ресурсни среди и институционални структури на МСП в сравнение с големите предприятия. Персонализирани шаблони, модулни дейности и нискобюджетни инструментариуми ще бъдат ключови фактори в това отношение. Друго важно наблюдение е влиянието на националния контекст. Организациите, базирани в Централна и Източна Европа, често наблягат на целите за съответствие и енергиен преход, докато тези в Южна Европа представят модели за ангажираност на общността и предоставяне на услуги, включващи всички. Публичните субекти и инфраструктурните компании подчертават отчетността и ефективността на ресурсите. Тези модели показват, че приоритетите и интерпретациите на ESG се влияят от културни, регулаторни и икономически фактори. За да остане актуална, пътната карта трябва да позволява адаптиране към различни регионални контексти, без да се жертват основните цели на обучението.

Значение за пътната карта

Тази широка секторна и институционална база предполага, че пътната карта за интегриране на ESG трябва да бъде модулна и адаптируема. Казусите и обучителните програми трябва да позволяват на доставчиците на професионално образование и обучение да избират сценарии, които съответстват на секторния контекст на учащите, а учебните дейности трябва да подкрепят стратегиите за мащабиране — от начално ниво на осведоменост за микропредприятията до стратегическо предвиждане за корпоративните ESG екипи.

5.2 Дълбочина на интеграцията на ESG

Една от най-важните променливи, наблюдавани при картографирането на най-добрите практики, е различното ниво на интеграция на ESG в различните организации. Това измерение се отнася до степента, в която ESG принципите са внедрени в стратегическата визия, ежедневните операции и отчетните структури на дадена компания. Събраните примери варират от компании, които тепърва започват да формулират ESG цели, до такива с напълно институционализирани системи, които оказват влияние върху инвестиционните решения, клиентското преживяване, разработването на продукти и управлението на талантите. Макар че почти всички картирани практики отразяват ангажимент към принципите на устойчивостта, по-голямата част от тях поставят по-силен акцент върху екологичните цели, отколкото върху социалните или управленските аспекти. Доминират екологични теми като смекчаване на климатичните промени, енергийна ефективност и управление на отпадъците. В контраст с това,

социалните и управленските измерения изглеждат по-фрагментирани – споменават се по-скоро избирателно, отколкото холистично. Този дисбаланс подсказва, че много организации все още третират ESG стълбовете като модулни, а не като взаимосвързани, което може да попречи на стратегическата съгласуваност и доверието на заинтересованите страни. За пътната карта това показва ясна необходимост от засилване на взаимозависимостите между Е, S и G и представяне на управлението и социалното включване не като допълнителни екстри, а като неразделна част от ESG зрелостта. Картографирането също така подсказва, че ESG зрелостта не е бинарна, а съществува по цялата дължина на континуума. Организацията се нареждат по спектър, вариращ от ранни приложители, които тестват изолирани практики, до системни интегратори с вградено ESG управление и култура. Тази прогресия – от осведоменост, през ангажираност, до оперативна интеграция и накрая до трансформативно лидерство – трябва да формира структурната основа на пътната карта. Предоставянето на учащите на начини за самооценка на позицията им по тази континуум и за идентифициране на подходящи стъпки напред ще помогне да се гарантира както релевантността, така и въздействието.

Стратегическа ESG интеграция

Компании като Orlen, Enel и Bank Pekao представляват напреднала ESG зрялост. Те не само разполагат с документираны ESG стратегии, но и съгласуват разпределението на капитала, технологичните иновации и реформата на управлението с измерими ESG цели. Например, стратегията на Orlen за 2021–2030 г. очертава ангажименти за намаляване на емисиите, подкрепени от конкретни инвестиции в водородни и вятърни технологии. По същия начин Enel включва оценки на съществеността и индекси за устойчивост, за да насочва процеса на вземане на решения. Тези случаи илюстрират как ESG не е просто слой на корпоративната социална отговорност, а стратегическа перспектива за преосмисляне на създаването на стойност.

Оперативни ESG практики

Други компании, макар и да не са толкова стратегически институционализирани, се отличават в операционализирането на ESG чрез практически инициативи. Solaris, например, реализира устойчивост чрез автобуси с нулеви емисии и енергийно ефективни производствени процеси. Kaufland прилага конкретни екологични мерки като LED осветление и слънчеви панели, комбинирани с кампании за устойчивост, водени от служителите. Тези примери разкриват тактически подход, при който интеграцията на ESG произтича от целенасочени подобрения в областта на доставките, логистиката или човешките ресурси, но без непременно да се преконфигурира стратегическата архитектура.

Отчетност и прозрачност

Трето ниво включва организации, които започват да формализират ESG чрез механизми за отчитане, често използвайки глобални рамки като GRI, TCFD или вътрешни табла. Generali и Raiffeisen KAG дават силни примери в това отношение, като наблягат на прозрачното разкриване на ESG цели, предизвикателства и въздействия. Отчитането служи не само за целите на отчетността, но и за насърчаване на доверието на заинтересованите страни, като позволява съгласуване с очакванията на инвеститорите, регулаторния натиск и социалната легитимност.

Подкрепяща информация от Ipsos ESG Council 2025

Тази многопластова картина е в съответствие с ключовата информация от доклада на Ipsos: компаниите, които третират ESG като разширение на управлението на марката или спазването на нормативните изисквания, се сблъскват със скептицизъм от страна на заинтересованите страни, докато тези, които интегрират ESG в основната си бизнес цел, печелят доверие, задържат таланти и постигат стратегическа устойчивост. Ipsos установи, че „автентичността“ в

ESG е сред основните характеристики, които влияят на доверието на инвеститорите и потребителите.

Значение за пътната карта

Пътната карта трябва да отчете тази вариация, като предложи модел на развитие, който да насочва организациите от основно спазване на изискванията към пълна ESG трансформация. Това означава включване на „рамка за зрялост“ в процеса на обучение, където всяка фаза – осведоменост, ангажираност, интеграция и лидерство – е съпоставена с:

- Примери от набора от данни;
- Съответни ESG компетенции;
- Препоръчителни инструменти и действия за изграждане на капацитет;
- Показатели за оценка за проследяване на напредъка.

5.3 Картографиране на ENTRECOMP и GREENCOMP

При картографирането всеки ESG казус беше систематично съпоставян с една или повече компетенции от рамките ENTRECOMP и GREENCOMP. Това двойно картографиране ни позволява да идентифицираме тематични области на концентрация и критични пропуски в компетенциите. При прегледа на резултатите от картографирането на компетенциите става ясно, че и двете рамки ENTRECOMP и GREENCOMP отразяват концентрация около компетенции, ориентирани към действие. Компетенции като поемане на инициатива, учене чрез опит и действие за устойчивост често се прилагат в различните казуси. Въпреки това се забелязва значително подпредставяне на по-напреднали способности като системно мислене, стратегическо предвиждане и грамотност за бъдещето. Тези пропуски са особено значими, като се има предвид нарастващата сложност на предизвикателствата, свързани с ESG, от устойчивостта на веригата на доставки до дългосрочните климатични рискове. Следователно пътната карта трябва да въведе конкретни пътища за учене и инструменти за укрепване на предвиждащото и системното мислене – умения, които са от решаващо значение за управлението на несигурността и иновациите в устойчивия бизнес.

Акцент на ENTRECOMP: „В действие“ и разпознаване на възможности

Най-често прилаганите области на ENTRECOMP бяха:

- **3. В действие**, по-специално *Поемане на инициатива, Работа с другите и Учение чрез опит*.
- **Идеи и възможности**, особено *етично и устойчиво мислене и откриване на възможности*.

Тази концентрация показва, че ангажираността с ESG се дължи до голяма степен на предприемаческата проактивност и етичното съзнание. Компаниите не чакат мандати – те експериментират, действат и се адаптират въз основа на реалните резултати.

GREENCOMP акцент: „Действия за устойчивост“

Почти всички случаи са свързани с **област 4** на GREENCOMP: **Действия за устойчивост**, с висока честота на:

- Колективни действия
- Индивидуална инициатива
- Политическа агенция

Това подсказва, че агенцията и отговорността са двигателите на ESG. В контраст с това, области 2 (мислене за сложността) и 3 (мислене за бъдещето) са недостатъчно използвани.

Значение за пътната карта

Пътната карта трябва:

- Поддържа силна основа в компетенциите, ориентирани към действие, особено за МСП.
- Укрепва системното мислене, планирането на сценарии и грамотността за бъдещето чрез специални модули.
- Включва развитие на компетенции, за да преведе учащите от индивидуални действия към системно лидерство.

5.4 Подходи за ангажиране на заинтересованите страни

Критично прозрение от анализа на различни случаи е ролята на ангажираността на заинтересованите страни за постигането на значими резултати в областта на ESG. Случаите, в които са участвали множество заинтересовани страни, включително служители, потребители, НПО, регулаторни органи и общности, са показали по-високи нива на стратегическа съгласуваност и оперативна релевантност. Тези организации често са използвали партисипативен дизайн, механизми за съвместна обратна връзка или многосекторни партньорства, за да формират своите подходи към ESG. За разлика от тях, практиките, които не разполагаха с силно ангажиране, имаха тенденция да се фокусират върху тесни, вътрешни цели. Този контраст подчертава важността на третирането на ангажирането на заинтересованите страни не само като комуникационна дейност, но и като стратегическа лидерска функция. Следователно пътната карта трябва да изгражда способностите на учащите в областта на изграждането на взаимоотношения, емпатията, приобщаващото управление и техниките за съвместно създаване. Упражнението по картографиране разкрива, че ефективното прилагане на ESG зависи в същата степен от външното и вътрешното ангажиране, колкото и от техническите или оперативните реформи. Почти всеки пример за най-добра практика описва някаква форма на взаимодействие със заинтересованите страни, което потвърждава, че устойчивостта вече не е процес, насочен навътре – тя трябва да бъде сътворена, валидирана и непрекъснато информирана от екосистемата, в която оперира даден бизнес.

Вътрешни заинтересовани страни: служителите като катализатори на ESG

Компании като LPP, Mastercard и Allianz България наблягат на вътрешното ангажиране, често чрез програми за обучение, предизвикателства за иновации и кампании за включване. Служителите на Mastercard допринесоха за глобалните усилия за залесяване чрез „Зелената мрежа“, докато Allianz тества своите тактилни банкови карти „ в работни групи за съвместно създаване с персонал и клиенти с увреждания на зрението. Тези примери показват как вътрешните заинтересовани страни могат да служат както като валидатори, така и като посланици, засилвайки ESG целите в рамките на корпоративната култура.

Клиенти, потребители и потребители

Друга важна група заинтересовани страни са крайните потребители. Zabka, Zalando и Allianz демонстрират как ангажирането на потребителите води до подобрения в продуктите и услугите, насочени към ESG. Рециклиращите машини „EkoMat“ и приложението за лоялност с еко-награди на Zabka са резултат от обратна връзка с франчайзополучатели и клиенти. По подобен начин Zalando използва данни от проучвания, за да формира своите предложения за устойчива мода. Тези взаимодействия подобряват клиентското преживяване, като същевременно оказват пряко влияние върху ESG стратегията.

НПО, гражданско общество и местни общности

Примери от Sofia Water, Tauron и Комитета за устойчивост на CAPG илюстрират ролята на НПО и местните общности. Тези участници бяха ангажирани чрез семинари, екологично образование и съвместно разработване на инициативи за устойчивост, което показва, че усилията в областта

на ESG често генерират споделена стойност, когато гласът на общността е включен от самото начало.

Правителство и регулаторни органи

Много компании (например Kaufland, aws Austria, Enel) активно сътрудничат с публични органи. Някои работят за хармонизиране на регулаторната рамка, докато други преследват съвместни инициативи като развитие на инфраструктурата или финансиране на зелени иновации. Това е в съответствие с изводите от *CIMB ESG Playbook*, в който се отбелязва, че политическото влияние и доверието в регулаторните органи са критични фактори, особено за МСП, които се занимават с ESG за първи път.

Значение за пътната карта

Ангажираността на заинтересованите страни не трябва да се разглежда като мека умение, а като основна компетентност на ESG лидерството. Пътната карта трябва:

- Въвежда инструменти за картографиране на заинтересованите страни и рамки за планиране на диалога;
- Включва симулации или ролеви игри, които помагат на учащите да се запознаят с процеса на вземане на решения с участието на много заинтересовани страни;
- Да набляга на методите за съвместно проектиране като част от иновациите в продуктите, услугите и политиките за устойчивост.

5.5 Стълбове и компоненти на ESG

Анализът показва още, че организациите, които съгласуват своите ESG стратегии с целите за устойчиво развитие, са склонни да проявяват по-интегриран и далновиден подход. Компаниите, които изрично се позовават на целите за устойчиво развитие – като действия за климата, отговорно потребление или равенство между половете – често демонстрират по-ясно усещане за мисия, съгласуваност между заинтересованите страни и междуфункционално изпълнение. Все пак много примери споменават целите за устойчиво развитие символично, без да ги превръщат в конкретни цели или показатели за въздействие. В резултат на това е необходимо да се подобри познанието за целите за устойчиво развитие и да се обучат учащите в техники като обратно проследяване на целите и картографиране на показателите. Най-добрите практики също бяха картографирани по един или повече ESG стълба: **околна среда, социална сфера и управление**.

Доминира фокусът върху околната среда

Над 60% от случаите акцентират върху екологични проблеми:

- **Климатични промени** (Orlen, Solaris, Verbund)
- **Енергопотребление** (Kaufland, Tauron, Zalando)
- **Управление на отпадъците** (Kaufland, Zalando, Mastercard)
- **Използване на вода** (Софийска вода)

Това отразява нарастващата спешност на климатичните проблеми, но и по-голямата яснота при измерването и регулаторния импулс по отношение на екологичните въпроси.

Социалните и управленските въпроси са по-слабо представени

Социалните теми (например човешки права, разнообразие, общност) се появяват в около една трета от примерите. Управлението (например прозрачност, структура на управителния съвет) е най-рядко споменавано – вероятно поради липсата на инструменти за управление, подходящи за МСП, или поради възприятието, че управлението е въпрос, който засяга само корпорациите.

Значение за пътната карта

- Пътната карта трябва да подкрепя балансирано развитие във всичките три стълба, а не само в областта на околната среда.
- Въвеждане на олекотени модели на управление (например ESG карти за оценка, етични кодекси), подходящи за МСП.
- Укрепване на аспекта на социалната справедливост на ESG в съответствие с SDG 10 (Намаляване на неравенството).

5.6 Основаване на SDG

Много компании свързват своите практики изрично с **Целите за устойчиво развитие (SDG) на ООН**. Най-често срещаните са:

- **SDG 13 (Действия за климата)** – възприета от повече от половината от примерите.
- **SDG 12 (Отговорно потребление и производство)**
- **SDG 8 (Достоен труд и икономически растеж)**

Някои компании също така се позовават на **SDG 10 (Намаляване на неравенството)**, **SDG 7 (Чиста енергия)** и **SDG 9 (Индустриални иновации)**.

Стратегическо срещу козметично използване на SDG

Докато някои фирми включват SDG в стратегическото си планиране (например Enel, Allianz, aws), други ги използват само за отчитане или маркетингови цели. Това отразява опасенията от доклада на *Ipsos ESG Council 2025*, в който се отбелязва, че позоваването на SDG без оперативно съгласуване често се възприема като „зелено измиване“.

Значение за пътната карта

- Научете учащите как стратегически да съгласуват ESG инициативите с SDG чрез логически модели, обратно прогнозиране и инструменти за измерване на въздействието.
- Помогнете да се направи разграничение между символичното използване на SDG и стратегическата интеграция на SDG.

5.7 Фактори, способстващи и пречатващи прилагането на ESG: междусекторни прозрения

В допълнение към тематичния анализ, представен в предходните раздели, се очертаха редица междусекторни фактори, които оказват значително влияние върху успеха – или провала – на интегрирането на ESG в различните сектори и типове организации. Тези фактори надхвърлят усилията на отделните компании и сочат към важността на външните екосистеми, политическите условия, лидерските структури, готовността за иновации и капацитета за измерване. Разбирането на тези променливи е от решаващо значение за разработването както на образователни интервенции, така и на системни механизми за подкрепа.

Едно от най-забележителните заключения от картирането е, че екосистемите на участниците са от значение. В над 60 % от случаите предизвикателствата при прилагането – особено тези, свързани с липса на данни, финансиране или капацитет – бяха преодоляни не само чрез вътрешни реформи, но и чрез сътрудничество между сектори и групи заинтересовани страни. Партньорствата с НПО, академични институции, местни власти и дори конкуренти са позволили на компаниите да обединят ресурси, да споделят най-добри практики и да получат достъп до инструменти и експертиза, които не биха могли да развият сами. Тези екосистеми за сътрудничество функционират като усилватели на ESG капацитета, особено за МСП, които работят с ограничени вътрешни ресурси.

Друг основен фактор за въвеждането на ESG е политическият натиск и хармонизирането на регулаторните изисквания. Данните показват, че компаниите в регулирани сектори като енергетика, финанси и производство са значително по-напреднали в прилагането на ESG в сравнение с тези в слабо регулирани области. По-конкретно, компаниите, които са обект на строги политически рамки – като системата за търговия с емисии на ЕС или задълженията за отчитане по CSRD – са приели стратегии, свързани с ESG, два пъти по-бързо от нерегулираните си конкуренти. Това показва, че политиката не само налага спазване на изискванията, но и ускорява трансформацията, като създава спешност, намалява неяснотата и стимулира инвестициите в устойчивост.

Третият фактор, който спомага за това, е ангажираността на ръководството. Компаниите, които са внедрили ESG в своите най-висши управленски структури – особено тези с комитети за устойчивост, ръководени от главния изпълнителен директор, или с надзор на ESG на ниво борд – са постигнали значително по-добри резултати по ESG. Според външни проучвания като Bocken & Geradts (2020), тези компании са постигнали с 35% по-високи резултати по ESG, благодарение на по-ясна отчетност, по-добро съгласуване на ресурсите и културна нормализация на мисленето за устойчивост. Тези констатации са в съответствие с данните от картирането, което показва, че подкрепата отгоре-надолу е от съществено значение за внедряването на ESG отвъд повърхностните инициативи.

Иновациите също играят ключова роля за интегрирането на ESG. Няколко забележителни примера показаха как моделите на кръговата икономика, цифровите инструменти и нисковъглеродните технологии не са просто странични продукти на ESG, а основни двигатели. Организациите, които са инвестирали в цифрови табла за устойчивост, моделиране на климатични сценарии или производствени системи с затворен цикъл, отчитат по-бързо внедряване, по-добро ангажиране на заинтересованите страни и по-висока възвръщаемост на инвестициите в устойчивост. Това подкрепя идеята, че внедряването на ESG не е само въпрос на спазване на изискванията – то е пространство за иновации в бизнес моделите и конкурентно диференциране.

Накрая, картирането разкри една постоянна и нерешена пречка: предизвикателството да се измери въздействието на ESG. Въпреки нарастващия интерес към показателите за устойчивост, много компании продължават да се борят с събирането на данни, непоследователните методологии и нарастващите разходи за спазване на променящите се стандарти за отчитане. Това е особено осезаемо в МСП, които често нямат вътрешна експертиза или системи за управление на разкриването на ESG информация. Липсата на стандартизирани, сравними и рентабилни ESG показатели в цяла Европа затруднява както проследяването на резултатите, така и външната отчетност. Това предполага спешна нужда от опростени инструменти, шаблони с отворен достъп и хармонизирани показатели, особено за образователни и свързани с политиките пътни карти.

Тези междусекторни прозрения потвърждават, че интегрирането на ESG не е просто функция на вътрешна воля или осведоменост. То е дълбоко повлияно от мрежи, политически пейзажи, динамика на лидерството, технологична инфраструктура и институционални системи за подкрепа. За да бъде пътната карта ефективна, тя трябва да се занимава с тези нива на влияние, като помага на учащите и предприятията да се ориентират не само какво да правят, но и как да го правят в условията на реалните ограничения и възможности.

5.8 Как този анализ ще информира пътната карта за ESG

Резултатите от картирането и кръстосания анализ на случаите формират солидна и приложима основа за изготвянето на пътната карта на IntegratESG. Вместо да функционира като статично хранилище на практики, картирането предоставя динамична база от доказателства за изграждане на път за учене и прилагане, който е както основан на реалността, така и

структуриран за трансформация. То разкрива не само какво правят водещите организации, но и как изграждат ESG компетентност, къде остават пропуски и какви контекстуални фактори подкрепят или пречат на успешната интеграция. Тези прозрения се превръщат директно в пет ключови стълба за проектирането на пътната карта:

- **Проектиране, базирано на компетенции:** Първо, пътната карта ще приеме проектиране, базирано на компетенции, като използва рамките ENTRECOMP и GREENCOMP за изграждане на пътища за учене. Най-често използваните компетенции – като поемане на инициатива, работа с другите и ценене на устойчивостта – ще бъдат в основата на структурата на модулите за учене. Тези компетенции представляват поведенческите и когнитивните основи за ефективно ESG лидерство и действие. Чрез съгласуване на модулите с тези компетенции и определяне на нива на напредък (), пътната карта гарантира, че учащите се преминават не само от осведоменост към знания, но и от действие към дългосрочна промяна в поведението.
- **Разработване на учебна програма, ориентирана към пропуските:** Второ, анализът ясно идентифицира пропуските в компетенциите, които трябва да бъдат стратегически адресирани при разработването на учебната програма. Недостатъчно представените области, като системно мислене, грамотност за бъдещето и грамотност за управление, са особено важни за подготовката на учащите да се ориентират в сложни ситуации, да предвиждат възникващи рискове за устойчивостта и да гарантират етично и прозрачно вземане на решения. Тези констатации ще стимулират създаването на специални модули, които въвеждат инструменти като системни карти, планиране на сценарии, ESG карти за оценка и модели за участие в управлението. По този начин пътната карта ще бъде целенасочено ориентирана към пропуските, като дава приоритет на областите, в които настоящите възможности са най-слаби и най-необходимии.
- **Обучение чрез опит, базирано на конкретни случаи:** Трето, пътната карта ще постави силен акцент върху обучението чрез опит, базирано на конкретни случаи. Наборът от данни за картиране включва богати, специфични за сектора примери за това как се прилага ESG – от зелена инфраструктура и кръгови вериги на доставки до инклузивен дизайн и иновации, водени от служителите. Тези практики от реалния свят ще бъдат превърнати в практични инструменти за обучение, включително анализи на конкретни случаи, симулации на вземане на решения, сценарии за ролеви игри и подсказки за рефлексивно портфолио. Целта е да се даде възможност на учащите да се занимават с комплексни, неясни ESG предизвикателства в безопасна и насочена среда, където теорията се тества незабавно в практиката.
- **Рамка, ориентирана към заинтересованите страни:** Четвърто, пътната карта ще включва рамка, ориентирана към заинтересованите страни, в цялата си структура и съдържание. Анализът показва, че организациите, които ефективно ангажират заинтересованите страни – дали това са служители, клиенти, регулатори, НПО или общности – постигат по-дълбоки и по-трайни ESG резултати. В резултат на това пътната карта ще включва конкретни инструменти и шаблони за картографиране на заинтересованите страни, работни срещи за съвместно проектиране и интегриране на обратна връзка. Симулаторите на сценарии ще включват перспективи на множество участници, което ще позволи на учащите да изпитат вземането на решения по ESG като преговори между разнообразни и понякога конкуриращи се интереси. Това помага за изграждането на компетенции в областта на емпатията, комуникацията и сътрудничеството в лидерството.
- **Учебни програми, интегриращи SDG:** На пето и последно място, пътната карта ще бъде съгласувана с Целите за устойчиво развитие (SDG), като предлага на учащите структуриран начин да свържат своите ESG действия с по-широки глобални приоритети. SDG няма да се разглеждат като абстрактни стремежи, а като насочващи цели, вградени

във всеки модул на обучение. Учениците ще бъдат обучени в техники като SDG backcasting, картографиране на цели и разработване на индикатори. Това гарантира, че пътната карта подкрепя не само организационното обучение, но и допринася за развитието на лица и предприятия, които са подготвени да действат като агенти на устойчивото развитие.

- **Учебни пътеки:** В допълнение към тези пет основни стълба на дизайна, пътната карта ще включва гъвкави учебни пътеки, адаптирани към нивата на зрялост на ESG, инструменти за локализация за адаптиране към конкретния контекст, архитектура с приоритет на цифровите технологии за безпроблемно внедряване и вградени инструменти за размисъл и самооценка, които да подкрепят индивидуалното и организационното развитие. Тези подобрения ще гарантират, че пътната карта ще служи като гъвкав, приобщаващ и траен актив в прехода към устойчиви системи за бизнес и професионално обучение.

6. Стратегически препоръки и елементи на дизайна за пътната карта за интегриране на ESG

Въз основа на задълбочения анализ на най-добрите практики в областта на ESG (раздел 5), този раздел предоставя изчерпателен набор от стратегически елементи на дизайна за разработването на *пътната карта IntegratESG*. Всяка препоръка е съобразена с ключовите модели, пропуски и възможности, идентифицирани чрез упражнението по картографиране, и подкрепена от заключенията на външни доклади, като *Ipsos ESG Council 2025*, *CIMB ESG Playbook for SMEs* и доклада *Sustainability Trends 2025*.

6.1 Структуриране на пътната карта около етапите на напредък

Обосновка: Примерите на партньорите ясно демонстрират различни нива на зрялост по отношение на ESG, от първоначални експерименти до напреднала интеграция. Без рамка за напредък, учащите и обучителите рискуват да се почувстват претоварени от сложността или да загубят интерес поради простотата.

- **Препоръка:** изгответе пътната карта около четири ключови етапа на напредък:
- **Осъзнаване** – основно разбиране на принципите и значението на ESG.
- **Ангажираност** – инициране на ангажираност на заинтересованите страни, декларации за политики и планиране на ресурсите.
- **Интеграция** – ESG се вгражда в операциите, разработването на продукти, човешките ресурси, веригите за доставки и комуникациите.
- **Лидерство** – организациите действат като двигатели на промяната, влияещи върху политиките, индустриалните стандарти и екосистемите.

Всеки етап трябва да бъде подкрепен от:

- Картографирани компетенции ENTRECOMP & GREENCOMP
- Ясни резултати от обучението
- Адаптирани инструменти и контролни списъци
- Реални примери от картирането, за да се илюстрира как изглежда доброто представяне на всеки етап

Този подход ще осигури яснота, съгласуваност и мотивация както за доставчиците на професионално образование и обучение, така и за предприятията.

6.2 Изграждане на две направления: едно за преподаватели в професионалното образование и обучение, друго за предприятия

Обосновка: Потребителите на пътната карта се разделят на две различни категории: (1) преподаватели/обучители в професионалното образование и обучение, които предоставят обучение, и (2) бизнес потребители (особено МСП), които прилагат ESG на практика. Техните нужди, език и контекст на прилагане са различни.

Препоръка: Разработване на две версии на пътната карта, съобразени с конкретните нужди:

- **Пътека А – за преподаватели в професионалното образование и обучение и разработчици на учебни програми**

Фокус: Предоставяне на компетенции, проектиране на симулации, стратегии за улесняване, оценка на въздействието.

- **Пътека Б – за МСП, предприемачи и мениджъри**

Фокус: Практическа интеграция в основни функции като финанси, логистика, маркетинг, човешки ресурси и съответствие.

И двете направления могат да споделят основни модули (например дефиниции на ESG, картографиране на заинтересованите страни), но се различават по отношение на приложените инструменти и терминологията. Общите ресурси, като например казуси, симулатори и шаблони, трябва да могат да се адаптират и за двете направления.

6.3 Интегриране на ангажираността на заинтересованите страни като основна компетентност

Обосновка: Най-ефективните ESG практики в упражнението по картографиране последователно включват многостепенно ангажиране – служители, клиенти, регулатори, НПО. Въпреки това повечето рамки третират взаимодействието със заинтересованите страни като метод, а не като основна умение.

Препоръка:

- Преподавайте ангажираността на заинтересованите страни като трансверсална компетентност, а не само като комуникационна тактика.
- Включете модули за картиране на заинтересованите страни, управление на очакванията и съвместно проектиране.
- Въведете симулационни сценарии, в които участниците трябва да вземат решения, като балансират противоречивите натиски на заинтересованите страни.

Това ще даде възможност както на учащите, така и на предприятията да прилагат приобщаващи и отзивчиви ESG стратегии, които печелят легитимност и популярност.

6.4 Вградете системно мислене и грамотност за бъдещето

Обосновка: ЗОНИ 2 и 3 на GREENCOMP (сложност и предвиждане) са недостатъчно представени в картираните примери, но са от съществено значение за дългосрочната устойчивост. Повечето ESG действия се фокусират върху краткосрочното спазване на изискванията или оперативни промени, а не върху трансформация.

Препоръка:

- Въведете инструменти като системно картографиране, кръгови вериги на стойността и дървета на рискови сценарии.

- Обучете учащите в обратно проследяване от желани бъдещи състояния (например, въглеродна неутралност до 2030 г.).
- Подчертайте взаимозависимостите на ESG (например как енергопотреблението, поведението на доставчиците и трудовите практики взаимодействат в рамките на една верига за доставки).

Изграждането на тези способности ще премести фокуса от реактивен към стратегически ESG, в съответствие с глобалните тенденции, идентифицирани в доклада „Тенденции в устойчивостта 2025“.

6.5 Прилагане на ESG към конкретни бизнес функции

Обосновка: Учениците и мениджърите често се затрудняват да превърнат абстрактните ESG концепции в практически стъпки. Най-добрите примери в картирането показва силно съгласуване на ниво отдел: ESG, приложено към логистика, човешки ресурси, снабдяване, продуктов дизайн или финанси.

Препоръка: Създайте модули, базирани на функции, като например:

- „ESG в доставките и веригите за доставки“ (напр. Kaufland, LPP)
- „Устойчиви продуктови иновации“ (напр. Zalando, Solaris)
- „Етичен маркетинг и клиентско преживяване“ (например Allianz, Zabka)
- „Зелено финансиране и управление“ (например Generali, Enel)

Всеки модул трябва да използва реални бизнес примери, да очертава съответните компетенции и да включва инструменти за вземане на решения или самооценки.

6.6 Укрепване на грамотността в областта на управлението, особено за МСП

Обосновка: Управлението остава най-слабо развитата област на ESG сред МСП. Това е в съответствие с *CIMB ESG Playbook*, който подчертава управлението като най-„неразбраната“ област — често се бърка с спазването на правилата, а не с лидерството и изграждането на доверие.

Препоръка:

- Включване на основни инструменти за управление за МСП, като опростени ESG табла, протоколи за вземане на решения и шаблони за яснота на ролите.
- Предоставяне на обучение, базирано на конкретни случаи, по теми като прозрачност, етика, борба с корупцията и ангажираност на управителния съвет.
- Насърчаване системи за взаимна оценка или ESG консултативни съвети за микропредприятия, които нямат формално управление.

Чрез разкриването на тайните на управлението, пътната карта ще даде възможност на МСП да спечелят доверието на заинтересованите страни, достъп до капитал и вътрешна съгласуваност в ESG стратегията.

7. Процес на разработване на пътната карта – следващи стъпки

След изчерпателния анализ на най-добрите практики в областта на ESG и стратегическите препоръки, представени в този доклад, следващата фаза на проекта IntegratESG ще се фокусира върху превръщането на тези идеи в структурирана, мащабируема и съобразена с компетенциите пътна карта за интегриране на ESG. Тази пътна карта ще служи на като практичен инструмент както за доставчиците на професионално образование и обучение (ПОО), така и за бизнес мениджърите, които искат да внедрят устойчивостта в своите операции и учебни програми.

Процесът на разработване ще се основава на съвместно създаване, итерация и валидиране от заинтересованите страни, като се гарантира, че крайният продукт е не само педагогически обоснован, но и реалистичен, приложим и адаптируем в различни контексти.

7.1 Съвместно създаване със заинтересованите страни

Пътната карта ще бъде разработена чрез процес на участие, в който ще се включат преподаватели в професионалното образование и обучение, представители на МСП, бизнес лидери, специалисти по ESG и институционални партньори. Ще бъдат организирани семинари за съвместно създаване и структурирани интервюта, за да се отразят нуждите, очакванията и препятствията. Този подход на сътрудничество ще гарантира, че пътната карта отразява реалните ограничения и възможности, пред които са изправени крайните потребители.

7.2 Валидиране на прогреса в компетенциите

Всеки етап и компонент от пътната карта ще бъде свързан с подходящите компетенции от ENTRECOMP и GREENCOMP. Ще бъдат проведени експертни панели и сесии за партньорска оценка, за да се провери уместността на моделите за развитие на компетенциите на различни нива на зрялост на учащите (например от основно до напреднало). Специално внимание ще бъде отделено на осигуряването на приобщаване, избягването на претоварване с компетенции и съгласуването с съществуващите структури за квалификация в професионалното образование и обучение.

7.3 Интегриране на примери от реалния свят

Най-добрите практики, събрани по време на WP2.1, ще бъдат превърнати в интерактивни обучителни ресурси, включително симулации на базата на сценарии, описания на случаи в електронното портфолио и мини казуси, вградени в етапите на пътната карта. Този подход ще подобри контекстуализацията и ще помогне на учащите да разберат как ESG работи в различни сектори, култури и организации с различен размер.

7.4 Итеративно пилотиране и усъвършенстване

Пътната карта ще бъде подложена на пилотно тестване с доставчици на професионално образование и обучение и МСП в различни национални контексти. Ще бъде събрана обратна информация за:

- Удобство за ползване и яснота
- Релевантност на компетенциите и примерите
- Педагогическа и бизнес стойност

Резултатите ще насочат итеративните усъвършенствания, позволявайки на пътната карта да се развива въз основа на потребителския опит, когнитивната натовареност и възможността за прилагане.

7.5 Цифрово и отворено внедряване

След валидиране пътната карта ще бъде внедрена като част от интерактивната среда за електронно обучение IntegratESG. Тя ще бъде:

- Свободно достъпна под лиценз Creative Commons Attribution (CC BY 4.0)
- Преведена на всички езици на консорциума
- структурирана за модулно използване в официално обучение, онлайн курсове и смесено обучение

Това гарантира, че пътната карта е не само мащабируема и гъвкава, но и достъпна за институции и предприятия извън непосредствения консорциум.

7.6 Непрекъснато наблюдение и актуализиране

Ще бъде въведена олекотена рамка за оценка и обновяване на пътната карта. Това може да включва годишни проучвания за обратна връзка, периодични актуализации от експерти (например след промени в стандартите за ESG) и отворен механизъм за обратна връзка, вграден в цифровата платформа. Това гарантира, че пътната карта остава отзивчива към променящите се стандарти, тенденциите в отрасъла и нуждите на потребителите.

Пътната карта на IntegratESG ще функционира като основен резултат от проекта, насърчавайки образованието за устойчивост, трансформацията на бизнеса и хармонизирането на политиките в професионалното образование и обучение. Тя ще насърчава общо разбиране за ESG като рамка за компетентност и стратегически императив, позволяващ на учащите и предприятията да водят с почтеност, отговорност и далновидност.

Заклучение

Резултатите от анализа на картирането потвърждават, че интегрирането на ESG е силно контекстуален, динамичен и многостранен процес, а не стандартизиран списък за проверка или формалност за съответствие. Всяка организация функционира в рамките на отделна екосистема, оформена от нейния сектор, размер, среда на заинтересованите страни, географско разположение и институционална зрялост. Тези разлики се проявяват в начина, по който се тълкуват, приоритизират и прилагат принципите на ESG, което води до голямо разнообразие от подходи, от иновации на ниво местни общности в МСП до формализирани стратегии за устойчивост в мултинационални корпорации.

Това разнообразие, вместо да бъде ограничение, е една от най-големите силни страни на картирането. То позволява на проекта IntegratESG да се опира на автентични, реални случаи, които отразяват цялата сложност и възможности на ангажираността с ESG. Анализът подчертава не само примерни практики, но и пропуски в компетенциите, които все още трябва да бъдат отстранени – особено в области като познания за управление, съвместно създаване със заинтересовани страни, системно мислене и стратегическо предвиждане.

В същото време картирането разкрива редица повтарящи се силни страни и фактори. Много организации демонстрират ясен етичен ангажимент, иновативно мислене и готовност да експериментират – дори когато ресурсите са ограничени или рамките все още са в процес на формиране. Има широко разпространени доказателства за предприемаческа инициатива, отговорно лидерство и локализирано адаптиране на глобалните цели за устойчивост. Тези елементи представляват активи, върху които пътната карта трябва да се основава, като култивира и мащабира това, което вече работи на практика.

Това, което се очертава, не е линеен модел на ESG интеграция, а пътуване към развитие, което организациите предприемат със собствено темпо и според собствените си приоритети. Ключовата задача на пътната карта на IntegratESG е да признае тази разнообразност и да предложи структуриран, но гъвкав подход, който да насочва доставчиците на професионално образование и обучение и предприятията по този път – да ги посрещне там, където са, и да им помогне да вървят напред с увереност и компетентност.

Тази богата на прозрения синтеза ще формира концептуалната основа за дизайна на пътната карта. Тя ще насочва структурирането на модулите за обучение, калибрирането на нивата на напредък и дизайна на форматите за ангажираност – дали дигитални, опитни или базирани на сценарии. От решаващо значение е, че тя гарантира, че пътната карта не е абстрактен или предписителен документ, а такъв, който е закотвен в реалната практика, отговаря на реалностите на потребителите и е ориентиран към трансформационни резултати.