



# SHIFT

## ESG Matrica uticaja

[Vodič]



Co-funded by  
the European Union

**Project number: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Sadržaj

Uvod .....	3
1. ESG Matrica uticaja .....	4
1.1. ESG indikatori .....	4
1.2. ESG oblasti .....	5
1.3. ESG uticaji .....	6
1.4. Metodologija upravljanja rizicima .....	7
2. Metodologija merenja oblasti .....	11
2.1. Merenje oblasti .....	11
2.1. Rezultati merenja oblasti .....	13
3. Završni komentari o matrici .....	16
Zaključci .....	17
References .....	18
Aneks 1 .....	21
Aneks 2 .....	22

## Uvod

Primarni cilj ovog teksta jeste da pruži detaljno objašnjenje svakog elementa u okviru ESG Matrice uticaja. Razvijanje ESG dimenzija u visokoobrazovnim institucijama predstavlja složen, multidisciplinarni proces koji zahteva značajno vreme. Kako bi se pomoglo visokoobrazovnim institucijama da identifikuju pozitivne efekte implementacije ESG principa, razvijena je ESG Matrica uticaja, a ovaj dokument služi kao njeno objašnjenje.

Cilj je da se razjasni svaki pojedinačni element matrice, uključujući indikatore, oblasti, metode merenja, pozitivne i negativne uticaje, rizike i strategije upravljanja rizikom. Lica odgovorna za implementaciju ove matrice mogu koristiti ovaj dokument kao vodič. Posebna pažnja posvećena je metodologiji za merenje oblasti, primeni pristupa „stvarno/ciljno“ (actual/target), kao i referentnim tačkama koje služe kao osnova za merenje.

# 1. ESG Matrica uticaja

ESG Matrica uticaja predstavlja strateški instrument za visokoobrazovne institucije (HEI) sa ciljem unapređenja njihovih ESG performansi. Ova matrica funkcioniše kao strukturirani okvir, usmeravajući institucije kroz složenosti integracije ESG principa u operativne procese i procese donošenja odluka. Sastoji se od pet ključnih komponenti koje zajedno pružaju sveobuhvatan pristup implementaciji ESG principa.

Matrica započinje definisanjem osnovnih ESG indikatora relevantnih za visoko obrazovanje, kao što su klimatske promene, ljudska prava, raznovrsnost i inkluzija, radne prakse i angažovanje zajednice. Ove široke kategorije postavljaju temeljne prioritete za institucije koje žele da usvoje održive i odgovorne prakse.

Unutar svake ESG oblasti, matrica identifikuje konkretne, merljive i operativne stavke koje će se kasnije pratiti putem razvijene digitalne platforme. Te operativne stavke prevode opšte ESG ciljeve u praktične inicijative.

Važan aspekt matrice jeste fokus na upravljanje rizikom. Za operativne stavke (oblasti unutar indikatora) identifikuju se potencijalni rizici – od reputacionih šteta i pravnih obaveza do negativnih ekoloških i društvenih posledica. Matrica ne samo da ističe te rizike već i ocenjuje njihovu ozbiljnost i predlaže prilagođene planove odgovora. Ti planovi uključuju strategije kao što su ublažavanje rizika, prenos rizika ili njegovo izbegavanje.

Pored toga, matrica ocenjuje potencijalne uticaje svake operativne stavke, uzimajući u obzir i pozitivne i negativne ishode. Pozitivni uticaji mogu obuhvatiti unapređenu održivost, poboljšanu društvenu jednakost i snažnije strukture upravljanja, dok se potencijalni negativni efekti pažljivo prate i upravljaju radi minimizacije neželjenih posledica..

## 1.1. ESG indikatori

Projektni dokument Memoria definiše specifične ESG indikatore koji su unapred određeni i koji će usmeravati razvoj matrice u okviru Radnog paketa 3 (WP3). Ovi indikatori su ne samo pažljivo osmišljeni i objektivni, već su i u tesnoj vezi sa globalnim ciljevima održivosti, obezbeđujući da rezultati projekta značajno doprinose širim ekološkim, društvenim i upravljačkim standardima u visokoobrazovnim institucijama.

**Ekološki (E) indikatori** fokusirani su na tri ključna područja: funkcionisanje kampusa, istraživanje i inovacije i nabavku. Indikatori uključuju upravljanje energijom, smanjenje emisija, očuvanje vode, smanjenje otpada, korišćenje obnovljivih izvora energije i održivo korišćenje zemljišta uz očuvanje biodiverziteta. U oblasti istraživanja i inovacija naglasak je na procenama uticaja na životnu sredinu i podsticanju kurikuluma i istraživačkih inicijativa usmerenih na održivost, čime se dodatno podržavaju Ciljevi održivog razvoja UN (SDGs), posebno oni vezani za klimatske akcije i odgovornu potrošnju. Oblast nabavke naglašava politike održive kupovine i zelene lance snabdevanja, integrišući razmatranja klimatskih promena i podstičući dugoročnu ekološku odgovornost.

**Društveni (S) indikatori** grupisani su u oblasti pravičnosti i pristupačnosti, dobrobiti i istraživanja i inovacija. Cilj je jačanje društvene jednakosti i inkluzije. Indikatori obuhvataju politike raznovrsnosti i inkluzije, podršku marginalizovanim zajednicama i promovisanje socioekonomske pravičnosti

(usklađeno sa SDG 10 – Smanjenje nejednakosti). Indikatori dobrobiti obuhvataju podršku mentalnom zdravlju i bezbednosti kampusa, ključne za bezbedno i podsticajno obrazovno okruženje. U oblasti istraživanja i inovacija naglasak je na proceni društvenog uticaja i podsticanju inovacija za opšte dobro, sa ciljem jačanja angažovanja zajednice i rešavanja društvenih problema.

**Upravljački (G) indikatori** obuhvataju upravljanje i odgovornost, etiku i integritet, digitalnu spremnost i bezbednost te angažovanje i komunikaciju sa stakeholderima. Ovi indikatori ukazuju na snažnu posvećenost etičkom upravljanju, transparentnosti i uključivanju stakeholdera, što predstavlja osnov održivih institucionalnih praksi. Transparentno donošenje odluka, raznovrsnost u liderstvu, usklađenost sa zakonima EU i očuvanje nezavisnosti istraživanja doprinosi čvrstim okvirima upravljanja. Etika i integritet obuhvataju mere protiv korupcije, upravljanje rizicima i etičke obuke. Fokus na digitalnu spremnost i bezbednost posebno je relevantan u današnjoj digitalnoj eri, uključujući zaštitu podataka, sajber bezbednost i razvoj digitalnih kompetencija. Konačno, angažovanje i komunikacija sa stakeholderima naglašavaju procese konsultacija i javnu transparentnost, čime se jača poverenje i saradnja.

## 1.2. ESG oblasti

Unapred definisani ESG indikatori, predstavljeni u projektnom dokumentu Memoria, nisu samo sveobuhvatni i objektivni, već su i usklađeni sa globalnim ciljevima održivosti, obezbeđujući čvrst okvir za procenu doprinosa visokoobrazovnih institucija održivom razvoju. Ovi indikatori, koji pokrivaju širok spektar oblasti, imaju ključnu ulogu u oblikovanju ESG matrice i olakšavaju transparentnu i merljivu procenu performansi visokoobrazovnih institucija.

Selekcija ESG dimenzija, oblasti i specifičnih indikatora u okviru projekta Memoria zasnovana je na snažnim akademskim i političkim osnovama. Izabrane oblasti proistekle su iz ključnih izvora, uključujući Bianchi (2020) o kompetencijama održivosti, smernice Evropske komisije (2023, 2024) o izveštavanju o održivosti i obrazovanju za zelenu tranziciju, kao i politike Saveta Evropske unije (2021, 2022) o integraciji održivosti u visoko obrazovanje. Pored toga, u obzir su uzeti i rezultati Times Higher Education (2024) rangiranja univerziteta po uticaju, indikatori performansi ESG Međunarodne finansijske korporacije (2024), kao i savremene akademske studije, poput istraživanja Feor, Clarke i Dougherty (2023) o merenju društvenog uticaja i Rodríguez-Guerreiro, Torrijos i Soto (2024) o upravljanju otpadom na univerzitetima. Ovi izvori obezbeđuju da pristup projektu bude istovremeno usklađen sa međunarodnim standardima i prilagođen specifičnom kontekstu visokoobrazovnih institucija.

Odluka da se u svakoj ESG dimenziji fokusira na tri ključne oblasti zasniva se na strateškim, metodološkim i praktičnim razlozima. Ograničavanje fokusa na tri oblasti omogućava izbalansiran, ali i sveobuhvatan okvir procene, usklađen sa Evropskim standardima izveštavanja o održivosti (ESRS) i indikatorima performansi IFC-a, koji naglašavaju potrebu za jasnim, merljivim i relevantnim pokazateljima. Na taj način se obezbeđuje fokusirana analiza koja obuhvata najznačajnije elemente ESG performansi bez prevelike složenosti. Takođe, ovakav pristup doprinosi objektivnosti i uporedivosti procene, jer standardizuje okvir procene oko tri oblasti, što omogućava efikasno poređenje sa globalnim standardima. Sa praktične strane, tri oblasti po indikatoru pojednostavljuju prikupljanje podataka i analizu, čine rezultate preglednijim i olakšavaju njihovu primenu u digitalnoj platformi.

Ekološki indikatori fokusirani su na zelenu infrastrukturu, adaptaciju na klimatske promene, biodiverzitet i efikasno korišćenje resursa. Merenja uključuju realizaciju zelenih projekata, integraciju klimatske adaptacije u nastavne planove i programe, očuvanje zelenih površina, kao i napredne prakse upravljanja energijom (AI sistemi, obnovljivi izvori, pametno praćenje potrošnje). Uključeni su i programi smanjenja otpada, indeksi efikasnosti u korišćenju vode i politike održive nabavke..

Društveni indikatori naglašavaju inkluzivnost, dobrobit i angažovanje zajednice. Projekat daje prioritet pravičnosti kroz politike koje podržavaju marginalizovane zajednice, stipendiranje i unapređenje pristupačnosti fizičkog i digitalnog prostora. Inicijative za dobrobit uključuju podršku mentalnom zdravlju i usluge brige o deci, dok se kroz istraživanja povezana sa lokalnim razvojem jača društvena jednakost. Formalne politike raznovrsnosti i inkluzije, bezbednosne mere i programi podrške porodici čine osnovu inkluzivne akademske zajednice.

Upravljački indikatori obezbeđuju transparentno, etično i odgovorno upravljanje u visokoobrazovnim institucijama. Oni obuhvataju raznovrsnost u liderstvu, angažovanje stejkholdera, usklađenost sa propisima EU, mere protiv korupcije i digitalnu spremnost. Transparentno donošenje odluka, dostupnost javnih dokumenata i snažne politike integriteta potvrđuju posvećenost univerziteta odgovornom upravljanju. Poseban akcenat stavljen je na sajber bezbednost, zaštitu podataka i obuke o etici i integritetu.

### 1.3. ESG uticaji

Implementacija ključnih oblasti u okviru svake dimenzije održivosti donosi brojne pozitivne uticaje za visokoobrazovne institucije. Integracijom dobro osmišljenih strategija, univerziteti mogu unaprediti ekološku održivost, poboljšati društvenu dobrobit i obezbediti snažne prakse upravljanja. Na primer, mere adaptacije na klimatske promene, održivo korišćenje zemljišta i inicijative za smanjenje otpada doprinose smanjenju ekološkog otiska, unapređenju biodiverziteta kampusa i izgradnji kulture ekološke odgovornosti. Ove aktivnosti ne samo da poboljšavaju fizičko okruženje kampusa već obezbeđuju i obrazovne prilike, kao i podizanje svesti među studentima i zaposlenima. Dodatno, fokus na društvene aspekte, kao što su podrška mentalnom zdravlju, usluge brige o deci i inicijative za raznovrsnost, stvara inkluzivno i podržavajuće akademsko okruženje. Strategije usmerene na upravljanje, poput transparentnog donošenja odluka i doslednog poštovanja etičkih standarda, jačaju institucionalni integritet, unapređuju poverenje stejkholdera i podržavaju dugoročnu stabilnost organizacije. Zajedno posmatrano, ovi naponi vode ka stvaranju otporne, atraktivne i razvojno orijentisane institucije koja pozitivno utiče na studente, zaposlene i širu zajednicu.

Sa druge strane, neadekvatno delovanje u ovim ključnim oblastima može izazvati negativne posledice. Bez odgovarajućih mera adaptacije na klimatske promene i mera održivosti, univerziteti se mogu suočiti sa povećanom ranjivošću na ekološke rizike, doprineti degradaciji životne sredine i propustiti prilike da budu primeri u očuvanju životne sredine. Nedovoljna pažnja posvećena društvenim uslugama podrške i inkluzivnim inicijativama može dovesti do stvaranja nepodržavajućeg akademskog okruženja, što može rezultirati smanjenjem dobrobiti studenata i zaposlenih, smanjenim angažovanjem i nižim akademskim učinkom. Neadekvatne prakse upravljanja, poput nedostatka transparentnosti, etičkih smernica ili uključenosti stejkholdera, mogu narušiti kredibilitet institucije, dovesti do problema u usklađenosti sa propisima i urušiti poverenje među studentima, zaposlenima i spoljnim partnerima. Ovakvi negativni uticaji mogu umanjiti privlačnost institucije za buduće studente i zaposlene, smanjiti njenu konkurentnost i otežati obezbeđivanje finansiranja ili ostvarivanje partnerstava. Konačno, zanemarivanje dimenzija održivosti može rezultirati gubitkom reputacije, operativnim neefikasnostima i propuštenim prilikama za doprinos društvenom i ekološkom napretku.

Negativni uticaji koji proističu iz neuspeha u ostvarivanju identifikovanih oblasti mogu proizvesti značajne rizike za visokoobrazovne institucije. Ovi rizici obuhvataju operativnu, finansijsku, reputacionu i regulatornu dimenziju. Na operativnom planu, neefikasnosti i loše upravljanje resursima mogu dovesti do povećanih troškova i poremećaja u svakodnevnim aktivnostima. Na finansijskom planu, slabe performanse u ključnim oblastima mogu smanjiti dostupnost izvora finansiranja, otežati partnerstva i prouzrokovati finansijske kazne zbog neusklađenosti sa propisima. Rizici po reputaciju posebno su kritični – institucije koje ne uspevaju da se usklade sa očekivanjima u pogledu održivosti, društvene odgovornosti i upravljanja mogu se suočiti sa padom poverenja stejkholdera. To može smanjiti atraktivnost institucije za buduće studente, zaposlene i saradnike. Pored toga, regulatorni rizici

nastaju kada institucije ne poštuju nacionalne i međunarodne standarde, što može rezultirati pravnim sporovima i finansijskim obavezama.

Ovi rizici naglašavaju neophodnost uspostavljanja čvrstog okvira za upravljanje rizicima. Takav okvir omogućava institucijama da proaktivno identifikuju, procene i ublaže potencijalne pretnje, obezbeđujući kontinuitet i stabilnost. Integracijom praksi upravljanja rizicima, institucije ne samo da odgovaraju na neposredne pretnje već i grade otpornu i prilagodljivu osnovu za buduće izazove. Ovaj pristup omogućava strateško donošenje odluka, prioritetizaciju aktivnosti koje minimizuju rizike i istovremeno maksimizuju prilike za rast i unapređenje.

## 1.4. Metodologija upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima podrazumeva višestepeni proces koji započinje preciznim merenjem rizika. To se obično postiže primenom formule koja uzima u obzir verovatnoću nastanka rizika, ozbiljnost njegovih posledica, period oporavka i povezane troškove. Izračunata vrednost rizika zatim pomaže u određivanju njegovog ranga i nivoa značaja, klasifikujući ga od zanemarljivog do kritičnog. Nakon kvantifikacije rizika i utvrđivanja nivoa značaja, razvija se prilagođena strategija upravljanja. U zavisnosti od težine i prirode rizika, strategija može obuhvatiti ublažavanje (smanjenje uticaja ili verovatnoće), eliminaciju (potpuno uklanjanje rizika), prihvatanje (kada je rizik manji i prihvatljiv) ili prenos (npr. kroz osiguranje). Krajnji cilj jeste primena mera koje sprečavaju materijalizaciju rizika ili, ukoliko do nje dođe, minimizuju njegov uticaj na funkcionisanje institucije, njen ugled i ciljeve održivosti.

Prvi korak u procesu procene rizika jeste njihova identifikacija. Ovaj proces uključuje analizu svih poslovnih aktivnosti i faktora koji mogu uticati na stabilnost organizacije – od poslovnih procesa i tržišnih uslova do strukture stejkholdera i raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa. Nakon identifikacije, rizici se procenjuju prema jasno definisanim kriterijumima. U ovoj fazi razmatraju se različiti aspekti rizika: učestalost pojave, uticaj na poslovanje, trajanje i mogućnost oporavka, kao i potencijalni troškovi koji mogu nastati njegovom realizacijom. Svaki od ovih faktora ocenjuje se unapred definisanom skalom, što omogućava objektivnu i ponovljivu procenu:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

K1 (verovatnoća) predstavlja verovatnoću da će se događaj rizika ostvariti i ocenjuje se skalom od 1 do 5. Niža vrednost označava retku pojavu, dok viša vrednost ukazuje na učestalu ili gotovo izvesnu pojavu rizika. K2 (posledice) ocenjuje potencijalni uticaj rizika na ciljeve organizacije, uključujući operative, finansijske, reputacione i regulatorne posledice. Skala od 1 do 5 označava rastući stepen ozbiljnosti, od zanemarljivih do kritičnih posledica. K3 (oporavak) procenjuje sposobnost institucije da se oporavi od rizika. Ocena 1 označava trenutni oporavak uz minimalne resurse, dok ocena 5 znači da oporavak nije moguć, što implicira ozbiljan poremećaj. K4 (troškovi) kvantifikuje finansijske implikacije povezane sa upravljanjem ili ublažavanjem rizika. Niža ocena označava minimalne troškove, dok viša ukazuje na značajne, potencijalno dugoročne finansijske terete.

Formula za merenje rizika pruža strukturisani metod za procenu rizika kroz kombinovanje verovatnoće njegove pojave i težine posledica. Ona je zasnovana na metodologiji standarda ISO 9001, obezbeđujući sistematičan pristup upravljanju rizicima. Nakon što se procena završi, rizici se klasifikuju prema stepenu značaja i potencijalnom uticaju na poslovne procese. Kako bi se rizici minimizovali, organizacija može primeniti različite strategije: potpuno izbegavanje rizika (npr. za nivoe 1 i 2 u Tabeli 5), što se postiže obustavljanjem aktivnosti koje generišu određene pretnje, optimizaciju poslovnih procesa uvođenjem dodatnih kontrola i unapređenjem internih procedura radi smanjenja neizvesnosti, prenos rizika trećim stranama (npr. putem ugovora ili osiguranja), ili prihvatanje rizika, kada je procenjeno da su troškovi upravljanja višestruko veći od potencijalne štete.



Svaka visokoobrazovna institucija treba da razvije sopstvene strategije za implementaciju ESG inicijativa, uvažavajući svoja prethodna iskustva, znanja i specifične kontekstualne faktore. Raznolikost nacionalnih obrazovnih sistema, institucionalnih struktura, kulturnih normi, ekonomskih uslova i pravnih okvira zahteva prilagođen pristup koji je u skladu sa ciljevima institucije i okruženjem u kome ona posluje. Strategije koje se pokazuju delotvornima u jednoj instituciji ili zemlji ne moraju dati iste rezultate u drugom kontekstu. Na primer, regulatorni zahtevi u vezi sa održivošću i društvenom pravičnošću znatno se razlikuju među državama, utičući na to kako institucije postavljaju prioritete i sprovode ESG inicijative. Takođe, kulturni stavovi prema inkluziji, ekološkoj odgovornosti i angažovanju zajednice igraju ključnu ulogu u oblikovanju efektivnih strategija. Dodatno, ekonomski kontekst – uključujući raspoložive resurse i budžetska ograničenja – značajno utiče na izvodljivost određenih mera. Dok visokoobrazovna institucija u dobro finansiranom sistemu može da usvaja sveobuhvatne i skupe strategije, institucije sa ograničenim resursima često moraju da se fokusiraju na rešenja koja su jeftina, ali donose visok stepen koristi.

Tabela 1. Verovatnoća nastanka rizik

Opis	Ocena
ESG rizik nije verovatan i može nastati samo u izuzetnim okolnostima (npr. globalne krize poput pandemija, ekonomskog kolapsa ili velikih ekoloških katastrofa koje su izvan kontrole institucije).	1
Rizik može nastati usled ozbiljnih propusta u institucionalnom upravljanju, poput neusklađenosti sa nacionalnim ili EU propisima o održivosti ili neispunjavanja ESG obaveza prema stakeholderima.	2
Rizik se javlja povremeno (npr. jednom u dve godine), usled nekonzistentne primene ESG inicijativa, nedostatka angažmana stakeholdera ili povremenih kršenja ekoloških i društvenih standarda.	3
Rizik se javlja redovno (najmanje jednom godišnje), često usled nedovoljne obuke osoblja o ESG principima, nedostatka standardizovanih procedura za održive prakse ili delimične primene inkluzivnih i upravljačkih mera.	4
Rizik je stalno prisutan u redovnim aktivnostima institucije, kao posledica sistematskog zanemarivanja ESG principa (npr. ponovljene ekološke povrede, društvena isključenost ili nedostatak transparentnosti u donošenju odluka).	5

Tabela 2. Posledice rizika



Opis	Ocena
Rizik nema merljiv uticaj na poslovanje institucije, ESG performanse ili odnose sa stejkholderima.	1
Uticaj je minimalan i ne utiče na reputaciju institucije niti na poverenje stejkholdera.	2
Rizik dovodi do umerenih poremećaja, kao što su nezadovoljstvo stejkholdera, propuštanje ciljeva održivosti ili nedostaci u usklađenosti, ali se ovi problemi rešavaju internim procedurama ili pregovorima sa stejkholderima.	3
Posledice su ozbiljne, što rezultira narušavanjem reputacije, smanjenim poverenjem studenata ili javnosti i prekidom partnerstava ili finansiranja povezanih sa ESG inicijativama.	4
Posledice su kritične, ugrožavaju dugoročnu kredibilnost institucije i dovode do pravnih ili regulatornih kazni, gubitka akreditacije ili finansiranja, pa čak i potencijalnog zatvaranja institucije u ekstremnim slučajevima.	5

Tabela 3. Period oporavka

Opis	Ocena
Oporavak je trenutni nakon što se ESG-povezani rizik otkloni, bez trajnih posledica po održivost performansi institucije.	1
Institucija se može brzo oporaviti uz minimalne finansijske i ljudske resurse, npr. ažuriranjem procedura ili ispravkom manjih ESG nedostataka u podacima.	2
Oporavak traje duže i zahteva umerena ulaganja u vreme, sredstva ili osoblje – npr. obnavljanje poverenja stejkholdera ili ponovno uspostavljanje usklađenosti sa standardima održivosti.	3
Oporavak je složen i podrazumeva sprovođenje korektivnih ESG strategija, uz angažovanje internih resursa i podršku eksternih partnera ili konsultanata.	4
Oporavak nije moguć; šteta je nepopravljiva, npr. trajni gubitak poverenja, isključenje iz mreža za održivost ili trajno narušavanje reputacije.	5

Tabela 4. Troškovi

Opis	Ocena
Nisu potrebni dodatni troškovi za smanjenje ESG-povezanog rizika.	1
Troškovi smanjenja rizika su mali.	2
Potrebni su umereni troškovi.	3
Zakonski definisane naknade ili značajni izdaci radi smanjenja rizika.	4
Troškovi smanjenja rizika su dugoročni, značajni i teško ih je precizno proceniti.	5

Tabela 5. Nivoi značaja rizika

Rang	Nivo značaja rizika	Ocena	Mere koje je potrebno preduzeti
I	Rizik zanemarljivog značaja	3–20	Prihvatljiv rizik, nisu potrebne dodatne mere.
II	Rizik niskog značaja	21–30	Potreban je oprez.
III	Značajan rizik	31–50	Upravljanje rizikom zahteva praćenje i izveštavanje, uz implementaciju procedura i smernica.
IV	Vrlo značajan rizik	51–65	Neophodno je sprovesti mere unapređenja procesa ili proizvoda/usluge/poslovanja.
V	Kritičan rizik	66–75	Neophodno je odmah preduzeti mere za smanjenje rizika.

Procena i upravljanje rizicima nisu jednokratni procesi, već zahtevaju kontinuirano praćenje i ažuriranje. Promene u poslovnom okruženju, tržišnim uslovima, zakonodavstvu ili unutrašnjoj organizaciji mogu uticati na pojavu novih rizika ili na promenu prioriteta postojećih. Stoga je od suštinskog značaja da institucija redovno preispituje svoje rizike, ažurira listu pretnji i dopunjuje mere kontrole kako bi očuvala stabilnost i održivost.

## 2. Metodologija merenja oblasti

### 2.1. Merenje oblasti

Prilikom procene ESG dimenzija u visokoobrazovnim institucijama (HEI), izbor metodologije merenja ima značajan uticaj na kvalitet i primenljivost rezultata. Korišćenje kombinacije razmera (ratio) i Likertove skale obezbeđuje robustan i uravnotežen okvir evaluacije, omogućavajući institucijama da istovremeno obuhvate kvantitativnu preciznost i kvalitativne uvide. Ovaj dvostruki pristup garantuje sveobuhvatnu procenu koja je kontekstualno relevantna i strateški upotrebljiva, prilagođavajući se raznolikim uslovima u kojima HEI funkcionišu u različitim socio-ekonomskim okruženjima.

Kombinovanje metoda razmera i Likertove skale omogućava izbalansiran okvir procene koji maksimizira prednosti obe metode, dok istovremeno ublažava njihove nedostatke. Dok razmere obezbeđuju kvantitativnu preciznost, Likertova skala doprinosi kvalitativnoj dubini, nudeći holistički prikaz ESG performansi. Na taj način institucije ne fokusiraju pažnju isključivo na ostvarivanje numeričkih ciljeva, već uzimaju u obzir i percepcije stejkholdera, kulturne faktore i kontekstualne specifičnosti. U praksi, to može značiti da se energetska efikasnost meri razmerom (npr. potrošnja energije po kvadratnom metru), dok se istovremeno Likertova skala koristi za merenje percepcije studenata i zaposlenih o naporima institucije u oblasti održivosti. Ovaj metod takođe podržava prilagođeno poređenje, omogućavajući svakoj instituciji da postavi ciljeve specifične za svoj kontekst, a da pritom doprinosi širim ESG ciljevima.

Pristup razmerama posebno je dragocen za merenje konkretnih i kvantitativno merljivih indikatora ESG dimenzija. Razmere obezbeđuju jasne, objektivne i merljive pokazatelje koji omogućavaju precizna poređenja među institucijama i kroz vreme. Na primer, u ekološkoj dimenziji, razmera poput potrošnje vode po kvadratnom metru ili emisija ugljen-dioksida po glavi stanovnika pruža jasan numerički cilj i meru stvarnih performansi. U oblasti upravljanja, razmere poput procenta nezavisnih članova upravnog odbora ili procenta budžeta izdvojenog za programe usklađenosti sa etičkim standardima predstavljaju transparentne pokazatelje. Snaga ovog pristupa leži u standardizaciji merenja, čime se olakšava poređenje i analiza trendova. Njegovo ograničenje, međutim, ogleda se u nemogućnosti da obuhvati subjektivne ili perceptivne aspekte ESG performansi, kao što su zadovoljstvo stejkholdera ili kulturni uticaj, koji su često presudni u društvenoj dimenziji.

Likertova skala, koja obično obuhvata opseg od 1 (veoma loše) do 5 (veoma dobro), predstavlja subjektivni instrument procene koji efikasno meri percepcije, stavove i nivoe zadovoljstva stejkholdera. Posebno je korisna za obuhvatanje kvalitativnih aspekata koje razmere mogu prevideti. Na primer, evaluacija efikasnosti programa raznovrsnosti i inkluzije ili procena percipirane transparentnosti upravljačkih praksi bolje se sprovodi Likertovom skalom. Ona pruža uvide u to koliko su inicijative prihvaćene i u kojoj meri politike odgovaraju očekivanjima stejkholdera. Fleksibilnost

Likertove skale omogućava nijansirane odgovore, otkrivajući dubinu stavova i ukazujući na oblasti za unapređenje koje sama kvantitativna merenja ne bi uočila. Ipak, njena subjektivna priroda može uneti pristrasnost i varijabilnost, posebno ukoliko nije praćena dobro strukturisanim istraživačkim instrumentom i reprezentativnim uzorkom.

S obzirom na širok spektar oblasti unutar ESG matrice, identifikacija univerzalnog upitnika koji bi obuhvatio sve aspekte je izrazito složena. Kompleksnost proizlazi iz različitih priroda ESG indikatora u ekološkoj, društvenoj i upravljačkoj dimenziji, od kojih svaka zahteva prilagođene metode evaluacije. Stoga je pragmatičan pristup započeti procenu sa generalizovanim upitnicima vezanim za određene indikatore, a zatim ih prilagođavati specifičnim karakteristikama i potrebama pojedinačnih oblasti.

Upotreba Likertove skale (1 = Veoma loše; 2 = Loše; 3 = Neutralno; 4 = Dobro; 5 = Veoma dobro) omogućava efikasno prikupljanje kvalitativnih uvida uz zadržavanje fleksibilnosti. Skala pruža strukturiran, ali prilagodljiv okvir za merenje percepcija, stavova i performansi u različitim kontekstima. Dodatno, prilagođavanje upitnika omogućava da se u obzir uzmu specifične potrebe različitih institucija i regiona, povećavajući tačnost i primenljivost prikupljenih podataka. Primeri upitnika dati u Aneksu 1, zajedno sa referencama na relevantne izvore, predstavljaju vrednu osnovu za ovaj pristup. Oni služe kao polazne tačke koje institucije mogu prilagoditi bez potrebe za kreiranjem potpuno novih instrumenata. Time se promovise uravnotežen i sveobuhvatan proces evaluacije, omogućavajući

Merenje ESG performansi u HEI trebalo bi da vode menadžment institucije – rektori, dekani i administrativni timovi – jer oni poseduju sveobuhvatno razumevanje ciljeva, misije, organizacione strukture i dostupnih podataka. Njihova pozicija omogućava da iniciraju i koordiniraju ESG procese na način usklađen sa institucionalnim strategijama i procesima odlučivanja. Profesori, drugo osoblje i eksterni stakeholderi trebalo bi da imaju savetodavnu i podržavajuću ulogu, doprinoseći tehničkim znanjem, akademskom strogošću i različitim perspektivama.

Kako obezbediti objektivnost i izbeći pristrasnost u samoproceni? Objektivnost se može unaprediti uključivanjem više grupa stakeholdera u proces ocenjivanja (npr. menadžment, osoblje, studenti), korišćenjem jasnih smernica za ocenjivanje, obezbeđivanjem dokaza za svaku ocenu i sprovođenjem eksternih revizija ili kolegijalnih procena gde je to moguće. Transparentnost u obrazlaganju ocena takođe smanjuje rizik od precenjenih ili pristrasnih evaluacija.

Predlog učestalosti merenja oblasti u okviru indikatora:

#### Ekološka dimenzija:

- Strategije klimatskih promena i adaptacije – godišnje
- Održivo korišćenje zemljišta i očuvanje biodiverziteta – godišnje
- Procena uticaja na životnu sredinu kroz istraživanja – godišnje
- Smanjenje emisija – godišnje
- Korišćenje obnovljivih izvora energije – godišnje
- Upravljanje energijom – kvartalno
- Nastavni programi i inicijative sa fokusom na održivost – godišnje
- Smanjenje otpada – godišnje
- Očuvanje vode – godišnje
- Politike i prakse održive nabavke – godišnje
- Upravljanje zelenim lancima snabdevanja – godišnje

#### Društvena dimenzija:

- Inicijative ekonomske pravičnosti i pristupačnosti – godišnje
- Principi univerzalnog dizajna za pristupačnost i inkluziju – godišnje

- Podrška mentalnom zdravlju i dobrobiti – polugodišnje
- Usluge brige o deci i podrška porodici – godišnje
- Mere bezbednosti kampusa – godišnje
- Procena društvenog uticaja istraživanja – godišnje
- Pristup i podrška studentima iz marginalizovanih zajednica – godišnje
- Inovacije za opšte dobro – godišnje
- Politike raznovrsnosti, pravičnosti i inkluzije – godišnje
- Nepristrasnost i nezavisnost akademskog istraživanja – godišnje
- Upravljanje stejkholderima i konsultacioni procesi – polugodišnje
- Javna komunikacija i transparentnost – godišnje
- Angažovanje zajednice u istraživanjima usmerenim na društvene izazove – godišnje

#### Upravljačka dimenzija:

- Raznovrsnost u rukovodstvu univerziteta – godišnje
- Transparentni i odgovorni procesi donošenja odluka – godišnje
- Usklađenost sa važećim zakonima i regulativom EU – godišnje
- Politike i prakse borbe protiv korupcije – godišnje
- Digitalna spremnost i sajber bezbednost – godišnje
- Politike i prakse zaštite podataka i privatnosti – godišnje
- Upravljanje rizicima i etičko ponašanje – godišnje
- Obuke o etici i integritetu za osoblje i studente – godišnje
- Obuke o upravljanju podacima za osoblje – godišnje

## 2.1. Rezultati merenja oblasti

Merenje rezultata zasnivaće se na pristupu Stvarno/Ciljno (Actual/Target). Formula  $(\text{Stvarno/Ciljno}) \times 100$  predstavlja robustan i univerzalno primenljiv metod za evaluaciju performansi u okviru ekološke, društvene i upravljačke dimenzije. Pretvaranjem svih rezultata u procenite, ovaj metod obezbeđuje standardizovani okvir koji olakšava komparativne analize, bez obzira na to da li su podaci prikupljeni kroz razmere ili Likertovu skalu. Ovaj pristup garantuje objektivnost, transparentnost i konzistentnost u proceni napretka ka unapred definisanim ciljevima.

Jedna od ključnih prednosti ove metodologije jeste fleksibilnost u obradi različitih tipova podataka. Indikatori zasnovani na razmerama, koji se često koriste u ekološkim metrikama (upravljanje otpadom, energetska efikasnost, očuvanje vode), omogućavaju precizna merenja i kvantitativne ciljeve. Suprotno tome, indikatori zasnovani na Likertovoj skali, naročito korisni u društvenim i upravljačkim dimenzijama, obuhvataju percepcije, nivoe zadovoljstva i kvalitativne uvide. Pretvaranjem oba tipa rezultata u procentualni format, formula Stvarno/Ciljno usklađuje subjektivne procene sa objektivnim merenjima, omogućavajući jedinstvenu perspektivu na ESG performanse.

Kada više oblasti doprinosi jednom indikatoru, ova metodologija pokazuje svoju snagu u agregaciji. Na primer, pošto svaki indikator obuhvata tri oblasti, svaka se meri posebno pomoću razmera ili Likertove skale, čime se dobijaju tri pojedinačne vrednosti. Agregacijom tih vrednosti i deljenjem sa tri dobija se prosečna vrednost za ceo indikator..

Tabela 6. Primer merenja oblasti

Indikator	Oblasti	Dobijen rezultat	Stvarni rezultat za indikator
-----------	---------	------------------	-------------------------------

Korišćenje obnovljive energije	Procenat električne energije iz obnovljivih izvora	80%	$(80\% + 75\% + 80\%) / 3 = 78,3\%$
	Usage of daylight in classrooms and offices	75%	
	Renewable Energy Consumption per Student/Staff	80%	

Ovaj proces prosečavanja ne samo da pojednostavljuje složene podatke, već i obezbeđuje uravnotežen prikaz performansi kroz različite aspekte istog indikatora. Dodatno, ovaj metod pomaže u identifikaciji odstupanja, gde jedna oblast može ostvariti izuzetno dobre ili loše rezultate u poređenju sa drugima, omogućavajući ciljane intervencije za unapređenje. Štaviše, izražavanje rezultata u procentima kroz formulu Stvarno/Ciljno nudi jasno i intuitivno tumačenje postignuća ciljeva. Ova jasnoća korisna je kako za interne procene tako i za komunikaciju sa eksternim stakeholderima, jer prenosi nivo performansi bez složenih kalkulacija ili izazova u interpretaciji.

Još jedna značajna prednost jeste primenljivost u različitim kontekstima. Pošto HEI učesnici u ESG inicijativi dolaze iz različitih zemalja sa različitim početnim performansama, upotreba procentualnog pristupa omogućava svakoj instituciji da se meri u odnosu na sopstvene ciljeve. Ova kontekstualizacija osigurava da manje razvijene HEI institucije ne budu nepravedno oštećene, promovisući pravičan sistem evaluacije koji prepoznaje unapređenje u odnosu na lokalne realnosti, a ne apsolutne vrednosti. Ukupno posmatrano, formula Stvarno/Ciljno nudi strukturisan, ali prilagodljiv metod evaluacije koji balansira preciznost sa fleksibilnošću. Ona obuhvata različite tipove podataka, agregira složene informacije i pruža jasne rezultate u procentualnom obliku.

Kako bi se pomoglo u procesu merenja oblasti, Aneks 2 pruža matricu interpretacije potencijalno dobijenih rezultata kroz korišćene metode merenja.

Sledi opis načina konverzije rezultata Likertove skale u procenat. Deljenje vrednosti sa petostepene Likertove skale sa 5 kako bi se dobio procenat jeste matematički tačno, ali nije optimalno za standardizaciju podataka. Da bi se standardizovali rezultati i učinili međusobno uporedivim, potrebno je primeniti poseban pristup, kao u slučaju analize razmera. Kako bi se rezultati dobijeni merenjem Likertovom skalom preveli u procenat, neophodno je najpre agregirati rezultate dobijene za oblasti i podeliti ih sa pet (zbog upotrebe petostepene Likertove skale), a zatim dobijenu vrednost podeliti sa tri

$$P = \frac{\frac{X_1 + X_2 + X_3}{3}}{5} \times 100$$

Gde su X1, X2 i X3 dobijene vrednosti na Likertovoj skali. Na primer, ukoliko su rezultati X1 = 3,7; X2 = 4,2; i X3 = 3,98, konačni rezultat bi iznosio približno 79,2%.

Postavlja se pitanje šta predstavlja ciljnu vrednost. Kada se definišu ciljevi za ekološke, društvene i upravljačke metrike, univerzalni pristup nije moguć zbog inherentne raznolikosti ekonomskih, kulturnih, ekoloških, društvenih i institucionalnih konteksta među različitim zemljama. Umesto toga, postavljanje specifičnih, kontekstualizovanih ciljeva za visokoobrazovne institucije je ključno za osiguravanje relevantnosti, ostvarivosti i pravičnosti u evaluaciji performansi održivosti. Identican pristup primenjuje se i prilikom definisanja strategija za upravljanje rizicima, koje su takođe specifične po prirodi.

Ekonomske razlike značajno utiču na to šta se smatra realnim i ambicioznim ciljem. HEI institucije u ekonomski razvijenim zemljama često imaju pristup naprednim tehnologijama, infrastrukturi i finansiranju, što im omogućava primenu viših standarda u oblastima kao što su korišćenje obnovljivih izvora energije, upravljanje otpadom ili inicijative socijalne inkluzije. Nasuprot tome, institucije u



zemljama u razvoju mogu se suočiti sa budžetskim ograničenjima, infrastrukturnim izazovima ili nedostatkom resursa, što zahteva skromnije, ali i dalje značajne ciljeve.

Kulturni i društveni konteksti takođe igraju ključnu ulogu u definisanju ciljeva. Različiti regioni imaju različite nivoe ekološke svesti, društvenih vrednosti i obrazovnih prioriteta. Na primer, promocija rodne ravnopravnosti ili raznovrsnosti može predstavljati specifične izazove i mogućnosti u zavisnosti od lokalnih kulturnih normi.

Ekološki i geografski faktori presudni su u određivanju ekoloških ciljeva. Zemlje se značajno razlikuju u pogledu klime, dostupnosti prirodnih resursa i ekoloških izazova. Na primer, ciljevi očuvanja vode moraju se razlikovati između aridnih i vodenih regiona kako bi ostali izazovni, ali ostvarivi. Slično tome, ciljevi korišćenja obnovljivih izvora energije moraju uzeti u obzir nacionalne energetske mreže, mogućnost primene solarne, vetro ili hidroenergije i klimatske uslove.

Institucionalne i upravljačke strukture dodatno komplikuju uspostavljanje univerzalnih ciljeva. Regulatorna okruženja, okvir politika i stepen autonomije HEI institucija značajno se razlikuju. Institucije u zemljama sa snažnom vladinom podrškom ESG inicijativa lakše postižu ambiciozne ciljeve, dok one u regionima sa slabijim upravljanjem ili fragmentiranim politikama nailaze na veće prepreke.

Konačno, fleksibilnost u postavljanju ciljeva podstiče inkluzivnost i angažovanost učesnika. Kada su ciljevi prilagođeni specifičnim kontekstima, stejkholderi ih doživljavaju kao pravedne i motivišuće, što vodi ka većoj posvećenosti ciljevima održivosti. Takođe, specifični ciljevi omogućavaju preciznije poređenje unutar sličnih konteksta, pružajući vredne uvide u to šta je realno dostižno i gde se najbolje prakse mogu prilagoditi ili preneti.

Pristup Stvarno/Ciljno takođe unapređuje uporedivost između različitih dimenzija i indikatora. Primena iste formule na različite ESG indikatore osigurava konzistentnost u merenju. Standardizacija olakšava međudimenzionalna poređenja, omogućavajući institucijama da objektivno procene da li njihovi ekološki projekti napreduju jednakim tempom kao društveni ili upravljački.

Značajna prednost ovog pristupa ogleda se i u njegovoj sposobnosti da podstiče ciljno postavljanje i kontinuirano unapređenje. Jednostavnost procentualnih metrika omogućava institucijama da postavljaju jasne godišnje ili višegodišnje ciljeve, redovno prate napredak i brzo identifikuju oblasti sa lošijim rezultatima. Na taj način, institucije mogu prioritetno usmeravati resurse na indikatore gde performanse zaostaju, osiguravajući da napor na unapređenju budu zasnovani na podacima i strateški fokusirani.

Štaviše, ovaj pristup nudi jednostavnost vizualizacije podataka, što predstavlja ključnu komponentu efektivnog odlučivanja. Rezultati izraženi u procentima lako se prikazuju kroz grafikone, kontrolne table i infografike. Ova vizuelna jasnoća omogućava stejkholderima brzo prepoznavanje pozitivnih ishoda i oblasti koje zahtevaju pažnju, podržavajući pravovremene i informisane odluke.

Još jedan važan argument za usvajanje ovog pristupa jeste njegova kompatibilnost sa digitalnim platformama, posebno relevantna za razvoj Otvorene platforme ESG matrice uticaja. Standardizovani procentualni format olakšava integraciju podataka u digitalne alate namenjene praćenju i vizualizaciji. Automatizovani proračuni i generisanje izveštaja kroz platformu mogu značajno smanjiti administrativno opterećenje i minimizovati ljudske greške u obradi podataka.

Konačno, uključivanje profesora visokoobrazovnih institucija kao glavnih odgovornih u procesu merenja posebno je korisno. Profesori i akademsko osoblje stručnjaci su u svojim oblastima – bilo da je reč o prirodnim naukama, društvenim studijama ili upravljanju – i poseduju duboko razumevanje akademskih i regulatornih standarda. Njihova stručnost osigurava da su ESG evaluacije i ciljevi ne samo tačni i objektivni već i usklađeni sa lokalnim zakonima, standardima i obrazovnim prioritetima. Uključivanje eksternih stejkholdera dodatno obogaćuje proces, donoseći različite perspektive i praktične uvide, čime se povećava sveukupna validnost ESG procena.



Dodatna preporuka jeste upotreba SMART pristupa (Specifični, Merljivi, Dostižni, Relevantni i vremenski Ograničeni ciljevi) pri definisanju ciljeva..

### 3. Završni komentari o matrici

Tokom drugog transnacionalnog sastanka projekta (TPM2), partneri su raspravljali o tome da li ESG alat za procenu treba prvenstveno da podrži interno longitudinalno praćenje unutar svake visokoobrazovne institucije ili da takođe omogući međuuniverzitetska poređenja i rangiranja. S obzirom na različite institucionalne prioritete, kontekstualne faktore i dostupnost podataka, nije postignuta jasna prednost za jednu funkciju u odnosu na drugu. Na kraju je dogovoreno da će oba cilja biti uzeta u obzir prilikom razvoja alata. Ipak, snažan predlog bio je da se alat osmisli tako da prioritarno podrži praćenje institucionalnog napretka tokom vremena povezivanjem aktuelnih i istorijskih podataka za svaki indikator.

Odluka da se kombinuju interno praćenje i međuinstitucionalna poređenja odražava raznovrsne potrebe i kapacitete HEI. Međutim, naglašavanje longitudinalnog praćenja nudi veću praktičnu vrednost, naročito imajući u vidu nedoslednu dostupnost podataka i institucionalne razlike. Fokusiranjem na povezivanje istorijskih i aktuelnih podataka, alat omogućava svakoj instituciji da prati sopstvenu ESG evoluciju, identifikuje trendove i prilagođava strategije u skladu sa tim. Ovaj pristup podstiče kontinuirano unapređenje zasnovano na samorefleksiji, a ne na spoljašnjoj konkurenciji. Dok međuuniverzitetska poređenja mogu i dalje biti korisna za šire uvide, primarni fokus na interni napredak obezbeđuje da alat ostane prilagodljiv, relevantan i orijentisan na razvoj u širokom spektru konteksta visokog obrazovanja.

Zbog izazova povezanih sa merenjem nekih ESG indikatora među različitim HEI, grupa je predložila postavljanje minimalnih prihvatljivih vrednosti za svaki indikator. Ove referentne vrednosti obezbedile bi jasnije tačke poređenja za institucije, olakšavajući tumačenje rezultata, poređenje performansi i utvrđivanje da li su određeni standardi ispunjeni.

Definisanje minimalnih prihvatljivih nivoa za svaki ESG indikator predstavlja praktičan i neophodan korak ka standardizaciji evaluacije među institucijama. Ovaj pristup povećava upotrebljivost alata pružanjem konkretnih pragova koji razlikuju prihvatljive od nedovoljnih rezultata, čak i kada se kvalitet ili dostupnost podataka razlikuju. Takođe podržava odgovornost i motiviše institucije da ispune osnovne ESG obaveze pre nego što teže ka izvrsnosti. Uspostavljanje ovih osnovnih vrednosti omogućava značajna poređenja, olakšava pravičniju evaluaciju i jača kredibilitet procesa procene. Na kraju, ova metoda osigurava da alat ne promovise samo merenje, već i stvarni napredak u ESG performansama, usklađen sa zajedničkim minimalnim očekivanjima..

## Zaključci

ESG Matrica uticaja predstavlja značajan okvir za unapređenje ekoloških, društvenih i upravljačkih performansi visokoobrazovnih institucija. ESG oblasti čine osnovne stubove ove matrice. Uticaji koji proističu iz efektivne implementacije ESG principa višestruki su. Pozitivni uticaji obuhvataju unapređenu održivost, poboljšanu društvenu pravičnost i osnažene upravljačke strukture. Međutim, Matrica prepoznaje i da zanemarivanje ključnih ESG oblasti može dovesti do negativnih posledica – nepodržavajućeg akademskog okruženja, degradacije životne sredine i slabljenja institucionalnog ugleda. U središtu ovog vodiča nalazi se metodologija upravljanja rizicima, usko povezana sa implementacijom ESG inicijativa. Identifikacija potencijalnih rizika je od suštinske važnosti za HEI dok se suočavaju sa složenostima integracije principa održivosti. Matrica ne ostaje samo na identifikaciji rizika, već ocenjuje njihovu ozbiljnost i predlaže prilagođene strategije odgovora. Ključni aspekt ESG Matrice uticaja jeste naglasak na potrebi merenja oblasti. Uspostavljanje jasnih metrika je neophodno da bi HEI mogle precizno pratiti svoje ESG performanse. Matrica kombinuje kvantitativne i kvalitativne metodologije, integrišući pristup razmera i Likertove skale, čime se obezbeđuje holistički okvir evaluacije. Ovaj dvostruki pristup ne samo da obezbeđuje numeričku preciznost već i obogaćuje uvide u percepcije stejkholdera i kontekstualne realnosti institucija.

Rezultati merenja analiziraju se kroz pristup Stvarno/Ciljno, robustan metod koji pruža jasan okvir za evaluaciju performansi kroz ESG dimenzije. Izražavanjem rezultata u procentima, HEI lako mogu pratiti napredak ka specifičnim, kontekstu prilagođenim ciljevima. Ovaj standardizovani pristup podstiče redovno praćenje, omogućava institucijama da efikasno usmeravaju resurse i fokusiraju strategije na oblasti sa slabijim rezultatima. Definisanje specifičnih ciljeva i primena efektivne metodologije upravljanja rizicima neophodni su za visokoobrazovne institucije prilikom implementacije ESG principa, jer uspeh ovih inicijativa zavisi od različitih kontekstualnih faktora. Ekonomski, kulturni, ekološki i institucionalni uslovi značajno utiču na to šta se smatra realnim i ambicioznim ciljem. Na primer, HEI u razvijenim zemljama mogu koristiti napredne tehnologije i resurse za postavljanje viših ciljeva održivosti, dok HEI u zemljama u razvoju moraju prihvatiti skromnije ciljeve usled budžetskih ograničenja i infrastrukturnih nedostataka. Pored toga, kulturne norme i društvene vrednosti oblikuju percepciju pravičnosti i društvenih inicijativa, što može učiniti standardizovane ciljeve neusaglašenim sa lokalnim realnostima. Identifikacija rizika, takođe, mora biti prilagođena specifičnim okolnostima svake institucije, jer regulatorna okruženja i dinamika stejkholdera značajno variraju. Stoga, univerzalni pristup nije dovoljan; umesto toga, ciljevi i procena rizika moraju odražavati specifične karakteristike i izazove sa kojima se svaka HEI suočava.

Zaključno, ESG Matrica uticaja ne samo da nudi visokoobrazovnim institucijama strukturisan okvir za unapređenje ESG performansi, već naglašava i važnost metodologija merenja i procene. Fokusiranjem na ključne ESG oblasti, prepoznavanjem potencijalnih uticaja inicijativa, primenom robusnih strategija upravljanja rizicima i korišćenjem efektivnih metoda merenja, uključujući pristup Stvarno/Ciljno, HEI mogu uskladiti svoje poslovanje sa globalnim ciljevima održivosti.

## References

- [1] Bianchi, G. (2020). *Sustainability competences* (EUR 30555 EN). Publications Office of the European Union.
- [2] Council of the European Union. (2021). Council conclusions on the European Universities initiative – Bridging higher education, research, innovation, and society: Paving the way for a new dimension in European higher education. *Official Journal of the European Union*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Council of the European Union. (2022). Council conclusions on a European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe. *Official Journal of the European Union*, C 167/9 (2022/C 167/03).
- [4] European Commission. (2023). *Learning for the green transition and sustainable development*. European Education Area. Retrieved from <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] European Commission. (2024). European sustainability reporting standards (ESRS). Retrieved from [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#legislation](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation)
- [6] Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816-837.
- [7] International Finance Corporation. (2024). *IFC's ESG performance indicators for capital markets*. Retrieved from <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V., & Soto, M. (2024). A review of waste management in higher education institutions: The road to zero waste and sustainability. *Environments*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *University impact rankings 2024*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). The environmental attitudes inventory: A valid and reliable measure to assess the structure of environmental attitudes. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M., & Sink, C. A. (2021). Examining the experiences of campus safety among international students. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.
- [12] Morrison, S., & Mensah, A. C. (2021). Students' perception of campus safety and security at Accra Technical University, Ghana. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
- [13] University of Utah. (2021). *University safety department report*. University of Utah, Utah.
- [14] Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S., & Thurasamy, R. (2021). Evaluating the cyber security readiness of organizations and its influence on performance. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.

- [15]Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., & Ranjan, R. (2023). General data protection regulation: A study on attitude and emotional empowerment. *Behaviour & Information Technology*, 1–18.
- [16]Tolsdorf, J., Reinhardt, D., & Lo Iacono, L. (2022). Employees' privacy perceptions: Exploring the dimensionality and antecedents of personal data sensitivity and willingness to disclose. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.
- [17]University of Louisville. (2025). Information Security User Awareness Assessment. University of Louisville, retrieved from <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, feb. 2025.
- [18]Darwish, S., & Abdeldayem, M. M. (2019). Risk management and business ethics: Relations and impacts in the GCC. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489–504.
- [19]DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- [20]European Commission. (2015). Risk management capability assessment guidelines (2015/C 261/03). Official Journal of the European Union, retrieved from [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21]Amin, H., Malik, M. A., & Akkaya, B. (2021). Development and validation of digital literacy scale (DLS) and its implication for higher education. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
- [22]Nguyen, C., Le, D., & Ngo, H. (2022). EFL teachers' perceptions of the individualized learning model: A case at an English language center. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437–456.
- [23]Hossiep, C. R., Märtins, J., & Schewe, G. (2024). Measuring organizational transparency with 10 items: Validation of a German short scale. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 6, Article e11209.
- [24]Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L., & Leland, N. E. (2021). Evaluating stakeholder engagement: Stakeholder-centric instrumentation process (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.
- [25]Wood, J. A. & Winston, B. E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.
- [26]Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Investigating “sense of belonging” in first-year college students. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227–256.
- [27]Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). The multidimensional scale of social support. *Journal of Personality assessment*, 52(1), 30–41.
- [28]Dapko, J. (2012). *Perceived firm transparency: scale and model development*. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.
- [29]Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J., & Quinn, R. (2021). *Free universities: Putting the Academic Freedom Index into action*. Global public policy institute, Berlin.
- [30]Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J., & Sanders Thompson, V. L. (2022). Construct validation of the Research Engagement Survey Tool (REST). *Research Involvement and Engagement*, 8(26), 1–15.
- [31]National academy of medicine. (2025). Community Engagement Measure. National academy of medicine, Washington, retrieved from <https://nam.edu/community-engagement-measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options>
- [32]Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B., & Wallerstein, N. (2021). Scales of practices and outcomes for community-engaged research. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.

- [33]Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Assessing higher education institutional stakeholders' perceptions and needs for community engagement: An empirical evidence from Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.
- [34]National Research Council, Institute of Medicine. (2002). *Integrity in scientific research: Creating an environment that promotes responsible conduct*. Committee on Assessing Integrity in Research Environments. National Academy Press.
- [35]Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., Seevers, R. L., Liu, Y., & Bullock, L. M. (2022). Examining physical accessibility of campuses for university students with mobility impairments in China. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.
- [36]Sarsak, H. I. (2018). Assessing building accessibility for university students with disabilities. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37]Guilbaud, T. C., Martin, F., & Newton, X. (2021). Faculty perceptions on accessibility in online learning: Knowledge, practice, and professional development. *Online Learning*, 25(2), 6–35.
- [38]Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
- [39]King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- [40]Aghaziarati, A., & Faramarzi, S. (2024). Perceptions of childcare and parenting support among working parents. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
- [41]Eric publication. (2010). *Evaluating the societal relevance of academic research: A guide*. Eric publication.
- [42]Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
- [43]Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- [44]Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An instrument to assess interaction in diverse groups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.
- [45]Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M., & Gupta, R. K. (2021). Leadership-promoted diversity climate and group identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
- [46]Sakr, N., & Son Hing, L. *Workplace Diversity and Inclusion Climate Scale: Administrator guide*. University of Guelph. Retrieved from <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47]Barbara A. G. (2015). Measuring cognitive engagement with self-report scales: reflections from over 20 years of research, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48]NHS Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh. (2006). *Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale* (WEMWBS). Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh, Edinburgh.
- [49]Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50]Gip, H., Guchait, P., & Madera, J. M. (2024). Perceived inclusion climate for leader diversity: Conceptualization and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.
- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S., & Cunha, R. T. (2022). Construction and validation of a corruption perception scale at the citizen level. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.
- [52]Llullaku, N., & Bërxulli, D. (2017). Student perceptions of workplace corruption and its effect on their academic motivation. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, XX(3), 242–260.



- [53]Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Construction of a scale of attitudes towards corruption in university students. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*, 1–27.


## Aneks 1

Indikator	Potencijalni instrument	Izvor (naveden u listi referenci pod brojem)
Strategije klimatskih promena i adaptacije	Inventar ekoloških stavova (Environmental attitudes inventory)	[10]
Univerzalni principi dizajna za pristupačnost i inkluzivnost	Kombinacija instrumenata	[35-37]
Podrška mentalnom zdravlju i dobrobiti	WEMWBS + Skala društvene dobrobiti + Skala emocionalne dobrobiti	[47-49]
Usluge brige o deci i podrške porodici	Upitnik o fleksibilnim opcijama rada (Flexible Work Options Questionnaire) + Inventar podrške porodice (Family Support Inventory)	[38-40]
Mere bezbednosti i sigurnosti na kampusu	Kombinacija instrumenata	[11-13]
Procena društvenog uticaja istraživanja	Kombinacija instrumenata	[34], [41]
Pristup i podrška studentima iz marginalizovanih zajednica	SBS + MSPSS	[26-27]
Inovacije za društveno dobro	Kombinacija instrumenata	[42-43]
Politike i prakse raznolikosti, jednakosti i inkluzije	Kombinacija instrumenata	[44-46]
Nepriistrasnost i nezavisnost akademskog istraživanja	Kombinacija instrumenata	[28-29]
Upravljanje stejkholderima i procesi konsultacija	Proces instrumentacije usmeren na stejkholdere (SCIP) + REST skala	[24], [30]
Uključenost zajednice u istraživanje društvenih problema	Mera uključenosti zajednice (Community Engagement Measure) + Kombinacija instrumenata	[31-33]

Raznolikost u univerzitetskom rukovodstvu	Kombinacija instrumenata	[45], [50]
Transparentan i odgovoran proces donošenja odluka	Proces instrumentacije usmeren na stakeholdere (SCIP) + kombinacija instrumenata	[23-25]
Usklađenost sa relevantnim zakonima i regulativama EU	Kombinacija instrumenata	[15], [54]
Antikorupcijske politike i prakse	Kombinacija instrumenata	[51-53]
Digitalna spremnost i sajber bezbednost	Model konstruisan na osnovu kombinacije instrumenata	[14]
Politike i prakse privatnosti i bezbednosti podataka	Kombinacija instrumenata	[15-17]
Upravljanje rizicima i etičko ponašanje	Kombinacija instrumenata	[18-20]
Trening etike i integriteta za osoblje i studente	Kombinacija instrumenata	[19], [34]
Obuka zaposlenih za rad sa podacima	Skala digitalne pismenosti (Digital Literacy Scale – DLS)	[21-22]

## Aneks 2

### Interpretacija rezultata

Metod merenja	Objašnjenje rezultata na osnovu merenja oblasti	
Likert 1-5	1 = Veoma loše; 2 = Loše; 3 = Neutralno; 4 = Dobro; 5 = Veoma dobro	 < 25%: Značajno ispod očekivanja > 25 – 50%: Ispod očekivanja > 50 – 75%: U blizini očekivanja > 75 – 99%: Ispunjava očekivanja 100%: Prevazilazi očekivanja
Razmera (Ratio)	< 25%: Značajno ispod očekivanja > 25 – 50%: Ispod očekivanja > 50 – 75%: U blizini očekivanja > 75 – 99%: Ispunjava očekivanja 100%: Prevazilazi očekivanja	



