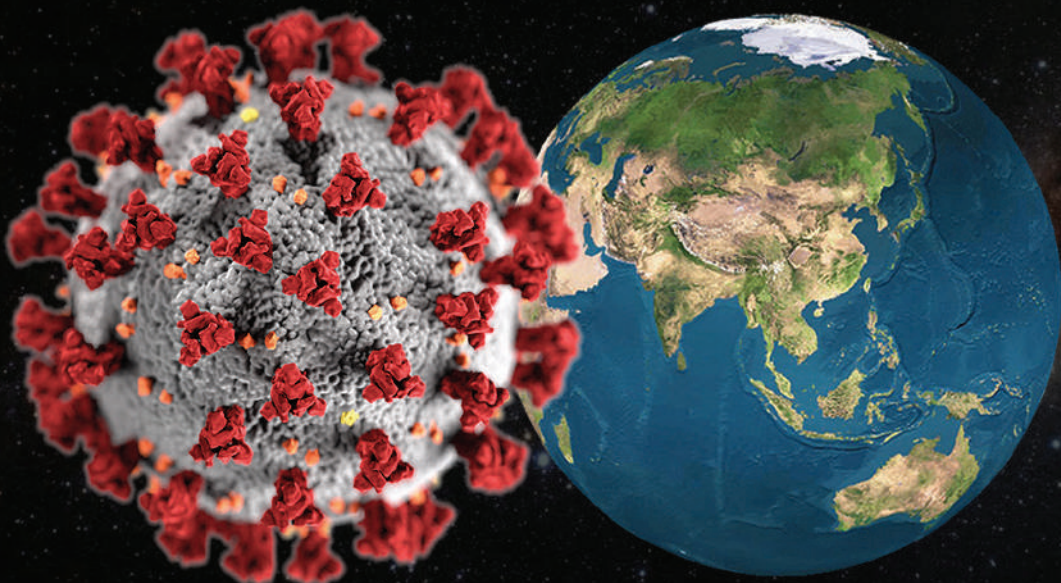


# Jesmo li dobili novu priliku?

Piše: dr. sc. Mirjana Matešić, ravnateljica HR PSOR-a



## Hoće li Covid-19 promijeniti način kako vrednujemo planetu Zemlju

Neočekivana kriza nas je izbacila iz kolotečine i pokvarila kako poslovne tako i privatne planove. Mi u HR PSOR-u sretni smo što smo 5. ožujka uspješno organizirati i realizirati Forum Savjeta za rodnu ravnopravnost, samo nekoliko dana prije no što je sve stalo. Mnogi su nam planovi na čekanju, a tako je sa svakim poslovnim subjektom i pojedincem u Hrvatskoj i mnogim zemljama svijeta.

Što možemo očekivati? Gospodarstvo je zabrinuto, proizvodnja se još kako-tako odvija, no usluge su potpuno stale, najviše to brine mikro i mala poduzeća, ali i veliki su „na ledu“. Možda ste pročitali, ovih dana da je uprava Valamara odlučila odreći se svojih plaća kako bi sredstva uložila u zadržavanje zaposlenika. Nadamo se da će turistička sezona, ili barem njen glavni dio, ipak biti zadovoljavajuća.

Jeli se ovo moglo predvidjeti? Svi smo ovih dana zatrpani video-klipovima koji se masovno dijele putem WhatsAppa ili Vibera, neki su edukativni, neki govore o teoriji zavjere. Dok neki smatraju da je virus pobjegao iz laboratorija, drugi pak tvrde da je panika i strah pretjeran te da će mjere koje poduzimaju države članice EU učiniti više posredne štete uništavanjem gospodarstva i posredno gubitka više života no što ćemo ih izgubiti zbog Covid-19. A Hrvatske mjere takozvanog *lock-downa* spadaju među strože na svijetu.

Vlada je ovih dana predstavila mjere za rasterećenje gospodarstva.

Gospodarstvenici ih kritiziraju kao nedovoljne, sindikati su se zabrinuli za mogućnost suspenzije prava radnika zagwarantiranih Zakonom o radu, udruge su zabrinute zbog moguće suspenzije demokracije, vladajući zbog preslabog punjenja proračuna koje bi moglo uslijediti otpuštanjem obveza gospodarstva. Očekivano, razne interesne skupine zastupaju svoje interese, donosioci odluka morat će procijeniti koliko je stvarno netko ugrožen te odmjeriti one ustupke koje će spasiti većinu gospodarstvenika i radnih mjesta, a istovremeno sačuvati državu od bankrota.

Kao jedna od opcija koje se zagovaraju, smanjenje je plaća u javnom sektoru.

*Svi bi trebali dati svoj obol u sprečavanju ili barem umanjenju recesije koja je neminovna.*

I sama sam pobornik ovog

prijedloga. Jasno je da treba sačuvati pa ako treba i povećati primanja djelatnika u zdravstvenom sektoru koji su na prvoj crti obrane, a možda još nismo ni vidjeli ono najgore. Tu su i druge hitne službe kao što su policija i vatrogasci koji su na terenu, ne pitaju za rizike. No svi ostali, trebali bi dati svoj obol u sprečavanju ili barem umanjenju recesije koja je neminovna. Sjetimo se da ima puno drugih zanimanja o kojima ovih dana ovisimo. Proizvođači hrane, čiji zaposlenici svakodnevno dolaze na posao, blagajnice i trgovkinje u prodavaonicama hrane, dostavljači, ljekarnice i mnoge druge službe privatnog sektora riskiraju svoje zdravlje kako bi nam život koliko toliko i dalje bio funkcionalan. No njihova primanja i radna mjesta nisu sigurna, ne štiti ih državni proračun. Usprkos tome što su i oni na prvoj crti obrane, mogli bi sutra ostati bez posla. Nedaće krize i recesije koja slijedi trebala bi se rasporediti na sve građane Republike Hrvatske. Zato bi zaposlenici u državnom sektoru trebali pristati na smanjenje plaća u interesu očuvanja radnih mjesta onih koji njihove plaće dugoročno financiraju.

I mi u HR PSOR-u smo zatečeni ovom krizom. Kao ekolog, sklona sam vjerovati da se priroda uvijek vraća u ravnotežu. Moja reakcija na pandemiju iz tog razloga nije panična. Slušam i one druge koji izražavaju zabrinutost da bi recesija koja će uslijediti mogla potencijalno uništiti više života no sama epidemija Covid-19. Stoga sa zanimanjem promatram kako se s donošenjem odluka o karanteni nose druge zemlje kao primjerice Švedska. Hoće li se njihov model pokazati uspješnim ili će završiti kao katastrofa? Srećom nisam od onih koji moraju donijeti ozbiljne odluke, nisam sigurna da itko danas ima sve informacije koje su potrebne za donošenje ključnih odluka bez ozbiljne dileme.

## **Utjecaj čovjeka na promjene u prirodi**

No, kao osoba koja se bavi održivim razvojem, logično promišljam aktualne događaje kroz prizmu održivog razvoja odnosno kako zapadna civilizacija i njena ekonomija utječe na planetu Zemlju i njene ekosustave, izvore resursa te održivost njihovog crpljenja. Logično, promišljam i novonastalu situaciju te moguću poveznicu Covid-19 i ponašanja čovjeka prema prirodi. I nisam se iznenadila kada sam pronašla mnogo studija, istraživanja i znanstvenika koji su ovu poveznicu opisali.

Veliki broj znanstvenika naime smatra da je utjecaj čovjeka na prirodu i gubitak biološke raznolikost faktor koji olakšava novim virusima i bolestima kao što je Covid-19 da se razviju. Čak je razvijena nova disciplina koja se zove planetarno zdravlje, koja se bavi sve jasnijom povezanošću između blagostanja čovjeka i drugih živih organizama pa i čitavih ekosustava. Ljudske aktivnosti kao što je izgradnja autoputa, rudarenje, lov i sječa šuma uzrokuju invaziju divljih područja prirode u kojima se u raznim životinjama i biljkama kriju nebrojeni, nama nepoznati

virusi. David Quammen, autor teksta *Prelijevanje: utjecaj životinja na sljedeću pandemiju*, koji je objavljen u New York Timesu, smatra da uništavanje prirode, izrabljivanje životinja i ljuljanje ravnoteže ekosustava olakšava oslobađanje virusa iz njihovih prirodnih domaćina i oni tada traže novoga.

Smanjenje barijera između divlje prirode i čovjeka kao i smanjenje broja divljih životinja, domaćina, povećava mogućnost prelaska na čovjeka, što je i vrlo logičan izbor budući da je ljudskih jedinki kao potencijalnih budućih domaćina dostupno u izobilju.

Divlji ekosustavi pod iznimnim su pritiskom svuda na svijetu, životinje gube staništa, prelaze u nova, miješaju se i povećavaju protok uzročnika bolesti. Iako je divlja priroda sama po sebi u ravnoteži, upravo su djelovanja čovjeka na ljuljanje te ravnoteže uzrok ovakvih pojava. Prirodni domaćini, najbolji su izbor za svaku bolest, znači ili ugroza domaćina ili značajan pad broja jedinki pokrenut će proces prelaska uzročnika na novu vrstu.

## Povezanost tržišta

Ima li tu i naše odgovornosti? Za mene su stvari jednostavne i jednoznačne. Čovjek je otuđen od prirode. Blagostanje u kojem živimo teško povezujemo s degradacijom okoliša. Naše potrebe za život u izobilju uglavnom se zadovoljavaju na resursima trećih zemalja pa onda i štete za okoliš ne pripisujemo sebi jer se ne smatramo odgovornima. No, potražnja za drvom, mineralima i resursima dovodi do degradiranja okoliša i narušavanja ekosustava što izaziva širenje bolesti. Termin koji znanstvenici koriste jest bio-sigurnost koja se sastoji od prepoznavanja slabijih karika i sprečavanje prelaska patogena, a aktivnosti koje uključuje jest i jačanje zdravstvene usluge u zemljama u razvoju.

Rizici su sve veći, zbog globalizacije, ljudi su mobilniji pa se i potencijalne ugroze brže šire što se vidi i na slučaju širenja Covid-19. Zbog toga i naša reakcija mora biti brža, moramo mijenjati ljudsko ponašanje, ali i razumjeti kako život funkcionira na razini lokalnih zajednica.

Kažu svi da nakon ove pandemije ništa neće biti kao prije i da će nam se životi stubokom

*Gospodarstvenici smatraju da je ovo prilika za novi početak, za dubinske promjene koje moramo integrirati u naš način proizvodnje i potrošnje.*

promijeniti. Možda je ovo i prilika za sve nas. Dok s jedne strane slušamo o zaustavljanju života na zapadnoj hemisferi, istovremeno do nas dopiru informacije o prirodi koja se momentalno oporavlja. Emisije stakleničkih plinova pale su ispod svakih očekivanja, sva druga zagađenja su minimalizirana, internet pune fotografije zelene vode u venecijanskim kanalima, patke i druge ptice su se tamo vratile. I gospodarstvenici smatraju da je ovo prilika za novi početak, za dubinske promjene koje sada kad krećemo skoro iznova, moramo integrirati u naš način proizvodnje i potrošnje. Promjene su potrebne i kod bogatih i kod siromašnih društava. Možda smo dobili novu priliku, zašto ne bismo sada, dok sjedimo u ovoj prisilnoj karanteni, daleko od svojih poslova i dnevnih zadataka, promislili što možemo promijeniti u svom načinu poslovanja kako bismo kad se vratimo na posao mijenjali ponašanje, proizvodnju, i sve druge odluke koje donosimo u smjeru održivosti. Jer ako je ovo zaista nova prilika, možda je posljednja, ne bismo je smjeli propustiti.

# Strategija poslovanja u vrijeme koronavirusa

Piše: HR PSOR



Koristeći sve popularniju aplikaciju za video pozive, Zoom, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 9. travnja je održao s predstavnicima članica razgovor na temu „Strategija poslovanja u doba koronavirusa“.

Sadržaj razgovora predstavila je ravnateljica HR PSOR-a, Mirjana Matešić, a neke od tema bile su kako se poslovni svijet u Hrvatskoj osjeća zbog pandemije koronavirusa, kako ona utječe na društvena kretanja, na svjetsko i hrvatsko gospodarstvo, kako se svi trebamo postaviti u ovoj krizi te kako uspostaviti sustav koji će biti otporan za potencijalne slične krize u budućnosti.

## **Utjecaj pandemije na čovjeka i društvo**

Mirjana Matešić predstavila je tri razine utjecaja koronavirusa. Prvi i osnovni je utjecaj na zdravlje i sigurnost. Predviđanja znanstvenika je da će od virusa oboljeti 50% svjetskog stanovništva. Istaknuto je kako mjere izolacije mogu dodatno utjecati na mentalno zdravlje građana. Značajan problem u svezi sigurnosti su lažne vijesti kojima svjedočimo i zbog kojih se u nekim državama stvara panično stanje.

Druga razina utjecaja odnosi se na zadržavanje radnih mjesta i ekonomsku sigurnost. Mnoge se kompanije ne mogu nositi s uvedenim mjerama zaštite stanovnika te će zbog karantene patiti mnoge poslovne organizacije, a zbog ograničenja putovanja i radnih aktivnosti nestat će mnoga radna mjesta. Tu su najugroženiji mali i srednji poduzetnici koji zapošljavaju 50% radne snage u svijetu.

Posljednja predstavljena razina utjecaja je na edukaciju i na školstvo. Iako je Hrvatska vrlo rano krenula s projektom nastavnog programa na daljinu, a mnogi fakulteti su se prilagodili studentima i nude mogućnost online predavanja, tek će se nakon određenog vremena pokazati radi li se o održivom modelu. Zasad znamo da su brojna istraživanja stopirana, a zbog zabrane okupljanja otkazani su sastanci, konferencije i umrežavanja.

## **Pozitivni primjeri prakse članica HR PSOR-a**

Neki od sudionika razgovora ukratko su predstavili svoje poslovne prakse koje su implementirali unutar svojih organizacija zbog novonastalog stanja. Radi se o velikim preinakama kod proizvodnih poduzeća i onih s maloprodajnim djelatnostima, dok su se s druge strane male, uslužne kompanije uglavnom prebacile na rad od kuće. Za sada posao uglavnom funkcionira, ali je izražena bojazan da će neke odluke Vlade RH kao ona da obustavi javnu nabavu velikih javnih poduzeća dovesti do propadanja malih poduzeća koja o takvih poslovima ovise što će pak poništiti mjere koje je Vlada RH donijela za spas gospodarstva.

## **Kakva bi reakcija na krizu trebala biti u poslovnom svijetu?**

Sudionici su iznijeli mišljenje kako se trenutno posluje u prilagođenim uvjetima te mahom povećanih troškova odnosno fokus je na preživljavanju. S druge strane, think tankovi diljem svijeta počinju voditi rasprave o tome kako će izgledati gospodarstvo nakon pandemije. Članovi smatraju da je uloga HR PSOR-a, ponuditi prijedloge alternativnih modela gospodarstva nakon krize te ponudi odgovor na pitanje „Što nakon?“ Promjene će biti dalekosežne. Postoje naznake da će Zeleni plan biti stavljen pod pitanje, kao i sam opstanak Europske unije.

Zaključak je sastanka da se trenutno posluje prilagođavanjem na licu mjesta no važno je sada početi razgovarati o tome kako se prilagoditi za novi svijet nakon korone. HR PSOR će na temelju prijedloga iznesenih na sastanku razviti teme za raspravu o kojima će se razgovarati na narednim sastancima. Cilj je izraditi prijedlog mjera za kreiranje novog modela poslovanja nakon pandemije, koji će se temeljiti na održivosti i otpornosti na buduće izazove. Slijedeći sastanak održat će se za tjedan dana.





o projektima kao što je uspostava dobavljačkog lanca koji je otporan na slučaj da se virus nastavi širiti u periodu od naredna tri mjeseca.

„Nikad ne odbacujte dobru krizu“, poručuje Bakker o trenutnoj situaciji. Nada se da će njegov prijedlog „integriranog kapitalizma“ biti prepoznat i s vremenom ojačati. Radi se o sustavu slobodnog tržišta koji ne samo da zadovoljava dioničare, već brine o ljudima i okolišu. „Pandemija će također biti test u tom pogledu. Kako se kompanije odnose prema svojim zaposlenicima? Hoće li se ponoviti masovna otpuštanja? Ili je ovoga puta pristup drugačiji?“

**Prije šest godina rekli ste direktorima da bi onečišćenje u svijetu trebalo završiti do 2020. godine. Čemu to pretjerano samopouzdanje?**

„Tada smo upravo bili na izlasku iz financijske krize. Moja analiza je bila takva da nisam mogao samo otići na sastanke s pričom o svijetu 2050. godine, u vrijeme kad izvršni direktori nisu ni znali hoće li kompanije preživjeti do sljedećeg kvartala. S tim ne bih pridobio njihovu pažnju. Stoga smo svoj akcijski plan usmjerili na 2020. godinu.“

**Kako napredujemo?**

„I dalje zagađujemo, klima je veći problem nego ikad, gubitak biološke raznolikosti ili uništavanje prirode se ubrzava. Ako objektivno pogledate zemlju odozgo, vidjet će te da se nije dovoljno dogodilo. Ako pogledate više u statistiku, u nekim područjima smo napravili veliki napredak. Više ne vodimo

*Moramo zaustaviti uporabu ugljena, koristiti više obnovljive izvore energije, poput sunca i vjetra, izolirati zgrade, koristiti veći broj električnih automobila.*

rasprave bismo li trebali intervenirati. Pitanje ‘kako intervenirati’ je još uvijek tu, ali manje se postavlja. Moramo zaustaviti uporabu ugljena, koristiti više obnovljive izvore energije, poput sunca i vjetra, izolirati zgrade, koristiti veći broj električnih automobila. Rasprava se prebacila na kako to raditi dovoljno brzo i dalekosežno. Mislim da ćemo postići veliko ubrzanje s aktivnostima za klimu, prirodu, a i za ljudska prava.“

**Iz do sada viđenog, možemo reći da je biznis uglavnom tih kada se radi o ovim temama, zar ne?**

„Naravno, uvijek postoji nešto što, kao poslovni subjekt, morate razmatrati. Nije uloga kompanije izlaziti s političkim izjavama. Kompanija vodi svoj dobavljački lanac i unutar njega se moraju primjenjivati načela Ujedinjenih naroda. Načela UN-a se sada zaista uvode, također po pitanjima ljudskih prava. Svaka kompanija ima svoje vrijednosti i načela, a većina njih će izjaviti da ne sudjeluju u ropstvu ili prisilnom radu. No, ako se ljudska prava ne poštuju u njihovom dobavljačkom lancu, trebalo bi prekinuti suradnju i preseliti posao drugdje.“

**Što polazi po zlu?**

„Slijepa točka poslovanja i dalje je nejednakost. Ako tražite od prosječnog predsjednika uprave da razgovara o svojim primanjima u usporedbi s drugim radnim mjestom, razgovor će brzo utihniti.

Vrlo je jasan trenutak rizika koji je prikazan u Edelmanovu najnovijem Barometru povjerenja gdje je 56% ispitanika izjavilo kako postojeći kapitalizam više nije održiv. Također, to govore i Bernie Sanders i “Žuti prsluci” u Francuskoj. Kapitalizam kakvog poznajemo danas, počinje gubiti dozvolu za rad.“

Kao izvršni direktor TNT-a, Bakker je bio ispred svog vremena. Predvodio je održivost i borbu protiv gladi, doveo je aktivista i pjevača U2-a Bona Voxa u kompaniju koji je održao gostujuće predavanje, opremio je kamione DPF filterima (DPF filter pripada u sustav za smanjenje štetnih plinova i u sustav izbacivanja štetnih plinova iz vozila te mu je funkcija zarobljavanje čestica čađe koje bi se inače ispustile iz automobila). U Monzi, TNT je organizirao automobilsku utrku za zaposlenike kako bi vozili što je moguće održivije. Nakon pripremnih vožnji, najboljoj šezdesetorici vozača dopušteno je natjecati se. Bakker: „Između prvoplasiranog i posljednjeg vozača, razlika u potrošnji goriva iznosila je 31%.“

S rastućom usmjerenosti prema održivosti, rasla je i skeptičnost. Za Bakkeru se govorilo da je samotnjak,

odvojen od uprave i dioničara. Ista kritika kasnije je upućena i Paulu Polmanu kada je okrenuo Unilever u istom smjeru kao i Bakker.

### Ima li tema održivosti širi doseg među novom generacijom CEO-a?

„Moramo ukinuti ovisnost održivosti kompanije od toga tko je na njenom čelu. Prije nekoliko godina, trebali ste ljude poput Paula Polmana, Feikea Sijbesma ili mene iz TNT-a kako biste na dnevni red stavili pitanje održivosti. Trebalo vam je za to neko vrijeme da steknete povjerenje i pažnju. No, ako se sve svede na ovisnost o tome tko je glavni izvršni direktor, postajete ranjivi, provedbe postaju nepredvidive, stoga, odgovor kompanije na tu hitnu situaciju postaje vrlo opasna igra.“

### Vi ste svoju poziciju učinili ranjivom u TNT-u. Kako se osvrćete na to?

„To je u početku stvorilo priličan otpor. No, na kraju, nekoliko godina zaredom, bili smo najbolja svjetska kompanija prema Dow Jones indeksu održivosti. Tada su se zainteresirali analitičari i tada se nadzorni odbor umirio. U jednom trenu su nas napali fondovi za rizike – hedge fondovi. Tada sam naučio da tržište kapitala ne mari za održivost, posebno ono tržište koje se odnosi na fondove za rizike.“

U svom posljednjem novogodišnjem obraćanju Bakker se založio za radikalni preokret kapitalizma. „Nema smisla nastavljati starim putem. Kompanije ne trebaju samo zadovoljavati dioničare većom dobiti i tako držati rizične fondove na distanci, već moraju postaviti jasne ciljeve u pogledu ljudi i okoliša.“

*Nema smisla nastavljati starim putem. Kompanije ne trebaju samo zadovoljiti dioničare većom dobiti, već moraju postaviti jasne ciljeve vezanih za ljude i okoliša.*

Bakker kaže: „Kapitalizam smo razvili samo oko financijskog kapitala, dok postoji i društveni i prirodni kapital. Nitko to ne optimizira, a za to vrijeme Zemlja propada. Dakle, morate krenuti prema integriranom kapitalizmu koji uključuje optimizaciju financijskog, društvenog i okolišnog kapitala.“

„No, rezultate možemo dobro izmjeriti financijskim kapitalom. Onaj tko uspoređuje izvještaje o održivosti stječe dojam da se radi o kombinaciji ciljeva i metoda mjerenja. Pružatelji kapitala, uključujući i one dobrim namjerama, kao što su nizozemski mirovinski fondovi, trebaju mnogo više informacija kako bi opravdali svoje ulaganje.“

### Zašto nema napretka u jasnoći izvještaja o održivosti?

„Svatko tko radi s održivim računovodstvenim standardima prilično je usamljen. Supredsjedatelj sam Međunarodnog savjeta za integrirano izvještavanje u kojemu je veliki broj izaslanika koji dolaze iz globalne zajednice za izvještavanje. Rekao sam na sastanku: „Vi ste onoliko veliki dio ovog problema koliko je velik problem koji pokušavate riješiti.“ Trenutno postoje različite izolirane metodologije koje ne komuniciraju međusobno pa trenutno vlada kaos. Ovdje treba pokrenuti ozbiljnu konsolidacijsku bitku jer trenutačno je u tijeku 600 procjena i ocjena za okolišne i društvene ciljeve, kao da postoji 450 potrošačkih indeksa o tome što je za vas zdravo ili nije zdravo. Kako da se poslovni svijet u tome snađe? No, izgleda da smo stvari uspjeli pokrenuti s mrtve točke i nešto se po tom pitanju počinje događati.“

### Još 2012. godine ste rekli da će računovođa spasiti svijet.

„Još uvijek vjerujem u to. No, od tada stalno čujem: „Gospodine Bakker, trebalo nam je 75 godina da smislimo pravila za financijsko računovodstvo, a usprkos tome, još uvijek imamo dva sustava u svijetu – kako mislite da bismo to mogli učiniti?“ Ja na to kažem: „Ali, to se mora učiniti, i to ubrzo jer nemamo mnogo vremena. Pogledajte požare u Amazoni i Australiji, sušu u Nizozemskoj. Klimatski problem se više ne može poreći.“

„Sada se često može čuti kako moramo razmišljati o tome kakvu ćemo Zemlju ostaviti svojoj djeci i sljedećoj generaciji. Mislim da je to potpuno bezvrijedan argument. Već sada možemo osjetiti da su problemi o kojima govorimo tu, oni su naša sadašnjost.“



# Top menadžeri trebaju ekspertna znanja za upravljanje usmjereno na održivi razvoj

Piše: Andreja Pavlović, članica Uprave i partner u Hauska & Partner



Top menadžeri moraju (bolje) razumjeti razvojnu terminologiju i usvojiti ekspertna znanja koja će im pomoći u pronalaženju bolje ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Najnoviji izvještaj Verizona i Devexa *Leading the charge on the SDGs* (najbolje prakse za predsjednike uprava i korporativne lidere) ne donosi posebna iznenađenja vezano za razinu informiranosti i posvećenosti top menadžera provođenju Ciljeva održivog razvoja (COR), slično kao što je već dugi niz godina slučaj s društveno odgovornim poslovanjem. Ne iznenađuje stoga da se 44% ispitanika, razvojnih profesionalaca iz cijelog svijeta, složilo da se poslovni ciljevi i razvojni ciljevi međusobno razilaze u pokušajima uspostavljanja partnerstava između poslovne i razvojne zajednice, iako njih 91% misli da je angažman privatnog sektora ključan za postizanje Ciljeva održivog razvoja.

O čemu je točno riječ? Jednako kao što primjenu društveno odgovornog poslovanja, tako i primjenu Ciljeva održivog razvoja prati skoro isti problem: ono što je korisno za vlasnike i uprave kompanija na kraći rok, ne mora biti korisno, a može biti i štetno za društvo i okoliš na srednji i duži rok. U praksi

to dovodi do sukoba ciljeva i sukoba perspektiva, ali i sve ozbiljnijeg manjka povjerenja generacije Z, a posebno milenijске generacije da je biznis sposoban prestati se fokusirati isključivo na to kako da ostvari svoje interese, bez da razmišlja o posljedicama za društvo što je ujedno i jedna od ključnih poruka Deloitovog globalnog istraživanja o milenijalcima za 2019. Ovaj sentiment nameće također pitanje ima li biznis odgovor na opipljiv gubitak optimizma obiju generacija i njihovu veliku zabrinutost zbog klimatskih promjena i prirodnih katastrofa, nezaposlenosti i rastuće nejednakosti.

To nas dovodi do još jednog izuzetno važnog rezultata ovog istraživanja. Naime, istraživanje je pokazalo da „većina menadžera C razine ima problem s razumijevanjem terminologije razvoja i zastarjelo shvaćanje kako isti funkcionira,“ iako bi se upravo oni trebali angažirati na suradnji s razvojnom zajednicom. Nedostatak ekspertize u ovom području nije bio problem tijekom važenja Milenijskih ciljeva razvoja jer je njihova provedba bila usmjerena na manje razvijene i nerazvijene zemlje svijeta, centralizirana i kanalizirana kroz vladine agencije. Bilo je to vrijeme kad se na biznis u pravilu gledalo kao problem, a ne kao dio rješenja za razvojne probleme današnjice. Dobrim dijelom to je i razlog što ih mnoge zemlje nisu uspjele postići, djelomično ili potpuno, jer su kompanije u globaliziranom svijetu „preuzele“ mnoge funkcije koje su do tada imale države i vlade, da ne govorimo o brzini prilagodbe, učenja i fleksibilnosti, potrebnih za život u VUCA svijetu (Pojam koji predstavlja akronim engleskih riječi Volatility (promjenjivost), Uncertainty (nesigurnost), Complexity (složenost) i Ambiguity (višeznačnost)<sup>1</sup>, koju su mnoge vlade izgubile. Međutim, UN je pokazao da je sposoban učiti iz svojih grešaka, potpuno je okrenuo pristup i pozvao sve sektore da sudjeluju u oblikovanju Ciljeva održivog razvoja za razdoblje nakon 2015. godine, uključujući i 9,7 milijuna građana.

Do promjene paradigme nije došlo slučajno, a svakako je poučno zašto je i kako do nje došlo. Naime, većinu današnjih problema nemoguće je riješiti aktivnostima jedne zemlje, jedne kompanije ili nevladine udruge, ma kako velika i utjecajna bila. Većina današnjih problema nema putovnicu i nemoguće ih je zaustaviti na granicama, kao što to pokazuju klimatske promjene ili trenutno aktualni korona virus. Većina današnjih problema često izaziva potpuno oprečne reakcije: s jedne strane klatna je pokušaj ignoriranja i čekanja da problem nestane (s pratećim posljedicama jačanja ponude brzopoteznih rješenja u stilu čarobnih napitaka koji bi trebali omogućiti da sve ostane tako kako je), a s druge strane su oni koji govore: budite brzi, pa čak i ako riskirate da pogriješite, jer to ne znači da ste napravili nešto krivo, samo da ste preuzeli odgovornost i da ste se spremni suočiti s problemom i pronaći rješenje. Utoliko je s uvođenjem Ciljeva održivog razvoja postalo važno upravljanje, shvaćeno kao dobro i cjelovito upravljanje, neovisno o tome o kojem je sektoru riječ.

Što znači poruka da top menadžeri trebaju bolje razumjeti razvojnu dimenziju upravljanja? Na koji ih način ona može usmjeriti prema uspostavljanje nove ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih interesa, a zatim i postizanje 17 Ciljeva održivog razvoja? Razvojna dimenzija upravljanja podrazumijeva postizanje ciljeva razvoja koji uključuju bolje materijalne uvjete za sve, veću jednakost u pristupu svjetskim prirodnim resursima i blagostanju, bolje stanje ljudskih prava, slobode i sigurnosti, veće mogućnosti izbora i samoodređenja, moć pojedinaca da utječu na svoje životne uvjete te održivost. Prema UN-u i Odjelu za međunarodni razvoj Velike Britanije, dobro upravljanje više nije pitanje samo vlada. U dobrom upravljanju sudjeluju svi: političke stranke, parlamenti, sudstvo, mediji, poslovni sektor, civilno društvo i građani. Ono obuhvaća sve njihove interakcije koje omogućuju promjene. Jasno je da je promjene nemoguće postići bez stalnog dijaloga, natjecanja, pregovora, razmjene, prilagodbe, donošenja odluka i različitih partnerstava i višedioničkih inicijativa, odnosno interakcije i uzajamne komunikacije među svim sudionicima. Upravo je zato UN stavio ogroman naglasak na ciljeve upravljanja. Ne samo da su tijekom opsežnog konzultacijskog procesa oblikovana dva posebna cilja upravljanja, COR 16 i COR 17, već je i od ukupno 169 podciljeva održivog razvoja njih 72 usmjereno na upravljanje.

1 <https://www.vuca-world.org/>

Ovo je ujedno i razlog zašto su razvojni stručnjaci obuhvaćeni istraživanjem poručili top menadžerima da moraju (bolje) razumjeti razvojnu terminologiju i usvojiti ekspertna znanja koja će im pomoći u pronalaženju bolje ravnoteže između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, jer u krajnjoj liniji u svjetlu dramatičnih promjena u okruženju, poslovni ciljevi postaju ciljevi održivosti, a održivo poslovanje jedini mogući način poslovanja.

## **Paul Polman - predsjednik Uprave koji razumije održivi razvoj**

Paul Polman je bivši predsjednik Uprave Unilevera koji jako dobro razumije izazove postizanja održivog razvoja iz perspektive svijeta sektora. Kao istaknuti predstavnik poslovnog sektora sudjelovao je u radu savjetodavnog Visokog panela tadašnjeg glavnog tajnika UN-a Ban Ki-Moona osnovanog u 2012. s ciljem definiranja post-milenijskog razvojnog okvira. Svojim svakodnevnim djelovanjem slijedio je sljedeće preporuke za lidere iz izvještaja o najboljim praksama za predsjednike uprava i korporativne lidere:

1. imajte jasan program, fokus i strategiju
2. dijelite ideje i usvojite suradnički način razmišljanja
3. vodite otvorene i hrabre razgovore
4. budite dosljedno prisutni i pouzdani
5. kapitalizirajte na velikim globalnim događajima (Klimatski samit UN-a, Opća skupština UN-a...)
6. Uključite se na različite načine i kroz različite kanale kako biste pokazali osobnu posvećenost i liderske namjere



Fotografija: Monika Flueckiger / swiss-image.ch / World Economic Forum / CC BY-NC-SA

Polman je i nakon odlaska iz Unilevera 2019. godine nastavio zagovarati bolji svijet. Prošle je godine na Političkom forumu na visokoj razini UN-a, koji je nadležan za nadgledanje provedbe Ciljeva održivog razvoja, posebno istaknuo klimatske promjene i nejednakost kao dva ključna globalna izazova čovječanstva. Polman sve češće ističe i da privatni sektor počinje razumjeti da ne može uspjeti u neuspješnom društvu.

# Valamar pokrenuo program „PAUZA, RESTART“

Piše: Odnosi s javnošću, Valamar Riviera d.d.



## Pokrenut program očuvanja radnih mjesta u najvećoj turističkoj kompaniji

Valamar Riviera kao najveće turističko poduzeće u Hrvatskoj od početka globalne pandemije aktivno prati situaciju te kontinuirano poduzima potrebne mjere za očuvanje zdravlja ljudi, radnih mjesta i kontinuiteta poslovanja. Slijedom pooštavanja općih mjera prevencije od strane nadležnih tijela u ožujku zatvoreni su svi hoteli i ugostiteljski objekti u Valamaru.

S ciljem očuvanja radnih mjesta i kontinuiteta poslovanja u uvjetima u kojima je turistički promet u potpunosti obustavljen, Valamar je donio odluku o pokretanju programa „PAUZA, RESTART“ koji će se primjenjivati počevši od 1. travnja u



trajanju od minimalno 30 do 90 dana, koliko je trenutno objavljena mjera Vlade za očuvanja radnih mjesta.

Program „PAUZA, RESTART“ u trajanju 30 do 90 dana obuhvatit će sve djelatnike Valamara što znači da u Valamaru neće biti otpuštanja. Za oko 2800 radnika koji su u radnom odnosu u Valamaru i Imperialu Rab koristit će se mjere Vlade. Svi djelatnici koji radi situacije ne mogu raditi, će od 1. travnja biti upućeni na PAUZU. Za vrijeme PAUZE djelatnicama će se osigurati naknada plaće u iznosu od minimalno 60% redovne plaće, ali ne manje od 4.250 kuna neto. Ova mjera primijenit će se jednako za djelatnike i menadžment uključujući sezonce i stalne sezonce koji su već u radnom odnosu.

Za vrijeme PAUZE radit će prvenstveno djelatnici i menadžment zaduženi za krizno upravljanje i administraciju, djelatnici na poslovima održavanja, konzervacije i osiguranja objekata te djelatnici koji obavljaju poslove komunikacije s gostima i partnerima. Dijelu menadžmenta koji mora raditi umanjiti će se plaća do 30% sve dok se svi djelatnici ne vrate na posao. Ostalim djelatnicima koji će raditi za vrijeme PAUZE isplaćivat će se redovna puna plaća.

Uprava je otkazala Glavnu skupštinu i uz suglasnost Nadzornog odbora opozvala prijedlog odluke o isplati dividende te će po ponovnom sazivanju Glavne skupštine predložiti zadržavanje dobiti iz 2019. godine radi povećanja likvidnosti i podrške mjeri očuvanja svih radnih mjesta.

*„COVID-19 je izazvao globalnu krizu i trenutno je u turizmu i ugostiteljstvu sve stalo. Privremeno, dok se stanje ne smiri, ne možemo redovno poslovati. Ponosni smo na naše djelatnike i cilj nam je da niti jedan djelatnik radi ove krize ne izgubi radno mjesto. Valamar će učiniti sve da se svi naši ljudi koji su na pauzi čim prije vrate na svoja radna mjesta. Situacija je privremena, posao će se ponovno pokrenuti i tada svi moramo biti spremni za RESTART poslovanja. Valamar je snažno i stabilno poduzeće te vjerujem da ćemo uz podršku javnog sektora, naših dioničara, investitora, partnera i djelatnika prebroditi ovaj period i pripremiti se za kvalitetan nastavak poslovanja“,* poručio je predsjednik Uprave Valamara, Željko Kukurin.

Kako bi se što bolje pripremili za ponovni RESTART, Valamar će usmjeriti napore prema izradi novog plana poslovanja i pripremi objekata za početak turističke sezone. Kontinuirano će se komunicirati sa svim dionicima u smjeru postizanja dogovora za kvalitetno pokretanje poslovanja. Kriza je privremena, ali ozbiljna i jedino uz partnerstvo svih dionika možemo sačuvati sva radna mjesta.



# ISO 22301 Business Continuity - Upravljanje poslovnim procesima u doba krize

Piše: DNV GL Adriatica



## Prekid u poslovanju je ključna briga mnogih poslodavaca.

Neovisno o veličini organizacije, u vremenima kad smo suočeni s raznim prijetnjama našem poslovanju, bitno je osigurati kontinuitet odvijanja poslovnih procesa i aktivnosti tj. pripremiti organizaciju na način da može brzo reagirati na sve potencijalne ugroze u svojem poslovanju.

Prekid u poslovanju je ključna briga mnogih poslodavaca. Cyber napadi, pad IT sustava, poplave, požari, virusne pandemije kao COVID-19 i značajni problemi u lancu opskrbe primjeri su incidenata koji mogu predstavljati značajnu prijetnju u vođenju bilo koje vrste poslovanja.

Norma ISO 22301- Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja – pruža najbolje međunarodne prakse kako bi se vašoj organizaciji pomoglo da učinkovito reagira i oporavi se od prekida poslovanja na najučinkovitiji način.

Zahtjevi norme ISO 22301 i usklađenost sustava upravljanja kontinuiranim poslovanjem generalno pružaju jasan i detaljan uvid u to kako organizacija posluje.

Pružaju uvid koristan za strateško planiranje, upravljanje rizicima, upravljanje sustavom opskrbe, transformaciju poslovanja i upravljanje resursima.

### **Koje su prednosti upravljanja poslovnim procesima?**

- » Bolje razumijevanje vašeg poslovanja kroz analizu kritičnih točaka i područja ranjivosti.
- » Poboljšana organizacijska otpornost kroz timski rad.
- » Dosljedan pristup kroz cijelu organizaciju (za multi-site organizacije).
- » Smanjivanje troškova i manji utjecaj na poslovanje ukoliko dođe do određenih prekida.
- » Demonstracija vaše opredijeljenosti prema dioničarima, kupcima, dobavljačima i zakonodavnim tijelima koja pokazuje da vaša organizacija ima dobar i zdrav sustav upravljanja za kontinuirano poslovanje.
- » Smanjenje troškova zbog nižih premija osiguranja.

### **Implementacija norme ISO 22301 i certifikacija vašeg sustava upravljanja kontinuiranim poslovanjem će vam pomoći da:**

- Steknete bolje razumijevanje same organizacije.
- Implementirate strategiju kontinuiranog poslovanja i uspostavite odgovarajuća rješenja koja će se aktivirati kada to bude potrebno.
- Održavate svoj plan upravljanja kontinuitetom kroz vježbe i ocjene organizacijske kulture.
- Naučite kako ugraditi pristup kontinuiranog poslovanja.

Bilo da ste već korisnik ISO 22301 ili ste novi u kontinuiranom poslovanju DNV GL Vas može podržati kroz:

Seminare, webinare, e-learning itd. na kojima učite o reviziji i dobivate osnovni pregled sadržaja i ključnih promjena u normi, tranzicijskom procesu itd.

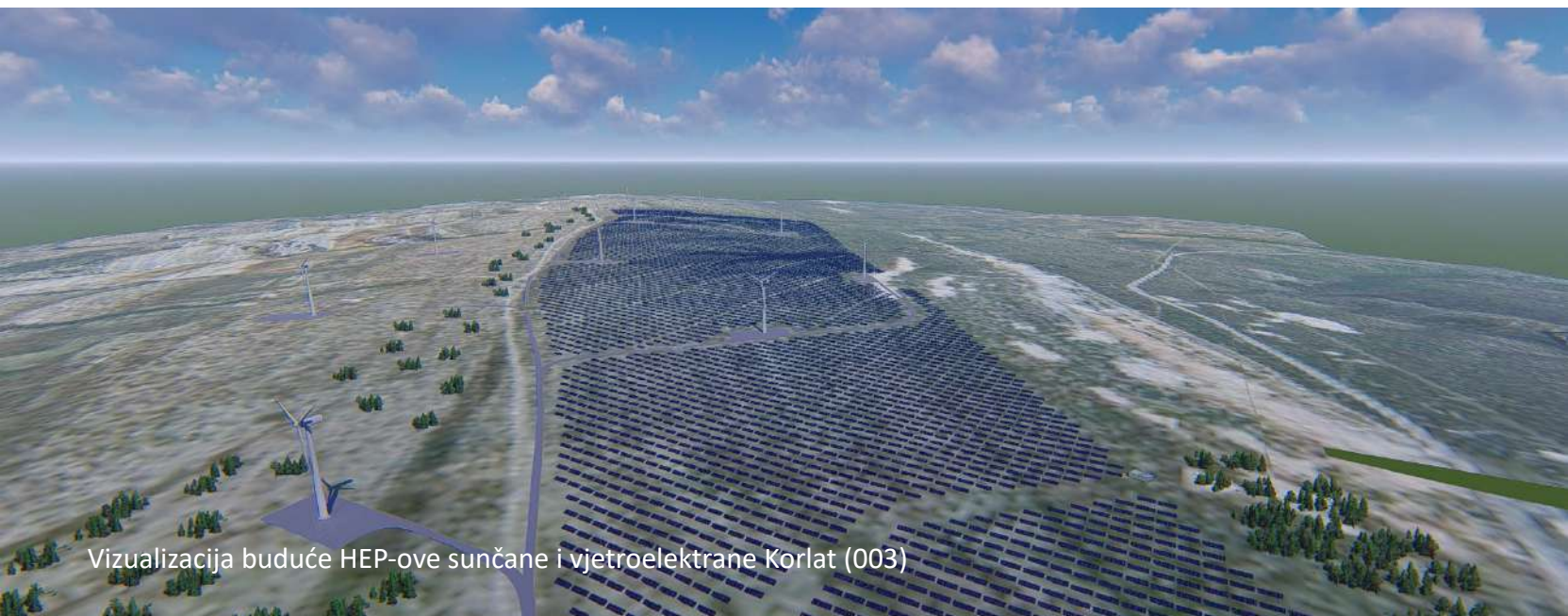
Tečajeve, in-house ili javne, kojima je cilj pružiti detaljan uvid u sam sadržaj, promjene i potrebne korake za tranziciju. Ti tečajevi su modularni i razina detalja može biti prilagođena potrebama vaše tvrtke.

Gap analiza (radionice) u kojima procjenjujemo vaš sustav upravljanja prema zahtjevima nove norme i identificiramo nedostatke koje je potrebno riješiti. To će vam dati korisne ulazne podatke o vašim procesima u skladu s normom. Razina detalja ovakve procjene može se prilagoditi potrebama vaše tvrtke/organizacije.

Saznajte više o ISO 22301 njegovim karakteristikama i prednostima [ovdje](#).

# HEP i Europski zeleni plan

Piše: HEP d.d.



Vizualizacija buduće HEP-ove sunčane i vjetroelektrane Korlat (003)

Europska je komisija krajem prošle godine donijela Zeleni plan s ciljem da Europa do 2050. godine postane prvi klimatski neutralan kontinent. To je veliki izazov, ali i prilika za sve države članice Europske unije. U tom kontekstu, HEP grupa kao jedna od vodećih energetske tvrtke u jugoistočnoj Europi i stožerna energetska tvrtka u Hrvatskoj, vidi svoje mjesto i priliku za jačanje svoje pozicije u energetske sektoru koji se temelji na zelenom, održivom, naprednom i klimatski neutralnom gospodarstvu.

HEP grupa se u svojoj razvojnoj strategiji opredijelila za obnovljivi scenarij razvoja koji je komplementaran Europskom zelenom planu. Njegova će realizacija doprinijeti ispunjenju nacionalnih ciljeva energetske i klimatske politike te ispunjenju Globalnih ciljeva održivog razvoja. Obnovljivi scenarij temelji se na četiri glavna segmenta. Prvi segment čini nastavak ciklusa revitalizacije hidroelektrana, koje i nadalje ostaju najvažniji obnovljivi izvori u sustavu HEP-a. U revitalizaciju hidroelektrana do 2030. godine uložiti će se ukupno oko 3,6 milijardi kuna, od čega je do danas uloženo nešto više od jedne trećine sredstava. Rezultat tog investicijskog ciklusa bit će 160 megavata nove snage. Drugi je izgradnja novih hidroelektrana, među kojima se ističe dogradnja Hidroenergetskog sustava Senj s ukupnim povećanjem snage za više od 400 MW. Za taj projekt u tijeku su izrada projektne dokumentacije i postupci ishođenja dozvola. Razmatra se i nekoliko lokacija za izgradnju malih hidroelektrana te crpnih hidroelektrana koje će imati važnu funkciju u okolnostima sve većeg udjela vjetroelektrana u elektroenergetskom sustavu.



Treći je segment izgradnja i preuzimanje projekata vjetroelektrana, sunčanih elektrana i ostalih elektrana koje koriste obnovljive izvore energije. U izgradnji je prva HEP-ova vjetroelektrana, VE Korlat (snage 58 MW), koja će biti prva nova vjetroelektrana u Hrvatskoj koja će proizvoditi bez poticaja. Na istoj lokaciji HEP razvija projekt sunčane elektrane snage 75 MW, čime bi Korlat po ukupnoj instaliranoj snazi elektrana koje koriste obnovljive izvore energije od 133 MW postao jedinstveno mjesto za proizvodnju zelene energije u Hrvatskoj, a i šire. HEP trenutno u pogonu ima jednu veliku, neintegriranu sunčanu elektranu, Kaštelir u Istri, snage 1 MW te jednu u izgradnji, na otoku Visu, snage 3,5 MW. U tijeku su pripreme za izgradnju SE Cres, snage 7,3 MW i SE Vrlika Jug, snage 2,1 MW. Za projekte sunčanih elektrana ukupne snage više od 50 MW potpisani su sporazumi o suradnji s pet gradova i općina, a u pripremi je potpisivanje sporazuma s još nekoliko jedinica lokalne samouprave. Osim elektrane na lokaciji Korlat, HEP samostalno razvija još desetak drugih projekata sunčanih elektrana, ukupne snage gotovo 100 MW.

Preostali, četvrti stup obnovljivog scenarija čini izgradnja visokoučinkovitih kogeneracija na plin. U izgradnji je novi blok u Elektrani-toplani Zagreb koji će imati 150 MW električne i 114 MW toplinske snage. Ukupni koeficijent iskoristivosti goriva u spojnom procesu proizvodnje električne energije i topline bit će 90 posto, a ostvarena ušteda primarne energije veća od 25 posto. Projekt je financiran kreditima EBRD-a i Europske investicijske banke, uz jamstvo Europskog fonda za strateška ulaganja, glavnog nositelja Junckerovog plana. Za novi blok u Osijeku u tijeku je izrada projektne dokumentacije. Iako je plin fosilno gorivo, nova energetska strategija Republike Hrvatske, efikasno korištenje plina prepoznaje kao važan element energetske tranzicije. Ukupno, u svim spomenutim tehnologijama, do 2030. godine HEP planira dobiti 1.500 MW nove snage. Od tog iznosa, u vjetroelektranama planira imati 350 MW, a jednako toliko i u sunčanim elektranama, što zajedno odgovara snazi Nuklearne elektrane Krško. Realizacija obnovljivog scenarija rezultirat će povećanjem udjela OIE u proizvodnom portfelju HEP-a za 50 posto te povećanjem proizvodnje iz obnovljivih izvora sa sadašnjih šest na devet milijardi kWh godišnje do 2030. godine.

Osim povećanja kapaciteta i proizvodnje iz obnovljivih izvora energije, za ispunjenje kompanijskih i nacionalnih energetske-klimatskih ciljeva potrebno je provoditi i mjere povećanja energetske učinkovitosti i sustavnog gospodarenja energijom. Bitan element obnovljivog scenarija je smanjenje vlastite potrošnje energije, zbog čega je HEP u protekle dvije godine, prema konceptu kupca s vlastitom proizvodnjom, na krovovima vlastitih poslovnih zgrada postavio gotovo 30 sunčanih elektrana. Za postizanje ciljeva ugljične neutralnosti, vrlo je važan i sektor cestovnog prometa. U tome je u Hrvatskoj ključan doprinos HEP-a koji je u sklopu programa eMobilnosti, sufinanciranog sredstvima Europske unije, širom Hrvatske pustio u rad 120 punionica za električna vozila. Sredinom veljače s radom je na odmorištu Vukova Gorica na autocesti Zagreb-Rijeka počela i prva ultra-brza punionica, snage 175 kW. Projekt eMobilnost je kao primjer dobre prakse predstavljen u prvom Dobrovoljnom nacionalnom pregledu Republike Hrvatske o provedbi 17 ciljeva Programa UN-a za održivi razvoj 2030. Od ostalih projekata treba istaknuti provedbu Pilot projekta uvođenja naprednih mreža te pripremljene projekte povećanja energetske učinkovitosti centralnog toplinskog sustava u Zagrebu i Osijeku, koje HEP, kao i niz drugih manjih projekata, također sufinancira sredstvima iz **EU fondova**.



Prva HEP-ova ultrabrza punionica

# Monitoring neionizirajućih elektromagnetskih polja na tri končareve lokacije

Piše: Irena Šinko, stručna suradnica za DOP i komunikaciju, Končar- Institut za elektrotehniku

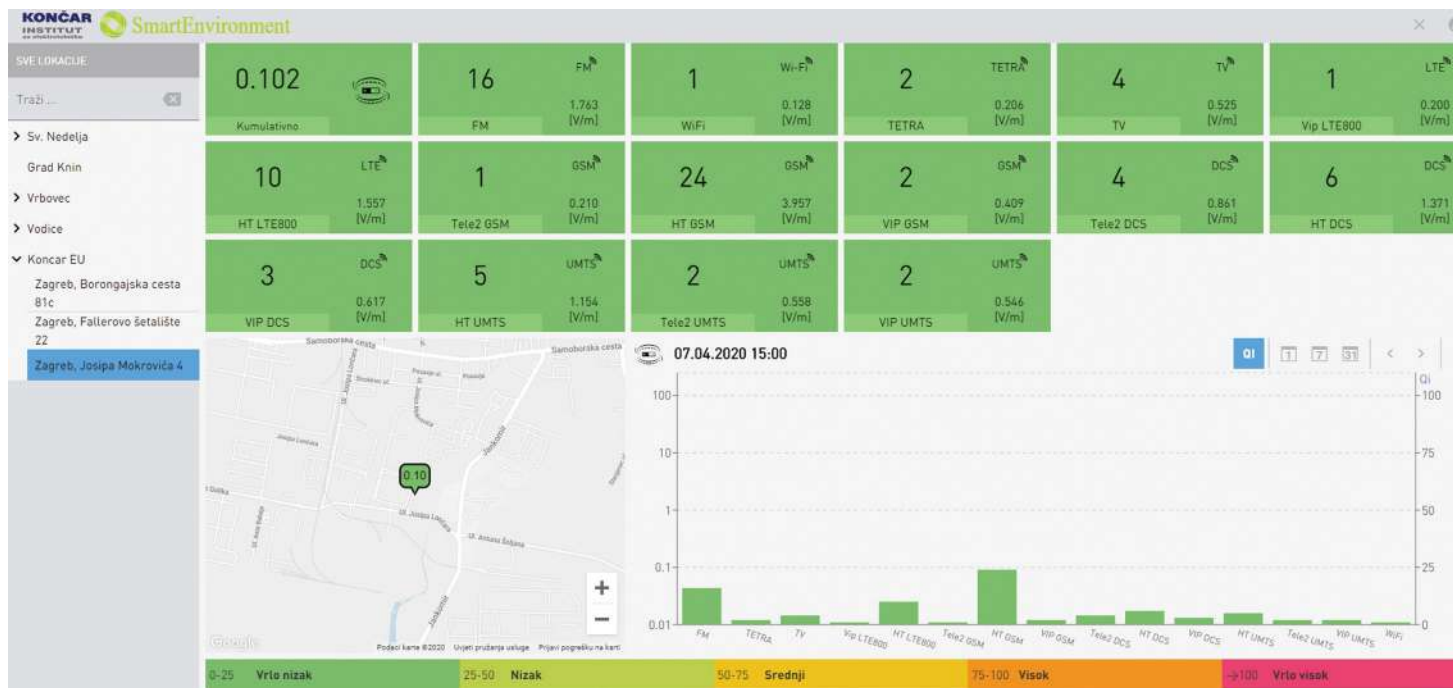


Grupa Končar svoje zaposlenike kontinuirno informira o razinama neionizirajućih elektromagnetskih polja u radnom okruženju.

Najčešća pitanja u vezi neionizirajućih elektromagnetskih zračenja su: koliko su zračenja štetna za zdravlje te kojim razinama smo izloženi? Na prvo pitanje znanstvenici još uvijek nemaju jasan odgovor, a što se tiče drugog, nedavno je Grupa KONČAR postala prva velika kompanija u Hrvatskoj, a prema dostupnim informacijama i u Europi, koja svojim zaposlenicima pruža kontinuirane informacije o razinama neionizirajućih elektromagnetskih (EM) polja u radnom okruženju. Na inicijativu KONČAR- Elektroindustrije, društvo Energetika i usluge naručilo je sustave za monitoring elektromagnetskih polja (MEP) razvijene u KONČAR – Institutu za elektrotehniku. Sustavi su postavljeni na tri lokacije KONČAREVIH tvornica: Borongaj, Jankomir i Fallerovo.

Sustav MEP trajno mjeri zračenja relevantnih EM polja, a uvid je javno dostupan putem web aplikacije, što omogućuje objektivnu i pouzdanu usporedbu s razinama definiranim Pravilnikom o zaštiti od elektromagnetskih polja. Elektromagnetska polja proizvod su širokog spektra izvora, a njihovu rasprostranjenost čovjek ne može vidjeti, stoga trajno mjerenje i javno dostupni rezultati imaju veliku važnost.

MEP se napaja pomoću fotonaponskog panela, čime se pridonosi iskorištavanju obnovljivih izvora energije. Sustav trajno mjeri razine zračenja u frekvenzijskom području 30 MHz – 4,4 GHz i rasponu mjernog područja 0,001 V/m – 30 V/m za pojedinačne frekvencije. Tijekom mjerenja vrši se usrednjavanje razine polja kako je propisano Pravilnikom (NN 146/14, 31/19) te prikazuje razina EM polja u unaprijed definiranim frekvenzijskim područjima (FM, WiFi, TETRA, TV, LTE, GSM, DCS, UMTS) i zbroj polja po svim područjima. Dostupan je i povijesni prikaz prethodno izmjerenih razina. Uvid u rezultate omogućen je putem: <https://mep.koncar-institut.hr/smart-environment>



Zahvaljujući oznakama u različitim bojama može se jednostavno zaključiti kolike su razine, a i usporediti vrijednosti zračenja s dozvoljenim razinama u Republici Hrvatskoj. Nužno je napomenuti da tek razine iznad vrijednosti 100 (crvena boja) znače kako su zračenja iznad dozvoljenih razina. Ako se analiziraju rezultati na KONČAREVIM lokacijama može se zaključiti kako smo trenutno izloženi vrlo niskim razinama neionizirajućih elektromagnetskih polja.

Sva pitanja i sugestije u vezi sustava MEP čitatelji Končarevca mogu poslati na adresu e-pošte: [compliance@koncar-institut.hr](mailto:compliance@koncar-institut.hr)

# Gospodarenje otpadom i dokumentirana informacija

Piše: Dubravka Bačun, članica HR PSOR-a

usluga prikupljanja miješanog komunalnog otpada	38,49 kn
popust	-1,60 kn
	<hr/>
	36,89 kn
PDV 13% :	4,80 kn
	<hr/>
<b>UKUPNO</b>	<b>41,69 kn</b>
zatezne kamate :	0,03 kn
	<hr/>
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>41,72 kn</b>

Volumen: 50 l

Broj mjesečnih odvoza: 8

Cijena: 0.09622 kn/l

Analizirati, povezati i uskladiti brojne podatke koji se odnose na gospodarenje otpadom.

Nešto staro, nešto novo. Nešto staro bili bi svakodnevni napisi i slike u različitim medijima, na mrežnim stranicama i društvenim mrežama koji se odnose na gospodarenje otpadom. U raspravama se iznose različiti podaci i/ili informacije, a čitatelji/slušatelji ostaju zbunjeni različitim podacima i informacijama.

Noviji dio se odnosi na dokumentiranu informaciju. U reviziji norme ISO 14001 sustavi upravljanja okolišem iz 2015. godine, čitatelji Norme mogu uočiti dosta novosti, a jedna je novi naziv- „dokumentirana informacija“. Naziv se, ako je vjerovati pretraživaču, pojavljuje u normi oko pedesetak puta i prema broju pojavljivanja, moglo bi se reći da se radi o nečem važnom.

Za dokumentiranu informaciju piše da se radi o informaciji koju organizacija treba nadzirati i održavati i medij na kojem je sadržana. U dodatnim napomenama objašnjeno je da dokumentirana informacija može biti na bilo kojem mediju i iz bilo kojeg izvora. Isto tako,



dokumentirana informacija se može odnositi na:

- sustave upravljanja okolišem uključujući povezane procese
- informacije stvorene kako bi organizacija poslovala (može se nazvati dokumentacija)
- dokaz postignutih rezultata (može se nazvati zapisi).

U dodatku norme daju se dodatna pojašnjenja pojedinih izraza kao pomoć i novim korisnicima i onima koji koriste prethodna izdanja ove međunarodne norme, Tablica 1.

Tablica 1 – Pojašnjenja novih izraza norme HRN EN ISO 14001, primjer nekih objašnjenja

Izraz (hr)	term (en)	objašnjenje
dokumentirana informacija	<i>documented information</i>	zamjenjuje imenice „dokumentacija” – “ <i>documentation</i> ”, “dokumenti” – “ <i>documents</i> ” i “zapisi” – “ <i>records</i> ” koje su se koristile u prethodnim izdanjima ove međunarodne norme
sačuvati dokumentiranu informaciju kao dokaz	<i>retain documented information as evidence of</i>	znači zapis

Općenit dojam je da je dokumentirana informacija nešto točno, provjerljivo, vjerodostojno itd. Zapis s dokumentiranim informacijama s kojima se susreće gotovo svaki građanin je račun za javnu uslugu sakupljanja miješanog komunalnog otpada, dijela gospodarenja otpadom. Primjeri računa iz tri različita dijela Hrvatske pokazuju da se podaci i informacije na računu mogu i drugačije analizirati.

### Primjer 1 Račun korisnika javne usluge u Zagrebu

Na adresi zgrade (obračunskom mjestu) nalazi se pet vlasnika stanova na čije ime dolaze računi (korisnici usluge), odnosno u zgradi živi 10 fizičkih osoba (proizvođači miješanog komunalnog otpada). Ovaj račun, Slika 1, odnosi se na dvije osobe odnosno jednu obračunsku jedinicu. Prema podacima na računu ove dvije osobe zadužene su za spremnik zapremnine 50 litara koji davatelj usluge prazni 8 puta mjesečno.

Ispred zgrade nalazi se spremnik od 240 l, a mjesečni broj pražnjenja je točan. Tko je i kako izračunao da su te dvije osobe zadužene za spremnik od 50 l nije poznato.

usluga prikupljanja miješanog komunalnog otpada	38,49 kn
popust	-1,60 kn
	36,89 kn
PDV 13%	4,80 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>41,69 kn</b>
zatezne kamate	0,03 kn
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>41,72 kn</b>
Volumen: 50 l	
Broj mjesečnih odvoza: 8	
Cijena: 0,09622 kn/l	

Slika 1- Primjer obračuna prikupljanja miješanog komunalnog otpada

Trošak javne usluge prikupljanja iznosi 41,69 kune mjesečno ili 500,28 kuna godišnje.

Nema podataka o tome koliko su te dvije osobe proizvele miješanog komunalnog

otpada, jesu li smanjile masu zbog razvrstavanja otpada? Kako sudjeluju u ispunjavanju postavljenih ciljeva.

## Primjer 2 Račun korisnika javne usluge na jednom otoku

Na adresu stambenog objekta (obračunskog mjesta) redovito dolazi mjesečni račun (dokumentirana informacija) za uslugu prikupljanja komunalnog otpada, Slika 2. Čitajući podatke može se zaključiti da je obračunsko mjesto zaduženo za spremnik o 120 litara, da se spremnik prazni 2 puta mjesečno i da je zapremnina spremnika 120 litara. Nakon obračuna, trošak javne usluge prikupljanja iznosi 74,58 kuna mjesečno ili 894,96 kuna godišnje.

Mjesečni račun korisnika javne usluge u jadranskom dijelu Hrvatske

R.Br.	Opis	Odvozi	Posuda	Količina	Cijena	P.D.V.	Iznos
1	Minimalna javna usluga 120 l	2	120 l	240 l	0,275	8,58	74,58
							Osnovica bez poreza: 0,00
							Osnovica : 66,00
							Porez 13%: 8,58
							Osnovica : 0,00
							Porez 0%: 0,00
							Iznos: 74,58
							Iznos: sedamdesetčetrikune i pedesetosamlipa

Slika 2 – Primjer obračuna prikupljanja komunalnog otpada

Nažalost, podaci koji se nalaze na službenom dokumentu (računu) su točni, ali nisu podloga za točnu i vjerodostojnu informaciju, niti pružaju znanje koje može biti podloga boljem gospodarenju otpadom. Na navedenom obračunskom mjestu netko boravi svega 10 do 15 dana godišnje, a i tada ima jedva dvije vrećice miješanog komunalnog otpada.

Primjer 3. Račun korisnika javne usluge u kontinentalnom dijelu Hrvatske

Iz ovog računa možemo saznati da se na obračunskom mjestu nalazi spremnik od 240 l, da se radi o računu za jedan mjesec i da je količina (čega, broja spremnika, broja pražnjenja?) jedan, te da je iznos za tu jednu količinu 126,56 kn mjesečno, odnosno 1.518,72 kn godišnje.

Fakturirano na temelju ugovora o koncesiji.								
Rb	Naziv robe / usluge	Jmj	Količina	Broj mjeseci	Cijena	Iznos	Iznos PDVa	Ukupno
1	Odvoz komunalnog otpada za 01/2020 240L	USL	1,00	1,00	112,00	112,00	14,56	126,56
								Ukupna vrijednost 112,00
								PDV (13%) . 14,56
								+ <b>Ukupno (kn) 126,56</b>

Slika 3- Primjer obračuna prikupljanja miješanog komunalnog otpada

## Zaključno

Sva tri dijela Republike Hrvatske moraju primijeniti Zakon o održivom gospodarenju otpadom i Uredbu o gospodarenju komunalnim otpadom. Usporedni pregled pokazuje različite rezultate primjene propisa. Iako se radi o dokumentiranoj informaciji (zapisu, računu), usporedni prikaz dodatno pokazuje kako s dokumentiranim informacijama treba biti oprezan kada se na temelju njih stvara znanje o gospodarenju otpadom i planiraju aktivnosti za smanjenje mase miješanog komunalnog otpada, što je krajnji cilj.

Tablica 1. Sumarni prikaz Slika 1-3.

	Primjer 1.	Primjer 2.	Primjer 3.
zapremnina spremnika L	50	120	240
mjesečni broj odvoza/ pražnjenja spremnika	8	2	1
broj osoba	2	povremeno 1	povremeno 4
postotak godišnje zauzetosti obračunskog mjesta %	100 %	4 %	8 %
mjesečni trošak	41,69	74,58	126,56
godišnji trošak HRK	500,28	894,96	1.518,72

Za primjer 2 i 3 točan je podatak o zapremnini spremnika, može se izračunati koliko je spremnika određene zapremnine nabavljeno i sl. Je li se tko zapitao treba li spremnik od 120 ili 240 l uz objekt koji jedva da se i koristi? Želite li zamijeniti navedeni spremnik sa spremnikom manje zapremnine, na primjer 80 l, davatelj usluge često odgovara da ta zapremnina nije ugovorena koncesijskim ugovorom, što korisniku ne znači mnogo. Prema zapremnini spremnika nije moguće zaključiti o njegovoj popunjenosti, zapravo masi otpada. Troškovi pokazuju da obračunska mjesta koja se gotovo ne koriste imaju dva ili tri puta veći trošak od obračunskog mjesta s dvije osobe koje stalno borave. Nešto bi ipak trebalo promijeniti.

## Redoslijed DIKW

Kao što je postoji red prvenstva gospodarenja otpadom, tako postoji i redoslijed strukturiranja podataka (D=data), informacija (I=information), znanja (K=knowledge) i mudrosti (W=wisdom), Slika 2, u jednu informacijsku hijerarhiju gdje svaka razina dodaje određena svojstva iznad i ispod one prethodne. Podatak je **osnovna** razina, informacija dodaje **kontekst**, znanje dodaje **kako** ga upotrijebiti, a mudrost dodaje **kada** i **zašto** ga upotrijebiti..

Za bolju primjenu potrebno je nešto više reći o svakom pojmu pojedinačno.

## Podatak

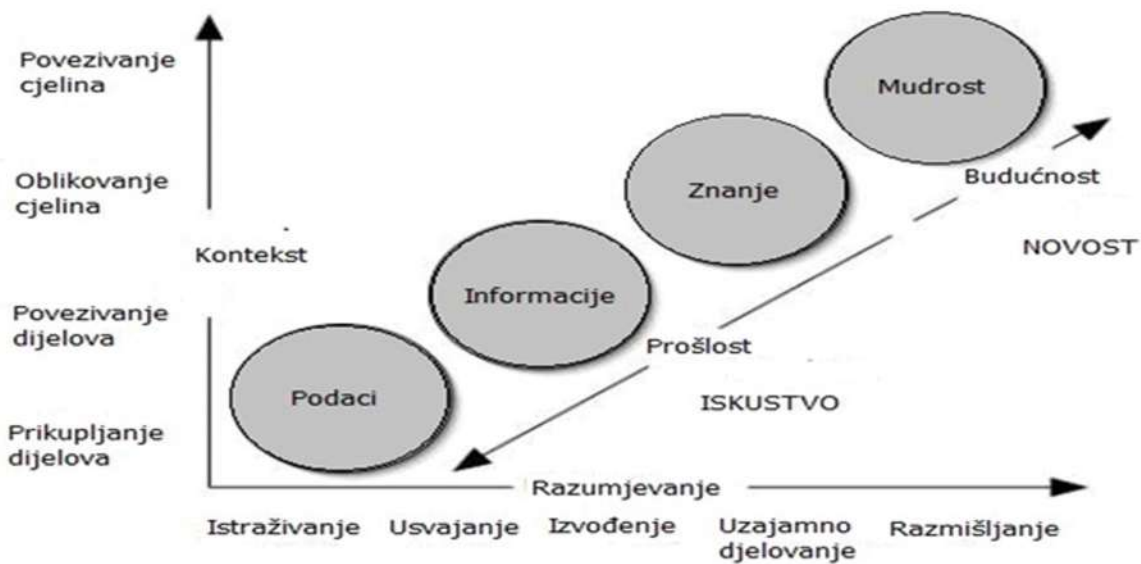
Podatak je nematerijalne prirode, on je jednostavna neobrađena izolirana misaona činjenica koja ima neko značenje, jednostavno postoji u našim mislima i nema značenje unutar ili izvan svog postojanja ili o samom sebi pa se pridružuje značenju kojim opisujemo svojstva objekata. Može postojati u bilo kojem obliku bio upotrebljiv ili ne. Struktura podatka je apstraktna i čine ju: značenje i opis značenja određenog svojstva, vrijednost (mjera i iznos) i vrijeme. Obrada podataka je proces pretvorbe podataka u informacije.

## Informacija

Podaci u kontekstu i kombinirani unutar strukture čine informaciju<sup>1</sup>. Da bi podatak postao informacija mora biti rezultat analize i organizacije podataka i mora imati značenje [novosti](#)

1 [https://hr.wikipedia.org/wiki/Podatak,\\_informacija,\\_znanje,\\_mudrost](https://hr.wikipedia.org/wiki/Podatak,_informacija,_znanje,_mudrost)

za primatelja, odnosno mora utjecati na povećanje razine znanja primatelja. Značenje informacije može biti korisno, ali i ne mora.



Slika 4- Redosljed DIKW

## Znanje

Informacija postaje znanje kad je interpretirana, odnosno stavljena u kontekst ili kad joj je dodano značenje. Znanje<sup>2</sup> je sustavan i logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje se prihvaćaju i trajno zadržavaju u svijesti; skup činjenica, informacija i vještina stečenih izobrazbom ili iskustvom radi teorijskoga ili praktičnoga razumijevanja i rješavanja problema. Novost je proširenje pojma znanja te reintegracija vrsta znanja, što rezultira velikim brojem vrsta znanja, pa i za gospodarenje otpadom (tehnička, organizacijska, financijska). Znanje je odgovarajuća zbirka informacija koje se može korisno upotrijebiti, ali to često ne činimo.

## Mudrost

Mudrost je imanje iskustva, znanja, razumijevanja uz moć primjenjivanja sveg troje s razboritošću, praktičnošću, diskretnošću i zdravim razumom odnosno mudrost je sposobnost donošenja ispravnih odluka.

## Preporuka

Analizirati, povezati i uskladiti brojne podatke koji se odnose na gospodarenje otpadom. Standardizirati nazive i njihova objašnjenja. Razumjeti njihovo uzajamno djelovanje i oblikovati cjeline. Razmisliti i povezati cjeline kako bi mudrije odlučili kako postići zadane ciljeve uz što manje troškova.

2 <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67357>



# Kako kvalitetno iskoristiti vrijeme u karanteni: Webinari dostupni svima

Piše: [www.dop.hr](http://www.dop.hr)



Kako je pandemija koronavirusa svima donijela promjene u načinu rada, brojne međunarodne organizacije kreirale su posebne webinare.

Ovdje donosimo popis atraktivnih online predavanja koji će se održati u narednih mjesec dana, a koje besplatno organiziraju [Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj](#), [London Business School](#), [Advance](#) i [CSR Europe](#).

## **Webinari Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj:**

London Business School organizira desetak webinaru u travnju i svibnju, a ističu se: Marketing leadership in a time of crisis, u četvrtak, 16. travnja, Using a quarantine to improve your work and non-work relationships, u utorak, 28. travnja i Coronavirus and the economic policy response, u četvrtak, 30. travnja. Detaljan program webinaru i upute kako možete sudjelovati pogledajte na poveznici <https://www.london.edu/campaigns/executive-education/pandemic-webinars>

Također, poslovno udruženje koje promiče rodnu jednakost u poslovnom svijetu, Advance, održat će nekoliko seminara kroz travanj i svibanj. Make home working work!, u utorak, 14. travnja, usmjeren je prema uputama za koordinateure rada od doma u svojim organizacijama, The secrets of self-promotion, u utorak, 28. travnja, uči kako je samopromocija važna, iako mnogi bježe od takvog načina komunikacije u poslovnim okvirima. Pronađite detalje o drugim webinarima na <https://bit.ly/2V4fohr>

CSR Europe nudi webinaru prvenstveno svojim članicama, ali onaj koji će se održati u srijedu, 22. travnja, dostupan je svima. Detalje o webinaru Future of Work: Staff & Skills Retention in Times of Crisis možete pronaći na <https://bit.ly/3aPcXG7>