



Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj
Croatian Business Council for Sustainable Development

ISSN: 1849-8833

ZBORNİK RADOVA

8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju - DOP

1. prosinca 2016.

IMPRESSUM

Naslov: Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju - DOP

Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR

Urednica: Mirjana Matešić

Dizajn i priprema za tisak: Katarina Plećaš

Tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o.

Naklada: 500 komada

ISSN: 1849-8833

©Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2016.

tiskano na ekološkom papiru



8. konferencija o društveno odgovornom poslovanju - DOP

ORGANIZATOR



Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj
Croatian Business Council for Sustainable Development

SUORGANIZATORI



HRVATSKA GOSPODARSKA
KOMORA



USOR
UDRUGA STRUČNJAKA ZA
ODRŽIVI RAZVOJ



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

**HAUSKA &
PARTNER**
CORPORATE RELATIONS

PROGRAMSKI ODBOR KONFERENCIJE

Mirjana Matešić, HR PSOR – predsjednica odbora

Katarina Plećaš, HR PSOR

Dijana Varlec, HGK

Darko Alfirev, HEP d.d.

Martina Etlinger, HUB

Žarko Horvat, USOR

Mirna Maravić, Ministarstvo gospodarstva

Daria Mateljak, Hauska & Partner d.o.o.

Mislav Ante Omazić, EFZG

STRUČNO POVJERENSTVO ZA REVIZIJU RADOVA

Dr. sc. Ante Glavaš – predsjednik povjerenstva

Doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Doc. dr. sc. Dragan Bačić

Mr. sc. Marta Bogdanić

Dr. sc. Stjepan Car

Prof. dr. sc. Maja Fredotović

Dr. sc. Dražen Kaužljjar

Dr. sc. Mirjana Matešić

Dr. sc. Igor Matutinović

Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Dr. sc. Branka Pivčević Novak

Dr. sc. Merica Pletikosić

Mr. sc. Sanja Rocco

Mr. sc. Ljerka Šimunić

Mr. sc. Marina Škrabalo

Prof. dr. sc. Zdravko Špirić

Dr. sc. Majda Tafra Vlahović

Mr. sc. Ivana Varičak

Prof. dr. sc. Neven Voća

POKROVITELJI



Predsjednica Republike Hrvatske Kolinda Grabar Kitarović



**Ministarstvo
financija**



**Ministarstvo gospodarstva,
poduzetništva i obrta**



**Ministarstvo zaštite
okoliša i energetike**



**Gradska Skupština
Grada Zagreba**



Norwegian Embassy

**Veleposlanstvo Kraljevine
Norveške**

ZLATNI SPONZOR



Dan vrijednosti – prilika za bolji svijet

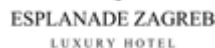
Atlantic Grupa je kao dio šire zajednice u kojoj funkcionira (ja bi napisala: djeluje), svjesna važnosti i potrebe vlastitog utjecaja na unapređenje općih društvenih uvjeta, promocije pravih vrijednosti i u konačnici potrebe da dio vlastitog profita uloži u zajednicu. Atlanticov Dan vrijednosti (Value Day) je zajednička akcija koja se u kompaniji održava od 2012. godine te kroz razne aktivnosti okuplja zaposlenike koji žive kompanijske ključne vrijednosti: **kreativnost, strast i rast**.

Pozitivna energija, timski duh i dobar osjećaj, tako su pokrenuli ove godine više od 1500 kolega u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji, Makedoniji, BiH, Njemačkoj i Rusiji. Kao dio tvrtke koja prepoznaje i cijeni društvene vrijednosti, Atlantikovi (u prvom paragrafu pišu sa C a sada s K) zaposlenici svake godine kreativno, odgovorno i strastveno pomažu svojim lokalnim zajednicama, ali i jedni drugima kroz više od 60 različitih aktivnosti, kao što su uređivanje radnih prostora, sadnja biljaka, uređenje okoliša, farbanje (bojanje) i čišćenje prostorija u domovima, azilima i školama te kroz darivanja krvi. Neki zaposlenici posjećuju korisnike domova umirovljenika, drugi svoje kuharsko umijeće pokazuju kuhajući za beskućnike, dok dio oblazaci (obilazi) djecu s posebnim socijalnim potrebama. Prošli Value Day uključivao je dodatno čak 28 “zelenih” aktivnosti u sklopu projekta **Atlantic Green – Opportunity to grow in harmony with nature**, kojim je Atlantic Grupa zakoračila u novu eru odgovornog rasta, onu koja je u skladu s prirodom i očuvanjem okoliša. Tradicionalno okupljanje zaposlenika Atlantic Grupe iz godine u godinu kroz zajedništvo i humanitarno zalaganje ostavlja pozitivan trag, ali i podsjeća kako je potrebno uložiti malo truda koji može rezultirati mnogim vrijednim postignućima čineći našu zajednicu ljepšim mjestom.

BRONČANI SPONZORI



SPONZORI



MEDIJSKI POKROVITELJI



UZ PODRŠKU



„Dan vrijednosti nas je povezao, uveo nas u drugačiji svijet i postizanje novih ciljeva te nas motivirao i dao nam elana za buduće izazove. Postali smo svjesniji naših talenata i inovativnosti, a pozitivan stav i dobronamjernost su nas napunili energijom i uljepšali dan.“

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	13
01. Doc.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac.....	17
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE vs DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO	
02. Dubravka Bačun.....	31
KRUŽNO GOSPODARSTVO - OSVRT NA UKLJUČIVANJE OTPADA U MATERIJALNE TOKOVE PROIZVODNOG PROCESA	
03. Lada Bauer.....	47
IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U POSLOVNI SUSTAV KROZ INTEGRIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM	
04. Jasenka Begić.....	65
KULTURA DONIRANJA HRANE: UTJECAJ ZAKONODAVNOG OKVIRA NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE	
05. Irena Benko.....	77
PROJEKT “spajaLICA” – KREATIVNO I DRUŠTVENO ODGOVORNO UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA	
06. Slaven Božo, Nevenka Artić Banovec	93
ISKORIŠTAVANJE OTPADNE TOPLINE ZA ZAGRIJAVANJE OBJEKATA OIV	
07. Jovana Bulatovic.....	103
CSR IN MONTENEGRO AND CHILDREN’S RIGHTS	
08. Miljenko Cimeša , Andreja Pavlović.....	113
NOVI MODEL DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	
09. Petra Drenški, Nenad Horvat	129
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO JEDAN OD ČIMBENIKA INVESTICIJA – PRIM- JER VETROPACK STRAŽA TVORNICA STAKLA	
10. Filip Dupelj , dr.sc. Saša Muminović.....	141
UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KAO DIO DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA OR- GANIZACIJE – PRIMJER AQUAFILCRO	
11. Vesna Ferenčak Brodarić	155
MEĐUNARODNA NORMA ZA SPRJEČAVANJE MITA KAO DOPRINOS TRANSPARENTNOSTI POSLOVANJA	

12. dr. sc. Mirela Holy, dr. sc. Marija Geiger Zeman, dr. sc. Zdenko Zeman	169	25. Nenad Stojiljković	339
ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG MARKETINGA U INTEGRIRANIM KOMUNIKACIJAMA TRI KOMPANIJE U HRVATSKOJ		KOME ZAPRAVO TREBA BITI ODGOVORAN?	
13. Davor Kovač, mr. sc. Gordana Ćorić.....	181	26. Ivica Zagorec, Olivera Maroš	351
PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U PORTFELJU REPUBLIKE HRVATSKE		PUT U BUDUĆNOST KONČAR - ENERGETSKIH TRANSFORMATORA	
14. Mr. sc. Marta Krizmanić Pavić, dipl.iur.	197	PROJEKTI PRIJAVLJENI ZA POSEBNU NAGRADU ZA LJUDSKA PRAVA 2016	
VODEĆA NAČELA UN-A O POSLOVANJU I LJUDSKIM PRAVIMA KAO INSTRUMENT DOP-A U EUROPSKOJ UNIJI		Podravka d.d.	365
15. mr. sc. Gorana Lipnjak	211	PULS – Podravkaši u lancu sreće	
ODRŽIV RAD I ZDRAVO STARENJE OD POČETKA RADNOG VIJEKA		AquafilCRO d.o.o.	369
16. dr. sc. Mirjana Matešić.....	221	Dodatni sistematski pregledi za sve radnike u cilju prevencije malignih bolesti	
IZAZOVI GOSPODARSTVA SADRŽANI U GLOBALNIM CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA		CEMEX Hrvatska d.d.	373
17. Darko Meštrovčić, Edo Mimica, Katja Božić	235	ETHOS - sustav promicanja etičnog ponašanja i poslovanja te brige za ljudska prava zaposlenika	
MOTORNI BROD “PLOVPUT SPLIT“ U FUNKCIJI PODIZANJA RAZINE SIGURNOSTI PLOVIDBE		CEMEX Hrvatska d.d.	377
18. Marta Mikulčić.....	247	Novi model godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike	
OSVJEŠĆIVANJE VRIJEDNOSTI PRIRODE KONCEPTOM USLUGA EKOSUSTAVA		CEMEX Hrvatska d.d.d	381
19. Marina Orešković	259	Sigurnosno zaključavanje - LOCK OUT	
CIKLOPEINA LJETNA ŠKOLA ZA STUDENTE		dm-drogerie markt d.o.o.....	385
20. Kristina Pevac, mr. sc. Ivana Varičak, dr. sc. Branko Wasserbauer	269	dm...jer tu živim zdravo	
DRUŠTVENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI VELEUČILIŠTA U KARLOVCU		Hrvatska lutrija d.o.o.	389
21. Katarina Plečaš, dr. sc. Mirjana Matešić	285	„Tko zapravo pobjeđuje“ – projekt izrade materijala i edukativnog sadržaja za diseminaciju preventivnog programa kockanja mladih u RH	
ISTRAŽIVANJE RAZINE RAZUMIJEVANJA I PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U JAVNIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ		Jadran d.d.	393
22. dr. sc. Merica Pletikosić	299	Zaključenje stečaja i strateški razvoj Jadrana d.d.	
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I INFORMIRANOST JAVNOSTI		Podravka d.d.	397
23. mr.sc. Maja Pokrovac.....	311	Mijenjamo organizacijsku kulturu	
ENERGETSKO PODUZETNIŠTVO – MODEL INTELIGENTNE VIRTUALNE PROKUPAC MREŽE S UČINCIMA NA SMANJENJE CO ₂		Privredna banka Zagreb d.d.....	401
24. mr.sc. Ranko Režek, mag.ing.el.....	327	Humanitarna akcija zaposlenika PBZ-a “Božićni paket”	
MEĐUNARODNI SUSTAV OCJENJIVANJA ODRŽIVOSTI		Privredna banka Zagreb d.d	403
		PBZ korporativni vrtić “Čigra”	
		Privredna banka Zagreb d.d	405
		Osposobljavanje i zapošljavanje 82 polaznika Programa stručnog osposobljavanja	

PREDGOVOR

Poštovani sudionici 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju, autori članaka, čitatelji,

Pred nama je još jedan Zbornik radova, ovaj puta **8. konferencije o DOP-u** koja je održana u Hotelu Esplanade u Zagrebu, 1. prosinca 2016. godine. Cilj je ove, kao i prethodnih konferencija, predstaviti nove trendove, upozoriti na novu regulativu i strateške dokumente iz područja društvene odgovornosti te podijeliti primjere dobre prakse kako bismo potaknuli i inspirirali poduzetnike, gospodarstvenike, stručnjake i eksperte na operacionalizaciju i osmišljavanje prilagodbe poslovanja konceptu društvene odgovornosti.

Konferenciju smo započeli predstavljanjem **Globalnih ciljeva održivog razvoja** koje su Ujedinjeni narodi predstavili u sklopu svojeg Programa razvoja do 2030. godine. Razvojni ciljevi UN-a ovaj puta nose naziv *održivog razvoja*, a ne više kao do sada *milenijski*. Održivi razvoj je ušao u fokus ove međunarodne organizacije što dodatno opravdava napore u smislu njegove implementacije. Osim toga, UN je pozvao poslovni sektor na doprinos ostvarenju ovih ciljeva čime je prvi puta poslovni sektor aktivno uključen u strategiju razvoja što predstavlja veliku odgovornost, ali istovremeno i nove prilike za gospodarstvo. Doprinos održivom razvoju gospodarstvo može ostvariti primjenom društveno odgovornog poslovanja, inovacijama i razvojem poslovnih modela i tehnoloških rješenja koja predstavljaju nova rješenja u smislu pametnijeg korištenja resursa i energije za zadovoljenje potreba čovječanstva. Mogućnosti su velike, a naša je želja da Konferencije o DOP-u budu mjesto na kojim se kreiraju nove ideje i dobiva nova motivacija za djelovanje.

Nakon Globalnih ciljeva održivog razvoja, kroz dva stručna panela smo predstavili dvije teme koje proizlaze iz ovih ciljeva i koje su u fokusu regulatora kako u Europskoj uniji tako i u Hrvatskoj. **Tema ljudskih prava** značajna je zbog rastuće važnosti **UN-ovih smjernica o poslovnom sektoru i ljudskim pravima** koje su ušle u sve smjernice, strategije i norme iz područja društvene odgovornosti, a očekivano će biti i sastavni dio Strategije o DOP-u EU. Kako su mnoge zemlje članice EU već izradile Akcijske planove za provedbu ovih smjernica, očekujemo da će na to biti pozvane i sve ostale članice pa i Hrvatska. Pitanje ljudskih prava ne pokriva samo osnovna ljudska prava već i prava druge i treće generacije, a cilj ovog panela bio je informirati poduzetnike da postoji mnogo prostora na napredak u ovom segmentu. Napomenimo i to da su UN-ove smjernice o poslovnom sektoru i ljudskim pravima dostupne na hrvatskom jeziku na www.hrpsor.hr.

Drugi panel bavio se pitanjem **nefinancijskog izvještavanja** te obvezom koja od početka iduće godine stupa na snagu za 70-tak poduzeća u Hrvatskoj. Rasprava o ovom pitanju za cilj je imala istaknuti važnost transparentnog poslovanja kao neizbježnog dijela društvene odgovornosti i koristi koje proces pripreme izvještaja može imati za dubinsku provjeru utjecaja i rizika samog poduzeća te stvaranje osnove za upravljanje rizicima koji proizlaze iz nefinancijskih utjecaja poduzeća.

Na Konferenciji su 9. puta dodijeljene **nagrade Indeksa DOP-a**, a ove godine po prvi puta dodijelili smo **Posebnu nagradu za ljudska prava** za najbolji projekt iz područja promicanja i zaštite ljudskih prava. Projekte su mogli prijaviti gospodarstvenici, sudionici Indeksa DOP-a. Nagradu je dodijelila stručna komisija koja se sastojala od predstavnika poslovnog sektora, sindikata, civilnog društva i specijaliziranih institucija za pitanje ljudskih prava te međunarodnih organizacija. Prijavljeni projekti koji su stigli kao prijave za ovu posebnu nagradu objavljeni su u posebnom prilogu na kraju ovog Zbornika jer vjerujemo da predstavljaju vrijedno štivo koje govori o pozitivnim naporima poslovnog sektora u Hrvatskoj. Oni predstavljaju izvor ideja i motivacije gospodarstvenika za promicanje i zaštitu ljudskih prava.

Posljednji, ali i dugoročno najvrjedniji dio Konferencije predstavljanje je prijavljenih stručnih i znanstvenih radova koji su prošli slijepu reviziju devetnaestočlanog Stručnog povjerenstva. Radovi su tematski podijeljeni i prezentirani u tri panela i objavljeni u Zborniku koji je pred vama. Poredani su prema abecednom redu prvog autora, a predstavljaju ogroman doprinos promišljanju društveno odgovornog poslovanja.

Panel 1: **Odgovorni odnosi sa zajednicom i strateško obrazovanje za održivi razvoj.** U ovom Panelu predstavljen je niz radova o primjerima dobre prakse ulaganja u zajednicu predstavnika gospodarstva, promišljanja legislative izmjenama koje se može unaprijediti odnos gospodarstva prema lokalnim zajednicama te razmatranja strateškog obrazovanja za društvenu odgovornost i održivi razvoja koji mogu dodatno unaprijediti DOP u Hrvatskoj.

Panel 2: **Teorija DOP-a i strateško upravljanje.** Ovaj Panel sadrži niz radova koji kritički promišljaju koncept DOP-a ili pak daju doprinos njegovoj teorijskoj razradi. Osim toga dio se radova bavi proučavanjem strateške primjene DOP-a u pojedinim sektorima i djelatnostima u Hrvatskoj te donosi primjere koristi za sama poduzeća. I ovdje imamo primjere dobre prakse, ali i kritičko promišljanje te primjene.

Panel 3: **Zaštita okoliša, očuvanje resursa i energije, zaštita i sigurnost na radnom mjestu i sustavi upravljanja.** U ovom Panelu objedinili smo radove koji obrađuju temu odnosa prema okolišu, energetske učinkovitosti, smanjenju emisija stakleničkih plinova, zaštite i sigurnosti radnika i normama koje uređuju ova područja.

Želimo Vam ovom prilikom zahvaliti na sudjelovanju na Konferenciji, u ovom Zborniku, Indeksu DOP-a i natječaju za Posebnu nagradu za ljudska prava. Bez vašeg doprinosa ovih vrijednih materijala ne bi bilo kao niti ovih inicijativa za promociju DOP-a. Nadamo se da ćete čitajući ove radove biti inspirirani da pokušate primijeniti nešto od predstavljene prakse, da podijelite s nama vaše uspjehe na narednoj konferenciji ili da nam se jednostavno pridružite iduće godine na još jednom druženju.

Uživajte u čitanju,
Mirjana Matešić, urednica

ZBORNİK RADOVA

8. KONFERENCIJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU - DOP

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE vs
DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO**
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY vs SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP**

Doc.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Sveučilište Jurja Dobrile

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Preradovićeva 1, 52100 Pula

e-mail: kafric@unipu.hr

SAŽETAK

Koncepcija društveno odgovornog poslovanja sve je prisutnija kako u poslovnoj praksi, tako i u znanstvenim i stručnim analizama. Radi se o samoregulacijskom instrumentu implementacija kojeg rezultira brojim poslovnim koristima, ali i koristima za društvenu zajednicu i okoliš. Nerijetko se društveno odgovorno poslovanje pokazuje značajnim čimbenikom jačanja konkurentnosti na razini pojedinog poslovnog subjekta, ali i na mezo te makro razini. Preduvjet uspješne implementacije koncepcije je, *inter alias*, znanje o obilježjima, mogućnostima i koristima društveno odgovornog poslovanja za interne i eksterne dionike.

Koncepcija društvenog poduzetništva odnosi se na poduzetničke poduhvate koji se temelje na načelima društveno, ekonomski i ekološki održivog poslovanja. Predani su na rješavanje društveno-ekonomskih neravnoteža. Ostvarena dobit se u cijelosti ili dijelom reinvestira za dobrobit zajednice. Društvena ekonomija važna je komponenta europskog gospodarstva koja ostvaruje cca 10% BDP-a EU i zapošljava više od 11 milijuna ljudi. U Hrvatskoj je razvoj društvenog poduzetništva gotovo na početku. U 2015. godini mapirano je cca stotinjak društvenih poduzetnika. Nedavno usvojena Strategija društvenog poduzetništva predstavlja kvalitetan pravni i institucionalni okvir intenzivnijeg razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

Rad propituje sličnosti i razlike dviju koncepcija, njihovu kompatibilnost u teorijsko-metodološkom i empirijskom aspektu te njihov značaj u procesu tranzicije ka odgovornoj ekonomiji.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, društveno poduzetništvo, razvoj gospodarstva, odgovorna ekonomija

ABSTRACT

The concept of corporate social responsibility (CSR) is increasingly present in the business practice and in different scientific and professional analysis.. It is a self-regulatory instrument whose implementation results with numerous benefits for the business community, and, in the same time, for the social community and environment. Often, CSR is recognised as an important factor of fostering competitiveness at the level of a particular business subject, but also at the mezzo and macro level. The precondition of a successful implementation of the concept is, inter alia, the knowledge about the features, possibilities and benefits of CSR for internal and external stakeholders.

The concept of social entrepreneurship (SE) is related with entrepreneurial projects that are based on principles of social, economic and environmentally sustainable business. The projects are committed to resolving different socio-economic problems through projects based on social innovations. The realised profits are entirely or partially reinvested in the community. Social economy is an important component of the EU economy that realises cca 10% of EU GDP and employs more that 11 million people. In Croatia the development of SE is almost at the beginning. In 2015. there were mapped cca one hundred social entrepreneurs in Croatia. The recently adopted Strategy of social entrepreneurship represents a quality legal and institutional framework for a more intensive development of social entrepreneurship in Croatia.

The paper analyse the similarities and differences of those two concepts, their compatibility from the theoretical, methodological and empirical aspects and their significance in the transition towards responsible economy.

Key words: corporate social responsibility, social entrepreneurship, economic development, responsible economy

1. UVOD

Suvremeno, rizično društvo suočava se s brojnim ekonomskim, društvenim, kulturološkim, ekološkim, političkim i drugim problemima koji su nerijetko uzrokovani neodgovornim korištenjem resursa (ljudskih, prirodnih, materijalnih, financijskih). Navedeno ukazuje na potrebu tranzicije ka osvještenijem i odgovornijem korištenju resursa, odnosno na nužnost tranzicije s linearne na odgovorniju, kružnu ekonomiju kao cjelovitom, uravnoteženom, etičkom i zatvorenom procesu odgovornog korištenja resursa vodeći pritom računa o potrebama sadašnje i budućih generacija. Brojni gospodarski, društveni i ekološki problemi posljedica su neodgovornog odnosa modernog čovjeka prema okolišu. Stanje modernog društva Cifrić još krajem 80-ih godina XX. stoljeća naziva "rizičnim društvom", stanjem u kojem je naglašeno djelovanje više strukturnih varijabli koje upozoravaju na otvaranje "škara" između napredovanja i društvenih i ekoloških posljedica, rizika i napretka. Obilježja rizičnog društva jesu:

- sveopća pogođenost: dosad su samo neka područja bila pogođena rizikom (rat, siromaštvo, nasilje ...), a danas je pogođeno i vidljivo i nevidljivo područje
- globalitet: opasnosti se šire cijelim planetom (ozonske rupe, promjena klime, nuklearne zime, cijepanje urana)
- totalitet (tehničkim potencijalima koji prijete ljudskom rodu pridružuju se i genetički potencijali uništavanja i samounišavanja;
- nevidljivost: do sada su zagađivanja bila uglavnom vidljiva, od sada nastupaju i nevidljiva (otrovi u hrani, radioaktivnost, sporni lijekovi, zagađivanje zraka i vode);
- nadnacionalitet: nisu vremenski niti prostorno ograničeni
- nesavladivost: dosadašnje nesreće (Bopal, Černobil, Seveso, Fukusima i dr.) nisu bile svladane niti usmjeravane, posljedice će biti dugotrajne, prenosit će se i na buduće naraštaje
- ovisnost o znanosti: eksperimenti, mjerenja nerijetko u službi kapitala, itd.(Cifrić, 1994, str. 30)

U radu se razmatraju mogući odgovori poslovne zajednice na dane izazove. Naglasak je dan na dvije koncepcije, društveno odgovornom poslovanju i društvenom poduzetništvu.

Predanost gospodarstvenika održivom razvoju opisuje koncepcija *društveno odgovornog poslovanja*. Iskustvo gospodarstvenika diljem svijeta pokazuje da primjena koncepcije u poslovnoj praksi rezultira brojim poslovnim koristima, ali i koristima za društvenu zajednicu i okoliš. Nerijetko se društveno odgovorno poslovanje pokazuje značajnim čimbenikom jačanja konkurentnosti na razini pojedinog poslovnog subjekta, ali i na mezo te makro razini. Preduvjet uspješne implementacije koncepcije jest, inter alias, osviještenost, pismenost i znanje o načinima praktične realizacije koncepcije na korist internih i eksternih dionika.

Konceptija *društvenog poduzetništva* odnosi se na poduzetničke poduhvate koji se temelje na načelima društveno, ekonomski i ekološki održivog poslovanja. Predani su na rješavanje društveno-ekonomskih neravnoteža. Ostvarena dobit se u cijelosti ili dijelom reinvestira za dobrobit zajednice. Društvena ekonomija važna je komponenta europskog gospodarstva koja ostvaruje cca 10% BDP-a EU i zapošljava više od 11 milijuna ljudi. U Hrvatskoj je razvoj društvenog poduzetništva gotovo na početku. U 2015. godini mapirano je cca stotinjak društvenih poduzetnika. Nedavno usvojena "Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj" predstavlja kvalitetan pravni i institucionalni okvir intenzivnijeg razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj.

Cilj rada bio je analizirati sličnosti i razlike dviju koncepcija, njihovu kompatibilnost u teorijsko-metodološkom i empirijskom aspektu te usporediti ulogu društveno odgovornih poduzetnika u gospodarstvu i društvu s ulogom društvenih poduzetnika u procesu tranzicije ka održivoj ekonomiji.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Ideja o društveno odgovornom poslovanju (DOP) postoji gotovo od samih početaka razvoja poslovanja i poduzeća kao gospodarskih subjekata. Međutim, u terminološkom smislu, koncepcija DOP-a u široj je uporabi tek od 1960 – ih godina 20. stoljeća. Shvaćanje koncepcije se tijekom godina mijenjalo i razvijalo te se i danas u poslovnoj kao i akademskoj zajednici pojmovno određenje koncepcije razlikuje. Implementacija koncepcije DOP-a u poslovni proces ima svoje uporište i u samoj etimologiji engleske riječi *company*. Izvedena je iz dvije latinske riječi *cum* i *panis* što znači "lomiti kruh zajedno" (engl. breaking bread together) (Asongu, 2007,2 prema Arndt, 2003). To pokazuje kako sama ideja o poduzeću kao subjektu poslovanja ima društvenu dimenziju. Koncepcija DOP-a, kao filozofija poslovanja, još više stavlja naglasak na odgovornost poduzeća prema zajednici u kojoj posluje i okolišu na koje neposredno i posredno utječe.

Pored različitih autorskih pristupa, razumijevanje pojma DOP-a i u pojedinim se zemljama razlikuje. Razlog tome su razlike u tradiciji, kulturnim vrijednostima, etičkim normama, ekonomskoj situaciji, zakonima i sl. Posljedica toga je i uporaba različitih pojmova, u različitim zemljama, kojima se označava odgovornost poslovnih subjekata prema dionicima (Mišura, 2006, 12). Odgovorno ponašanje gospodarstva prema zaposlenicima, dioničarima i vlasnicima, potrošačima i dobavljačima te zajednicama u kojima posluju u Sjedinjenim Američkim Državama najčešće se naziva korporativna filantropija (engl. corporate philanthropy). U britanskoj tradiciji ona se opisuje pojmom korporacijskoga građanstva (engl. corporate citizenship), dok je europskom kontinentu bliži pojam društvena odgovornost gospodarstva (engl. corporate social responsibility). Premda u tim koncepcijama postoje razlike, oni se nerijetko upotrebljavaju u sinonimnom značenju (Bežovan, 2002, 19). U Hrvatskoj je uvriježen pojam društveno odgovorno poslovanje. Ovdje ipak valja istaknuti kako je korporativna filantropija samo jedan dio DOP-a. Radi se o aktivnostima koje su usmjerene prvenstveno jačanju ugleda poduzeća putem davanja financijskih sredstava onima kojima je to potrebno.

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD), DOP se definira kao "predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive" (WBCSD, 2002). Odnosi se na cjelokupni poslovni proces i na sve načine djelovanja tvrtke u društvu. Pretpostavlja oblikovanje i primjenu otvorene i transparentne poslovne politike temeljene na etičkim vrijednostima, vodeći računa o interesima dioničara, zaposlenih, lokalne zajednice i okoliša. Prema organizaciji Business for Social Responsibility, DOP je ostvarivanje tržišnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš (Dahlsrud, 2006, 8). Iz navedenih definicija možemo zaključiti da biti društveno odgovoran gospodarski subjekt znači biti dosljedan, pravedan, transparentan, etičan i odgovoran u provođenju poslovnih aktivnosti vodeći računa o vlastitim interesima kao i interesima internih i eksternih dionika te o utjecaju poslovanja na lokalnu zajednicu, šire društvo i okoliš.

Oblikovanje koncepcije DOP-a određeno je društvenim potrebama i očekivanjima u određenom vremenskom razdoblju, razinom razvijenosti gospodarstva, obilježjima institucionalnog mehanizma u pojedinoj državi, specifičnostima djelatnosti ili grane u kojoj se primjenjuje te specifičnostima samih gospodarstvenika. Stoga će svaka tvrtka osmisliti vlastiti pristup koncepciji, s obzirom na prije navedene specifičnosti. Na oblikovanje i primjenu koncepcije DOP-a gospodarstvenici mogu biti potaknuti slijedećim "pritiscima": javnim mnijenjem (primjerice ako posluju u uvjetima osviještene javnosti koja "reagira" protiv gospodarstvenika koji krše ljudska prava, ili protiv onih čiji dobavljači ili kooperanti krše ljudska prava), "pritiscima" od strane zaposlenih (niz istraživanja pokazuje da DOP pridonosi lojalnosti, produktivnosti rada, motiviranosti i zadovoljstvu zaposlenika), "pritiscima" od strane kupaca(ako pri odabiru proizvoda ili usluge preferiraju društveno odgovornu tvrtku), "pritiscima" od strane dobavljača, konkurenata, civilnog sektora, itd.

Polazeći od činjenice da zaposlenici predstavljaju najvrjedniji kapital tvrtke, implementacija DOP-a zahtijeva poštivanje prava zaposlenika. Navedeno se odnosi na pravo na primjerene uvjete rada, primjerenu naknadu za ostvareni rad, pravo na napredovanje neovisno o spolu, dobi, rasnoj ili nacionalnoj pripadnosti, pravo na stručno usavršavanje, pravo na izricanje prijedloga koji se odnose na poboljšanje poslovnog procesa, pravo na iznošenje primjedbi na odvijanje poslovnog procesa ili na odnose na radu bez sankcija i sl. Osobito je u tome važno pravo zaposlenih na informacije o aktivnostima koje provodi tvrtka na području zaštite okoliša i kvalitete življenja društvene zajednice u kojoj djeluju. Iskustvo brojnih gospodarstvenika pokazalo je da se uvažavanjem zaposlenih postiže njihova veća odanost i motiviranost na radu.

Društveno odgovorne tvrtke bi o svom doprinosu blagostanju društva u kojem djeluju trebale izvještavati ne samo dioničare, već i zaposlene, kupce kao i širu društvenu zajednicu. Stoga niz društveno odgovornih tvrtki, uz financijska izvješća, izrađuje i objavljuje i Izvješće o utjecaju na okoliš i Izvješće o doprinosu društvenoj zajednici, odnosno objedinjujući elemente navedenih izvješća, cjelovito Izvješće o održivom razvoju.

Suvremeni potrošači su sve informiraniji i osvješteniji o proizvodima i uslugama koje kupuju. Sve važniji kriterij odabira proizvoda i usluga postaje im, osim kvalitete i cijene, doprinos tvrtke kvaliteti življenja društvene zajednice u kojoj djeluju. To potvrđuje i niz istraživanja provedenih u posljednjih nekoliko godina, a koja su ukazala na značaj koji za kupce ima društveno odgovorno poslovanje tvrtke. Dio anketiranih potrošača iskazao je interes za takve informacije kao i spremnost plaćanja viših cijena za proizvode i usluge društveno odgovornih tvrtki.

Primjena koncepcije DOP-a podrazumijeva stalan i učinkovit dijalog i suradnju gospodarstvenika s nevladinim organizacijama, putem zajedničkog osmišljavanja i/ili provođenja projekata, sufinanciranja društveno korisnih projekata, i sl. Osim toga, shodno mogućnostima, društveno odgovorne tvrtke pomažu rad obrazovnih i zdravstvenih institucija, sportskih udruga, organizaciju kulturnih manifestacija i sl.

Sve navedeno ukazuje kako je DOP sve bitniji kriterij dugoročne uspješnosti gospodarstvenika na tržištu. Odnosno, kako rastu očekivanja društva prema gospodarstvenicima, tako DOP sve više postaje njihova konkurentna prednost. Iskustvo brojnih društveno odgovornih tvrtki pokazuje da je društvena odgovornost preduvjet uspješnog poslovanja, budući da ono ovisi o zdravom društvu.

Implementacija DOP-a u gospodarsku praksu rezultira, osobito u duljem roku, različitim poslovnim koristima: višom razinom učinkovitosti i motiviranosti zaposlenih, privlačenju kvalitetnih kadrova, nižim troškovima poslovanja (uslijed više produktivnosti te više razine energetske i resursne učinkovitosti), unapređenje inovacijske klime, stjecanje konkurentskih prednosti, upravljanje rizikom i ugledom, upravljanje promjenama, povećanje *goodwill*a i bolji položaj na tržištu, etc. Navedeno dokazuju brojna znanstvena istraživanja provedena u protekloj dekadi (Porter, M. et al, 2006; Mišura, M. 2006; Cohran, P.L, 2007; Perrini, F. et al, 2009; Cheng, B. et al. 2011; Ubius, U., Alas, R. 2012, etc.) Rezultati različitih empirijskih analiza pokazuju kako je DOP važna determinanta nacionalne konkurentnosti (MacGillivray et al, 2003, Zadek, 2006; MacGillivray et al, 2007, Boulota, Pitelis, 2011; Bilbao – Osorio, B. et al, 2013), dok prema Zadeku (2005) sukladno Teoriji odgovorne konkurentnosti, strateško opredjeljenje za DOP preduvjet je održive konkurentnosti na mikro, sektorskoj i makro razini. (Afrić Rakitovac, K.; Žužić, A., 2014,19)

Petričević (2014,12) ukazuje na svojevrsnu zamku vezanu uz implementaciju DOP-a. Naime, poduzetnici, ali i kupci, poslovni partneri pa čak i šira javnost, pod DOP-om vrlo često podrazumijevaju samo jedan segment - sponzorstva i donacije, ODNOSNO tzv. korporativnu filantropiju. U tom kontekstu o DOP-u se ne govori kao o pozitivnoj praksi smatrajući da se primjena iste svodi tek na svojevrsne marketinške trikove. Kako to razmišljanje izgleda u praksi najbolje govori izjava Muhamada Yunusa, dobitnika Nobelove nagrade za mir: "Idemo zaraditi što više, iako to podrazumijeva iskorištavanje sirotinje – a onda ćemo donirati jedan mali dio profita za društveno korisnu stvar ili stvoriti zakladu koja će promovirati naše poslovne interese. Zatim ćemo se pobrinuti da svi saznaju kako smo velikodušni". Odgovornost poslovne zajednice jest pristupiti DOP-u na uistinu predan način, usklađen s vlastitim realnim mogućnostima, a na korist internih i eksternih dionika.

Pretpostavka svrsishodne implementacije koncepcije DOP-a jest povećanje razine osviještenosti, pismenosti i znanja o načinima praktične realizacije koncepcije. Ključnu ulogu u tom procesu ima sustav obrazovanja kroz pružanja stručnih znanja i vještina, ali i kao sredstvo postizanja promjena u vrijednosnim sudovima, obrascima ponašanja i stilu življenja. Uloga države jest stvoriti odgovarajući institucionalni okvir kojim će poticati i podržati razvoj DOP-a.

3. DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Koncepcija društvenog poduzetništva (DP) odnosi se na poduzetničke poduhvate koji se temelje na načelima društveno, ekonomski i ekološki održivog poslovanja. Prema M. Yunusu (2007,23), koncepcija DP ne odnosi se na dobrotvorni rad, već se prvenstveno radi o poslovnom poduhvatu. Društveni poduzetnici, kao akteri društvenog poduzetništva, usmjereni su na rješavanje društveno-ekonomskih izazova i neravnoteža. Na razvoj DP-a utjecala su sve očitiji nedostaci dominantnog ekonomskog modela temeljenog na neoliberalnoj politici, kao i sve prisutnije smanjivanje uloge javnog sektora u zadovoljavanju potreba različitih skupina dionika, osobita onih osoba iz različitih razloga isključenih s tržišta rada. Kako navodi J.G. Dees (2001,3), društveno poduzetništvo je više vrsta poduzetništva nego vrsta socijalnog djelovanja, dok su društveni poduzetnici prvenstveno poduzetnici. Prema istom autoru, društveno poduzetništvo se može odnositi na profitne razvojne banke na razini lokalne zajednice ili svojevrsne hibridne organizacije koje kombiniraju profitne i ne-profitne elemente, pr. skloništa za beskućnike koja pružaju tečajevе edukacije stanarima. Društveni poduzetnici nastoje pronaći najučinkovitiji način ispunjenja svoje društvene misije. Prema Draytonu (2002,123), društveni poduzetnici identificiraju/uočavaju izazove i probleme u društvu te nastoje ustrajno provesti promjenu dok istu ne postignu.

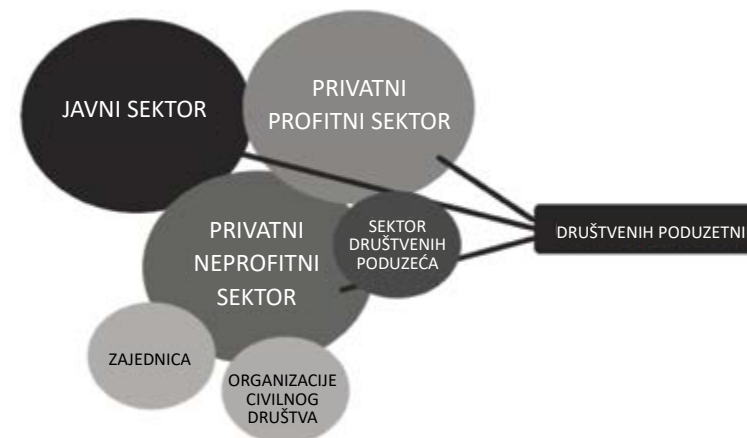
Prema Petričević, T. (2012,12-14) koncepcije društvene ekonomije i društvenog poduzetništva javljaju se potkraj 18. i početkom 19. stoljeća kao odgovor na probleme tadašnjeg gospodarskog sustava. Značajni autori koncepcije društvene ekonomije jesu Charles Dunoyer, J. S. Mill, Leon Walras i dr. Do kraja 19. stoljeća oblikovana su osnovna načela/vrijednosti društvene ekonomije: demokratsko udruživanje i djelovanje, solidarnost i suradnja. Vodeću ulogu u sektoru društvene ekonomije imale su zadruge kao jedan od najstarijih i najraširenijih oblika društvenih poduzeća. Značajniji razvoj društvena ekonomija doživjela je u 80-im godinama 20. stoljeća zbog sve brojnijih tržišnih nedostataka (market failures) tržišne ekonomije (rastuće dohodovne nejednakosti, socijalno isključivanje, rastuće onečišćenje okoliša). Pojam društvenog poduzeća korišten je u Velikoj Britaniji prilikom izrade "EU Job Creation" programa početkom 80-ih godina. 1989. godine Europska komisija sponzorirala je prvu konferenciju o društvenoj ekonomiji održanoj u Parizu te je u okviru Opće uprave za poduzetništvo i industriju osnovala Jedinicu za društvenu ekonomiju (Social Economy Unit kod DG Enterprise and Industry). Danas su društvena poduzeća prepoznata kao ključni čimbenici društvene ekonomije EU (EC, 2015,2). Društvenu ekonomiju čine brojni dionici: društveni poduzetnici, zadruge, udruge, fondacije i druge. Prema studiji Social Economy Europe

(2016,12), u Europskoj uniji je 2016. godine bilo dva milijuna poduzetnika društvene ekonomije, što je činilo 10% od ukupnog broja poduzetnika. Društvena ekonomija zapošljava više od 14,5 milijuna ljudi, odnosno 6,5% ukupno zaposlenih.

S ciljem prepoznavanja potencijala društvene ekonomije, Europska komisija je 2011. godine pokrenula Inicijativu društvenog poduzetništva (Social Business Initiative). Cilj inicijative bilo je stvaranje odgovarajućeg okruženja za pokretanje, razvoj i napredovanje društvenih poduzeća. Prema studiji provedenoj 2014. godine, samo je sedam zemalja (Bugarska, Francuska, Italija, Luxemburg, Slovenija, Švedska i Velika Britanija) definiralo institucionalni okvir za poticanje i razvoj društvenih poduzeća. Prema navedenoj studiji, udio društvenih poduzeća u ukupnom broju poduzeća je još uvijek vrlo mali, manje od 1 posto na razini nacionalnih gospodarstava. Prema EK (2015,33), društveno poduzetništvo se može odnositi na slijedeće aktivnosti:

- društvena i ekonomska integracija osoba isključenih sa tržišta rada;
- društvene usluge šireg spektra (npr. višegodišnja skrb za starije osobe i ljude s posebnim potrebama, obrazovanje i briga o djeci, cjeloživotno učenje, zdravstvene usluge, itd.)
- druge javne usluge (npr. prijevoz u zajednici, uređivanje javnih površina, etc.)
- jačanje demokracije, građanskih prava i jačanje vještina korištenja digitalne tehnologije
- aktivnost vezane uz zaštitu okoliša (npr. obnovljivi izvori energije, kružna ekonomija)
- promicanje solidarnosti sa zemljama u razvoju (npr. kroz promicanje potrošnje *Fair trade* proizvoda), itd.

DP se razvija u Hrvatskoj od posljednje dekade 20. stoljeća, uglavnom kroz *ad hoc* projekte civilnih udruga. Gojko Bežovan prvi put spominje DP kao ne-profitno poduzetništvo 1996. godine u znanstvenom časopisu *Revija za socijalnu politiku* iz 1996. godine. Prvi javni dokument koji se odnosio na DP bio je Program suradnje Vlade Republike Hrvatske s nevladinim udrugama iz 2000. godine. No, program nije proveden u praksi. Prvo društveno poduzeće bilo je Zlatna greda d.o.o. turistička agencija 2006. godine. Slijedio je ACT Printlab 2007. godine. Forum društvenih poduzetnika utemeljen je 2009. godine kao neformalna mreža različitih dionika. 2012. godine utemeljena je CEDRA, kao centar podrške za postojeće i nove društvene poduzetnike. Iste je godine utemeljena prva nacionalna nagrada za DP. (Šimleša, D. et al, 2015,17-18) Petričević (2012,18) ukazuje na nužnost razlikovanja društvenih poduzeća od društvenih poduzetnika. Naime, društvena poduzeća primarno (ne isključivo) djeluju u privatnom neprofitnom sektoru, dok društveni poduzetnici, kao vođe u područjima društvenih promjena, djeluju u privatnom profitnom, javnom i privatnom neprofitnom sektoru. Kako prikazuje Slika 1, društveni poduzetnici, kao pojedinci koje pokreće izazov stvaranja društvenih promjena i rješavanja društvenih izazova, mogu se nalaziti u različitim sektorima.



Slika 1. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika

Izvor: Petričević, T. (2012): O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu, u: Grupa autora: Poduzetništvo u službi zajednice, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, str. 18, http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/poduzetništvo_u_sluzbi_zajednice.pdf (18.08.2016)

Prema Petričević, T. (2012,20) u Hrvatskoj kao ni u zemljama u okruženju ne postoji jedinstveno poimanje društvene ekonomije, društvenog poduzetništva, društvenog poduzeća i društvenog poduzetnika. Prema Strategiji razvoja društvenog poduzetništva Republike Hrvatske (2015), društveno poduzetništvo predstavlja poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višk prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice. Definirano je devet kriterija prepoznavanja društvenih poduzetnika:

1. Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.
2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu, te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.
3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavijanjem svoje poduzetničke djelatnosti.
4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višk prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.
5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.
6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.

7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.
8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.
9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokriva obveza prema vjerovnicima i pokriva gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja, ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.

Iako Strategija razvoja društvenog poduzetništva predstavlja vrlo važan korak ka stvaranju odgovarajućeg okruženja za razvoj društvenog poduzetništva, brojni su izazovi s kojima su društveni poduzetnici i dalje suočeni. Prema Šimleša, D. et al (2015, 69-73), prva dva kriterija su slična, povezana s implementacijom koncepcije održiva razvoja. No, problem jest kako mjeriti društvene, ekonomske i okolišne učinke, kako to zahtjeva 8. kriterij. Pored navedenog, za udruge najveći izazov predstavlja kako ostvariti najmanje 25% kroz aktivnosti na tržištu. Za trgovačka društva najveći izazovi odnosit će se na zadovoljavanje 4, 7 i 9. kriterija.

Do ovog trenutka ne postoji službena baza podataka društvenih poduzetnika u Hrvatskoj. Prema mapiranju iz 2014. godine (Šimleša, et al, 2015, 61) u Hrvatskoj je bilo 90 društvenih poduzetnika, i.e. 44 nevladinih organizacija, 31 zadruga, 13 poduzeća i 2 institucije. Bilo je zaposleno 795 zaposlenika, no manje od jedne petine zapošljava više od deset zaposlenika. Prosječan godišnjih prihod je cca 2 milijuna kuna, pri čemu se 57% ostvaruje kroz poduzetničke aktivnosti. Dok su sva opažana poduzeća i zadruge ostvarile više od 25% prihoda na tržištu, tek je 16% nevladinih udruga to moglo.

Prema EK (2015,94-100), najveće unutarnje ograničenje razvoja DP u Hrvatskoj jest nedostatak menadžerskog i poduzetničkog znanja i vještina potencijalnih društvenih poduzetnika. Najveća vanjska ograničenja jesu: nedovoljan institucionalni i zakonodavni okvir, nedovoljna financijska podrška, nedovoljna vidljivost i razumijevanje specifičnosti društvenih poduzeća izvan vrlo uskog kruga zainteresiranih dionika.

I u području visokog obrazovanja društvena ekonomija ima sve značajniju ulogu. Prvo predavanje održao je profesor J. G. Dees, profesor na Poslovnoj školi Fuqua na Sveučilištu Duke, SAD, sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća. Danas je društvena ekonomija/društveno poduzetništvo zastupljeno kao zasebni kolegij ili nastavna tema na brojnim poslovnim školama i ekonomskim fakultetima. Prema Šimleši, D. i dr. (2015,29) u Hrvatskoj nekoliko institucija visokog obrazovanja podržava društveno poduzetništvo: Pravni fakultet Zagreb, Odjel za socijalnu politiku; Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera iz Osijeka, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Poslovna škola Vern, Zagreb, Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment, Zagreb.

Najuspješniji primjeri društvenih poduzetnika u Hrvatskoj jesu ACT Printlab d.o.o., Čakovec, ACT Konto d.o.o. Čakovec, Socijalna zadruga Humana Nova Čakovec, Centar za eko-društveni razvoj CEDRA Čakovec, Rodin let d.o.o. Zagreb, Hedona d.o.o. Križevci i drugi.

4. USPOREDBA KONCEPCIJA

Ključni izazov s kojim se treba suočiti poslovna zajednica danas, a koji proizlazi iz ranije spomenutog stanja suvremenog, rizičnog društva jest kako poslovati na profitabilan, a istovremeno društveno koristan i ekološki održiv način, vodeći računa o potrebama današnje i budućih generacija. Sve je izvjesnije kako se dominantni, globalni ekonomski sustav suočava s vlastitim razvojnim i/ili egzistencijalnim ograničenjima. Kako je L. Brown uočio još 1996. godine, "globalna ekonomija razara vlastite temelje". H. Norber-Hodge (2015,5-6), nakon detaljne analize učinaka ekonomske globalizacije, zaključuje kako umjesto *win-win* ekonomije, i.e. one koja donosi koristi različitim dionicima, primjerenije jest istu nazvati *lose-lose* ekonomija, i.e. ona koja dugoročno stvara više šteta od koristi. Negativne eksternalije za društvo i prirodu su vrlo ekstenzivne, i.e. erozija demokracije, rastuće dohodovne nejednakosti unutar zemalja i između razvijenih i zemljama nižeg stupnja razvoja, nezdrava urbanizacija, smanjivanje sigurnosti hrane, ugrožavanje zdravlja, etnički i rasni sukobi, gubitak kulturne raznolikosti, onečišćenje i razaranje okoliša, itd. Moore (2016,4-6) promišljajući o prirodi i uzrocima ekološke (i društvene, o.a.) krize, zaključuje kako više ne živimo u vremenu Antropocena, već u vremenu Kapitalocena, i.e. "vremenu Kapitala". Vrijeme Kapitalocena ne odnosi se samo na kapitalizam kao ekonomski sustav, već na vrijednosti sustav, način razmišljanja, razumijevanja i korištenja resursa koji se temelji na dualizmu prirode vs društvo. U radu razmatrane koncepcije DOP-a i DP-a, iako zasada relativno malog opsega utjecaja na gospodarska i društvena zbivanja, predstavljaju novi mogući smjer razvoja ka odgovornom gospodarstvu.

Kako Grant i Palakshappa (2013,2) uočavaju, DOP i DP su često, u teorijskim razmatranjima i praktičnoj implementaciji, pozicionirani na gotovo suprotnim stranama. No, zajednički im je nejasan, nerijetko pomalo maglovit status u stručnoj i znanstvenoj literaturi. Pojam društveno odgovorno poslovanje predstavlja širi pojam (*umbrella concept*) koji se odnosi na odnos poslovne zajednice i društva. Koncepcija je prepoznata kao kompleksna u provedbi i dinamička po prirodi. Društveno poduzetništvo se također nerijetko predstavlja kao širi pojam koji obuhvaća niz različitih aktivnosti: uključivanje civilnog sektora na tržište, zadruge, organizacije koje pružaju različite društvene usluge i dr. Saatci i Uper (2013,64) uočavaju kako je objema koncepcijama zajednička usmjerenost na zadovoljavanje interesa različitih dionika. No istovremeno uočavaju brojne razlike s obzirom na svrhu poslovanja, ciljeve, organizacijsku strukturu, poslovne politike, očekivanja vlasnika, itd. Usporedba koncepcija, s odabranih aspekata, dana je u Tablici 1.

Tablica 1. Usporedba koncepcija društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva

Kriterij	Društveno odgovorno poslovanje	Društveno poduzetništvo
Vrsta procesa	Reaktivni proces: predanost izvršavanja temeljne aktivnosti na društveno odgovoran način	Proaktivni proces: temeljna aktivnost jest stvaranje društvene vrijednosti
Fokus	Cilj aktivnosti DOP-a jest smanjivanje društvenih i okolišnih učinaka koje su posljedica vlastitog poslovanja, tek se posredno odnosi na rješavanje društvenih problema	Društveni poduzetnici su neposredno usmjereni na pronalaženje rješenja/ odgovora na društvene izazove
Cilj poslovanja	Maksimalizacija profita	Maksimalizacija društvenih koristi
Implementacija koncepcije	DOP se ostvaruje kroz projekte (projektni pristup)	Trajno usmjeravanje prema društvenoj misiji
Duljina implementacije	Učinci su nerijetko ograničeni duljinom trajanja projekata	Usmjereni na stvaranje dugoročnih rješenja
Mjerenje uspješnosti	Ostvarenje financijskog rezultata	Dvostruka linija mjerenja uspjeha: ostvarenje financijskih i društvenih učinaka
Financiranje aktivnosti	Izdvajanje vrlo malog postotka profita	Reinvestiranje većeg dijela dobiti u ostvarenje misije poslovanja
Upravljanje	Donošenje odluka temeljem vlasničkih udjela	Demokratsko donošenje odluka
Očekivanja dionika	Aktivnosti DOP-a nisu uvijek u skladu s očekivanjima dionika (npr. dioničara, dobavljača, poslovnih partnera, itd.)	Suvlasnici u potpunosti podržavaju usmjeravanje aktivnosti i dobiti na rješavanje društvenih problema

Izvor: Dopuna i prilagodba autorice prema: Saatci, E.Y.; Urper, C. (2013): Corporate Social Responsibility versus Social Business, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1, February 2013, str. 62-65 i Baturina, D. (2013): Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, god. XXII (2013), br. 1, str. 123-142

Poduzetnici koji predano implementiraju DOP čine *de facto* puno više od izbjegavanja sudskih tužbi ili uzrokovanja štete drugima. Oni se proaktivno postavljaju kako bi ostvarili opipljive i neopipljive koristi za vlastito poslovanje, ali i brojne druge interne i eksterne dionike. Stoga, kad su društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo provedeni predano/odgovorno, njihov doprinos društvu nije u suštini značajno različit. Činjenica jest da oni imaju različite poslovne koncepcije, različite odgovornosti prema vlasnicima i različita mjerila uspješnosti, ali imaju i brojne sličnosti s aspekta operativnog poslovanja: u konačnici odgovorno postizanje rezultata pridonosi jačanju društvene zajednice u kojoj djeluju te pridonosi očuvanju okoliša.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Tranzicija ka odgovornoj, održivoj ekonomiji predstavlja *conditio sine qua non* za kvalitetu života sadašnjih i budućih generacija. Proces podrazumijeva različite izazove s kojima se svaki dionik mora suočiti i odgovoriti sukladno vlastitoj svjesnosti, odgovornosti i mogućnostima. Globalizirana ekonomija, zarobljena u Kapitalocenu, mora biti

nanovo osmišljena, vođena i usmjeravana kao održivijem modelu. Radi se o korjenitim, suštinskim promjenama. U radu su predstavljene dvije dobrovoljne, samoregulacijske koncepcije društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva. Iako različite s brojnih aspekata, ono što ih nužno povezuje jest doprinos odgovornijem gospodarstvu i društvu. Mogući sinergijski učinak ostvario bi se i zajedničkom suradnjom dionika koji navedene koncepcije provode. Odgovornost je vlade urediti odgovarajući institucionalni mehanizam koji će potaknuti i podržati primjenu navedenih koncepcija. Obrazovne institucije imaju uloga da, kroz formalno, neformalno i informalno obrazovanje, pripreme različite generacije za nužnu tranziciju ka održivoj/odgovornoj ekonomiji.

REFERENCE

- Afrić Rakitovac, K.; Žužić, A. (2014): Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem visokog obrazovanja, 6. konferencija o društveno odgovornom poslovanju, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 15-38
- Asongu, J. J. (2007): The History of CSR, Journal of Business and Public Policy, Volume 1, Number 2, str. 1 – 18, dostupno na <http://issuu.com/DrVayanos/docs/842/1> (pristupljeno 06. lipnja 2016.)
- Baturina, D. (2013): Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, god. XXII (2013), br. 1, str. 123-142
- Bežovan, G. (2002): Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustvo u Hrvatskoj, Revija za sociologiju, Zagreb, Vol. 33, br. 1/2, str. 17 – 32.
- Brown, L. (1996): We can Build a Sustainable Economy, The Futurist, July/August 30,4
- Cifrić, I. (1994): Napredak i opstanak: moderno mišljenje u postmodernom kontekstu, Hrvatsko sociološko društvo, Filozofski fakultet, Zagreb i Zavod za sociologiju, Filozofski fakultet, Zagreb
- Dahlsrud Alexander (2006): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Published online in Wiley InterScience, DOI: 10.1002/csr.132, <http://katakji.com/media/3452/z113.pdf> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)
- Dees, J.G. (2001): The Meaning of “Social Entrepreneurship“, <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> (pristupljeno 10. lipnja 2016)
- Drayton, W. (2002). The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial & Competitive as Business, California Management Review, Vol. 44, No. 3 SPRING, str. 120-133
- EK (2015): A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe, European Commission and IFC, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> (pristupljeno 20. lipnja 2016)
- Grant, S.; Palakshappa, N. (2013): Social Enterprise and CSR: Towards a deeper under-

standing of the links and overlaps, 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Liege, http://emes.net/content/uploads/publications/grant___pal-akshappa_ecsp-lg13-20.pdf (pristupljeno 10. lipnja 2016)

Mišura, M. (2006): Društvena odgovornost poduzeća u funkciji konkurentnosti, znanstveni magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

Moore, J. W. (ed.): Anthropocene or Capitalocene?: Nature, History, and the Crisis of Capitalism, series Kairos, PM Press, 2016

Norberg – Hodge, H. (2015): Localisation – Essential Steps to an Economics of Happiness, Local Futures International Society for Ecology and Culture, <http://www.local-futures.org/wp-content/uploads/Localisation-Essential-Steps-to-an-Economics-of-Happiness-copy-1.pdf> (pristupljeno 15. lipnja 2016)

O’Holiday, Jr C. et al (2002): Walking the Talk – The Business Case for Sustainable Development, World Business for Sustainable Development, GreenLeaf Publishing

Petričević, T. (2012): O društvenoj ekonomiji i društvenom poduzetništvu, u: Grupa autora: Poduzetništvo u službi zajednice, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, str. 11-20, http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/poduzetnistvo_u_sluzbi_zajednice.pdf (pristupljeno 10. lipnja 2016)

Petričević, T. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf (pristupljeno 10. lipnja 2016)

Saatci, E.Y; Urper, C. (2013): Corporate Social Responsibility versus Social Business, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 1, No. 1, February 2013, str. 62-65

SEE (2016): Social Economy in Europe 2015 – Annual Report, <http://www.socialeconomy.eu.org/sites/default/files/archives/SEE%20Annual%20report%202015.pdf> (pristupljeno 15. lipnja 2016)

NN (2015): Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2015. do 2020. godine, Zagreb, dostupno na Vlada RH, <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>, (pristupljeno 23.9.2015)

Šimleša, D. et al., (2015): Mapiranje novih obzora - Izvještaj o stanju društvenog poduzetništva u Hrvatskoj 2015., Institut za društvene znanosti "Ivo Pilar", Zagreb <http://www.kulturpunkt.hr/sites/default/files/izvjestaj-mapiranje-novih-obzora.pdf> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)

Yunus, M. (2007): Creating a World Without Poverty; Social Business and the Future of Capitalism; Public Affairs, New York

KRUŽNO GOSPODARSTVO - OSVRT NA UKLJUČIVANJE OTPADA U MATERIJALNE TOKOVE PROIZVODNOG PROCESA

CIRCULAR ECONOMY - REVIEW OF INCLUDING WASTE IN MATERIAL FLOWS OF PRODUCTION PROCESS

Dubravka Bačun

*Udruga stručnjaka za održivi razvoj - USOR
Prilaz Gjure Deželića 30, 10000 Zagreb,*

bacun.dubravka@gmail.com

SAŽETAK

Ograničena dostupnost prirodnih resursa potaknula je brojne stručnjake različitih područja da istražuju, razvijaju i primjenjuju dizajn prihvatljiv za okoliš, najbolje raspoložive tehnike i ostale alate, posljedica kojih je smanjivanje potrošnje prirodnih resursa. Istovremeno, već desetljećima, stručnjaci istražuju mogućnosti kako kao sirovinu upotrijebiti nešto što je vlasnik, odnosno posjednik odlučio odbaciti, odnosno proglasiti otpadom. Tako otpad postaje važan izvor sirovina, odnosno dio materijalnih tokova u proizvodnji novih proizvoda. Promjena pristupa i navedena istraživanja stvarala su temelj onoga što nazivamo kružnim gospodarstvom.

Istraživanje mogućnosti uključivanja otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa pratilo je donošenje propisa i normi, kako bi se to područje zakonski i normativno uredilo. Doneseni su europski propisi za područje gospodarenja otpadom, ukidanje statusa otpada, odnos prema nusproizvodima, uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnih procesa. Svi ti propisi čine paket propisa za kružno gospodarstvo, a oni su na različite načine preneseni u hrvatsko zakonodavstvo. Paralelno, stručnjaci Europske organizacije za normizaciju radili su na donošenju normi za spomenuta područja, a norme su bez izmjena prihvaćene kao hrvatske norme.

U Republici Hrvatskoj utjecaj provedbe malo kojeg propisa je provjeren u praksi prije donošenja. Posljedica takvog pristupa je da se tijekom provedbe uočavaju problemi i traže njihova rješenja. U radu se analiziraju propisi i norme koje se odnose na uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnih procesa, odnosno ukidanje statusa otpada te njihova provedba na odabranim primjerima. Cilj rada je, da se na temelju provedene analize postojeće literature i studija slučaja te njihove sinteze predlože

moguća poboljšavanja u provedbi postojećih i budućih propisa gospodarenja otpadom i uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa.

Ključne riječi: kružno gospodarstvo, otpad, gospodarenje otpadom, materijalni tokovi

ABSTRACT

A limited availability of natural resources has motivated numerous experts in many different fields to research, develop and apply a design that is acceptable to the environment, the best available techniques and other tools, consequence of which is the decrease in consumption of natural resources. At the same time, for decades, the experts have been researching the possibilities to use a raw material as something that the owner or holder has decided to discard and called it waste. Thereby, the waste becomes an important source of raw materials, a part of material flows in producing new products. A change in the approach and the above mentioned research have been making grounds for what we call circular economy.

Researching the possibilities of including waste in material flows of production process was followed by adoption of regulations and standards to regulate this field with laws and regulations. European regulations have been adopted for waste management, cessation of the waste status, attitude towards by-products, and inclusion of waste as a part of material flows in production process. All these regulations make a regulation package for circular economy and are introduced in different ways into the Croatian legislation. Parallel to this, the experts from the European Committee for Standardization have been working on adopting the standards for the mentioned fields, and those standards have been adopted as Croatian standards without changes.

In the Republic of Croatia, the impact assessment related to the implementation of a new provision is rarely conducted, therefore during the implementation the problems are noticed and their solutions are searched for.

In this article, the regulations and standards related to the inclusion of waste in the material flows in production processes, that is, the cessation of the waste status and their implementation on the selected examples. The goal is to suggest possible improvements in implementation of existing and future regulations for waste management based on application of existing literature analysis, case studies and their synthesis and how to include a waste as a part of material flows in production process.

Key words: circular economy, waste, waste management, material flows (streams)

1. UVOD

Godinu 2015. i 2016. obilježilo je pozivanje na kružno gospodarstvo, kružnu ekonomiju, cirkularnu ekonomiju i tumačenja o čemu se radi. Mogao se steći dojam da se radi o nečem potpuno novom. Osim toga, uz raspravu o kružnom gospodarstvu i gospodarenju otpadom opet je pokrenuto pitanje što je, a što nije otpad, kada nastaje nusprodukt, a kada je potrebno pokrenuti postupak o ukidanju statusa otpada i sličnim temama o kojima se može raspravljati s različitih aspekata. Praksa pokazuje da stručnjaci u gospodarstvu u Republici Hrvatskoj godinama analiziraju i pronalaze načine kako otpad jednog proizvodnog procesa može postati ulazna sirovina drugog dakle da materija kruži, na primjer:

- analiziralo se kako se galvanski mulj iz jednog proizvodnog procesa, poslije temeljitog ispitivanja, može djelomično ugrađivati kao sirovinu u drugi proizvodni proces - proizvodnju opeke
- sakupljan je otpadni papir iz proizvodnog procesa tiskanja koji se upotrebljavao kao sirovina u drugim proizvodnim procesima, na primjer proizvodnji ambalaže, novinskog papira i sl.
- sakupljano je otpadno staklo i djelomično upotrebljavano kao sirovina u proizvodnji nove staklene ambalaže ili kao dodatna sirovina u proizvodnji asfalta ili za proizvodnju umjetničkih predmeta
- sakupljana je stara odjeća i otpadni tekstil i korišteni kao sirovina za proizvodnju novih proizvoda itd.

Raspravljalo se o materijalnim tokovima onoga što je u jednom proizvodnom procesu nastalo uz osnovni proizvod i kako to iskoristiti kao djelomičnu sirovinu u drugom proizvodnom procesu.

2. POVJESNI OSVRT NA RAZVOJ PROPISA I NORMI ZA GOSPODARENJE OTPADOM

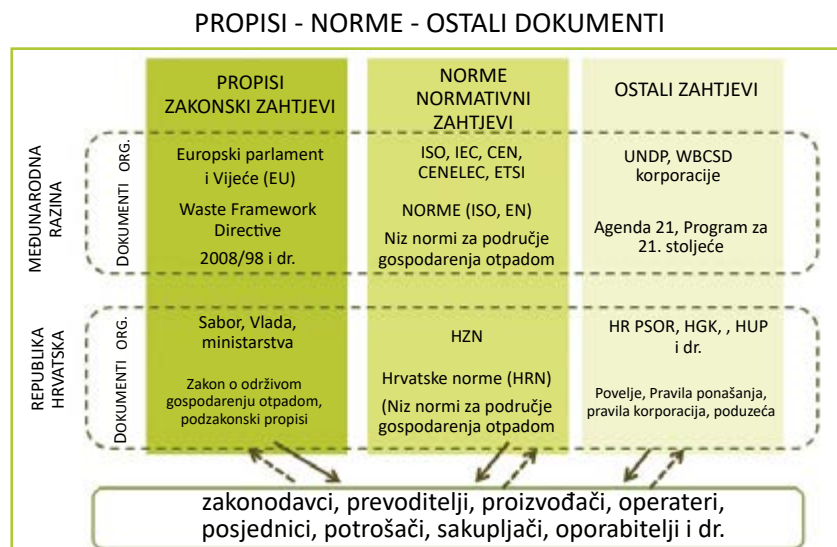
Cilj ovog necjelovitog osvrta je navesti neke prijelomne točke u praćenju tokova otpada i njegovom uključivanju u materijalne tokove proizvodnog procesa. Već ovaj sažeti pogled unatrag potvrđuje koliko je dobro promišljeno sažeto objašnjenja održivog razvoja kao proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba sadašnjih i budućih naraštaja. Institucionalne promjene znače promjene u političkom, obrazovnom, pravnom, financijskom itd. sustavu. Ovo objašnjenje je objavljeno u izvještaju Ujedinjenih naroda "Naša zajednička budućnost" 1987. godine.

Opisana događanja u nastavku samo potvrđuju stalno prisutan proces promjena i potrebu da se te promjene sagledavaju cjelovito jer će samo u tom slučaju biti zadovoljavajući rezultati i ispunjeni postavljeni ciljevi. U propisima, iako to nigdje nije

Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa

posebno istaknuto, prisutna je primjena Demingovog načela upravljanja kvalitetom "planiraj-provedi-provjeri-djeluj". Dio "djeluj" smatra se djelovanjem u svrhu stalnog poboljšavanja, u ovom slučaju kako propisa tako i proizvodnih procesa. Dio "planiranja" je u propisima prisutan u vidu propisanih ciljeva koje država mora ispuniti, na primjer: izrada planskih dokumenata gospodarenja otpadom za dosizanje propisanih ciljeva. U dijelu "provedbe" polako nastaju problemi zbog različitih tumačenja pojedinih propisa i njihove neusklađenosti. Dio koji se odnosi na "provjeravanja" djelovanja propisa, ako se i provodi, rezultati provedbe malo su poznati poslovnoj zajednici. Praksa ukazuje na činjenicu da se pristup za „djelovanje/poboljšavanje“ propisa u gospodarstvu razlikuje od pristupa u resornim ministarstvima.

Zajednički utjecaj propisa, normi i ostalih dokumenata na sve dionike poslovnih/proizvodnih procesa prikazan je na Slici 1.



Slika 1. – Pregled utjecaja propisa, normi i ostalih dokumenata na dionike¹

Prevoditelji su među dionike uvršteni zato jer prevode europske dokumente na hrvatski jezik. Budući da nema standardnog službenog rječnika s pojmovima i objašnjenjima koje je dozvoljeno upotrebljavati u pisanju/prevođenju propisa i normi, postoje razlike u prevođenju pojedinih riječi što može biti izvor problema zbog različitog tumačenja.

Promjene u propisima mogu se lagano pratiti na primjeru ambalaže i ambalažnog otpada.

Pogledom unatrag, vidljiva je činjenica da se već desecima godina razmatra uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa, samo se tada nije zvalo kružno gospodarstvo. U ovom pregledu izdvojene su neke godine i dokumenti koji ukazuju na promjene koje su polagano usmjeravale prema kružnom gospodarstvu.

¹ Autorica rada je i autorica prikaza koji je tijekom godina objavljen u više radova.

Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa

2.1. Godina 1985.

Uvođenje mjera za gospodarenje ambalažnim otpadom na razini Europske unije počelo je ranih osamdesetih godina. Godine 1985. objavljena je Direktiva 85/339/EEC sa skupom pravila koja su se odnosila na proizvodnju, marketing, upotrebu, recikliranje i ponovno punjenje spremnika za tekućine za ljudsku potrošnju i za odlaganje upotrijebljenih spremnika. Temeljem Direktive 85/339/EEC, države članice počele su uvoditi vlastite mjere za područje ambalaže i ambalažnog otpada kako bi naglasile okolišne aspekte u tom području. Posljedica su bili različiti pristupi na razini nacionalnog zakonodavstva država članica. Bio je to znak da je potrebna harmonizacija (usklađivanje) na razini Europske unije.

2.2. Godina 1994.

Godine 1994. objavljena je Direktiva europskog Parlamenta i Vijeća o ambalaži i ambalažnom otpadu 94/62/EC. Već je u njoj naglašeno da "gospodarenje ambalažom i ambalažnim otpadom, mora u prvom redu uključiti sprečavanje nastanka ambalažnog otpada i, kao dodatno temeljno načelo, uporabu ambalaže, recikliranje i ostale oblike obnove ambalažnog otpada i zbog toga, smanjivanje konačnog odlaganja takvog otpada". Osim toga, najavljeno je da u svrhu postizanja rezultata u srednjoročnom razdoblju i davanja gospodarskim subjektima, potrošačima i javnoj vlasti potrebne izgleda za daljnju budućnost, rok za srednjoročno razdoblje se mora odrediti za postizanje ranije navedenih ciljeva, a ciljevi za kraj dugoročnog razdoblja moraju biti određeni kasnije, vodeći računa da se ti ciljevi bitno uvećavaju. Dio koji se odnosi na norme obuhvaćen je rečenicom "budući da je pri utvrđivanju vremena za pripremu stavljanja na tržište ambalaže koja bi ispunila sve bitne uvjete potrebno voditi računa o činjenici da nadležna tijela za normizaciju već pripremaju europske norme".

2.3. Godina 2000.

Objavljena je europska norma EN 13432:2000 Packaging -- Requirements for packaging recoverable through composting and biodegradation -- Test scheme and evaluation criteria for the final acceptance of packaging, koja je nekoliko godina kasnije prihvaćena kao HRN EN 13432:2003 Ambalaža -- Zahtjevi za oporabivost ambalaže kompostiranjem i biorazgradnjom -- Sheme ispitivanja i kriteriji prihvatljivosti ambalaže (EN 13432:2000).

2.4. Godine 2003./2004.

Kako je i najavljeno tehnički odbori nadležnih tijela za normizaciju analizirali su tokove pojedinih vrsta otpada s težištem na ambalaži i ambalažnom otpadu. Kao rezultat njihovog rada godine 2003./2004. objavljene su europske norme EN 13437:2003 i EN 13427:2004.

Tehnički odbor Hrvatskog zavoda za norme prihvatio je obje norme kao hrvatske:

- HRN EN 13437:2004 Ambalaža i recikliranje materijala -- Kriteriji za metode recikliranja -- Opis procesa recikliranja i dijagram toka (EN 13427:2004)
- HRN EN 13427:2007 Ambalaža -- Zahtjevi za upotrebu europskih norma u području ambalaže i ambalažnog otpada (EN 13427:2004). U uvodnom dijelu norme EN 13437 navedena je poveznica s direktivom o ambalaži i ambalažnom otpadu, kao i normom EN 13427 u kojoj su obrađeni zahtjevi za upotrebu europskih norma u području ambalaže i ambalažnog otpada. Europska norma razmatra stadije kroz koje ambalaža prolazi od sirovina do uporabe upotrijebljene ambalaže nakon što je poslužila svojoj namjeni. Takav pristup proširuje zahtjeve opisivanjem procesa recikliranja za različite ambalažne materijale, a glavni cilj norme je pružiti praktične smjernice. Dodano je i pojašnjenje da na recikliranje upotrijebljene ambalaže, koja se često sastoji od više od jednog materijala, utječu tri glavna aspekta:

1. materijal od kojeg je proizvod proizveden
2. izvor upotrijebljene ambalaže
3. namjena za koju će se primijeniti reciklirani materijal.

Razmatranje ovih aspekata je potrebno za optimizaciju tehničke, ekonomske i ekološke učinkovitosti postupaka uporabe. Europska norma opisuje recikliranje za glavne vrste ambalažnih materijala i njihovu ulogu (poziciju) u ukupnoj materijalnoj proizvodnji, upotrebi i uporabi. Recikliranje upotrijebljenih ambalažnih materijala mora se razmatrati u životnom ciklusu proizvoda i ambalaže. Osim toga, norma EN 13437 sadrži shematske prikaze materijalnih tokova različitih ambalažnih materijala.

Iako se radi o 2003. godini ti shematski prikazi kruženja ambalažnih materijala u proizvodnom procesu neodoljivo podsjećaju na kružno gospodarstvo.

Osim spomenutih normi, objavljena je Direktiva 2004/12/EC europskog Parlamenta i Vijeća od 11. veljače 2004. godine o izmjeni Direktive 94/62/EC o ambalaži i ambalažnom otpadu. Za tu izmjenu važno je planiranje novih ciljeva i da države članice moraju poduzeti mjere nužne za postizanje sljedećih ciljeva na svojem cijelom području, na primjer:

- a. najkasnije do 30. lipnja 2001. će se prikupiti ili spaliti u spalionicama otpada s iskorištavanjem energije najmanje 50 % masenog udjela, a najviše 65 % masenog udjela ambalažnoga otpada;
- b. najkasnije do 31. prosinca 2008. će se prikupiti ili spaliti u spalionicama s iskorištavanjem energije najmanje 60 % masenog udjela ambalažnog otpada;
- c. najkasnije do 30. lipnja 2001. najmanje 25 % masenog udjela, a najviše 45 % masenog udjela ukupnih ambalažnih materijala, koje sadrži ambalažni otpad, pri čemu će maseni udio svakoga ambalažnog materijala biti najmanji 15 %;
- d. najkasnije do 31. prosinca 2008. reciklirat će se najmanje 55 % masenog udjela, a najviše 80 % masenog udjela ambalažnoga otpada;

- e. najkasnije do 31. prosinca 2008. treba postići sljedeće minimalne ciljne udjele recikliranja za materijale sadržane u ambalažnom otpadu.

Mnoge države članice EU, ili one koje su se pripremale za pridruživanje, nisu bile spremne za ispunjavanje ovako zadanih ciljeva. Trebale su proći godine da bi 2016. bili objavljeni jednostavnije određeni ciljevi, što ne znači da će lakše biti ostvareni.

2.5. Godine 2005./2006.

Godine 2005. u Republici Hrvatskoj donesen je Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadu NN 97/05, a tijekom godina slijedile su njegove brojne izmjene i dopune objavljene u NN 115/05, 81/08, 31/09, 156/09, 38/10, 10/11, 81/11, 126/11, 38/13, 86/13.

Na europskoj razini objavljena je norma EN 15358:2006 Kruta oporabljen goriva -- Sustavi upravljanja kvalitetom -- Posebni zahtjevi za primjenu u proizvodnji krutih oporabljenih goriva (EN 15358:2011). Norma je važna jer daje smjernice kako poboljšati proizvodnju goriva iz gorivih sastavnica komunalnog otpada. Takovo gorivo može djelomično, ponekad u visokom postotku, zamijeniti fosilna goriva. Proizvodnjom takvog goriva smanjuje se količina odloženog otpada, a njegovom upotrebom emisije CO₂.

2.6 Godina 2011.

Iz ovog kratkog i nepotpunog pregleda, vidljivo je da se tijekom vremena donose i mijenjaju i propisi i norme koji se odnose na ambalažu i ambalažni otpad, ali i na ostale vrste otpada, mijenjaju se ciljevi, radi se na sprječavanju nastajanja otpada, razmatraju se mogućnosti vraćanje otpada u materijalne tokove proizvodnih procesa. Očito je da se propisima i normama obuhvaćaju svi dijelovi reda prvenstva gospodarenja otpadom, Slika 2. Isto tako, nastoji se primijeniti već spomenuta Demingova načela upravljanja kvalitetom na kojima se temelji norma HRN EN ISO 9001 za sustave upravljanja kvalitetom, tako da je čak za kruta oporabljen goriva donesena norma HRN EN 15358:2011 Kruta oporabljen goriva -- Sustavi upravljanja kvalitetom -- Posebni zahtjevi za primjenu u proizvodnji krutih oporabljenih goriva. Sustavi upravljanja kvalitetom obuhvaćaju cijeli proces od točke prihvaćanja otpada do točke isporuke krutog oporabljenog goriva (SRF) kupcu. Primjena norme, između ostalog, znači:

- a. prepoznati ključne korake u procesu
- b. utvrditi odgovorne osobe za svaki korak u procesu kao i za cjelokupnu koordinaciju sustava upravljanja kvalitetom
- c. uvježbavanje – politike i provedbene postupke
- d. postupke proizvodnje
- e. postupke čuvanja zapisa kako bi se osigurala potpuna sljedivost
- f. postupke u slučaju grešaka, kao i samo-poboljšavanja
- g. postupke razvijanja/unaprjeđenja procesa.

Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa

Primjena navedenih i ostalih propisa i normi i ispunjavanje postavljenih ciljeva razlikuje se od države do države.



Slika 2. – Red prvenstva u gospodarenju otpadom²

2.7. Godina 2013. i dalje

Godinu 2013. zapamtiti će se po donošenju Zakona o održivom gospodarenju otpadom i niza podzakonskih akata, njihovih izmjena i dopuna. U spomenutom zakonu objavljeni su i ciljevi smanjivanja mase otpada koja se odlaže i rokovi u kojima ih Republika Hrvatska mora dosegnuti. Za gospodarstvo gospodarenje otpadom postalo je još složenije zbog uvođenja novih pojmova, na primjer: nusproizvoda, zatim novih postupaka, na primjer: ukidanje statusa otpada, uvođenja niza očevidnika itd.

Krajem 2014. godine Europska komisija se odlučila na novi pristup, a njegovo predstavljanje do kraja 2015. godine. Novi pristup, nazvan kružno gospodarstvo, treba obuhvatiti cjeloviti ekonomski ciklus ne samo ciljeve smanjenja količine otpada, a priredile bi ga službe Europske komisije. Više o tom pristupu na stranicama http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm (26.09.2016.).

Iz navedenih dokumenata treba izdvojiti program Regulatory Fitness and Performance Programme (REFIT)³, čija je namjera prirediti sistematski pregled europskih propisa kako bi se:

- razmotrilo jesu li ciljevi dosegnuti djelotvorno i učinkovito
- otkrilo nepotrebna zakonodavna opterećenja, nepokrivenosti i nedjelotvornost
- prepoznalo prilike za pojednostavljenje
- omogućilo Komisiji da predloži Vijeću i Parlamentu promjenu ili povlačenje propisa ako je potrebno.

² Autorica je kao temelj za izradu slike koristila podlogu iz publikacije: Being wise with waste: the EU' approach to waste management, str.5, <http://ec.europa.eu/environment/waste/pdf/WASTE%20BROCHURE.pdf>

³ Zakonodavna uređenost i program provedbe (REFIT), neslužbeni prijevod

Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada u materijalne tokove proizvodnog procesa

Ovakve analize su temelj za predlaganje poboljšanja, a jedno od poboljšanja je i bolje razumijevanje određenih pojmova, izrada smjernica, vodiča s primjerima i ostalih popratnih dokumenata koji bi olakšali primjenu.

Međunarodne i europske organizacije za normizaciju aktivno rade na prijedlozima novih normi na temu računovodstva materijalnih tokova s primjerima analize i izračuna za različite proizvodne procese i dr.

Godine 2016. obnovljeno je zakonodavstvo za područje otpada te su propisani novi ciljevi za smanjenje mase otpada na odlagalištima i postavljen je ambiciozan i dugoročan put za gospodarenje otpadom i recikliranje. Primjeri ključnih ciljeva su⁴:

- zajednički EU cilj za recikliranje 65 % komunalnog otpada do 2030. godine
- zajednički EU cilj za recikliranje 75 % ambalažnog otpada do 2030. godine
- zabrana odlaganja izdvojeno sakupljenog otpada
- pojednostavljenje i poboljšavanje objašnjenja i usklađivanje metode izračuna u EU za stopu recikliranja.

Za ove i ostale navedene elemente potrebna je analiza i dogovor o provedbi.

3. POJMOVI I OBJAŠNJENJA

Kao ključne riječi za ovaj rad navedene su: kružno gospodarstvo, otpad, gospodarenje otpadom, materijalni tokovi. O nekima, iako su objašnjeni u propisima, još uvijek se vode žustre rasprave, na primjer što je a što nije otpad. U tom smislu dodani su novi pojmovi, na primjer nusproizvod, a otvorena je i mogućnost ukidanja statusa otpada. Uz objašnjenja bi trebalo dodati i jasne primjere jer bi se tako povećala njihova razumljivost i pravilna upotreba pojmova, a ponekad i potrebno usklađivanje između dokumenata, na primjer normi i propisa.

3.1. Kružno gospodarstvo

Za kružno gospodarstvo prema opisu sa stranice http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm može se reći da se radi o "zatvaranju petlje" životnog ciklusa proizvoda povećanjem recikliranja i ponovne upotrebe, Slika 3., kroz dobrobit za okoliš i gospodarstvo. Osim ovog, različiti izvori navode i druga objašnjenja što može biti uzrok nesporazuma. Kako bi se objašnjenje standardiziralo u radnoj verziji vodiča za održivu nabavu ISO/DIS 20400.2:2016(E) Održiva nabava – vodič (neslužbeni prijevod) ponuđeno je sljedeće objašnjenje:

„Kružno gospodarstvo je dizajnirano tako da ponavlja i obnavlja procese s ciljem da čitavo vrijeme na najvišoj razini zadrži iskoristivost i vrijednost proizvoda, komponenata i materijala, razdvajajući pri tom tehnički od biološkog ciklusa“, neslužbeni prijevod.

⁴ http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

3.2. Učinkovitost i djelotvornost

U europskim dokumentima na engleskom jeziku, ovisno što se želi naglasiti, upotrebljavaju se dva pojma *effectiveness* i *efficiency*. Njihovo značenje objašnjeno je u normi rječniku za sustave upravljanja kvalitetom, Tablica 1.

Tablica 1. – Objašnjenje pojmova prema normi HRN EN ISO 9000.

učinkovitost	djelotvornost
Mjera u kojoj se ostvaruju planirane radnje i postižu planirani rezultati.	Odnos između postignutih rezultata i upotrijebljenih resursa
Effectiveness	Efficiency
Extent to which planned activities are realized and planned results achieved	Relationship between the result achieved and the resources used
HRN EN ISO 9000:2008, 3.2.14	HRN EN ISO 9000:2008, 3.2.15

Prilikom prevođenja dokumenata Europske unije na hrvatski jezik oba pojma se uglavnom prevode kao učinkovitost, a ovisno o prevoditelju može se pronaći i djelotvornost. Nerazlikovanje njihovog značenja nije samo hrvatska posebnost tako da je na stranicama posvećenim kružnom gospodarstvu⁵ objavljeno opširnije tumačenje razlike:

Tablica 2. Kružno gospodarstvo, učinkovitost i djelotvornost (neslužbeni prijevod teksta)

Ključna razlika	
učinkovitost (effectiveness)	djelotvornost (efficiency)
U suprotnosti s pristupom minimizacije i dematerijalizacije, konceptom eko učinkovitosti predlaže se mijenjanje proizvoda i njegovih pridruženih materijalnih tokova tako da stvaraju podržavajuće odnose s ekološkim sustavom i budućim gospodarskim rastom. Cilj nije minimizirati tokove materijala "od kolijevke do groba", nego stvarati kruženje tvari "od kolijevke do kolijevke" koje omogućava zadržavanje njihovog statusa kao resursa te nakuplja znanje tijekom vremena (višestruko kruženje/upcycling). To stvara sinergijsku povezanost ekološkog i gospodarskog sustava, kao i pozitivno obnavljanje odnosa između gospodarstva i ekologije.	Eko djelotvornost započinje s pretpostavkom jednosmjernog, linearnog toka materijala u industrijskim sustavima: sirovine su izdvojene iz okoliša, pretvorene u proizvode, i obično odložene. U takvom sustavu eko djelotvorne tehnike traže samo minimalizaciju volumena, brzine, otrovnosti sustava materijalnih tokova, ali su nesposobni mijenjati njihovo linearno kretanje. Neki materijali budu reciklirani, ali samo kao dio "end of pipe" rješenja jer nisu dizajnirani s primarnom idejom recikliranja. Umjesto stvarnog recikliranja ovaj proces je u stvari "downcycling" (smanjivanje kruženja) jer smanjuje kvalitetu materijala što ograničava njegovu upotrebljivost i zadržava linearni pristup "od kolijevke do groba" materijalnih tokova.

3.3. Materijalni tokovi

U Zakonu o održivom gospodarenju otpadom opisan je samo tehnološki proces gospodarenja otpadom kao određene funkcionalno-tehnološke cjeline gospodarenja otpadom kojima se opisuje materijalni tok otpada, a uključuju prikupljanje, prihvata, skladištenje, prethodno razvrstavanje i razvrstavanje, miješanje otpada, pakiranje, popravak, čišćenje, provjera budućeg proizvoda i u slučaju uporabe ili zbrinjavanja otpada

⁵ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/interactive-diagram/efficiency-vs-effectiveness>

tehnološke procese koje je odredio podnositelj zahtjeva za dozvolu za gospodarenje otpadom sukladno smjernicama. Propušteno je naglasiti da je materijalni tok otpada dio materijalnih tokova proizvodnog procesa, a to je ono što zagovara kružno gospodarstvo – cjelovit pristup. Općenito govoreći, rezultat proizvodnog procesa je proizvod i otpad koji nastaje u proizvodnom procesu koji je u Zakonu nazvan "proizvodni otpad" i objašnjen kao otpad koji nastaje u proizvodnom procesu u industriji, obrtu i drugim procesima, osim ostataka iz proizvodnog procesa koji se koriste u proizvodnom procesu istog proizvođača. Praksa pokazuje da se proizvodni ostatak jednog proizvođača uspješno može koristiti u proizvodnom procesu drugog proizvođača.

U Pravilniku o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada, NN 117/14, uvedeni su pojmovi s objašnjenjem:

- *proizvodni ostatak* je tvar ili predmet nastala u proizvodnom postupku koja se ne smatra proizvodom već nusproizdom ili otpadom;
- *proizvodni postupak* je svaki postupak koji stvara jedan ili više proizvoda i koji može stvarati jedan ili više proizvodnih ostataka, osim postupka gospodarenja otpadom i postupka obrade otpadne vode.

Vidljivo je da razrađivanje pojma otpad postaje sve složenije uvođenjem ne samo tumačenjem otpada, već i proizvodnog otpada, proizvodnog ostatka itd.

4. OSVRT NA PROVEDBU

U ovom poglavlju naglasak je na činjenici da nije dovoljno donijeti neki propis već da prije donošenja treba ga provjeriti u praksi te prirediti "pomoćnu" literaturu s tumačenjem značenja pojedinih članaka, više različitih primjera za lakšu provedbu i postizanje propisanih ciljeva u ovom slučaju u području gospodarenja otpadom. Općenito, cilj gospodarenja otpadom je smanjiti masu otpada koja se odlaže i što je više moguće proizvodni otpad/ostatak vratiti u proizvodne materijalne tokove. Dio otpada može se proglasiti nusproizdom, a za dio se može ukinuti status otpada. To je uređeno Pravilnikom o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada, NN 117/14.

4.1. Nusproizvod

Posjednik tvari ili predmeta koji je nastao kao rezultat proizvodnog procesa čiji primarni cilj nije proizvodnja te tvari ili predmeta, može s istim postupati kao s nusproizdom, a ne kao s otpadom ako ishodi potvrdu Ministarstva o upisu nusproizvoda u Očevidnik nusproizvoda. Da bi nusproizvod bio upisan u Očevidnik mora ispuniti uvjete navedene u Tablici 3. u kojoj je prikazana određena razlika u propisanim uvjetima u dva propisa.

**Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada
u materijalne tokove proizvodnog procesa**

Tablica 3. – Usporedba uvjeta za ishođenje statusa nusproizvoda

Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/13 (ZoGO)	Pravilnik o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada, NN 117/14
Nusproizvod - uvjeti	Posebni kriteriji za određivanje nusproizvoda
1. da je osigurana daljnja uporaba te tvari ili predmeta	1. da postoji ugovor o prodaji tvari ili predmeta, za koju se traži upis u Očevidnik nusproizvoda, između posjednika te tvari ili predmeta i budućeg korisnika te tvari ili predmeta
2. da se tvar ili predmet može upotrijebiti izravno bez dodatne obrade, osim uobičajenim industrijskim postupcima	2. da posebnim propisom nije zabranjena uporaba te tvari ili predmeta
3. da tvar ili predmet nastaje kao sastavni dio proizvodnog postupka i	3. da tvar ili predmet za koju se traži upis u Očevidnik nusproizvoda udovoljava specifikaciji budućeg korisnika tvari ili predmeta za koju se traži upis u Očevidnik nusproizvoda
4. da je daljnja uporaba tvari ili predmeta dopuštena, odnosno da tvar ili predmet ispunjava sve relevantne zahtjeve u pogledu proizvoda, zaštite okoliša i zdravlja ljudi za tu konkretnu uporabu i neće dovesti do značajnih štetnih učinaka na okoliš ili zdravlje ljudi.	4. uporaba tvari ili predmeta neće dovesti do štetnih učinaka na okoliš ili zdravlje ljudi.

Ministarstvo vodi evidenciju o upisu u očevidnik nusproizvoda. U vrijeme pisanja ovog rada u Očevidnik nusproizvoda bilo je upisano 83 proizvođača, Tablica 4. Pregledom upisanih nusproizvoda i uvidom u praksu može se uočiti da:

- postoji niz proizvođača različitih proizvoda koji već desecima godina uspješno surađuju tako što međusobno razmjenjuju i upotrebljavaju otpad iz svojih proizvodnih procesa, a da nisu upisani u očevidnik nusproizvoda,
- postoji niz proizvođača sokova, vina i sl., u čijem proizvodnom procesu nastaje trop/komina/biljna masa koja je može koristiti u pekarskoj i slastičarskoj industriji, za prehranu životinja, proizvodnji rakije i ostalih alkoholnih pića, u proizvodnji bioplina.
- postoje proizvođači očišćenih lješnjaka i oraha gdje kao nusproizvod ostaju ljske visoke ogrjevne vrijednosti, a nisu uvršteni u popis nusproizvoda
- bi se mogao prirediti poduzeti popis proizvođača u čijem proizvodnom procesu nastaje otpad koji se može proglasiti nusproizvodom samo je pitanje postoji li proizvodni proces u čije materijalne tokove se može uključiti.

Postupkom upisa u Očevidnik nusproizvoda otvaraju se i novih zahtjevi koji postupak poskupljuju, na primjer različite analize, određeni dokumenti i sl.

**Kružno gospodarstvo - osvrt na uključivanje otpada
u materijalne tokove proizvodnog procesa**

Tablica 4. – Dio Očevidnika nusproizvoda⁶

BROJ	NAZIV TVRTKE/OBRTA	NUSPROIZVODA
NUS-78	Zlatko – Commerce d.o.o., Jezerane	Jelova piljevina, jelovi refili (okrajci od piljenih jelovih trupaca)
NUS-79	Petrokemija, d.d. Kutina	Fosfogips
NUS-80	Bašići d.o.o., Koprivnica	Drveni ostaci

Uvjeti i postupak za proglašenje otpada nusproizvodom osim što za gospodarstvo značajno povećavaju administraciju otvaraju i niz pitanja, na primjer: ako je do sada nešto dobro funkcioniralo, zašto je sada potreban ugovor o prodaji, što ako se promijenjeni kupac trebali li ponovno tražiti ukidanje statusa otpada, ako već postoji ugovor o prodaji zašto je potrebna specifikacija budućeg korisnika tvari itd. Isto tako, postavlja se pitanje i novčane kazne u iznosu od 150.000,00 do 400.000,00 kuna kojom će biti kažnjena za prekršaj pravna osoba koja s ostatkom proizvodnje postupa kao s nusproizvodom, a nije ishodila potvrdu Ministarstva o upisu u očevidnik nusproizvoda. Dakle, svi oni koji godinama pronalaze načine kako otpad iz svog proizvodnog procesa mogu uključiti u materijalne tokove drugog proizvodnog procesa i tako smanjili količinu otpada – što je i cilj – mogu biti kažnjeni jer nisu upisani u očevidnik nusproizvoda.

4.2. Ukidanje statusa otpada

Za ukidanje statusa otpada, Europska Komisija je odredila da se prvo razrade kriteriji za materijalne tokove tri skupine otpada:

- željezni, čelični, aluminijski otpad
- stakleni granulati (krš)
- bakreni otpad.

U Republici Hrvatskoj je Zakonom o održivom gospodarenju otpadom propisano da određeni otpad prestaje biti otpad ako je prošao postupak oporabe, uključujući recikliranje i ako udovoljava posebnim kriterijima utvrđenim u skladu sa sljedećim uvjetima:

1. tvar ili predmet uobičajeno se koristi u posebne svrhe,
2. za takvu tvar ili predmet postoji tržište ili potražnja,
3. tvar ili predmet ispunjava tehničke zahtjeve za posebne svrhe i zadovoljava postojeće zakonodavstvo i norme koje važe za proizvode i
4. uporaba tvari ili predmeta neće dovesti do štetnih učinaka na okoliš ili zdravlje ljudi.

U Pravilniku o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada, NN 117/14, ti uvjeti su prošireni za još nekoliko uvjeta između kojih treba istaknuti da osoba koja obavlja postupak oporabe mora koristiti sustav upravljanja koji dokazuje potvrdom koju je izdala osoba akreditirana za ocjenu sukladnosti sukladno Uredbi Komisije (EU) br. 765/2008 europskog Parlamenta i Vijeća od 9. srpnja 2008. o utvrđivanju zahtjeva za akreditaciju

⁶ Izvor: <http://www.mzoip.hr/hr/otpad/ocevidnicix.html>

i za nadzor tržišta u odnosu na stavljanje proizvoda na tržište i o stavljanju izvan snage Uredbe (EEZ) br. 339/93.

U Uredbi Komisije (EU) br. 765/2008 piše:

“Oznaka CE, koja označuje sukladnost proizvoda, vidljiva je posljedica cijelog postupka koji obuhvaća ocjenjivanje sukladnosti u širem smislu. U ovoj se Uredbi trebaju utvrditi opća načela koja uređuju stavljanje oznake CE, tako da budu neposredno primjenjiva i da se pojednostavni buduće zakonodavstvo. Oznaka CE treba biti jedina oznaka sukladnosti koja pokazuje da je proizvod sukladan s usklađenim zakonodavstvom Zajednice. Međutim, mogu se koristiti i druge oznake pod uvjetom da pridonose poboljšanju zaštite potrošača, a nisu obuhvaćene usklađenim zakonodavstvom Zajednice.“

U Očevidnik ukidanja statusa otpada, u vrijeme pisanja ovog rada, bilo je upisano svega 12 pravnih osoba. Trebalo bi provjeriti ima li i jedna pravo stavljanja znaka CE na proizvod, vrlo vjerojatno ne.

Tablica 5. – Dio Očevidnika za ukidanje statusa otpada

Broj	Naziv tvrtke/obrta	Vrsta/e otpada koje ulaze u uporabu	Naziv proizvoda
USO-5	Z.I.T.O. d.o.o.		Pamučne krpe
USO-6	Z.I.T.O. d.o.o.		Pamučnjak (Putzvoll)
USO-7	Drava Internacional d.o.o.		Polimerna sirovina

4.3. Cjelovit pristup

Praksa je pokazala da se planiranju dosizanja ciljeva u gospodarenju otpadom pristupa necjelovito, na primjer: jedan od ciljeva je povećanje udjela obnovljivih izvora energije. Mnogi su izgradili objekte na biogoriva (drvenu sječku i dr.), čiji nusproizvod je pepeo koji se nekada rasipao po poljima. Danas, zbog zahtjeva ministarstva za poljoprivredu, to je zabranjeno raditi dok se ne obave određena ispitivanja. Odgovor na pitanje a što s pepelom je da ga se odloži na odlagalište. Ovo rješenje je u suprotnosti s ciljem o smanjenju mase otpada na odlagalištu.

Još je jasniji primjer s uređajima za pročišćavanje otpadnih voda. U procesu pročišćavanja, uz pročišćenu vodu nastaje otpadni mulj, isprani pijesak i šljunak. Pijesak i šljunak se mogu kao sirovina upotrijebiti u građevinarstvu, ali treba riješiti i financijska pitanja. Mulj se može koristiti za dobivanje bioplina ili za poboljšanje kvalitete tla. Ako takvih objekata nema, mulj opet ide na odlagalište. Samo cjelovitim sagledavanjem nekog proizvodnog procesa, njegovih ulaznih i izlaznih materijala te praćenjem i primjenom najboljih raspoloživih tehnika, kao i dobrom suradnjom predstavnika industrije omogućit će se uključivanje otpada u materijalne tokove.

5. ZAKLJUČNO

Poslije tri godine provedbe Zakona o održivom gospodarenju otpadom i podzakonskih propisa, vrijeme je da se prikupe i analiziraju pitanja, prijedlozi i primjedbe gospodarstva, primjedbe drugih resornih ministarstava, primjedbe inspekcije, udruga civilnog društva i drugih zainteresiranih kako bi se poboljšala i olakšala provedba propisa i dosegnuli zakonom propisani ciljevi gospodarenja otpadom i osiguralo bolje razumijevanje i provedba kružnog gospodarstva. Isto tako, na slučajno odabranim i površnim osvrtom na neke primjere iz prakse može se uočiti da postoje odlični primjeri cjelovitog sagledavanja gospodarenja otpadom i rješavanja vraćanja otpada u materijalne tokove, ali i da postoji značajan prostor za bolje razumijevanje i poboljšavanje provedbe propisa koji na bilo koji način uređuju to područje. Osvrt na svaki propis i članak nekog propisa prelazi okvire ovog rada zato je u nastavku navedeno nekoliko prijedloga kao prilog budućim raspravama. Prijedlozi se temelje na primjerima navedenim u radu:

- prirediti i propisati jedinstven rječnik pojmova i objašnjenja koje je dozvoljenu upotrebljavati prilikom pisanja i prevođenja propisa i normi
- propisati način pisanja propisa
- propisati način prenošenja europskih propisa u hrvatske
- otkriti nepotrebna zakonodavna opterećenja, nepokrivenosti
- prepoznati prilike za pojednostavljenje propisa/ukidanje propisa
- sagledati svaki propis cjelovito i povezati s odgovarajućim propisima i normama
- uključiti u analizu/pripremu propisa/normi sva odgovarajuća ministarstva
- uključiti u analizu/pripremu propisa odgovarajuće predstavnike gospodarstva i provjeriti djelovanje propisa na stvarnim primjerima u gospodarstvu
- razmotriti jesu li propisani ciljevi dosegnuti djelotvorno i učinkovito
- analizirati postojeći informacijski sustav i predložiti poboljšanja
- osigurati bolju primjenu normi
- informirati, osposobiti, poučavati sve dionike na svim razinama.

Iako se rad prvenstveno odnosi na kružno gospodarstvo i gospodarenje otpadom, ovi prijedlozi se odnose i na ostala područja uređena propisima i treba ih dopuniti/izmjeniti tijekom predložene analize provedbe Zakona o održivom gospodarenju otpadom, jer društveno odgovorno poslovanje predviđa rad svih dionika u procesima iznad onog što je propisano, a provedba kružnog gospodarstva je prigoda da se to u praksi i pokaže.

REFERENCE

- Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 93/14
- Pravilnik o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada, NN 117/14
- Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadu, NN 97/05, 81/08, 31/09, 156/09, 38/10, 10/11, 81/11, 126/11, 38/13, 86/13
- Direktiva europskog Parlamenta i Vijeća o ambalaži i ambalažnom otpadu 94/62/EC.
- Direktiva 2004/12/EC europskog Parlamenta i Vijeća od 11. veljače 2004. godine o izmjeni Direktive 94/62/EC o ambalaži i ambalažnom otpadu
- Uredba Komisije (EU) br. 765/2008 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 9. srpnja 2008. o utvrđivanju zahtjeva za akreditaciju i za nadzor tržišta u odnosu na stavljanje proizvoda na tržište i o stavljanju izvan snage Uredbe (EEZ) br. 339/93
- http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm
- http://ec.europa.eu/environment/waste/framework/by_products.htm
- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/interactive-diagram/efficiency-vs-effectiveness>
- HRN EN ISO 9000:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom -- Temeljna načela i terminološki rječnik
- HRN EN ISO 9001:2015 Sustavi upravljanja kvalitetom -- Zahtjevi
- HRN EN 13432:2003 Ambalaža -- Zahtjevi za oporabivost ambalaže kompostiranjem i biorazgradnjom -- Sheme ispitivanja i kriteriji prihvatljivosti ambalaže (EN 13432:2000)
- HRN EN 13437:2004 Ambalaža i recikliranje materijala -- Kriteriji za metode recikliranja -- Opis procesa recikliranja i dijagram toka (EN 13427:2004)
- HRN EN 13427:2007 Ambalaža -- Zahtjevi za upotrebu europskih norma u području ambalaže i ambalažnog otpada (EN 13427:2004).
- HRN EN 15358:2011 Kruta oporabljena goriva -- Sustavi upravljanja kvalitetom -- Posebni zahtjevi za primjenu u proizvodnji krutih oporabljenih goriva (EN 15358:2011)
- WCED (1987) Our Common Future
- ISO/DIS 20400.2:2016(E) Održiva nabava – vodič (neslužbeni prijevod)

IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U POSLOVNI SUSTAV KROZ INTEGRIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM

IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS SYSTEM USING INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Lada Bauer

lada.bauer@gmail.com

SAŽETAK

Svojim razvojem, čovječanstvo troši i uzima sve više resursa bez osjećaja da ih vrati. Poduzeća su većinski potrošači resursa, ali su i svojim poslovanjem odgovorni ne samo za resurse koje koriste, već i za sustave kojima osiguravaju i pružaju outpute tih resursa. Ovim radom istražilo se što za poduzeće znači društvena odgovornost i na koji ju ono može istinski ostvariti i primjenjivati. Analizira se prvo poduzeće u Republici Hrvatskoj koje se certificiralo za upravljanje društvenom odgovornošću i na taj način ju implementiralo u svoje poslovanje. Pojašnjene su norme koje je poduzeće primijenilo te je istraženo na koji način su one povezane i integrirane u sustav. Teorijski je prikazan koncept društvene odgovornosti poduzeća te su predstavljene norme ISO 9001:2015, ISO 26000:2010 i IQNet SR-10. Za pisanje rada korišteni su podaci iz stručne literature vezane uz teme društveno odgovornog poslovanja te normi. Određene informacije dobivene su putem online dostupnih publikacija, članaka te dokumenta i informacija sa internetskih stranica. Oni podaci koji su bili mogući, navedeni su iz osobnih saznanja autorice rada. U prikupljanju podataka korišteni su dijelom primarni te dijelom sekundarni izvori. Primarni podaci prikupljeni su metodom ispitivanja, odnosno provođenja intervjua i djelomice metodom promatranja. Sam rad i cjelokupno istraživanje teme rada napisani su kao studija slučaja poduzeća koje je implementiralo društvenu odgovornost u poslovanje. Cilj rada je prikazati korelaciju između društveno odgovornog poslovanja i integriranog sustava upravljanja kvalitetom, odnosno dati odgovor na pitanje kako stvoriti održivi sustav upravljanja društvenom odgovornošću.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, dionici, kvaliteta, upravljanje kvalitetom, ISO 9001:2015, ISO 26000:2010, IQNet SR-10.

ABSTRACT

As humanity develops, it consumes and takes more resources with no sense of returning them. Companies are major resource consumers and with their activities, they are responsible not only for the resources they use, but also for systems they provide with resources outputs. This paper investigates what does corporate social responsibility means for a company and how can it be achieved and applied. Analysis includes the first company in Croatia that is certified for corporate social responsibility. The standards applied in the company are clarified, with the focus on their relation and integration. Theoretical overview shows the concept of corporate social responsibility and standards ISO 9001:2015, ISO 26000:2010 and IQNet SR-10. References are used from the literature related to the topic of corporate social responsibility and norms. Certain information is obtained through online publications, articles and documents and sources from websites. Where applicable, information is given from author's personal experience. The data is collected from partly primary and partly secondary sources. Primary data is collected by the interrogation method and conducting interviews and partly by the observation. The paper itself, as well as the research are performed as a case study of the company that has implemented social responsibility into business system. The aim is to show the correlation between corporate social responsibility and an integrated quality management system and to answer the question of how to create a sustainable system of governance and social responsibility.

Keywords: corporate social responsibility, stakeholders, quality, quality management, ISO 9001:2015, ISO 26000:2010, IQNet SR-10.

1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje (DOP), odnosno društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva odgovornost prema svim sustavima, s kojima je poduzeće u užem ili širem doticaju. To su zaposlenici, kupci, dobavljači, država, društvena zajednica, okoliš i drugi. Zajedničkim imenom zovu se dionici i zajedno utječu na razvoj i poslovanje poduzeća, stoga odgovornim poslovanjem naspram njih, poduzeće osigurava svoju dugoročnu održivost i konkurentsku prednost.

2. KLJUČNI ELEMENTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I NJEGOVA VAŽNOST ZA SUVREMENA PODUZEĆA

Društvena odgovornost poduzeća predstavlja napor korporacije da proširi svoje djelovanje izvan okvira koju su propisani zakonom, balansirajući potrebe svojih interesno-utjecajnih skupina, prvenstveno dioničara za povećanjem profita, s potrebama ostvarenja ciljeva drugih interesno-utjecajnih skupina.

Društvena odgovornost zaživit će jedino ako postoji volja poduzeća, odnosno njegovih predstavnika, da ju provode. Ona nije fiksno, nepromjenjivo stanje, koje jednom kad se uspostavi, ostaje takvo. Podložna je promjenama i mora biti u skladu s očekivanjima društva. Poduzeća moraju osigurati kapacitete i mogućnosti na osnovi kojih će promjenjiva očekivanja društva integrirati u svoj menadžment rizika, promjena i prilika, ali i pronaći načine na koje će te poslovne prakse istovremeno zadovoljiti očekivanja poslovnog okruženja. Odluke, inicijative i akcije vezane uz društveno odgovorno poslovanje moraju doći od strane vrhovnog menadžmenta. On će potaknuti uspostavljanje "odgovorne" organizacijske kulture, usaditi svojim zaposlenicima vrijednosti, stavove i znanja o beneficijama društveno odgovornog poslovanja.

Kada se govori o odnosima u društveno odgovornom poslovanju i prema kome zapravo treba biti odgovoran, misli se na skupine koje imaju interes odnosno utjecaj na poduzeća, poznate još pod nazivima *stakeholderi*, odnosno dionici. To mogu biti organizacije ili pojedinci, koji utječu pozitivno ili negativno na poduzeće ili su pod utjecajem njegovih odluka i aktivnosti. Transparentan odnos između poduzeća i njegovih dionika osigurava dugoročno stvaranje povjerenja između svih zainteresiranih strana koje izgrađuju trajniji odnos.

S druge strane, pojedinci i poduzeća najčešće imaju pogrešnu percepciju o tome što je društveno odgovorno poslovanje. Korporativna filantropija¹ često se poistovjećuje s pojmom društveno odgovornog poslovanja te se ističe kao skoro njegov jedini pojavni oblik. Čak štoviše, sama poduzeća ju komuniciraju kao svoje društveno odgovorne akcije. Jednako tako poduzeća često prikrivaju informacije i posluju netransparentno ili pak informiraju o svojim proizvodima i uslugama na pogrešan ili nepotpun način.

¹ Izravan prilog poduzeća za neku humanitarnu akciju ili društveni cilj, najčešće u obliku bespovratne novčane pomoći, donacija i/ili usluga u naturi

Navedeno se naziva *greenwashing*. Nastao je od pojma *whitewashing*, što označava planirane i namjerne pokušaje sakrivanja negativnih i loših činjenica i radnji, posebice u političkom kontekstu. *Greenwashing* označava isto, samo što je vezan uz ekološke činjenice i radnje.

Ono što bi se moglo učiniti po pitanju pokušaja prevencije *greenwashinga* jest da se jasno i kvalitetno komuniciraju “zelene” akcije poduzeća, kroz različite vidljive dokaze, a ne samo pukim izjavama. Komunikacija u svakom trenutku mora biti transparentna i pravovremena, svaki proizvod, usluga pa i organizacije moraju imati osigurane i jasno istaknute potvrde i certifikate da su odgovorni i ekološki. Možda najučinkovitije rješenje po tom pitanju je Globalna inicijativa za izvještavanje (*Global Reporting Initiative* - GRI), za područje nefinancijskog izvještavanja o ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima poslovanja poduzeća. Prema Direktivi 2014/95/EU Europskog parlamenta, nefinancijsko izvještavanje od poduzetnika zahtijeva detaljnije objavljivanje informacija vezanih za razvoj i uspješnost poduzeća te utjecaj njegovog poslovanja na okolišna, društvena i kadrovska pitanja te pitanja u vezi s poštovanjem ljudskih prava, borbom protiv korupcije i podmićivanjem. Prema spomenutoj direktivi, od 1. siječnja 2017. godine, ono će postati obavezno u cijeloj Europskoj uniji.

3. USPOSTAVLJANJE INTEGRIRANOG SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM KROZ IMPLEMENTACIJU VIŠE NORMI

Pojam upravljanja kvalitetom obuhvaća zajedničku predanost svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama i usmjerenost svih organizacijskih procesa u kreiranje proizvoda koji će zadovoljiti očekivanja kupaca, premašiti ih, ali i konstantno težiti ka poboljšanjima. Također podrazumijeva i stvaranje organizacijske kulture kvalitete u organizaciji. Kvaliteta u ovom kontekstu zapravo označava kako se nešto radi, kroz pojedine korake procesa, a ne odnosi se na svojstvo finalnog outputa. Prema normi ISO 9000 upravljanje kvalitetom definira se kao usklađene radnje za usmjerenje organizacije i upravljanje njome s obzirom na kvalitetu.

Definiranjem strategije poslovanja, određuje se smjer u kojem se neka organizacija kreće, odnosno njezin način upravljanja sustavom. Putem alata i metoda sustava upravljanja kvalitetom jasno se može analizirati i ocijeniti djelotvornost i učinkovitost strateškog menadžmenta nekog poduzeća. Ključna veza između sustava upravljanja kvalitetom i strateškog menadžmenta je kada se jednom sustav implementira kroz cijelu organizaciju, istovremeno se uvodi i strateški menadžment sa svim svojim procesima.

3.1. Značajke i primjena norme ISO 9001:2015

Norma ISO 9001 postavlja zahtjeve za upravljanje sustavom kvalitete. Pomaže organizacijama da posluju učinkovitije i poboljšaju zadovoljstvo klijenata. Posljednja revizija ove norme ISO 9001:2015 zamijenila je prethodnu verziju ISO 9001:2008 i pred-

stavlja najznačajniju reviziju norme ISO 9001 od 2000. godine. Razlike u odnosu na prethodnu verziju su nova struktura i razmišljanje na temelju potencijalnih rizika. Nova struktura norme prati strukturu ostalih normi ISO sustava upravljanja, što olakšava razumijevanje i primjenu normi organizacijama koje koriste integrirani sustavi upravljanja. Prednosti koje nova verzija ISO 9001:2015 donosi su stavljanje većeg naglaska na angažman vrhovnog menadžmenta, pomaže identificirati organizacijske rizike i potencijale na strukturiran način, struktura i termini su slični ostalim normama, što olakšava razumijevanje i snalaženje organizacijama koje koriste integrirani sustavi upravljanja.

3.2. Značajke i primjena norme ISO 26000:2010

Društvena odgovornost sve više dobiva značaj u poslovanju poduzeća, prvenstveno zbog pritiska interesnih skupina, no i zbog održavanja trenda i imidža poduzeća. Međunarodna organizacija ISO prepoznala je važnost te je 2010. godine izdala normu ISO 26000 Smjernice za društvenu odgovornost. Po njima se društvena odgovornost može implementirati u poslovanje bilo koje organizacije, neovisno o veličini ili sektoru u kojem djeluje. Navedeno je sedam točaka: područje primjene, odnosno sadržaj i opseg norme, zatim pojmovi i definicije iz područja društvene odgovornosti, dok se u trećoj točki, pomoću opisa uvjeta koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti, nastoji postići njezino bolje razumijevanje za organizaciju. U četvrtoj točki navodi se sedam principa društvene odgovornosti – odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesnih skupina, poštovanje pravne države, poštivanje međunarodnih normi ponašanja i poštivanje ljudskih prava. Prepoznavanje društvene odgovornosti te identifikacija i uključivanje interesnih skupina, sadržani su u petoj točki. Šesta točka posvećena je ključnim subjektima društvene odgovornosti i odnosima prema njima. Ključni subjekti u ovom slučaju su upravljanje organizacijom, ljudska prava, radne prakse koje moraju biti pravedne, okoliš, korisnici i klijenti te uključenost šire zajednice i ulaganje u njezin razvoj. U posljednjoj točki norme sadržane su smjernice za samu integraciju društvene odgovornosti u organizaciju. S obzirom da ova norma predstavlja smjernice, a ne zahtjeve, nije moguće certificirati se po njoj, već služi kao nadopuna ostalim normama. Prema ISO-u, ova norma predstavlja snažan alat za prelazak s dobrih namjera na dobre postupke.

3.3. Sustav društveno odgovornog upravljanja kroz normu IQNet SR-10

U 21. stoljeću, usred međunarodne krize koja nije samo financijska, nego i kriza vrijednosti, usvajanje sistematiziranih kriterija za održivi razvoj i društvenu odgovornost u organizacijama više nije opcija, već nužnost koja se mora nametnuti organizacijama kako bi se osigurao njihov dugoročni opstanak. Već spomenuta norma ISO 26000 Smjernice za društvenu odgovornost nije učinkovita za praktičnu primjenu i ne pruža mogućnost certificiranja. Alat koji će im omogućiti integraciju smjernica i načela norme ISO 26000 u svakodnevno poslovanje i nadopuniti ostale sustave upravljanja koje su već primijenili, je norma IQNet SR-10 Upravljanje društvenom odgovornosti.

Norma IQNet SR-10 donosi definiciju upravljanja društvenom odgovornošću, što pred-

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

stavlja integraciju etičkih, socijalnih i radnih vrijednosti u generalno upravljanje organizacijom, uz istovremeno poštovanje ljudskih i ekoloških prava. Upravljanje društvenom odgovornošću prvenstveno je bazirano na politikama, strategijama, akcijama i procedurama te odnosu s dionicima poduzeća.

IQNet SR-10 je međunarodna specifikacija, razvijena od strane IQNet udruge i njezinih partnera, na temelju RS10 specifikacije, koju izdaje partner AENOR iz Španjolske. Njome je ciljana integracija društveno odgovornog upravljanja u poslovnu strategiju organizacija te komuniciranje postignuća dobivenih putem certifikata. Njezin uspjeh i kvaliteta leže u tome što ima široku primjenu, neovisno o veličini organizacije, sektoru u kojem djeluje, vlasništvu, je li je već poduzela neke aktivnosti integriranja društvene odgovornosti u poslovanje ili će tek s time započeti. S obzirom da se temelji na Demingovoj metodologiji Plan-Do-Check-Act (PDCA), kompatibilna je s drugim normama, kao što su ISO 9001, ISO 14000 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša), ISO 2701 (Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću) i druge.

Ukratko, kada se govori o društveno odgovornom sustavu upravljanja, podrazumijeva se transparentnost, etičko ponašanje i ispunjavanje očekivanja dionika. IQNet SR-10 definira najmanje osam velikih interesnih skupina².

Zahtjevi norme IQNet SR 10 navedeni su kako slijedi:

- Zahtjev 1 – Opseg
- Zahtjev 2 – Normativne reference
- Zahtjev 3 – Pojmovi i definicije
- Zahtjev 4 – Upravljanje sustavom društvene odgovornosti
- Zahtjev 5 – Menadžment – Odgovornost menadžmenta, politika
- Zahtjev 6 – Upravljanje resursima – Planiranje, kompetencije, edukacije i osvještavanje
- Zahtjev 7 – Zahtjevi vezani za dionike
- Zahtjev 8 – Mjerenje, analiza i poboljšanje.

Primjenom IQNet SR-10 norme, brojne prednosti postignute su na području *leadershipa* i upravljanja poslovanjem, okoliša i društva te financija i trgovine. Samo neke od njih su poboljšanje komunikacije i razumijevanja između organizacije i interesnih skupina, gdje su i one uključene u donošenje odluka, omogućuje ostvarivanje integriranog sustava upravljanja, poboljšava upravljanje rizicima, povećava odanost i sudjelovanje zaposlenika, smanjuje negativan utjecaj na okoliš, poboljšava konkurentnost i pridonosi lakšem pristupu financiranja i uspostavljanja odnosa s potencijalnim investitorima i partnerima, donosi uštedu troškova uz istovremeno povećanje produktivnosti i učinkovitosti resursa i drugo.

² Vlasnici, dioničari, investitori i partneri; Zaposlenici; Korisnici, njihovi zaposlenici i potrošači; Dobavljači; Pridruženi članovi i suradnici; Konkurenti; Javna uprava; Zajednica u kojoj organizacija radi i društvo u cjelini; Okoliš na koji mogu utjecati

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

Da bi primjena norme bila olakšana, struktura SR-10 je gotovo identična strukturi norme ISO 9001. Razlikuju se samo u zahtjevu 7, gdje se ISO 9001 zahtjevi odnose na realizaciju proizvoda i usluga, a SR 10 zahtjevi se odnose na dionike. Ta činjenica, kao i PDCA model i kompatibilnost norme sa drugim sustavima upravljanja, omogućava implementaciju SR-10 na način da su oba sustava usporediva sa drugim sustavima i potpuno integrirana. IQNet SR-10 je osnovni alat za primjenu principa ISO 26000 u cijeloj organizaciji, što joj omogućava stjecanje nezavisne i prestižne IQNet certifikacije, kojom je osigurana potvrda opredijeljenosti organizacije za društveno odgovorno poslovanje.

4. IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA KROZ SUSTAV KVALITETE

Poduzeće odabrano za analizu, SWING Informatika, prvo je poduzeće u Republici Hrvatskoj, koje je certificirano prema normi IQNet SR-10. Postupak certificiranja prema navedenoj normi bio je značajno olakšan zbog ranije stečenih certifikata prema normama ISO 9001 i ISO 27001. Od 1996. godine SWING Informatika je dobitnik različitih nagrada i povelja, a posebno se izdvaja povelja Hrvatskog društva za kvalitetu u kategoriji Poticanje i primjena kvalitete u hrvatskom gospodarstvu iz 2013. godine. Jedan od glavnih razloga stjecanja ovog vrijednog priznanja je činjenica da je poduzeće SWING Informatika 31. u svijetu steklo certifikat za društveno odgovorno poslovanje prema standardu IQNet SR-10.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću

Poduzeće SWING Informatika (u daljnjem dijelu teksta Društvo), osnovano 1990. godine, bavi se razvojem programskih paketa poslovne namjene, programiranjem i izgradnjom informacijskih sustava, osposobljavanjem i podrškom korisnika i konzalting uslugama. Područja primjene SWING rješenja su upravljanje dokumentima, predmetima i projektima (*Document, Process & Project Management*), praćenje i upravljanje odnosima s dionicima i klijentima (*Stakeholder & Customer Relationship Management*), upravljanje integriranim sustavom kvalitete (*Quality Management*) i upravljanje znanjem (*Knowledge Management*). Sa sjedištem u Splitu, poduzeće ima ured i u Zagrebu, a svoje poslovanje je razvilo na tržištu Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Srbije, kroz razvijenu mrežu partnera i klijente iz različitih sektora poslovanja. SWING rješenja koriste se u bankarstvu, građevinarstvu, informatičkim poduzećima, osiguravajućim društvima, državnoj upravi, obrazovnim institucijama te u proizvodnim, prometnim i trgovačkim poduzećima navedenih zemalja. Svoj proizvodni portfolio Društvo temelji na dva proizvoda vlastite izrade i dizajna, SWING Paperless Office i SWING Total Quality.

SWING Paperless Office (SPO) predstavlja *software* koji nudi cjelovito rješenje za organizaciju i praćenje poslovanja poduzeća – dokumenata, procesa i stranaka. Zajednički elektronički sustav omogućuje zaposlenicima praćenje i pristup svim poslovnim događajima i informacijama poduzeća – *e-mailovima*, dopisima, faksevima, zapisnicima sa sastanaka te svim ostalim dokumentima vezanima uz poslovanje. Svaki novonastali

dokument se pohranjuje na serveru, kontekсно vezan uz odgovarajući predmet obrade, proces, klijenta. Voditelji timova i menadžeri ovim sustavom mogu jednostavnije koordinirati poslovanje i ljude jer im omogućuje da u svakom trenutku imaju odgovorena na pitanja tko?, što?, gdje?, kada?, kako? i koliko?, vezana uz cjelokupno poslovanje. Glavne prednosti ovog *softwarea* su velika ušteda vremena i troškova, eliminiranje gubitaka, efikasnije i kvalitetnije poslovanje s obzirom na klijente, ali i ostale interesne skupine.

SWING Total Quality (STQ) je program namijenjen organizacijama koje žele podići razinu kvalitete poslovnih procesa, neovisno posjeduju li neki od certifikata kvalitete. Program kao takav omogućuje uspostavljanje i održavanje kontroliranog sustava kvalitete, izradu dokumenata kvalitete u čiji se postupak pregleda i odobravanje mogu uključiti svi, koji svojim znanjem mogu sudjelovati u uspostavi kvalitete, zatim elektroničku distribuciju dokumenata i kontrolu prijema istih, dostupnost dokumenata svima, automatizaciju periodičnih pregleda i revizije dokumenata, planiranje i izvođenje audita te arhiviranje i verzioniranje.

Usluge koje Društvo također nudi su projektiranje i izrada informacijskih sustava, usluge održavanja i korisničke podrške, s mogućnošću daljnjeg razvoja *softwareskih* rješenja, prema zahtjevima korisnika. Usluge edukacije podrazumijevaju osposobljavanje korisnika sustava te osposobljavanje administratora.

4.2. Implementacija društveno odgovornog poslovanja

Kako bi visoki kriteriji IQNet SR-10 norme bili zadovoljeni, Društvo je provelo dugotrajne i zahtjevne pripremne aktivnosti. Kao što je već ranije rečeno, poduzeće je certificirano prema normama ISO 9001 i ISO 27001, što je preduvjet za implementaciju društveno odgovornog poslovanja i certifikaciju prema normi IQNet SR10.

4.2.1. Vizija i misija poduzeća

Temeljne vrijednosti te vizija i misija poslovanja predstavljeni su u dokumentu Etički kodeks. Kroz implementaciju već spomenutih standarda za upravljanje kvalitetom te društvenom odgovornošću, društvena odgovornost se želi integrirati u sve poslovne procese i segmente poslovanja (resurse, operacije, odluke, proizvode, odnose itd.). Navedeno se u Društvu njeguje kao poslovna filozofija i vodilja za poslovanje, odnosno uz visoku razinu kvalitete procesa i proizvoda, posluje se društveno odgovorno prema svim dionicima. Time se ono razlikuje od konkurencije i teži poslovnoj izvrsnosti putem usmjerenosti na potrebe dionika, prvenstveno kupaca, brige za vlastite zaposlenike i društveno odgovornog poslovanja. Etički kodeks također predstavlja moralna i etička načela, kojih se svi zaposlenici Društva trebaju pridržavati i promicati ih, kako u poslovnom, tako i u privatnom životu. Ciljevi, koje ovakvim poslovanjem žele postići, vezani su uz interno i eksterno poslovanje, odnosno nastoji se definirati okvir prihvatljivog ponašanja zaposlenika i Uprave, uspostaviti visoke standarde rada i poslovanja te uspostaviti realna očekivanja od strane svih dionika. U ovome poduzeću, svi ciljevi poslovanja i odluke vezane uz društvenu odgovornost donose se na razini vrhovnog

menadžmenta, Uprave. Uvijek su orijentirani na interese i potrebe svih interesnih skupina, vlasnike i investitore, kupce, zaposlenike, dobavljače i partnere, udruge, konkurente, državnu upravu, društvenu zajednicu i okoliš.

Nekoliko je zanimljivih određenja u njihovom Etičkom kodeksu, na koja su se Društvo i njegovi zaposlenici obvezali, a koja se ne viđaju često kod društveno odgovornog poslovanja poduzeća, no itekako su poželjna i nužna. Ulaže se u odgovornost prema lokalnoj zajednici iz koje potječu, nastojeći doprinijeti održivom razvoju zajednice putem konkretnih aktivnosti, u razini svojih mogućnosti. Također nastoji se poticati razvoj te zajednice kroz zapošljavanje i suradnju s lokalnim dobavljačima. Da bi društveno odgovorno poslovanje zaživjelo kao sastavni dio poslovanja nekog poduzeća na ispravan način, najvažnija je i najpotrebnija podrška i inicijativa od strane vrhovnog menadžmenta. U SWING Informatici, ovaj je uvjet uspješno zadovoljen, u Etičkom kodeksu nalazi se izjava Uprave, gdje ona osobno stoji iza vrijednosti Etičkog kodeksa te se obvezala primjenjivati iste i u praksi. Bilo kakve izmjene Etičkog kodeksa, u skladu su s postupcima upravljanja sustavom kvalitete.

4.2.2. Sastavnice integriranog sustava upravljanja kvalitetom

SWING Informatika za upravljanje Dizajniranjem i razvojem poslovnih aplikacija posjeduje sljedeće certifikate:

- ISO 9001:2015 – Upravljanje kvalitetom
- ISO 27001:2005 – Upravljanje informacijskom sigurnošću
- IQNet SR-10 – Upravljanje društvenom odgovornošću.

Prva norma ISO 9001:2008 implementirana je 2008. godine te je time uređen sustav kvalitete u poduzeću. Razlozi za implementaciju ove norme bili su poboljšanje poslovanja, standardizacija načina rada i očuvanje konzistentnosti rada. Opisano je poslovanje, definirani su procesi, popisani su zaposlenici i stvoreni su temelji za daljnu implementaciju ostalih standarda za pojedinačna područja. Ova norma predstavlja bazu njihovog sustava upravljanja kvalitetom. Integrirani sustav upravljanja kvalitetom oformljuje se svakom daljnjom implementacijom standarda. S obzirom da se svaka norma s vremenom mora mijenjati i prilagođavati promjenama, godine 2015. izdana je nova verzija norme ISO 9001. Društvo je ovdje otišlo korak dalje i s obzirom na iskustvo i znanje u implementaciji normi sustava upravljanja kvalitetom, implementiralo je normu ISO 9001:2015 prije izdavanja službene verzije.

Godine 2012. s obzirom na informatiku kao područje njihovog poslovanja, implementirali su normu ISO 27001:2005. Temeljna filozofija ISO 27001 zasniva se na upravljanju sigurnosnim rizicima, odnosno prepoznavanju rizika koji prijete podacima i informacijama te njihovoj sustavnoj obradi, odnosno na koje načine spriječiti pojavu tih problema. Zanimljivo je da su zahtjeve norme direktno integrirali ne samo u svoje poslovanje, već i u proizvode, odnosno *software* koji nude klijentima. S obzirom da su u današnje vrijeme informacije te informacijski sustavi i mreže svakodnevno izloženi pri-

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

jetnjama hakiranja, raznim prevarama, špijunaži i drugima, *software* SPO ima ugrađene mehanizme za zaštitu podataka, a dodatno su u aplikacije implementirani i sigurnosni standardi koji klasificiraju dokumentaciju s obzirom na stupanj povjerljivosti – javno, interno, povjerljivo i strogo povjerljivo.

Nadalje, želeći se distancirati od konkurencije, ali i radi osobnog stava prema društvenoj odgovornosti, 2013. godine počeli su u svom poslovanju primjenjivati Smjernice za društvenu odgovornost ISO 26000. Rečeno je kako ova norma ne sadrži zahtjeve i ne omogućava certifikaciju te je njezina primjena dobrovoljna i podložna korištenju na različite individualne načine. Predstavnici Društva zaista su željeli implementirati društvenu odgovornost u poslovanje, bez iznimaka, stoga su se odlučili za certifikaciju prema normi IQNet SR-10, čiji se zahtjevi temelje na osnovnim načelima norme ISO 26000. Kao konačni cilj, društvena odgovornost je implementirana u sve poslovne procese i segmente poslovanja (resurse, operacije, odluke, i drugo).

Integracija ova tri sustava u jedan sustav upravljanja kvalitetom, olakšan je činjenicom da je već ranije implementirana norma ISO 9001:2015, koja je sa izmjenama u svojim zahtjevima pripremila podlogu za integriranje društveno odgovornog poslovanja. Dodatno je ovome doprinijela i činjenica da su ISO 9001:2015 i IQNet SR-10 gotovo identični u zahtjevu 4 – Opći zahtjev vezan za upravljnje dokumentacijom i zapisima, zahtjevu 5 – Odgovornosti menadžmenta, zahtjevu 6 – Upravljnje resursima i zahtjevu 8 – Mjerenje, analizu i poboljšanja. Razlikuju se samo u zahtjevu 7, gdje se ISO 9001 zahtjevi odnose na realizaciju proizvoda i usluga, a SR 10 zahtjevi se odnose na dionike. Za zajedničke zahtjeve potrebno je prilagoditi postojeću dokumentaciju i postupke, a novu dokumentaciju i postupke potrebno je izraditi za IQNet SR-10 zahtjev 7, koji se odnosi na dionike, odnosno na društveno odgovorno poslovanje.

4.2.3. Postupak implementacije integriranog sustava upravljanja kvalitetom

Uspostavljanje svakog novog sustava, procesa, cjeline, ima svoj početni korak, odnosno bazu od koje počinje izgradnja. Integrirani sustavi upravljanja kvalitetom za svoju bazu uvijek imaju normu ISO 9001. Na nju su nadograđene ostale norme, ovisno o poslovanju poduzeća i potrebama certifikacije. Pod implementacijom norme podrazumijeva se donošenje politika i procedura u pisanom obliku, odnosno pišu se dokumenti koji predstavljaju organizacijske propise prema zahtjevima koje sadrži norma.

Nakon što se pomoću ove norme uredio sustav poslovanja i oformili dokumenti za poslovanje, implementirana je norma ISO 27001:2005, za upravljanje informacijskom sigurnošću. Njome je omogućena zaštita povjerljivosti, cjelovitosti i raspoloživosti podataka i informacija u tvrtki. Društvo je pomoću ove norme definiralo potencijalne probleme koji se mogu dogoditi u vezi informacijske sigurnosti, odnosno procjenjuju rizik te definiraju što treba poduzeti da se takvi problemi spriječe. Međutim, u većini slučajeva tvrtke već imaju sav potreban *hardware* i *software*, ali ih koriste na nesiguran način – stoga se većina primjene norme ISO 27001 odnosi na uspostavu organizacijskih propisa koji su neophodni da bi se spriječilo narušavanje sigurnosti.

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

Za implementaciju sustava upravljanja društvenom odgovornošću 2012. godine pokrenut je projekt, čiji je voditelj bio izvršni direktor Društva, a članovi projektnog tima su bili voditelj kvalitete, administrator informacijskog sustava i direktor razvoja. Njihova uloga je bila da iz različitih aspekata pomažu provođenje projekta, ispunjavaju projektom dane zadatke i donose odluke o raznim pitanjima koja zahtijevaju multidisciplinarnost. Na slici 1., sažeto su prikazane faze projekta i izlazni rezultati. Projekt je trajao 5 mjeseci, Plan projekta je napravljen 26. studenog 2012., a Zaključni projektni izvještaj napisan je 15. svibnja, 2013.

Faze	Izlazni rezultati
1. Faza planiranja	<ul style="list-style-type: none"> – Izrada projektnog plana – Prevođenje norme IQNet SR 10
2. Faza implementacije	<ul style="list-style-type: none"> – Unos relevantnih standarda u vanjske dokumente kvalitete – Ažuriranje priručnika kvalitete – Politika kvalitete - sažeti 3 politike u jednu – Izrada politika sustava kvalitete u skladu s normom IQNet SR 10 i pripadajućih zapisa – Ažuriranje postupka za upravljanje nesukladnostima i incidentima (poglavlje 8) – Izrada Code of Conduct - Etički kodeks
3. Faza praćenja	Kontinuirano
4. Faza poboljšanja	Kontinuirano

Slika 1. Faze projekta i izlazni rezultati

Izvor: SWING Informatika

Za prilagodbu postojeće dokumentacije i za izradu novih dokumenata integriranog sustava upravljanja, koristio se već postojeći postupak sustava kvalitete Upravljanje dokumentima, kojim je definiran proces upravljanja dokumentima integriranog sustava upravljanja. Taj proces uključuje planiranje, pripremu i izradu dokumenata integriranog sustava upravljanja, pregled i usklađivanje, ovjeru i odobravanje, izdavanje i distribuciju dokumenata, povlačenje prethodnog dokumenta, nadzor nad raspoloživošću dokumenata na mjestu uporabe, provjera ispravnosti oznake statusa i izdanja, provjera statusa vanjskih dokumenata i povlačenje i označavanje nevažećih dokumenata.

Sva prilagođena i novoizrađena dokumentacija Integriranog sustava upravljanja navedena je u dokumentu Specifikacija dokumentacije, radnoj uputi sustava kvalitete.

U zahtjevu 4 norme IQNet SR-10 – Društveno odgovorno poslovanje, u točki 4.2.2. – Priručnik društvene odgovornosti, navodi se da organizacija treba uspostaviti, implementirati i održavati priručnik koji će sadržavati između ostalog dionike identificirane od strane organizacije, Etički kodeks i Politiku. Prema ovom zahtjevu prilagođen je i Priručnik kvalitete, na način da su u njega integrirani zahtjevi za Priručnik društvene odgovornosti, izrađen je dokument Matrica interesnih skupina, kao dio dokumenta

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

Politika sustava kvalitete, a Etički kodeks je izrađen kao zaseban dokument, koji opisuje načine poslovanja. U Matrici interesnih skupina, za svakog dionika definirana su očekivanja koja Društvo ima naspram njih, koliki je stupanj važnosti tih očekivanja i koliki je stupanj važnosti samog dionika za Društvo te su uz određene dionike definirali i ciljeve. Primjerice, za interesnu skupinu Vlasnici, Uprava i investitori, očekivanja su da posluju efikasno i održivo, navedena su konkretna imena dva dionika koji čine ovu interesnu skupinu, definirana je važnost stupnja 2 za očekivanja te jednak stupanj za važnost dionika te je kao cilj navedeno promicanje društveno odgovornog poslovanja. Drugi primjer je sekundarna interesna skupina Okoliš, gdje je očekivanje naspram nje racionalno korištenje resursa i zaštita ekosistema, važnost očekivanja je stupnja 1 te je cilj izraditi i objaviti studiju o zaštiti šuma.

Da je SWING Informatika uistinu društveno odgovorno poduzeće, dokazano je njihovim dokumentom Politika društvene odgovornosti, čija je izrada obvezna prema zahtjevu 5 – Odgovornost menadžmenta, norme IQNet SR-10. Ovim zahtjevom u dokumentu Specifikacija dokumentacije generalno su propisani postupci menadžmenta Društva, planiranje ciljeva, revizije, stručnog osposobljavanja i drugo te su izrađene i tri politike vezane za dionike: Odnosi unutar organizacije (koja obuhvaća vlasnike, Upravu, investitore i zaposlenike), Odnosi s tržišnim subjektima (koja obuhvaća kupce i korisnike, dobavljače i partnere, udruge i konkurente) te Odnosi s regulatornim, društvenim i prirodnim okruženjem (koja obuhvaća državnu upravu, društvenu zajednicu i okoliš).

Dokument Politika društvene odgovornosti dio je krovnog dokumenta Politika kvalitete. U dokumentu Politika društvene odgovornosti postavljeni su ciljevi vezani za sustav upravljanja društveno odgovornim poslovanjem:

- definiranje okvira prihvatljivog ponašanja zaposlenika i Uprave
- uspostavljanje visokih standarda rada i poslovanja
- uspostavljanje realnih očekivanja od strane svih interesnih skupina (dionika).

Također su definirane odgovornosti i odgovorne osobe unutar Društva:

- Voditelj kvalitete je odgovoran za implementaciju DOP-a u skladu sa politikom, te brine da su osigurani svi potrebni resursi
- Voditelj kvalitete je odgovoran za operativnu koordinaciju DOP-a, kao i za njegovo održavanje
- Uprava je odgovorna za pregled DOP-a barem jednom godišnje ili prilikom svake veće promjene, i o tome napisati zapisnik (svrha jest ustanoviti prikladnost, opravdanost i učinkovitost DOP-a)
- Voditelj kvalitete odgovoran je za obučavanje i osvješćivanje djelatnika za DOP
- Svi incidenti ili slabosti moraju se dojaviti Voditelju kvalitete.

Zahtjevom 6 norme IQNet SR-10 definirani su svi resursi potrebni za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i poboljšanje upravljanja sustava društvenom odgovornošću

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

u poduzeću. Također se definira da se osobama, uključenima u proces upravljanja tim sustavom, mora osigurati edukacija, treninzi i stjecanje potrebnih vještina i iskustva. Detaljnije je to pojašnjeno u zahtjevu 7.3.10. Društvo je u svojoj Specifikaciji dokumentacije formiralo pravilnik o radu, pravilnik o plaćama, o školovanju zaposlenika, o zapošljavanju, poslovnoj tajni i drugo.

Zahtjev 7 norme IQNet SR-10 odnosi se na zahtjeve vezane uz upravljanje društveno odgovornim poslovanjem u odnosu na dionike. Autorici rada ustupljena je verzija dokumenta Specifikacija dokumentacije, u kojem su zahtjevi za upravljanje društveno odgovornim poslovanjem u odnosu na dionike, dio zahtjeva 5 – Odgovornost uprave, a pod zahtjevom 7, u spomenutom dokumentu opisani su razvojni koraci i dokumenti potrebni za realizaciju proizvoda i usluga.

Posljednji zahtjev 8 odnosi se na mjerenja analize i poboljšanja te su u dokumentu Specifikacija dokumentacije opisani kao tjedno planiranje i koordinacija, interni auditi, upravljanje nesukladnostima, popravne radnje, zaštitne radnje i upravljanje incidentima.

Vidljivo je da je Društvo maksimalno koristilo postojeću dokumentaciju, politike i postupke za implementaciju IQNet SR-10 u Integrirani sustav upravljanja. Postojeća dokumentacija se prilagođavala, a izrađena je nova samo za one zahtjeve koji se nisu mogli integrirati u postojeću, bilo da je to izričit zahtjev norme ili je tako bilo jednostavnije da se neki postupci održe jednostavnim i efikasnim.

4.3. Prijedlozi unaprjeđenja sustava

Kroz provedeno istraživanje poslovanja Društva, utvrđeno je kako njegovi predstavnici, odnosno izvršni direktor i zaposlenici imaju podosta iskustva u pogledu društveno odgovornog poslovanja. Već je rečeno kako je inicijativa za ovakvu uspostavu poslovanja došla od izvršnog direktora, a zaposlenici su također od samih početaka razvoj integriranog sustava upravljanja u smjeru društvenog odgovornog poslovanja u potpunosti prihvatili i podržali te osobno sudjelovali u njegovom razvoju i implementaciji. To je ujedno i preduvjet da bi implementacija bila uspješna i da bi se poslovanje odvijalo u društveno odgovornom smjeru.

S obzirom da je u ovom radu provedena analiza prvog poduzeća u Republici Hrvatskoj koje je certificirano za sustav upravljanja društvenom odgovornošću, nailazi se na poteškoće davanja prijedloga za unaprjeđenje sustava. Ovo društvo zasigurno je primjer uzornog poslovanja i dobre prakse za ostala hrvatska poduzeća te se može reći kako su time ispred svog vremena. Svaki zaposlenik Društva u potpunosti poznaje njegovo poslovanje te "radi i živi" društvenu odgovornost i ono što je propisano zahtjevima i normama, ne samo u poslovnom, već i u privatnom životu.

Društvu se predlaže podizanje svijesti (*awareness*) o društveno odgovornom poslovanju i poticanje inicijative i implementacije takvog sustava kod drugih poduzeća, kao svojevrsna usluga savjetovanja i edukacije. Prvenstveno se to odnosi na poticanje partnera i klijenata Društva da osiguraju podršku vrhovnog menadžmenta, kako bi društveno od-

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

govorno poslovanje uvrstili u svoju strategiju poslovanja i ciljeve, kako bi to rezultiralo certificiranjem za sustav upravljanja društvenom odgovornošću.

Društvo je od ožujka 2014. godine član Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Na Konferenciji o društveno odgovornom poslovanju, koja se održava svake godine, organiziraju se i panel rasprave, na kojima izvršni direktor SWING Informatike redovito sudjeluje, a također objavljuje i članke na različite teme vezane uz društveno odgovorno poslovanje, u glasilu HR PSOR-a GiO – Gospodarstvo i održivost. Ovime su već bliži ideji autorice ovoga rada o uspostavi inicijative i edukacije o društveno odgovornom poslovanju, no ove aktivnosti su još uvijek na dobrovoljnoj bazi izvršnog direktora te su većinom vezane uz edukaciju o održivom i društveno odgovornom poslovanju kao teoriji, nego li kao praksi, odnosno ne širi se toliko svijest o postojanju mogućnosti implementacije sustava upravljanja društvenom odgovornošću u poduzeću. Svijest o tome je ono što izostaje kod mnogih poduzeća. Interes i želja za znanjem o društvenoj odgovornosti trebaju postojati sami po sebi kod onih koji se time bave, no česti su slučajevi da se oni steknu tek kada im je nešto vezano uz to ponuđeno i već unaprijed pripremljeno.

Dodatni razlog za ovakve potencijalne usluge edukacije i savjetovanja, predstavlja i jedan od klijenata SWING Informatike, Grad Pula, koji je u ožujku 2014. godine pristupio uvođenju sustava upravljanja društvenom odgovornošću prema normi IQNet SR-10. Time su postali jedina organizacija javnog sektora u svijetu, certificirana za ovaj sustav. Implementaciju norme i prilagodbu sustava proveli su uz vodstvo i savjetovanje SWING Informatike.

Poslovanje ovog Društva, upravo zbog karakteristike društvene odgovornosti, jedinstveno je i cijenjenije od poslovanja nekih drugih poduzeća, tim više što to rade na nenaametljiv i skroman način.

4.3.1. Prednosti, nedostaci i prepreke za poduzeća prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja

Jednom kada je uspostavljen sustav upravljanja društvenom odgovornošću u poduzeću, trebao bi postati poslovna filozofija. Sustav uređuje poslovanje, čineći ga jednostavnijim i efikasnijim. Zaposlenici su prvi koji osjećaju promjene na bolje jer znaju točno koja su njihova zaduženja i tko je za što odgovoran. Bolje je vođena administracija i sva ostala dokumentacija. Veća je lojalnost i motiviranost na rad od strane zaposlenika, razvija se njihovo dugoročno povjerenje. Time se također stvara i okruženje koje je poticajno za rast i razvoj poduzeća. Kupci i klijenti su zadovoljniji i lojalniji jer se njihovo mišljenje i želje poštuju te su često uključeni u proces stvaranja svog zadovoljstva. Dobavljači i ostali poslovni partneri žele suradnju s poduzećem koje ima tako uređen sustav jer time stvaraju pozitivan učinak i na svoje poslovanje. Državne vlasti i zakonodavstvo prije će osigurati sredstva poduzećima s društveno odgovornom praksom. Ovakav strateški pristup društveno odgovornom poslovanju omogućuje poduzeću ostvarivanje značajne konkurentne prednosti pred drugima. Ujedno pomaže i u brojnim drugim aspektima – upravljanju promjenama, upravljanju rizicima, efikasnije i racionalnije upravljanje

Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom

troškovima te njihovo smanjenje, lakši pristup kapitalu, upravljanju ljudskim resursima, poticanju inovacija. Glavni preduvjet za sve ove prednosti je podrška vrhovnog menadžmenta i uprave društveno odgovornom poslovanju. Oni su ti koji moraju biti pokretači i glavni zagovaratelji.

Odgovoran treba biti prema svim dionicima i potrebno ih je sve uključiti u provođenje istog. Na upravi i zaposlenicima je da sudjeluju u izgradnji sustava upravljanja kvalitetom i društvenom odgovornošću te u tom slučaju nije preporučeno angažirati vanjske konzultante jer oni nisu ti koji poznaju poslovanje. No angažman vanjskih konzultanata može biti poželjan u slučaju nedostaka potrebnih znanja u poduzeću, nepoznavanja metodologija i nedostaka određenih resursa.

Bitno je imati na umu kako prednosti implementacije društveno odgovornog poslovanja nisu vidljive odmah nakon uspostave takvog sustava, odnosno učinci su vidljivi na dugoročnom nivou. Poznato je kako menadžeri poduzeća generalno žele rezultate vidljive odmah te je to jedan od glavnih nedostataka i razloga zašto se ne implementira taj sustav. Nadalje, uspostava samog sustava upravljanja kvalitetom iziskuje dosta financijskih i vremenskih troškova, resursa, truda te posvećenosti, posebice ukoliko se teži izvrsnosti. Kod mnogih to momentalno umanjuje želju i strpljenje, a i još uvijek je među gotovo svim poduzećima uvaženo mišljenje kako je potrebno investirati u projekte koji su strateški važniji i donose rezultate u kratkom roku. Poduzeća još nemaju svijest o tome da je društveno odgovorno poslovanje također jedno od strateški važnih područja poslovanja. Daljnji problem koji se javlja je nepostojanje sustavnog načina edukacije. Spomenuti HR PSOR ulaže trud i resurse u širenje svoje mreže poduzeća koja prepoznaju društveno odgovorno poslovanje kao koristi i prednost, no i dalje ta praksa nije dovedena na ozbiljniju razinu i implementirana u poslovanje kao u SWING Informatici.

Poveznica je ovdje i sa zaposlenicima, ljudima s različitim osobnostima, koji su također, generalno gledajući, teško skloni promjenama, posebice sebe samih. Najčešće se promjene poslovanja percipiraju kao nešto negativno, kao mogućnost za gubitak posla i svojih zaduženja, u kojima se osjećaju sigurno. Često se postavlja pitanje: Tko želi promjene, a tko se želi promijeniti? Odgovor na prvi dio pitanja uvijek je pozitivan, dok sebe samog rijetki žele promijeniti. Kada se jednom sustav kvalitete uspostavi, ostaje takav i s promjenama uprave. No nažalost, dugo je čekanje na vidljive rezultate, a ljudi nisu spremni na to. Čak i ona poduzeća koja se u određenom dijelu odluče primijeniti sustav upravljanja društvenom odgovornošću, redovito ga primijenjuju polovično. Već je rečeno kako norma ISO 26000:2010 ne sadrži zahtjeve, već smjernice i njezina primjena nije obavezna, već dobrovoljna. Poduzeća je uzimaju kao referentnu prema kojoj će se mijenjati, ali od njezinih smjernica primijene samo one koje im odgovaraju, što ponovo umanjuje učinke i ozbiljno društveno odgovorno poslovanje. Prednosti sustava upravljanja kvalitetom kroz društvenu odgovornost itekako postoje i nužne su za organizacije, no nažalost negativne strane toga još uvijek prevladavaju i tako će ostati još neko određeno vrijeme.

5. ZAKLJUČAK

Kako napraviti održivi sustav upravljanja društvenom odgovornošću u poduzeću? Odgovor je implementacija društveno odgovornog poslovanja putem integriranog sustava upravljanja kvalitetom, gdje glavnu ulogu ima norma IQNet SR-10. Nužno za njezinu implementaciju je već implementirana norma ISO 9001:2015, kao baza te još jedna dodatna prema potrebi poduzeća s obzirom na poslovanje koje imaju. Norme sadrže točno određene zahtjeve koje poduzeće mora primijeniti, u vidu razvoja poslovne dokumentacije i ne smije biti odstupanja. Svaki od tih zahtjeva određuje ponašanje poduzeća, odnosno način poslovanja. S obzirom da je glavno težište rada na društveno odgovorno poslovanje, način poslovanja poduzeća će biti usmjeren ka odgovornosti prema dionicima. Uspješnim usklađivanjem ispunjavanja njihovih različitih želja i zahtjeva, poduzeće će ostvariti održivu konkurentsku prednost. Kako bi se sve to ostvarilo, prva podrška ovakvom sustavu i inicijativa za njegov razvoj, moraju doći od strane vrhovnog menadžmenta. Nadalje, zaposlenici moraju direktno sudjelovati u implementaciji sustava upravljanja jer će se jedino na taj način on uspješno integrirati. Društveno odgovorno poslovanje mora biti glavna vodilja uspostavljanja strategije. Strategija i ciljevi ne smiju biti orijentirani isključivo na maksimizaciju profita.

SWING Informatika je primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja te uzor drugim poduzećima za implementaciju istog, iz razloga što je certificiranjem takvo poslovanje zaista uvrstila u svoju poslovnu strategiju. Otišli su mnogo koraka dalje od svih ostalih poduzeća u Republici Hrvatskoj, malih, srednjih i velikih. Nisu se zadržali isključivo na promoviranju i isticanju svoje društvene odgovornosti putem objava vizije i misije poduzeća, putem dobrovoljnog objavljivanja Izvješća o održivosti ili puke filantropije, kako bi izgradili imidž u javnosti, što se često radi. Njihove norme su ISO 9001:2015, 27001:2010 i IQNet SR-10. Prvo su poduzeće u Republici Hrvatskoj certificirani za društveno odgovorno poslovanje te 31. po redu certificirani u svijetu.

REFERENCE

- Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A., (2012) *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
- Baković, T., Dužević, I., (2014) *Integrirani sustavi upravljanja*, Ekonomski fakultet, Zagreb
- Curcio, R., (2005) *Etička klopka – mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*, TIM press, Zagreb
- Europski parlament, (2014) Direktiva 2014/95/EU, *Službeni list Europske unije*
- HRN ISO 9001:2008, Sustavi upravljanja kvalitetom - Zahtjevi
- ISO 9000:2015 Upravljanje sustavima kvalitete – osnove i definicije
- ISO 9001:2015, Sustav upravljanja kvalitetom - Zahtjevi

- ISO, (2015) *Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015*, International Organization for Standardization, Ženeva
- ISO, (2014) *Discovering ISO 26000*, International Organization for Standardization, Ženeva
- IQNet SR-10 (2011) Social Responsibility Management Systems Requirements
- IQNet, (2016) SR 10 the new international tool for managing Social Responsibility, IQNet Newsletter, 3(20):9-16
- Klute-Wenig, S., Refflinghaus, R. (2015) Integrating sustainability aspects into an integrated management system, *The TQM Journal*, 27(3): 303-315
- Kotler, P., Lee, N., (2011) *Društveno odgovorno poslovanje*, MEP Consult, Zagreb
- Stojiljković, N., (2014) Ništa se neće riješiti samo od sebe, *Gospodarstvo i održivost*, 10 (38): 16-18
- Stojiljković, N., (2015) Očisti proizvod, a ne imidž, *Gospodarstvo i održivost*, 11 (41): 17-18
- Stojiljković, N., (2016) Kome zapravo treba biti odgovoran?, *Gospodarstvo i održivost*, 12(45): 22-23
- Tipurić, D. i sur., (2008) *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
- www.bureauveritas.hr
- www.greenwashingindex.com
- www.idop.hr
- www.pula.hr
- www.swing.hr

KULTURA DONIRANJA HRANE: UTJECAJ ZAKONODAVNOG OKVIRA NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

THE CULTURE OF FOOD DONATION: THE IMPACT OF LEGISLATIVE FRAMEWORK ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Jasenka Begić

*Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP)
1. Pile 23, 10 000 Zagreb, jasenka@idop.hr*

SAŽETAK

Pravilnik o uvjetima, kriterijima i načinima doniranja hrane i hrane za životinje donijet od strane Ministarstva poljoprivrede stupio je na snagu 1. studenoga 2015. godine i u njemu su propisani detaljni uvjeti, kriteriji i načini doniranja hrane i hrane za životinje, uvjeti koje posrednik mora ispunjavati u doniranju hrane i hrane za životinje te sadržaj i način vođenja Registra posrednika. Pravilnik se oslanja na Zakon o hrani i Zakon o higijeni hrane i mikrobiološkim kriterijima za hranu. Prije ovih izmjena, poduzeća su na doniranu hranu morala plaćati PDV, no sada više nije takav slučaj. Odnosno, do izmjene Pravilnika, poduzećima je bilo mnogo isplativije bacati hranu nego je donirati. No, i nakon stupanja Pravilnika na snagu, za one koji će nastaviti s bacanjem hrane ne postoji nikakav oblik sankcija. S druge pak strane, da bi humanitarna udruga mogla primiti donaciju oslobođenu PDV-a, ona mora biti upisana u registar posrednika Ministarstva poljoprivrede.

Pregledom i analizom primjera iz prakse te dosadašnjih iskustava Republike Hrvatske, istraživački problem na kojem se temelji ovaj rad jest ispitati odnos donijetog Pravilnika i društveno odgovornog poslovanja, odnosno zakonodavnog okvira kao takvog kada je riječ o doniranju hrane najpotrebnijima od strane poduzeća. Krajnja svrha ovoga znanstvenog rada jest raspraviti i prikazati kako te na koji način nacionalni, shodno tome i europski zakonodavni okvir, potpomaže društveno odgovorno poslovanje, korporativnu filantropiju te samim time (ne)osigurava pozitivne društvene promjene.

Ključne riječi: doniranje hrane, društveno odgovorno poslovanje, društvene promjene, korporativna filantropija, Pravilnik o uvjetima, kriterijima i načinima doniranja hrane i hrane za životinje

ABSTRACT

Rules on the conditions, criteria and ways of donating food and food for animals adopted by the Ministry of Agriculture came into force on November 1st 2015 and it lays down detailed conditions, criteria and ways of donating food and food for animals, the conditions that the mediator must meet in donating food and food for animals, as well as the content and manner of maintaining the Register of mediators. These rules rely on the Food Law and the Law on food hygiene and microbiological criteria for food. Before these changes, enterprises had to pay VAT when they donated food, which is no longer the case. In fact, before these changes, it was more profitable for the enterprises to waste food instead of donate it. Even though the rules have changed, there is no form of sanctions for the enterprises that continue with the food waste. Further on, for the humanitarian organization to be in the position of receiving the donation that is free of VAT, it must be entered in the Register of the Ministry of Agriculture.

By examining and analyzing the examples from practice as well as the experiences of the Republic of Croatia, research problem that underlies this paper is to look into the relationship between adopted rules and corporate social responsibility, as well as the legislative framework as such when it comes to donating food to the needy ones by enterprises. The ultimate purpose of this research work will be to discuss and present how and in what way national and the European legislative framework support corporate social responsibility, corporate philanthropy and therefore provide positive social change.

Key words: food donations, corporate philanthropy, corporate social responsibility, Rules on the conditions, criteria and ways of donating food and food for animals, social change

1. UVOD

Prema službenim podacima Organizacije za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih naroda (Food and Agriculture Organization – FAO) iz 2016. godine, na svjetskoj se razini godišnje baci, odnosno propadne 1,3 milijarda tona hrane, što predstavlja jednu trećinu ukupno proizvedene hrane. U zemljama članicama Europske unije godišnje se baci 89 milijuna tona hrane, dok je u hrvatskim prilikama riječ o broju od 400.000 tona hrane godišnje, što je oko 93 kilograma hrane po stanovniku (*Key facts on food waste and loss you should know*, 2016). Istovremeno, Svjetska banka (2016) bilježi podatak kako stopa rizika od siromaštva i života na rubu gladi u Hrvatskoj iznosi 19%, dok je prije početka recesije ona bila na 10% (*Croatia – Overview*, 2016).

Građanska inicijativa pod nazivom “Oslobodimo donacije hrane PDV-a” (“Oslobodimo donacije hrane PDV-a”, 2016) osnovana je u veljači 2015. godine s ciljem pokretanja revizije zakonskih propisa vezanih za doniranje hrane te stvaranja poticajnog društvenog okruženja za doniranje hrane u Hrvatskoj. Kako navodi Hrvatska obrtnička komora (*Ukida se PDV na doniranje hrane*, 2015), svi zahtjevi i apel ove inicijative javno su artikulirani 19. lipnja 2015. godine kada je inicijativa u suradnji s Hrvatskom obrtničkom komorom (HOK) i Europskim gospodarsko-socijalnim odborom (EGSO) organizirala stručni okrugli stol pod nazivom “Europski modeli doniranja hrane – iskustva i perspektive za Hrvatsku”. Stručni okrugli stol, između ostaloga, služio je kao snažna potvrda činjenicama koje su i ranije bile poznate – dok s jedne strane veliki broj građana gladuje, hrana se baca, a poduzeća koja žele i mogu donirati hranu na nju su prisiljena plaćati PDV od čak 25%. Govornici prisutni na okrugloj stolu ustvrdili su kako je prvi korak ka rješavanju ovoga problema donošenje Pravilnika o uvjetima, kriterijima i načinima doniranja hrane i hrane za životinje, a drugi pak porezno oslobađanje doniranja hrane. Okrugli stol bio je poziv donositeljima odluka da što žurnije krenu u proces razrade Pravilnika.

2. KLJUČNE PROMJENE KOJE OSIGURAVA PRAVILNIK O DONIRANJU HRANE I HRANE ZA ŽIVOTINJE

Prema podacima Ministarstva poljoprivrede (Novim zakonom o poljoprivredi propisan sustav doniranja hrane, 2015), Pravilnik o uvjetima, kriterijima i načinima doniranja hrane i hrane za životinje (dalje u tekstu: Pravilnik) u konačnici je objavljen u Narodnim novinama br. 119/15. Pravilnik je stupio na snagu 8. prosinca 2015. te propisuje detaljne uvjete, kriterije i načine doniranja hrane i hrane za životinje, uvjete koje posrednik mora ispunjavati u doniranju hrane i hrane za životinje te sadržaj i način vođenja Registra posrednika (Registar posrednika u doniranju hrane, 2015). Pravilnik se oslanja na Zakon o hrani (Zakon.hr, 2007) i Zakon o higijeni hrane i mikrobiološkim kriterijima za hranu (Zakon.hr, 2013). Donijeti Pravilnik trenutno je jedini zakonski okvir u Republici Hrvatskoj koji se odnosi na doniranje hrane s ciljem sprječavanja njezina uništavanja, zaštite okoliša i pomoći krajnjim primateljima.

Kako navodi Kalčić (2016), prema Pravilniku donirana hrana ne smije biti predmetom

trgovanja te ako je označena s pojmom "upotrijebiti do" određenog datuma, ona mora biti donirana prije isteka roka. Ako je hrani već istekao rok trajanja, posrednik može i u tom slučaju hranu dati krajnjem primatelju pod uvjetom da je krajnji primatelj obaviješten o tome i da je takvu hranu prihvatio. Nadalje, Kalčić objašnjava kako uz hranu koja je sigurna za konzumaciju, donirati se može i hrana koja nije prikladna za prodaju zbog nedostataka u kvaliteti, pakiranju, označavanju, masi ili drugih sličnih razloga, pod uvjetom da ti nedostaci ne utječu na sigurnost hrane. Jednako se tako može donirati i hrana koja je proizvedena, odnosno pripremljena u objektima javne prehrane i gastro odjelima u trgovinama, ali ona tada ne smije biti već prethodno poslužena krajnjem potrošaču. Činjenica jest da se mnogi proizvodi mogu konzumirati i nakon isteka roka, međutim, prema Pravilniku, proizvođači za svaku vrstu hrane samostalno odlučuju koliko dugo se nakon isteka roka "najbolje upotrijebiti do" hrana još uvijek može koristiti za prehranu.

Pravilnik propisuje da se hrana može donirati krajnjem primatelju koji je socijalno ugrožena osoba te osoba pogođena elementarnim nepogodama ili prirodnim katastrofama, ili pak osoba u potrebi. Prema Pravilniku (članak 5.) osobe u potrebi su:

1. Korisnici prava u sustavu socijalne skrbi prema Zakonu o socijalnoj skrbi.
2. Korisnici novčanih naknada i socijalnih usluga prema općim aktima jedinica lokalne i područne samouprave te osobe koje se donatoru ili posredniku učine vjerojatnim da se nalaze u potrebi.

2.1. Tko može donirati hranu i pod kojim uvjetima?

Donijeti Pravilnik omogućava doniranje hrane svim proizvođačima hrane koja je u vrijednosti do 2% od njihovoga ukupnoga prihoda, odnosno primitaka iz prethodne godine, navodi Kalčić (2016). U slučaju da donator nije poslovao prethodne godine, a donirao je hranu u tekućoj godini, donacija će biti porezno priznata manjak pod određenim uvjetima. Odnosno, s obzirom na to da donator prethodne godine nije poslovao, morat će izraditi izračun na temelju tekuće godine te će imati pravo donirati hranu bez obveze obračuna PDV-a do 2% prihoda, odnosno primitaka te godine, zaključuje Kalčić.

S druge pak strane, oslobođenje od plaćanja PDV-a ne može biti priznato donatoru ako je doniranu hranu nabavio unutar tri mjeseca prije isteka otpisnog roka. Navedeno se ne primjenjuje na dobra čiji je rok trajanja manji od tri mjeseca. Također, u slučaju elementarnih nepogoda priznaju se i isporuke hrane donirane krajnjim primateljima bez posrednika. U tom je slučaju donator dužan dostaviti Poreznoj upravi u elektroničkom obliku podatke o donaciji do 20-og dana u mjesecu koji slijedi obračunsko razdoblje, mjesečno ili tromjesečno. Podaci o doniranim isporukama upisivat će se u Obrazac DONH – Izvješće o obavljenim donacijama hrane koji je sastavni dio Pravilnika, pojašnjava Hrvatska obrtnička komora (Ukida se PDV na doniranje hrane, 2015). Donatori i posrednici koji su sudionici u lancu doniranja hrane odgovorni su za sigurnost hrane u fazama koje su pod njihovom kontrolom, neovisno o tome je li riječ o hrani namijenjenoj ljudima ili hrani za životinje. Donatori i posrednici pri doniranju hrane

obvezni su pridržavati se uvjeta propisanih Uredbom EZ br. 178/2002 i općih zahtjeva vezanih uz higijenu koji su utvrđeni Uredbom (EZ) br. 852/2004.2, odnosno Uredbom (EZ) br. 183/20053, dodatno pojašnjava Kalčić (2016).

Banka hrane Hrvatska ("Banka Hrane Hrvatska", 2016), kao primjer prepoznatoga posrednika, osnovana je 2011. godine u Rijeci te nastoji biti centralno mjesto koje prikuplja svu hranu potrebnu udrugama i ustanovama koje se skrbe o osobama koje to nisu u stanju same učiniti. Ona se zasniva na ideji solidarnosti te prikuplja poljoprivredne, agroindustrijske i trgovačke prehrambene proizvode od strane donatora. Hrvatska poduzeća koja surađuju s Bankom hrane Hrvatska su Plodine d.o.o., Dukat d.d., Pivka d.o.o., Flama d.o.o., Nestle Adriatic d.o.o., C.S.H. d.o.o., Konzum d.d., Zaklada Adris d.d. i Violeta d.o.o.

2.2. Tko mogu biti i zašto su važni posrednici pri doniranju hrane?

Kako navodi Kalčić (2016), prema Pravilniku donacije mogu biti porezno priznati manjak dobara na koja se ne obračunava PDV samo ako se obavljaju isključivo putem neprofitnih pravnih osoba koje humanitarnu djelatnost obavljaju u skladu s posebnim propisima (Zakon o humanitarnoj pomoći, Nar. nov., br. 102/15.) te su registrirane u Registru posrednika pri Ministarstvu poljoprivrede. No, kao što je ranije navedeno, u slučaju elementarnih nepogoda, hrana se može donirati izravno krajnjim primateljima i pritom će se takve isporuke smatrati porezno priznatim manjkom dobara na koje se neće obračunavati PDV.

Posrednici u lancu doniranja hrane obvezni su donatorima dati izjavu da primljenu hranu neće prodavati niti je koristiti u komercijalne svrhe, nego će je donirati krajnjim primateljima. Također, istu izjavu moraju dati i krajnjim primateljima, navodi Hrvatska obrtnička komora (*Ukida se PDV na doniranje hrane, 2015*). Prema podacima Ministarstva poljoprivrede (*Doniranje hrane, 2015*) u Registru posrednika trenutno je 57 posrednika te je u najvećoj mjeri riječ o humanitarnim i vjerskim udrugama.

Važno je istaknuti kako rokovi za doniranje hrane prije isteka njezine valjanosti imaju za cilj zaštitu zdravlja krajnjih korisnika, sprečavanje diskriminacije te gomilanje hrane neposredno prije ili na dan isteka njezine valjanosti, koju je onda nemoguće pravovremeno donirati, a posrednik mora preuzeti troškove neškodljivog zbrinjavanja hrane koja naposljetku nije donirana, navodi Kalčić (2016).

3. VAŽNOST DONIRANJA HRANE OD STRANE PODUZEĆA

Iako je filantropija dugi niz godina za mnoge predstavljala sinonim društvene odgovornosti poduzeća, ona je danas tek jedan dio cjelokupnog programa društveno odgovornog poslovanja. Prema Leksikonu održivog razvoja i autorima Bačun, Matešić i Omazić (2012), filantropija je "altruistična aktivnost radi promicanja dobra u nekom društvu. Ona predstavlja napor i želju da se poveća blagostanje među ljudima, dobrovoljnim radom i/ili materijalnim donacijama. U Hrvatskoj je od svih oblika filantropije najčešće doniranje. Filantropija je angažiranost pojedinca i/ili organizacije u društvenoj zajednici

i ulaganje u njezino blagostanje. Ona nije dijelom osnovnog poslovanja ili temeljne djelatnosti, već se odnosi na nastojanje pojedinca i/ili organizacije da pridonese okolini u kojoj djeluje pa je izvrsna platforma za stvaranje povezanosti između neprofitnih organizacija, društvene zajednice i poslovnih organizacija. Time se stvara suradnja i otvaraju mnoge mogućnosti za nesebičnu razmjenu u kojoj su sve strane na dobitku.“ (Bačun i sur., str. 95).

3.1. Povezanost doniranja hrane i društveno odgovornog poslovanja

Korporativna filantropija, odnosno donacijske aktivnosti poduzeća, omogućavaju društveno ulaganje poduzeća prilikom kojeg poduzeća pomažu rješavati probleme s kojima je suočeno društvo, odnosno zajednica u kojoj djeluju, dodatno navode Bačun i sur. (2012, str. 63). Doniranje hrane potrebitima, osobito od strane poduzeća koja u svoje poslovanje imaju ugrađene filantropske aktivnosti, osim što omogućava rješavanje brojnih društvenih problema i pružanje pomoći onima kojima je ona u datome trenutku potrebna, čini dobro i korist poslovanju poduzeća te tako korporativna filantropija postaje dugoročna investicija, a ne dodatan trošak i opterećenje. Prednosti korporativne filantropije danas su brojne – osim što, dakako, pripomažu gradnji reputacije, ona neizbježno osnažuje odnos s okolinom, stvara povezanost s lokalnom zajednicom na novoj razini, stvara pozitivnu organizacijsku, ali i društvenu klimu, osigurava pomoć kada je ona najpotrebnija te omogućava svojim djelatnicima da kroz voloniranje budu aktivni i izvan poduzeća.

U skladu s navedenime, doniranje hrane kao filantropska, odnosno društveno odgovorna aktivnost određenoga poduzeća omogućava mu da promiče dobro, tj. doniranjem neprodane hrane pomaže socijalo ugroženima te se aktivira u trenutku kada je to iznimno važno. Doniranje hrane ne može biti zamijenjeno za društveno odgovorno poslovanje kao takvo, no sasvim sigurno može biti jednim dijelom cjelokupne strategije poduzeća koja se vodi određenim vrijednostima. Donirajući hranu poduzeće pokazuje svoju želju za povećanjem blagostanja u zajednici te svakako doprinosi na onaj način na koji to u datome trenutku može, osobito ako je proizvodnja hrane u fokusu njegovoga poslovanja. Sasvim je sigurno kako donirajući hranu poduzeće ostaje povezano sa zajednicom te ostvaruje nove mogućnosti za daljnje aktivnosti i suradnju s najrazličitijim društvenim skupinama. Bez zdravih zajednica nema niti zdravih poduzeća te je stoga sasvim sigurno kako ona poduzeća koja pravovremeno reagiraju na potrebe svojih zajednica uvijek dobivaju pozitivan odgovor i nove saveznike u svakodnevnom radu.

Kao što je ranije navedeno, službene brojke koje prate pitanje doniranja hrane eksponencijalno rastu iz godine u godinu te se upravo u ovoj činjenici krije mogućnost za pravovremeni angažman poduzeća. Odnosno, tone bačene hrane ne predstavljaju više samo socijalni ili pak moralni problem, već i onaj ekološki. Osim društvenih i financijskih benefita, sprječavanje bacanja hrane osigurava i veliku korist za okoliš, osobito ako se radi o osjetljivijim područjima. Uzgajanje, procesiranje, prijevoz, skladištenje, pripravljanje te, naposljetku, bacanje hrane ciklus je kojeg karakterizira neupitan učinak na okoliš, osobito s obzirom na potrošnju vode, energije te emisiju stakleničkih plinova.

Poduzeća koja se odluče na doniranje hrane u svoju će strategiju poslovanja uključiti i okolišna pitanja te dodatno raditi na širem pozitivnom učinku i podizanju svijesti o očuvanju okoliša.

4. GLAVNE ZAMJERKE DONIJETOME PRAVILNIKU

Iako je donijeti Pravilnik na snazi nedovoljno dugo kako bi detaljne socio-ekonomske analize mogle biti provedene, već je u ovom trenutku u javnosti prisutno mišljenje kako prostora za njegovo poboljšanje itekako postoji. Velika poduzeća poput Interspara, Dukata ili Agrokora koja imaju dugogodišnju tradiciju doniranja hrane, kao i drugih filantropskih aktivnosti, u proteklih su nekoliko mjeseci jasno davala do znanja o nepravilnostima unutar Pravilnika.

Kao najčešće zamjerke Pravilniku navodi se sljedeće:

1. Uvjeti koje Pravilnik postavlja pred donatora poslovna su tajna svake tvrtke stoga te podatke ne mogu upisivati u gore spomenutu dokumentaciju o donaciji koju su obvezni dati posrednicima, navodi Babić (2016).
2. Kako bi udruga mogla postati posrednikom, potrebna je prethodna prijava u Registar posrednika. One udruge koje to nisu uspjele učiniti iz određenih administrativnih razloga ili pak nemaju adekvatan prostor za skladištenje koji se propisuje zakonom, prestale su sudjelovati u lancu doniranja hrane. Također, udruge koje se bave nekom drugom djelatnošću, a ne humanitarom, više nemaju pravo sudjelovati u lancu doniranja hrane.
3. Poduzeće koje donira hranu mora prikupiti papirologiju iz četiri ministarstva: poljoprivrede, zdravlja, financija i socijalne politike te osigurati posebno skladište samo za tu namjenu, zaključuje Babić.

Uzevši u obzir navedeno, u praksi se nerijetko događa suprotan učinak. Umjesto da hrana kojoj se bliži rok bude donirana, preostaje uništiti je, donirati ili pak prodati po vrlo niskoj cijeni. S obzirom da uništavanje hrane imaju svoju određenu cijenu, proizvođačima je naposljetku isplativije prodati je pod drugim uvjetima te ostvariti dobit, nego li je uništiti. Upravo je ova činjenica potaknula otvaranje brojnih socijalnih samoposluga diljem zemlje u kojima građani niske platežne moći mogu kupiti namirnice po nižoj cijeni nego što je to uobičajeno. Što je bliže datum isteka roka, proizvod, dakako, postaje sve jeftiniji (Hrvatska obrtnička komora, *Popis socijalnih samoposluga*, 2016). S druge pak strane stoji činjenica kako ona poduzeća koja nastavljaju bacati hranu još uvijek ne trpe nikakav oblik sankcija.

“Mreža hrane” civilna je inicijativa koja je početkom 2016. godine upozorila kako donijeti Pravilnik nije utjecao na poboljšanje trenutne situacije kada je riječ o doniranju hrane s obzirom kako još uvijek nedostaje “uređeni, održivi i transparentni sustav doniranja hrane u Hrvatskoj”.

Prema inicijativi, ono što je prvenstveno važno učiniti kako bi se potaknule promjene jest sljedeće:

1. Sustavno informiranje donatora o novim poticajima za doniranje.
2. Obrazovanje poduzeća o korporativnoj filantropiji i važnosti doniranja.
3. Obrazovanje potrošača o smanjenju količine bačene hrane te natpisima kao što je "najbolje upotrijebiti do".
4. Izraženiji angažman Vlade i nadležnih ministarstava.
5. Izrada zakonodavnog okvira koji će vršiti određeni pritisak na poduzeća koja nastavljaju bacati hranu (H-Alter, *Mreža hrane upozorava: Doniranje hrane omogućeno, a donacija nema*, 2016).

5. INOZEMNI PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Europska je unija 2015. godine unutar programa HORIZON 2020, najvećeg europskog programa za istraživanja i inovacije, pokrenula projekt pod nazivom REFERESH (Resource Efficient Food and dRink for Entire Supply Chain) u kojem sudjeluje dvadeset i šest partnera iz dvanaest europskih zemalja te Kina. Ovim projektom Europska unija želi doprinijeti razvoju Globalnog cilja održivog razvoja 12.3, navodi Vijeće Europske unije (2016) te tako utjecati na smanjenje prehrambenog otpada diljem Europske unije za 30% do 2025. godine, pritom smanjujući i troškove gospodarenja otpadom te maksimizirajući vrijednost nezaobilaznog prehrambenog otpada i ambalaža.

Kada govorimo o primjerima dobre prakse unutar Europske unije važno je istaknuti i primjer francuskog prodajnog lanca Intermarché koji je iskoristio izuzetno dopadljive i originalne marketinške kampanje kako bi usmjerio pozornost potrošača na ovaj društveni problem. Naime, kampanja pod nazivom "Inglorious fruits and vegetables" u središte je pozornosti stavila smiješne i neobične voćne i povrtno primjerke kako bi se upozorilo na prekomjerno bacanje hrane koja nije "esteteski prihvatljiva", a istovremeno je zdrava i uporabljiva. Isto tako, ovaj lanac otkupljuje odbačeno voće i povrće te ih prodaje kao dio svoje ponude, no uz nešto nižu cijenu. Putem javnih kušanja pokazao je kako je neslavno voće i povrće jednake nutritivne vrijednosti kao i ono ostalo. Kampanja je naposljetku bila izuzetno uspješna te je u prva dva dana kupljeno 1.2 tona odbačene hrane, a putem društvenih mreža dosegla je čak 13 milijuna ljudi (*Kampanje za neslavno voće i povrće*, 2015).

Dana 3. veljače 2016. godine u Francuskoj je donijet zakon prema kojem se supermarketima s prodajnim prostorom većim od 400 metara kvadratnih zabranjuje bacanje i uništavanje neprodane hrane s oznakom "najbolje upotrijebiti do". Zahvaljujući novome zakonu, supermarketi moraju potpisati ugovore s dobrotvornim udrugama koje su posrednici, u suprotnome su prisiljeni plaćati novčane kazne u iznosu od oko 53.000 kuna ili se pak odlučiti na služenje zatvorske kazne. Ono što je posebna zanimljivost jest da francuskim supermarketima više nije dozvoljeno izlivanje vode ili pak izbjeljivača na neiskorištenu hranu kako bi ona postala nejestiva. Također, sva neiskorištena hrana pretvarat će se u hranu za životinje ili kompost, navodi Chrisafis (2016).

Nedugo nakon Francuske, sličan je zakon o zabrani bacanja i uništavanja neprodane

hrane izglasan i u Italiji koja u doniranju hrane vidi priliku za novi gospodarski rast i osnaživanje ekonomske situacije građana koji su na rubu egzistencije, objašnjava Payton (2016). Njemačka, Belgija, Danska, Španjolska i Velika Britanija samo su neke od zemalja koje imaju uređen sustav doniranja hrane putem Banke hrane ("European Federation of Food Banks", 2016), odnosno centralnog posredničkog tijela koje je ono glavno zaduženo za raspodjelu donirane hrane potrebitima u Europi.

6. ZAKLJUČAK

Pitanje doniranja hrane šira je socio-ekonomska problematika koja obuhvaća mnogobrojne društvene skupine – odnosi se na proizvodnju, potrošnju, zdravlje, obrazovanje te naposljetku jednak prosperitet, solidarnost i osvještenost te obrazovanost kako lokalnih zajednica, tako i poslovnog svijeta.

Bacanje hrane znači negirati rad koji je uložen u njezinu proizvodnju, resurse, vrijeme i energiju. Činjenica jest da je uloga nadležnih institucija razumljivim smjernicama i zakonskim okvirom utjecati na smanjenje bačene količine hrane, kao i ulagati napor u obrazovanje i podizanje svijesti među različitim društvenim skupinama. S druge strane, potaknute naporima nadležnih institucija, različite društvene skupine tada mogu zajednički, kroz sva kasnija djelovanja, pridonijeti rješavanju problema, ali i osmišljavanju novih načina za nošenje s budućim izazovima. Prema inozemnim primjerima dobre prakse, vidljivo je kako mora postojati suradnja između institucija, proizvođača, posrednika te ostalih dijelova društva. Kada nije tako, sve ostaje na zajednicama i poslovnome svijetu da samostalno, vrlo često improvizirajući, pronalaze načine kako trenutni zakonski okvir što uspješnije pomiriti sa stvarnim stanjem. Dakako, uvijek su dobrodošli inovativni pristupi i kampanje koji ne samo da na originalna način usmjeravaju pozornost na ovaj izuzetno važan problem, već mogu i utjecati na stvaranje novih modela rada, poslovanja i zapošljavanja.

Inozemni primjeri dobre prakse, kao i naponi Europske unije, svakodnevno nam pokazuju da je riječ o problematici koja zahtijeva sveobuhvatan pogled koji će iznijedriti zajedničko rješenje od svih strana. Izmijenjeni Pravilnik o doniranju hrane koji je stupio na snagu u prosincu 2015. za hrvatske je prilike tek prvi korak prema naprijed kada je riječ o propisivanju uvjeta, kriterija i načina doniranja hrane te olakšavanju poslovanja onima koji posluju s hranom i prehrambenim proizvodima. Iz iznijetih je činjenica vidljivo kako Hrvatsku tek čekaju promjene, promjene koje će pratiti korak s inozemnim praksama te što je osobito važno, stvarnom situacijom "na terenu".

REFERENCE

- Babić, B. (2016). Donacije hrane zapet će u šumi kompliciranih pravila, *Poslovni dnevnik*, <<http://www.poslovni.hr/hrvatska/donacije-hrane-zapet-ce-u-sumi-kompliciranih-pravila-305873>>. Pristupljeno 15. lipnja 2016.
- Babić, B. (2016). Ukidanje PDV-a nije povećalo donacije, *Poslovni dnevnik*, <<http://www.poslovni.hr/hrvatska/ukidanje-pdv-a-nije-povecalo-donacije-311743>>. Pristupljeno 15. lipnja 2016.
- Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012). *Leksikon održivog razvoja*, <http://www.dop.hr/wp-content/uploads/leksikon_ozrivog_razvoja.pdf>. Pristupljeno 7. svibnja 2016.
- Banka hrane (2016). O nama, <<http://www.bankahrane.hr/onama.php>>. Pristupljeno 3. svibnja 2016.
- Chrisafis, A. (2016). French law forbids food waste by supermarkets, *The Guardian*, <<https://www.theguardian.com/world/2016/feb/04/french-law-forbids-food-waste-by-supermarkets>>. Pristupljeno 3. srpnja 2016.
- Council of the European Union (2016). Waste and food loss, <<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10225-2016-INIT/hr/pdf>>. Pristupljeno 5. srpnja 2016.
- Doniranje hrane (2016). <<http://www.doniranjehrane.org>>. Pristupljeno 22. veljače 2016.
- Euro Food Bank (2016). About us, <<https://www.eurofoodbank.eu/about-us/members>>. Pristupljeno 5. srpnja 2016.
- FAO (2016) Food and Agriculture Organization of the United Nations. Save food resources, <<http://www.fao.org/save-food/resources/keyfindings/en/>>. Pristupljeno 17. veljače 2016.
- HOK (2016) Hrvatska obrtnička komora. Popis socijalnih samoposluga, <www.hok.hr/content/download/22027/.../popis%20socijalnih%20samoposluga.docx>. Pristupljeno 31. lipnja 2016.
- HOK (2016) Hrvatska obrtnička komora, Ukida se PDV na donacije hrane, <http://www.hok.hr/press/novosti/novi_propisi/ukida_se_pdv_na_donacije_hrane>. Pristupljeno 3. travnja 2016.
- H-alter (2016). Mreža hrane upozorava: doniranje hrane omogućeno, a donacija nema, <<http://www.h-alter.org/vijesti/mreza-hrane-upozorava-doniranje-hrane-omoguceno-a-donacija-nema>>. Pristupljeno 2. srpnja 2016.
- IDOP (2016) Institut za društveno odgovorno poslovanje. Kampanje za neslavno voće i povrće, <<http://www.idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-svijetu/odrziva-proizvodnja-u-svijetu/inglorious-fruits-vegetables-campaign/>>. Pristupljeno 3. srpnja 2016.

- Kalčić, R. (2016), Novosti u Pravilniku o PDV-u, *RRiF – Računovodstvo, revizija i financije*, br. 1/16., 264-266.
- MPS (2016) Ministarstvo poljoprivrede. Doniranje hrane, <<http://www.mps.hr/default.aspx?ID=17576>>. Pristupljeno 3. travnja 2016.
- MPS (2016) Ministarstvo poljoprivrede. Novim Zakonom o poljoprivredi propisan sustav doniranja hrane, <<http://www.mps.hr/default.aspx?id=14235>>. Pristupljeno 17. travnja 2016.
- MPS (2016) Ministarstvo poljoprivrede. Registar posrednika u doniranju hrane, <<http://www.mps.hr/default.aspx?id=17575>>. Pristupljeno 17. travanja 2016.
- Narodne novine (2016). Pravilnik o uvjetima, kriterijima i načinima doniranja hrane i hrane za životinje, <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_10_119_2257.html>. Pristupljeno 3. svibnja 2016.
- Payton, M. (2016), Italy to change law to make all supermarkets give unsold food to needy, *The Independent*, <<http://www.independent.co.uk/news/world/europe/italy-food-waste-law-supermarkets-a6931681.html>>. Pristupljeno 3. srpnja 2016.
- UN (2016) United Nations. Sustainable development goals, <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>>. Pristupljeno 3. srpnja 2016.
- Zakon.hr (2016). Zakon o hrani, <<http://www.zakon.hr/z/467/zakon-o-hrani>>. Pristupljeno 17. travnja 2016.
- Zakon.hr (2016). Zakon o hrani i mikrobiološkim kriterijima za hranu, <<http://www.zakon.hr/z/641/Zakon-o-higijeni-hrane-i-mikrobiolo%C5%A1kim-kriterijima-za-hranu>>. Pristupljeno 17. travnja 2016.
- World Bank (2016). Croatia, <<http://www.worldbank.org/en/country/croatia/overview>>. Pristupljeno 2. travnja 2016.

PROJEKT “spajaLICA” – KREATIVNO I DRUŠTVENO ODGOVORNO UPRAVLJANJE NEKRETNINAMA

PROJECT “spajaLICA” - A CREATIVE AND SOCIALLY RESPONSIBLE PROPERTY MANAGEMENT

Irena Benko

*INA – Industrija nafte, d.d., Zagreb, Avenija Većeslava Holjevca 10
irena.benko@ina.hr*

SAŽETAK

Projektom “spajaLICA” INA je postala pionir u području kreativnog i društveno odgovornog upravljanja nekretninama na dobrobit šire zajednice. Na pitanje što se može učiniti s nekretninama koje se više ne koriste za potrebe poslovanja, INA je odgovorila projektom “spajaLICA” koji je dio šire inicijative “Prostor za vaše ideje” pokrenute u rujnu 2014. g. s ciljem kreiranja nove dodane vrijednosti koja bi se stvarala alternativnim korištenjem lokacija. U projektni portfelj uključeno je 18 lokacija diljem Hrvatske, dok su dvije od njih – zgrada od 610 m² u Medulićevoj ulici u Zagrebu i zemljište sa šumom i skladišnim prostorom na 41.000 m² u Sesvetama - ustupljene na korištenje odabranim udrugama. Ovo partnerstvo Ine i neprofitnog sektora predstavljeno je javnosti krajem 2015. godini pod nazivom “spajaLICA”. Partnerski model uključuje korištenje prostora od strane udruga bez naknade, no uz obvezu da svaka od njih kreira 2 događanja godišnje usmjerena na dobrobit zajednice u koja će biti uključena i INA. Time je stvorena platforma koja tek ima iznjedrili mnoge nove zanimljive i vrijedne inicijative. Projekt “spajaLICA” postaje tako primjer kako se kreativnim pristupom u osmišljavanju projekata mogu nadici uobičajeni oblici pozitivnog djelovanja u zajednici (donacije, sponzorstva i sl.) uspostavljajući s dionicima društvene scene aktivne veze te povratno-sinergijski odnos u koji su uključeni svi dionici projekta – kompanija, udruge te njihovi štićenici. Ovaj rad detaljno analizira društveno odgovorni aspekt Ininog upravljanja nekretninama, čiju je vrijednost prepoznala i Hrvatska udruga za odnose s javnošću, dodijelivši “spajaLICI” *Grad PRix -2016.* za najbolji komunikacijski projekt u kategoriji društveno odgovornog poslovanja.

Ključne riječi: INA – Industrija nafte, d.d.; “spajaLICA”, odgovorno upravljanje nekretninama, društveno odgovorno poslovanje, dobrobit zajednice, partnerstvo kompanije i udruga

ABSTRACT

With project "spajaLICA" (SPAJALICA means "paperclip", with SPAJA meaning "to connect" and LICA meaning "faces") INA became a pioneer in the field of creative and social responsible property management for the benefit of wider community. To question what can be done with properties no longer used for business purposes, INA responded with project "spajaLICA", part of a broader initiative "Space for your ideas" launched in September 2014, with the aim to create new added value by alternative use of various locations. Project portfolio included 18 locations across Croatia, while two of them - building of 610 m² in Medulićeva Street in Zagreb and land with forest and warehouse space of 41.000 m² in Sesvete - were given to selected associations. This partnership between INA and non-profit sector was presented to public in late 2015 as project "spajaLICA".

Partnership model allows associations to use business space free of charge with a commitment to create 2 yearly events focused on community welfare in which INA is also included. This created a platform that brings out many new interesting and valuable initiatives. "spajaLICA" so became an example how creative approach to designing projects may go beyond usual forms of positive action in the community (donations, sponsorships etc.) establishing active connections with social scene participants as well as return-synergistic relationship that involves all project stakeholders - company, associations and their users. This work analyses in detail social responsible aspect of INA's property management, recognized by Croatian PR Association, which awarded "spajaLICA" with *Grad PRix 2016* for the best communication project in the category of CSR.

Key words: INA Plc., spajaLICA, responsible property management, corporate social responsibility, community well-being, partnership between company and associations

1. UVOD

INA posjeduje značajan broj nekretnina i zemljišta diljem Hrvatske, koja se trenutno ne koriste za svoju prvotnu namjenu. Ipak, procjena je da neke od tih lokacija imaju potencijal za daljnje korištenje od strane poslovnih i drugih subjekata izvan Ine. Navedeno je ujedno bilo i temeljni motivacijski faktor za pokretanje projekta utilizacije nekorištene imovine s ciljem kreiranja nove dodane socio-ekonomske vrijednosti koja bi se stvarala alternativnim korištenjem lokacija u partnerskom odnosu s lokalnom zajednicom i poduzetnicima.

2. INICIJATIVA „PROSTOR ZA VAŠE IDEJE“

Intenzivan rad na projektu utilizacije nekorištene INA imovine rezultirao je pokretanjem inicijative "Prostor za vaše ideje" te obraćanjem tržištu i široj društvenoj zajednici kroz natječaj objavljen u rujnu 2014. g.

Temeljno usmjerenje inicijative bilo je kreiranje nove dodane vrijednosti koja bi se stvarala alternativnim korištenjem lokacija, otvaranjem prema široj gospodarskoj i društvenoj sceni te prikupljanjem povratnih informacija o interesu za revitalizacijom ovakvih prostora i lokacija kao i o mogućim prijedlozima ideja o načinu njihova stavljanja u funkciju kroz razvijanje partnerskog modela s Inom.

Iznimno važan pokretački čimbenik projekta je i nastavak aktivnosti koje podržavaju Inino opredjeljenje prema društveno odgovornom poslovanju kroz podršku zajednici.

Ova je pretpostavka formirala i tri glavna projektna cilja:

1. EKONOMSKI CILJ:
utilizacija nekorištene imovine, oživljavanje lokacija kroz njihovo alternativno korištenje;
2. DRUŠTVENI CILJ:
stavljanje prostora u funkciju u suradnji s partnerima kroz razvijanje prijedloga poslovnih ideja koje su usmjerene na unapređenje života zajednice;
3. KOMUNIKACIJSKI CILJ:
pozicioniranje Ine kao kompanije koja je pionir u društveno odgovornom upravljanju nekretninama s krajnjim ciljem da ovaj primjer bude pokretač i motivacijski faktor drugim velikim kompanijama za slične projekte.



2.1. Projektni portfelj

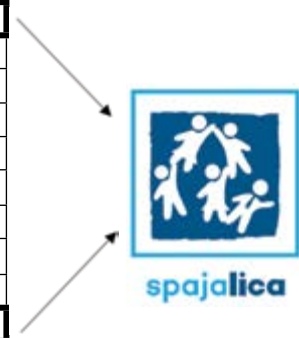
U projektni portfelj uključeno je 18 lokacija diljem Hrvatske, od bivše rafinerije u Rijeci (lokacija Mlaka), različitih zemljišta, administrativnih zgrada, skladišta, motela i samačkog hotela, pa sve do šume sa objektima u Sesvetama.

Odabirom imovine koja će biti uključena u inicijativu "Prostor za vaše ideje" nastojalo se uključiti lokacije koje su bitno različite po samoj svojoj namjeni za koju su do tada korištene, a koje osim reaktivacije njihove dotadašnje namjene od strane subjekata izvan Ine, također imaju potencijal biti prenamijenjene za neku sasvim novu djelatnost.

Promatrano sa geografskog stajališta, nastojalo se uključiti lokacije diljem Hrvatske, pa je tako projektnim portfeljem pokriven veći dio naše zemlje – od krajnjeg istoka (Opatovac i Slavonski Brod) i sjevera Hrvatske (Varaždin, Đurđevac), preko unutrašnjosti (Bjelovar, Sisak, Dugo Selo, Sesvete i Zagreb), primorja (Rijeka) i Istre (Pula) te konačno, srednjeg Jadrana (Zadar) i Dalmacije (Šibenik).

Tablica 1. Pregled INA lokacija i imovine koja je uključena u portfelj projekta „Prostor za vaše ideje“

Br.	Popis lokacija i imovine
1.	BJELOVAR – poslovna zgrada u strogom centru (1.272 m ²)
2.	DUGO SELO – zgrada i zemljište (4.934 m ²)
3.	ĐURĐEVAC – poslovna zgrada (809 m ²)
4.	IVANIĆ GRAD – poslovna zgrada (3.450 m ²)
5.	OPATOVAC , riječna luka – skladište i zemljište (98.707 m ²)
6.	PULA – poslovna zgrada i skladište uz more (9.080 m ²)
7.	RIJEKA – bivša rafinerija Mlaka (131.996 m ²)
8.	RIJEKA – samački hotel (670 m ²)
9.	SESVETE – šuma sa zemljištem i skladištem (41.223 m ²)
10.	SISAK – poslovna zgrada i skladište (7.845 m ²)
11.	SISAK – remiza (58.144 m ²)
12.	SISAK – zemljište 1 (21.393 m ²)
13.	SISAK – zemljište 2 (9.193 m ²)
14.	SLAVONSKI BROD – motel Marsonija (16.055 m ²)
15.	ŠIBENIK – poslovna zgrada i skladište (39.090 m ²)
16.	VARAŽDIN – poslovna zgrada i skladište (16.700 m ²)
17.	ZADAR , Borik – skladište (4.200 m ²)
18.	ZAGREB – poslovna zgrada u strogom centru (610 m ²)



2.2. Osmišljavanje natječaja "Prostor za vaše ideje" u kontekstu održivog razvoja

S ciljem transparentnosti i dosegom što većeg broja zainteresiranih, a kako bi se osiguralo da se na natječaj javi što je moguće više potencijalnih partnera, odnosno da se široka lepeza dionika osjeti pozvanima sudjelovati, natječajni okvir brižljivo je promišljao o definiranju ciljne skupine s jasnom namjerom obuhvata onih dionika koji na neki način rade u smjeru dobrobiti za širu društvenu zajednicu. Također, željelo se istaknuti da će

prednost u sklapanju partnerstva s Inom imati oni prijedlozi poslovnih ideja koji su od interesa za širu društvenu zajednicu.

2.2.1. Ciljna skupina

U složenoj medijskoj kampanji obratili smo se najširoj javnosti s osnovnom porukom – INA ima prostore, a sa šire gospodarske i društvene scene očekujemo ideje za njihovo oživljavanje. Prije samog pokretanja natječaja "Prostor za vaše ideje", unutar Ine prepoznat je potencijal zgrade u Medulićevoj (strogi centar grada i blizina Klaićeve bolnice) kao lokacije koja bi mogla pružiti dom mnogim udrugama i/ili socijalno angažiranim pojedincima (pokazat će se naknadno da isti takav potencijal ima i lokacija u Sesvetama), te je adresirana sljedeća ciljna skupina:

- kompanije, mali, srednji i veliki poduzetnici, obrtnici
- javne ustanove i tijela lokalne zajednice
- neprofitne, volonterske, sportske, kulturne i sl. udruge, te fizičke osobe (umjetnici i dr.).

2.2.2. Strateški integriran društveno odgovoran aspekt upravljanja nekretninama

Društveno odgovorni aspekt upravljanja nekretninama integriran je u same postavke projekta kao i u poziv na natječaj. Definiran je kroz ključne evaluacijske kriterije koji su jasno komunicirani javnosti. Izričito je navedeno da će prednost u sklapanju partnerskog odnosa s Inom imati oni prijedlozi poslovnih ideja koji kao ključne točke projekta ističu neke od sljedećih elemenata:

- doprinos socio-ekonomskom razvoju lokalne zajednice
- nude moguću financijsku perspektivu za Inu
- dugoročno su održivi
- imaju pozitivan utjecaj na aspekt zaštite okoliša
- odnose se na zadovoljavanje nužnih potreba socijalno ugroženih kategorija društva (djeca, žene, bolesni, stariji i nemoćni, marginalizirane skupine i dr.)

2.3. Rezultati natječaja "Prostor za vaše ideje"

Kroz natječaj "Prostor za vaše ideje" zaprimljeno je ukupno 58 prijedloga poslovnih ideja za svih 18 lokacija od kojih su mnoge ocijenjene kao visoko kvalitetne te ih je INA nastavila razvijati zajedno sa svojim partnerima. Dvije od 18 lokacija izdvojene su i posebno evaluirane, zbog činjenice da su upravo za njih nevladine udruge iskazale osobito zanimanje. Veliki interes iz redova udruga iskazan je za zgradu u Medulićevoj što je ujedno i opravdalo očekivanja Ine, a značajan odaziv od 33 pristigla prijedloga poslovnih ideja potvrdio je uspješnost dobro usmjerene medijske kampanje. Kompleksno,

ali vrlo zanimljivo zemljište sa šumom, poslovnim i skladišnim prostorom u Sesvetama, zainteresiralo je samo jednu udrugu koja će naposljetku postati vrijedan Inin partner.

Među ukupno 34 pristigla prijedloga za zgradu sa 610 m² u Medulićevoj ulici u centru Zagreba, te zemljište sa šumom, poslovnim i skladišnim prostorom koji se prostire na 41.000 m² u Sesvetama, zaprimljene su i poslovne ideje čisto komercijalne prirode koje su nudile određenu konkretnu financijsku perspektivu za Inu.

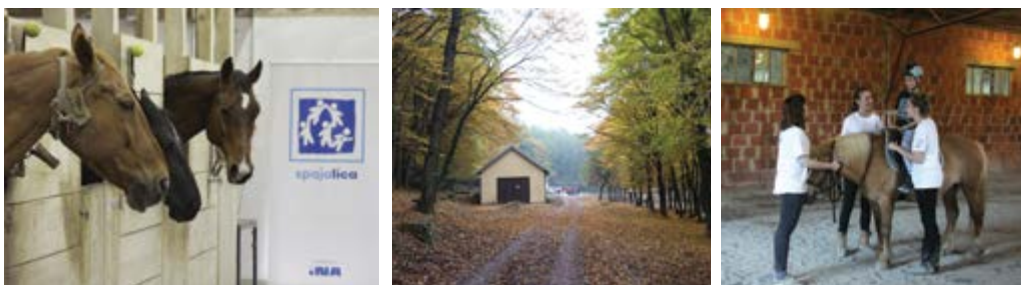
INA je međutim prepoznala kvalitetne projekte koje su ponudili dionici neprofitnog sektora, nakon čega je projekt koji se odnosi na lokacije Medulićeva-Zagreb i Sesvete u cijelosti usmjeren prema dionicima koji djeluju na dobrobit šire zajednice. Ovaj projekt u kojeg su izdvojene spomenute dvije INA lokacije razvit će samostalan identitet te će široj javnosti biti predstavljen u listopadu 2015. g. pod zasebnim imenom - „spajaLICA“.

3. KAKO JE "PROSTOR ZA VAŠE IDEJE" POSTAO "spajaLICA"?

Zbog već spomenutog šireg konteksta ovog projekta koji je usmjeren na održivi razvoj i brigu za zajednicu, INA je ustupila na korištenje udrugama prostore u Medulićevoj, Zagreb i Sesvetama. Projektni portfelj "spajaLICE" trenutno čine ove dvije navedene lokacije, no time je stvorena platforma za uključivanje i nekih drugih INA lokacija i imovine u budućnosti.



Slika 1. Zgrada u Medulićevoj 34, Zagreb – 610 m²



Slika 2. Zemljište sa šumom, poslovnim i skladišnim prostorom u Sesvetama, Otona Ivekovića 31 – 41.000 m²

3.1. Seleksijski postupak – odabir partnera



Među zainteresiranim kandidatima za dvije lokacije trebalo je odabrati one koji će s jedne strane podići kvalitetu života u zajednici, ali isto tako čija će međusobna interakcija i zajednički suživot na novoj adresi rezultirati novim suradnjama i projektima.

Nakon zaprimanja kvalitetnih projekata od strane većeg broja udruga i socijalno angažiranih pojedinaca, osnovni zadatak seleksijskog postupka bio je usmjeren na:

- podršku neprofitnim, humanitarnim, volonterskim, kulturnim, obrazovnim i sl. udrugama te fizičkim osobama koje djeluju na dobrobit zajednice
- odabir partnera čiji će štićenici/šira javnost imati najviše koristi u smislu da će udruge useljavanjem u nove prostore kvalitetu svoga rada moći podići na višu razinu
- odabir partnera čija je osnovna djelatnost komplementarna ostalim partnerima kako bi se osiguralo ostvarivanje održivog suživota među stanarima/korisnicima prostora
- definiranje okvira međusobne interakcije različitih udruga, kao i interakcije udruga i kompanije s potencijalom stvaranja dodane vrijednosti i razvoja novih projekata.

Odabirom udruga kojima će biti ustupljeni na korištenje prostori, nastojalo se podržati kvalitetne i samoodržive projekte udruga i pojedinaca koji su već afirmirani u javnosti te prepoznati kroz svoj vrijedan rad, ali i dati podršku udrugama koje su na samom početku svog rada ili su vrlo mlade i čiji angažman tek ima namjeru biti prepoznat u široj javnosti. Takvim je pristupom onim manje afirmiranim udrugama dan značajan početni poticaj ("vjetar u leđa") te im je omogućeno da i oni zakorače na društvenu scenu dionika koji nastoje u smjeru razvoja lokalne zajednice.

Tablica 2. Udruge koje su uselile u Inine prostore u Zagrebu i Sesvetama

Udruga	Osnovna djelatnost udruge
	Ljubav na djelu Udruga Ljubav na djelu okuplja roditelje djece oboljele od malignih i kroničnih bolesti koja se liječe u sklopu Klinike za dječje bolesti Zagreb s ciljem pružanja potpore obiteljima i djeci, kao i podizanja kvalitete liječenja i boravka djece u Klinici, a u skladu s potrebama oboljele djece i roditelja kako bi zajedno što lakše prebrodili put do zdravlja. Članica je svjetske organizacije ICCPO, Koalicije udruge u zdravstvu i globalne mreže pacijenata Patient Innovation.
	Savez Dodir Hrvatski savez gluhoslijepih osoba "Dodir" djeluje od 1994. godine. Štićenici udruge su osobe koje imaju dvostruka oštećenja – socijalno najmanje uključene osobe. Vizija „Dodira“ je ustrajanje u izvrsnosti te kroz timski rad omogućavanje gluhoslijepim osobama ostvarenje njihovih osobnih potencijala. O snažujući gluhoslijepu osobu znanjima i vještinama, Savez osigurava njihovu učinkovitost u osobnom i profesionalnom razvoju te potiče njihovo kvalitetnije življenje.

	<p>Udruga Ja BiH</p> <p>Osnovni sadržaj rada i djelovanja Udruge za promicanje kulture i umjetnosti Ja BiH... jest prijateljstvo i ljubav Zagreba i Sarajeva, Hrvatske i Bosne i Hercegovine, druženje uz zajedničke programe u duhu multietničnosti. Udruga potiče razmjenu kulturno-umjetničkih programa s naglaskom na još uvijek neafirmirane umjetnike, postavlja kvalitetne glazbene, likovne i kazališne programe. U velikom djelu programi su socijalno angažirani.</p>
	<p>CRVENI NOSOVI - klaunovidoktori</p> <p>Udruga koja pomoću humora i životne radosti pruža psihosocijalnu podršku ljudima koji su bolesni, nemoćni i pate, prvenstveno djeci na liječenju u bolnici. Klaunovidoktori donose smijeh i životnu radost djeci, ali i nepokretnim i teško pokretnim osobama u domovima za starije i nemoćne. Dio su međunarodne organizacije RED NOSES Clowndoctors International.</p>
	<p>Udruga za darovitost "Dar"</p> <p>"Dar" je mlada udruga koja pruža podršku darovitim učenicima u RH kojih prema Strategiji znanosti obrazovanja i tehnologije ima oko 7.500 te radi na provođenju navedene Strategije. Djeluje od 2014. kao građanska inicijativa, registrirana je kao udruga 2015., a čine je roditelji i stručni suradnici.</p> <p>Udruga u projektima koji se provode uz potporu Ine, Sveučilišta u Zagrebu i Instituta Ruđer Bošković podržava učenike besplatnim stručnim izannastavnim sadržajima u prostoru udruge u Medulićevoj.</p>
	<p>Krila – terapijsko jahanje</p> <p>Krila – terapijsko jahanje, udruga osoba s cerebralnom i dječjom paralizom osnovana je 1995. godine. Osnivači su bili bračni par iz SAD-a Mary i Dick Fischer koji su željeli dobiti terapijskog jahanja pružiti stradalnicima u Domovinskom ratu. Kroz 20 godina postojanja, korisnici usluga Krila bili su osobe s invaliditetom različitih dijagnoza, da bi 2011. godine Krila postala udruga koja pruža usluge djeci i mladima sa cerebralnom paralizom. Najveći dio osoblja čine volonteri, njih 200 godišnje.</p>

3.2. Osnovne značajke partnerstva kompanije i udruge

Da bi se osmislio jedinstven model suradnje između kompanije te udruge a njihovih štićenika, bilo je potrebno izaći iz okvira uobičajenih mentalnih formi i poslovnih praksi koje nadilaze ustaljene oblike pozitivnog djelovanja u zajednici (donacije, sponzorstva i sl.).

Partnerstvo između Ine i udruge temelji se na sljedećim osnovnim elementima:

- kompanija ustupa udrugama na korištenje svoje prostore bez naknade
- udruge su obvezne svoje usluge štićenicima pružati također bez naknade
- kompanija zadržava sve obveze vlasnika zgrade vezane uz održavanje te i dalje snosi najveći dio troškova korištenja prostora
- udruge plaćaju tekuće režijske troškove
- udruge preuzimaju obvezu da svaka od njih godišnje kreira 2 zajednička događaja/ projekta u suradnji s Inom koja su usmjerena na dobrobit zajednice

- ugovori su potpisani na više godina kako bi se osigurala održivost rada udruge a njihovih projekata, s mogućnošću produljenja (udrugama u Medulićevoj prostor je ustupljen na trogodišnje korištenje, a udruzi u Sesvetama na desetogodišnje korištenje).

3.2.1. Jedinstven sinergijski model suradnje

INA sustavno radi na razvijanju partnerskih odnosa s lokalnim zajednicama kroz društveno korisne projekte pružajući pomoć u vidu donacija i drugim oblicima suradnje. "spajaLICA" ovu podršku podiže na jednu novu razinu gdje kompanija nije samo jednokratno financijski pomogla realizaciju društveno odgovornih aktivnosti već na duži niz godina postaje i njezinim značajnim akterom.

Posebnost "spajaLICE" je njezin jedinstveni model suradnje koji uspostavlja povratno-sinergijski odnos u koji su uključeni svi dionici projekta – kompanija, udruge te njihovi štićenici. Ovaj se model suradnje odvija na način da prvi poticaj – podrška u obliku mogućnosti korištenja prostora bez naknade dolazi od Ine.

U drugom koraku udruge svojim djelovanjem također bez naknade pružaju podršku svojim štićenicima, od kojih kreće treći korak, odnosno povratni proces suradnje na način da, sukladno potrebama svojih štićenika, svaka udruga u sklopu "spajaLICE" zajedno s Inom osmišljava dodatna dva projekta godišnje, a koja će stvarati nove dodane vrijednosti i biti usmjerena na dobrobit zajednice.



Slika 3. Jedinstven sinergijski model suradnje dionika u projektu "spajaLICA"

3.2.2. "spajaLICA" - poligon za uključenost zaposlenika

Dodatna vrijednost "spajaLICE" je i mogućnost uključivanja zaposlenika u volonterske aktivnosti i one od pozitivnog značenja za društvenu zajednicu kroz konkretnu pomoć i sudjelovanje u akcijama udruga. Time, ne samo da zaposlenici sudjeluju u korisnom i kreativno usmjerenom radu, već ostvaruju međusobni suživot te stvaraju veze sa udrugama i njihovim štićenicima, istovremeno se upoznavajući s njihovim problemima i senzibilizirajući se za njihove specifične potrebe.

INA je 2011. godine pokrenula projekt korporativnog volontiranja svojih zaposlenika, osnovavši INA Klub volontera s ciljem dobrovoljnog ulaganja osobnog vremena, truda, znanja i vještina za opću dobrobit. INA Klub volontera aktivno je uključen u projekt „spajaLICA“ od samih početaka.

Tablica 3: Brojčani prikaz uključenosti Ininih volontera u projekt „spajaLICA“

Br. akcija	Br. volontera	Br. radnih volonterskih sati	Br. osmijeha
8	166	744	∞



Slika 3. Inini volonteri u akciji na lokacijama Medulićeva i Sesvete

3.3. Brendiranje projekta s porukom

U osmišljavanju imena projekta nastojalo se odmaknuti od učestale prakse. Zato je početni zadatak bio da samo ime projekta ne uključuje naziv kompanije, već da u prvom planu bude sama ideja projekta. Na taj se način dodatno potvrđuje autentičnost u smjeru opće dobrobiti i čini odmak od klasične kompanijske komunikacije.

Budući da je među odabranim partnerima na samom početku projekta sudjelovao i jedan umjetnik – akademski kipar Krešimir Katušić, isti je uključen u kreativni proces oko promišljanja identiteta projekta.

Logotip „spajaLICA“ nastao je kao vizualna interpretacija Katušićeve originalne rukom crtane ideje pri čemu je bilo potrebno objediniti sve elemente u prepoznatljiv i "na

prvu" shvatljiv vizual. Tako se došlo do rješenja koje upućuje na ono što "spajaLICA" u konačnici i predstavlja - projekt koji spaja i povezuje različite dionike, odnosno udružuje ljude kako bi svoju pomoć ponudili drugima.

3.4. Predstavljanje projekta široj javnosti

Razvijanjem samostalnog identiteta projekta za lokacije Medulićeva, Zagreb i Sesvete te predstavljanjem projekta široj javnosti pod novim, zasebnim imenom, dodatno se pokušala naglasiti vrijednost ovog projekta u kontekstu održivog razvoja i brige za zajednicu.

Tim je korakom inicijativa "Prostor za vaše ideje" za dvije INA lokacije Medulićeva, Zagreb i Sesvete prerasla u novi projekt pod nazivom "spajaLICA" koji je široj javnosti predstavljen u listopadu 2015. godine.

4. KAKO JE UKLJUČIVANJE U PROJEKT "spajaLICA" IZRAVNO UTJECALO NA PODIZANJE KVALITETE RADA UDRUGA?

4.1. Udruga Ljubav na djelu

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Udruga nije imala svoje prostore za rad s roditeljima i djecom oboljelom od malignih i kroničnih bolesti, već je od 2013. g. podršku roditeljima i oboljeloj djeci pružala u okviru Help desk-a u Klinici za dječje bolesti Zagreb – Klaićeva. Iz iskustva roditelja djece oboljele od malignih bolesti javila se potreba o pružanju sveobuhvatne psihosocijalne pomoći i pomoći djeci u palijativnoj skrbi - izvan bolnice, koja za djecu često predstavlja izvor stresa i teških sjećanja vezanih za dugotrajno liječenje.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

Osnovan je sveobuhvatan Rehabilitacijski centar u sklopu kojeg su uvedeni sljedeći važni programi:

- SAVJETOVALIŠTE I PSIHOSOCIJALNA POMOĆ za obitelji i djecu oboljelu od malignih i kroničnih bolesti (nastalo kao prošireni projekt *Help desk-a za pomoć roditeljima i djeci*);
- TERAPIJA NEURO/BIOFEEDBACKOM: pomoću ove metode moguće je trajno naučiti mozak da bolje funkcionira nakon posljedica kemoterapija i zračenja
- PLAY TERAPIJA: terapija igrom i kreativnom umjetnošću s ciljem uključivanja djece u svakodnevni socijalni život.

4.2. Hrvatski savez gluhoslijepih osoba „Dodir“

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Savez Dodir morao je napustiti prethodni manji prostor koji je imao na korištenje.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

Osnovano je Učilište "Dodir", ustanova za obrazovanje odraslih gluhoslijepih osoba sa svrhom prekvalifikacije, osposobljavanja i usavršavanja.

Oformljena je i glazbeno scenska grupa Dodir u koju su uključeni volonteri Saveza Dodir, te se unutar zajedničke prostorije u Kući udruge - spajaLICA uvježbavaju pjesme na znakovnom jeziku s kojima udruga nastupa na raznim smotrama, festivalima i sl.

4.3. Udruga za promicanje kulture i umjetnosti JA BiH...

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Udruga nije imala svoj prostor zbog čega je priprema festivala i ostalih kulturno-umjetničkih programa bila znatno otežana.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

Udruga je dobila prostor u kojem može održavati susrete, dogovarati i osmišljavati buduće projekte. Zajedničke podrumске prostorije, koje udruge smještene u Medulićevoj koriste prema unaprijed dogovorenom rasporedu, poslužile su za održavanje umjetničkih i edukativnih filmskih dječjih susreta.

4.4. Udruga CRVENI NOSOVI - klaunovidoktori

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Udruga je imala iznimno mali prostor u kojem nije bilo moguće realizirati planirane projekte niti usavršavati klaunovske vještine.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

Novi prostor udruzi je omogućio povećanje organizacijskog tima i učinkovitiju organizaciju rada što je rezultiralo značajnim povećanjem broj posjeta djeci na liječenju, te starijim i nemoćnim osobama (4000 više korisnika).

Uveden je novi projekt "*Skype s klaunom*", pomoću kojeg direktno iz Kuće udruge "spajaLICA", klaunovi-doktori donose osmijeh na lica djece na liječenju na odjelima onkologije i hematologije.

4.5. Udruga za darovitost "Dar"

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Tek osnovana udruga nije imala svoje prostore u kojima bi održavala edukativne, kreativne i inovativne radionice i predavanja za darovitu djecu.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

U novom prostoru redovno se održavaju filmske radionice, tečaj kineskog jezi-

ka, tečaj kineskog šaha, tečaj društvene igre GO, robotika MBOT, tečaj gitare, informatički tečaj ARDUINO i dr. Također, omogućena je organizacija brojnih gostovanja poznatih znanstvenika, poduzetnika i inovatora.

4.6. Krila – terapijsko jahanje, udruga osoba s cerebralnom i dječjom paralizom

- **Situacija prije useljenja u INA prostore –**

Udruga je dugo godina djelovala na lokaciji s koje se, na zahtjev vlasnika, morala hitno iseliti.

- **Dodana vrijednost ostvarena uključivanjem u projekt "spajaLICA" –**

U novom prostoru u Sesvetama, udruga je zatekla natkriveni objekt idealnih dimenzija za zatvoreno jahalište što je omogućilo da se po prvi puta terapije odvijaju tijekom cijele godine, neovisno o vremenskim (ne)prilikama.

Zahvaljujući zatvorenom jahalištu broj terapijskih tretmana povećan je za 46%, a činjenica da je omogućen kontinuitet terapija, kvalitetu i rezultate terapijskog programa diglo je na značajno veću razinu.

5. "spajaLICA" – UNUTARNJE I VANJSKO VREDNOVANJE PROJEKTA

Za projekt "spajaLICA" osobito je značajno da je već u prvoj godini djelovanja prepoznat od strane šire javnosti, ali također i unutar same MOL Grupe koje je INA dio, čime je potvrđena podrška najvišeg menadžmenta ovom projektu i što je osobito važno, podrška samih zaposlenika.

- **Prepoznavanje projekta od strane ŠIRE JAVNOSTI:**

Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) dodijelila je Ininom projektu "spajaLICA" nagradu GrandPRix 2016. kao najboljem komunikacijskom projektu u kategoriji društveno odgovornog poslovanja u 2015. godini, što je po prvi puta da je HUOJ ovu nagradu dodijelio Ini kao kompaniji.

- **Prepoznavanje projekta od strane POSLOVODSTVA:**

u lipnju 2016. godine "spajaLICA" je između 126 projekata pristiglih iz 20 zemalja koji su se natjecali u 4 kategorije, osvojila i Golden Barrel Award, prvu poslovnu nagradu MOL Grupe, i to u kategoriji "People Engagement".

- **Prepoznavanje projekta od strane ZAPOSLENIKA:**

u sklopu nominacija za Golden Barrel Award, prije samog dodjeljivanja nagrade od strane stručnog žirija, organizirano je on-line glasovanje za nominirane projekte u kojem su mogli sudjelovati zaposlenici svih kompanija članica MOL grupe, gdje je "spajaLICA" ponovo dobila najveći broj glasova u svojoj kategoriji.



Slika 4. Projekt "spajaLICA" dobitnik je nagrade MOL Grupe - Golden Barrel Award i nagrade HUOJ-a Grand-PRix 2016.

6. ZAKLJUČAK

Ustupanjem kompanijskih prostora na korištenje udrugama, INA je društveni razvoj, koji je ugrađen u temelje djelovanja kompanije, podigla na jednu novu razinu u poslovnom okruženju i zajednici u kojoj djeluje.

Kontinuirana suradnja svih dionika projekta "spajaLICA" jedan je od vidova održivog suživota gdje se spajaju razne udruge i njihovi štićenici, institucije i poslovni subjekti kao i sami zaposlenici Ine koji se u aktivnosti projekta "spajaLICA" uključuju kroz INA Klub volontera.

INA je projektom "spajaLICA" postala pionir u Hrvatskoj u području društveno odgovornog upravljanja nekretninama te kao krajnji cilj želi proširiti taj utjecaj i postati primjer dobre prakse koji će motivirati i druge kompanije da dio svog portfelja nekretnina, koje ne koriste za poslovanje, ustupe različitim subjektima čije je djelovanje usmjereno na dobrobit šire društvene zajednice.

Kreiranjem projekta "spajaLICA" napravljena je tek platforma koja je već tijekom prve godine suradnje iznjedrila mnoge vrijedne i društveno korisne akcije, dok će nove inicijative koje tek imaju biti realizirane kroz ovaj projekt, dodatno potvrditi i nastaviti Inino usmjerenje prema održivom razvoju i pozitivnom utjecaju na zajednicu.

REFERENCE

Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb

INA – projekt "Prostor za vaše ideje"

<http://www.ina.hr/default.aspx?id=13713>

INA – projekt „spajaLICA“

<http://www.ina.hr/default.aspx?id=23100>

UDRUGA ZA DAROVITOST 'DAR'

<https://www.facebook.com/udrugadar.org/>

HRVATSKI SAVEZ GLUHOSLIJEPIH OSOBA 'DODIR'

<http://www.dodir.hr/>

<https://www.facebook.com/savezdodir/>

UDRUGA 'JA BiH'

www.jabih.com

<https://www.facebook.com/jabihfilmkulturaumjetnost/>

UDRUGA 'CRVENI NOSOVI KLAUNOVI DOKTORI'

<http://www.crveninosovi.hr/>

<https://www.facebook.com/crveninosovi/>

UDRUGA 'KRILA – TERAPIJSKO JAHANJE'

www.krila.hr

<https://www.facebook.com/KRILA-terapijsko-jahanje-106456202727712/>

UDRUGA 'LJUBAV NA DJELU'

<http://ljubavnadjelu.hr/>

<https://www.facebook.com/Udruga-Ljubav-na-Djelu-673535442668912/>

ISKORIŠTAVANJE OTPADNE TOPLINE ZA ZAGRIJAVANJE OBJEKATA OIv

USE OF DISSIPATED ENERGY FOR HEATING OIv's FACILITIES

Slaven Božo

Nevenka Artić Banovec

*Odašiljači i veze d.o.o., Zagreb, Ulica grada Vukovara 269d
slaven.bozo@oiv.hr, nevenka.articbanovec@oiv.hr*

SAŽETAK

Odašiljači i veze d.o.o. (dalje u tekstu: OiV) kao trgovačko društvo od strateškog državnog interesa s više od devedeset godina tradicije i iskustva djeluje na području radiokomunikacija i telekomunikacija, pružajući cjelovite usluge odašiljanja radijskih i televizijskih signala, prijenosa slike, zvuka i podataka, davanja u zakup elektroničke infrastrukture, kao i suvremene multimedijske usluge.

Središnja tema ovog rada je uspostava novih rješenja učinkovitijeg iskorištavanja pojedinih energenata na objektima na kojima OiV obavlja svoju djelatnost.

Obzirom na velik broj objekata diljem Republike Hrvatske, radi uštede energije i smanjenja emisije CO₂, zaposlenici raznih organizacijskih jedinica osmislili su ideje i iznašli rješenja i načine učinkovitijeg iskorištavanja pojedinih energenata. Ključni čimbenici uspjeha su kontinuirano promišljanje i ustrajno pridržavanje usvojenih mjera od strane svih zaposlenika uz snažnu podršku Uprave, zahvaljujući čemu su nove tehnologije uspješno implementirane u provođenju projekta.

Projekt se provodi na objektima OiV-a na području cijele Republike Hrvatske. Ukupna uložena sredstva su oko 150.000,00 kn, od čega se 40% subvencionira iz Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost.

Korištenjem alternativnih izvora energije za grijanje objekata postiže se smanjenje ukupne emisije CO₂ i smanjenje potrošnje energenata.

Ključne riječi: energija, smanjenje emisije CO₂, okoliš

ABSTRACT

Transmitters and Communications Ltd. (OiV), as a company of strategic national interest with more than ninety years of tradition and experience, operates in the core of broadcasting and telecommunication industries, providing complete radio and television broadcasting services, audio-visual content and data distribution, fibre-optic lease, co-location as well as modern media services.

The theme of this work are new solutions established for more efficient utilization of individual energy sources on OiV's transmitting sites.

Given the large number of sites and facilities around Croatia, the employees of different organizational units have created ideas and found solutions to save energy, reduce CO2 emissions and utilize individual energy sources more efficiently. Key factors of success are continuous deliberation and persistent compliance with adopted measures by all employees with the strong support of the Board. Thanks to that, new technologies are successfully implemented in the project.

The project is being carried out on OiV's own sites and facilities throughout Croatia. Total investment is around 150,000.00 HRK, of which 40% is subsidized by Environmental Protection and Energy Efficiency Fund (EPEEF).

Using alternative sources of energy for heating facilities leads to reduction in total CO2 emissions and reduction of energy consumption.

Keywords: energy, reduction of CO2 emissions, environment

1. UVOD

Najveća ukupna potrošnja odnosi se na električnu energiju za pogon DVB-T i FM odašiljača. Analizom je utvrđeno da je najznačajnije smanjenje potrošnje energije moguće postići nabavom novih odašiljača s većom energetske učinkovitosti koja se u konačnici računa na cijeli životni vijek uređaja uzimajući u obzir glavne troškove (nabava uređaja, energetska učinkovitost uređaja, trošak održavanja, životni vijek i vrijeme korištenje uređaja...).

U plan za smanjenje potrošnje lož ulja uzete su tri akcije koja su međusobno povezane:

1. Izrada studije iskorištavanja otpadne energije s odašiljača
2. Energetsko certificiranje objekata
3. Uvođenje sustava upravljanja energijom

2. POSTIGNUĆA U PODRUČJU ENERGETSKE UČINKOVITOSTI

Tijekom 2010. g. provedeno je gašenje analognih odašiljača u cijeloj RH, završena je gradnja mreža digitalne televizije za MUX A i MUX B te je započeta izgradnja mreže za MUX D. Ukupno je u DVB-T mreže za MUX A, MUX B i MUX D investirano preko 230 milijuna kuna. Prelaskom s analognog na digitalno odašiljanje (DVB-T) ostvarena je ušteda električne energije od 12 GWh/godišnje.

DVB-T odašiljači prvih generacija imaju korisnost oko 11,5% (npr. DVB-T odašiljač izlazne snage 1,25kW ima potrošnju cca 10kW), dok odašiljači novije generacije imaju korisnost oko 19% (DVB-T odašiljač izlazne snage 1,25kW ima potrošnju cca 5,7kW). Odašiljači s većom korisnošću su skuplji. OiV kontinuirano prati napredak tehnologije u smislu veće energetske efikasnosti. Prilikom postupka nabave opreme i uređaja za odašiljanje radijskog i televizijskog signala, OiV posebno ocjenjuje i boduje energetske efikasnost.

2.1. Ostale pojedinačne aktivnosti u području energetske učinkovitosti:

1. za pojedine objekte izrađeni su energetske certifikati,
2. ugradnja kompenzacijskih linija za uklanjanje jalove električne energije (Sljeme, Psunj, Zagreb Ulica grada Vukovara 171a),
3. na radijatore su ugrađeni ventili s termostatskom glavom (objekti koji koriste ekstra lako lož ulje za grijanje),
4. potpisano je pismo namjere s "Projektnom jedinicom Programa Ujedinjenih naroda za razvoj" s ciljem provođenja "Programa Vlade Republike Hrvatske „Dovesti svoju kuću u red“ (2013. god.),
5. uveden je sustav Upravljanja energijom prema normi ISO 50 001 (2015. god.),
6. izrađena je Studija iskorištavanja otpadne topline.

3. MOGUĆNOST ISKORIŠTAVANJA OTPADNE TOPLINE ZA ZAGRIJAVANJE PROSTORA NA ODAŠILJAČKIM OBJEKTIMA

3.1. Postojeće stanje objekata

Unutarnje prostorije na devet objekata OiV-a (Učka, Sljeme, Biokovo, Labinštica, Češevac, Belje, Mirkovica, Lička Plješivica i Psunj) griju se kotlovima na lož ulje ekstra lako (dalje LUEL), na dva objekta (Papuk i Josipovac) električnim kotlovima, a na objektu Deanovec grijanjem na plin s relativno malom potrošnjom.

Projekt za započet aktivnostima s ciljem postizanja financijskih ušteda na troškovima energenata, uz sufinanciranje pojedinih aktivnosti iz nacionalnih programa energetske učinkovitosti. Na početku je uz skromna ulaganja naglasak bio stavljen na istraživanje i edukaciju o mogućnostima povećanja energetske učinkovitosti i postizanja ušteda.

3.2. Otpadna toplina na OiV objektima

Studija za mogućnost iskorištavanja otpadne topline za zagrijavanje objekata (autor: Odašiljači i veze d.o.o., 17. veljača 2014.) sadrži podatak iz kojeg proizlazi procjena da ukupna otpadna toplina DVB-T i FM odašiljača iznosi 383 kW.

Tablica br. 1 Otpadna toplina FM i DVB-T odašiljača

OBJEKT	Učka	Sljeme	Biokovo	Labinštica	Češevac	Belje	Mirkovica	L.Plješivica	Psunj
Uk. otpadne topline (MUX-A i MUX-B)	58000	16000	19000	19000	10000	7500	10000	10000	19000
Uk. otpadne topline MUX-D	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	3500	5000
Uk. otpadne topline (MUX-C i MUX-E)	13000	13000	0	13000		13000	0	0	0
Uk. DVB-T (W)	76000	34000	24000	37000	24000	25500	15000	13500	2400
Uk FM (W)	25000	12000	0	8000	15000	15000	7500	7500	20000
Uk. otpadne topline (W)	101000	46000	24000	45000	39000	40500	22500	21000	44000
UKUPNO(W)	383000								

Izvor: Studija za mogućnost iskorištavanja otpadne topline za zagrijavanje objekata, Odašiljači i veze d.o.o., 17. veljača 2014.

Studija među ostalim pokazuje da postojeći sustavi grijanja imaju nisku efikasnost, a jedan od razloga je i snaga kotla koja je na nekim objektima nekoliko puta veća od potrebne.

Studijom su uzeti u obzir i podatci o klimatskim uvjetima koji su vladali na objektima i vidljivo je da su zime dosta blaže od prosjeka, pa je stoga u budućim planiranjima potrebno voditi računa o tim podatcima.

Prema tablici s potrošnjama, vidljiva je promjena potrošnje lož ulja za grijanje ovisno o jakosti zime, koja je uzeta kao srednja ocjena prema podacima http://klima.hr/ocjene_arhiva.php. Iz podataka je vidljivo da se, koliko je hladnija zima, povećava potrošnja energenata pa je u analizu uzet i faktor „Srednja ocjena zime“.

Temeljem analiza i podataka iz Studije moguće je na pojedinim objektima izvršiti rekonstrukciju sustava grijanja.

3.3. Srednja ocjena zime

Tablica 2. Srednja ocjena zime na objektima

OBJEKT	Učka	Sljeme	Biokovo	Labinštica	Češevac	Belje	Mirkovica	Lička Plješivica	Psunj	Srednja ocjena zime
Meteorološka postaja	Rijeka	Zagreb	Split	Split	Zadar	Osijek	Ogulin	Gospić	Daruvar	
2010/2011	43	63	63	63	54	56	54	63	48	56
2011/2012	40	69	25	25	54	52	52	43	48	45
2012/2013	57	65	67	67	73	76	62	73	60	67
2013/2014	99	98	99	99	99	95	99	99	95	98
2014/2015	92	92	84	84	89	91	88	89	86	88
Prosjek	66	77	68	68	74	74	71	73	67	-

ekstremno hladno <2, vrlo hladno 2-9, hladno 9-25, normalno 25-75, toplo 75-91, vrlo toplo 91-98, ekstremno toplo > 98

Izvor: http://klima.hr/ocjene_arhiva.php

NAPOMENA: Podatak o "percentilima" je uzet s mjernih postaja koje se nalaze u navedenim gradovima pa su moguća odstupanja u odnosu na OiV objekte

3.4. Potrošnja lož ulja po objektima

Tablica br. 3 Potrošnja lož ulja

OBJEKT	Učka	Sljeme	Biokovo	Labinštica	Češevac	Belje	Mirkovica	Lička Plješivica	Psunj	Ukupna potrošnja (lit)	Srednja ocjena zime
2010/2011	21312	75011	26690	5628	23966	12803	14032	21636	13900	214.978	56
2011/2012	13254	55021	16204	4444	11280	13727	13005	19538	16384	162.857	45
2012/2013	16017	65746	10350	7432	26477	11375	15127	23218	18205	203.947	67
2013/2014	9330	47445	18553	8589	25865	9672	10173	18165	14375	162.167	98
2014/2015	10142	47344	16468	4121	19307	8318	10542	18494	14263	148.999	88
Prosjek	14.011	58.113	19.653	6.043	21.379	11.179	12.576	20.210	15.425		

Podaci u tablici br. 3. preuzeti iz poslovnog sustava OiV-a

Tablica br. 4 Potrebna i stvarna potrošnja po objektima (Analiza)

OBIJEKT	m2	m3	Izračunata potrebna energija (kWh/a)	Modelirana isporučena energija (kWh/a) (bez gubitaka)	Ukupna isporučena energija (kWh/a)	Omjer (isporučena/potrebna) cilj je što manji koef.	Korisnost sustava	Energetski razred	Stvarna potrošnja (litara lož ulja)	Potrebna količina (lit. lož ulja) + korisnost sustava	Umanjenje potrošnje
*Belje	465,13	1953,98	104.392,00	140.000,00	140.560,00	1,34	1,00	F	14.112	10.523	3.589
Čeľevac A - pogonski	564,01	3038,3	625.899,00	151.642,00	191.033,00	0,24	0,79	G	19.180	79.165	-59.985
Čeľevac B - stambeni	275	1113,25						G			
Labinšćica A - pogonski	107,31	505,4	184.378,98	49.327,00	62.140,00	0,27	0,79	G	6.239	23.321	-17.082
Labinšćica B - stambeni	341,61	1374,13						G			
Mirkovica A - pogonski	193,37	927,9	312.173,30	104.348,00	125.800,00	0,33	0,83	F	12.631	37.786	-25.156
Mirkovica B - stambeni	287,05	1036,25						G			
Učka	566,59	2750,3	162.855,00	115.136,00	153.367,00	0,71	0,75	F	15.398	21.780	-6.382
Blokovo A - pogonski	479,55	603,13	314.314,03	153.415,00	193.267,00	0,49	0,79	D	19.404	39.755	-20.351
Blokovo B - stambeni	162,67	874,73						F			
Lička Pliješćica A	387,91	1745,86	458.863,10	184.115,00	221.967,00	0,40	0,83	E	22.286	55.542	-33.256
Lička Pliješćica B	515,26	2582,13						E			
Psunj A - stambeni	68	263						G			
Psunj B - pogonski	666,96	3553,46	496.726,00	128.692,00	158.597,00	0,26	0,81	F	15.923	61.461	-45.538
Sljeme	1006,9	5096	334.916,00	361.303,00	602.171,00	1,08	0,60	G	60.459	56.043	4.415
UKUPNO:									185.633	385.377	-199.744

NAPOMENA:

Objekta A - pogonski dio objekta

Objekta B - stambeni dio objekta

Kvadratura zgrade odnosi se na dio koji se grije

* - Za objekt Belje će se izvršiti dodatna provjera zbog većeg odstupanja

Energetski razred	
A+	≤15
A	≤25
B	≤50
C	≤100
D	≤150
E	≤200
F	≤250
G	>250

Izvori: Izvješće o provedenom energetskom pregledu, BIT ARH d.o.o., studeni 2014.(podaci za Sljeme), Izvješće o provedenom energetskom pregledu, TEB Kompleksni sustavi i rješenja (podaci za Belje), siječanj 2012., Izvješće o provedenom energetskom pregledu, MODUL E3 d.o.o., 2015.(podaci za ostale objekte iz tablice br.4.).

Iz Tablice br. 4 vidljivo je da je na pojedinim objektima povećana potrošnja lož ulja zbog male korisnosti sustava za grijanje (Sljeme), dok je na ostalim objektima stvarna potrošnja manja nego je potrebna zbog toga što se već dio otpadne topline zadržava u objektu u zimskom periodu. Slijedom navedenoga, dana je velika važnost dodatnom očuvanju energije u objektu za zagrijavanje.

Na objektima su u svaku prostoriju postavljeni termometri radi kontrole temperature s ciljem da se u pojedinim dijelovima pogona temperatura svede na minimum, a u dijelovima pogona u kojima boravi posada da bude optimalna za boravak.

4. SMANJENJE POTROŠNJE LOŽ ULJA

Ukupno smanjenje potrošnje lož ulja u sezoni grijanja 2014./2015. bilo je 13,168 litara na svim objektima u odnosu na sezonu 2013./2014., s tim da je sezona 2014./2015. čak bila nešto hladnija. Sveukupno se može zaključiti da je navedeno smanjenje potrošnje lož ulja dovelo do smanjenja emisije CO₂ za 34,9 tona.

Ukupno smanjena stvarna potrošnja na objektima je 199.744 litara lož ulja u odnosu na modeliranu isporučenu količinu lož ulja koja je dobivena prema energetskim certifikatima (podatci o potrošnji su izračunati prema energijama).

EU je postavila za 2020. godinu cilj smanjenja emisije stakleničkih plinova za 20%, povećanje korištenja obnovljive energije na 20% i postizanje 20% uštede energije.

5. BITNI CILJEVI PROVEDBE STUDIJE

Osnovni cilj Studije je analiza mogućnosti smanjenja potrošnje ekstra lakog lož ulja za grijanje prostorija. Analize isplativosti trebaju pokazati najisplativiji način zagrijavanja. Prema studiji, kao glavni izvor za zagrijavanja prostorija koristiti će se otpadna toplina odašiljačke opreme koja se nalazi na samim objektima i koja radi 24 sata dnevno.

Ciljevi Studije:

- mogućnost iskorištavanja otpadne topline od odašiljačke opreme za grijanje prostorija,
- smanjenje emisije CO₂ u okoliš,
- smanjenje potrošnje ekstra lakog lož ulja za grijanje,
- izrada energetske bilance s obzirom na svu energiju koja uzlazi i izlazi iz objekta,
- utjecaj na proizvođača odašiljačke opreme da predvidi mogućnosti iskorištavanja otpadne toplinske energije,
- mogućnosti iskorištavanja otpadne toplinske energije kod budućeg projektiranja DVB-T i FM odašiljačkih mreža.

6. ISKORIŠTAVANJE OTPADNE TOPLINE FM I DVB-T ODAŠILJAČA NA OBJEKTU UČKA

Za objekt Učka je napravljena detaljna analiza potrošnje u "Elaboratu mogućnosti korištenja alternativnih sustava opskrbe toplinskom energijom". Analizirana je mogućnost iskorištavanja različitih opcija grijanja, od zamjene postojećih kotlova za grijanje do sustava dizalice topline, uz iskorištavanje otpadne topline od FM i DVB-T odašiljača.

Tablica 5. Analiza i sistematizacija podataka s prikazom smanjenja emisije CO₂ i prikaz jednostavnog povrata investicije

		0 POSTOJEĆI kotao	Opcija 1 Električni kotao	Opcija 2 Kotao kondenzacijski	Opcija 3 Dizalica topline voda/voda	Opcija 4 Dizalica topline zrak/voda
Potrebna toplinska energija za prosječne klimatske uvijete	kWh	107.258	107.950	107.258	107.258	107.258
Učinkovitost	η	0,7	1	1	5,5	4,5
Potrošnja energije (Sezona grijanja 2014/2015, tv min. -11)	kWh	98.434	69.199	69.199	12.582	15.378
Povećanje za prosječne klimatske uvijete	kWh	152.572	107.950	107.258	19.502	23.835
Emisija CO ₂	kg	52.014	20.228	36.566	3.654	4.466
Cijena energije	Kn/kWh	0,50	0,51	0,50	0,51	0,51
Ukupno Trošak	Kn	76.268	55.562	53.629	10.037	12.268
Održavanje	Kn	8.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Naknada za CO ₂ (33 kn/t)	Kn	1.716	668	1.207	121	147
Ukupno troškovi	Kn	86.503	59.730	58.336	13.658	15.915
Ušteda	%		31%	33%	84%	82%

Ušteda energije	Kn/a		27.133,53	28.166,80	72.844,66	70.587,32
Smanjenje emisije CO ₂	kg/a		31.786	15.448	48.359	47.547
Cijena investicije	Kn		60.000,00	150.000,00	380.000,00	380.000,00
Jednostavni povrat investicije			2,2	5,3	5,2	4,8
Predviđeni minimalni rok trajanja instalacija	god.		20-25	15-20	15-20	15-20

Izvor: Elaborat mogućnosti korištenja alternativnih sustava opskrbe toplinskom energijom, Ekspertem d.o.o. Zagreb, svibanj 2015.

Analizirane su mogućnosti iskorištavanja otpadne topline i za ostale objekte s grubim procjenama iz kojih proizlaze mogućnosti ili nemogućnosti iskorištavanje otpadne topline.

Jedan od ciljeva Europske strategije za pametan, održiv i uključiv rast, EUROPA 2020, donesenoj od strane Europske Komisije je poticati prelazak na ekonomiju s malo ugljika koja učinkovito koristi resurse, a koja je učinkovita zbog načina na koji koristi resurse. Cilj je među inim, smanjiti emisiju CO₂, povećati konkurentnost te promicati veću energetske sigurnost.

Tablica 6. Toplinska bilanca

	Površina grijanja	Instalirana snaga kotla	Instalirani učin. Radijatora 80/60°C	Koeficijent predimenzioniranosti postojeće kotlovnice	Potrošnja lož ulja	Raspoloživa otpadna topline FM i DVB-T odašiljača	Potrebno nadomjestiti s dodatnim sustavom grijanja
OBJEKT	m ²	kW	kW	k	litara	kW	kW
Belje	465	175	75	2,33	14608	40	35
Čelevac	840	170	71	2,41	19103	39	32
Labinštica	449	80	45	1,78	6300	45	0
Mirkovica	287	230	53	4,34	12580	23	31
Biokovo	642	275	73	3,77	19326	24	49
L. Plješivica	903	430	99	4,35	22197	21	78
Psunj	735	196	116	1,69	15860	44	72
Sljeme	1007	570	186	3,06	60037	46	140

Izvor: Studija za mogućnost iskorištavanja otpadne topline za zagrijavanje objekata, Odašiljači i veze d.o.o., 17. veljača 2014.)

Iz Tablice br. 6 vidljiva je toplinska bilanca objekata i značajan potencijal otpadne topline. U narednom koraku potrebno je napraviti detaljnu analizu stvarnih potreba za grijanjem i temeljem toga procijeniti mogućnosti izvedbe sustava grijanja uz iskorištavanje otpadne topline te rekonstrukciju i optimizaciju sustava grijanja (zamjena kotlova), s obzirom da su postojeći sustavi predimenzionirani i zbog toga manje učinkoviti.

7. ZAKLJUČAK

Zakon o energetske učinkovitosti jasno govori da je učinkovito korištenje energije od interesa za Republiku Hrvatsku (članak 3. Zakon o energetske učinkovitosti NN 127/14). Stoga bi glavni cilj svim javnim poduzećima trebao biti upravo učinkovito korištenje energije

Za povećanje energetske učinkovitosti u cilju uštede na energentima za grijanje, nužno je osim standardnih načina prikaza ušteda (energetski certifikati) uključiti i izradu specifičnih studija vezanih za tehnološke procese. Zajednički produkt (energetski certifikati i tehnološko znanje) pokazat će prostor za moguće dugoročne uštede uz prihvatljiv povrat ulaganja. Posebno je potrebno razmotriti efikasnost uređaja i mogućnost iskorištavanja otpadne energije, odnosno imati uvid na cijeli energetski tijek uključujući i tehnološka aspekta. U energetskom tijeku evidentirati koliko energije ulazi u objekt, a koliko energije izlazi iz objekta uključujući izlaznu snagu DVB-T i FM odašiljača, rasvjetu, motore za ventilaciju...). U budućnosti je cilj iskorištavanje otpadne topline i utjecanje na proizvođača opreme da nova oprema ima jednostavniji način iskorištavanja otpadne topline bez izrade opsežnih studija i projekata. U prvoj godini provođenja projekta samo na zadržavanju otpadne topline u objektima je dobivena ušteda na lož ulju za 8% što iznosi 13168 litara lož ulja. U cjelovitoj analizi podataka dobivene su također nove mogućnosti ušteda od zamjene kotlova za grijanje (povećanje efikasnosti) s odgovarajućim izlaznim snagama, smanjenju temperature za grijanje pojedinih prostorija, efikasniji načina zagrijavanja prostora,... Istovremeno, manja i racionalnija potrošnja energenata doprinosi smanjenju ukupnih emisija CO₂ i zaštiti okoliša.

REFERENCE

Elaborat mogućnosti korištenja alternativnih sustava opskrbe toplinskom energijom, Ekspertem d.o.o., svibanj 2015.)

Studija za mogućnost iskorištavanja otpadne topline za zagrijavanje objekata, Odašiljači i veze d.o.o., 17. veljača 2014.)

Izvešće o provedenom energetskom pregledu, BIT ARH d.o.o., studeni 2014.

Izvešće o provedenom energetskom pregledu TEB Kompleksni sustavi i rješenja, siječanj 2012.

Izvešće o provedenom energetskom pregledu, MODUL E3 d.o.o., 2015.

Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, EUROPA 2020
http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Europa_2020.pdf

Zakon o energetske učinkovitosti (NN 127/14)
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_127_2399.html

Zakon o Fondu za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost (NN 107/03, 144/12)
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_07_107_1405.html
http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_12_144_3082.html

CSR IN MONTENEGRO AND CHILDREN'S RIGHTS

Jovana Bulatovic

Center for development of NGOs (CRNVO)

Dalmatinska 78, 81000 Podgorica, Montenegro

jovana.bulatovic@crnvo.me

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) has become a significant mean among corporations in addressing the sensitive issues of child poverty and children's rights in Montenegro. However, corporate philanthropy in Montenegro focuses on company's self promotion and symptoms of the problems, and thus the well-being of children is often placed in the background.

This paper analyses how motives for launching CSR activities, the way they are conducted and the way they are planned contribute to, or harm, the rights of the child, and it argues that for business sector in Montenegro to truly influence the improvement of children's rights, its CSR initiatives are supposed to be motivated by other factors besides pure marketing; should not be based only on ad-hoc activities; and need to be planned in more strategic manner.

Key words: CSR, corporate philanthropy, children's rights, Montenegro

1. INTRODUCTION

In parallel to governments and other societal actors, an increased attention is being paid to the role of business in the society, with greater awareness of the links between business and human rights. International organizations such as the United Nations put special emphases on the responsibility of companies towards rights of child.

Children are important stakeholders of business as consumers, family members, future employees and members of the community where business operates. But also, they are among the most marginalized and vulnerable members of society which is evident from their lacking a public voice (Children Rights and Business Principles). To date, when discussing responsibility of business towards children, the focus was mostly on preventing child labor.

However, one needs to be aware of many other ways business can affect and contribute to children – through creating products, services, marketing methods, corporate philanthropy as an aspect of corporate social responsibility (CSR).

This paper will largely focus on *social performance* of companies that operate in Montenegro and their contribution to children through various philanthropic activities, since business sector is an important actor in the society and can significantly contribute to resolving social problems through cooperation with public and civil sector. It can be a “part of the solution” thanks to its expertise and resources and through engaging in CSR

In Montenegro, a large percentage of corporate social activities of companies are focused on children and their education (TACSO, 2012). Unfortunately, the vast majority of those activities are carried out without detailed planning. However, certain companies with years of experience in implementing philanthropic activities have shown significant improvements in the way they perceive their role in the society and in solving problems children, in particular those belonging to vulnerable groups, are facing today.

Thus, this paper analyses how motives for launching CSR activities, the way they are conducted and the way they are planned contribute to, or harm, the rights of the child, and it argues that for business sector in Montenegro to truly contribute to the improvement of children's rights, its CSR initiatives are supposed to be motivated by other factors besides pure marketing; should not be based only on ad-hoc activities; and need to be planned in more strategic manner.

1.1. Methodology

This study started with a desk research and the analyses of the existing literature and researches on corporate social responsibility in Montenegro. This first phase of research has shown not only that CSR practices are not developed enough in Montenegro, but also that not enough research in this area have been conducted so far either. During preliminary literature review it became evident that there is a high level of interest among Montenegrin companies in helping children. Unfortunately, those activi-

ties remain ad-hoc and not focused, and followed by civil sector's accusations that CSR is used for marketing. This is quite problematic when children from vulnerable groups are concerned.

Thus, the second part of research was based on in-depth interviews with 13 companies and banks in Montenegro that are recognized by having developed CSR programs. Contacted companies and banks that participated in the research where only those who publicly showed their commitment to social issues (CSR programs were available on their websites) and those which have gained an award “Iskra” for their CSR activities in the last 7 years. Therefore, participants of this research were those businesses that have large experience in CSR field.

The aim of in-depth interviews was to get better insight into companies' motivation for taking part in CSR activities towards children and the formulation of their CSR activities and programs.

2. TOWARDS CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE

For the last 60 years practitioners and researchers have struggled with the issue of firms' responsibility towards society. There is no agreement on what is and what is not corporate social responsibility (CSR). For example, the European Commission sees it as a concept whereby “companies integrate social and environmental concern in their business operations and in their interaction with their stakeholders on voluntary bases” (Communication from the Commission, 2002). And there is no universally accepted definition.

Carroll (1999) has discussed over 25 ways that corporate social responsibility (CSR) is defined in literature. Early on, it was argued by some that the corporation's sole responsibility was to provide a maximum financial return to stakeholders. Economist Milton Friedman has argued that social matters are not the concern of business people and that the unfettered working of the free market system should solve these problems.

However, the theory of CSR – *corporate social performance* theory “maintains that business, apart from wealth creation, also has responsibilities for social problems created by business or by other causes, beyond its economic and legal responsibilities.” (Mele, 2008, Oxford handbook). This theory includes philanthropic actions carried out by business in favor of society. The focus of CSP theory is on *corporate actions and accomplishment in the social sphere*. “With a performance perspective, it is clear that firms must formulate and implement social goals and programs” (Carroll, 1991).

According to Carroll, philanthropy encompasses those corporate actions that are in response to society's expectations that businesses should be good corporate citizens, which means they should be actively engaged in acts and programs in order to promote human welfare. For example, contributing firm's money, facilities, employees' time to humanitarian programs etc. is considered under corporate philanthropy, and thus under CSR.

3. BEYOND SYMBOLIC CSR

Corporate Social Responsibility has emerged among leading firms and business schools as a public relation tool, a way to deflect criticism and potentially capitalize on business opportunities associated with doing, and being seen to be doing good (Newell and Frynas, 2007). But international organizations have embraced CSR in a hope that private sector can also play a crucial role in achieving sustainable development goals. Thus we will focus on the effects CSR has on the better standard of life of children, rather than on corporate financial performance.

For several decades, corporate activities that promote human welfare and human rights and increase positive impacts on society have been regarded by academia and some practitioners as an important part of corporate social activity. Companies that are willing to truly contributing to child poverty alleviation and quality education for all children need to go beyond symbolic CSR that is very common in Montenegro, and embrace the substantive one. Also, the motivation for such an engagement cannot be purely for marketing and self-promotion.

TACSO research has shown that a motive behind those CSR, according to representatives of business sector is the company's reputation (26%), its financial stability (17%), as well as advertising (15%). We can see how reputation and financial stability are very important reasons for conducting philanthropic activities. Typically, arguments that CSR creates financial value rely on the idea that external stakeholders (consumers and regulators) reward firms' philanthropic initiatives (looking good by doing good).

But in order for stakeholders to reward firms for their philanthropy, they need to be aware of it. Thus, media attention plays an important role in promoting the good that companies are doing. But if focus is mostly on promotion of companies' philanthropic activities that do not have a substance, then it is a "window dressing" that cannot have significant impact on improvement of children's rights. Research has shown that it can even have serious negative implications.

For example, UNICEF's report on children (UNICEF, 2014) draws attention to the problematic practices where companies donate to children from poor families or children without parental care from Children's Home "Mladost", Bijela in the presence of the media while emphasizing companies' own role in the story and presenting vulnerable children as passive recipients of help. This implies that those philanthropic activities have been used as PR tool without a deeper analysis of the problem of those whom they want to help, nor of negative implications of all their actions.

As a result, we witness that the right to privacy of those children are very often violated (when it comes to international standards, the most important standard is defined in Article 16 of the UN Convention on the Rights of the Child. For example, reports on numerous visits of company representatives to Children's Home "Mladost" in Bijela were accompanied by video materials and photos that show children's identity. This is problematic bearing in mind that children from "Mladost" need an even greater protection

because of the burden of their personal experience when some of them were victims of violence. Some interviewed companies that have conducted similar activities have however shown a good knowledge on those bad practices. They are aware of the rules of reporting on activities that involve children, but they also highlight the fact that pure marketing is not motive behind their philanthropic activities.

They underline the fact that they do not promote all of their philanthropic activities since they want to avoid accusations by the public that they use children for commercial purposes. According to participants in interviews, it may be distasteful for a company that has been financially stable, profitable and successful to promote themselves "every time they give presents to children", because it could even have the opposite effect.

They believe that helping children in need has become a part of their organizational culture, although the emergence of CSR as a concept was not a bottom-up process in those companies. Today, as they state, employees in those socially responsible companies are more and more engaged in all activities relating to children and feel proud to be part of the organization that has the sensibility for the problems of the youngest members of the community. Also, they see it as an incentive for other companies to begin to do the same. One respondent even highlighted that companies tend to motivate each other to take actions, imitate each other and even "compete" in whose program is better or more innovative.

Lastly, we have seen that research shows that CSR activities are, in most companies, motivated by creating a better image and marketing. While those most experienced in this field cite many other reasons for doing so, such as: contribution to society, acceptance by community, employees' motivation, a sense of belonging. However, the fact is that in these companies socially responsible policies are still being created within the marketing departments of companies.

This practice carries certain consequences, bearing in mind frequent cases of commercialization of children. But the more those philanthropic activities become part of corporate culture and the more they are accepted by employees, the less there is space for abuse, and more for real dedication.

4. THE AFFECT OF AD-HOC CORPORATE PHILANTROPY ON CHILDREN

In Montenegro there is still large misunderstanding of what is corporate social responsibility. This undermines the potential business sector has on improving the rights of child and fulfilling communities expectations.

TACSO research shows that representatives of non-governmental sector agree that the main driver of corporate social responsibility of companies should be contributing to community and work for the common good (29% of surveyed CSO representatives, in comparison to only 12% of representatives of business sector). Also, 88% of citizens be-

lieve that business sector should operate for the best interest of the society as a whole. The problem is however in the fact that business sector's CSR programs in Montenegro generally do not operate in a way civil society expects them to, because of the discrepancy in the view of what should motivate and constitute CSR.

According to TACSO research the most commonly practiced CSR activities were cash donations (59%) and in-kind donations (36%), whereas 43% of companies believed that sponsorship¹ can also be considered as CSR, which is not the case. When it comes to deciding on donations and sponsorships, only one in four companies (26%) has a precise, formally defined policy and an established decision-making process.

Thus, when dealing with issues of children education and poverty, companies usually address the symptoms of the problem, rather than the roots, through ad-hoc engagement in philanthropic activities. For example, UNICEF research has shown that companies chose to visit and donate clothes and packages to children's Home "Mladost" in Bijala mostly at the time of Christmas and New Year holidays. This will certainly not improve the quality of life of those children, especially when many other firms are doing the same, whereas on the other hand there are various other needs that are not met yet.

According to them, this is a problematic practice since usually an emphasis is not put on the need for the improvement of the situation of vulnerable children, but on the value of firms' in kind donations and on their "altruistic" act and image. Such a sporadic approach does not contribute to solving the problem, but it very often can do harm to vulnerable children due to their instrumentalisation and stigmatization.

As opposed to this general situation in Montenegro, saturation of such practices is noticeable in those interviewed companies. They usually have more elaborated CSR programs or at least annual plans. As they highlighted during interviews, they tend to, besides donations, support in various other ways community in which they operate. Their activities are directed towards children without parental care, following children with special needs. Unfortunately, children belonging to RAE population are almost never beneficiaries of companies' activities.

Companies that participated in this research understand the importance of partnering with NGOs.

They do so mostly with non-governmental organizations that are fighting for the rights of children with disabilities because they are "aware of the sensitivity and complexity of the issue and all specific needs that children with disabilities might have."

Also, they provide their expertise to social businesses that deal with the issues of vulnerable children; they cooperate with schools and Ministry of education and participate in their public campaigns.

This indicates that companies truly dedicated to CSR give less of short-term aid, and

¹ Sponsorship used as a part of marketing strategies. It consists of services or actions in exchange for money or some other resource. It brings direct marketing benefit and thus is connected with making profit.

become more and more focused on establishing cooperation with other actors for the sake of achieving long-term goals.

However, for an effective CSR, it needs to engage children, their parents and other relevant actors in creating and implementing CSR activities in a manner that prioritizes quality of the process. This is something that Montenegrin companies still need to improve and work on.

5. TOWARDS BETTER PLANNING OF CORPORATE PHILANTHROPY

As Leisinger and Schmitt underline, philanthropy describes voluntary, active, non-reciprocal efforts (financial, organizational etc.) by an entity with the sole purpose of fulfilling an unmet social need, regardless of any specific "return in investment" for donor. Interviewed companies in Montenegro believe that their CSR programs towards children are not created for the purpose of financial gain. They emphasize the fact that they operate in small communities where it is very easy to connect, get to know personal stories of children with disabilities and their parents and feel empathy, that changes their approach to CSR.

They invest mostly in education and they partner more with other relevant actors. As they become more dedicated to resolving social issues through more strategic approach, they stop the practice of "just giving money" to anyone who comes with the request. Their goal is no longer just the financial support from time to time, but to essentially try to contribute through various partnerships, long-term cooperation and transferring the "know-how".

Much research has shown that the impact of corporate philanthropy in contributing and resolving certain problems of the community is higher if those corporate activities are aligned with corporate *core competence*, if they are *focused, based on research* and founded on the right *choice of partners and networks*.

The impact of their philanthropic activities of Montenegrin companies would be greater if prior to creation of programs for the support of children, those companies identify and analyze the social issue areas where they can contribute most due to its specific professional experience, networks etc. (Leisinger, Schmitt). As many researchers suggest, firms are supposed to seek causes and social strategies for which they own part of the solution. This practice has not yet taken hold among Montenegrin socially responsible companies and most of their CSR programs are not aligned with the corporate core competence.

However, there is an example of Telenor that has established Telenor foundation that is conducting campaign "Safe Internet". This campaign is aimed at raising awareness of children (but also parents and teachers) about threats on the Internet and how it is supposed to be used wisely. This campaign is created based on prior research and is related to company's core competence, thus the company has created best social value

by playing an optimal role due its specific professional experience, know-how and skill portfolio.

Furthermore, corporate philanthropy needs to be carefully planned and focused since too broad portfolio of activities is usually associated with lower efficiency and impact. This remains a problem in Montenegro even among more experienced socially responsible companies. Although they are dedicated to improving quality of education and socio-economic situation of vulnerable children, and although they partner with relevant NGOs, the majority of those activities remain ad-hoc. In addition to children, they also have programs that support culture, sports and environment, which shows the diversity of philanthropic activities, but reduces the company's impact on one sphere.

When planning philanthropic activities they also lack prior research in order to understand the complexity of an issue before becoming engaged. The issue of child poverty, rights of children with disabilities and children without parental care that those companies are also dedicated to are complex and never have simple solution. Social change is complex, needs strategies that depend on local context and listening to beneficiaries and other experts from the field. External experts need to be brought in whenever company does not have necessary competences to deal with certain issues.

Thus, engagement in helping children in need does not only require good will, financial support and employees' willingness to volunteer their time as it is case in Montenegro, but it requires a real dedication and analyses, long-term programs rather than short-term project supports, once companies truly decide to be part of the solution as a good corporate citizen.

6. CONCLUSION

Thanks to its resources and expertise, business sector in Montenegro could play an important role in the community and can contribute to certain vulnerable children. Unfortunately, this goal cannot be reached if corporate philanthropy is based solely on symbolic actions that include ceremonial conformity and glorification of companies for activities that do not necessarily have any substance.

This so called "windowdressing" (such as the example of giving presents to children without parental care, with aggressive media coverage, without addressing the real needs), not only that gives an appearance of helping children without really doing so, but it also violates many children's rights. This is example of interference with private life of those children and in a way an attack to honor and reputation of the child. IFJ Guidelines for reporting on children states that when reporting children's affairs, the use of stereotypes and sensational presentation to promote material involving children should be avoided. This intention of companies to get more media coverage is usually disproportionate to the effort itself.

For that reason, the attention should be put to the substance and long term commitment. CSR initiatives that need to be related to companies' corporate core compe-

tence, focused, based on research and founded on the right choice of partners and networks.

As shown, the companies which philanthropy's aim is not only self-promotion organize less ad hoc activities, and they tend not to promote publicly every activity they are engaged to, especially when they concern vulnerable children. They are more dedicated to long-term goals, and partner more with NGOs and public sector institutions. Also, these companies are more versed in the essence of the problem, because they approach them in a different way.

In this way, the potential companies have in improving the quality of life of vulnerable children will be used in a better way, and all negative implications of ad-hoc activities motivated by self promotion and lack of understanding of the problem will be reduced.

If we are willing to support international organization's aspirations to engage private sector in playing a crucial role in achieving sustainable development goals and promotion of human rights, it is not enough only to inform them about the way they can better contribute and about the reasons they should do so. What we need is to change their perception on business sector's role in the community and on their power to make social value as well. Once the perception is changed, attitude, feelings and motives are different, which furthermore leads to behavior change of the companies. That is when we can expect different approach to philanthropy and more efficient contributions to social problems.

REFERENCES

- Caroll, A.B, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons (Elsevier), July - August 1991, pp. 39-48.
- Carroll, A.B, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review. Vol. 4 (1979) Nr.1. 4, pp.497-505
- Center for development of non-governmental organization (CRNVO), *Development of Corporate Social Responsibility in Montenegro*, Podgorica, November 2007
- Friedman, Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times, September 13, 1970
- IFJ Guidelines for reporting on children
- Leisinger, Klaus M, Schmitt, Karin, *Corporate Responsibility and Corporate Philanthropy*, United Nations, http://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/leisinger-schmitt_corporate_responsibility_and_corporate_philanthropy.pdf
- Martin, Roger L, *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*, Harvard Business Review, March 2002
- Mele, Domenec, *Corporate Social Responsibility Theories*, The Oxford Handbook of

Corporate Social Responsibility, September 2009

Newell, Peter, Frynas, Jedrzej George, *Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction*, Third World Quarterly, Vol. 28, No. 4, 2007, pp 669 – 681

Porter, Micael, Cramer, Mark, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January 2011, 89: 66

Porter, Michael E, Kramer, Mark, *Strategy and Society*, Harvard Business Review December 2006

Porter, Michael E, Kramer, Mark, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* Harvard Business Review, December 2006) 81

Rangan, Kash, Chase, Lisa A, Karim, Sohel, *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*, Harvard Business Review, 12-088 April 5, 2012

Regional center for development of non-governmental organization Bar (CRNVO), *Development of Corporate Social Responsibility in Montenegro*, August 2006

Schwartz M.S, Carroll A.B.: *Corporate Social Responsibility: A Three Domain Approach*, Business Ethics, Quarterly Vol. 13 (2003) Issue 4, p.515f.

TACSO Office Montenegro, 2012, *Stavovi o društveno odgovornom poslovanju*

UN Convention on the Rights of the Child

UNICEF Ethical Guidelines for Reporting about Children

UNICEF Montenegro, 2014, *Analysis of Media Reporting on Children in Children's Home "Mladost" Bijela*

UNICEF, Global Compact, Save the Children, *Children's Rights and Business principles*

NOVI MODEL DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

NEW MODEL OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Miljenko Cimeša

*Društvo za organizacijsko učenje Hrvatske, Zaoštroška 1, Zagreb ,
miljenko.cimesa@solcroatia.org*

Andreja Pavlović

*Hauska & Partner, Ilica 246a , Zagreb,
andreja.pavlovic@hauska.com*

SAŽETAK

Ključni ekološki, ekonomski i društveni izazovi s kojima je čovječanstvo suočeno na početku 21. stoljeća u osnovi predstavljaju tek simptome dubljih problema. Primjena modela "ledenjaka" ukazuje da njihovi najdublji uzroci leže u strukturi sustava, načinu razmišljanja i svijesti. Dominantni model razvoja društva u svijetu danas zasniva se na neoliberalnoj ekonomskoj paradigmi prema kojoj je tržište najvažniji mehanizam koordinacije, a "priroda" i "rad" su "robe". Dosadašnji model društveno odgovornog poslovanja (stari DOP), nastao je kao pragmatični odgovor na negativne ekološke i društvene posljedice neoliberalnog modela razvoja. Izostanak kritičke analize najdubljih uzroka ekoloških i društvenih problema rezultirao je prihvaćanjem mnogih elemenata neoliberalne paradigme. Novi model društveno odgovornog poslovanja trebao bi se zasnivati na novoj ekonomskoj paradigmi. Neke od ključnih postavki te paradigme, relevantne za promišljanje koncepcije novog DOP-a su: postojanje više mehanizama koordinacije, poimanje prirode kao "zajedničkog dobra", a rada kao "društvenog i poslovnog poduzetništva". Implementacija novog DOP-a zahtijevati će pokretanje procesa transformacije organizacije. Pri izradi rada korištena je komparativna analiza znanstveno-stručne literature o novoj ekonomskoj paradigmi i na njoj utemeljenom konceptu novog DOP-a, kao i o teoriji transformaciji organizacije. Na temelju analize prakse vodećih DOP kompanija bit će prezentiran model ponašanja sukladan novom DOP-u. Cilj rada je prezentacija novog modela DOP-a i na njemu zasnovanih poslovnih praksi, te prikaz modela transformacije organizacije.

Ključne riječi: ekonomska paradigma, stari i novi DOP, transformacija organizacije.

ABSTRACT

Key ecological, economic and social challenges facing humanity at the beginning of the 21st century are just symptoms of deeper problems. Application of the “iceberg” model indicates that the root causes of these problems lie in the system structure, mental models and our awareness. A dominant model of modern society development is embedded in neoliberal economic paradigm according to which the market is the most important mechanism of coordination, while “nature” and “labour” are mere “commodities”. The current corporate social responsibility model (old CSR) emerged as a pragmatic response to negative ecological and social effects of the neoliberal model. Absence of critical analysis of the root causes of ecological and social problems resulted in acceptance of many neoliberal paradigm elements. A new CSR model should be based on a new economic paradigm. Some of the key assumptions of this paradigm, relevant for conceptualisation of the new CSR, are: existence of more coordination mechanisms, viewing nature as a “common good” and labour as “social and business entrepreneurship”. Implementation of the new CSR will require initiation of true transformation of today’s organizations. In preparation of this paper the authors used comparative analysis of scientific and professional literature about new economic paradigm and the new CSR concept stemming from it, and the theory on organizational transformation. Based on the analyses of best practices employed by some leading CSR companies, the authors will present the role model of new CSR behaviour. The main goal of this paper is to present the new CSR model and best practices in its implementation, as well as presentation of organizational transformation models.

Key words: economic paradigm, old and new CSR, organizational transformation.

1. UVOD

U prošlogodišnjem radu¹ pošli smo od postavke da je svijet suočen s “izazovima bez presedana”. Nastavak ponašanja po logici *business as usual* mogao bi imati ozbiljne, možda čak i katastrofalne posljedice po opstanak suvremene civilizacije. No, nedavno usvojeni Globalni ciljevi održivog razvoja, kao i Pariški sporazum o klimatskim promjenama postavljaju temelje za pokretanje procesa transformativnih promjena na svim razinama organizacije društva. Novi model društveno odgovornog poslovanja (DOP2) predstavlja jednu od ključnih sastavnica tog procesa.

2. ISTRAŽIVANJE

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje s ciljem potvrde sljedećih teza:

1. Ključni ekološki i društveni izazovi s kojima je čovječanstvo suočeno na početku 21. stoljeća u osnovi predstavljaju tek simptome dubljih problema. Primjena modela “ledenjaka” ukazuje na to da njihovi najdublji uzroci leže u strukturi sistema, načinu razmišljanja i prevladavajućem stanju svijesti.
2. Dosadašnji model društveno odgovornog poslovanja (DOP1)² nastao je kao pragmatični odgovor na negativne ekološke i društvene posljedice neoliberalnog modela razvoja. Izostanak analize dubljih uzroka problema rezultirao je oblikovanjem programa koji nisu utjecali na promjenu negativnih trendova.
3. Novi model društveno odgovornog poslovanja (DOP2)³ trebao bi se zasnivati na novoj ekonomskoj paradigmi.
4. Implementacija novog DOP-a (DOP2) zahtijevat će pokretanje procesa transformacije organizacije.

Metodologija istraživanja temelji se na pregledu literature (knjiga, članaka, studija, izvještaja i analiza) o ekološkim, društveno-ekonomskim i kulturalnim izazovima, teoriji i praksi DOP-a, teoriji i praksi transformacije organizacije. Pored toga napravljena je analiza izvještaja o društveno odgovornom poslovanju sljedećih kompanija: Cemex Hrvatska d.d., Dukat mliječna industrija d.d., Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Atlantic grupa, ADP Grupa, Jadran Galenski laboratorij d.d., Končar institut za elektrotehniku, Grupa Končar Elektroindustrija d.d., Hrvatski telekom d.d., INA d.d.

3. DISKUSIJA

3.1. Dublji uzroci “izazova bez presedana”

Uvodno spomenuti “izazovi bez presedana” odnose se na probijanje planetarnih granica, nestašice resursa, gubitak biološke raznolikosti, povećanje ekološkog otiska, kao i na rast ekonomskih nejednakosti. U jednom od najnovijih istraživanja o klimatskim

¹ Cimeša i Pavlović, 2015.

² Ibidem

³ Ibidem

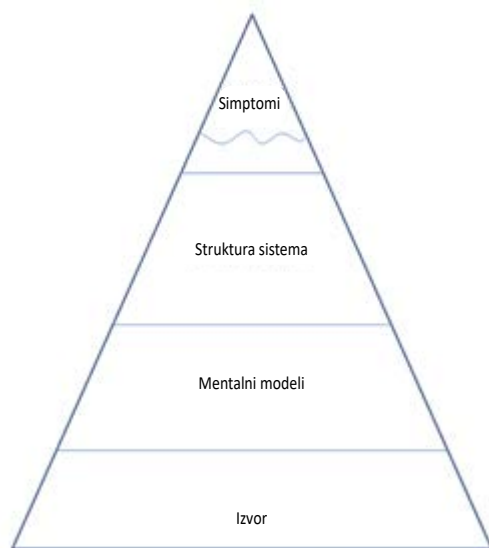
promjenama (Watson, R. i sur., 2016.) ukazuje se na to da će se pragovi globalnog zagrijavanja dostići mnogo brže no što se do sada mislilo.

Na temelju analize rezultata brojnih istraživanja Silk (2016.) daje slijedeću ocjenu stanja:

- zemlja je već danas previše zagrijana
- globalna koncentracija stakleničkih plinova je prevelika
- čovječanstvo nema na raspolaganju siguran prostor u “ugljkovom proračunu”⁴ za dodatne količine CO₂
- da bi se ponovo uspostavila stabilna klima planeta se mora rashladiti
- prirodni procesi rashlađivanja planete, odnosno smanjivanja koncentracije CO₂ na sigurnu, predindustrijsku razinu trajali bi oko 150,000 godina⁵.

Negativni trendovi prisutni su kod svih analiziranih parametara. Primjerice, ekološki otisak je u roku od godinu dana povećan s 1,5 na 1,6 planeta (Global Footprint Network, 2016.), kao i kod ekonomskih nejednakosti (nedavno objavljeno kako je 1% najbogatijih osoba zgrnulo bogatstvo veće od ostatka svijeta zajedno, Credit Suisse, 2016.)

Prema Scharmer i Kaufer (2013.:3.) netom naznačeni izazovi predstavljaju tek simptome. Stoga u cilju sagledavanja njihovih dubljih uzroka autori koriste model ledenjaka⁶ (v. sliku 1.)



Slika 1. Model ledenjaka

⁴ Pojam “ugljkov proračun” odnosi se na podnošljive količine emisije stakleničkih plinova koje se mogu emitirati tijekom određenog razdoblja

⁵ Procjenjuje se kako cjelokupna dosadašnja povijest čovječanstva traje oko 100,000 godina.

⁶ Riječ je o oruđu sistemskog mišljenja koje omogućuje promatranje realnosti na nekoliko razina. Kao što je poznato samo 1/11 ledenjaka nalazi se iznad površine mora (na gornjoj slici to je dio simptoma iznad valovite crte). Svi ostali dijelovi ledenjaka su ispod površine tako da nisu neposredno vidljivi. To znači da se mogu sagledati samo pomoću odgovarajućih oruđa.

- težnje za neograničenim rastom ekonomskog sistema i ograničenih resursa planete
- bogatih i siromašnih
- financijskog sistema i realne ekonomije
- tehnoloških rješenja i društvenih potreba
- dijelova i cjeline
- lidera (koji donose odluke) i ljudi (koji snose posljedice tih odluka)
- potrošnje i dobrobiti ljudi
- tradicionalnih vlasničkih prava i društveno odgovornog korištenja oskudnih resursa.

Naredna razina ledenjaka odnosi se na *mentalne modele*. Riječ je o dominantnom načinu razmišljanja, paradigmi, svjetonazoru koji prožima kulturu društva (ili organizacije) i predstavlja referentni okvir za identifikaciju, analizu, kao i otkrivanje rješenja uočenih problema. Model ekonomske paradigme koji razrađuju autori (2013.:74.) obuhvaća osam kategorija: prirodu, rad, kapital, tehnologiju, liderstvo, potrošnju, (mehanizme) koordinacije, (oblike) vlasništva. U nastavku rada autori (isto) koriste ovaj model za analizu evolucije čovječanstva te ukazuju na postojanje sljedećih faza razvoja društva: predmodernu, državno-kapitalističku (Kapitalizam 1.0); tržišno (Kapitalizam 2.0), socijalno-tržišno (Kapitalizam 3.0), su-kreativno (Kapitalizam 4.0). Prema njihovom mišljenju dominantnu, neoliberalnu fazu razvoja (Kapitalizam 2.0) obilježavaju sljedeće paradigmatičke postavke:

- priroda je roba. To znači da se eksploatacija prirodnih resursa odvija u skladu s djelovanjem tržišnih zakonitosti
- rad je roba. Zapošljavanje, otpuštanje, visina plaće, uvjeti rada određuju u skladu s ponudom i potražnjom na tržištu. Ova postavka znači da se na tržištu traži samo sposobnost pojedinca za izvršavanje konkretnih zadataka. Sve ostala obilježja i sposobnosti (intelektualne, emocionalne...) ostaju van fokusa.
- privatno vlasništvo je najučinkovitiji oblik vlasništva. Posljedično tome privatizacija (npr. obrazovanja, zdravstva, socijalnog sustava...) predstavlja jedan od najvažnijih smjerova djelovanja neoliberalnog kapitalizma.
- tržište je najvažniji mehanizam koordinacije. Utjecaj ostalih mehanizama koordinacije (npr. državne regulacije), nastoji se svesti na minimum.

Slično tome, Fullertone (2015.:30.) ukazuje na to da se dominantni oblik suvremenog kapitalizma zasniva na slijedećim pretpostavkama: da interesi pojedinca imaju primat u odnosu na interese društva; da se opći napredak može ostvariti putem djelovanja nesputanog, slobodnog tržišta koje efikasno raspoređuje resurse, te omogućuje maksimalizaciju koristi za sve sudionike u sistemu; da je ekonomija odvojena od biosfere i okruženja; da maksimalizacija profita za dioničare, rast BDP i optimizacija materijalnih koristi za potrošače vode ka napretku. Daly i Farley (2004.:15.) također navode kako “konvencionalna ekonomska teorija promatra ekonomiju kao cjelinu. U mjeri u kojoj se

priroda i okruženje uopće uzimaju u obzir oni se smatraju dijelovima ili sektorima makroekonomije – šume, ribnjaci, travnjaci, rudnici, bunari, eko-turistička mjesta i slično.“

Najdublju razinu ledenjaka predstavlja “izvor“, kvaliteta svijesti iz koje proizlaze paradigme i sistemske strukture (Scharmer i Kaufer, 2013.:141.). Dominantni oblik suvremenog kapitalizma zasniva se na ego-svijesti (Scharmer, 2013.). To znači da je on strukturiran tako da zadovolji potrebe pojedinca, te privatizira proces odlučivanja (što se manifestira u vidu vrlo velikog utjecaja korporacija i interesnih skupina na donošenje političkih odluka).

Riječju, ego-svijest rezultira dominacijom paradigme tržišnog modela kapitalizma, te uspostavljanjem političkog i ekonomskog sistema koji predstavlja glavni generator ekološko-društveno-ekonomskih izazova.

Važnost modela ledenjaka sastoji se u tome da on omogućuje razumijevanje kako najdubljih uzroka aktualnih izazova, tako i otkrivanje odgovora. Riječju, ako najdublji uzrok sadašnjih izazova leži u dominaciji ego-svijesti, tada su svi pokušaji odgovora koji ne uključuju promjenu stanja svijesti, unaprijed osuđeni na neuspjeh.

3.2. Obilježja starog DOP-a

Dosadašnju praksu društveno odgovornog poslovanja Peter Bakker, predsjednik *World Business Council for Sustainable Development* (cit. prema Confino, 2012.) ovako je ocijenio “Kada bismo uključili sve postojeće programe održivosti svih korporacija, ne bi se vidio gotovo nikakav napredak u rješavanju problema s kojima smo suočeni.“

Neki od uvida u razloge takve ocjene proizlaze iz istraživanja kojeg su proveli Bjørn, Bey, Georg, Røpke, i Hauschild (2016.). Rezultati istraživanja ukazuju na neuspjeh u pretvaranju izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju u alat promjene poslovnih strategija kompanija. Naime, na temelju analize 40.000 (!) izvještaja o društveno odgovornom poslovanju, autori su ustanovili da je u razdoblju od 2000. do 2014. tek 5% kompanija u svojim izvještajima spomenulo planetarne granice, od kojih je samo njih 31 navelo da planiraju uskladiti svoje učinke ili proizvode s ekološkim ograničenjima (npr. u obliku definiranja ciljnih veličina smanjivanja potrošnje resursa, smanjivanja emisije CO₂ i sl.).

Može li se iz rezultata ovog istraživanja zaključiti da većina izvještaja o društveno odgovornom poslovanju predstavlja samo aktivnost usmjerenu na “glancanje” imidža kompanija? Govore li ovi rezultati u prilog Bakerovoj ocjeni o nedostatku dubljeg, transformacijskog potencijala i utjecaja društveno odgovornih kompanija na ekonomiju i društvo? I naposljetku, zašto smo suočeni s takvim stanjem?

Kao referentni okvir pri traganju za odgovorom na zadnje pitanje ponovo ćemo koristiti model ledenjaka i na njemu zasnovan model “poluga“. Načelo poluge formulirao je Arhimed, grčki fizičar i matematičar koji je kazao: „Dajte mi polugu dovoljno dugu tako da mogu bez ičije pomoći pomaknuti svijet.“

Meadows (2008.:145.) definira ‘polugu’ kao mjesta u sistemu u kojem male promjene

mogu rezultirati značajnom promjenom njegova ponašanja. Prijedlog modela poluga nastao je kao rezultat autoričine frustracije kontraproduktivnim posljedicama brojnih intervencija - kako na razini pojedinih kompanija, tako i na razini društva. U tablici 1. navodi se lista poluga, prikazanih od najmanje učinkovitih prema sve učinkovitijim (12 najmanje učinkoviti, 1 najučinkovitiji), uz kratki opis i navođenje primjera.

Tablica 1. Lista poluga

Broj	Poluga	Opis i primjeri
12	Brojke: konstante, parametri	Brojke, konstante, parametri su komponente sistema. Primjeri: subvencije, porezi, nacionalni dug, proračunski deficit, broj zaposlenika, financijski i prirodni pokazatelji, minimalna plaća, postotak dohotka koji se ulaže u istraživanje i razvoj (I&R), IT ili bonuse, donacije, količina potrošnje energije, materijala, emisije CO ₂ ... Međutim, promjena brojki (npr. porezne stope, stope ulaganja u I&R, emisije CO ₂ , količina otpada) rijetko mijenja ponašanje sistema.
11	Puferi	Riječ je o odnosu između veličina pufera (i drugih stabilizirajućih zaliha) i toka. Ako je veličina pufera mala u odnosu na snagu toka, tada je njen utjecaj nizak. Ako je veličina pufera u odnosu na snagu toka velika, tada on ima velik utjecaj. Pošto izgradnja pufera iziskuje troškove i vrijeme, to u praksi obično postoji nesklad (pr. manjak ili višak proizvodnih kapaciteta u odnosu na potražnju za energijom). Primjeri: zaliha gotovih proizvoda vs. veličina prometa; površine pod šumama vs. emisije CO ₂ ; obavezne rezerve vs. promet banaka; proizvodni kapaciteti vs. potrošnja energije.
10	Fizička struktura sistema	Fizička struktura potencijalno ima velik utjecaj na funkcioniranje sistema. (pr. zamjena energetske infrastrukture zasnovane na fosilnim gorivima sa strukturom zasnovanom na obnovljivim izvorima energije). No, promjena fizičke strukture je obično spora i skupa. Stoga je ona relativno nisko na listi poluga. Primjeri: vodovodna, prometna, energetska, građevinska infrastruktura, dobnna struktura stanovništva.
9	Kašnjenja	Riječ je o trajanju kašnjenja informacija i/ili odgovora u odnosu na stopu promjena u sistemu. Ako je trajanje kašnjenja relativno veliko u odnosu na brzinu promjena sistema, onda je sistem nefleksibilan i neprilagodljiv. Primjeri: vrijeme potrebno za izdavanje administrativnih dozvola u odnosu na brzinu promjena u poslovnom okruženju; vrijeme razvoja novog proizvoda vs. brzina promjene na tržištu...
8	Uravnotežujući krug	Uravnotežujući krug je samokorigirajući mehanizam koji omogućuje ostvarivanje planiranih ciljeva i/ili održavanje sistema unutar dopuštenih granica (odnosno stabilnost sistema). Snaga uravnotežujućeg kruga ovisi o kombinaciji njegovih parametara i veza – pr. o točnosti i brzini nadzora kritičnih parametara, o brzini i snazi odgovora, o neposrednosti i snazi korektivne intervencije. Primjeri: termostat; sustav nadzora i izvještavanja o stanju ključnih pokazatelja učinka (pr. financijskih, operativnih, okolišnih), izvještaji o DOP-u; porez na zagađivanje okoliša; zaštita zviždača kao oblik borbe protiv korupcije, zakon o pravu na informacije...

Novi model društveno odgovornog poslovanja

7	Osnažujući krug	Osnažujući krug nastaje kad promjena jedne varijable utječe na promjenu druge varijable u istom smjeru. Uspostavljanje osnažujućeg kruga nužno je za pokretanje promjena. Primjer: štednja. Uložena glavnica na štednju donosi kamatu, koja povratno utječe na rast glavnice. Poluga: kamatna stopa. Povećanje kamatne stope rezultira ubrzanjem rasta glavnice. I obratno: smanjivanje kamatne stope rezultira usporavanjem rasta glavnice. Primjer: stanovništvo. Što je veći broj odraslih osoba, te je veći broj novorođenčadi.... Poluga: promjena stope nataliteta.
6	Tijek informacija	Struktura tijeka informacija određuje tko ima, a tko nema pristup informacijama. Stoga dodavanje i/ili obnavljanje pristupa informacijama o stanju kritičnih varijabli može snažno utjecati na funkcioniranje sistema. Primjer: zakon o pravu građana na informacije; način protoka informacija u organizacijama
5	Pravila	To su poticaji, kazne ili ograničenja koja određuju granice sistema, kao i stupanj slobode njegovih članova. Primjeri: ustav, zakoni, ugovori, statut kompanije, neformalni društveni dogovori, standardi. Poluga 1: promjena pravila sistema. Poluga 2: moć određivanja pravila.
4	Samo-organiziranje	To je moć promjene komponenti strukture sistema: pravila, tijeka informacija, osnažujućeg i uravnotežujućeg kruga, fizičke strukture, te pufera i brojki. Primjer: korištenje nehijerarhijske/mrežne organizacijske strukture i samo-upravljačkih timova kao mehanizama samo-organizacije.
3	Svrha, ciljevi, vrijednosti	Svrha: razlog postojanja, ono što sistem doista čini. Ciljevi: ono što organizacija želi ostvariti. Primjeri: financijski, okolišni, društveni. U uvjetima postojanja više ciljeva stvarno funkcioniranje sistema može se očitati iz hijerarhije, odnosno prioriteta ostvarivanja ciljeva.
2	Pogled na svijet paradigma, svjetonazor	To je niz najdubljih uvjerenja o tome kako svijet funkcionira, o tome što je važno. U nastavku teksta dva teorijska modela koriste se kao referentni okviri za analizu izvještaja.
1	Moć prevladavanja paradigmi	Riječ je o procesu osobne i organizacijske transformacije koja rezultira promjenom stanja svijesti.

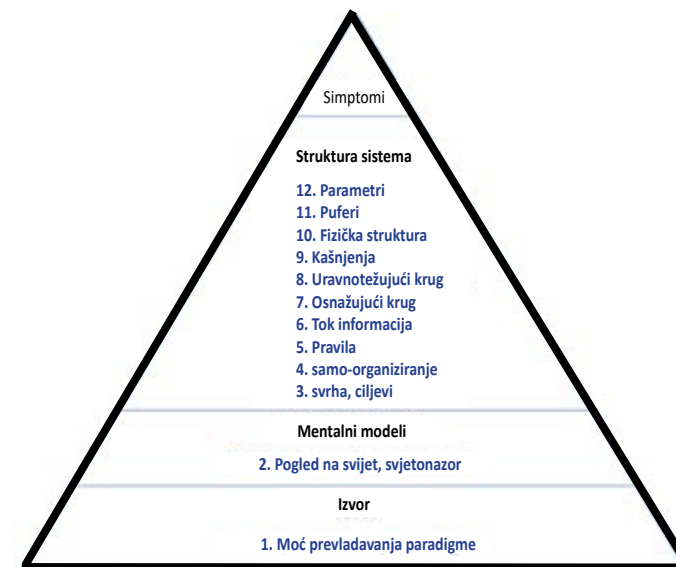
U cilju boljeg razumijevanja veza između korištenih modela na slici 2. se daje njihova sinteza.

Novi model društveno odgovornog poslovanja

Model poluga korišten je kao referentni okvir za analizu izvještaja o društveno odgovornom poslovanju deset hrvatskih tvrtki. Prije iznošenja rezultata potrebno je naglasiti kako je riječ o kvalitativnoj analizi. Informacije sadržane u izvještajima ne omogućuju kvantifikacije niti u pogledu broja mjera, niti veličine uloženi sredstava.

Analiza je pokazala da se u izvještajima najčešće spominju mjere usmjerene na promjene parametara, na način na koji je to opisano u okviru poluge broj 12. Primjeri mjera iz te skupine su: smanjivanje potrošnje energije, materijala, vode, emisija CO₂ (i/ili drugih štetnih tvari), količine otpada... U ovu skupinu spada i poduzimanje ekoloških akcija (pr. čišćenje okoliša – jer se njima utječe na smanjivanje razine zagađenja), omogućavanje i poticanje volontiranja zaposlenika (jer se na taj način smanjuje razina socijalnih problema), nabava službenih vozila na plin, omogućavanje zaposlenicima da jednom mjesečno rade izvan ureda, davanje donacija za humanitarne svrhe, sponzorstva nad kulturnim, obrazovnim, sportskim događanjima ili stručnim skupovima. Prema Meadows (2008.:147.) oko 90% naše pozornosti posvećeno je parametrima. No, kao što autorica upozorava, promjena parametara rijetko mijenja ponašanje sistema. Stoga se intervencije na ovoj razini često uspoređuju s “preslagivanjem stolica na Titaniku”.

Jedna od često spominjanih tema u izvještajima odnosi se na kreiranje politika i razvoj “sustava upravljanja okolišem koji kontinuirano smanjuje negativne utjecaje na okoliš”. Riječ je o intervencijama koje bi trebale rezultirati nastankom “uravnotežujućeg kruga” (točka 8.). Međutim, kako je već istaknuto u tablici 1. snaga uravnotežujućeg kruga ovisi o kombinaciji parametara i veza: o točnosti i brzini nadzora kritičnih parametara, o brzini i snazi odgovora, o neposrednosti i snazi korektivne intervencije u odnosu na veličinu izazova na koji se pokušava utjecati. U primjeru emisije CO₂ riječ o sistemskoj zamci koja se u literaturi (Hardin, G. (1968.); Higgins, K.L.(2011.: 184.) opisuje kao “tragedija zajedničkog dobra”. Riječju, struktura (ekonomskog) sistema je takva da omogućuje i potiče kontraproduktivno ponašanje pojedinaca i institucija (jer ne plaćaju porez na emisiju CO₂) do trenutka kad zajedničko dobro (atmosfera planete) ne dosegne bio-fizičke granice, tj. ne prijeđe “točku preokreta”. Nakon toga, svi sudionici snose negativne posljedice. U konkretnom slučaju one se pojavljuju u vidu klimatskih promjena. Suočavanje s ovom sistemskom zamkom zahtijeva usklađeno djelovanje svih su-



Slika 2. Sinteza modela ledenjaka i modela poluga

dionika. Intervencije pojedinih sudionika, tj. mjere smanjivanja emisije pojedinih kompanija imaju mali utjecaj na ukupni rezultat. Uspješnost intervencija u vidu stvaranja "uravnotežujućeg kruga" ovisi o razumijevanju kako teorije, tako i strukture i načina funkcioniranja sistema na kojeg se pokušava utjecati. Kako iz analiziranih izvještaja nije vidljiva struktura i način funkcioniranja sistema upravljanja okolišem, to nije moguće ni ocjenjivati njihovu kvalitetu.

Inovativni pristup definiranju kompanijskih ciljeva predstavlja intervenciju koja se u tablici 1. nalazi na visokom trećem mjestu po učinkovitosti. Stoga je vrijedno istaknuti primjer Cemexa⁷ koji je na temelju analize materijalnosti identificirao četiri ključna izazova, a zatim za svakog od njih definirao ciljeve i ciljne veličine (tablica 2.)

Tablica 2. Ciljevi i ciljne veličine Cemexa

Izazovi	Ciljevi	Ciljne veličine (primjeri)
ekonomski	Osigurati otpornu infrastrukturu i energetski učinkovita građevinska rješenja	Najmanje 25 posto godišnje prodaje betona treba proizaći iz proizvoda s izvrsnim značajkama održivosti Odrediti mjerilo za m2 betonskih kolnika za određivanje cilja.
okolišni	Osigurati niskougljičnu i resursno efikasnu industriju	35 posto udjela korištenja zamjenskih goriva 25 postotno smanjenje emisije CO2 po toni cementnih proizvoda u usporedbi s baznom 1990. godinom
društveni	Osnažiti zajednice primjenom učinkovite društvene strategije	Najmanje 10 milijuna osoba koje će imati koristi od naših društvenih inicijativa (ukupno od 1998.)
upravljački	Ugraditi naše temeljne vrijednosti u sve aktivnosti	80 posto angažiranih zaposlenika Najmanje 90 posto članica grupe koje provode redovnu anketu zadovoljstva kupaca

Izvor: Izvještaj o održivom razvoju za 2013. i 2014., CEMEX, Hrvatska

Na drugom mjestu liste poluga nalaze se mentalni modeli. Kao što je Albert Einstein kazao „Problemi ne mogu biti riješeni na istoj razini svijesti koja ih stvorila“. Riječju, probleme održivosti ne možemo rješavati na temelju dosadašnje ekonomske paradigme. No, unatoč čestom citiranju ovog upozorenja u praksi se događa upravo to: problemi održivosti se pokušavaju riješiti istim načinom razmišljanja koji si ih izazvali, pri čemu se najčešće koriste parcijalna i tehnička rješenja (tj. mjere iz točke 12.).

Korištenje modela evolutivnog razvoja organizacija (Laloux, 2014:13-37)⁸ kao referentnog okvira za analizu izvještaja o društveno odgovornom poslovanju hrvatskih tvrtki pokazalo je kako neke od njih doista djeluju iz razine 'zelene' organizacije. No, kod

⁷ Riječ je o ciljevima na razini korporacije

⁸ Na temelju istraživanja povijesti i teorija razvoja, autor razvija opći okvir iz kojeg proizlazi kako razvoj društva rezultira povećanjem kompleksnosti što povratno utječe na razvoj nove svijesti i novih oblika organizacije. Autor razrađuje model evolucije organizacija koji obuhvaća pet razina razvoja: crvena, jantarna, narandžasta, zelena i tirkizna.

nekim organizacije prepoznatljivi su elementi djelovanja iz nižih razina razvoja organizacija (pr. iz narandžaste). Posljedično tome, poslovna praksa "društveno odgovornog poslovanja" takvih organizacija sadrži elemente "greenwashinga". Uzroci ovakve poslovne "mimikrije" se vjerojatno, među ostalim, nalaze u zahtjevima kupaca ili banka u odnosu na domaće tvrtke glede pružanja dokaza o njihovom društveno odgovornom poslovanju.

Na prvom mjestu liste poluga nalazi se moć prevazilaženja paradigmi. Analiza je pokazala kako nijedna organizacije u svom izvještaju nije pošla od ocjene stanja planetarnih granica. Iz toga se može zaključivati kako se njihovo djelovanje odvija u okviru stare paradigme i razine svijesti

3.3. Model novog društveno odgovornog poslovanja

U skladu sa zaključnim komentaram iz točke 3.1. o tome kako su svi pokušaji odgovora na ključne izazove, koji ne uključuju promjenu razine svijesti, unaprijed osuđeni na neuspjeh razrada koncepta modela novog društveno odgovornog poslovanja (DOP2) nužno počinje s pitanjem o stupnju svijesti. Riječju, ako nesebično djelovanje u korist svakog i svih dionika, kao i cjeline sistema predstavlja suštinu društveno odgovornog poslovanja, tada je logično da takve organizacije djeluju iz nesebične, globalizirane svijesti.

Iz te razine svijesti proizlazi novi pogled na svijet koji, među ostalim, sadrži sljedeće paradigmatičke postavke (Scharmer i Kaufer, 2013.:74.) :

- Priroda je konačni sistem, ona nije roba, nego zajedničko dobro.
- Rad je oblik društvenog i poslovnog poduzetništva.
- Uspostavljanje vlasništva na zajedničkim dobrima (kao novi oblik vlasničkih odnosa), omogućuje svim ljudima ravnopravan pristup tim dobrima.
- Korištenje zajedničkih dobara zahtijeva razvoj novog mehanizma koordinacije: kolektivno djelovanje bazirano na svijesti koje se ostvaruje posredstvom "društvenih laboratorija"⁹ (Hassan, Z. 2014).

Na temelju navedenih postavki postavljene su osnove novog modela društveno odgovornog poslovanja (DOP2). U razradi profila DOP2 organizacija koriste se rezultati istraživanja 'novih praksi' društveno odgovornog poslovanja i održivosti (Laloux, 2014.; "A Guide to the Qualities..," 2016.)¹⁰. Riječju, ključna obilježja DOP2 tvrtki su:

- svrha. DOP2 tvrtke svoju svrhu definiraju kao služenje društvu i zajedničkom dobru, odnosno kao pružanje doprinosa razvoju ekološki i društveno održivog društva. DOP2 tvrtke razlikuju se od drugih po dosljednom korištenju svrhe (i vrijednosti) kao orijentira pri donošenju ključnih odluka.

⁹ Društveni laboratoriji su platforme koje okupljaju dionike iz svih dijelova sistema radi postizanja zajedničkog razumijevanja uzroka problema, kao i izrade zajedničkih rješenja.

¹⁰ Podlogu za izradu profila DOP2 tvrtki predstavlja Lalouxova analiza 12 organizacija koje djeluju iz razine tirkizne svijesti, kao i rezultati istraživanja Poslovne mreža za društveno odgovorno poslovanje CBSR (Canadian Business for Social Responsibility) .

- Vizija. Ove tvrtke kreiraju dugoročnu, ambicioznu, sveobuhvatnu viziju (koja predstavlja izvor inspiracije zaposlenika pri njihovom svakodnevnom djelovanju)
- Kultura. Profil organizacijske kulture DOP2 organizacija održava kontekst u kojem posluju¹¹, te njenu svrhu i viziju. Kultura DOP2 organizacija zasniva se ne samo na paradigmatiskim (v. gore), nego i na operativnim pretpostavkama kao što su:
 - iskazivanje povjerenja prema suradnicima zadani je način djelovanja
 - sve poslovne informacije dostupne su svima, svako snosi punu odgovornost za organizaciju, a svaki član organizacije ima pravo i dužnost pokrenuti inicijativu za rješavanje problema i/ili korištenje uočene prilike
 - svaki problem je poziv za učenje i razvoj
 - organizacija je više usmjerena na snage i prilike, nego na slabosti i probleme
 - pokušaj predviđanja i kontroliranja budućnosti je uzaludan
 - na dugi rok između svrhe i profita ne postoji razmjena. Ako se usmjerimo na ispunjavanje svrhe, profit će uslijediti.
- Strategija. U skladu sa svrhom, strategija DOP2 pokriva više smjerova djelovanja:
 - prema potrošačima. Ključno obilježje ovog smjera djelovanja odnosi se na preispitivanje i ponovno osmišljavanje portfelja proizvoda kao bi ih se uskladilo s zahtjevima održivosti, prijelaz s ponude proizvoda na ponudu usluga, kao i na poticaj potrošačima glede usvajanja održivog stila života i održive potrošnje.
 - prema zaposlenicima. Na temelju općeprihvaćene postavke o angažiranosti zaposlenika kao ključnom pokretaču učinka, DOP2 tvrtke posebnu pozornost posvećuju tome da ih inspiriraju na ostvarivanje okolišnih, društvenih i financijskih ciljeva. U skladu s tim DOP2 tvrtke uvode radikalne inovacije u pogledu organizacijske kulture, strukture, toka informacija i odlučivanja.
 - prema zajednici. Ovaj smjer djelovanja pokriva širok spektar aktivnosti: od zapošljavanja marginalnih skupina, preko mobilizacije javnosti u korist usvajanja održivog stila života, do zagovaranja javnih politika usmjerenih na rješavanje okolišnih i društvenih problema.
 - prema okolišu. Djelovanje prema okolišu pokriva sve modalitete: od unapređenja ekološke efikasnosti i efektivnosti, preko obnavljanja lokalnih ekoloških sistema, do sudjelovanja u projektima regeneracije širih eko-sistema. Pošto se svijet sve više suočava s problemom nestašica resursa, ove tvrtke ulažu napore u usvajanje koncepcije cirkularne ekonomije, kao i povećanje produktivnosti resursa
- Organizacijska struktura. Implementacija netom opisane strategije zahtijeva razvoj inovativne organizacijske strukture. Za razliku od konvencionalnih organizacija koje se oslanjaju na model piramidalne strukture, DOP2 organizacije razvijaju mrežni

¹¹ Vidi točku 3.1.

tip organizacijske strukture. To znači da one nemaju fiksne organizacijske sheme. Ključnu organizacijsku jedinicu tog tipa organizacije čine mali, samoupravljački timovi koji se samoorganiziraju i donose sve potrebne odluke. Implementacija eksterno orijentiranih strateških smjerova djelovanja nužno zahtijeva suradnju s drugim organizacijama i institucijama te razvoj “poslovnog ekosistema” (Scharmer, 2016.:302.).

- Odlučivanje. Proces odlučivanja je distribuiran. Svaki zaposlenik ima pravo sudjelovati u procesu ili samostalno donijeti odluku – u skladu s usvojenim pravilima.
- Koordinacija. U skladu sa organizacijskom strukturom DOP2 koordinacija se ostvaruje se kroz uzajamno usklađivanje posredstvom *ad hoc* sastanaka, neposrednim dogovaranjem među kolegama, te komunikacijom putem internih društvenih mreža. Posljedično tome, kvaliteta komunikacije postaje centralno pitanje.

3.4. Transformacija organizacije

Usvajanje i provedba koncepcije DOP2 zahtijeva transformaciju organizacije. Prema Scharmeru (2016.:48.) postoje četiri razine organizacijskih promjena. Prvu od njih predstavlja reagiranje, djelovanje u skladu uobičajenim načinom razmišljanja i ponašanja. Riječ je o *ad hoc* reakciji na uočeni problem. Primjer: ugradnja filtera za pročišćavanje otpadnih voda. Druga razina odnosi se na redizajniranje, promjenu postojećih organizacijskih struktura i procesa. Primjer: razvoj sustava upravljanja okolišem. Treću razinu predstavlja preoblikovanje, odnosno promjenu pretpostavki, mentalnih modela, obrazaca razmišljanja na kojima se temelji funkcioniranje organizacije. Primjer, promjena organizacijske kulture.

Sve dosadašnje razine promjena odražavaju prošlost. Razlike među njima odnose se na to da li se iskustva iz prošlosti primjenjuju automatski ili na temelju procesa refleksiranja o obrascima razmišljanja iz kojih su proistekla. No, suvremene organizacije posluju u svijetu kojeg obilježava rastuća nestabilnost, nesigurnost, kompleksnost i ambivalentnost. U takvom svijetu, iskustva iz prošlosti ne mogu biti od velike pomoći. Stoga je autor četvrtu razinu promjena nazvao “primarno poimanje” (eng. *presencing*). Riječ je o sposobnosti pojedinaca da naslućuju i ostvaruju najbolja moguća rješenja za sebe, svoje organizacije i njene dionike, kao i za društvo u cjelini u kontekstu “nastajuće budućnosti”. Četvrta razina promjena obuhvaća procese osobne i organizacijske transformacije. Proces organizacijske transformacije odnosi se na preispitivanje postojeće i otkrivanje nove svrhe organizacije (koja zatim predstavlja ishodište za razvoj svih ostalih elemenata – kulture, strategije, organizacije...).

Proces transformacije organizacije ostvaruje se posredstvom primjene socijalne tehnologije “U procesa” (Scharmer, 2016.) o kojem će detaljnije biti riječi u sljedećem radu.

4. ZAKLJUČAK

Pregled literature potvrdio je polaznu tezu o tome kako ključni društveni i okolišni izazovi predstavljaju simptome problema čiji dublji uzroci leže u strukturi ekonomskog sistema, načinu razmišljanja i ego svijesti. Sukladno tome temeljni odgovor na te izazove zahtijeva ostvarivanje promjena svijesti, načina razmišljanja i strukture sistema na svim razinama organizacije društva.

Analiza izvještaja o društveno odgovornom poslovanju deset hrvatskih tvrtki pokazala je kako one djeluju u okvirima starog pristupa društveno odgovornom poslovanju. Sukladno tome analizirane tvrtke koriste mjere koje ne mogu bitno utjecati na promjenu ponašanja ukupnog sistema jer su pretežno usmjerene na unapređenje ekološke učinkovitosti.

U skladu sa suštinom društveno odgovornog poslovanja, praksa DOP2 nužno se zasniva na nesebičnoj svijesti, novom načinu razmišljanja, te na razvoju radikalno novog tipa organizacije. Provedba novog modela društveno odgovornog poslovanja zahtijeva ostvarivanje transformacije organizacije.

Pogled na podatke o sadašnjem stanju u svijetu, kao i o ključnim ekološkim i društvenim trendovima može utjecati na zaključivanje o neizbježnosti globalne katastrofe. Prihvatanje takvog zaključka izazvalo bi osjećaj rezignacije, što bi naposljetku rezultiralo nastankom "samoispunjavajuće prognoze" Nasuprot tome, autori ovog teksta duboko su uvjereni kako je svijet doista suočen sa izazovima bez presedana kao i da je prekasno za izbjegavanje trauma. U narednim godinama i desetljećima posljedice klimatskih promjena, u vidu ekstremnih vremenskih uvjeta, bit će sve češće i sve snažnije. To će imati svoju cijenu u vidu materijalnih razaranja i gubitaka ljudskih života. No, isto tako smo uvjereni da nije prekasno za izbjegavanje globalne katastrofe. Stoga se najvažniji zadatak sadašnjih i budućih generacija lidera odnosi na buđenje "radikalne nade". Nada o kojoj je ovdje riječ predmijeva uvjerenje o postojanju spremnosti i sposobnosti svakog pojedinca, svake organizacija, kao i ljudskog društva u cjelini za suočavanje sa izazovima "nastajuće budućnosti". Radikalnost nade sastoji se u uvjerenju da ćemo udruženim snagama uspjeti odgovoriti na sve izazove tako što ćemo stvoriti bolji i pravedniji svijet - premda u ovom trenutku ne znamo (niti ne možemo znati) kako ćemo to postići. Uporište za nadu nalazimo u tome što svijet posjeduje potrebna znanja, tehnologije i kapital za ostvarivanje transformacije. Suradnja društveno odgovornih tvrtki, organizacija civilnog društva i progresivnih političkih snaga omogućuje jačanje volje koja će ubrzati i unaprijediti procese promjena koji su već u tijeku.

REFERENCE

A Guide to the Qualities of a Transformational Company, Canadian Business for Social Responsibility, <http://cbsr.ca/transformationalcompany/>, pristupljeno, 19.11.2015.

Bjørn, A.; Bey, N.; Georg, S.; Røpke, I. i Hauschild, M. Z.. (2016.), *Is Earth recognised as a finite system in corporate responsibility reporting?* Journal of Cleaner Production

<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.095>

Cimeša, M., Pavlović, A. (2015.) Stari DOP je mrtav, vrijeme je za novi DOP, 7 Konferencija o društveno odgovornom poslovanju

Credit Suisse (2015) 'Global Wealth Databook 2015'. Total net wealth at constant exchange rate (USD billion). cit. prema Hardoon, D., Ayele, S., Fuentes-Nieva, R. (2016.), *An Economy for the 1%, How privilege and power in the economy drive extreme inequality and how this can be stopped*, Oxfam International. <https://www.oxfam.org/en/research/economy-1>

Daly, E.H., Farley, J. (2004.), *Environmental Economics, Principles and Applications*, Island Press

Fullertone, J. (2015.), *Regenerative Capitalism, How Universal Principles and Patterns Will Shape our New Economy*, Capital Institute, <http://capitalinstitute.org/regenerative-capitalism/> pristupljeno, 4.5.2015.

Hardin, G., 1968. The tragedy of the commons. *Science* 162, 1243–1248., <http://science.sciencemag.org/content/162/3859/1243.full>, pristupljeno 15.7.2015.

Hassan Z. (2014.) *The Social Labs Revolutions, A new Approach to Solving Our Most Complex Challenges*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco

Jo Confino, Live blog from Oxford University: Day two on food, water and energy for all, , *The Gurdian*, 13.7.2012. dostupno na: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/food-water-energy-resource-efficiency1> pristupljeno. 15.9.2016.,

Laloux, F. (2014), *Reinventing organizations, How to create organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Nelson Parker, Brussels,

Meadows, D.H. (2008), *Thinking in Systems, A Primer*, Chelsea Green Publishing, White River Junction

Rooke, D. i Torbert W. R., (1998) *Organizational Transformation as a Function of CEOs' Developmental Stage*, *Organizational Developmental Journal*, 16,1, 11-28, http://www.pacificintegral.com/docs/Torbert_CEO_article.pdf. Pristupljeno 15.8.2015.

Scharmer, O. (2016.) *Theory U, Leading From the Future as it Emerges*, Second Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland

Scharmer, O. (2013), *10 insights on the Ego-2-Eco Economy Revolution*, <http://www.blog.ottoscharmer.com/?p=557>

Scharmer, O. i Kaufer, K. (2013), *Leading from the Emerging Future: from the ego-system to eco-system economies*, Berret-Koehler, Oakland

Senge, P., Smith, B., Kruswitz, N., Laur, J., Schley, S. (2008) „*The Necessary Revolution, How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*“, Nicolas Brealy Publishing, London

Silk, E. (2016) *Climate Mobilization Victory Plan*, <http://www.theclimatemobilization.org>.

org/victory_plan, pristupljeno 19.8.2016.

Townsend, M. (2015), CSR is dead. So, what comes next?, <https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/csr-dead-so-what-comes-next/> pristupljeno 15.8.2015.

Vaughan, A. (2016), Seven climate records set so far in 2016, <https://www.theguardian.com/environment/2016/jun/17/seven-climate-records-set-so-far-in-2016>, pristupljeno 5.8.2016.

Watson, R., Cararo, C., Canziani, P., Nakicevic, N., McCarthy, J.J., Goldemberg, J. Hisas, L. (2016) Truth About Climate Change, Fundacion Ecologica Universal, Buenos Aires, <http://feu-us.org/the-report/>, pristupljeno 30.9.2016.

“World Footprint: Do we fit on the planet?” Global Footprint Network, August 5, 2016., http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/, pristupljeno, 25.8.2016.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO JEDAN OD ČIMBENIKA INVESTICIJA – PRIMJER VETROPACK STRAŽA TVORNICA STAKLA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INVESTMENT FACTOR - EXAMPLE OF GLASS FACTORY VETROPACK STRAŽA

Petra Drenški

Nenad Horvat

*Vetropack Straža d.d., Hum na Sutli 203, Hum na Sutli
petra.drenski@vetropack.com, nenad.horvat@vetropack.com*

SAŽETAK

Ulaskom Tvornice stakla Straža u švicarsku Vetropack grupu, 1996. godine počinje najveći i najvažniji investicijski ciklus u povijesti te tvornice. U tom trenutku, u sastavu Vetropack grupe bilo je pet proizvodnih jedinica – po dvije u Švicarskoj i Austriji te jedna u Češkoj. Sukladno Vetropackovoj strategiji, Vetropack Straža trebala je ubrzo postati proizvodno mjesto koje je kvalificirano proizvoditi jedinstvenu – Vetropack kvalitetu. Upravo je to bio glavni pokretač investicija od ulaska tvornice u Grupu do danas. Jedna od strateških poluga Vetropack grupe jest održivi razvoj, na kojem se temelje i naši odnosi prema vlasniku, zaposlenicima, društvu i zajednici, okolišu, kupcima i dobavljačima. U Vetropack grupi radnici su ključan faktor dugoročnog, uspješnog i društveno odgovornog poslovanja, što se očituje kroz brigu o njihovom zadovoljstvu, poticanju njihova napredovanja i osposobljenosti za rad te skrbi za njihovu sigurnost na radnome mjestu. Uz potporu brojnim udrugama i društvima, kulturnim i sportskim manifestacijama, velika pozornost pridaje se očuvanju okoliša. U ovom radu predstavljene su najveće projekti i investicije u proteklih 20 godina, koje su rezultirale boljim uvjetima rada, većim zadovoljstvom radnika, boljom energetske efikasnošću, smanjenjem utjecaja na okoliš te dobrim odnosima s lokalnom zajednicom.

Ključne riječi: investicije, strategija poduzeća, zadovoljstvo zaposlenika, zaštita okoliša, energetska efikasnost, lokalna zajednica

ABSTRACT

The largest and most significant investment cycle in the history of the Straža glass factory began in 1996, upon becoming a part of the Swiss Vetropack group. At that time, the Vetropack group consisted of five production units – two each in Switzerland and Austria, and one in the Czech Republic. Very quickly, Vetropack Straža was required, pursuant to company strategy, to become a production site qualified to produce at the set level of Vetropack quality. This has been the primary investment driver from its inclusion in the group to the present day. One of the strategic areas of Vetropack group is sustainable development. This strategy forms the basis of relations with owners, employees, society and the community, the environment, customers and suppliers. Vetropack group believes that its employees are the key factor for long-term, successful and corporate social responsibility, which is seen through efforts to ensure their satisfaction, to stimulate their professional development and promotion within the company, and care for safety in the workplace. In addition to supporting a range of societies and associations, cultural and sporting events, special care is also given to environmental protection. This paper provides an overview of the most significant projects and investments over the past 20 years, which have resulted in better working conditions, greater employee satisfaction, high energy efficacy, reduced environmental impacts, and good relations with the local community.

Key words: Investments, company strategy, employee satisfaction, environmental protection, energy efficacy, local community

1. UVOD

Tvornica stakla u Humu na Sutli osnovana je 1860. godine i do 1996. promijenila je nekoliko vlasnika. Te je godine postala dio švicarske Vetropack grupe, koja je u trenutku preuzimanja Tvornice stakla Straža u svom sastavu imala više poduzeća, između ostalog i po dvije tvornice stakla u Švicarskoj i Austriji te jednu u Češkoj. Prema strategiji Grupe, sve tvornice moraju zadovoljavati iste standarde te je upravo postizanje tih, visokih kriterija bilo glavni pokretač investicija, koja su počela odmah nakon ulaska u Grupu.

Uz načelo "jedan brend – jedna kvaliteta", čime je izražena težnja za ujednačenom kvalitetom na svim našim tržištima, bez obzira na tvornicu u kojoj je proizvod napravljen, strategijom Grupe određeno je i usmjerenje očuvanju održive ravnoteže između ekonomskih, društvenih i okolišnih ciljeva. Briga za održivi razvoj, prema strategiji, počinje u nabavi i logistici, nastavlja se sa zaposlenicima, u proizvodnji, razvoju proizvoda i proizvodima, stiže do kupaca te završava krugom recikliranja.

Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađena je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirana u organizaciju koja je provodi u svojim odnosima s dionicima (Bačun, Matešić, Omazić, 2012.). DOP predstavlja jasno iskazano dobrovoljno opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse. Dobrobit zajednice podrazumijeva jednako i uvjete života ljudi i pitanja očuvanja okoliša. DOP svoje mjesto nalazi tamo gdje se susreću gospodarska korist i korist za društvo u širem smislu. DOP se percipira sredstvom kojim gospodarstvo nastoji ostvariti ravnotežu između vlastitoga poriva za ostvarenjem dobiti i društva na koje pri tome utječe (Poljak, Duboković, Lenardić, 2013.). Značajnu ulogu u izgradnji reputacije poduzeća ima društveno odgovorno poslovanje koje primjenom odgovornih praksi usmjerenih na radnu snagu djeluje kao mehanizam privlačenja i zadržavanja kvalitetne radne snage koja svojim zalaganjem dodatno povećava konkurentnost poduzeća putem inovacija i unapređivanja poslovnih procesa (Tanković i Matešić, 2009.). Konkurentnost koja se stvara DOP-om predstavlja jedinstvenu percepciju tvrtke kojom se izgrađuje njena reputacija te ju je teško kopirati.

2. BRIGA O ZAPOSLENICIMA

S obzirom na kontinuitet proizvodnje dulji od stoljeća i pol, može se sa sigurnošću reći da je ljudski potencijal odavno prepoznat kao najvažniji poslovni resurs i najveća vrijednost kojom tvrtka raspolaže. To je vidljivo kroz provedena investiranja u ljudske resurse, neovisno o tome je li riječ o ulaganju u organizacijska poboljšanja, organizaciju i poticanje školovanja te poboljšanje prava i uvjeta rada radnika ili direktnim ulaganjem u opremu i radni prostor, što u konačnici pozitivno utječe na radnike.

2.1. Radni uvjeti

Pri pripremanju svakog investicijskog zahvata u opremu i/ili postrojenja, još u fazi projektnog zadatka analizira se njegov utjecaj na radnike i definiraju ciljevi kojima će se, po završetku investicija, poboljšati uvjeti rada. Budući da se tijekom proizvodnje stakla pojavljuju brojni negativni utjecaji na radnike (vrućina, buka, opasnost od ozljeđivanja), ovakav pristup investiranju u opremu uključuje brojne veće ili manje zahvate koji poboljšavaju uvjete rada.

Vrijedno je izdvojiti:

- povećanje ukupne visine proizvodnih hala nizom rekonstrukcija - rezultat povećanje prostora oko strojeva (komotniji rad) i efikasnije strujanje zraka,
- u prostorima u kojima je to moguće instalirani su zasebni sustavi prisilne ventilacije i hlađenja prostora - rezultat poboljšani uvjeti rada,
- obnovljene ili konstruirane nove radione u službi održavanja - poboljšanje njihove efikasnost kao i uvjeta rada,
- potpuna rekonstrukcija centralne garderobe - poboljšanje u opremanju radnika te ispunjavanje povećanih zahtjeva (sigurnosnih i higijenskih) koje svakom radniku omogućuju kvalitetno održavanje osobne higijene.

2.2. Vrednovanje i školovanje

Na ljestvici ljudskih potreba (Maslow, 1954.) sigurnost se (odmah nakon osnovnih fizioloških potreba) nalazi na drugome mjestu, a moguće ju je promatrati s dvaju aspekata: sigurnost zaposlenja (usko povezano s osobnim prihodima radnika i njihovim osjećajem važnosti u funkcioniranju tvrtke) te tjelesna sigurnost i zaštita zdravlja.

Rad radnika se sustavno prati, tj. postoji efikasan interni sustav vrjednovanja, ocjenjivanja i motiviranja rada radnika. Time je omogućeno nagrađivanje radnika koji to zaslužuju, ali i pokretanje korektivnih mjera ako se ocijeni da je potrebno. U Vetropack grupi najviše se cijeni predan i odan rad, a načelo koje pokreće takav pristup je "mi preuzimamo odgovornost". Ozbiljnost i odlučnost ovakvog pristupa dodatno naglašava činjenica da su svi radnici dobrovoljno potpisali kodeks etičkog poslovanja te su se na taj način čvrsto obvezali na poštenje, pouzdanost i transparentnost u svakodnevnom radu, a u skladu s načelima Vetropack kulture.

Budući da se zahtjevi radnog mjesta mijenjaju (biti korak ispred trendova jedini je način opstanka i konkurentnosti), radnicima se kontinuirano osigurava mogućnost edukacije kako bi mogli kvalitetno pratiti promjene (npr. modernizacija dijelova postrojenja). Za njih se organiziraju i provode interna i eksterna školovanja radnika. Prosjek pohađanja školovanje je 2,2 dana/godišnje za svakog radnika, što u praksi znači da svaki dan približno 4 radnika pohađaju neki oblik školovanja. Efikasnost školovanja također se prati, kao i odraz (korištenje stečenih znanja) na svakodnevni rad radnika. Radnike se potiče na školovanje uz rad radi stjecanja novih znanja (ne nužno usko vezanih uz proiz-

vodnju stakla) na način da im se sufinancira dio školarine, ali i da im se kroz organizaciju rada omogući nužno potrebna odsutnost s radnog mjesta za potrebe školovanja. Vetropack Straža također ulaže u razvoj i pripremu potencijalnih budućih zaposlenika kroz stipendiranje, praćenje i pomaganje u njihovu redovnom školovanju.

Sustavno se potiče inovativnost radnika na način da svaki radnik koji ima inovativnu ideju (koja bi mogla poboljšati neki segment poslovanja) može je prijaviti i predstaviti stručnoj internoj komisiji. Ako ona ocijeni da je ideja zaista inovativna, korisna i ekonomski isplativa za provođenje, radnik dobiva nagradu za svoj trud.

2.3. Sindikat i kolektivni ugovor

Rukovodstvo tvornice potiče organizirano sudjelovanje radnika (radničko vijeće i sindikat) u svim značajnim temama. Komunikacija između predstavnika radnika i rukovodstva je direktna i bez službenih zapreka, a rukovodstvo redovito prenosi radnicima informacije o bitnim poslovnim podacima i planovima. Koriste se razni oblici komunikacije, od direktnih sastanaka preko oglasnih ploča do internoga glasila, koje se redovito objavljuje i donosi detaljne informacije o aktualnim temama. Autori članaka u glasilu su upravo radnici, što pridonosi boljem protoku informacija.

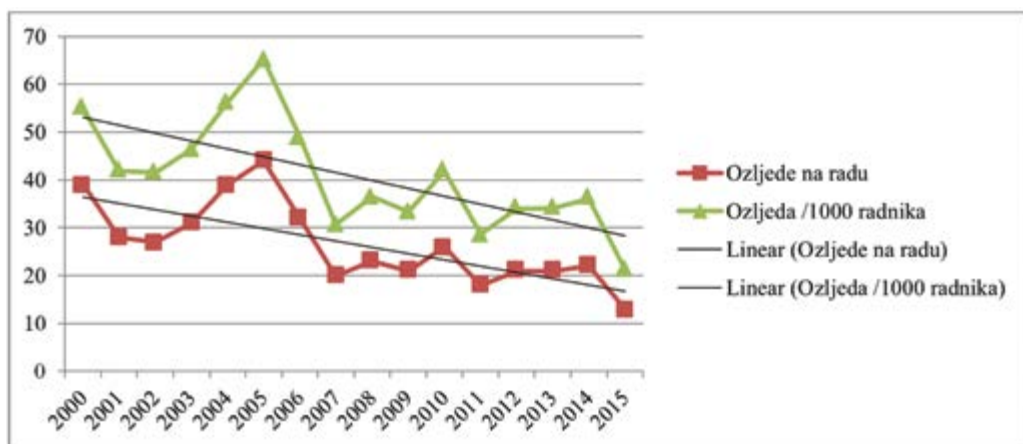
Radnicima su omogućene brojne dodatne pogodnosti. Većina ih je definirana kolektivnim ugovorom potpisanim na period od 5 godina, što ukazuje na ozbiljnost i međusobno povjerenje strana koje su ga potpisale (poslodavac – radnici). Uz kolektivni ugovor, puno se ulaže i u druga područja koja poboljšavaju osjećaj sigurnosti zaposlenja: dodatne police životnog osiguranja radnika, sufinanciranje većeg dijela troška dopunskoga zdravstvenog osiguranja radnika, organiziranje i financiranje redovitih sistematskih pregleda za sve radnike, sufinanciranje uplata za 3. stup mirovinskog osiguranja radnicima koji se za to odluče i dr.

Tvrtka aktivno sudjeluje u organizaciji radničkih sportskih igara koje se održavaju jednom godišnje, a izvrsna su prigoda za druženje radnika izvan radnog mjesta (i okvira koji postoje na radnome mjestu) i poboljšanje timskog rada.

2.4. Sigurnost radnika

Gledajući sigurnost radnika (tjelesna sigurnost i zaštita zdravlja), kao što je već napomenuto, svaka je investicija ujedno i pomak u sigurnosti obavljanja rada radnika. Uvjeti rada se prate, a rizici procjenjuju.

Najbolji pokazatelj sve bolje sigurnosti i zaštite zdravlja radnika svakako je učestalost ozljeda radnika na radu. U proteklih 15-ak godina značajno je smanjen broj ozljeda na radu – s uobičajenih 40-ak prije 15 godina na otprilike 17 ozljeda (prosjek 2013. – 2015.), tj. na rekordno niskih 13 koliko ih je bilo u 2015. godini (graf br. 1). Bitno je naglasiti da nije bilo posebno teških ili smrtnih ozljeda. Ovakav trend potvrđuje opravdanost investicija u najmoderniju (ujedno i najsigurniju sa stajališta radnika) opremu te daje smisao organizacijskim mjerama koje se provode.



Graf 1. Učestalost ozljeda na radu

3. ODNOS PREMA OKOLIŠU

Jedan od čimbenika društveno odgovornog poslovanja jest i briga za okoliš. Temeljno načelo grupne politike sigurnosti i zaštite okoliša je svjesnost da Vetropack svojim postupcima direktno utječe na ljude i okoliš. Sigurnost i zaštita okoliša ključni su za korporativnu politiku. Zagovara se aktivna politika zaštite okoliša, na odgovoran se način pristupa pritiscima koje današnji tempo života nameće ljudima i prirodi te se veoma pažljivo i ekonomično koriste resursi. Poštuju se zakonski propisi te se nastoje samoinicijativno ne samo održati, već i unaprijediti visokopostavljeni standardi sigurnosti i zaštite okoliša.

3.1. Odlagališta otpada

Kao jedan od prvih projekata, provedena je sanacija ilegalnog (divljeg) odlagališta komunalnog otpada te je 1996. godine izgrađeno novo službeno odlagalište. Iako u to doba u RH još nisu postojali strogi zakonski propisi po pitanju odlaganja otpada, odlagalište je projektirano i izgrađeno po uzoru na odlagališta u Austriji i Švicarskoj te je tako bilo prvo odlagalište u RH koje je imalo sve potrebne dozvole: lokacijsku, građevinsku i uporabnu. Odlagalište je 1997. godine predano na upravljanje lokalnom komunalnom poduzeću.

S obzirom na to da se u tvornici provodi remont staklarske peći svakih 3-5 godina, pri čemu nastaje veća količina inertnoga građevinskog materijala (vatrostalne cigle, beton, zemlja), 2002. godine izgrađeno je i odlagalište inertnog otpada kako se odlagalište komunalnog otpada ne bi zatrpavalo građevinskim. Odlagalištem upravlja Vetropack Straža te također posjeduje sve potrebne dozvole – lokacijsku, građevinsku i uporabnu. Osim građevinskog otpada odlaže se i stakleni krš koji ne zadovoljava kriterij kvalitete za ponovnu upotrebu.

3.2. Emisije u zrak

Proizvodnja stakla kapaciteta taljenja većeg od 20 tona na dan jedna je od kategorija aktivnosti navedenih u Direktivi o industrijskim emisijama (Official Journal of the European Union, 2010.). Kako bi se postigle što manje vrijednosti emisija otpadnih plinova uz pomoć najboljih raspoloživih tehnika (Scarlet i suradnici, 2013.), izgrađen je sustav za pročišćavanje otpadnih plinova koji se sastoji od elektrostatskih filtera i uređaja za apsorpciju kiselih plinova na suhom reagensu (Drenški i Špiljak, 2015.). Sustav je pušten u rad 2015. godine, a ukupna investicija je iznosila oko 60 milijuna kuna.

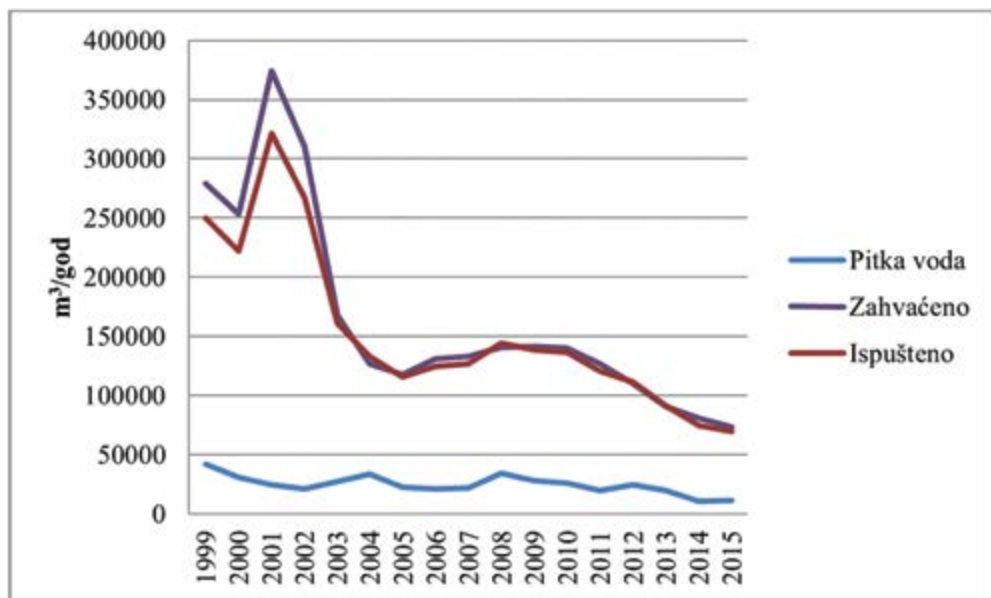
3.3. Energetska efikasnost

Proizvodnja stakla je energetske intenzivan mineraloški proces, stoga je energetska efikasnost vrlo bitna. Tijekom svakog remonta peći ugrađuje se najbolja postojeća tehnika te se tako, izmjenom peći iz poprečnog u U-plamen te ugradnjom efikasnijih plamenika, od 1996. do 2016. godine, smanjila specifična potrošnja toplinske energije za oko 30% uz istodobno povećanje kapaciteta za 23%. Time je smanjena potrošnja fosilnih goriva (prirodnog plina) te emisije otpadnih i stakleničkih plinova. Dodatno poboljšanje energetske efikasnosti postignuto je oporabom otpadne topline iz dimnih plinova, ukupne instalirane snage 3,1 MW, koja se koristi za grijanje ureda i radionica u tvornici, a smanjenje emisija u zrak postignuto je zamjenom dizelskih viličara s onima koji koriste UNP.

Rekonstrukcijom srednje naponske mreže, ugradnjom frekvencijskih pretvarača i obnovom trafostanica u koje je ujedno ugrađen sustav mjerenja potrošnje, od 1997. godine smanjena je potrošnja električne energije za oko 10%. Smanjenju potrošnje električne energije pridonijeli su i novi, efikasniji kompresori te zamjena starih elektromotora novima, s višom klasom učinkovitosti (IE-3).

3.4. Vode

Izgradnjom sustava za pročišćavanje otpadnih voda iz praonice strojnih dijelova i rashladnih skreperskih voda te priključenjem na lokalni kolektor značajno je smanjeno opterećenje rijeke Sutle otpadnim vodama, dok je smanjenje ukupne potrošnje vode postignuto izgradnjom zatvorenih i poluzatvorenih sustava rashladnih voda. U grafu br. 3 prikazane su količine vode zahvaćene iz Sutle, količine vode ispuštene u Sutlu te količine potrošene pitke vode. Vidljivo je smanjenje količine zahvaćene vode za 80% (374 530 m³ u 2001. → 73 142 m³ u 2015.). Osim količina vode zahvaćene iz Sutle, smanjena je i količina utrošene pitke vode za 72% (41 742 m³ u 1999. → 11 532 m³ u 2015.). Smanjenje količine rezultiralo je i smanjenjem količine ispuštenih otpadnih voda.



Graf br. 2. Upotreba vode

3.5. Recikliranje i gospodarenje otpadom

Osim što je staklena ambalaža potpuno inertna te najbolje čuva okus i sadržaj, ujedno se može i 100% reciklirati te kružni tok stakla završava tamo gdje i počinje. Reciklažom staklene ambalaže štede se sirovine i energenti, a smanjuje količina otpada odložena na odlagalište i emisija stakleničkih plinova. Prema procjeni životnog ciklusa (LCA) za ambalažno staklo koje je 2010. donijelo Europsko udruženje proizvođača staklene ambalaže (FEVE, 2010.), 1 tona recikliranog stakla smanjuje emisije CO₂ za 650 kg. Vetropack Straža je 1999. godine izgradila sortirnicu krša koja može preraditi svu staklenu ambalažu s područja Republike Hrvatske. Nažalost, trenutno se prerađuje više staklene ambalaže iz uvoza/unosa nego one prikupljene u RH. Kako bi se poboljšala stopa recikliranja stakla u Hrvatskoj, pokrenut je projekt "Staklo, moj prijatelj".

Uz recikliranje stakla, velika pozornost posvećuje se i samom proizvodu te njegovu utjecaju na okoliš. Stalnim praćenjem i primjenom najboljih tehnologija kontinuirano se smanjuje težina staklene ambalaže uz zadržavanje iste razine kvalitete. Time se štede sirovine i energija te smanjuju emisije stakleničkih plinova tijekom proizvodnje, ali i transporta i distribucije do krajnjih potrošača. Dobar primjer je boca Bordeaux od 1000 ml koja je 2003. težila 480 g, a danas svega 400 g.

Vrlo je važna i briga o vlastitom proizvedenom otpadu. Na mnogim mjestima u tvornici postavljeni su otoci za odvojeno sakupljanje otpada, a radnici su educirani putem predavanja, priručnika i internih glasila te u svakodnevnoj komunikaciji. To je rezultiralo značajnim smanjenjem količine nesortiranog otpada odloženog na odlagalište (572 kontejnera u 2007. → 175 kontejnera u 2015.), uz istodobno povećanje količine otpada prikupljenog za reciklažu (387 t u 2007. → 782 t u 2015.).

Prevenција nesreća poboljšana je izgradnjom skladišta za privremeno skladištenje vlastitoga opasnog otpada, zamjenom starih rezervoara za dizelsko gorivo te rekonstrukcijom skladišta za kemikalije.

4. SURADNJA S LOKALNOM ZAJEDNICOM

Povezanost tvornice stakla i lokalne zajednice nadilazi uobičajene korektne odnose. Tvornica je smještena u samom centru Huma na Sutli pa se ulaže poseban napor u maksimalno smanjenje bilo kakvog ometanja susjednih stanovnika. Napravljen je poseban teretni ulaz u tvornicu i izgrađen most preko lokalne prometnice do skladišta gotove robe, čime je centar mjesta oslobođen kamionskog prometa. Tijekom proizvodnje stakla i popratnih djelatnosti nastaje određena razina buke, stoga je izgradnjom nadstrešnica, zvučnih barijera i nizom drugih investicija smanjeno njeno širenje izvan tvorničkog kruga. Već pri nabavci novih strojeva i uređaja vodi se briga o tome koliko buke proizvode.

Vetropack Straža posebnu pozornost pridaje očuvanju okoliša, ne samo u tvorničkom krugu, već i u cijelom mjestu Hum na Sutli. Uz već spomenuto odlagalište komunalnog otpada, kojim sada upravlja općina Hum na Sutli, Vetropack Straža je pomogla i opremiti sortirnicu otpada (u vlasništvu lokalnoga komunalnog poduzeća) te sufinancirala izgradnju mjesnog kolektora otpadnih voda. Sponzorirano je i postavljanje reciklažnih minidvorišta na prostorima lokalnih škola te kontejnera za otpadno staklo na području općine Hum na Sutli. Redovito se pomaže školama susjednih općina i gradova u nabavci potrebne opreme (računala, lektira, namještaja i dr.). Zaštita okoliša promovira se u lokalnoj i široj zajednici te putem komunikacijskih aktivnosti (projekt "Staklo, naš prijatelj") namijenjenih edukaciji djece o pravilnom zbrinjavanju otpadne staklene ambalaže. Organiziraju se i sponzoriraju kazališne predstave, radionice, nagradni natječaji i drugi projekti povezani s recikliranjem, u školama i lokalnim zajednicama širom RH.

Tvornica je otvorena za posjete organiziranim grupama tijekom cijele godine te se redovito organizira i dan otvorenih vrata kako bi lokalna zajednica mogla upoznati proizvodne procese u samoj tvornici. Za najmlađe stanovnike općine uređeno je i opremljeno dječje igralište Vetropark, koje je naknadno obnovljeno i dopunjeno novim elementima. Sponzorira se pedesetak lokalnih udruga poput Limene glazbe, NK Straža, KUD-a, Humske udruge mladih i brojnih drugih koje svojim aktivnostima obogaćuju društveni život mještana. Uz potporu lokalnim udrugama i društvima, tradicionalno se potpomaže održavanje kulturnih manifestacija u regiji, kao što su Tjedan kajkavske kulture Krapina, Berba grozdja Pregrada, Viteški turnir u Velikom Taboru, Srednjovjekovne svečanosti u Gornjoj Stubici i dr.

Prije petnaestak godina uvedena je praksa novogodišnjeg doniranja ustanovama s područja Hrvatskog zagorja (umjesto dotadašnjeg darivanja poslovnim partnerima). Tako smo donirali medicinske aparate/opremu Specijalnoj školi u Krapinskim Toplicama, Općoj bolnici Zabok, Specijalnoj bolnici Krapinske Toplice, domovima zdravlja u Pregradi i Humu na Sutli, Domu za starije u Desiniću, Domu za djecu s intelektualnim teškoćama u Pustodolu i dr.

5. ODNOS S VLASNIKOM, KUPCIMA, DOBAVLJAČIMA

U odnosu s vlasnikom postoji svega nekoliko jasnih, ali jakih zahtjeva: poštovanje svih lokalnih zakonskih obveza; poštovanje svih grupnih principa i pravila te odan i predan rad; ispunjavanje zadanih ciljeva koji su definirani na svim razinama i integrirani u sustav kvalitete, tj. u izvještaje posloводства.

Sustavnom brigom (kroz sustav kvalitete i certifikate) kupcima se jamči spremnost i odlučnost u ispunjavanju zahtjeva u vezi s proizvodom. Sustav kvalitete ISO 9001 uveden je 1997. godine i kontinuirano se održava i mijenja u skladu s izmjenama norme. Zbog porasta zahtjeva kupaca u vezi s osiguranjem kvalitete u području sigurnosti hrane, uveden je sustav kvalitete FSSC 22000. Implementacija novog sustava u integrirani sustav kvalitete u Vetropack Straži završila je u studenom 2013., čime se tvornica pridružila grupi od svega 50-ak certificiranih staklana u svijetu.

Vetropack od svih dobavljača zahtijeva prihvaćanje i poštovanje internog Kodeksa ponašanja za dobavljače, čime se osigurava poštovanje temeljnih načela i vrijednosti koje promiče Vetropack. Također, planski se i redovito provode auditi dobavljača, koje provode trenirani auditori Vetropacka. Ovakav pristup međusobnih audita jamči dobru komunikaciju i razmjenu bitnih informacija na relaciji dobavljač – proizvođač – kupac, što olakšava i dokazivanje ispunjavanja postavljenih zahtjeva.

6. ZAKLJUČAK

Vetropack grupa obvezala se poštovati tri stupa održivog razvoja i svjesna je svoje ekonomske, okolišne i društvene odgovornosti. Održivost je temelj našega poduzetničkog djelovanja i trajni poticaj da budemo bolji. U Vetropack Straži je u proteklih 20 godina u opremu, tehnologiju i infrastrukturu investirano preko 1,6 milijardi kuna. Najvažniji rezultati tih ulaganja su:

- Poboljšanje radnih uvjeta i sigurnosti radnika, čime je značajno smanjen broj ozljeda na radu. Nadalje, kvalitetan kolektivni ugovor i sustav vrednovanja rada čine radnike zadovoljnima što potiče njihovu motiviranost i odanost tvornici. Kontinuirano obrazovanje radnika osigurava kvalitetan kadar koji je preduvjet za dugoročnu kompetitivnost tvrtke.
- Ulaganjima u projekte zaštite okoliša značajno su smanjenje emisije otpadnih tvari u zrak i vode te količine proizvedenog otpada. Povećanjem energetske efikasnosti i smanjenjem količine utrošene vode štede se prirodni resursi. Reciklažom otpadne staklene ambalaže štede se sirovine, smanjuje se potrošnja energije i emisija stakleničkih plinova, a ujedno se smanjuju i količine odloženog otpada u široj zajednici.
- Suradnja s lokalnom zajednicom, kroz potporu komunalnim projektima i sponzorstvo lokalnih ustanova i udruga, rezultirala je izgradnjom međusobnog povjerenja i dobrog odnosa. Kako većina radnika potječe iz lokalne zajednice, ovakva suradnja dodatno potiče njihovo zadovoljstvo.

Vetropack Straža je oduvijek bila pokretač gospodarskog razvoja cijelog kraja. Svojom redovnom djelatnošću (proizvodnja staklene ambalaže), ali i provedbom raznih pro-

jekata, tvornica angažira brojne tvrtke i obrte koji joj isporučuju potrebne usluge i materijale, čime se stvaraju dodatna radna mjesta.

Vetropack Straža će se i dalje voditi ovom uspješnom strategijom ulaganja jer se pokazalo da je razvoj na načelima društveno odgovornog poslovanja preduvjet dugoročne održivosti.

REFERENCE

- Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb; 60
- Drenški P., Špiljak J. (2015) Sustav za pročišćavanje otpadnih plinova i iskorištavanje njihove toplinske energije, Zbornik radova 7. Konferencije o društveno odgovornom poslovanju DOP, 117-126
- European Container Glass Federation (FEVE) (2010), Life Cycle Assessment (LCA) on container glass production in Europe and the US, preuzeto s <http://feve.org/wp-content/uploads/2016/04/The-gob-issue-september-2010.pdf> [15.6.2016.]
- ISO 9001; SNV Schweizerische Normen - vereinigung, Quality management systems - Requirements (ISO 9001:2008), edition 2008-12, 1. Scope, 1.1 General
- Maslow A. H., Motivacija i ličnost, 1954, Beograd, Nolit 1982., poglavlje 4., 95-99
- Official Journal of the European Union (2010) Direktiva 2010/75/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 24. studenoga 2010. o industrijskim emisijama (integrirano sprečavanje i kontrola onečišćenja).
- Dostupno na <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=CELEX:32010L0075> [8.7.2016.]
- Poljak, P., Duboković, I., Lenardić, M. (2013.). Razlozi i preduvjeti za sustavnu implementaciju DOP-a u poduzetničke tvrtke - primjena iskustava velikog poslovnog sustava. Učenje za poduzetništvo, 3(2), 178-186. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/130404> [21.6.2016.]
- Scarlet B. M., Garcia Muñoz M., Sissa A. Q., Roudier S., Delgado Sancho L. (2013) Best Available Techniques (BAT) Reference Document for Manufacture of Glass Industrial Emissions Directive 2010/75/EU (Integrated Pollution Prevention and Control, Publication Office of the European Union. Dostupno na <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/gls.html> [5.7.2016.]
- Tanković, M., Matešić, M. (2009.). Postizanje konkurentske prednosti primjenom elemenata održivog razvoja. Acta turistica nova, 3(1), 73-85. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/43444> [20.6.2016.]
- Tanković, M., Matešić, M. (2009). POSTIZANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PRIMJENOM ELEMENATA ODRŽIVOG RAZVOJA. Acta turistica nova, 3(1), 73-85. Preuzeto s <http://hrcak.srce.hr/43444>

UVOĐENJE SUSTAVA UPRAVLJANJA KAO DIO DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ORGANIZACIJE – PRIMJER AQUAFILCRO

INTRODUCTION OF MANAGEMENT SYSTEM AS PART OF CSR OF ORGANIZATION - EXAMPLE OF AQUAFILCRO

Filip Dupelj

dr.sc. Saša Muminović

AquafilCRO d.o.o., Milana Prpića 114, Oroslavje 49243,

sasa.muminovic@aquafil.com

SAŽETAK

Odgovorno poslovanje i želja za stalnim napretkom, uz ispunjavanje svih zakonskih zahtjeva, trebao bi biti cilj svake suvremene organizacije. Kako bi se takav cilj ostvario potrebno je imati uvid u stvarno stanje organizacije koji se može ostvariti uvođenjem nekog od standarda. Globalni zahtjevi u zadnje vrijeme imaju sve veći naglasak na okoliš i energiju, pa se prema tome puno ulaže i radi na sustavu gospodarenja otpadom, smanjenju zagađenja, racionalnom korištenju energije, upotrebi obnovljivih izvora energije, ekološki prihvatljivim proizvodima i sl. Uz okoliš i energiju koji imaju direktan utjecaj na kvalitetu života ljudi i zajednice, ne smije se zaboraviti sigurnost i zdravstvena zaštita radnika. Vodeći se tim čimbenicima u društvu AquafilCRO uvedena su tri standarda kako bi zadovoljili zahtjeve prema odgovornom poslovanju. 2015. godine uvedeni su standardi upravljanja, ISO 14001:2004; Sustav upravljanja okolišem, ISO 50001:2011; Sustav upravljanja energijom i standard BS OHSAS 18001:2007; Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. U prvih godinu dana upotrebe standarda ostvareni su pozitivni rezultati u svim ovim područjima. Cilj rada je prezentirati koristi uvođenja navedenih sustava na konkretnom primjeru organizacije.

Ključne riječi: okoliš, energija, sigurnost, sustav upravljanja, ISO 14001, ISO 50001, BS OHSAS 18001.

ABSTRACT

Responsible business, coupled with constant progress, while meeting all legal requirements, should be the goal of every modern organization. In order to achieve this goal it is necessary to have insight into the actual state of the organization that can be achieved by introducing some of the standards. Recently, global requirements increase the emphasis on the environment and energy. Therefore, there is a lot of investment and work in the fields of waste management, of pollution reduction, rational use of energy, use of renewable energy sources, environmentally friendly products and similar. Besides the environment and energy that have a direct impact on the lives of people and communities, we should not forget health and safety at work and health care for the employees. Guided by these factors, the company AquafilCRO introduced three standards to meet the requirements of responsible business. In 2015, we introduced management standards, ISO 14001: 2004; environmental management system, ISO 50001: 2011; power management system and standard BS OHSAS 18001: 2007; system of managing health and safety at work. In the first year of use, these standards achieved positive results in all of these areas. The aim is to present the benefits of the introduction of those systems in the specific example of the organization.

Keywords: environment, energy, security, management system, ISO 14001, ISO 50001, OHSAS 18001.

1. UVOD

Odgovorno poslovanje i želja za stalnim napretkom, uz ispunjavanje svih zakonskih zahtjeva, trebao bi biti cilj svake suvremene organizacije. Zanimljivo je da društvena odgovornost poduzeća, pa i održivi razvoj u cjelini, nisu propisani kao pravna obveza. “U normativni teren za sada je ušla (društvena odgovornost) preko deklaracija i rezolucija, koje ipak ne stvaraju pravnu obvezu, iako imaju određenu moralnu težinu, posebno ako koincidiraju sa ekonomskom svrhom kompanije” (Vasiljević, i dr., 2009).

Motivi za primjenu paradigme održivog razvoja mogu biti dvojaki: materijalni i nematerijalni. Materijalni motivi se vode direktnom koristi koja proizlazi iz primjene paradigme održivog razvoja. Može biti dobrovoljna, ali i iznuđena od strane poslovnih partnera koji suradnju uvjetuju primjenom paradigme održivog razvoja u cijeloj vertikali proizvodnje njihovih proizvoda. Nematerijalni motivi predstavljaju težnju za povećanjem ugleda u društvu, popravljanjem i/ili izgradnjom imidža prema poslovnim partnerima i prestiž. U krajnjoj instanci, dugoročno gledano, i nematerijalni motivi imaju materijalne konsekvence (Muminović & Mikuž, 2012).

Globalni zahtjevi u zadnje vrijeme imaju sve veći naglasak na okoliš i energiju, pa se prema tome puno ulaže i radi na sustavu gospodarenja otpadom, prevenciji smanjenja zagađenja, racionalnom korištenju energije, upotrebi obnovljivih izvora energije, ekološki prihvatljivim proizvodima i sl. Uz okoliš i energiju koji imaju direktan utjecaj na kvalitetu života ljudi i zajednice, ne smije se zaboraviti sigurnost i zdravstvena zaštita radnika. Vodeći se tim čimbenicima u društvu AquafilCRO uvedena su tri standarda kako bi zadovoljili zahtjeve prema odgovornom poslovanju. 2015. godine uvedeni su standardi upravljanja, ISO 14001:2004; Sustav upravljanja okolišem, ISO 50001:2011; Sustav upravljanja energijom i standard BS OHSAS 18001:2007; Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu. Cilj rada je prezentirati koristi uvođenja navedenih sustava na konkretnom primjeru organizacije.

2. O DRUŠTVU AQUAFILCRO I GRUPACIJI AQUAFIL

Društvo AquafilCRO je dio grupacije Aquafil vodećeg svjetskog proizvođača poliamida PA6 (*nylon*). Grupacija ima 16 tvornica i preko 2700 zaposlenih na 3 kontinenta u 8 zemalja. Godišnja proizvodnja premašuje 130.000 tona polimera i vlakana uz godišnju realizaciju od oko 500 mil. EUR.

Aquafil je 2007.godine usvojio Politiku održivog razvoja kao integralni dio svoje poslovne politike, s primarnim ciljem smanjenja emisija u okoliš, 30 godina prije nego je određeno Tokijskom deklaracijom i potvrđeno na Klimatskom samitu u Kopenhagenu 2009. godine. Smanjenje emisija predstavlja i obavezu u obliku *ECO PLEDGE* – Eko hipoteke grupacije Aquafil (Sustainability Report 2007-2011 – Aquafil Spa).

AquafilCRO d.o.o. je osnovan 2001. godine i bavi se preradom umjetnih i sintetičnih vlakana - spiralno ovijene pređe – *conventional covered*, zračno ovijene *air-covered* pređe i teksturiranjem pređe. Godišnje se preradi desetak miliona kilograma pređe uz realizaciju preko 300 mil. kn koja se u potpunosti ostvaruje izvozom.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I KOMPATIBILNE NORME UPRAVLJANJA

Tijekom posljednjih godina grupacija Aquafil stekla je i razvila potrebne vještine u područjima identifikacije indikatora i mjerenja rezultata. Na taj način moguće je proširiti analize iznad proizvodnih procesa proizvoda kao i mjerenja i njihov učinak sagledati s nove perspektive: *razmišljanja o životnom ciklusu*. U tu svrhu razvijen je alat za prikupljanje i upravljanje podacima o tokovima procesa proizvodnje i njihovim utjecajima na okoliš ne samo aktivnosti Grupacije, nego i proizvoda Grupacije. Podaci o proizvedenoj količini materijala i o potrošenim energentima prikupljaju se na mjesečnoj razini, dok se podaci o mjerenjima ispusta u zrak, vodu i tlo prikupljaju kvartalno. Podaci o utrošenim materijalima za pakiranje i otpremu proizvoda prikupljaju se semestralno, kao i podaci o količinama nastalog otpada. Alat nosi ime *CSR Tool (Corporate Sustainability Report)*, sumirani podaci iz alata koriste se za izradu godišnjih izvještaja o održivosti za Grupaciju Aquafil.

Alat i njegove mogućnosti pokazao se vrlo koristan za sustave ISO 14001 i ISO 50001, gdje je na jednom mjestu moguće provesti analize utjecaja na okoliš te potrošnje energije kao i planiranja potrošnje energije uz posebnu aplikaciju unutar alata koja ima mogućnost simulacije potrošnje energije na mjesečnoj razini.

Rezultati dobiveni pomoću alata koriste se za usporedbe i identificiranje koje omogućuju daljnji napredak i poboljšanja na području učinkovitosti i poslovne strategije.

3.1. Sustav upravljanja okolišem (ISO 14001)

U posljednjih nekoliko godina zaštiti okoliša pruža se sve više pozornosti. Razlog tome su velika zagađenja i devastacije okoliša kroz povijest koja su uzrokovana industrijom, prometom, poljoprivredom, rudarstvom, ratovima ili drugim ljudskim, ali i prirodnim aktivnostima. Zagađenja i štete koje su nanosene okolišu uzrok su oštećenju ozonskog omotača, klimatskim promjenama, vremenskim ekstremima (suše, poplave, oluje i slične nepogode) koje imaju utjecaj na život ljudi. Bez industrije, energetike, poljoprivrede i prometa, gdje nastaje najveći dio zagađenja život ovakav kakvog poznajemo ne bih bio moguć. Međutim, moguće je kontrolirati zagađenja u tim sektorima i ista smanjiti te ih držati u prihvatljivim razinama. Razvojem tehnologije razvijaju se novi načini za dobivanje električne energije iz obnovljivih izvora, zeleni automobili, boje na bazi vode i slični proizvodi koji imaju manji (štetan) utjecaj na okoliš. Svaki od spomenutih sektora koji stvara zagađenje ima zakonske obveze iz područja zaštite okoliša koje mora poštovati.

Sprječavanje onečišćenja je zapravo proces stalnih poboljšanja. Konceptijski i tehnološki temelji čistih proizvodnih procesa već su položeni. No, to ne znači da poduzeća ne trebaju biti ambiciozna. Sve se više radi na sprječavanju onečišćenja, a poduzeća sve više preuzimaju odgovornost za čitav životni ciklus proizvoda. U godinama što dolaze poduzeća će morati potpuno prestati ispuštati nečistoće iz svojih pogona i razvoj proiz-

voda usmjeriti tako da oni zadovolje osnovne potrebe, uključujući potrebe siromašnih. (Schmidheiny, 1995, 112.)

Gospodarenje otpadom 2013. godine usvajanjem Zakona o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13) postalo je stvarnost za Republiku Hrvatsku. Primjenom Zakona trgovačka društva su obvezna uvesti red u svoje gospodarenje otpadom, što je u biti prva stepenica prije samog uvođenja standarda upravljanja okolišem.

Hrvatska norma HRN EN ISO 14001:2004 utvrđuje zahtjeve za sustav upravljanja okolišem, pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada. Time se povećava i konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova norma namijenjena je organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način (HRN EN ISO 14000 - Upravljanje okolišem).

Predviđeni rezultati sustava upravljanja okolišem uključuju:

- povećanje uspješnosti upravljanja okolišem
- ispunjenje obveza usklađenosti
- ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem.

Kao i za ostale norme sustava upravljanja, pristup na kojem se temelji sustav upravljanja okolišem temelji se na konceptu *planirati – provesti – provjeriti – djelovati (Plan-Do-Check-Act – PDCA)*. Uspostavom sustava postavljaju se ciljevi iz onih područja u kojima je analizom utvrđeno da postoji prostora za napredak i gdje je potrebna usklađenost. Temeljem toga određeni su dugoročni ciljevi smanjenja nastanka količine komunalnog otpada, smanjenje potrošnje električne energije, sigurnije skladištenje i manipulacija opasnim tvarima, te nadzor ispusta u vodu i ispuha u zrak. Cilj smanjenja potrošnje električne energije kasnije je upotunjeno uvođenjem sustava ISO 50001:2011 te je tako energija postala značajan aspekt i dobila punu pozornost s kojom se AquafilCRO odnosi prema njoj. Upravljanje energijom i energetska učinkovitost ključ je za zaustavljanje klimatskih promjena.

Međunarodna agencija za energiju (IEA) je 2014. godine utvrdila da su zahvaljujući poboljšanjima energetske učinkovitosti u njezinim članicama tijekom zadnjih 25 godina kućanstva i gospodarstvo uštedjeli 550 milijardi USD. Osim toga, poboljšanjima energetske učinkovitosti u tim je zemljama od 1990. godine izbjegnuto ukupno 10,2 milijardi tona emisija CO₂. (HZN e-glasilo-1-2016; str. 7.)

3.2. Sustav upravljanja energijom (ISO 50001)

Energija nije beskonačna i za njezinu proizvodnju te distribuciju troše se mnogi resursi koji postaju trajno nepovratni, a prilikom vađenja tih resursa devastira se okoliš i stvara zagađenje. Zbog svih navedenih razloga potrebne su promjene u proizvodnji i potrošnji električne energije, temeljem toga države se okreću proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora, a industrije koje troše tu energiju moraju kontrolirati svoju potrošnju

i postati energetska što učinkovitije. Hrvatska kao članica Europske Unije donosi zakonodavstvo koje je vezano uz energetska učinkovitost te tako planira utjecati na potrošnju električne energije. Sukladno tome velika poduzeća kao što je i AquafilCRO imaju dvije mogućnosti, uvesti sustav ISO 50001 ili svake četiri godine raditi energetska pregled poduzeća. Društvo AquafilCRO je 2015. godine uvelo sustav ISO 50001:2011. To je relativno novi sustav i vrlo malo poduzeća ga ima uspostavljenog. ISO 50001:2011 norma definira zahtjeve za uspostavljanje sustava upravljanja energijom (*energy management systems, EnMS*) u industrijskim pogonima, poslovnim, upravnim i državnim zgradama te cijelim organizacijama. Prema procjeni, ta će norma, koja je usmjerena na širu primjenu u svim nacionalnim gospodarskim sektorima, utjecati na oko 60% svjetske uporabe energije (HRN EN ISO 50001:2012). Specifičnost sustava je baziranje na gospodarenje energijom, svim oblicima energije koji se koriste. Prethodna norma u kojoj se fokusiralo na potrošnju energije je ISO 14001. No, sve većom potrošnjom energije javila se potreba za normom koja bi se fokusirala samo na energiju.

Elektromotori kao glavni pokretači strojeva u društvu AquafilCRO kreću se u rasponu snage od 0,5 kw do 530 kw, a u proizvodnji se koristi oko tisuću komada. Uz tako veliki broj elektro motora moguće je ostvariti uštede uspostavom IEC razreda energetske učinkovitosti. Kriteriji učinkovitosti sažeti su u IEC-ovoj međunarodnoj normi IEC 60034-30-1. IEC-ov razredbeni sustav uključuje četiri razine učinkovitosti motora:

- IE1 standardna učinkovitost
- IE2 visoka učinkovitost
- IE3 vrlo visoka učinkovitost (*premium efficiency*)
- IE4 iznimno visoka učinkovitost (*super premium efficiency*)

IE kodovi pomažu zakonodavcu da u propisima jasno definira minimalne razine energetske učinkovitosti za elektromotore. Razredbeni sustav iz norme IEC 60034-30-1 potiče natjecanje među proizvođačima motora i velika tehnološka poboljšanja. Iako su IEC-ove međunarodne norme dobrovoljne, Europska unija i brojne druge zemlje usvojile su IEC-ov razredbeni sustav. U Europskoj uniji, u siječnju 2015. stupila je na snagu Direktiva 640/2009 za elektromotore nazivne snage od 7,5-375 kW, a od 2017. godine primjenjivat će se na motore nazivne snage od 0,75-375 kW. Očekuje se da će ta mjera, koja se općenito naziva *EU Minimum Energy Performance Standard* (MEPS, norma EU-a za minimalnu energetska učinkovitost), dovesti do poboljšanja energetske učinkovitosti od 20 % do 30 %. (HZN e-glasilo-1-2016;str. 8.)

Uz tu mjeru AquafilCRO vidi i svoju priliku za poboljšanjem u energetska učinkovitosti. Motori su veliki potrošači električne energije, pa čak i mala poboljšanja mogu dovesti do velikih ušteda energije.

3.3. Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (OHSAS 18001)

Sigurno i zdravo radno mjesto čini radnika zadovoljnim, a zadovoljan radnik je produktivan radnik. Svaka preventivna kuna uložena u radnika, kasnije se višestruko vraća jer

takav radnik ne podliježe ozljedama i ne izostaje s radnog mjesta zbog bolovanja uzrokovanih ozljedama na radu.

Norma *Occupational health and safety management system* OHSAS 18001:2007 dolazi iz porodice Britanskih normi i kao takva međunarodno je priznata. Prednosti koje pruža uvođenje OHSAS sustava su smanjenje ozljeda na radu na minimum, zaštitu od ozljeda zaposlenika, vanjskih suradnika i posjetioca, poboljšava opću sliku poduzeća, privlači strane ulagače i mnoge druge prednosti. ISO kao krovna svjetska organizacija za norme preuzela je normu OHSAS te ona mijenja ime u ISO 45001 i postaje dio ISO obitelji, a objava nove ISO 45001 norme je najavljena za kraj 2016. godine. Poduzeća koja imaju uveden OHSAS sustav imaju rok od 3 godine za prelazak i prilagodbu na novu normu koju će objaviti ISO organizacija.

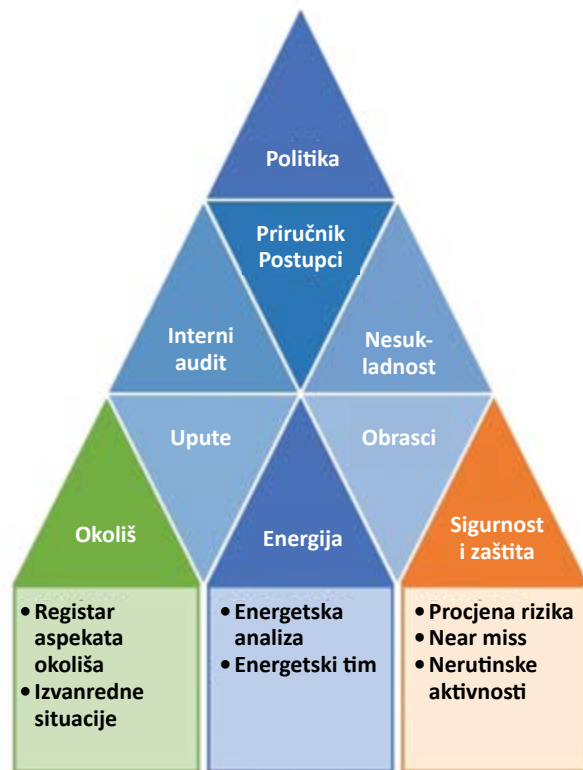
Specifičnost OHSAS sustava je održavanje sigurnosti na svim razinama poslovanja i sa svim sudionicima u poslovanju, od vanjskih suradnika, izvođača radova, vanjskih skladišta, posjetitelja i prijevoznika. Uz postojeću procjenu rizika koja je zakona obaveza iz zaštite na radu, sustav traži i izradu procjene rizika za aktivnosti koje se ne izvode često a to su takozvane (nerutinske aktivnosti), pa upravo zbog toga što se ne izvode često postoji određeni rizik i opasnosti. U tu skupinu aktivnosti spadaju poslovi koji se ne planiraju nego ih treba obaviti iznenada i za njih ne postoji procedura. Prije rada takvih aktivnosti potrebno je osigurati mjesto, upoznati radnike s opasnostima i izraditi procjenu rizika te na temelju procjene povući neke preventivne radnje kako bi rizik kod obavljanja bio prihvatljiv.

Druga specifičnost ovog sustava su *near miss* situacije, koje se mogu okarakterizirati kao situacije u kojima se mogla desiti nezgoda, ali je ona izbjegnuta. Primjer toga bilo bi pokliznuće radnika ali bez pada, pad predmeta s visine pokraj radnika i sl. Takve situacije upućuju na to da postoje opasnosti zbog kojih se može desiti nezgoda stoga je svaku *near miss* situaciju potrebno prijaviti rukovodećima, koji će je proanalizirati i u vezi s njom povući korektivnu i preventivnu radnju da se ta opasnost odstrani, a rizik ukloni.

Nadzor i kontrola sredstava rada vrlo je važan čimbenik u sigurnosti jer samo sigurna i ispravna sredstva mogu biti u upotrebi. Česte kontrole sredstava rada dovode do toga da se sva sredstva mogu na vrijeme servisirati ili odstraniti iz upotrebe ako je na njima zamijećena neka neispravnost. Takvim pristupom mogu se izbjeći fatalne nesreće i veliki kvarovi na sredstvima koji u konačnici imaju visoku cijenu.

4. REZULTATI UVOĐENJA NORMI U DRUŠTVU AQUAFILCRO

Dokumentacija sustava i norme koje je društvo AquafilCRO usvojilo integrirane su i djeluju po principu piramide (Slika 1). Politika Društva kao krovni dokument odnosi se na sva tri sustava, kao i priručnik sustava te dokumentacija vezana uz internu reviziju, nesukladnosti, te preventivne i korektivne radnje. Ostala dokumentacije je specifična za svaki sustav te je tako i koncipirana.



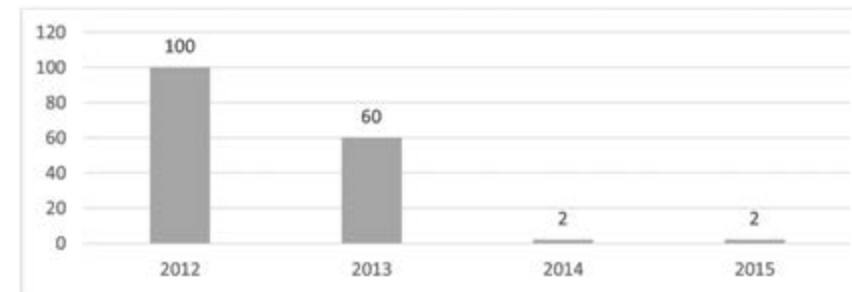
Slika 1: Dokumentacija sustava

Rezultati rada mogu se mjeriti kao ostvareni ciljevi, a svi ciljevi koji su bili određeni su izvršeni.

4.1 Rezultati uvođenja sustava ISO 14001 u društvu AquafilCRO

Industrije snose odgovornost za utjecaj na okoliš lokalno u sredini u kojoj posluju, ali i globalno. Namjera AquafilCRO, kao dio grupacije Aquafil, zbog svog globalnog utjecaja je dionicima garantirati kako svoju proizvodnju bazira na kontroliranim uvjetima i utjecajima na okoliš. Zbog tih razloga Društvo AquafilCRO odlučilo se za uvođenje sustava upravljanja okolišem ISO 14001. Sustav koji je uveden u Društvo je ISO 14001; 2004 Sustav upravljanja okolišem prema normi iz 2004. godine.

Jedna od glavnih svjetskih tema kada je okoliš u pitanju je emisija CO₂, tako je smanjenje emisija CO₂ postao cilj Društava AquafilCRO. Sredinom 2013. godine u pripremljenoj fazi za uvođenje sustava zaštite okoliša otpočela je kupnja zelene energije. Zelena energija proizvodi se u hidro elektranama i cjenovno je skuplja energija, ali ima značajno manju emisiju CO₂. Kupnjom zelene energije uspijeva se ostvariti izvrstan rezultat u smanjenju emisije CO₂ koja je smanjena za 98% (Slika 2). Važno je naglasiti kako dobavljač zelene energije sredstva prikupljena njenom prodajom ulaže u projekte podizanja energetske učinkovitosti.



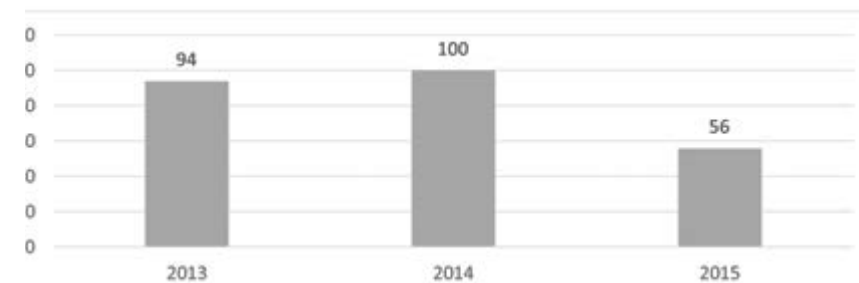
Slika 2: Emisije CO₂ (%). Izvor: AquafilCRO

Druga važna tema kada se govori o okolišu je otpad. Društvo AquafilCRO Zakon o održivom gospodarenju otpadom nije dočekalo zatečeno jer već nekoliko godina aktivno gospodari svim vrstama otpada. Otpad koji nastaje iz proizvodnje (otpadna pređa) reciklira se i iz njega se proizvodi novi granulati i nova nit. Proces recikliranja provodi se u povezanom društvu. Ostali proizvodni otpad, poput sedam vrsta otpadne ambalaže koju AquafilCRO ne može iskoristiti, unutar Grupacije kao sirovinu predaje se ovlaštenim sakupljačima sa kojima Društvo ima ugovor.

Smanjenje komunalnog otpada kao cilj pokazao se vrlo zahtjevnim jer za ostvarenje tog cilja bilo je potrebno poduzeti nekoliko dodatnih koraka kojima bi se počeli ostvarivati pozitivni rezultati. Edukacije radnika o odvajanju otpada i nadziranje odvajanja rezultiralo je smanjenjem količine miješanog komunalnog otpada, ali i povećanjem količine odvojene ambalaže. Ta mjera pokazala se produktivna, ali nije zadovoljavala potrebe koje su bile zadane kroz cilj. Uz edukaciju uvedena je i nova vrsta otpada koja se odvaja na mjestu nastanka. Radi se o miješanoj otpadnoj ambalaži koja nastaje u blagovaonici i uredima.

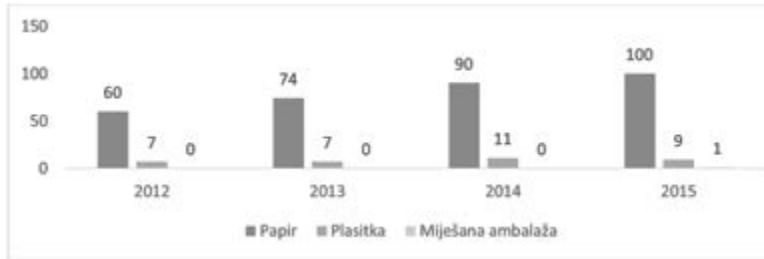
U sanitarnim prostorima gdje se nalaze stanice za pranje ruku postavljeni su automatski sušionici za sušenje ruku što je omogućilo ukidanje papira za brisanje ruku, a samim time smanjenje nastanka miješanog komunalnog otpada. AquafilCRO zbog velikog broja zaposlenika i velikog broja mjesta za pranje ruku imao je velike količine otpadnog papira, ovom mjerom smanjena je količina otpadnog papira koji je završio u miješanom komunalnom otpadu.

U sustavu gospodarenja otpadom količina komunalnog otpada u 2015.g. smanjena je za 44% u odnosu na prethodnu 2014. godinu (Slika 3).



Slika 3: Komunalni otpad (%). Izvor: AquafilCRO

U gospodarenju otpadnom ambalažom zabilježena su povećanja u količini odvojenog ambalažnog otpada (Slika 4).



Slika 4: Ambalažni otpad. Izvor: AquafilCRO

4.2. ISO 50001

Električna energija kao glavni energent Društva AquafilCRO s udjelom u proizvodnji od 99% postaje značajni aspekt te izradom energetske analize društvo počinje sagledavati načine i mogućnosti smanjenja potrošnje električne energije i donositi planove i programe kojima će to biti ostvareno.

U proizvodnji Društvo koristi velike količine komprimiranog zraka koji se proizvodi pomoću kompresora. Za proizvodnju komprimiranog zraka troši se velika količina električne energije. Isto tako, velika količina električne energije troši se i na rasvjetu u pogonima koja radi 24/7. Izradom analize utvrđeno je kako postoji mogućnost smanjenja potrošnje energije u ta dva segmenta. Iz toga proizlaze dva glavna cilja sustava za smanjenje potrošnje električne energije i dva projekta od kojih je jedan zamjena postojećih kompresora s novim štedljivim kompresorom, a drugi zamjena FLU cijevi, LED rasvjetom.

Projektom zamjene kompresora ostvarit će se ušteda od 37% potrošnje električne energije za proizvodnju komprimiranog zraka u jednoj godini. Jedna od dodatnih prednosti koju pruža ova investicija je smanjenje opasnog otpada (otpadnog ulja) iz kompresora koje nastaje u manjim količinama nego kod održavanja nekoliko kompresora, te je za održavanje potrebna manja zaliha rezervnih dijelova.

Projektom zamjene fluo svjetiljka za LED svjetiljke ostvaruje se ušteda u potrošnji električne energije i produljuje se vijek trajanja svjetiljke. Osim uštede u energiji LED tehnologija smanjuje nastajanje opasnog otpada (fluo lampe) koje sadrže živu.

Neki od projekata provedeni u pripremnj fazi za ISO 50001 je zamjena klasičnih stolnih računala za *Praim* serverska računala koja imaju mnogo manju potrošnju, a isto tako i zamjena klasičnih monitora za LED monitore koji posjeduju *Energy Star*.

U samoj pripremi za sustav odrađene su edukacije za podizanje svijesti radnika te je uveden protokol gašenja svjetla na strojevima na kojima se ne radi, zatvaranje zraka na pozicijama koje su u kvaru, gašenje elektromotora na pozicijama koje nisu ispravne s ciljem smanjenja potrošnje električne energije.

U prostorijama u kojima radnici borave povremeno ili kroz koje samo prolaze u određenom trenutku postavljeni su senzori pokreta koji pale svjetlo samo kada netko uđe u određeni prostor, a ugasi kada u prostoru nema nikoga. Takav način paljenja i gašenja svjetla osigurava rasvjetu samo u trenutku kada je ona potrebna te sprječava nepotrebni rad rasvjetnih tijela kada u prostoriji nema osoba. Na taj način ostvaruju se uštede u potrošnji električne energije.

U planu za 2016. godinu je provedba velikog projekta koji će pružiti uvid u potrošnju energije u realnom vremenu. Na taj način će se u svakom trenutku znati koliko energije se troši na kojem stroju i na osnovu tih rezultata donosit će se zaključci gdje i na koji način se može ostvariti dodatna ušteda. Taj projekt provesti će se zajedno s HEP-om, a radi se o njihovoj mjernoj aplikaciji HEP Esco.

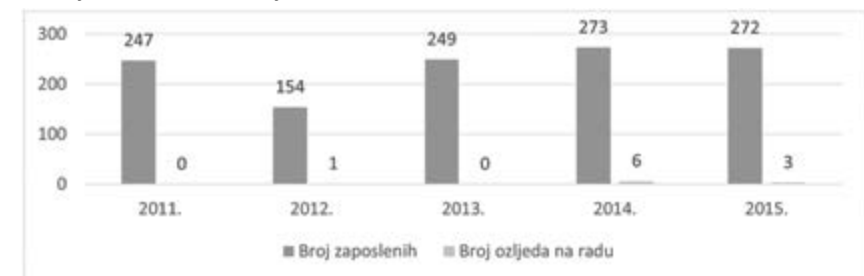
Krajem 2016. godine provest će se temeljna analiza i usporedba s prijašnjim godinama i dobiti rezultat koji će pokazati jesu li projekti imali utjecaj na potrošnju električne energije i jesu li ostvareni pozitivni rezultati.

Smanjenje opasnog otpada značajno je za sustav upravljanja okolišem ISO 14001 no ova dva projekta iz sustava ISO 50001 pokazuju nam kako dva sustava mogu biti uzajamno kompatibilna te ulaganjem i radom na jednom sustavu možemo imati korist u drugom.

4.3. OHSAS 18001

Društvo AquafilCRO sa stanovišta zaštite na radu ispunjava sve zakonske zahtjeve i obveze, no želja i motivacija da radnicima pruži bolje uvjete i zaštitu, imala je samo jedno logično rješenje, a to je uvođenje sustava BS OHSAS 18001:2007.

Cilj grupacije Aquafil je poslovanje bez ozljeda na radu. Istom tom cilju teži i društvo AquafilCRO. U protekle 2 godine u AquafilCRO zabilježeno je povećanje lakših ozljeda na radu kao što su površinske porezotine koje nastaju kod korištenja skalpela (Slika 5). Radnici prije rada sa skalpelom i prije zaduživanja skalpela prođu teorijsku i praktičnu obuku o rukovanju skalpelom te kod samog zaduživanja skalpela preuzmu i specijalnu protureznu rukavicu koju moraju uvijek koristiti kada rade sa skalpelom. Unatoč edukaciji i zaštitnoj opremi radnici posegnu za skalpelom i protivno pravilima koriste ga bez rukavice uslijed čega nastane ozljeda prstiju ruke. Uvođenjem sustava odrađena je velika edukacija radnika o pravilnom i sigurnom rukovanju sa skalpelom te je u prva dva kvartala vidljivo da takvih ozljeda nema.



Slika 5: Statistika ozljeda na radu. Izvor: AquafilCRO

Propisanim uputama za vanjske suradnike uveden je red u to područje. Vanjski suradnici kod boravka u Društvu obvezni su nositi određene oznake kako bi se isticali unutar poduzeća i kako bi njihovo kretanje bilo lakše nadzirati. Uz oznake obavezni su nositi i osobna zaštitna sredstva koja su potrebna za izvođenje njihovih radova. Zaštitna sredstva moraju biti ispravna, održavana i trebaju posjedovati određenu HRN normu. Uslijed rada u Društvu moraju ishoditi odobrenja za rad na visini, odobrenje za rad s vrućim predmetima (zavarivanje, lemljenje i sl.) te odobrenje za zaštitnu i radnu opremu koju koriste prilikom rada. Sva radna oprema mora imati uvjerenje o ispitivanju, zaštitna oprema odgovarajuću normu, a radnici važeća uvjerenja o liječničkom pregledu i položen ispit zaštite na radu. Prije početka rada vanjske suradnike upoznaje se s posebnim zahtjevima Društva AquafilCRO, kao što su osiguranje mjesta rada, zabrana hodanja pogonom u kojem ne obavljaju rad, zabrana korištenja inventara Društva i posebne odredbe vezane uz sustav ISO 14001 o gospodarenju otpadom unutar Društva.

Nadzor internih sredstava rada Društva kao što su viličari i ljestve odvija se periodično i pregledavaju se sigurnosni aspekti na tim sredstvima. Na taj način omogućeno nam je pravovremeno uklanjanje kvara ili zabrana korištenja sredstva ako je ono neispravno.

Učestalim edukacijama rukovodećih i spuštanjem razine odgovornosti na rukovodeće radnike ostvarena je kontrola radnika koja podrazumijeva nošenje zaštitnih sredstava te obavljanje rada prema propisanim uputama.

Kako je već spomenuto norma OHSAS 18001 zahtjeva zapisivanje *near miss* situacija. U zaštiti i sigurnosti preventivno djelovanje je srž područja, preventivno djelovati znači biti pravovremen jer svaka zakašnjela reakcija ima i neku posljednicu. *Near miss* je preventivno djelovanje, to jest djelovanje koje rješava opasnost u njezinom začetku, to jest u onom trenutku kada nam nešto ukazuje na opasnost koja još nije izazvala posljednicu. Svaka zabilježena *near miss* situacija ima svoju preventivnu i korektivnu radnju, a cilj tih radnji je ukloniti uzrok i onemogućiti ponavljanje. Da bi sve *near miss* situacije bile na jednom preglednom mjestu, sastavljen je *near miss* registar u kojeg se upisuje svaka takva situacija s preventivnom i korektivnom radnjom. Iz registra je vidljivo što se gdje i kako dogodilo te ponavljali li se koja takva situacija što bi nam ukazivalo na neadekvatne preventivne i korektivne radnje koje su pokrenute nakon prijave *near miss* situacije.

5. ZAKLJUČAK

Uvođenje sustava upravljanja je veoma zahtjevan posao. Društvo koje se priprema za certificiranje mora izvršiti brojne pripreme i uložiti u to značajna sredstva i vrijeme. Međutim, značajnije je održavanje samog sustava i kontinuiteta poboljšanja koja se time postižu. Također, svako uvođenje sustava mora biti strateški orijentirano na stvarne, a ne deklarativne koristi koje uvođenje sustava donosi. U tu svrhu prikupljeni podaci moraju se konstantno analizirati i na osnovu njih provoditi određene radnje koje doprinose stabilnosti, ali i poboljšanju sustava pa time i cijele organizacije.

REFERENCE

- HRN EN ISO 14001:2004 Sustav upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za primjenu, <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>
- HRN BS OHSAS 18001:2007 Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu, <http://www.hzn.hr/>
- HRN EN ISO 50001:2012 Sustav upravljanja energijom – Zahtjevi s uputama za uporabu, <http://www.hzn.hr/>
- Life Cycle Engineering (LCE), http://www.lcengineering.eu/portfolio_page/aquafil-csr-tool/
- Muminović, S. & Pavlović, V. (2011), Uticaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija. Beograd: Ekonomski institut, *Industrija*, 39(1), 21-46.
- Muminović, S., Živković, M. & Pavlović, V. (2013), Reconciliation finance with nature – evidence from Aquafil group. Proceedings 3rd International Symposium on *Natural Resources Management*, Megatrend University, Faculty of Management Zajecar, 30-31 May 2013, pp. 449-456.
- Muminović, S. & Pavlović, V. (2013), Environmental Product Declaration as a Function of the Profitability of the Aquafil Group. Proceedings 8th Symposium *Recycling Technologies and Sustainable Development* with international participation, University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Borsko jezero, July 3-5, 2013, pp. 149-156.
- Muminović, S. (2013), Izveštavanje o održivom razvoju u društvima grupacije Aquafil. Zagreb: Croatian Accountant, *Journal of Accounting and Management*, 3(2), 11-22.
- Muminović, S. & Mikuž, M. (2012): „Koristi za životnu sredinu i finansijski efekti proizvodnje recikliranog poliamida PA 6 – Econyl“ 7. Simpozijum „Reciklažne tehnologije i održivi razvoj“ sa međunarodnim učešćem, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Soko Banja, 05.-07. Septembar 2012, str. 165-171.
- Schmidheiny, S. (1995). Novim smjerom - globalni poslovni pristup razvoju i okolišu. - Zagreb: Društvo za unaprijeđenje kvalitete življenja.
- Sustainability Report 2007-2011 – Aquafil Spa; <http://www.aquafil.com/>
- Vasiljević, M. i dr. (2009). Korporativno upravljanje – pravni aspekt, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Profinvest, d.o.o., Beograd.
- Zakon o održivom gospodarenju otpadom NN 94/13
<http://www.energetskocertificiranje.com.hr/hrn-en-iso-50001-standard-za-upravljanje-energijom/>

MEĐUNARODNA NORMA ZA SPRJEČAVANJE MITA KAO DOPRINOS TRANSPARENTNOSTI POSLOVANJA

INTERNATIONAL ANTI-BRIBERY STANDARD AS A CONTRIBUTION TO BUSINESS TRANSPARENCY

Vesna Ferenčak Brodarić

*Hrvatski zavod za norme, Ulica grada Vukovara 78, Zagreb
vesna.ferencak.brodaric@hzn.hr*

SAŽETAK

Davanje ili primanje mita još uvijek uzrokuje ozbiljne moralne, ekonomske i političke probleme diljem svijeta, narušava temelje „dobrog upravljanja“, održivog i uspješnog razvoja te poštenog natjecanja.

Unatoč brojnim nacionalnim zakonima i međunarodnim sporazumima, mito je još uvijek problem na svjetskoj razini te se očekuje da tvrtke i organizacije same preuzmu dio odgovornosti i aktivno sudjeluju u sprječavanju mita. To je moguće postići ako se vodstvo tvrtki/organizacija obveže na uvođenje kulture etičnosti, transparentnosti i sukladnosti sa zakonima.

Upravo to je cilj buduće međunarodne norme ISO 37001, *Anti-bribery management systems* koja donosi zahtjeve i smjernice za uspostavljanje, implementiranje, održavanje, preispitivanje i poboljšanje sustava upravljanja za sprječavanje mita.

Budući da je u trenutku pisanja rada norma ISO 37001 bila u fazi izrade te se njezino objavljivanje očekuje do kraja 2016. godine, ovaj se prikaz temelji na tekstu nacрта norme, na podacima dostupnim zahvaljujući postojećim izvješćima o korupciji i mitu te podacima iz drugih izvora. Također razmatrana su iskustva u primjeni britanske norme BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system* i iskustva u certifikaciji prema toj normi, kao i poboljšanjima u poslovanju poduzeća/organizacija implementacijom drugih međunarodnih norma.

Sukladnost sa zahtjevima ove buduće međunarodne norme za sprječavanje mita ne može jamčiti da u organizaciji koje će je implementirati neće biti slučajeva mita odnosno da će takav rizik biti u potpunosti eliminiran. Međutim, za očekivati je da će implementacija ove norme pomoći organizacijama uspostaviti razumne i prihvatljive mjere pomoću kojih će se lakše spriječiti i/ili razotkriti pokušaji mita.

Ključne riječi: međunarodna norma, sustavi upravljanja za sprječavanje mita, „dobro upravljanje“, društvena odgovornost, procjena rizika, sukladnost s ostalim sistemskim normama

ABSTRACT

Bribery still raises serious moral, economical and political concerns and undermines good governances, sustainable and succesfull development and fair competiton.

Despite anty-bribery legislation and international agreements in force, bribery is still a widespread problem. Organisations/companies themselves are expected to take responsibility and actively cotribute to combating bribery.

This can be achived through leadership commitment to establishing a culture of ethics, trasparency and compliance with legislation.

The future International Standard ISO 37001, *Anti-bribery management systems*, is intended to support the establishment of such a culture by specifing requirements and providing guidelines for establishing, implementing, maintaining and improving an anti-bribery management system.

As ISO 37001 was under development at the moment of writing this overview, its publi-cation being sheduled for the end of 2016, the overview is based on the draft Standard, data from the publicly available reports on corruption and bribery and other sources. The experience in the implementation of and certification to the British national stan-dard BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system*, were also considered, as well as best practice experience in certification in compliance with the British standard, as well as business improvements and best practices in companies/ organizations which implemented other international standards.

Conformity with the future international anti-bribery standard cannont provide assur-ance that no bribery will take place in relation to the organization as it is not possible to completely eliminate the risk of birbery. However, this International Standard can help the organization implement reasonable and acceptable measures designed to prevent/ detect bribery.

Key words: International Standard, anti-bribery management systems , good gover-nance, social responsibility, risk assessment, compliances to other management sys-tem standards

1. PREDGOVOR

Korupciju i mito, nažalost, često susrećemo u svim aspektima života pa tako i u po-slovanju, a najčešće dolaze u paru.

S obzirom da je društveno odgovorno poslovanje pa tako i pojedini aspekti takvog po-slovanja često na margini interesa šire, ali i poslovne zajednice, te budući da su borba protiv korupcije i sprječavanja mita, kao manje poznatih segmenata društveno odgov-orno poslovanja, prilična nepoznanica, odlučili smo istražiti upravo njihov utjecaj na poslovanje i najaviti izdavanje buduće međunarodne norme¹ ISO 37001, *Anti-bribery management systems*.

Vrlo je nezahvalno predstavljati normu koja je u trenutku pisanja ovog rada u fazi na-crta i čije se objavljivanje očekuje do kraja 2016. godine, te za koju se pretpostavlja da će biti jedna od “best – seller” norma i steći popularnost kao ISO 9001 i ISO 14001.

Stoga treba istaknuti da sam za potrebe ovog rada koristila tekst nacрта norme, po-datke dostupne zahvaljujući postojećim izvješćima o korupciji i mitu te podatke iz dru-gih izvora. Također, razmatrana su iskustva u primjeni britanske norme BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system* i iskustva u certifikaciji prema toj normi, kao i poboljšanjima u poslovanju poduzeća i organizacija implementacijom drugih međunarodnih norma.

2. UVOD

2.1 Što je korupcija, a što mito?

Korupcija je, u najširem smislu, svaki oblik zloupotrebe ovlasti radi osobne ili skupne koristi, bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru. Ovisno na kojem području se ko-rupcija javlja i s obzirom na oblik koji poprima, u literaturi se može naići na različite kla-sifikacije korupcije. Pritom je najčešći oblik korupcije podmićivanje – obećanje, ponuda ili davanje bilo koje beneficije koja neprimjereno utječe na ishod odluke službenika/ zaposlenika. Mito može biti dano službeniku/zaposleniku (direktno) ili preko druge os-be ili subjekta (indirektno). Mito može podrazumijevati novac, povjerljivu informaciju, darove i druge oblike.²

Mito, kao najrašireniji oblik korupcije, zacijelo je staro kao i čovječanstvo. Od Babilona do Novog zavjeta, od velikog financijskog kraha do Berlusconijeve ere, korupcija, a sa-mim tim i davanje i primanje mita ispreplitali su se s politikom i poviješću. Korijeni toga zla sežu daleko u prošlost, sve do vremena prvih civilizacija kada se “dar” za uslugu (=mito) često nije doživljavao kao zlo, nego kao zalag u prešutnom ugovoru o uzajam-

¹ Norma je dokument donesen konsenzusom i odobren od priznatoga tijela, koji za opću i višekratnu up-orabu daje pravila, upute ili značajke za djelatnosti ili njihove rezultate s ciljem postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu

NAPOMENA: Norme bi se trebale temeljiti na provjerenim znanstvenim, tehničkim i iskustvenim rezul-tatima, i biti usmjerene promicanju najboljih prednosti za društvo.

² [https:// pravosudje.gov.hr/antikorupcija](https://pravosudje.gov.hr/antikorupcija)

nosti, koji se nije smio kršiti. Na “dar“ se moralo konkretno odgovoriti, no u pozadini svega postojala je i opća zamisao o suradnji ili sudioništvu, izražena u poslovici *manus manum lavat* (“ruka ruku mije“) koju je prvi put zapisao, i to s podsmijehom, Petronije Arbiter u svom *Satirikonu*.³

2.2. Kako se korupcija/mito odražava na poslovanje?

Korupcija uzrokuje veliku štetu gospodarstvu i društvu u cjelini, duboko je ukorijenjena u mnogim državama svijeta te ugrožava njihov gospodarski razvoj, utječe na dobro upravljanje, stabilnost javnih financija i konkurentnost tržišta. Na takvu stvarnost nisu imune ni države članice Europske unije, iako su uspostavile većinu potrebnih pravnih instrumenata i institucija za sprječavanje i suzbijanje korupcije.

Kako bi osigurala doprinos EU-a, Europska komisija je u lipnju 2011. godine objavila *Priopćenje o borbi protiv korupcije u EU-u* (*Communication from the Commission to the Council, the European Parliament and the European Economic and Social Committee - On a comprehensive EU policy against corruption*) koje je temelj *Izvešća EU-a o suzbijanju korupcije* u cilju praćenja i ocjenjivanja napora koje države članice ulažu u tom području.

Posljednje dostupno izvješće objavljeno je 2014. godine i potvrđuje da korupcija ima loš utjecaj na Europsku uniju u cjelini jer smanjuje razinu investicija, narušava pošteno poslovanje na unutarnjem tržištu i smanjuje javne financije.

Ekonomski gubici uzrokovani korupcijom u EU procijenjuju se na 120 milijardi eura godišnje, što čini jedan posto europskog BDP-a, i predstavlja samo nešto manje od ukupnoga godišnjeg budžeta EU-a⁴.

Prema rezultatima istraživanja *Eurobarometra* iz 2013. godine o percepciji korupcije i iskustvima s korupcijom (a koji se u većini slučajeva podudara s rangom listom *Indeksa percepcije korupcije* koju objavljuje *Transparency International*)⁵, odgovori potvrđuju pozitivnu percepciju i nisku razinu iskustva s mitom u Danskoj, Finskoj, Luksemburgu i Švedskoj. U državama kao što su Njemačka, Nizozemska, Belgija, Estonija i Francuska stvaran broj osoba koje su morale dati mito je nizak (oko 2 %), ali više od pola ispitanika smatra da je korupcija raširena pojava. U nekim zemljama relativno je velik broj ljudi naveo da su imali osobnih iskustva s mitom (Mađarska 13 %, Slovačka 14 % i Poljska 15 %), ali očito je da se radi o ograničenom broju sektora jer se u većini slučajeva davanje mita pojavljuje u sektoru zdravstva. Hrvatska se zajedno s Češkom, Litvom, Bugarskom, Rumunjskom i Grčkom nalazi u skupini zemalja s najlošijim iskustvima s korupcijom gdje je između 6 i 29 % ispitanika naveo da su od njih tražili ili očekivali davanje mita.

Oko tri četvrtine Europljana kažu da je mito i korištenje vezama često najlakši način za

³ Carlo Alberto Briosci: *Kratka povijest korupcije, Od staroga vijeka do naših dana*, MATE d.o.o. Zagreb, 2007.g.

⁴ http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/index_en.htm

⁵ Indeks percepcije korupcije (IPK) *Transparency International* objavljuje svake godine: <http://epi.transparency.org/epi2013/>

dobivanje određenih javnih usluga u njihovoj zemlji.

Na europskoj razini, više od 4 od 10 poduzeća smatra da korupcija predstavlja problem u poslovanju, a isto vrijedi i za protekcionizam i nepotizam. Najviše to ističu poduzeća iz građevinskog sektora (50 %) i sektora telekomunikacija i informacijske tehnologije (33 %).

Prema procjeni *Svjetske banke*, više od bilijun USD (3 % svjetskog BDP-a) godišnje plaća se kroz mito⁶.

Smatra se da se zbog traženja i davanja mita:

- smanjuje gospodarski rast
- obeshrabruju ulaganja
- marginalizira i ograničava globalno tržište
- pomiče granica siromaštva
- smanjuje standard stanovništva

Sve nevedeno govori u prilog da je borba za sprječavanje mita u interesu ne samo države kao takve već i društva u cjelini, pa tako i poduzetnika.

3. ZAKONSKI OKVIR U BORBI PROTIV MITA KOD NAS I U SVIJETU

Borba protiv mita i korupcije u Sjedinjenim Američkim Državama tema je već zadnjih 40 godina. Zakon o sprječavanju korupcije, *Foreign Corrupt Practice Act* (FCPA) stupio je na snagu još 1977. godine dok se u Europi tek posljednjih godine ozbiljnije govori o toj temi. Prema američkom FCPA zakonu, svako primanje ili nuđenje mita smatra se kriminalnim djelom, ali se primanje mita u javnim službama ne specificira kao prekršaj.

Posljednjih godina mnoge europske države uvele su mnogo rigoroznije zakone što se posebno odnosi na Veliku Britaniju, gdje je od srpnja 2011. godine na snazi najstroži zakon, tzv. *Bribery Act 2010*.

Prema britanskom zakonu, sankcioniraju se nuđenje mita, primanje/traženje mita, podmićivanje državnih službenika i ono što je potpuna novost – kriminalnim prekršajem tvrtki smatra se nepostojanje mjera za sprječavanje i prevenciju mita.

Smjernice objavljene uz navedeni zakon, *Bribery Act Guidance*, propisuju postupke koje organizacije trebaju razviti kako bi spriječile mito. Zbog ekstrateritorialne prirode britanskog zakona, navedene smjernice odnose se i na kompanije čija su sjedišta u drugim zemljama ukoliko posluju na teritoriju Velike Britanije. U skladu sa smjericama, razvijena je britanska norma BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system* te se prema njoj certificira.

⁶ http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1916

U Francuskoj, većina antikorupcijskih mjera povezanih s poslovanjem tvrtki propisana je kaznenim zakonom, te kao i britanski zakon, ima ekstrateritorijalnu primjenu. Kazne propisane tim zakonom uključuju zatvorsku kaznu do 15 godina i/ili novčanu kaznu za tvrtke i preko 5 milijuna eura.

Njemački pravni sustav za sprječavanje mita također je primarno sadržan u kaznenom zakonu i propisuje 5 godina zatvora (10 godina zatvora u određenim slučajevima kada se radi o javnom službeniku), visoke novčane kazne i konfiskaciju „prljavog“ novca. Jedan od najpoznatijih slučajeva svakako je onaj protiv *Siemens AG* koji je njemačkom državnom proračunu morao uplatiti 600 milijuna eura kazne zbog podmićivanja kojima su nastojali osigurati dobivanje ugovora na javnim natječajima u različitim državama.⁷

Okvir za protukorupcijske mjere i sprječavanje mita u Republici Hrvatskoj svoje uporište nalazi u odredbama kaznenog zakonodavstva, *Zakona o USKOK-u* te međunarodnim pravnim instrumentima kojima je Republika Hrvatska pristupila. Ključni međunarodni dokumenti su *Kaznenopravna konvencija o korupciji*, *Dodatni protokol uz Kaznenopravnu konvenciju o korupciji*, *Građanskopravna konvencija o korupciji te Konvencija UN protiv korupcije*. Ostala zakonska regulativa kojom se u Hrvatskoj određuje ovo područje je: *Zakon o sprječavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti i dr.*⁸

4. ISKUSTVA U PRIMJENI BRITANSKE NORME BS 10500:2011

4.1 Koncept dobrog upravljanja

U Velikoj Britaniji, a dijelom i u drugim anglosaksonskim zemljama poput Kanade, Australije ili Novog Zelanda zbog želje da smanje utjecaj korupcije i mita na državnu i lokalnu administraciju, već je prije gotovo dva desetljeća u upravni sustav državne i lokalne administracije uključen sustav „good governance“ ili sustav dobro upravljanja.

Taj se sustav primarno odnosio samo na državnu i lokalnu administraciju i sadržavao je skup uputa kako se ponašati u određenim situacijama i kako primjereno reagirati na pritužbe građana na rad administracije.⁹

Koncept „good governance“ kasnije se proširio i izvan britanske administracije pa je danas ideja dobrog upravljanja kao skup politika i praksa vrlo raširen i jedan od temeljnih načela i zahtjeva mnogih svjetskih institucija počevši od *Svjetske banke*, UNDP-a, OECD-a. Iako su u opticaju različite definicije i djelokrug primjene tih načela, ono što je zajedničko svima su: sudjelovanje, vladavina prava, transparentnost, težnja konsenzusu, jednakost, učinkovitost i djelotvornost, odgovornost, strateško planiranje.

⁷ <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=565a8bd6-7a4a-4017-a0bd-94bcfdbfec>, Five minutes on ...anti-bribery and corruption laws in Europe- Lexology

⁸ <http://mup.hr/32.aspx>

⁹ Nenad Nikolić: Svijet kvalitete – Norme za sustave borbe protiv korupcije; Svijet po mjeri, siječanj 2013. g.

4.2. Britanska norma kao osnova za izradu međunarodne norme

Britanci su vjerovatno zahvaljujući već uspostavljenom sustavu „good governance“, ali još više i objavom *UK Bribery Act 2010*, koji je stupio na snagu u srpnju 2011. godine započeli primjenjivati mjere protiv korupcije koje su uključivale i novi prijestup, a to je propust poslovnih organizacija u sprječavanju mita.

To je dovelo do porasta interesa za sustavima i normama koje bi mogle djelovati kao akt u obrani od takvih rizika, a rezultirali su objavom nacionalne norme BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system* u studenome 2011. godine.

Navedena norma donosi zahtjeve za uspostavu alata za sprječavanje mita unutar svih vrsta organizacija, neovisno o njihovoj veličini i vrsti.

Najvažniji dio norme odnosi se na zahtjeve kako procijeniti opasnost od mita u svakom dijelu organizacije te kako procijeniti rizik od te opasnosti po svakoj kritičnoj točki.

Norma upućuje na smanjivanje rizika od izloženosti mitu na način da se potencijalni rizici što ranije identificiraju te uključuje iskustva dobre prakse kako bi se mjere za sprječavanje mita kontinuirano poboljšavale.

Glavni je cilj norme pritom ojačati povjerenje svih zainteresiranih strana i ostvariti prednost pred konkurencijom.

Sukladnost sa zahtjevima norme BS 10500 potvrđuju neovisna tijela kroz certifikaciju prema navedenoj normi te je norma kao takva već prepoznata i priznata kao alat za dokazivanje orijentacije organizacija prema transparentnom i etičkom poslovanju te kontinuiranoj borbi u sprječavanju mita.

Između ostalih, primjenu norme BS 10500 preporučuje *World Federation of Engineering Organisations* (koja predstavlja 15 milijuna inženjera diljem svijeta), a očekuje se da će biti i uvjet za sudjelovanje na javnim natječajima osobito, zato jer je navedena britanska norma primjenjiva i na međunarodnoj razini.

Iako sukladnost prema normi BS 10500 ne može jamčiti da organizacija ili pojedinci unutar nje nisu imuni na mito, primjena norme može ukazivati da je organizacija implementirala razumne i adekvatne mjere za njezino sprječavanje i prevenciju.

Dobro vođene etičke organizacije su sklonije implementirati učinkovite sustave upravljanja za sprječavanje mita prema istom načelu kao što implementiraju sustave upravljanja za kvalitetu, zaštitu okoliša i sigurnost.

Treba napomenuti da je britanska norma BS 10500 poslužila kao osnova za izradu nove međunarodne norme ISO 37001, *Anti-bribery management systems* te se očekuje da će i ta norma postići uspjeh kakav imaju norme ISO 9001 i ISO 14001, koje su također prvotno bile objavljene kao britanske norme.¹⁰

¹⁰ Global Infrastructure Anti-Corruption Centre, GIACC. BS 10500.SUMMARY, PAGE 1

5. MEĐUNARODNA NORMA ISO 37001

5.1. Kontekst razvoja norme

S ciljem izrade međunarodne norme za sprječavanje mita osnovan je pri međunarodnoj organizaciji za normizaciju ISO¹¹ projektni odbor ISO/PC 278, *Anti-bribery management systems* u čijem radu aktivno sudjeluje 36 zemalja i 8 suradničkih organizacija.

Iako je u trenutku pisanja ovoga rada buduća međunarodna norma ISO 37001 bila u fazi nacрта te nije poznat njezin konačan izgled i sadržaj, već je iz nacрта norme vidljivo da će ona uključiti iskustva međunarodno priznate dobre prakse u borbi protiv mita.

Normu će biti moguće implementirati u svim organizacijama, neovisno o njihovoj veličini, aktivnosti ili vrsti djelatnosti kojom se ona bavi te neovisno o njihovoj organizacijskoj/ili/i vlasničkoj strukturi. Bit će je moguće primijeniti u javnom i privatnom sektoru, kao i u nevladinim organizacijama.

Norma ISO 37001 omogućit će organizacijama da postave i implementiraju razumne i prihvatljive mjere osmišljene za sprječavanje mita. Norma je, osim toga, razvijena u skladu s formatom ostalih norma za sustave upravljanja kao što su ISO 9001 i ISO 14001, što će tvrtkama koje su implementirale navedene norme olakšati uvođenje norme ISO 37001.

Objava norme ISO 37001 predviđena je za kraj 2016. godine.

5.2. Uloga norme u stvaranju etičkog poslovanja

Iako su države uložile određene napore u sprječavanje mita, između ostalog i kroz međunarodne sporazume, kao što su *United Nations Convention against Corruption*, *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Convention on the Bribery of Foreign Public Officials in International Business transactions*, očito je da to nije dovoljno.

Iz prethodno navedenih rezultata istraživanja (kao npr. *Transparency International*, *Eurobarometar*), vidljivo je da zakonske mjere još nisu u većoj mjeri dale rezultate.

S druge strane, pozitivno je istaknuti da se mijenja poduzetnička klima, a etičko se poslovanje u sve većem broju uvodi kao jedna od temeljnih vrijednosti kompanija. Organizacije pritom same preuzimaju i odgovornost aktivnog doprinosa borbi protiv mita.

To je moguće postići jedino ako se uprave kompanija obvežu uspostaviti kulturu integriteta, transparentnosti i otvorenosti. Upravo je odlučnost poduzetništva u uvođenju takve kulture kritična za uspjeh ili neuspjeh u uspostavi sustava upravljanja za sprječavanje mita.

¹¹ Međunarodna organizacija za normizaciju je normirna organizacija u koju se mogu učlaniti odgovarajuća nacionalna tijela svih zemalja. Najpoznatije međunarodne organizacije za normizaciju su: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION- ISO (Međunarodna organizacija za normizaciju) INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION- IEC (Međunarodno elektrotehničko povjerenstvo)

Svrha norme ISO 37001, *Anti-bribery management systems* upravo je podrška uspostavi takve kulture poslovanja i sustava upravljanja za sprječavanje mita.

Dobro vođene tvrtke trebale bi uspostaviti sukladne politike koje će poduprijeti uspostavu prikladnih sustava upravljanja za sprječavanje mita koji će biti sukladan zakonskim obvezama i odabranoj orijentaciji poduzeća i poslovnom integritetu.

Međunarodna norma ISO 37001 donosi zahtjeve i smjernice za uspostavu, implementaciju, održavanje, preispitivanje i poboljšanje sustava upravljanja za sprječavanje mita. Taj sistem može biti samostalan, a može biti i integriran u već uspostavljen sustav upravljanja.

Norma sadrži definicije i nazivlje, uz napomenu, da se ne definira izraz mito budući da je on u različitim državama drugačije specificiran zakonom.

Nadalje, norma govori o kontekstu organizacije na način da utvrđuje vanjske i unutarnje čimbenike koji su relevantni i mogu utjecati na ciljeve sustava upravljanja za sprječavanje mita. Također zahtijeva od organizacija definiranje zainteresiranih strana i njihova očekivanja, uspostavu dokumentiranih sustava upravljanja za sprječavanje mita i provođenje procjene rizika. Norma donosi zahtjeve za upravnim vijećima kompanija i vodstvom, zahtjeve za donošenje politika za sprječavanje mita, uključujući podjelu odgovornosti. Nadalje, norma naglašava potrebu osiguranja sredstava za uspostavu sustava za sprječavanje mita, uključujući procedure zapošljavanja, te se posebno ističe potreba edukacije zaposlenika i podizanja svijesti o potrebi sprječavanja mita.

U operativnom smislu ističe se potreba planiranja, implementacije, praćenja i kontrole procesa potrebnih za upravljanje sustavima za sprječavanje mita. Norma, nadalje, donosi zahtjeve za evaluaciju sustava za sprječavanje mita te poboljšanja.

U obavijesnom dodatku norme dane su smjernice za primjenu navedene međunarodne norme.¹²

6. PRIMJENA MEĐUNARODNIH NORMA I NJIHOV UTJECAJ NA GOSPODARSTVO

6.1 Prepoznatljivost međunarodnih norma

Najpopularnija međunarodna norma je ISO 9001, *Quality management systems – Requirements* (HRN EN ISO 9001, *Sustavi upravljanja kvalitetom -- Zahtjevi*)¹³ koju je implementiralo preko milijun organizacija u više od 178 zemalja. Sljedeća najpopularnija norma je ISO 14001, *Environmental management systems -- Requirements with guidance for use* (HRN EN ISO 14001, *Sustavi upravljanja okolišem -- Zahtjevi s uputama za*

¹² ISO/DIS 37001, *Anti-bribery management systems*

¹³ Trenutačno je na snazi norma ISO 9001:2015, koja je u Hrvatskoj objavljena kao HRN EN ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015; EN ISO 9001:2015) i prevedena na Hrvatski jezik.

uporabu)¹⁴ koju upotrebljava više od 220.000 organizacija u 159 zemalja svijeta¹⁵.

Neovisno o kojoj se razini normizacije¹⁶ radi, ciljevi normizacije su isti i oni obuhvaćaju:

- povećanja razine sigurnosti proizvoda i procesa
- čuvanja zdravlja i života ljudi te zaštite okoliša
- promicanja kvalitete proizvoda, procesa i usluga
- osiguranja svrsishodne uporabe rada, materijala i energije
- poboljšanja proizvodne učinkovitosti
- ograničenja raznolikosti, osiguranja spojivosti i zamjenjivosti te
- otklanjanja tehničkih zapreka u međunarodnoj trgovini.

Međunarodna organizacija za normizaciju ISO je neovisna i nevladina organizacija koja broji 163 članice tj. nacionalna normirna tijela iz 163 države svijeta te je objavila više od 21000 normativnih dokumenta u brojnim područjima od automobilske do prehrambene industrije, sigurnosti i zdravlja.

Između ostalog, ISO je objavio normu ISO 26000, *Guidance on social responsibility* (HRN ISO 26000, *Upute o društvenoj odgovornosti*)¹⁷ koja daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načine integracije društveno odgovornog ponašanja u organizaciju. Riječ je o međunarodnoj normi koja daje usklađene, na svjetskoj razini relevantne, smjernice za sve vrste organizacija privatnoga i javnoga sektora o poslovanju na društveno odgovoran način te kako pridonositi dobrobiti društva u cjelini.

Međunarodna norma ISO 26000 jedan je od tri dokumenta koje je *Europska komisija* preporučila europskim poduzećima kao smjernicu za ispunjavanje načela društveno odgovornog poslovanja. Preporuka je sadržana u *Komunikaciji o društveno odgovornom poslovanju (A renewed strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility) Europske komisije* iz listopada 2011. godine.¹⁸

¹⁴ Trenutačno je na snazi norma ISO 14001:2015, koja je u Hrvatskoj objavljena kao HRN EN ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015; EN ISO 14001:2015) i dostupna je kao dvojezično izdanje na hrvatskome i engleskome jeziku.

¹⁵ Global Infrastructure Anti-Corruption Centre, GIACC. BS 10500.SUMMARY, PAGE 1

¹⁶ Normizacija je djelatnost uspostavljanja odredaba za opću i opetovanu uporabu koje se odnose na postojeće ili moguće probleme radi postizanja najboljeg stupnja uređenosti u danome kontekstu
NAPOMENA 1: Ta se djelatnost u prvome redu sastoji od oblikovanja, izdavanja i primjene norma.
NAPOMENA 2: Važne su koristi od normizacije poboljšavanje prikladnosti proizvoda, procesa i usluga za njihove predviđene svrhe, otklanjanje zapreka u trgovini te olakšavanje tehničke suradnje.

¹⁷ Norma je u Hrvatskoj objavljena kao HRN ISO 26000:2010, Upute o društvenoj odgovornosti (ISO 26000:2010) i dostupna je na hrvatskome jeziku

¹⁸ <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=532>

6.2. Konkretni ekonomski doprinosi međunarodnih norma

Procjene OECD-a i US *Department of Commerce* pokazuju da norme i ocjenjivanje sukladnosti (ispitivanje jesu li proizvodi ili usluge u skladu s normom) imaju utjecaj na 80 % svjetske trgovine proizvodima. *Svjetska trgovačka organizacija* WTO traži od svojih članica da upotrebljavaju međunarodne norme kako bi izbjegle tehničke zapreke u trgovini koje bi mogle prouzrokovati različite nacionalne ili regionalne norme.¹⁹

Makroekonomska istraživanja o doprinosu normizacije nacionalnim ekonomijama pokazuju da normizacija direktno pridonosi rastu francuske ekonomije za 0,81 %, što čini 25 % od ukupnog porasta BDP-a.

U Njemačkoj koristi od normizacije predstavljaju 1% BDP-a i norme više pridonose gospodarskomu rastu od patenata i licenci. Izvozno orijentirana njemačka industrija upotrebljava norme radi lakšeg otvaranja novih tržišta i tehnološke razmjene.

U Velikoj Britaniji norme godišnje pridonose gospodarstvu sa 2,5 milijardi GBP, a porast radne produktivnosti od 13 % ostvaruje se upravo zahvaljujući primjeni norma.

Studije koje istražuju koristi od normizacije u industrijskom sektoru ukazuju na njezin značajan doprinos u smislu porasta prihoda, godišnjeg rasta ili oboje.

Tako je prema istraživanju globalne automobilske industrije, koje su 2009. godine proveli ISO i strateški konzultanti *Roland Berger-a*, identificirano i kvantificirano oko 80 specifičnih utjecaja norma u toj industrijskoj grani. Ukupan bruto prihod ostvaren zahvaljujući primjeni norma u tri glavna sektora automobilske industrije (strojarstvo, nabava i proizvodnja) iznosio je između 1,3 i 1,8 % u odnosu na prihod od ukupne prodaje. Procjenjuje se da je time ukupan doprinos normizacije u području automobilske proizvodnje u 2008. godini iznosio između 38 i 55 milijardi USD.

Niz istraživanja koja su proveli ISO i partnerske organizacije, a temelje se na iskustvima 11 poduzeća iz različitih sektora, koji posluju u 10 različitih zemalja, pokazuju da primjena norma može poboljšati dobit za 0,5 % do 4 % u odnosu na godišnje prihode.²⁰

Međunarodne norme olakšavaju međunarodnu trgovinu, šire znanje, inovativna tehnološka rješenja te dobre prakse upravljanja i ocjenjivanja sukladnosti.

ISO razvija samo one norme za koje postoji jasan tržišni zahtjev. Takve norme predstavljaju konsenzus o danom stanju tehnike u određenom području, a njihova primjena pridonosi poboljšanjima na svim razinama poslovanja, upravljanja i društva u cjelini.

Za očekivati je da će i buduća međunarodna norma ISO 37001 pokazati slične rezultate vrlo brzo nakon objave i nekoliko godina primjena.

¹⁹ ISO standards What's the bottom line, http://www.iso.org/iso/bottom_line.pdf

²⁰ Više primjera može se pronaći na : www.iso.org/iso/benefits_of_standards

7. ZAKLJUČAK

Prema riječima Alaina Casanovasa, partnera *KPMG Spain*, jedne od najvećih globalnih kuća za audit, poslovno i porezno savjetovanje, „današnji okvir za sprječavanje mita bit će osjetno ojačan s prvom međunarodnom normom koja sadrži zahtjeve za uspostavu cjelovitog sustava upravljanja za sprječavanje mita. Kada norma ISO 37001 bude objavljena, kao kompilacija najboljih međunarodnih praksa u sprječavanju mita, tvrtke će moći primijeniti uniformirane mjere kako bi spriječile i otkrile mito, neovisno o zemlji poslovanja.“²¹

Neill Stansbury, predsjednik ISO-ovoga projektnog odbora koji izrađuje normu pod vodstvom BSI-ja, britanskoga nacionalnog normirnog tijela²², izjavio je da će „ISO 37001 pomoći organizacijama da svojoj upravi, ulagačima, poslovnim suradnicima, zaposlenicima i drugim dionicima zajamče da poduzimaju učinkovite korake u sprječavanju mita“.

Nerealno je za očekivati da će mito primjenom norme ISO 37001 biti iskorišten, ali će primjena norme zasigurno omogućiti organizacijama da postave i implementiraju razumne i prihvatljive mjere osmišljene za njegovo sprječavanje.

Budući da je prema normi predviđena certifikacija od strane neovisnog ocjenitelja²³, takav će certifikat biti vjerodostojna potvrda orijentacije organizacije k etičkom poslovanju.

Praksa će pokazati koliko će norma ISO 37001 biti prihvaćena i hoće li zaživjeti na način kao što su to norme ISO 9001 i ISO 14001.

U svakom slučaju, možemo zaključiti da je pozitivno što se ukazala potreba za izradom međunarodne norme za sustave upravljanja za sprječavanje mita u čijoj je izradi sudjelovao velik broj zemlja i suradničkih organizacija te se stoga može zaključiti da je poslovni svijet dovoljno zreo i odgovoran uhvatiti se u koštac s potrebom sprječavanja mita. Već to je veliki korak naprijed.

²¹ http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1916

²² Nacionalno normirno tijelo: tijelo priznato na nacionalnoj razini koje ima pravo biti nacionalnim članom odgovarajućih međunarodnih i regionalnih normiranih organizacija

Nacionalno normirno tijelo u Republici Hrvatskoj je HRVATSKI ZAVOD ZA NORME- HZN

Neka nacionalna normirna tijela su:

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION- AFNOR

BRITISH STANDARDS INSTITUTION- BSI

DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG- DIN

²³ U tijeku je izrada dokumenta ISO/IEC DTS 17021-9, *Conformity assesment – Requirements for bodies providing audit and certification of management systems – Part 9: Competence requirements for auditing and certification of anti-bribery management systems*, koji sadrži zahtjeve za tijela koja će provoditi audit i certificirati prema normi ISO 37001

REFERENCE

Brioschi, C.A., *Kratka povijest korupcije, Od staroga vijeka do naših dana*, MATE d.o.o. Zagreb, 2007.g.

BS 10500:2011, *Specification for an anti-bribery management system*, BSI, 2011.g.

Flash Eurobarometar 428, Businesses' attitudes towards corruption in the EU, September-October, 2015.

Global Infrastructure Anti-Corruption Centre, GIACC. BS 10500, Summary, str. 1.

http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/what-we-do/policies/organized-crime-and-human-trafficking/corruption/index_en.htm

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A133301>

[https:// pravosudje.gov.hr/antikorupcija](https://pravosudje.gov.hr/antikorupcija)

<http://www.bsigroup.com/en-GB/BS-10500-Anti-Bribery/>

<http://www.ethic-intelligence.com/experts/188-why-anti-corruption-certification-is-worthwhile?>

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso37001.htm>

http://www.iso.org/iso/iso_37001_anti-bribery_management_systems_standard_brochure.pdf

http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?Refid=Ref1902

<http://www.iso.org/iso/news.htm?refid=Ref1639>

<http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=790d7809-e02e-4b36-96cc-3b814c65f8e1>

<http://www.mup.hr/32.aspx>

Indeks percepcije korupcije (IPK), Transparency International, 2013.g.

ISO/DIS 37001, *Anti-bribery management systems*, ISO, 2015.g.

Izvešće Komisije Vijeću i Europskom parlamentu, Izvešće EU-a o suzbijanju korupcije, Europska komisija, 2014.g.

Nikolić, N., *Svijet kvalitete – Norme za sustave borbe protiv korupcije; Svijet po mjeri, siječanj 2013.g.*

Study the economic impact of standardization, AFNOR, Paris, 2016.g

ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG MARKETINGA U INTEGRIRANIM KOMUNIKACIJAMA TRI KOMPANIJE U HRVATSKOJ

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL MARKETING IN THE INTEGRATED COMMUNICATIONS OF THREE COMPANIES IN CROATIA

dr. sc. Mirela Holy,

Veleučilište VERN', Trg bana J. Jelačića 3, 10 000 Zagreb

e-mail: mirela.holy@gmail.com

dr. sc. Marija Geiger Zeman

*Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Marulićev trg 19/I,
10 000 Zagreb*

dr. sc. Zdenko Zeman

*Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Marulićev trg 19/I,
10 000 Zagreb*

SAŽETAK

Integrirane komunikacije su komunikacije koje čini kombinacija strateških uloga različitih komunikacijskih disciplina (marketinga i odnosa s javnošću) u cilju ostvarenja maksimalnog komunikacijskog rezultata. Ključno za razumijevanje koncepta integriranih komunikacija su sinergija u smislu zajedničke, pomno planirane i disciplinirane provedbe komunikacijskih alata marketinga i odnosa s javnošću, jer bez pomno razrađene komunikacijske strategije koja se temelji na održivom poslovnom planu nema ni uspješne integrirane komunikacije. Društveno odgovorni marketing jedan je od komunikacijskih alata koji ima veliku ulogu u integriranim komunikacijskim strategijama multinacionalnih korporacija, ali sve više i hrvatskih tvrtki. U ovom radu analizirat će se uloga i značaj društveno odgovornog marketinga u integriranim komunikacijama Podravke, HT-a i DM-a. S obzirom na činjenicu da su za posljednju fazu razvoja marketinga i odnosa s javnošću iznimno važni koncepti društvene odgovornosti i integracije, društveno odgovorni marketing čini nezaobilazan alat u integriranim komunikacijama tvrtki.

Ključne riječi: integrirane komunikacije, društveno odgovorno poslovanje, društveno odgovorni marketing

ABSTRACT

Integrated communications are communications consisting of the combination of the strategic role of the different communication disciplines (marketing and public relations) in order to achieve the maximum communication results. Key terms for the understanding of the concept of integrated communication are synergies in terms of the common, carefully planned and disciplined implementation of the communication tools of marketing and public relations; and strategy because without carefully designed communication strategy that is based on a sustainable business plan there is no successful integrated communication. Corporate social marketing is one of the communication tools, which plays a major role in the integrated communication strategies of multinational corporations, but increasingly of Croatian companies as well. This paper will analyze the role and importance of corporate social marketing in the integrated communications of the following companies: Podravka, HT and DM. Given the fact that for the last phase of the development of marketing and public relations concepts of social responsibility and integration are extremely important, corporate social marketing seems an inevitable tactical tool in integrated communications of companies.

Key words: integrated communications, corporate social responsibility, corporate social marketing

1. INTEGRIRANE KOMUNIKACIJE - SINERGIJA MARKETINGA I ODNOSA S JAVNOŠĆU

Ideja integriranih marketinških komunikacija od samog pojavljivanja zauzima važnu poziciju i ulogu u komunikacijskoj disciplini, no u korpusu postojeće literature iz područja poslovanja, marketinških teorija i odnosa s javnošću (još) nema jednoznačne, opće prihvaćene definicije (Percy, 2008). Integrirane komunikacije (u nastavku teksta: IK) su komunikacije organizacija (najčešće tvrtki i političkih subjekata) koje čini kombinacija strateški koncipiranih uloga različitih komunikacijskih disciplina s ciljem ostvarenja maksimalnog komunikacijskog rezultata (Kesić, 2003, 28-32). IK podrazumijevaju proces razvoja i primjene različitih oblika marketinške komunikacije u kombinaciji i sinergiji s alatima odnosa s javnošću prema ciljanim javnostima u određenom vremenskom razdoblju, a u svrhu izravnog usmjeravanja ponašanja odabrane publike. Iako je pojam integriranih marketinških komunikacija (integrated marketing communication) (u nastavku teksta: IMK) (American Association of Advertising Agencies, 1989, Schultz, 1993) nastao u okviru marketinga, u recentnoj literaturi se koristi i termin integrirane komunikacije (IK). Sa širenjem ideje integriranih komunikacija, koje podrazumijevaju promišljeno, planirano, strateško korištenje svih komunikacijskih alata u cilju postizanja sinergije, javlja se i sve naglašenija svijest o važnosti kvalitetne suradnje između marketinga i odnosa s javnošću, odnosno realizacije kvalitetnih integriranih komunikacijskih strategija (Kesić, 2003, 28-34).

Od samog nastanka ideje i koncepta IMK naglašava se da su za uspješno komuniciranje iznimno važni strategija, sinergija, konzistentnost, jasnoća poruke i pomno planiranje. Osim toga, za IMK je ključan koncept dvosmjernih komunikacija. Iako je u sferi odnosa s javnošću taj koncept prisutan još od 1923. godine, kada je objavljena knjiga Edwarda Bernaysa "Crystallizing Public Opinion", u kojoj je dvosmjerna komunikacija koncipirana i promišljena kao suprotnost i protuteža jednosmjernoj komunikaciji, do pravog razumijevanja nužnosti dvosmjerne komunikacije u područje marketinga dolazi tek s pojavljivanjem IMK.

O važnosti društvenog ili društveno odgovornog marketinga za uspjeh integriranih komunikacija pišu Dana L. Alden, Michael D. Basil i Sameer Deshpande u članku „Communications in Social Marketing“ (Komunikacije u društvenom marketingu) koji je objavljen u *The SAGE Handbook of Social Marketing* (SAGE Priručnik za društveni marketing) krajem 2011. godine. Štoviše, oni koriste termin – „integrated social marketing communications (ISMC)“ (integrirane društvene marketinške komunikacije – IDMK) koje prema njima „naglašavaju važnost integriranih komunikacija s ostalim elementima marketinškog miksa te pokreću usvajanje društveno odgovornih postupaka na maksimalno privlačan način tako što informiraju javnost o procijenjenim koristima, olakšavaju pristup te motiviraju na propitivanje i time osnažuju brand (Deshpande et al., 2004; Smith, 2009 prema Alden et al, 2011, 167). U tom smislu možemo zaključiti da primarna zadaća društveno odgovornog marketinga (u nastavku teksta: DOM) nije povećanje prodaje, nego izgradnja ugleda organizacije ili osobe u javnosti ili njezinim

ciljanim segmentima po čemu je društveno odgovorni marketing, u smislu očekivanih rezultata, sličniji alatima odnosa s javnošću, no marketinga. Ana Tkalac Verčić u knjizi *Odnosi s javnošću* naglašava da je najvažniji cilj odnosa s javnošću „izgradnja i održavanje pozitivnog okruženja za organizaciju“, dok je marketing odnosa „proces čiji je cilj izgraditi povjerenje koje pomaže prodaji proizvoda ili usluga“ (2016, 345). U istom poglavlju knjige Tkalac Verčić korporativnu društvenu odgovornost definira kao „pokazivanje predanosti organizacije lokalnoj zajednici, potrošačima, zaposlenicima i svim drugim javnostima da će organizacija biti dobar građanin“ (2016, 345).

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Termin društveno odgovorno poslovanje ili korporativna društvena odgovornost¹ (DOP) nastao je 1960-ih kako bi se naglasilo opredjeljenje pojedinih poduzeća da u etičkom i ekološkom smislu djeluju *iznad* zakonom propisanih standarda (Carroll, 1999, 268-295). I Kotler i Lee u knjizi *Društveno odgovorno poslovanje* naglašavaju element dragovoljnosti DOP-a (2009, 15). Iako poduzeća i danas u većini slučajeva – osim oblika tzv. ekonomske demokracije (radničko dioničarstvo, socijalno poduzetništvo i zadugarstvo) – baš kao i u prošlosti, nastaju zbog stvaranja profita, s produblivanjem socijalnog jaza između bogatih i siromašnih te s jačanjem javne svijesti o degradaciji okoliša, važnost etičnog i društveno odgovornog poslovanja dobiva sve veću važnost i u ekonomskoj sferi (Kotler i Lee, 2009). Stoga sve veći broj poduzeća u svoju poslovnu politiku ugrađuje elemente DOP-a. Najšire prihvaćena definicija DOP-a jest ona M. Hopkinsa prema kojoj pod DOP-om treba razumjeti „pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da se uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća“ (Hopkins, 2006, 299). DOP je (korporativna) implementacija ideje održivog razvoja u području poslovanja tvrtke s ciljem balansiranja gospodarskog blagostanja, društvene pravde i ravnopravnosti te zaštite okoliša i resursa (Kotler i Lee, 2009). Kotler i Lee ukazuju i na to da su suvremeni trendovi „sve veća davanja od strane korporacija, intenzivnije izvješćivanje o korporativnim inicijativama iz domene društvene odgovornosti, uspostavljanje korporativne društvene norme da se čini dobro i očigledne tranzicije od davanja kao obaveze k davanju kao izabranoj strategiji“ (2009, 16). Trend izvješćivanja o korporativnoj društvenoj odgovornosti zaživio je i u Hrvatskoj pa tvrtke koje se predstavljaju kao društveno odgovorne u pravilu na svojim web stranicama objavljuju godišnja izvješća o održivosti. Ovakva izvješća su i u Hrvatskoj uglavnom „uključena u godišnja izvješća korporacija“ te je takvo izvješćivanje način da se „osigura transparentnost u vezi s poslovnim praksom i mjerenjem učinka“ (Kotler i Lee, 2009, 17). Izvješća o održivosti, osim osiguranja transparentnosti poslovanja, imaju i promidžbenu ulogu pa ih poduzeća često predstavljaju na konferencijama za novinare, a medije o sadržaju izvješća informiraju i putem objava

¹ „Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“ (Kotler i Lee, 2009, 14)

za medije te press materijala. No, govoreći o DOP-u te izvješćivanju o održivosti treba ukazati i na tvrtke koje se javnosti prezentiraju i deklariraju kao etični i odgovorni tržišni igrači (u ekološkom i socijalnom smislu), ali ih demantira njihovo zbiljsko poslovanje i njegovi učinci na okoliš, društvo u cjelini, zajednice, pojedince itd. Postupci kojima organizacija dezinformira javnost prezentirajući se kao etična, ekološki i socijalno odgovorna obuhvaćaju se pojmom *zeleno pranje* (*greenwash*) (Oxford Dictionaries; The Green Life; Zeman i Geiger Zeman, 2013, 154).

3. DRUŠTVENO ODGOVORNI MARKETING

Konceptija društveno odgovornog marketinga (*socially responsible marketing*) (u nastavku teksta: DOM) afirmira se u posljednjoj, petoj fazi razvoja marketinga kao rezultat potrebe uklanjanja sukoba između kratkoročnih želja potrošača i dugoročne dobrobiti potrošača (Kotler et al, 2006., 17). Ta se konceptija razvila pod utjecajem dva pokreta: pokreta za zaštitu potrošača i pokreta za zaštitu okoliša (Kotler et al, 2006, 183-184). Kotler i Lee u knjizi *Društveno odgovorno poslovanje* za DOM kažu da je „sredstvo pomoću kojeg korporacija podržava razvoj i/ili provođenje kampanja za promjenu ponašanja čiji je cilj unapređenje javnog zdravlja, sigurnosti, životne okoline i dobrobiti društva“ (2009, 115). Temeljna načela DOM-a su: etičko poslovanje; poštivanje ljudskih i radnih prava pojedinca i grupa na tržištu; poštivanje ekoloških standarda i načela u razvoju novih proizvoda; borba protiv korupcije i poštivanje etičkih načela u kreiranju komunikacije s ciljanim javnostima (Vaaland, Heide i Grønhaug, 2008, 927-953). DOM mnogi smatraju širenjem ideje DOP-a u područje marketinga. Konceptija DOM-a ili društvenog marketinga (DM) je posljednja, peta faza u razvoju marketinga, koja slijedi ranije afirmirane konceptije, odnosno filozofije upravljanja marketingom: konceptiju proizvodnje, konceptiju proizvoda, konceptiju prodaje te konceptiju marketinga (Kotler et al, 2006, 14-19). Konceptija DOM-a počiva na ideji da uspjeh poduzeća ovisi o uspješnosti utvrđivanja želja ciljnih tržišta, uz stalnu brigu o društvenoj prihvatljivosti pri čemu se teži uravnoteženju triju ključnih elemenata: profita poduzeća, potreba i želja potrošača te zahtjeva društva. DOM stavlja naglasak na povećanje društvene svijesti i odgovornosti prilikom izvođenja marketinških aktivnosti. U okviru DOM-a razvile su se i neke podvrste marketinga poput ekološkog ili ‘zelenog’ marketinga, koji vodi računa da se proizvodi prilagođavaju ekološkim standardima (od procesa proizvodnje, plasiranja na tržište, pa do konzumacije), da se sprječava nastanak otpada prilikom ambalažiranja proizvoda te da se koriste održive strategije promocije i komunikacije (Kesić, 2003, 578-595). Druga podvrsta DOM-a je marketing opće dobrobiti ili koristi (*cause related marketing*)² koji marketinške aktivnosti povezuje s radom u javnom interesu, manifestirajući se često kroz humanitarne akcije ili korporativnu filantropiju (Rozensher, 2013).

DOM je za Kotlera i Lee jedan od šest načina na koje tvrtka može činiti dobro.³ Draga-

² Ljerka Radoš i Marcel Meler u Englesko-hrvatskom rječniku nazivlja u marketingu iz 2010. godine *cause related marketing* prevode kao marketing opće dobrobiti ili koristi (str. 17)

³ Uz korporativno promoviranje društvenih ciljeva, marketing tvrtke povezan s društvenim ciljem, korporativnu filantropiju, volonterski rad za zajednicu i društveno odgovornu poslovnu praksu (Kotler i Lee, 2009, 47)

na-Meggy Hubak (2010, 8-9) na tragu Kotlera i Lee daje prikaz konkretnih aktivnosti koje tvrtke mogu poduzeti kako bi u potpunosti iskoristile prednosti integracije DOP-a u strateški marketing: korporativno promoviranje društvenih ciljeva (na primjer, prikupljanjem priloga i poticanjem volonterstva); marketing povezan s društvenim ciljem ili marketing uzajamne koristi (tvrtka podržava određenu aktivnost darivanjem određenog postotka ili iznosa od prodaje određenog proizvoda); korporativni društveni marketing (tvrtka radi na podizanju i promjeni svijesti potrošača kako bi unaprijedila javno zdravlje, sigurnost, okoliš ili dobrobit društva); korporativna filantropija (tvrtka novčanim prilogom podržava rad i aktivnosti neke humanitarne organizacije); društveno koristan rad (tvrtka zaposlenike i partnere potiče na volontiranje); društveno odgovorna poslovna praksa (tvrtka usvaja različite prakse za dobrobit zajednice i zaštitu okoliša). Hubak (2010, 8-11) također naglašava višestruko pozitivne efekte DOP-a na poslovanje tvrtke i njezine zaposlenike, imidž u zajednici, poziciji na tržištu i etabliranju budućih partnerstva.

4. ULOGA I ZNAČAJ DOM-a U INTEGRIRANIM KOMUNIKACIJAMA TRI HRVATSKE TVRTKE

Iako se, kako ističe Hubak (2010, 8-11), primjenom DOP-a može pozitivno utjecati i na smanjenje troškova poslovanja, primarna intencija tvrtki prilikom komuniciranja praksi DOP-a je izgradnja pozitivnog imidža tvrtke u javnosti. U Hrvatskoj je u posljednjih deset godina prisutno sve više organizacija i inicijativa koje se bave promocijom DOP-a, a jedna od najstarijih takvih organizacija je *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj*, koji već osam godina, zajedno s *Hrvatskom gospodarskom komorom*, dodjeljuje i nagrade „Indeks DOP-a“. Nedavno je utemeljen i *Institut za društveno odgovorno poslovanje* (IDOP), „istraživačko-savjetodavna organizacija usmjerena na razvoj društvene odgovornosti poduzeća i promociju nefinancijskog izvještavanja kroz nezavisno istraživanje, savjetovanje i prikaz dobrih praksi na području Republike Hrvatske“ (IDOP, <http://www.idop.hr/hr/o-nama/nas-tim/o-nama/>). S obzirom da broj tvrtki koje se prijavljuju na natječaj za nagrade „Indeks DOP-a“ raste iz godine u godinu – 2008. se prijavilo 36 tvrtki, a ove (2016.) godine čak 105 (Drkulec Miletić, 2016, 30-31) – te da IDOP djeluje tek odnedavno, prakse DOM-a ćemo ilustrirati na primjeru tri velike tvrtke (po prihodu i broju zaposlenika) iz različitih sektora, koje djeluju na području RH i koje sebe predstavljaju kao društveno odgovorne tvrtke: (1) *dm - drogerie-markt* – lanac trgovina koji vodi brigu okolišnoj i društvenoj odgovornosti; (2) *Podravka* – prehrambena industrija; (3) *T-Hrvatski Telekom (HT)* – vodeća hrvatska kompanija u pružanju telekomunikacijskih usluga.⁴ Prezentaciju DOM-a navedenih tvrtki bazirali smo na informacijama prikupljenim upitnikom od deset pitanja otvorenog tipa, koja se odnose na procjenu važnosti DOM-a kao važnog alata integriranog strateškog komuniciranja te na njegovo planiranje i provedbu u realnom poslovanju. Upitnik je poslan elektronskom poštom na korporativne elektronske adrese nakon čega je s djelatnicima tvrtke uspostavljena i

⁴ Prema od Hrvatskog sabora prihvaćenom Godišnjem izvješću o radu Hrvatske regulatorne agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) za 2014. HT je držao stabilan udio ukupnih mobilnih korisnika po procijenjenoj stopi od 46,80% na kraju 2014. godine (HAKOM, 2015, 16).

telefonska komunikacija. Informacije dobivene putem upitnika smo usporedili s informacijama objavljenima na mrežnim stranicama navedenih tvrtki. Prilikom istraživanja namjerno smo odabrali komunikaciju s tvrtkama putem službenih korporativnih kanala (odjeli za odnose s javnošću ili korporativne komunikacije te web stranice kompanija), odnosno nismo se koristili metodom direktne komunikacije s osobama koje su u kompanijama odgovorne za društveno odgovorno poslovanje. Zanimalo nas je na koji način kompanije komuniciraju svoju društvenu odgovornost i je li ta komunikacija važan dio integriranih komunikacija organizacije. Na taj način htjeli smo testirati transparentnost, efikasnost i otvorenost kompanija za svakodnevnu komunikaciju s javnostima, njihovo opredjeljenje za uspostavu dvosmjerne komunikacije koja je iznimno važan element integriranih komunikacija, ali i društveno odgovornog marketinga.

4.1. dm – drogerie markt

Iako je *dm - drogerie-markt* dobio nagradu „Indeks DOP-a“ za 2015. godinu u kategoriji velikih tvrtki, iz Resora ljudskih resursa i prodajne regije dobili smo sljedeći odgovor: „...nismo u mogućnosti dati Vam tražene informacije jer spadaju u domenu poslovne tajne. Upućujemo Vas na našu Internet stranicu (www.dm-drogeriemarkt.hr) i rubriku O nama koja sadrži sve naše službene podatke poslovanja...“. Pregledom hrvatskih mrežnih stranica DM-a nismo pronašli Izvješće o održivosti, a ni pregled drugih web izvora (primjerice mrežne stranice HRPSOR-a - <http://hrpsor.hr/popis-nefinancijskih-izvjestaja-1-101.html>) nije doveo do uvida u DM-ovo Izvješće o održivosti.

4.2. Podravka

Na temelju podataka dobivenih upitnikom evidentno je da je *Podravka* tvrtka koja sebe percipira društveno odgovornim gospodarskim akterom te provodi projekte s ciljem aktivnog uključivanja u život lokalne zajednice, podizanja kvalitete života s ekonomskog, društvenog i okolišnog aspekta (na lokalnom, županijskom i nacionalnom nivou) te prihvaćanja odgovornosti društveno održivog načina poslovanja. Osim što surađuje s mnogobrojnim udrugama na području županije i odgojno obrazovnim institucijama, tvrtka sponzorira i donira sredstva raznim udrugama, sportskim klubovima, kulturnim društvima i pojedincima. Tvrtka također sudjeluje u organizaciji humanitarnih manifestacija i realizaciji humanitarnih projekata u koje su uključeni volonteri (Udruga volontera Podravke PULS). Procjena važnosti provedbe DOP projekata je relativno visoka: 8 (na skali od 1 – 10, pri čemu 1 označava najmanju, a 10 maksimalnu važnost). To potvrđuje i navod da raste broj društveno odgovornih projekata tvrtke u posljednjih pet godina, pri čemu u njihovoj provedbi sudjeluju sljedeći sektori: Poslovna kvaliteta i održivi razvoj, Istraživanje i razvoj, Korporativne i marketinške komunikacije, Upravljanje ljudskim potencijalima, Proizvodnja, Energetika, a treba naglasiti i da se angažman očekuje od svih zaposlenika. U tvrtki nije zaposlen specijalizirani djelatnik za osmišljavanje i provedbu DOP projekata, te je u anketnom upitniku navedeno da se u poslovanju ne primjenjuju strategije integriranog komuniciranja. Odgovore na pitanja o broju društveno odgovornih projekata provedenih u posljednjih pet godina

te o godišnje izdvojenom financijskom iznosu za provedbu tih projekata nismo dobili. Također nismo dobili niti informaciju o procjeni uloge DOM-a kao jednog od alata integriranog komuniciranja tvrtke.

4.3. T-Hrvatski Telekom (HT)

HT je tvrtka koja sebe percipira kao društveno odgovornu te provodi niz DOP projekata u područjima: zaštite okoliša i prirode (od brige o otpadu i njegovu pravilnom zbrinjavanju, participiranju u eko akcijama i događanjima do poticanja i korištenja alternativnih izvora energije); podizanja kvalitete života zajednice, te humanitarnih projekata i donacija obrazovnim institucijama i neprofitnim udrugama. Porast broja i važnosti DOP projekata posljednjih pet godina treba povezati s porastom svijesti zaposlenika o utjecaju tvrtke na zajednicu i društvo, radi čega je upravo društvena odgovornost istaknuta kao jedna od najbitnijih komponenti projekata. S obzirom da je društvena odgovornost integralni dio svih tvrtkinih projekata ne postoji preciznije definiran budžet za određene DOP projekte. U provedbi DOP projekata sudjeluje cijela tvrtka, ali u svrhu komunikacije svih sudionika te eventualnih korekcija Corporate Responsibility (CR) teamom (kojeg čine zaposlenici svih poslovnih područja) koordinira Odjel za korporativne komunikacije. Iako nijedan zaposlenik nije zadužen isključivo za DOP, u Odjelu za korporativne komunikacije zadaća/odgovornost jednog zaposlenika je, između ostalog, planiranje i provođenje takvih projekata te izvještavanje o društvenoj odgovornosti. Na skali od 1 do 10 važnost provedbe DOP projekata za ukupno poslovanje tvrtke ocijenjena je maksimalnom ocjenom: 10. Tvrtka primjenjuje strategiju integriranog komuniciranja te je istaknuta značajna uloga DOM-a u integriranom komuniciranju aktivnosti HT-a, pri čemu se koriste razni komunikacijski kanali: oglašavanje, društvene mreže, sudjelovanje na panelima, okruglim stolovima te konferencijama, a (p)održava se i dijalog s lokalnom zajednicom.

5. ANALIZA ULOGE I ZNAČAJA DOM-a U INTEGRIRANIM KOMUNIKACIJAMA TRI HRVATSKE TVRTKE

Namjera ovog rada bila je utvrditi kolika je uloga i značaj DOM-a u integriranim komunikacijama navedenih tvrtki. S obzirom na činjenicu da su za učinkovit marketing i odnose s javnošću iznimno važni koncepti društvene odgovornosti i integracije, očekivali smo da ćemo od svih uključenih tvrtki dobiti odgovore (i tako potvrditi našu polaznu hipotezu o percepciji društveno odgovornog marketinga kao nezaobilaznog taktičkog alata u integriranim komunikacijama tvrtki).

Sve tri analizirane tvrtke u javnosti su izgradile imidž društveno odgovornih tvrtki: HT je prošle godine po deseti, jubilarni put raspisao donacijski natječaj "Zajedno smo jači", u čijem je okviru tijekom tih deset godina za oko 240 vrijednih projekata donirao gotovo 8,5 milijuna kuna. dm je dobio već spomenutu nagradu Indeks DOP-a za 2015. u kategoriji velikih poduzeća, a Podravka se ne samo u Hrvatskoj već i u okolnim državama nalazi na svim relevantnim popisima društveno odgovornih tvrtki. Drugim riječima, status

promotora DOP-a te tvrtke mogu zahvaliti mnogobrojnim uspješnim DOP projektima i efikasnim DOM strategijama. U tom smislu možemo zaključiti da su prepoznati važnost i uloga DOP-a i DOM-a za uspješno poslovanje i društvenu prepoznatljivost tvrtki na lokalnom i regionalnom tržištu.

Da bi se dobio potpuniji uvid u stvarnu ulogu i značaja DOP-a i DOM-a naša analiza nije bazirana isključivo na podacima dobivenim iz upitnika, već i na javno dostupnim podacima na mrežnim stranicama kompanija te na kvaliteti komuniciranja između istraživača/ice i predstavnika spomenutih tvrtki.

Unatoč činjenici da su sve tri tvrtke realizirale i javno prezentirale projekte iz područja DOP-a i DOM-a, samo smo u slučaju HT-a utvrdili smo da postoji dostatna informiranost o DOP-u i integriranim komunikacijama, te osviještenom i dosljednom korištenju DOM-a kao važnog taktičkog komunikacijskog alata. Treba stalno iznova naglašavati da se ni DOP, a ni DOM – kao jedan od ključnih alata korporativnih komunikacija (čiji je cilj, između ostaloga, i izgradnja pozitivnog imidža tvrtke u javnosti) – ni u kojem slučaju ne može podvesti pod domenu poslovne tajne, kao što se to, primjerice, tumačilo u dm-u. Osim nedovoljno razvijene dvosmjerne komunikacije (koja je jedno od temeljnih načela DOM-a i IK) i neprepoznavanja važnosti dijaloga sa znanstveno-istraživačkom zajednicom te uključivanja u istraživačke aktivnosti (čime se uspješna poslovna praksa tvrtke promovira i dijeli s drugim zainteresiranim akterima), dvije uključene tvrtke, po svemu sudeći, nisu u dovoljnoj mjeri shvatile da je taj tip sudjelovanja istovremeno i učinkovit oblik njihove promocije.

Iz nepotpunih informacija iz upitnika ispunjenog u Podravki evidentiran je nesklad između prakse i javno prezentiranih podataka o DOP-u. Tako, su na primjer, u upitniku navedeni samo podaci o DOP-u primarno fokusiranom na (su)financiranje nacionalno prepoznatljivih lokalnih manifestacija, odgojno obrazovnih institucija i različitih aktera civilnog društva, ali potpuno su marginalizirani projekti iz područja zaštite okoliša. Nevidljivost projekata striktno usmjerenih na zaštitu okoliša u jasnoj je diskrepanciji s podacima navedenim na službenim web stranicama. Tamo je, naime, navedena ne samo odgovornost prema potrošačima, društvu i gospodarstvu, nego i briga za kvalitetu i sigurnost hrane te odgovornost u domeni zaštite okoliša, koja se provodi "primjenom načela održivog razvoja i čistije proizvodnje" (na primjer, u poboljšanju rada laboratorija za otpadne vode i njihovoj kvalitetnijoj kontroli, u efikasnijem gospodarenjem otpadom, sudjelovanju u radu brojnih organizacija za zaštitu okoliša itd.) (<http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/>). U slučaju Podravke u upitniku je važnost DOP-a ocijenjena visokom ocjenom, no iznenađuje da tvrtka ne prepoznaje primjenu strategija integriranog komuniciranja na koje upućuju i njezine web stranice (vidi pod "objave za medije"), reklamne video poruke sa zapaženom sinergijom i povezanošću reklamnih aktivnosti i aktivnosti odnosa s javnošću (posebice aktivnosti na društvenim mrežama (Coolinarika, Viber, Public Chat) te općenito korištenje Coolinarike kao promotivnog alata koji posjeduje sva obilježja integriranog komuniciranja. U ovom slučaju, strogo uzevši, možemo samo nagađati radi li se tek o neodgovornosti u komuniciranju i nedosljednoj primjeni IK-a ili je riječ o nepotpunom poznavanju praksi DOP-a i IK-a (unatoč deklarativnoj opredijeljenosti za njih).

Na temelju podataka dobivenih anketnim upitnikom možemo, razumije se, izvesti samo parcijalne zaključke o DOM aktivnostima *HT*-a i *Podravke*. Ukoliko na podatke prikupljene upitnikom primijenimo konkretne aktivnosti koje tvrtke mogu poduzeti kako bi u potpunosti iskoristile prednosti integracije DOP-a u strateški marketing (Hubak, 2010), možemo zaključiti da *HT* koristi korporativno promoviranje društvenih ciljeva, ali ne primjenjuje marketing uzajamne koristi ili to barem nije vidljivo iz odgovora. Također, *HT* primjenjuje društveno odgovornu poslovnu praksu, korporativni društveni marketing i korporativnu filantropiju, no iz odgovora u anketnom upitniku nije vidljivo provodi li tvrtka društveno koristan rad.

Ukoliko odgovore iz *Podravke* stavimo u kontekst konkretnih aktivnosti koje tvrtke mogu poduzeti kako bi u potpunosti iskoristile prednosti integracije DOP-a u strateški marketing, slijedi sljedeći zaključak da tvrtka koristi korporativno promoviranje društvenih ciljeva, ali nije moguće razabrati provodi li marketing uzajamne koristi i društveno koristan rad, iako je razvidno da primjenjuje korporativni društveni marketing i korporativnu filantropiju. Na temelju javno dostupnih podataka i njihove usporedbe s odgovorima na našu anketu zaključili smo da *Podravka* primjenjuje strategiju integriranog komuniciranja te da je DOM važan taktički alat u integriranim komunikacijama tvrtke, ali to se, međutim, ne može zaključiti iz službenih odgovora. O razlozima te diskrepancije između prakse i anketnih očitovanja moguće je samo spekulirati, pa ćemo tek naznačiti potencijalne uzroke: nedovoljna kvaliteta internih komunikacija u tvrtki (zbog čega anketni upitnik možda nije dostavljen nadležnoj osobi ili je riječ o nedovoljno informiranosti odgovornih osoba o poslovnim i komunikacijskim strategijama tvrtke). Važno je istaknuti da unatoč shvaćanju važnosti DOP-a niti u jednoj tvrtki ne postoji specijalizirano radno mjesto za provedbu DOP-a.

6. ZAKLJUČAK

Kao oblik javne komunikacije u kojima se sinergijski isprepliću marketing i odnosi s javnošću, IK ima važnu ulogu kako u teoriji tako i u poslovnoj praksi, omogućavajući izgradnju i održavanje ugleda i statusa pojedinca ili osobe u (ciljanoj ili najširoj) javnosti. Važnost IK-a prepoznata je u planiranju i provođenju DOM-a, odnosno konkretne implementacije ideja održivog razvoja i socijalne odgovornosti u svim fazama svakodnevnog poslovanja. S obzirom da se poslovanje gospodarskih subjekata ne odvija u socijalnom, kulturnom, ekonomskom i političkom vakuumu jasno je da s porastom svijesti o ekološkim, socijalnim, radničkim pitanjima kao i pitanjima siromaštva te pravima potrošača, ideja DOP-a postaje sve relevantnijom na globalnom i lokalnim tržištima. Važnost DOP-a se jasno očituje i u području marketinga (DOM), pa ne čudi da su te ideje prihvatile i mnoge tvrtke u Hrvatskoj. Analizirajući strategije i projekte IK-a i DOM-a u tri velike i dobro pozicionirane tvrtke u Hrvatskoj željeli smo steći dublji uvid u njihovo prepoznavanje važnosti i kvalitetu implementacije tih alata i strategija. Rezultati dobiveni anketnim upitnikom i iskustvo neposrednog komuniciranja s djelatnicima tvrtki pokazuju da u tvrtkama, unatoč uspješnom implementiranju projekata i strategija DOP-a i DOM-a, postoje razlike kako u informiranosti o DOP-u tako i u dosljednosti provedbe

IK-a. Među eksternim problemima ističe se problem dvosmjernih komunikacija i (ne) dostupnosti informacija ciljanoj javnosti (u ovom slučaju znanstvenoj zajednici). Osim u nevoljkosti za suradnju, prolongiranom odgovaranju na službene upite i telefonske pozive, problem kod nekih tvrtki predstavlja i dostavljanje nepotpunih podataka (otkud proizlazi i diskrepancija između javno prezentiranih informacija i podataka dobivenih pomoću anketnog upitnika). S druge strane, detektirani su i potencijalni interni problemi (kakvoća komunikacije unutar organizacije, nepotpuno poznavanje/nepoznavanje praksi DOP-a, IK-a i DOM-a). Ovo istraživačko sondiranje dopušta naslutiti da se DOP i IK u hrvatskim tvrtkama realiziraju u različitim razmjerima i na različitoj kvalitativnoj razini, iz čega slijedi zaključak da je zaposlenike potrebno sustavnije educirati o novim trendovima u području odnosa s javnošću i marketinga, odnosno IK-a. Zbog premalog uzorka, dakako, nije moguće izvoditi pouzdanije i uopćenije zaključke, no i ovdje dobiveni rezultati i istraživačka iskustva uvjerljivo podupiru tezu o potrebi daljnjeg interdisciplinarnog propitivanja te obuhvatnijeg i dubljeg empirijskog istraživanja ove iznimno relevantne tematike.

REFERENCE

- Alden, D.L., Basil, M.D. i Deshpande, S. (2011). „Communications in Social Marketing“ U Hastings, G., Angus, K. i Bryant, C. (Ur.) *The SAGE Handbook of Social Marketing*. (str. 167-177)
- Dostupno
https://www.researchgate.net/publication/233894707_Communications_in_social_marketing
- Bernays, E.L. (1961). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Carroll, A.B., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct u *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 38 No. 3, September 1999 (str. 268-295). Sage Publications. Dostupno na https://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct
- Drkulec Miletić, M. (2016, travnja 30). Nagrada Indeks DOP-a. Cilj nam je potaknuti odgovorno poslovanje. *Večernji list – Poseban prilog o DOP-u*. Dostupno na <http://www.hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf>
- dm - drogerie markt (n.d.) Dostupno na www.dm-drogeriemarkt.hr
- Greenwash. (n.d.). U *Oxford Dictionaries*. Dostupno na <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/greenwash>
- HAKOM (2015). Godišnje izvješće Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti. Dostupno na <http://www.sabor.hr/godisnje-izvjesce-o-radu-hrvatske-regulatorne-0001>
- Hrvatski telekom (HT). (n.d.) Dostupno na <http://www.t.ht.hr/>

Hopkins, M. (2006). What is corporate social responsibility all about. *Journal of Public Affairs*, 6 (3-4), 298-306. doi: 10.1002/pa.238

Hubak, D. M. (2010). Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, EFZG – Serija članaka u nastajanju 10-10, 1-27, Dostupno na <http://web.efzg.hr/RePEc/pdf/Clanak%2010-10.pdf>

Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP). (n.d.). Dostupno na <http://www.idop.hr/hr/o-nama/nas-tim/o-nama/>

Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Opinio d.o.o.

Kotler, P. i Lee, N. (2009). *DOP - Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. Consult d.o.o.

Kotler, P., Wong, V. i Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.

Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication. Theory and Practice*. Oxford and Burlington: Elsevier.

Podravka. (n.d.). Dostupno na <http://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/>

Radoš, Lj. i Meler, M. (2010). Englesko-hrvatski rječnik nazivlja u marketingu. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

Rozensher, S. (2013). The Growth Of Cause Marketing: Past, Current, And Future Trends. *Journal of Business & Economics Research*, 11(4), 181-186. Dostupno na , <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/view/7746/7810>

The Green Life. (n.d.). What is Greenwash?. Dostupno na <http://thegreenlifeonline.org/greenwash101/>

Tkalac Verčić, A. (2016). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: HUOJ.

Vaaland, T. I., Heide, M., i Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investing theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.

Zeman, Z. i Geiger Zeman, M. (2013). "Živi zeleni san!" – poetika konzumerističkog *environmentalizma* i "odgovorni kapitalizam". U B. Galić i K. Žažar (Ur.), *Razvoj i okoliš – perspektive održivosti* (str. 149-160). Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu FF-press.

PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U PORTFELJU REPUBLIKE HRVATSKE

THE APPLICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF COMPANIES WITHIN THE PORTFOLIO OF THE REPUBLIC OF CROATIA

Davor Kovač

Remetinečka 77a, 10000 Zagreb, davor.kovac20@gmail.com

mr. sc. Gordana Ćorić

*Veleučilište Vern, Trg bana J. Jelačića 3, 10000 Zagreb
gordana.coric@vern.hr*

SAŽETAK

Istraživanje društveno odgovornog poslovanja trgovačkih društava u portfelju Republike Hrvatske provedeno je na uzroku od 52 trgovačka društva od strateškog i posebnog interesa za državu. Primijenjene su istraživačke metode ciljanog pretraživanja informacija i podataka dostupnih na internetskim stranicama ovih društava kao i metoda ispitivanja putem anketnog upitnika.

Trgovačka društva u portfelju Republike Hrvatske trebala bi biti lideri društveno odgovornog poslovanja, međutim, istraživanjem je utvrđen nizak stupanj razvijenosti ovog koncepta, s izuzetkom nekoliko društava koja imaju razvijenu praksu društvene odgovornosti.

Kao glavne prepreke društveno odgovornom poslovanju ova su društva označila izostanak pravne regulative i potpore državnih institucija, dok temeljnim pokretačima ističu podizanje ugleda i reputacije te povećanje transparentnosti i etičnosti poslovanja. Društva od strateškog i posebnog državnog interesa koja zapošljavaju preko 500 radnika od 2017. godine bit će obveznici tzv. nefinancijskog izvještavanja prema Direktivi 2014/95/EU.

Istraživanjem je utvrđeno da svega trinaest posto ovih društava javno objavljuje izvještaje o svom društveno odgovornom poslovanju. Pokazuje se da ova trgovačka društva nisu spremna za izvještavanje kako nalaže Direktiva. Za daljnji razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike

Hrvatske od posebne je važnosti izravni angažman i potpora čelnika ovih društava kao i stvaranje poticajnog okruženja od strane vlasnika/države.

Ključne riječi: portfelj RH, društveno odgovorno poslovanje, istraživanje, direktiva 2014/95/EU.

ABSTRACT

The research of corporate social responsibility of companies within the portfolio of the Republic of Croatia was implemented on a sample of 52 companies, which are of strategic and special interest to the state. The research methods applied were the targeted search of information and data available on the websites of these companies and a questionnaire testing method.

Companies within the portfolio of the Republic of Croatia should be leaders in applying corporate social responsibility; however, research has determined that this concept has been developed to a low degree, except in the case of a few companies, which have a developed social responsibility practice.

These companies have pointed out that the legislation and support provided by institutions of the state presented the main hindrance to corporate social responsibility, while the main promoters were improving reputation and increasing business transparency and ethics. Starting with the year 2017, companies of strategic and special state interest, which employ more than 500 employees, will become reporting entities of so-called non-financial reporting according to Directive 2014/95/EU.

The research shows that merely thirteen per cent of these companies publish reports on their corporate social responsibility. It has been determined that these companies are not ready to report as required by the Directive. Regarding the further development of the corporate social responsibility concept in companies within the portfolio of the Republic of Croatia, it is of special importance for the top management of these companies to directly engage and provide support to the state/owner in creating a stimulating environment.

Key words: Portfolio of the Republic of Croatia, corporate social responsibility, research, Directive 2014/95/EU.

1. UVOD

Trgovačka društva u portfelju Republike Hrvatske predstavljaju značajan dio bruto društvenog proizvoda, zaposlenosti i tržišne kapitalizacije. Poslovanje ovih društava utječe na opću konkurentnost jer se povećanjem učinkovitosti tih trgovačkih društava ostvaruju pozitivni ekonomski i društveni učinci koji se prenose na cjelokupno gospodarstvo. Poslovanjem na društveno odgovoran način osigurava se konkurentnost na dugoročno održiv i društveno prihvatljiv način. Društvena odgovornost poduzeća važna je komponenta dobre poslovne prakse, a rezultati poduzeća sagledavaju se kao ravnoteža između ekonomskih, socijalnih i ekoloških sastavnica.

U Strategiji upravljanja i raspolaganja državnom imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine (NN 76/13) naglašava se očekivani doprinos trgovačkih društava u portfelju RH ukupnom društvenom razvoju.

Najbolja poduzeća u svijetu prepoznala su da poslovanje trebaju bazirati na konceptu društveno odgovornog poslovanja, ali važnost primjene ovog koncepta nedovoljno je prepoznata u trgovačkim društvima u portfelju RH.

U prijedlogu Strategije suzbijanja korupcije 2015.-2020. koju je izradilo Ministarstvo pravosuđa (2015, str.11), naglašava se da su „u proteklom razdoblju uočeni negativni gospodarski i socijalni učinci kao posljedica lošeg upravljanja trgovačkim društvima u većinskom vlasništvu Republike Hrvatske“. Dio odgovornosti za ovakvu situaciju svakako je i na samom vlasniku – državi, odnosno Vladi RH i ministarstvima jer su izostali zahtjevi, konkretne mjere podrške i pravni mehanizmi za stvaranje poticajnog okruženja za razvoj i primjenu društveno odgovornog poslovanja.

Koncem 2014. godine donesen je prvi zakonodavni akt Europske unije koji nalaže obavezno godišnje izvještavanje o društvenoj odgovornosti i održivosti poslovanja. Riječ je o Direktivi 2014/95/EU o objavljivanju nefinancijskih i drugih informacija od strane velikih trgovačkih društava i grupa (*Directive on disclosure of nonfinancial and diversity information by certain large companies and groups*). Direktiva kolokvijalnog naziva *Direktiva o nefinancijskom izvještavanju* mora biti integrirana u nacionalna zakonodavstva zemalja članica EU do 6. prosinca 2016. godine, a obaveza izvještavanja po ovoj Direktivi nastupa za financijsku godinu koja počinje 1. siječnja 2017. ili tijekom kalendarske godine 2017. Obveznici primjene Direktive 2014/95/EU subjekti su od javnog interesa s više od 500 zaposlenih, s time da svaka pojedina država članica ima pravo odlučiti o proširenju kruga obveznika izvještavanja o društvenoj odgovornosti ili tzv. nefinancijskom poslovanju.

1.1 Problem i predmet istraživanja

Državne tvrtke trebale bi biti lideri društveno odgovornog poslovanja u zemlji i ključni subjekti za kreiranje poticajnog okruženja za DOP. Međutim, prema relevantnim izvorima, uprave trgovačkih društava u portfelju RH, posebno onih u stopostotnom državnom vlasništvu, nisu se potrudile da ova društva budu predvodnici društvene odgovornosti. U dijelu Izvješća Europske komisije od 26. veljače 2015. za Hrvatsku

Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske

{COM(2015) 85 final}, posvećenom javnim poduzećima, naglašava se to da su ekonomski rezultati javnih poduzeća slabiji od privatnih u svim sektorima djelatnosti, što je posebno problematično obzirom na njihov visok udio u gospodarstvu. U upravljanju javnim poduzećima nedostaje „dobra praksa“ prema kojoj bi država trebala djelovati kao informiran i aktivni vlasnik, utvrditi jasnu i dosljednu politiku odgovornosti i osigurati da se upravljanje provodi transparentno i odgovorno, uz potrebnu razinu profesionalnosti i djelotvornosti. Dakle, uočena je nedovoljna posvećenost trgovačkih društava u portfelju RH društveno odgovornom poslovanju, nužnost daljnjeg jačanja i razvoja DOP-a, uz predstojeću zakonsku obvezu izvještavanja.

Predmet istraživanja je stupanj (ne)razvijenosti društveno odgovornog poslovanja (DOP) u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske, odnosno utvrđivanje u kojoj su mjeri pojedina trgovačka društava u portfelju Republike Hrvatske implementirala društvenu odgovornost u svoje poslovanje, koje aktivnosti i komponente DOP-a primjenjuju, kako komuniciraju aktivnosti i procese društveno odgovornog poslovanja, procjenjivanje njihove (ne)spremnosti udovoljavanja novoj Direktivi EU o obvezi izvještavanja iz ovog područja, kao i preporuke za daljnji razvoj DOP-a u ovim trgovačkim društvima.

1.2. Cilj istraživanja

Glavni cilj istraživanja bio je postići bolje razumijevanje primjene i utvrditi stupanj razvijenosti društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima iz portfelja Republike Hrvatske te predložiti preporuke za daljnji razvoj DOP-a. Kako bi se ostvario glavni cilj istraživanja postavljeno je šest podciljeva koji su prikazani u okviru metodoloških aspekata istraživanja.

1.3. Metodološki aspekti istraživanja

Istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske provedeno je na uzorku od 52 trgovačka društva od strateškog i posebnog interesa za državu, i to:

- 21 društvo iz kategorije društava od strateškog interesa za RH za kojima postoji dugoročna društvena potreba,
- 25 društava iz kategorije društava od posebnog interesa, u kojima RH ima većinski udio i za koja je predviđeno restrukturiranje, privatizacija ili prodaja, te izlazak na tržište kapitala,
- 6 društava od posebnog interesa, u kojima RH ima manje od 50 % vlasništva, čije dionice kotiraju na uređenom tržištu kapitala i za koja je predviđena i daljnja prodaja, ali i eventualno kupnja od trećih.

U Tablici 1 navode se podciljevi istraživanja, istraživačka pitanja, te primijenjene metode i instrumenti istraživanja kojima su prikupljeni odgovori na istraživačka pitanja.

Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske

Tablica 1 Prikaz podciljeva istraživanja, istraživačkih pitanja, metoda i instrumenata istraživanja

Izvor: vlastiti rad autora, prema provedenom istraživanju

Podciljevi istraživanja	Istraživačka pitanja	Primijenjene metode istraživanja	Instrumenti istraživanja
C1: Istražiti aktivnosti i područja primjene DOP-a u trgovačkim društvima iz portfelja RH.	IP1: Koje aktivnosti i područja DOP-a primjenjuju trg. društva iz portfelja RH ?	Ciljano pretraživanje internetskih stranica trgovačkih društava iz uzorka.	<i>Check lista</i> s pitanjima vezanim za: korporacijsko upravljanje, upravljanje okolišem, upravljanje ljudskim resursima i društveno odgovorne odnose sa zajednicom.
C2: Istražiti značenje koje se pridaje društveno odgovornom poslovanju u trgovačkim društvima iz portfelja RH.	IP2: Pridaju li trgovačka društva iz portfelja RH značenje DOP-u i kako se taj značenje manifestira?	Ciljano pretraživanje internetskih stranica trgovačkih društava iz uzorka.	<i>Check lista</i> s pitanjima vezanim za zastupljenost elemenata DOP-a u: misiji, viziji, organizacijskim vrijednostima, općim i/ili strateškim ciljevima trgovačkih društava, te utvrđivanje ima li trgovačko društvo na svojim mrežnim stranicama DOP kao posebni link (izbornik/podizbornik).
C3: Istražiti način izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju.	IP3: Izvještavaju li trgovačka društva iz portfelja RH dionike o DOP-u, te na koji način i korištenjem kojih metodologija?	Ciljano pretraživanje internetskih stranica trgovačkih društava iz uzorka.	<i>Check lista</i> s pitanjima vezanim za utvrđivanje vrsta i metodologije nefinancijskog izvještavanja trgovačkih društava.
C4: Istražiti glavne pokretače i najveće prepreke za razvoj društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima iz portfelja RH.	IP4: Što su glavni pokretači, a što najveće prepreke društveno odgovornom poslovanju trgovačkih društava iz portfelja RH ?	Anketiranje trgovačkih društava iz uzorka upućivanjem anketnog upitnika elektronskom poštom na trgovačka društva.	Anketni upitnik
C5: Istražiti organizacijsko pozicioniranje društveno odgovornog poslovanja	IP5: Kako su aktivnosti DOP-a organizacijski pozicionirane u trgovačkim društvima iz portfelja RH ?	Anketiranje trgovačkih društava iz uzorka upućivanjem anketnog upitnika elektronskom poštom na trgovačka društva.	Anketni upitnik
C6: Istražiti prijedloge i preporuke za daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima iz portfelja RH	IP6: Što trebaju učiniti čelnici trgovačkih društava, a što institucije i Vlada RH za poticanje daljnjeg razvoja DOP-a u trgovačkim društvima iz portfelja RH ?	Rezultati empirijskog istraživanja po podciljevima C1 – C5 i sekundarno istraživanje literature o DOP-u	

Ciljano pretraživanje internetskih stranica trgovačkih društava iz uzorka istraživanja provedeno je u razdoblju od 18. lipnja do 8. kolovoza 2015. godine. Pregledano je ukupno 460 internetskih stranica, odnosno, uz početnu (*home page*) internetsku stranicu

pojednog društva u prosjeku je pretraženo još 8 ostalih stranica/podstranica (raspon broja pretraženih stranica iznosi između 3 do 19 stranica po društvu).

Anketiranje je provedeno u razdoblju od 25. studenoga do 15. prosinca 2015. godine.

Metodološka ograničenja provedenog istraživanja primjene DOP-a u trgovačkim društvima u portfelju RH prvenstveno su vezana za odabrani uzorak tj. trgovačka društva u kojima je provedeno istraživanje. Kao što je navedeno, uzorak se sastojao od trgovačkih društava od strateškog i posebnog državnog interesa (u kojima RH ima većinski ili manjinski udio). Riječ je o oko 10 % najvažnijih i najvećih društava iz portfelja RH te rezultati istraživanja nedovoljno reprezentiraju primjenu društveno odgovornog poslovanja u svim državnim tvrtkama iz portfelja, odnosno, može se zaključiti da su u ostalim trgovačkim društvima rezultati bitno lošiji od situacije kod društava iz uzorka.

Što se tiče metode anketiranja, pored problema vezanog uz reprezentativnost uzorka, prisutan je i problem relativnog niskog povrata popunjenih upitnika u udjelu od 36 %.

2. PRIKAZ REZULTATA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA PRIMJENE DOP-a NA ODABRANOM UZORKU TRGOVAČKIH DRUŠTVA U PORTFELJU RH

U nastavku će biti predstavljene aktivnosti i područja primjene DOP-a u trgovačkim društvima u vlasništvu republike Hrvatske, značaj koji se pridaje DOP-u, izvještavanje o DOP-u, DOP lideri. Nadalje, bit će predstavljeni pokretači i prepreke razvoju DOP-a, te organizacijsko pozicioniranje DOP-a

2.1. Aktivnosti i područja primjene DOP-a

Trgovačka društva iz portfelja RH primjenjuju aktivnosti iz područja korporacijskog upravljanja, upravljanja okolišem, upravljanja ljudskim resursima i društveno odgovorne odnose sa zajednicom. Zastupljenost primjene pojedinih aktivnosti DOP-a iskazana brojem/udjelom trgovačkih društava kod kojih je utvrđena značajno se razlikuje, što zorno prikazuje grafikon 1.



Grafikon 1: Broj društava prema pojedinim DOP aktivnostima

Izvor: vlastiti rad autora, prema provedenom istraživanju

U okviru korporacijskog upravljanja očekivano je (obzirom na zakonske odredbe i određene mjere Vlade RH) najzastupljenija primjena antikorupcijskog programa (a.3.), etičkog kodeksa (a.4.), i javne nabave (a.2.), a najmanje zastupljena primjena kodeksa korporativnog upravljanja (a.1.). Certificate za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001 (a.5.) koji dokazuju i postojanje odgovornosti za proizvod/uslugu ima nešto više od polovine društava iz uzorka, s time da je to istodobno i najraširenija primjena međunarodne norme (ISO 14001 ima 27 %, a OHSAS svega 17 %).

Primjena aktivnosti vezanih uz zaštitu okoliša (b.1.) utvrđena je kod svega 56 % društava, što je ispod očekivanja, jer je okolišna dimenzija najraširenija aktivnost DOP-a. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, vezane uz kvalitetu i sigurnost radnih uvjeta (c.1.), utvrđene su kod 52 % društava, a ulaganje u edukaciju radnika (c.2.) kod 44 % društava. U području društveno odgovornih odnosa sa zajednicom najraširenija su sponzorstva i donacije (d.2.) koje primjenjuje 67 % društava, o čemu putem pravilnika (d.3.) postupa polovina od tih društava (33 %), a popis korisnika javno (d.4.) objavljuje 65 % društava. Provođenje partnerskih projekata sa zajednicom (d.1.) utvrđeno je kod 29 % društava iz uzorka.

2.2. Značaj koji se pridaje DOP-u

Značaj koji trgovačka društva iz portfelja RH pridaju DOP-u manifestira se kroz sljedeće pokazatelje: elementi DOP-a prisutni su u deklariranoj misiji kod 26,9 % trgovačkih društava iz uzorka, u deklariranoj viziji kod 28,8 %, u općim/strateškim ciljevima i organizacijskim vrijednostima kod 36,5 % trgovačkih društava, posebnu poveznicu - link na DOP na mrežnim stranicama ima 34,6 % društava, članice organizacija za poticanje DOP-a je 15,3 % društava, dok je 13,4 % društava dobilo neke od nagrada vezane za DOP.

Prema navedenim podacima, svega trećina društava iz uzorka pridaje značenje DOP-u, na način da su elementi DOP-a uključeni u javni profil društava i zastupljeni u temeljnim korporativnim izjavama. Ispod 20 % trgovačkih društava od strateškog i posebnog interesa za RH istinski je zainteresirano za aktivnosti DOP-a (društva su učlanjena u organizacije kroz koje se informiraju i educiraju), što se ogleda i kroz primljene nagrade iz ovog područja.

2.3. Izvještavanje o DOP-u

Izvještaje o društveno odgovornom poslovanju, odnosno tzv. nefinancijske izvještaje na mrežnim stranicama objavljuje svega 7 ili 13,4 % društava.

Društva koja izvještavaju o nefinancijskom poslovanju primjenjuju sljedeće metodologije: 3 društva ili 5,8 % izvještavaju po vlastitoj metodologiji, po GRI smjernicama (G3 i G4, povezivanje s UN GC) izvještavaju 3 ili 5,8% društava, dok 1 trgovačko društvo ili 1,9 % izvještava po načelima/metodologiji UN Global Compacta.

Među trgovačkim društvima od posebnog i strateškog interesa za Republiku Hrvatsku,

Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske

na dan 31. prosinca 2014. godine, 18 društava je zapošljavalo preko 500 radnika i za očekivati je da će biti obveznici nefinancijskog izvještavanja po Direktivi 2014/95/EU¹. Prema izvještajima objavljenim na mrežnim stranicama za 2014. godinu, utvrđeno je to da zahtjevima Direktive udovoljavaju svega 3 društva: HPB d.d., INA d.d. i Končar d.d. Izvještavanje prema Direktivi o nefinancijskom izvještavanju za veliku većinu trgovačkih društava od strateškog i posebnog interesa za RH predstavljat će prijelomni trenutak za uvođenje sustavnog pristupa DOP-u. Godinu 2016., koja prethodi početku obveznog izvještavanja, ova bi trgovačka društva trebala iskoristiti za intenzivnu edukaciju i trening menadžmenta i zaposlenika za izradu nefinancijskih izvještaja.

2.4. DOP lideri

Nakon provedenog istraživanja zastupljenosti i razvijenosti pojedinih aktivnosti DOP-a, prema dostupnim podacima na mrežnim stranicama, provedeno je bodovanje svakog društva na način da je pojedinim aktivnostima pridružen određeni broj bodova.

Pet najbolje ocijenjenih društava (neovisno o kategoriji) su:

1. Končar Elektroindustrija d.d., broj bodova: 49
2. INA d.d., broj bodova: 44
3. HEP d.d., broj bodova: 41
4. Podravka d.d., broj bodova: 38
5. HPB d.d., broj bodova: 28

Za ova trgovačka društva moglo bi se reći da su lideri DOP-a, odnosno predvodnici DOP-a među društvima u portfelju RH. Interesantno je to da su najbolje ocijenjena društva iz posve različitih gospodarskih sektora (Končar – elektroindustrija, INA – naftna industrija, HEP- energetske sektor, Podravka – prehrambena i farmaceutska industrija, HPB – bankarski sektor). Svih pet društava su dionička društva, u jednom društvu (HEP d.d.) država je 100 %-tni vlasnik, većinski u HPB d.d. (71,64 %), a u ostala tri društva država ima udjel ispod 50 %.

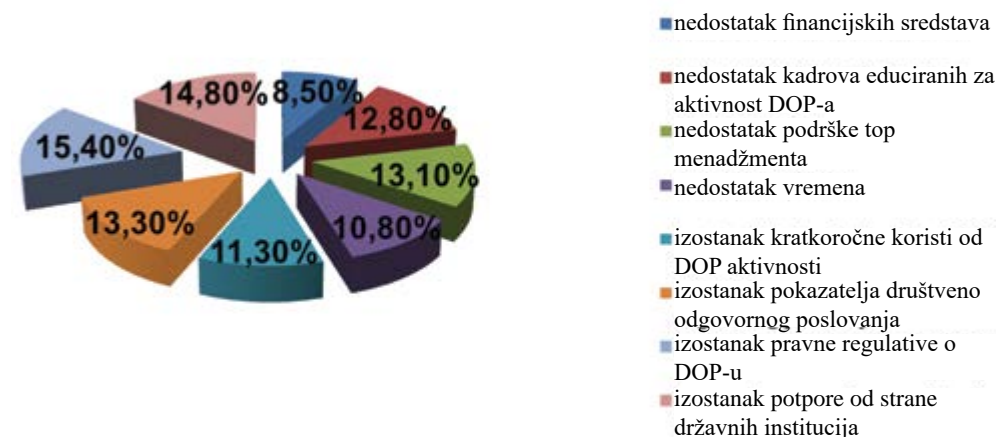
2.5. Glavni pokretači i najveće prepreke za razvoj DOP-a

Prema rezultatima anketnog ispitivanja, najvažniji pokretači DOP-a su podizanje ugleda i reputacije, te povećanje transparentnosti i etičnosti poslovanja, a najveće prepreke izostanak pravne regulative o DOP-u i izostanak potpore od strane državnih institucija.

Grafikon 2 prikazuje udjele zastupljenosti pojedinih prepreka DOP-u u društvima iz portfelja RH dobivene anketnim ispitivanjem.

¹ Direktiva 2014/95/EU objavljena je u Službenom listu Europske unije od 15. studenoga 2014. Preuzeto s <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=hr>

Primjena društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske

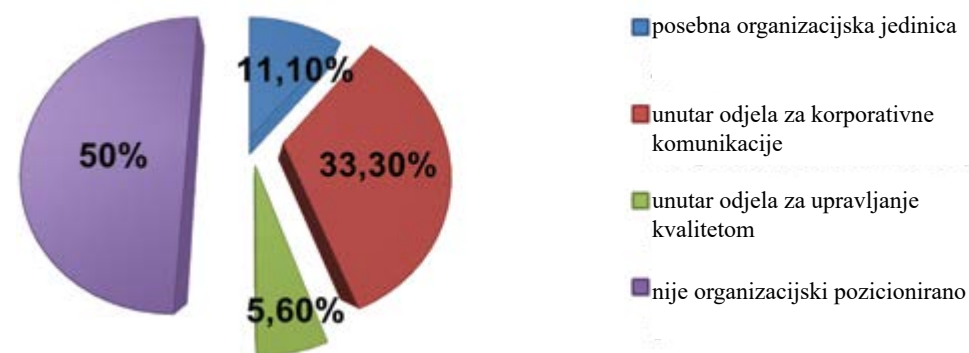


Grafikon 2: Prepreke DOP-u u društvima iz portfelja RH

Izvor: vlastiti rad autora, prema provedenom istraživanju

2.6. Organizacijsko pozicioniranje DOP-a

Aktivnosti DOP-a u polovini anketiranih trgovačkih društava iz portfelja RH uopće nisu organizacijski pozicionirane, odnosno, ne postoji posebna organizacijska jedinica (sektor/služba/odjel) zadužen za društveno odgovorno poslovanje. Trećina društava pozicionira DOP u okviru odjela za korporativne komunikacije što zorno govori da se DOP najčešće povezuje s PR-om (odnosima s javnošću). DOP je posebna organizacijska jedinica kod 11 % anketiranih, a unutar odjela za upravljanje kvalitetom kod 5,6 % anketiranih trgovačkih društava. U grafikonu 3 prikazuju se udjeli organizacijskog statusa DOP-a dobiveni anketnim ispitivanjem.



Grafikon 3: Organizacijsko pozicioniranje DOP-a

Izvor: vlastiti rad autora, prema provedenom istraživanju

Iz Grafikona 3, te činjenice da 50% promatranih organizacija nije organizacijski pozicionirala DOP, razvidna je potreba daljnjeg predstavljanja prednosti odgovarajuće organizacijske pozicioniranosti DOP-a.

3. PROCJENA SPREMNOSTI ZA PROVEDBU DIREKTIVE 2014/95/EU O NEFINANCIJSKOM IZVJEŠTAVANJU I PREPORUKE ZA NJEZINU PROVEDBU

Direktiva o nefinancijskom izvještavanju 2014/95/EU mora biti integrirana u nacionalna zakonodavstva zemalja članica Europske unije do 6. prosinca 2016. godine, a obaveza izvještavanja po ovoj Direktivi nastupa za financijsku godinu koja počinje 1. siječnja 2017. ili tijekom kalendarske godine 2017. Ova Direktiva odnosi se na subjekte od javnog interesa s više od 500 zaposlenih, s tim da svaka pojedina država članica ima pravo odlučiti o proširenju kruga obveznika izvještavanja o društvenoj odgovornosti ili tzv. nefinancijskom poslovanju. Slijedom navedenog, za očekivati je da će trgovačka društva od strateškog i posebnog interesa za državu s preko 500 zaposlenih, biti obveznici izvještavanja, a moguće je da se broj obveznika izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju proširi na veći broj poduzeća iz državnog portfelja.

Od 18 trgovačkih društava koja su na dan 31. prosinca 2014. zapošljavala preko 500 radnika, na internetskim stranicama samo pet društava objavljuje svoje nefinancijske izvještaje i to: HEP d.d. (vlastita metodologija), HPB d.d. (načela UN GC), Petrokemija d.d. (vlastita metodologija), INA d.d. (Smjernice GRI, verzija G3), Končar d.d. (Smjernice GRI, verzija G4). Analizom objavljenih izvještaja ovih trgovačkih društava za 2014. godinu, može se zaključiti da zahtjevima Direktive udovoljavaju HPB d.d., INA d.d. i dioničko društvo Končar. Društva Petrokemija d.d. i HEP d.d. izvještavaju samo o okolišnim pitanjima i po vlastitoj metodologiji, te se smatra da je u ovim trgovačkim društvima potrebno uložiti napor za primjenu neke od prihvatljivih metodologija izvještavanja i sadržaj proširiti sukladno zahtjevima Direktive. Grupa Podravka d.d. Koprivnica bila je "pionir" u izradi "Izvešća o održivom razvoju" prema GRI smjernicama. Međutim, prema objavama s mrežnih stranica o aktivnostima DOP-a Podravka izvještava samo kroz godišnja Poslovna izvješća (vlastita metodologija). Nije poznato zašto je Podravka d.d. prestala na mrežnim stranicama objavljivati posebna izvješća o DOP-u, no, riječ je o društveno odgovornoj tvrtki koja ima dugoročno održivo poslovanje i ocjenjujemo da je spremna izvještavati po Direktivi 2014/95/EU. Preostalih 12 trgovačkih društava od strateškog i posebnog državnog interesa koja su na dan 31. prosinca 2014. zapošljavala preko 500 zaposlenih, do sada nisu na mrežnim stranicama objavljivala nefinancijska izvješća. Smatra se da su trgovačka društva kod kojih je utvrđena primjena aktivnosti DOP-a, bitno više od prosjeka društava iz uzorka kao što su: Hrvatska lutrija d.o.o., Croatia Airlines d.d, HP-Hrvatska pošta d.d. i HŽ Infrastruktura d.o.o., istodobno spremnija za provedbu Direktive EU. Za ostala trgovačka društva kod kojih je istraživanjem utvrđen niži stupanj razvijenosti DOP-a može se zaključiti da nisu spremna za izvještavanje po Direktivi o nefinancijskom izvještavanju 2014/95/EU.

Priprema izvješća o nefinancijskom poslovanju i preispitivanje razloga niske razvijenosti društveno odgovornog poslovanja može biti prekretnica u implementaciji DOP-a u trgovačkim društvima. Izvještavanje predstavlja "inventuru DOP-a" i potiče dijalog o društvenoj odgovornosti među glavnim dionicima društva. Dijalog bi trebao rezul-

tirati promjenom ponašanja i odlučivanja o primjeni DOP-a kod obje strane. Iskreno izvještavanje, bez prikrivanja, potiče simpatije i ukazuje da postoji spremnost za smanjenje negativnih utjecaja. Proces pripreme izvješća predstavlja preispitivanje poslovnih procesa u društvu i pomaže u identifikaciji mjesta koja treba unaprijediti.

Preporuke za izvještavanje²:

- Uprave društava moraju dati potporu izradi nefinancijskih izvještaja.
- Izvještaj se izrađuje timskim radom predstavnika različitih organizacijskih odjela trgovačkih društava, kako bi se prezentirali ekonomski, ekološki i društveni učinci i uključile sve relevantne informacije.
- Tijekom pripreme izvještaja bitno je konzultirati ključne dionike društva.
- Potrebno je navesti negativne učinke i rizike poslovanja.

4. PRIJEDLOZI I PREPORUKE ZA DALJNI RAZVOJ I PRIMJENU DOP-a U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U PORTFELJU RH

Preduvjet daljnjeg razvoja i sustavne primjene društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima iz portfelja RH je izravna uključenost i potpora čelnika ovih trgovačkih društava (članova uprave / top menadžmenta) za DOP aktivnosti. Budući da bi državne tvrtke trebale biti predvodnice DOP-a i prometnuti se u lidere društvene odgovornosti u državi, smatra se da čelnici trgovačkih društava iz portfelja RH trebaju:

- integrirati DOP u poslovno odlučivanje, odnosno, kod donošenja strateških poslovnih odluka razmatrati njihove ekonomske, društvene i okolišne učinke (npr. za značajnija investicijska ulaganja i/ili nove proizvode/usluge sačiniti studiju održivosti s obrazloženjem ekonomskih, društvenih i okolišnih utjecaja),
- utjecati na podizanje stupnja znanja i svijesti zaposlenika o društvenoj odgovornosti organiziranjem edukacija o značenju i važnosti DOP-a, primjerima dobre prakse, metodologijama izvještavanja o DOP-u (angažiranjem stručnjaka iz poslovnih organizacija i zajednica za poticanje DOP-a u RH te dodatno financijski podupirati obrazovanje i treninge iz područja DOP-a),
- načela UN Global Compacta vezana za ljudska i radna prava, okoliš i suzbijanje korupcije ugraditi u procese odlučivanja na najvišoj razini trgovačkih društava i trajno inzistirati na njihovoj provedbi (npr. primjenu načela UN GC opisati kroz Antikorupcijski program, Etički kodeks, Kodeks korporativnog upravljanja, organizacijske vrijednosti društva),
- adekvatno organizacijski pozicionirati DOP aktivnosti u trgovačkom društvu i osigurati resurse za bavljenje DOP-om (ovisno o veličini i djelatnosti društva, područje DOP-a može biti samostalna organizacijska jedinica ili posebna djelatnost druge or-

² Prema : Kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja i izvještavanje o DOP-u i održivom razvoju. Prezentacija s edukativnog seminara održanog u Zagrebu, 24.4.2015. na temu "Znate li koliko ste društveno odgovorni", u organizaciji Global Compacta Hrvatska i HR PSOR-a

ganizacijske jedinice, ali je bitno da postoji egzaktna zaduženost za bavljenje ovim područjem s educiranim zaposlenicima, određenim financijskim sredstvima za rad i drugim resursima, a kroz poslovne procese aktivnosti DOP-a treba integrirati s ostalim poslovnim funkcijama),

- uključiti DOP u poslovne planove i strategije, uz definiranje mjerljivih ciljeva i ključnih pokazatelja³ u pojedinim područjima i aktivnostima DOP-a (utvrditi ključne pokazatelje po pojedinim aspektima DOP-a važnim za društvo u vidu brojčanog podatka, na koji način bi se DOP aktivnosti pratile, mjerile i analizirale, a što je istodobno podloga za nefinancijsko izvještavanje)
- DOP aktivnosti stavljati na dnevni red sjednica uprave i nadzornog odbora. Uprave i nadzorni odbori odgovorni su za utjecaj koji trgovačka društva imaju na društvo i okoliš (npr. rezultati na području DOP-a mogli bi postati dijelom sustava evaluacije uspješnosti članova uprava i nadzornih odbora),
- identificirati ključne ekonomske, okolišne i društvene aspekte koji su od materijalne važnosti (npr. u kategoriji ekonomskog aspekta ključan je ekonomski učinak - prihodi, rashodi, porezi, primljene financijske pomoći, donacije i sponzorstva i dr., prisutnost na tržištu, neizravni ekonomski utjecaj na zajednicu i praksa nabave; u kategoriji društvenog aspekta treba se fokusirati na zapošljavanje, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, edukaciju, ljudska prava, dok su kod okolišnog aspekta ključne teme: energija, voda, biološka raznolikost i dr.),
- poticati komunikaciju, partnerstvo i dijalog s dionicima važnim za društvenu odgovornost trgovačkog društva,
- poticati unapređenje postojećih DOP aktivnosti, te inzistirati na razvoju novih,
- naložiti i predvoditi nefinancijsko izvještavanje (ukoliko društvo i ne bude obveznik izvještavanja po Direktivi 2014/95/EU),
- poticati sudjelovanje u Indeksu DOP-a (s ciljem usporedbe s najboljim praksama drugih sudionika i poticaja za unapređenje DOP aktivnosti),
- poticati učlanjenje trgovačkih društava u organizacije za poticanje razvoja DOP-a (zbog kontinuirane edukacije i usvajanja novih dobrih praksi DOP-a)

S ciljem poticanja daljnjeg razvoja DOP-a u trgovačkim društvima iz portfelja RH institucije i Vlada Republike Hrvatske trebaju:

³ Primjeri ključnih pokazatelja (Hrebiček, J, Pekárková, L. 2008, prema Gaži-Pavelić, K. 2015)

- Društvenog aspekta: % zaposlenika obuhvaćenih redovitom obukom i obrazovanjem, ulaganje u projekte lokalne zajednice /god kao % od prihoda, prijavljene ozljede na radu/god, % zaposlenika sa smanjenom radnom sposobnošću, % osoba različite etničke pripadnosti, % žena u upravljačkoj strukturi, % dobavljača koji slijede etičku praksu i dr.
- Zaštite okoliša: ukupna emisija CO₂/god, ukupni otpad/god, % ponovno korištenog otpada/god, godišnja količina ostalih značajnih emisija u zrak i dr.
- Ekonomskog rasta i zaposlenosti: dohodak/zaposleniku/god, prosječno primanje/zaposlenik/god itd.

- donijeti Strategiju društveno odgovornog poslovanja Republike Hrvatske,⁴
- jednu određenu instituciju ministarstvo/agenciju (npr. Ministarstvo gospodarstva) eksplicitno zadužiti mjerodavnom i odgovornom za primjenu i razvoj DOP-a u Hrvatskoj,
- Direktivu 2014/95/EU integrirati u hrvatsko zakonodavstvo najkasnije do 6. prosinca 2016. godine i objaviti popis trgovačkih društava koja su obvezna primjenjivati Direktivu⁵
- odrediti grupu ključnih pokazatelja na temelju kojih bi se pojedino trgovačko društvo iz portfelja RH ocijenilo kao društveno odgovorno,
- uvesti obaveznu edukaciju članova uprava i nadzornih odbora trgovačkih društava iz portfelja RH o DOP-u (uvesti "certifikate" za DOP),
- trgovačkim društvima iz državnog portfelja odrediti obvezujuće zahtjeve/programe po pojedinim područjima aktivnosti DOP-a (kao što je donesen Antikorupcijski program, po sličnom principu donijeti i Program utjecaja na okoliš, Program radnih i ljudskih prava i sl.),
- stvarati zakonodavno pravni okvir koji će biti poticajan za primjenu DOP-a (npr. uvođenjem dodatnih poticajnih mjera za primjenu DOP-a kroz porezne olakšice za pomoć koju državna poduzeća izdvajaju za zajednicu i sl.)
- dodjelu proračunskih sredstava i jamstava za kreditna zaduženja trgovačkim društvima iz portfelja RH uvjetovati pokazateljima DOP-a,
- dopuniti Zakon o javnoj nabavi na način da se kao dodatni kriterij gospodarske sposobnosti ponuditelja uvede poseban dokaz/standard/certifikat društveno odgovornog poslovanja,
- obvezu nefinancijskog izvještavanja za trgovačka društva od posebnog i strateškog interesa proširiti na veći broj društava (umjesto društava preko 500 zaposlenih na sva društva preko 200 zaposlenih), na koji način bi se potaknuo sustavan pristup DOP-u, a primjena DOP-a u ovim društvima potakla bi ugradnju praksi društvene odgovornosti i kod poslovnih partnera (prvenstveno u dobavljačkom lancu) i posljedično širenje koncepta društveno odgovornog poslovanja u RH (prijedlog: uvesti nagradu za najbolji godišnji izvještaj trgovačkih društava u portfelju RH o DOP-u)
- uvođenje posebnih javnih priznanja od strane Vlade RH za DOP aktivnosti trgovačkih društava u portfelju RH.

⁴ prema Planu savjetovanja sa zainteresiranom javnošću o nacrtima zakona i drugih propisa, savjetovanje s javnošću vezano za Strategiju društveno odgovornog poslovanja predviđeno je za IV kvartal 2016. godine. Preuzeto s: <http://www.mingo.hr/page/kategorija/plan-propisa> (29.3.2016.)

⁵ Direktiva 2014/95/EU na određeni način implementirana je u novi Zakon o računovodstvu (NN 78/15) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2016. U članku 21., točka 1 Zakona o računovodstvu, navodi se to da je poduzetnik dužan, zajedno s godišnjim financijskim izvještajima, izraditi izvješće posloводства koje mora sadržavati i nefinancijske pokazatelje koji su relevantni za određeno poslovanje koji obuhvaćaju i informacije o zaštiti okoliša i radnicima.

Usvajanje i implementacija navedenih prijedloga i preporuka od strane čelnika trgovačkih društava u portfelju RH, institucija i Vlade Republike Hrvatske snažno bi pridonijelo jačanju društveno odgovornog poslovanja ovih društava, a posljedično i širenju koncepta društvene odgovornosti na ostale organizacije u njihovom poslovnom djelokrugu.

5. ZAKLJUČAK

Poticaaj za istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima u portfelju Republike Hrvatske bilo je donošenje Direktive 2014/95/EU o nefinancijskom izvještavanju koja predstavlja početak sustavnog reguliranja društveno odgovornog poslovanja u zemljama članicama Europske unije.

Predmet istraživanja bilo je utvrđivanje činjenica o tome u kojoj su mjeri pojedina trgovačka društava u portfelju RH implementirala društvenu odgovornost u svoje poslovanje, koje aktivnosti i komponente DOP-a primjenjuju, kako komuniciraju aktivnosti i procese društveno odgovornog poslovanja, procjenjivanje njihove (ne)spremnosti udovoljavanja novoj Direktivi EU o obvezi izvještavanja iz ovog područja, kao i preporuke za daljnji razvoj DOP-a u ovim trgovačkim društvima. Glavni cilj istraživanja bio je postići bolje razumijevanje primjene i utvrditi stupanj razvijenosti DOP-a u trgovačkim društvima iz portfelja RH, te predložiti preporuke za daljnji razvoj DOP-a.

Istraživanjem je utvrđen nizak stupanj razvijenosti društveno odgovornog poslovanja i nefinancijskog izvještavanja u trgovačkim društvima u portfelju RH. Primjeri dobre prakse DOP-a utvrđeni su kod sljedećih pet društava: Končar Elektroindustrija d.d., INA d.d., Podravka d.d., HEP d.d. i HPB d.d.

Istraživanje predstavlja doprinos razumijevanju DOP-a u trgovačkim društvima iz portfelja Republike Hrvatske. Predlaže se komparativno istraživanje društveno odgovornog poslovanja trgovačkih društava iz portfelja RH s trgovačkim društvima iz državnog portfelja zemalja članica Europske unije.

REFERENCE

Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2004). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: AED.

Ćorić, G. (2008). Što je društvena odgovornost <http://www.pomakonline.com/content/view/100/60/>

European Commission (2014). *Non-Financial Reporting*. Preuzeto s: http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm

Europska komisija (2015). *Izvešće Europske komisije od 26.2.2015. za Hrvatsku 2015*. {COM(2015) 85 final}. Preuzeto s: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_croatia_hr.pdf

Gaži-Pavelić, K. (2015). Integracija održivosti u poslovne procese s posebnim osvrtom

na prehrambenu industriju. U: 7. *Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju – DOP* (str.149–150). Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

Global Reporting Initiative (2014). *G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti* (hrvatski prijevod prvog i drugog dijela). Preuzeto s: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resCatText=Reporting+Framework&resLangText=Croatian>

HUP (2014). Priručnik: *Društveno odgovorno poslovanje za sve*. Preuzeto s: <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf>

Kotler, P. i Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje: Suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.

Krkač, K.(ur.) (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate.

Matešić, M. (2015). Prezentacija: *Društveno odgovorno poslovanje*, Zagrebački energetski tjedan, 15.5.2015. Preuzeto s: http://odraz.hr/media/251138/dop_ener%20tjedan_15%2005_mm.pdf

Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.

Narodne novine (2013). *Strategija upravljanja i raspolaganja državnom imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. – 2017. godine*, NN 76/13. Preuzeto s: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx>

Narodne novine (2014). *Plan upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za 2015. godinu*, NN 142/14. Preuzeto s: <http://narodne-novine.nn.hr/default.aspx>

Narodne novine (2015). *Zakon o računovodstvu*, NN 78/15. Preuzeto s: <http://narodne-novine.nn.hr/>

Omazić, M.A. (2007). *Društvena odgovornost i strategija hrvatskih poduzeća*. (Doktorska disertacija). Ekonomski fakultet, Zagreb. Preuzeto s: [http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_\(T\).pdf](http://web.efzg.hr/dok/KID/Omazic_Mislav_Ante_(T).pdf)

Osmanagić-Bedenik, N., Dojčinović Drilo, D., Hernaus, T., Kopun, D., Kuric, D., Labaš, D. i Žužul, M. (2010). *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P.

Prezentacija *Kreiranje strategije društveno odgovornog poslovanja i izvještavanje o DOP-u i održivom razvoju* s edukativnog seminara održanog u Zagrebu, 24.4.2015. na temu „Znate li koliko ste društveno odgovorni“, u organizaciji Global Compacta Hrvatska i HR PSOR-a

Službeni vjesnik Europske unije (2014). Direktiva 2014/95/EU EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA, Preuzeto s <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/hr/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=hr> (28.3.2016.)

VODEĆA NAČELA UN-A O POSLOVANJU I LJUDSKIM PRAVIMA KAO INSTRUMENT DOP-A U EUROPSKOJ UNIJI

UN GUIDING PRINCIPLES ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS AS CSR INSTRUMENT WITHIN EU

Mr. sc. Marta Krizmanić Pavić, dipl.iur.

*STSI-integrirani tehnički servisi d.o.o. Zagreb, Lovinčićeva 4
marta.krizmanic-pavic@stsi.hr*

SAŽETAK

Poštovanje i zaštita ljudskih prava od strane poduzeća u cijelom svijetu je veliki izazov. Otkad su 2011. godine donesena, Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima (UNGP) su širom svijeta prihvaćena od strane brojnih poduzeća, investitora i međunarodnih organizacija kao globalna referentna točka za zaštitu ljudskih prava. UNGP je niz smjernica upućenih državama i poduzećima s ciljem poštovanja ljudskih prava, sprečavanja kršenja ljudskih prava te otklanjanja posljedica kršenja ljudskih prava u poslovnim aktivnostima. UNGP se odnosi na sve države i na sva poduzeća neovisno o njihovoj veličini, položaju, strukturi, vlasništvu i resoru kojem pripadaju. Europska unija (EU) daje značajnu važnost odnosima između poslovanja i ljudskih prava. U EU se smatra da je UNGP mjerodavni okvir za razumijevanje društveno odgovornoga poslovanja (DOP) koji se odnosi na zaštitu ljudskih prava u poslovnim aktivnostima. Europska komisija svoj pristup poslovanju i ljudskim pravima usklađuje kroz strategiju o DOP-u u kojoj je istaknuta važnost provođenja i primjenjivanja UNGP-a u EU, ali i činjenica da bolje primjenjivanje UNGP-a ujedno pridonosi ciljevima EU-a koji se odnose na ljudska prava. U radu se analizira pravna snaga UNGP-a, a posebice se proučavaju aktivnosti i mjere poduzeća koje UNGP-u daju obvezujući učinak.

Ključne riječi: UNGP, DOP, EU, ljudska prava

ABSTRACT

Respect and protection of human rights on behalf of the companies throughout the world is a great challenge. Since they were published, United Nation's Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP) have been recognised worldwide by numerous companies, investors and international organisations as a global reference for protection of human rights. UNGP consists of a sequence of guidelines directed to the states and companies with the objective of respecting the human rights, preventing

infringements of human rights and remedying consequences of human rights infringements in business activities. UNGP refers to all states and to all companies, regardless on their size, location, structure, ownership and sector they belong to. European Union (EU) gives significant importance to interrelation between business and human rights. UNGP is considered to be a relevant framework in addressing Corporate Social Responsibility (CSR) in relation to business and human rights within EU. European Commission coordinates its approach to business and human rights through its strategy on CSR which emphasises importance of implementation and application of the UNGP in the EU and the fact that better implementation of the UNGP at the same time contributes to EU objectives which relate to human rights. In this article the legal force of the UNGP has been analysed, with emphasis on the activities and measures of companies which give a binding effect to UNGP.

Key words: UNGP, CSR, EU, Human Rights

1. UVODNO O VODEĆIM NAČELIMA UN-A O POSLOVANJU I LJUDSKIM PRAVIMA I DRUŠTEVNO ODGOVORNOME POSLOVANJU

Vijeće za ljudska prava UN-a je 2011. godine donijelo Vodeća načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima (dalje: UNGP).¹ Radi se o nizu smjernica upućenih državama i poduzećima s ciljem poštovanja ljudskih prava, sprečavanja kršenja ljudskih prava te otklanjanja posljedica kršenja ljudskih prava u poslovnim aktivnostima. Pod temeljnim pravima odnosno međunarodno priznatima ljudskim pravima se smatraju ona koja su priznata u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima, dvije međunarodne povelje o civilnim, političkim i ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima te ILO Deklaraciji o temeljnim principima i pravima na poslu. UNGP je prvi univerzalno prihvaćen globalni okvir koji je donesen u cilju smanjenja kršenja ljudskih prava vezanih uz poduzeća.² Donesen je kao način primjenjivanja Okvira Zaštiti, poštuj i popravi UN-a.³ UNGP je upućen svim državama i svim poduzećima neovisno o njihovoj veličini, lokaciji, strukturi, vlasništvu i resoru kojem pripadaju. Prihvaćen je od strane javnog i poslovnog svijeta, a EU ga podržava te ga smatra doprinosom DOP-u EU-a, dok je DOP važna komponenta politika EU-a. Svojim komentarima na nacrt UNGP-a, EU je pozdravila i podržala UNGP. Stav je EU-a da bolja implementacija UNGP pridonosi i ciljevima EU-a, posebice u području zaštite ljudskih prava, kao što je zaštita dječjih prava, prisilan rad zatvorenika, osnovni radni standardni što uključuje ravnopravnost spolova, nediskriminaciju, slobodu udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje. Ipak, ključnu promociju UNGP-a u EU vidimo u politici EU-a u području DOP-a.

Struktura UNGP-a se sastoji od 31 vodećeg principa koji su podijeljeni u 3 neovisna stupa (obveze država da zaštite, obveze poduzeća da poštuju te pristup pravnoj zaštiti). Prvi set načela opisuje obvezu države da poštuje, štiti te izvršava ljudska prava i temeljne slobode, drugi set načela se odnosi na odgovornost poduzeća da primjenjuju sva mjerodavna prava i poštuju ljudska prava, a treći set načela se odnosi na pravo na pristup učinkovitom pravnome lijeku u slučaju kršenja ljudskih prava. Sukladno prvom principu UNGP-a, države moraju štiti ljude od kršenja ljudskih prava od strane trećih što uključuje i poduzeća i to na način da poduzimaju odgovarajuće mjere u sprečavanju, istraživanju, kažnjavanju i ispravljanju takvih kršenja efektivnim politikama, zakonodavstvom, propisima i presudama. Korporativna odgovornost iz drugog stupa koju poduzeća trebaju poštovati znači izbjegavati kršenja prava drugih i otklan-

¹ UN Guiding Principles on Business and Human Rights, implementing the United Nation's „Protect, Respect and Remedy“ Framework, 2011., dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf pristupljeno 19.4.2016.

² Commission staff working document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights – state of play, Brussels 2015, SWD (2015) 144 final, dostupno na: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm pristupljeno 4.7.2016. (dalje: Radni materijal Komisije o primjeni UNGP-a), str. 3.

³ O Okviru više na: <https://business-humanrights.org/en/un-secretary-generals-special-representative-on-business-human-rights/un-protect-respect-and-remedy-framework-and-guiding-principles> pristupljeno 8.7.2016.

janje nepovoljnog utjecaja na ljudska prava koji se dogodi. Pod drugima se smatraju radnici, članovi lokalne zajednice, potrošači i ostali dionici. Dakle, poduzeća trebaju imati politike i procese koji sprečavaju kršenje ljudskih prava, a ako do njih dođe trebaju sudjelovati u otklanjanju posljedica. Treći stup predviđa odgovornost države da osigura pristup pravnim lijekovima i to sudskim putem, ali i upravnim i drugim sredstvima, kao i odgovornost poduzeća da spriječe kršenja odnosno otklone posljedice kršenja ljudskih prava kojima su pridonijeli. Naime, pravo na efektivnu pravnu zaštitu je okosnica zaštite ljudskih prava.

Primarnu odgovornost za promicanje i zaštitu ljudskih prava imaju države te one moraju štiti ljude od kršenja ljudskih prava na svojem teritoriju i nadležnosti od strane svih, uključujući i od eventualnih kršenja od strane poduzeća, posebice od multinacionalnih korporacija. S tim u vezi zapravo najveći problem kršenja ljudskih prava od poslovnog svijeta vidimo u tome što neke države, koje bi prvenstveno trebale štiti ljudska prava, ne primjenjuju standarde zaštite ljudskih prava s time da je veći problem primjena propisa na snazi u praksi od samog propisivanja odnosno potpisivanja i ratificiranja međunarodnih ugovora. Stoga upravo u ovome području gdje države ne izvršavaju svoju obvezu zaštite ljudskih prava vidimo ulogu poduzeća da instrumentima društveno odgovornoga poslovanja (dalje: DOP) pridonose promicanju i zaštiti ljudskih prava. Pritom ključnu ulogu imaju multinacionalne ili transnacionalne kompanije koje pored toga što imaju veliku snagu promicanja ekonomskog razvoja i tehnoloških unapređenja, mogu imati i nepovoljan utjecaj na ljudska prava.

Svako je poduzeće odgovorno za utjecaj koje ima na društvo. Postoji mnogo definicija DOP-a, ovisno o državi i organizaciji odnosno kulturi, a one se i mijenjaju odnosno razvijaju. Prema novoj definiciji iz Komunikacije o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. DOP je "...odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo i okoliš...", a ponovljena je i dotadašnja definicija da je DOP "...koncept kojim poduzeća integriraju socijalna i okolišna pitanja u svoje poslovne aktivnosti i u svoje odnose s dionicima na dobrovoljnoj osnovi."⁴ U publikaciji UN-a se ističu dva pogleda na DOP – jedan prema kojemu je primjena UNGP-a od strane poduzeća globalni zahtjev, a ne DOP – dobrovoljni doprinos poduzeća⁵, ali primjećujemo da postoji i drugi pogled sukladno kojem bi se moglo DOP-om smatrati primjenu UNGP-a u slučajevima kad propisi na snazi ne obvezuju poduzeća da primjenjuju navedene standarde. Naime, iako je poštovanje propisa na snazi *conditio sine qua non* za DOP, ukoliko se propisi na snazi, uključujući međunarodno priznate standarde ljudskih prava, u određenim državama ne primjenjuju ili čak nisu ni propisani, moglo bi se DOP-om smatrati i primjenjivanje međunarodnih standarda ljudskih prava u takvim državama.

⁴ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681> pristupljeno 4.7.2016. (dalje: Komunikacija o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011.) str. 6. i 3.

⁵ Frequently asked questions about the Guiding principles on Business and Human Rights, dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR.pdf pristupljeno 4.7.2016. (dalje: FAQ), str. 10.

Države mogu poticati poduzeća da poštuju ljudska prava obvezujućim i neobvezujućim normama. Pored država, ističemo da i EU ima odgovornost za poštovanje ljudskih prava i to u okviru isključive odnosno podijeljene nadležnosti, ali i podržavajući države članice u promicanju ljudskih prava. Za implementaciju UNGP-a je važna komplementarna uloga države i poduzeća. Ipak, u ovome radu UNGP-u i DOP-u pristupamo na način da na njih gledamo iz aspekta poduzeća koja DOP-om promiču UNGP, a posebnu pažnju pridajemo ulozi EU-a u primjeni UNGP-a.

2. ULOGA EU-A U PRIMJENI UNGP-A

Sve države članice EU svojim nacionalnim zakonodavstvom propisuju zaštitu ljudskih prava. EU očekuje od država da potiču poduzeća u poštovanju ljudskih prava. Komunikacija o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. je temelj za implementaciju UNGP-a u EU. Iz navedene strategije iščitavamo stav da je provođenje i primjenjivanje UNGP-a u EU vrlo važno te da je ključan izazov usklađivanje EU politika vezanih uz poduzetništvo i ljudska prava te potreba bolje implementacije UNGP-a. Pored toga što ističe UNGP, Komunikacija o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. priznaje i brojne druge međunarodne okvire koje poduzeća mogu koristiti kao pomoć za promicanje ljudskih prava odnosno kao pojačavanje odgovornog i održivog poslovanja. Radi se o deset načela Global Compact-a UN-a⁶, ISO standardu 26000 o DOP-u, Tripartitnoj Deklaraciji MOR-a o UN-ovim temeljnim načelima koji se odnose na multinacionalne korporacije i socijalnu politiku⁷ i o Smjernicama OECD-a za multinacionalne korporacije⁸. EU priznaje navedene instrumente kao sredstva koja pridonose utvrđivanju odgovornosti poduzeća, ali na te okvire gleda i kao na instrumente podupiranja poduzeća pri primjeni UNGP-a.

EU počiva na načelu dodijeljenih ovlasti što znači da su njene ovlasti u granicama ovlasti koje su joj prenijele države članice, a ciljevi su utvrđeni u osnivačkim ugovorima.⁹ Ljudska prava su temeljna prava, prava koja su zajedničke vrijednosti svih članica EU na temelju čega je osnovana EU, što je i utvrđeno u članku 2. Ugovora o EU gdje su navedene sljedeće vrijednosti: poštovanje ljudskog dostojanstva, sloboda, demokracija, jednakost, vladavina prava, poštovanje ljudskih prava, prava manjina, pluralizam, nediskriminacija, tolerancija, pravda, solidarnost te jednakost žena i muškaraca. Nadalje, u EU je stupanjem na snagu Lisabonskog Ugovora pravno obvezujućim postala Povelja EU-a o temeljnim pravima.¹⁰ Povelja o temeljnim pravima obvezuje EU prilikom

⁶ Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> pristupljeno 10.8.2016.

⁷ Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour office, Geneve, 2006., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 10.8.2016.

⁸ OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 editon, dostupno na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> pristupljeno 10.8.2016.

⁹ Pročišćene verzije Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije dostupne na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=HR> pristupljeno 4.7.2016. (dalje: Ugovor o EU i Ugovor o funkcioniranju EU), čl. 5. Ugovora o Europskoj uniji

¹⁰ Članak 6. Ugovora o Europskoj uniji. Povelja o temeljnim pravima EU dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A12007P> pristupljeno 8.7.2016.

svih aktivnosti, a države članice pri primjeni europskoga prava. Dakle, obvezuje ih da primjenjuju standarde ljudskih prava kada se primjenjuje europsko pravo.

Za ljudska prava i poslovanje je posebno izazovno područje vanjskog djelovanja EU. Donedavno je glavni dokument EU-a iz područja ljudskih prava u području vanjske politike bio Strateški okvir za ljudska prava i demokraciju usvojen u 2012. godini koji je sadržavao akcijske planove do 2014. godine. U dijelu poslovanja i ljudskih prava se može izdvojiti tri zadatka koja su bila usklađena s potrebama utvrđenima u Komunikaciji o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. Radi se o potrebi osiguranja provedbe Komunikacije o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. (pogotovo u dijelu razvoja smjernica za ljudska prava u tri sektora), objavljivanja izvještaja o prioritetima EU-a za učinkovitu primjenu UNGP-a i razvoju nacionalnih akcijskih planova za primjenu UNGP-a od strane država članica. Nadalje, Vijeće je u 2015. pozdravilo zajedničku komunikaciju Europske Komisije i Visokog predstavnika unije za vanjske poslove i sigurnosnu politiku nazvanu "Ljudska prava kao trajni prioritet programa EU-a"¹¹ i donijelo novi akcijski plan za ljudska prava i demokraciju za razdoblje od 2015. do 2019. kojim se potvrđuje zalaganje EU-a u promicanju i zaštiti ljudskih prava i demokracije u svijetu. U djelu koji utvrđuje akcije za ljudska prava i poslovanje je utvrđeno da države članice trebaju razviti i provesti nacionalne akcijske planove za primjenu UNGP-a ili ugraditi UNGP u nacionalne strategije za DOP te da je potrebno razmijeniti iskustva i najbolja rješenja u razvijanju nacionalnih akcijskih planova do 2017., ali i promicati usvajanje nacionalnih akcijskih planova u partnerskim zemljama.¹² Pored toga, potrebno je jačati svijest o UNGP-u i DOP-u u okviru vanjskog djelovanja i političkog dijaloga s partnerskim vladama i regionalnim organizacijama.¹³ Sukladno članku 21. Ugovora o EU, djelovanje unije na međunarodnoj sceni se vodi načelima koja su nadahnjivala njezino stvaranje, razvoj i proširenje, a to su ujedno i načela koja EU nastoji promicati u ostatku svijeta. Dakle, EU treba definirati i provoditi zajedničke politike i akcije u području međunarodnih odnosa s ciljem integriranja i podržavanja demokracije, vladavine prava, ljudskih prava i principa međunarodnog prava, a posebice se ističe poštovanje načela Povelje UN-a. Za napomenuti je da čl. 10. Ugovora o funkcioniranju EU-a propisuje pravo na jednakost i nediskriminaciju prilikom utvrđivanja i implementiranja politika i aktivnosti EU, a čl. 207. Ugovora o funkcioniranju EU-a potvrđuje princip jednakosti i nediskriminacije u odnosu na trgovinske odnose i ugovore EU-a. Naime, zajednička trgovinska politika će se provoditi u kontekstu principa i ciljeva vanjske akcije EU-a. Nadalje, čl. 208. 1. Ugovora o funkcioniranju EU-a propisuje isto i za politiku razvojne suradnje EU. EU Komunikacijom o snažnijoj ulozi privatnog sektora u postizanju uključivog i održivog rasta u zemljama u razvoju¹⁴, razvojnom politikom podupire razvoj privatnog sektora

¹¹ Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ga/TXT/?uri=CELEX:52015JC0016> pristupljeno 4.7.2016.

¹² Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju za razdoblje od 2015. do 2019. dostupno na: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10897-2015-INIT/hr/pdf> pristupljeno 4.7.2016., (dalje: Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju), str. 17.

¹³ Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju, str. 17.

¹⁴ Komunikacija Komisije- Snažnija uloga privatnog sektora u postizanju uključivog i održivog rasta u zemljama u razvoju COM (2014) 263, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0263&from=EN> pristupljeno 10.8.2016.

u partnerskim državama te uvodi uključenost privatnog sektora kao novu dimenziju u razvojnu suradnju EU-a.¹⁵ Sukladno komunikaciji, koja je *soft law* izvor prava, poduzeća koja investiraju odnosno posluju u državama u razvoju trebaju poštovati ljudska prava i urediti sustav zaštite. Komunikacija nadalje definira principe implementiranja javne podrške privatnom sektoru kao i suradnje javnog i privatnog sektora, a ukazuje se na komplementarnu ulogu javnog i privatnog sektora. Nadalje, posljednji ugovori o slobodnoj trgovini koje je EU sklopila s trećim državama uključuju odredbe o promicanju DOP-a. Za istaknuti je GPS+ program koji je ključan instrument EU-a za promicanje ljudskih prava u trgovinskoj politici kojim se promiču ljudska prava u zemljama u razvoju te se one potiču da ratificiraju i efektivno primjenjuju ključne međunarodne ugovore iz područja ljudskih prava. EU potiče odgovorno ponašanje europskih poduzeća u zemljama u razvoju kao i odgovorno upravljanje nabavnim lancem. Propisima o javnoj nabavi koji potiču poštovanje međunarodno priznatih temeljnih ljudskih prava se također značajno utječe na promicanje primjene temeljnih ljudskih prava s obzirom na veličinu potrošnje putem javne nabave na svjetskoj razini¹⁶.

Nadalje, EU brojnim neobvezujućim aktima promiče DOP i UNGP. Tako su primjerice u 2013. objavljena tri neobvezujuća dokumenta za poduzeća u djelatnosti nafte i plina¹⁷, informatičkih tehnologija¹⁸ te zapošljavanja i agencija za pronalaženja radnika¹⁹ koji daju smjernice poduzećima iz navedenih sektora kako u praksi promicati ljudska prava. Cilj izdavanja ovih dokumenata je bio pomoć poduzećima primjeni UNGP-a na način da se individualiziraju metode za potrebe pojedinog sektora. Tu je i vodič za mala i srednja poduzeća koji pomaže poduzećima i njihovim savjetnicima pri implementaciji DOP-a i UNGP-a.²⁰ Također, EU potiče neobvezujuće inicijative privatnog sektora za odgovorno upravljanje nabavnim lancem kao što su primjerice studije o sektoru pamuka, šećera i mobilnih telefona te podržavanje stvaranja sektorske platforme za DOP za voćne sokove, socijalne stanove i alatne strojeve kao i Vodič te studije za malo i srednje poduzetništvo.²¹ Iako se radi o neobvezujućim normama, za primijetiti je da sve norme europskog prava imaju interpretativni učinak kako bi europsko pravo bilo djelotvorno. U skladu s tim, nacionalno pravo je potrebno interpretirati u skladu s ciljevima norme europskoga prava, ali ne i protivno općim pravnim načelima.

Pored već spomenutih neobvezujućih akata, EU promiče zaštitu ljudskih prava i

¹⁵ Radni materijal Komisije o primjeni UNGP-a, str. 9.

¹⁶ Primjerice, javne vlasti u EU potroše oko 14 % BDP-a na javnu nabavu, podaci prema: <http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/> pristupljeno 12.7.2016.

¹⁷ Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf pristupljeno 8.7.2016.

¹⁸ IT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_0.pdf pristupljeno 8.7.2016.

¹⁹ Employment and Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies.pdf pristupljeno 8.7.2016.

²⁰ CSR handbook for small business advisers, dostupno na: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10368/attachments/1/translation> pristupljeno 9.8.2016

²¹ Više o tome u Radnom materijalu Komisije o primjeni UNGP-a, str. 11. i 12.

obvezujućim aktima. Od obvezujućih ističemo Direktivu o nefinancijskom izvještavanju²² i Direktivu o sprečavanju i suzbijanju trgovanja ljudima i zaštiti njegovih žrtava²³ koja ističe ključnu ulogu poduzeća i drugih dionika u sprečavanju i borbi protiv trgovine ljudima (prvenstveno na način da se smanji potražnja za trgovinom ljudima i razvoj nabavnog lanca koji isključuje trgovinu ljudima). UNGP se spominje i u Prijedlogu Uredbe o uspostavljanju sustava Unije za samocertificiranje odgovornih uvoznika kositra, tantala i volframa, njihovih ruda i zlata koji potječu iz sukobima pogođenih i visokorizičnih područja postupanjem s dužnom pažnjom u lancu opskrbe²⁴.

Na kraju ovog dijela se osvrćemo na provedbu UNGP-a u državama članicama. EU je kao efikasan način provedbe UNGP-a u državama članicama odredila donošenje nacionalnih akcijskih planova te su države članice Komunikacijom o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. u pozvane da izrade akcijske planove. Dosad je 7 država članica EU-a objavilo svoje nacionalne akcijske planove za poslovanje i ljudska prava²⁵. Kao potvrdu da je mjera provjere primjene UNGP-a putem nacionalnih akcijskih planova dobra, vidimo i u činjenici da je i UN pozvao države da usvoje nacionalne akcijske planove za primjenu UNGP-a.²⁶

3. PRAVNA SNAGA UNGP-A

3.1. Pravna snaga UNGP-a

UNGP objedinjuje, daje smjernice za primjenu i pojašnjava već postojeća pravna pravila i međunarodne standarde. Većina standarda koje objedinjuje i pojašnjava su obvezujući za države dok UNGP nije međunarodni instrument koji može biti ratificiran od strane država. UNGP nema obvezujuću pravnu snagu, ne stvara nova pravna pravila i ne stvara obveze. Unatoč tome, moć UNGP je velika. Vrlo je bitan normativni doprinos UNGP-a kojeg vidimo "...u razradi utjecaja postojećih standarda i praksi država i poduzeća; integrirajući ih u jedinstveni, logično usklađeni i razumljiv predložak; i utvrđujući gdje je trenutni režim slab i kako se može poboljšati."²⁷ UNGP kao sveobuhvatni dokument međunarodno priznatih temeljnih prava ne obvezuje poduzeća da promiču i ostvaruju ljudska prava, ali ih sasvim sigurno na to potiče odnosno pomaže im u tom procesu. Naime, postavlja se pitanje imaju li poduzeća obvezu poštovati temeljna ljudska prava.

²² Direktiva 2014/95/EU, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> pristupljeno 11.7.2016.

²³ Direktiva 2011/36/EU, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0036> pristupljeno 11.7.2016.

²⁴ Prijedlog uredbe COM (20014) 111 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52014PC0111> pristupljeno 4.7.2016.

²⁵ Prema podacima objavljenim na: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/in-practice/index_en.htm radi se o Ujedinjenom Kraljestvu, Nizozemskoj, Italiji, Danskoj, Finskoj, Litvi i Švedskoj, pristupljeno 7.7.2016. Nadalje, Španjolska je također objavila svoj plan, ali još treba biti potvrđen od nadležnog tijela, prema podacima sa stranice: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx> pristupljeno 8.7.2016.

²⁶ Više na stranici: <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx> pristupljeno 8.7.2016.

²⁷ Radni materijal Komisije o primjeni UNGP-a, str. 3.

Konvencije su upućene državama i one su subjekti koji su obvezni postupati prema ratificiranim međunarodnim ugovorima. UNGP traži od država da uredi da sva domicilna poduzeća moraju poštovati ljudska prava u svim svojim aktivnostima, dakle i u inozemnim. Ukoliko u nacionalno pravo implementiraju obveze iz konvencija, a onda su i poduzeća dužna poštovati ljudska prava zbog obveze primjene propisa nacionalnog prava. Unatoč navedenom, mišljenja smo da su međunarodno priznata ljudska prava minimum koji svako poduzeće mora poštovati. Iako su u većini država temeljna prava implementirana u nacionalno pravo, postoje države koje nisu donijele odgovarajuće propise, a još više postoji država koje unatoč postojanju propisa na snazi, iste u praksi ne primjenjuju odnosno ne primjenjuju poštovanje te ne kažnjavaju kršenje ljudskih prava. Ovdje vidimo mjesto gdje DOP –om poduzeća i u takvim državama poštuju ljudska prava pri čemu na UNGP gledamo kao na instrument koji služi poduzećima kao smjernica kako postići cilj poštovanja ljudskih prava.

Ipak, moglo bi se reći da prava koja su obuhvaćena UNGP-om koja obvezuju države putem ratifikacija međunarodnih ugovora u kojima su propisana, na neki način čine UNGP indirektno obvezujućim. UNGP proizlazi iz postojećih obveza država kao subjekata međunarodnog prava. Da bi se ta prava izvršavala, a njihovo kršenje sankcioniralo, potrebno je uskladiti nacionalna zakonodavstva s međunarodnim instrumentima. Nastavno bi zaključili da UNGP nisu obvezujući za poduzeća. Naime, poduzeća nisu subjekti međunarodnoga prava, ali u slučajevima kada nacionalno pravo propisuje odredbe obvezujuće za poduzeća, mogli bi zaključiti da bi UNGP indirektno bio obvezujući.

Kad bi pošli od premise da EU i države članice imaju obvezu prema trećim državama da osiguraju da njihova poduzeća ne krše ljudska prava prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti u tim državama, zaključili bi da bi EU odnosno države članice trebale *hard law* pravilima propisati navedene obveze poduzeća. Jer, kao što možemo zaključiti, zasad poduzeća DOP-om, dakle neobvezujućim pravilima, mogu provoditi politiku zaštite ljudskih prava u trećim državama. EU odnosno države članice bi primjerice mogle obvezati poduzeća da provode *due diligence* u području ljudskih prava svojih dobavljača. Primjerice bi obvezno moglo biti izvještavanje o tome kako provjeravaju primjenjuju li svi u njihovom nabavnom lancu temeljne radne standarde. Za primijetiti je da je Vijeće za ljudska prava UN-a u 2015. godini usvojilo rezoluciju HRC 26/9 kojom je osnovana Nevladina radna grupa za razradu međunarodnih pravno obvezujućih instrumenata o transnacionalnim korporacijama i drugim poduzećima u odnosu na ljudska prava.²⁸ Prvi sastanak se održao u srpnju 2015., a drugi je planiran za listopad 2016. EU je dostavila pisani materijal za prvu sjednicu Nevladine radne grupe kojim je istaknuta potpora Rezoluciji i radu radne grupe te jaka posvećenost primjeni UNGP-a. EU podupire prihvaćanje ove Rezolucije u cilju daljnjeg istraživanja pravnih opcija i praktičnih mjera za popravljavanje pristupa pravnim lijekovima žrtvama kršenja ljudskih prava od strane poslovnog svijeta. Ipak EU je istaknula i nekoliko činjenica koje ukazuju na to da donošenje obvezujućih pravnih instrumenata nije u ovome trenutku najbolje

²⁸ Human Rights Council Resolution 26/9 Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights, 14.6.2015. dostupno na: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/082/52/PDF/G1408252.pdf?OpenElement> pristupljeno 4.7.2016.

rješenje već se kao ključno navodi posvećivanje provedbi UNGP-a i stavljanje u fokus svih poduzeća, a ne samo transnacionalnih.²⁹

Zaključno, ukoliko države kao primarni akteri izvršavaju svoju obvezu, na poduzećima je da primjenjuju zakonske obveze, ali ako države nisu implementirale UNGP ili jesu, ali se u praksi ne primjenjuje, onda se posebno ističe korporativna odgovornost poduzeća da ih primjenjuje i na tim područjima i u tim situacijama, jer obveza i odgovornost poduzeća postoji neovisno o obvezi i odgovornosti država iz prvog stupa³⁰.

3.2. Aktivnosti i mjere poduzeća koje UNGP-u daju obvezujući učinak

Već smo istakli da je diskutabilno pitanje mogu li poduzeća i iznad propisanog na dobrovoljnoj osnovi štiti ljudska prava ili moraju u svakom slučaju štiti temeljna ljudska prava. Naveli smo, nadalje, da aktivnosti poduzeća koja su iznad zakonskih obveza u području zaštite ljudskih prava smatramo DOP-om. Pritom postavljamo pitanje na čemu bi se temeljila obveza poduzeća da štite ljudska prava ukoliko ih na to ne bi obvezivalo mjerodavno pravo. Naime, poduzeća nisu subjekti međunarodnog prava kao ni adresati međunarodnih ugovora već su u obvezi primjenjivati pozitivne propise. Nadalje, kao što smo već napomenuli, adresati međunarodnih instrumenata za zaštitu ljudskih prava su države koje su u obvezi svoje nacionalno zakonodavstvo uskladiti s međunarodnim obvezama, međutim, ponekad navedeno izostaje bilo zato što država nije ratificirala međunarodni ugovor bilo zato što iako jest ratificiran nacionalno zakonodavstvo nije doneseno ili se ne primjenjuje. Upravo u tom području vidimo prostor u kojem poduzeća instrumentima DOP-a mogu promicati UNGP. Posebice je navedeno potrebno u odnosu na djelovanje poduzeća putem svojih podružnica, društava kćeri i upravljanja nabavnim lancem u zemljama u kojima ne postoji obveza primjene osnovnih ljudskih prava ili se takva obveza u praksi ne primjenjuje odnosno krši. Dakle, postoji niz situacija u kojima poduzeća mogu DOP-om osnažiti obvezu primjene UNGP-a i dati mu obvezujući učinak pri čemu najznačajniji doprinos mogu dati multinacionalne korporacije.

Instrumenti kojima poduzeća samoregulacijom pridonose primjeni UNGP-a su kodeksi ponašanja odnosno etički kodeksi, ugovorne odredbe u ugovorima s dobavljačima, investitorima, naručiteljima, partnerima, ali i odredbe ugovora o radu, odredbe kolektivnih ugovora te pravilnika o radu koje propisuju obvezu poštovanja osnovnih ljudskih prava. Ovim instrumentima poduzeća sama stvaraju pravila koja postaju obvezujuća u ugovorenim odnosima. Na navedene instrumente možemo gledati kao na prateće i pomoćne instrumente europskog, nacionalnog i međunarodnog zakonodavstva u području zaštite ljudskih prava. Kodeksi obično sadrže smjernice za etičko ponašanje poslovnih subjekata te se njima definiraju etičke i moralne norme prihvatljivoga ponašanja kao i sankcije kršenja navedenih normi. Upravo je pitanje nadzora primjene odredaba kodeksa i provođenja sankcija povodom kršenja obveza iz kodeksa ključno za ocjenu učinkovitosti ovih instrumenata kao promicatelja primjene UNGP-a. Isto se pi-

²⁹ Submission of the European Union, dostupno na : <http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTrans-Corp/Session1/Pages/WrittenContributions.aspx> pristupljeno 5.7.2016.

³⁰ FAQ, str. 26.

tanje izvršavanja obveza javlja i kod primjene ugovornih odredaba u ugovornim odnosima između poduzeća i partnera. Naime, poduzeća autonomnim pravom mogu promicati UNGP. Poduzeća mogu ugovornim odredbama u ugovornim odnosima pridonijeti primjeni UNGP-a na način da ugovaraju ugovorne odredbe kojima se druga strana obvezuje primjenjivati UNGP. Takve se odredbe mogu također staviti u tipske ugovore ili opće uvjete poslovanja, kao politiku ugovaranja poduzeća ili grupe poduzeća. Navedeno smatramo DOP-om. Time se na neki način nameću pravila ponašanja i obveze drugoj ugovornoj strani. Stoga je bolje rješenje slučaj kada obje ugovorne strane zajednički ugrađuju navedene obveze u svoj ugovorni odnos. Može se raspravljati o tome koliko se takve odredbe shvaćaju ozbiljno, koliko se primjenjuju i izvršavaju i na koji način se sankcioniraju. Prilikom ugovaranja ovih odredaba, moguće je ugovoriti pravo na raskid ugovora i/ili naknadu štete koja bi pripala ugovornoj strani u slučaju kršenja odredaba ugovora od strane druge ugovorne strane. Ukoliko se navedene odredbe ne bi predviđele ugovorom, prava ugovornih strana bi proizašla iz pozitivnih propisa.

Samoregulacija i koregulacija je prihvaćena od EU kao dio plana za poboljšanje zakonodavstva i regulaciju rasta i poslova u EU. Naime, poduzeća često sudjeluju u procesu samoregulacije i koregulacije sektorskim kodeksima ponašanja koji, kada su procesi izrađeni na pravilan način, stječu podršku dionika i mogu biti efektivan način osiguravanja odgovornog poslovnog ponašanja.³¹ Naime, kodekse i ostale navedene instrumente također mogu donositi udruge poduzetnika i cehevi. Pored koristi koje imaju za podizanje svijesti i primjenu UNGP-a, kodeksi pridonose boljem, transparentnijem i učinkovitijem poslovanju te podižu stupanj kvalitete odnosa i odnose s drugim subjektima.

4. ZAKLJUČAK

Poduzeća instrumentima DOP-a mogu UNGP-u dati obvezujuću snagu te ih je u tome potrebno podupirati. Radi se o donošenju kodeksa ponašanja te ugovaranju obveza u ugovornim odnosima s klijentima, investitorima, dobavljačima, partnerima i radnicima. Kad države propuste donijeti obvezujuće propise ili propuste osigurati primjenu propisa na snazi, poduzeća mogu DOP-om pridonijeti poštovanju temeljnih ljudskih prava. Navedeni instrumenti su posebice značajni za aktivnosti multinacionalnih korporacija s dobavljačima iz zemalja u razvoju budući da se upravo DOP-om od strane multinacionalnih korporacija može značajno utjecati na primjenu UNGP-a u državama u kojima takva primjena nije obvezujuća ili praksi izostaje efektivna primjena. Ipak, iako je prostor za poboljšanje poštovanja ljudskih prava od strane poduzeća puno više istaknut u zemljama u razvoju, ne treba zanemariti i činjenicu da se napredak može napraviti i u državama članicama EU. Primjer aktivnosti koje europska poduzeća mogu poduzeti u promicanju ljudskih prava DOP-om jesu aktivnosti provjere i obvezivanja dobavljača u nabavnom lancu na poštovanje ljudskih prava, radnih prava, jednakog postupanja te nediskriminacije. Kad bi se navedena obveza za europska poduzeća propisala na način da se donese bilo uredba ili direktiva koje su obvezujući izvor europskoga prava, europska poduzeća bi bila u obvezi provoditi navedene mjere.

³¹ Komunikacija o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. str. 9.

Ključan izazov EU-a u području ljudskih prava i poslovanja je potreba usklađivanja politika EU-a vezanih uz poduzetništvo i ljudska prava te s tim u vezi, potrebu bolje implementacije UNGP-a. Komunikacija o obnovljenoj strategiji EU o DOP-u iz 2011. izričito nalaže integraciju ljudskih prava u poslovne operacije i strategiju te se snažno podržava provedba UNGP-a. Pritom se implementaciji UNGP-u pristupa na način da se ulogu država i poduzeća sagledava kao komplementarnu. U pripremi je nova Strategija EU-a o DOP-u kojom je potrebno osigurati snažnu usmjerenost na poslovanje i ljudska prava u općoj strategiji EU-a o DOP-u uključujući prioritete za djelotvornu provedbu UNGP-a.³² U EU je nadalje potrebno razviti sposobnosti i znanja o provedbi smjernica o poslovanju i ljudskim pravima, posebice UNGP-a i drugih alata kojima se pridonosi provedbi tih načela.³³ Nadalje, potrebno je proaktivno surađivati s poduzećima, civilnim društvom, nacionalnim institucijama za ljudska prava u pitanjima koja se odnose na poslovanje i ljudska prava.³⁴

REFERENCE

Commission staff working document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights – state of play, Brussels 2015, SWD (2015) 144 final, dostupno na: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm pristupljeno 4.7.2016.

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681> pristupljeno 4.7.2016. (

CSR handbook for small business advisers, dostupno na: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10368/attachments/1/translation> pristupljeno 9.8.2016.

Direktiva 2011/36/EU, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0036> pristupljeno 11.7.2016.

Direktiva 2014/95/EU, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> pristupljeno 11.7.2016.

Employment and Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies.pdf pristupljeno 8.7.2016.

Frequently asked questions about the Guiding principles on Business and Human Rights, dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_Principles-BusinessHR.pdf pristupljeno 4.7.2016.

³² Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju, str. 17.

³³ Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju, str. 17.

³⁴ Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju, str. 17.

Human Rights Council Resolution 26/9 Elaboration of an international legally binding instrument on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights, 14.6.2015. dostupno na: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UN-DOC/GEN/G14/082/52/PDF/G1408252.pdf?OpenElement> pristupljeno 4.7.2016.

IT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_0.pdf pristupljeno 8.7.2016.

Komunikacija Komisije - Snažnija uloga privatnog sektora u postizanju uključivog i održivog rasta u zemljama u razvoju COM (2014) 263, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0263&from=EN> pristupljeno 10.8.2016.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 editon, dostupno na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> pristupljeno 10.8.2016.

Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf pristupljeno 8.7.2016.

Povelja o temeljnim pravima EU, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A12007P> pristupljeno 8.7.2016.

Prijedlog uredbe COM (2014) 111 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52014PC0111> pristupljeno 4.7.2016.

Pročišćene verzije Ugovora o Europskoj uniji i Ugovora o funkcioniranju Europske unije dostupne na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=HR> pristupljeno 4.7.2016.

Submission of the European Union, dostupno na : <http://www.ohchr.org/EN/HR-Bodies/HRC/WGTransCorp/Session1/Pages/WrittenContributions.aspx> pristupljeno 5.7.2016.

Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour office, Geneve, 2006., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 10.8.2016.

UN Guiding Principles on Business and Human Rights, implementing the United Nation's "Protect, Respect and Remedy" Framework, 2011., dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf pristupljeno 19.4.2016.

Zaključci Vijeća o akcijskom planu za ljudska prava i demokraciju za razdoblje od 2015. do 2019. dostupno na: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10897-2015-INIT/hr/pdf> pristupljeno 4.7.2016.

ODRŽIV RAD I ZDRAVO STARENJE OD POČETKA RADNOG VIJEKA

SUSTAINABLE WORK AND HEALTHY AGING FROM THE BEGINNING OF WORKING LIFE

mr. sc. Gorana Lipnjak

*Hrvatska udruga za zdravo radno mjesto, 10000 Zagreb,
Kornatska 1d, glipnjak@gmail.com*

SAŽETAK

Mnoge su se promjene i u svijetu rada dogodile kao posljedica globalizacije, brzog tehnološkog razvoja te sve veće migracije radnika. Pred svim radnicima novi su izazovi koji nameću nove obveze. Radna snaga u europskim zemljama stari. Uz nove oblike rizika za zdravlje i sigurnost na radu sustavno treba voditi računa i o dodatnim potrebama starijih radnika. Činjenica je da oni koji su jučer bili mladi radnici, danas su stariji, a oni koji su danas stariji, jučer su bili mlađi. Zbog toga je već danas potrebno razmišljati, planirati i provoditi određene mjere, kako bi omogućili svim starosnim skupinama da u dobroj kondiciji i što zadovoljniji i zdraviji dočekaju svoju mirovinu. Sustavan pristup upravljanju zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, uz procjenu rizika mjesta rada i individualni pristup, omogućuje zdravo i aktivno starenje. Time kvalitetno motivira radnika za poslovne rezultate, a privatno za uspješan život i uspješno društvo. U radu će se obraditi stanje radne snage u EU, problemi starijih radnika, glavni rizični čimbenici te mogućnosti unapređenja zdravog starenja.

Ključne riječi: održiv rad, radni vijek, zdravo starenje, upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu

ABSTRACT

Many changes and the world of work have taken place as a result of globalization, rapid technological development and the increasing migration of workers. Before all workers are the new challenges that impose new obligations. With this workforce in the old European countries is getting elder. In doing so, along with new forms of risk to health and safety at work, should be systematically taken into account and the additional needs of older workers. The fact is that those who yesterday were young workers today are older, and those who are now older, yesterday they were younger. That is why today need to think, plan and implement specific measures to enable all age groups to fit in and what happier and healthier welcome your retirement. A systematic approach

to managing the health and safety at work with a risk assessment of the work and personal approach enables a healthy and active aging and thus the quality of motivating workers to business results as well as privately for a successful life and a successful society. The paper will cover the state of the labor force in the EU, the problems of older workers, the main risk factors and the possibility of improving healthy aging.

Keywords: sustainable work, working life, healthy aging, management of health and safety at work

1. UVOD

S gledišta dobrobiti pojedinca starenje odnosno produženje ljudskog vijeka pobjeda je čovječanstva. No demografsko starenje nedvojbeno je nepovoljan proces koji djeluje na ukupno kretanje stanovništva, općedruštvene prilike i gospodarski razvoj. U društvu, u kojem je postotak starih pretjerano velik, teško je uspostaviti uravnotežen socijalni život.

Starenje djeluje tako da usporava stopu rasta stanovništva, smanjuje stopu rodnošći, povećava opću stopu smrtnosti, smanjuje migraciju stanovništva, izaziva daljnje pogoršanje sastava prema dobi i spolu te utječe na starenje radne snage.

Neke društvene i demografske karakteristike zajedničke su svim europskim zemljama. Ljudi žive sve duže i rađa se sve manje djece. Očekivan životni vijek u posljednjih se nekoliko desetljeća povećavao za 2,5 godine svakih 10 godina. Dobra je vijest da ćemo u budućnosti živjeti još duže. Loša je vijest da bi umirovljenici, ako se nešto drastično ne promijeni u mirovinskim sustavima, mogli postati ozbiljno financijski ugroženi. [17]

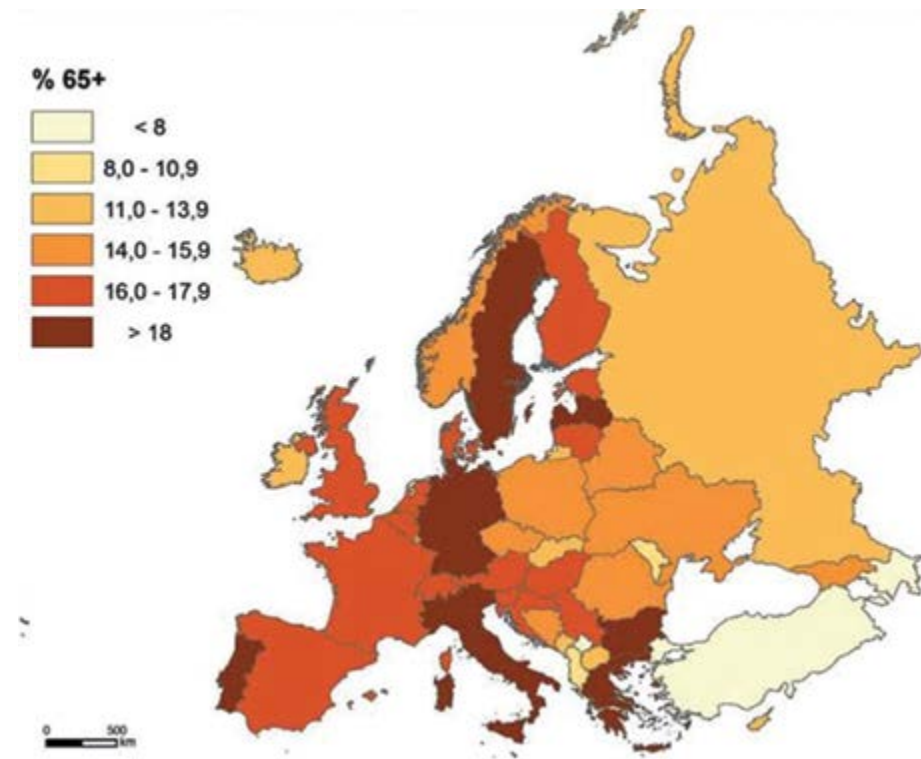
2. STANJE U EU

Europska strategija do 2020. identificira demografske promjene kao jedne od važnijih promjena s kojima se EU suočava. Postavljeni ciljevi predviđaju da će 75% populacije od 20 do 64 godina biti zaposleno do 2020. g. "Strategija okvira za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu 2014. – 2020." namijenjena je zdravom starenju. Na slici 1. prikazano je stanje u Europi u odnosu na broj stanovnika sa 65 i više godina. [17]

Godina 2012. najavljena je kao godina o aktivnom starenju i generacijskoj solidarnosti. Cilj je bio podići svjesnost i ohrabriti političare, kreatore politike te dioničare za kreiranje boljih mogućnosti za aktivno starenje. Tijekom 2012. više se stotina inicijativa i događanja držalo, promovirajući aktivno starenje u zapošljavanju, neovisno o životu i participaciji u društvu. [3,5]

Mirovinski sustav više nije održiv u sadašnjem obliku. Stanovništvo stari, životni vijek se produžuje i sve to potencirano sadašnjom krizom, koja je doslovce poništila veliki dio sredstava mirovinskih fondova, primorava vlade da povise dob umirovljenja. To s jedne strane povećava broj ljudi koji pridonose sustavu, a s druge smanjuje broj ljudi koji dobivaju iz sustava.

Prosječan broj godina s koliko Europljani odlaze u mirovinu razlikuje se unutar članica EU. Tako npr. Irci i Šveđani rade do 64. godine, Englezi, Nizozemci i Cipranci do 63. godine, dok prosječan Rumunj prestaje raditi gotovo deset godina ranije, s 55 i pol godina. Samo iz ovih podataka vidljivo je da ne postoji jednoobrazna mirovinska politika za sve članice EU. Socijalne politike općenito, u ovom slučaju mirovinska politika, nisu pod nadzorom EU, već su u potpunosti pod ingerencijom država članica. Napredak zemalja članica u provođenju mirovinskih reformi prati se kroz mehanizam otvorene metode koordinacije (open method of coordination). To je vrlo labav mehanizam, koji samo prati razvoj događaja u državama članicama i daje neobvezujuće preporuke. [17]



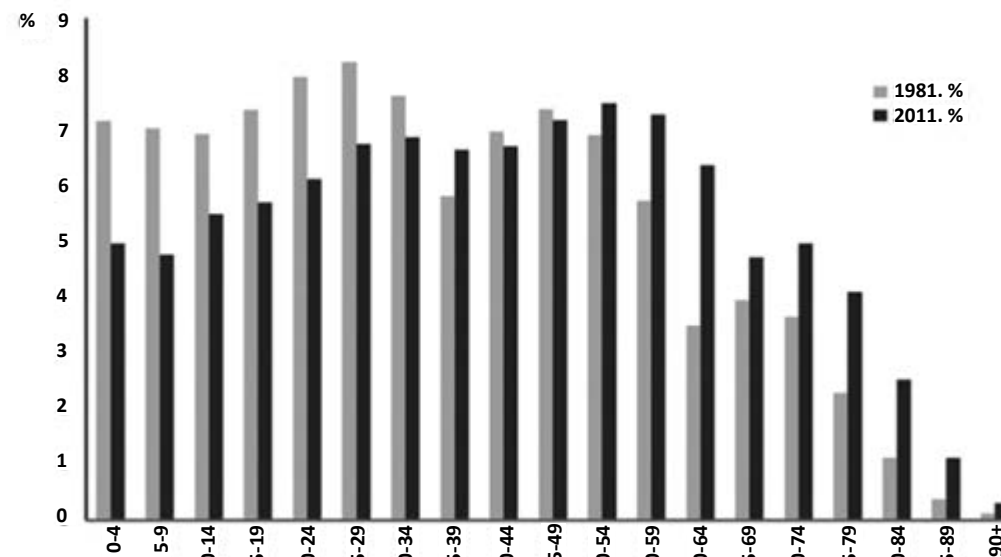
Slika 1: Klasifikacija stanovništva europskih zemalja za 2012. prema udjelu starih 65 i više godina

3. STANJE U HRVATSKOJ

Uspoređujući s ostalim europskim zemljama, Hrvatska se ubraja u zemlje s najstarijom populacijom (sl. 1). Našla se u društvu zemalja od kojih su neke već početkom 20.

stoljeća zabilježile demografsku starost; kao što su Francuska, Švedska i Norveška, koje su tada imale oko osam posto starijih od 65 i više godina. [17]

Populacijska slika Hrvatske odraz je niza demografskih kretanja i društvenih zbivanja kroz stoljeća. Posebnu ulogu u njezinu stvaranju imaju prilike posljednjih godina. Početkom devedesetih Hrvatska ulazi u jednu od specifičnijih etapa svoga demografskog razvoja. Agresija na Hrvatsku i rat na njezinu teritoriju, uz neizbježan utjecaj na opće društvene značajke i procese, posebice su pogodili demografska kretanja, izazivajući poremećaje i ubrzavajući negativne trendove. Poratne i tranzicijske teškoće također su značajan destabilizirajući čimbenik demografskog razvoja. U Hrvatskoj su glavni čimbenici starenja: smanjenje nataliteta, sve dulji život, ruralni egzodus, dugotrajno iseljavanje te izravni i posredni ratni gubici. Starenje dovodi i do smanjenja raspoložive radne snage. Hrvatska će se ubuduće suočiti s manjkom vlastite radne snage, što je s današnjega gledišta visoke nezaposlenosti pomalo paradoksalno. Dobna će se struktura zaposlenih promijeniti, te će se značajno smanjiti udio mlađeg dijela radne snage, odnosno zaposleni radnici bit će u prosjeku stariji. (Slika 2)



Slika 2. Sastav stanovništva Hrvatske prema dobi po petogodišnjim dobnim skupinama 1981. i 2011.

U Hrvatskoj pravo na starosnu mirovinu stječe osiguranik kada navršši 65 godina života i 15 godina mirovinskog staža (uvjeti na snazi do 31. prosinca 2030., članak 33. ZOMO). U prijelaznom razdoblju od 2014. do 2029. godine žene ostvaruju pravo na starosnu mirovinu prema povoljnijim uvjetima, s nižom starosnom dobi. U razdoblju od 1. siječnja 2031. do 31. prosinca 2037., i muškarcu i ženi, uvjet starosne dobi za starosnu mirovinu povećava se za tri mjeseca svake godine, a od 1. siječnja 2038. pravo na starosnu mirovinu ima osiguranik kada navršši 67 godina života i 15 godina mirovinskog staža, bez obzira na spol. [16]

4. PREDNOSTI ODRŽIVOG STARENJA

Aktivno starenje daje određene prednosti, kako za zaposlene, tako i za organizacije. Zaposleni ljudi boljeg su mentalnog i fizičkog zdravlja. Što se tiče organizacije, povećava se produktivnost zbog zdravih, motivirajućih radnika, organizacija ostaje konkurentna i inovativna. Vještine i iskustvo ostaju u organizaciji. Smanjena su bolovanja i odsutnost s radnog mjesta (apsentizam), a time se postiže i niža cijena rada. Dobrobit za radnike dovodi do postignuća njihova radnog potencijala. [3,14] Različitim pristupom i dodatnim ulaganjima održivo starenje moguće je ostvariti.

4.1 Holistički pristup

Holistički pristup u prevenciji zdravlja treba obuhvatiti cjelovit pristup svim elementima sustava upravljanja zdravljem kroz čitav radni vijek. Kako uvjeti rada u ranoj dobi utječu na zdravlje u starijoj dobi, holistički pristup treba obuhvatiti: organizaciju rada i radnu okolinu, cjeloživotno učenje, osposobljavanje i razvoj karijere, rukovođenje, motivaciju kao i ravnotežu poslovnog i privatnog života tijekom čitavog radnog vijeka. [20]

4.2. Radna sposobnost

Pojam radne sposobnosti odnosi se na ravnotežu između zahtjeva posla i pojedinačnih resursa. Na zahtjeve posla utječu sadržaj rada, radno opterećenje i organizacija rada, kao i radna okolina, zajednica i osobito rukovođenje. Pojedinačni resursi ovise o zdravlju i funkcionalnim sposobnostima, vještinama kao i vrijednostima, stavu i motivaciji.

Za povećanje radne sposobnosti potrebno je dobro rukovođenje, sudjelovanje radnika te suradnja uprave i radnika.

U ranim 80-im finski znanstvenici kreirali su Upitnik za određivanje indeksa radne sposobnosti (*Work Ability Index Questionnaire*), pomoću kojeg se izračunava pokazatelj radne sposobnosti, tzv. indeks radne sposobnosti (*Work Ability Index WAI*). U posljednjem desetljeću WAI upitnik ima široku primjenu, kako u svakodnevnoj praksi, tako i u znanstvenim istraživanjima u medicini rada. Dosadašnja istraživanja s podacima o validnosti i pouzdanosti testa pokazala su da je WAI upitnik dobar instrument za procjenu radne sposobnosti te se koristi za identifikaciju rizičnih čimbenika za smanjenu radnu sposobnost, ali i kao metoda izbora za procjenu učinaka intervencijskih programa za poboljšanje radne sposobnosti i uklanjanje uzroka smanjene radne sposobnosti. [2]

4.3. Identifikacija opasnosti i procjena rizika

Upravljanje sustavima zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u Europskoj uniji temelji se na procjenama rizika svakog mjesta rada. Zbog razlika među pojedincima potrebno je uzeti u obzir: dob, spol, sposobnost kao i migrantsku populaciju. Kod mladih radnika, potrebno je voditi računa o fizičkom i intelektualnom razvoju, nezrelosti kao i nedostatku iskustva. Kod starijih radnika bitna je procjena visoko rizičnih situacija npr. rad u smjenama, veliko tjelesno opterećenje, ekstremno niske ili visoke temperature, izloženost visokoj vlazi ili opasnoj tvari i slično. Također je potrebno naglasiti da stariji radnici nisu homogena grupa, a razlika među pojedincima u funkcionalnom kapacitetu i zdravlju povećava se s godinama. Zbog toga zahtjeve pojedinog mjesta rada treba usuglasiti s individualnim kapacitetom i zdravljem radnika. To se postiže kvalitetnom procjenom rizika na pojedinom mjestu rada. [8,13,15]

4.4. Prilagodba mjesta rada

Iako je dobro dizajnirano mjesto rada i dobra organizacija posla korisna za sve dobne skupine zaposlenih, potrebno je radne zadatke prilagoditi mogućnostima, vještinama i zdravstvenom stanju pojedinca uz ostale čimbenike različitosti. Promjene kojima se odgovara na funkcionalnu sposobnost odnose se na upotrebu opreme, ergonomske dizajn, preoblikovanje posla kao i rotaciju posla. [18,19]

Potrebno je omogućiti dinamičan i neprekidan proces tijekom cijeloga radnog vijeka.

4.5. Rehabilitacija i povratak na posao

Mnogi projekti odnose se na prevenciju invaliditeta, rehabilitaciju i povratak na posao. Naime, poznato je da je rad dobar za zdravlje ako su radni uvjeti odgovarajući. Zdravstveni razlozi najčešći su razlog ranog odlaska u mirovinu. Pomoć osobama sa zdravstvenim problemima izuzetno je bitna, kako ne bi napustili mjesto rada, te kako bi se pomoću rehabilitacije vratili na posao. [1,2]

4.6. Cjeloživotno učenje

Izuzetno je bitno omogućiti izobrazbu i osposobljavanje radnika svih životnih dobi. Tako je omogućeno zadržavanje postojećih vještina i sposobnosti te osuvremenjivanje i razvoj novih vještina.

S druge strane, kako bi se stariji zaposlenici zadržali na radnim mjestima, potrebno je osvijestiti poslodavce o korištenju mogućih alata dodatnim edukacijama. [2,9]

4.7. Promocija zdravlja na mjestu rada

Upravljanje rizicima te zdravstvena zaštita dovode do poboljšanja zdravlja radnika i dobrobiti na radu. Mnogi projekti u Europskoj uniji djeluju zajednički, spajajući zaštitu na radu sa zdravstvenom zaštitom, kako bi učinkovito odgovorili na probleme organizacije i radne okoline.

Jednu od kampanja „Zdrava mjesta za sve uzraste“ koordinira Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu (EU - OSHA). Ključni ciljevi su:

- promicanje održivog rada i zdravog starenja od samog početka radnoga vijeka,
- naglašavanje značaja prevencije tijekom radnog vijeka,
- pomoć poslodavcima i radnicima (uključujući malo i srednje poduzetništvo) s informacijama i alatima za upravljanje zaštitom na radu u kontekstu starenja radne snage i
- olakšavanje razmjene informacija i dobre prakse [2,11].

4.8. Ljudski resursi

Upravljanje ljudskim resursima izuzetno je bitno za održivo starenje u organizacijama. Politika ljudskih resursa ima velik utjecaj na zaštitu zdravlja i sigurnost na radu održavanjem ravnoteže između radnog i slobodnog vremena, određivanjem radnog vremena, kroz organiziranje cjeloživotnog učenja kao i razvojem pojedinačnih karijera.

Uključivanje radnika u donošenje odluka važnih za organizaciju, pozivanje radnika na rasprave kada je riječ o njihovim poslovima, aktivnostima timova ili odjela, bitno pridonose smanjenju tenzija u organizaciji i smanjenju psihosocijalnih rizika.

Radno opterećenje na radnim mjestima s velikom odgovornošću treba biti čest predmet analiza. Nakon toga organizaciju treba ustrojiti prema preporuci samih radnika, dajući im pritom dovoljno vremena i potrebnu opremu.

Priznanja i nagrade su neizostavan dio kulture rada. To uključuje odgovarajuću redovnu novčanu nagradu, promaknuće na više položaje ili povećanje plaće na istom položaju.

Ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života je vrlo bitna, jer radniku treba omogućiti ravnotežu između zahtjeva posla, obitelji i osobnog života. Radnici su istovremeno radnici, roditelji, partneri, djeca, rođaci,... Zbog te višestruke uloge mora se omogućiti izbjegavanje sukoba tih uloga ili preopterećenje zbog nemogućnosti zadovoljavanja na svim područjima. [10,12]

4.9. Uvođenje sustava upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu

Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu, prema međunarodno priznatoj normi HRN EN OHSAS 18001:2007, dobar je alat koji omogućava da se zaštita zdravlja i sigurnost na radu kontinuirano poboljšavaju u određenoj organizaciji. Norma specificira zahtjeve te omogućuje organizaciji kontrolirati vlastite rizike u području zaštite zdravlja i sigurnosti, kako bi eliminirala ili smanjivala rizike za radnike i ostale zainteresirane strane. Najviše rukovodstvo organizacije donosi politiku zaštite zdravlja i sigurnosti, koja mora uključivati napore za trajno poboljšanje, uz obvezno usklađivanje sa zakonskim odredbama. Periodično treba biti podvrgnuta preispitivanju kako bi trajno, na odgovarajući način bila usklađena s procesima u organizaciji.

Osobe koje su zadužene za aktivnosti koje utječu na zdravlje i sigurnost, uključujući i psihosocijalne rizike, moraju biti kompetentne ili na temelju odgovarajućeg obrazovanja (liječnici medicine rada, psiholozi, stručnjaci zaštite na radu), ili dodatnog osposobljavanja (ovlaštenici i povjerenici za zaštitu na radu), kao i dodatnim tečajevima (o upravljanju psihosocijalnim rizicima, o tehnikama opuštanja...), a o čemu se moraju čuvati određeni zapisi. [7]

Koristeći odredbe sustava istražuju se mogući nedostaci na pojedinim radnim mjestima. Na temelju dobivenih rezultata planiraju se korektivne i preventivne aktivnosti, uz definirane rokove za izvršenje i definiranje odgovornih osoba za provođenje i nadzor. Provjerom u određenim definiranim vremenskim razmacima dobiva se uvid u obavljene aktivnosti, očekivane rezultate, te se uključivanjem svih relevantnih sudionika planiraju ciljevi radi daljnjeg kontinuiranog poboljšavanja te uklanjanja nedostataka na radnim mjestima.

4.10. Uloga medicine rada u zaštiti zdravlja pri radu

Specijalisti medicine rada imaju nekoliko važnih uloga u zaštiti zdravlja radnika s obzirom na identifikacije opasnosti i procjene rizika. Posebno je potrebno kod radnih mjesta starijih radnika procijeniti napore, njihovo trajanje i posljedice po zdravlje, te odrediti razinu rizika od nastanka oštećenja zdravlja. Starijim zaposlenicima češće treba omogućiti sistematske liječničke preglede te ih savjetovati o dobrim zdravstvenim odlukama. [4,19]

4.11. Mobilno zdravstvo

Europska unija već duži niz godina potiče istraživačke i poslovne inicijative u primjeni mobilnih tehnologija u zdravstvu. Koncept "Život potpomognut okolinom" (*Ambient Assisted Living AAL*) koristi informacijske i komunikacijske tehnologije za povećanje kvalitete života starijih osoba, produljenje njihovog samostalnog života, poboljšanje zdravlja te smanjenje troškova njihovog liječenja. Suvremene ITC tehnologije, i na njima utemeljena rješenja, mogu osigurati učinkovit nadzor nad mnoštvom fizioloških parametara i pomoć u očuvanju zdravlja ili kvalitetnijem liječenju. Jedan od sustava za udaljeni medicinski nadzor je *Ericsson Mobile Health* (EMH), koji je namijenjen mjerenju medicinskih parametara na pacijentima. Tako medicinsko osoblje ima dostupan uvid u stanje pacijenta analizom različitih parametara, kao što su: elektrokardiogram (EKG), spirometrija, krvni tlak, brzina otkucaja srca ili zasićenje krvi kisikom. [6]

5. ZAKLJUČAK

Radna snaga u Europi je sve starija. Dob za odlazak u mirovinu je sve viša. Duži radni vijek je neizbježnost današnjeg vremena. Istraživanja pokazuju da je rad dobar za fizičko i mentalno zdravlje svakog čovjeka, a dobro upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu povećava produktivnost i učinkovitost. Neovisno o prostornom, vremenskom ili kulturološkom okviru, zdravlje je jedna od univerzalnih ljudskih vrijednosti. Sigurni i zdravi radni uvjeti tijekom cijeloga radnog vijeka dobri su za radnike, ali i za poslodavce i organizacije kao i za društvo u cjelini. Zbog tih okolnosti potrebno je promicati zdravo starenje od samog početka rada te smanjiti ili ukloniti zdravstvene probleme tijekom radnog vijeka. Organizacije s visokim stupnjem zaštite zdravlja i sigurnosti radnih mjesta, te razvijenim zdravstvenim standardima, povećavaju profitabilnost kroz smanjena izostajanja s posla, kroz smanjenu cijenu zdravstvene zaštite, održavajući starije radnike na poslu i stimulirajući primjenu učinkovitijih radnih metoda i tehnologija.

REFERENCE

European Agency for Safety and Health at Work, Good OSH is good for business <https://osha.europa.eu/en/topics//good-osh-is-good-for-business>

European Agency for Safety and Health at Work, Healthy Workplaces for all ages, *Campaign Guide*, 2016

European Commission, An agenda for new skills and jobs: a European contribution towards full employment, 2010 (<http://ec.europa.eu/social/main>).

European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress, 2000 <https://osha.europa.eu/en/publications//reports/2003>

Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-in-theworkplace/>

Glavaš J., Suvremena ICT rješenja: Ericsson Mobile Health, *Komunikacije*, listopad 2010

HRN EN OHSAS 18001:2007, Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu
ISO 31000:2009, Sustav upravljanja rizicima

Lipnjak G., Odgovornost društva i poslodavca pri upravljanju psihosocijalnim rizicima, *Zbornik radova sa 7. Nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju*, prosinac 2015, Zagreb

Lipnjak G., Utjecaj radnih uvjeta na zadovoljstvo zaposlenika i uspješnost poduzeća, *Zbornik radova s 6. Nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju*, 10. prosinac 2014, Zagreb

Lipnjak G., Promocija fizičkih aktivnosti kao jedan od preduvjeta zdravog društva, *Zbornik radova sa simpozija Hrvatskog društva menadžera kvalitete*, ožujak 2016, Zadar

Lipnjak G., Pap Z., Istraživanja uzroka stresa zaposlenih, *Zbornik radova III. međunarodnog stručno-znanstvenog skupa*, 22.-25. rujan 2010., Zadar

Lipnjak G., Pap Z., The implementation of the questionnaire for the assessment of ergonomics of work at the personal computer, *Zbornik radova 7th World Conference on Injury Prevention and Safety Promotion*, 2004., Beč

Lipnjak G., Pap Z., Zdrava radna mjesta za sve uzraste, *Zbornik radova s 16. Hrvatske konferencije o kvaliteti*, 19.-21. svibnja 2016, Poreč

Narodne Novine, Pravilnik o izradi procjene rizika, 2014

Narodne Novine, Zakon o mirovinskom osiguranju, 2014.

Nejašmić I., Toskić A., Starenje stanovništva u Hrvatskoj – sadašnje stanje i perspektive, *Hrvatski geografski glasnik* 75/1, 89-110, 2013

Zavalić M., Bolesti vezane za rad, *Zbornik radova s Prvog kongresa medicine rada BiH*, 22-25. svibanj 2003, Tuzla

Zavalić M., Psihosocijalni rizici i zdravlje radnika, *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20. rujan 2014., Zadar, str. 33-40

World Health Organisation, Healthy workplace framework and model: background and supporting literature and practices, 2010 (<http://www.who.int/>)

IZAZOVI GOSPODARSTVA SADRŽANI U GLOBALNIM CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA

CHALLENGES FOR BUSINESS CONTAINED IN GLOBAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

dr. sc. Mirjana Matešić

*Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Prilaz Gjure Deželića 30,
10000 Zagreb, mirjana.matesic@hrpsor.hr*

SAŽETAK

U rujnu 2015. godine države članice UN-a na svojem Samitu usvojile su nove Globalne ciljeve održivog razvoja (SDG) u sklopu Programa razvoja do 2030. godine koji su zamijenili dosadašnje, Milenijske razvojne ciljeve (MDG). Ovaj Program potpisalo je svih 193 zemalja članica UN-a, čime oni postaju glavni smjer globalnog razvoja za slijedeće desetljeće. Novi Ciljevi nadasve su interesantni za gospodarstvo jer je UN vrlo jasno poručio da u provedbi istih računa na angažman i inicijative poslovnog sektora. Stoga smo u ovom radu analizirali smjernice, dokumente, alate, norme ili mehanizme koji imaju za cilj poticanje ugradnje načela održivog razvoja u poslovne strategije poduzeća te njihovu povezanost i kompatibilnost s Ciljevima održivog razvoja. Namjera je bila ukazati na već postojeće poticaje koji su na raspolaganju gospodarstvu u implementaciji održivog razvoja, ali i na manjkavosti dosadašnjih politika koje nisu dostatno poticajne kako bi značajnije potakle željene promjene. Rad donosi zaključke kako je potrebno razviti kvalitetniju javnu politiku koja će biti poticajna za gospodarstvo da krene u smjeru održivog razvoja, no isto tako želimo poslati jasnu poruku gospodarstvu da je za buduću konkurentnost iznimno važno već danas u poslovno promišljanje ugraditi ciljeve održivosti, a oni koji to budu prvi napravili imat će značajnu prednost u odnosu na konkurenciju.

Ključne riječi: Globalni ciljevi održivog razvoja (SDG), Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Izvještavanje o održivosti, Direktiva o nefinancijskom izvještavanju

ABSTRACT

In September 2015, UN Member States met on the Summit to adopt new global Sustainable Development Goals (SDGs) as part of the Development Program 2030. These new Goals have replaced recently outdated Millennium Development Goals (MDGs). The Program signed all 193 UN Member States what made them a major direction for global development in the next decade. New Goals are specifically interesting for busi-

ness sector because UN has clearly stated that it is counting on business engagement and initiative in its achievement. Therefore, this paper analyses guidelines, documents, tools, norms and mechanisms, which support implementation of sustainable development principles into business strategies. We also looked upon their connectedness and compatibility with SDGs. With this analysis we wanted to show that the support for sustainable development implementation already exist, but also to discuss shortcomings of current policies which lack supportive measures to more significantly promote desired changes. The paper brings conclusions on how to develop better public policies, which will support business towards sustainable development, but also we wanted to send clear message to business that for future competitiveness, it is necessary to rethink business models today in order to better incorporate sustainable development goals for the future. Those of them who will be first in this process will gain considerable advantage comparing to their competitors.

Key words: Sustainable Development Goals (SDG), Global Reporting Initiative, (GRI), Non-financial reporting, Directive on non-financial reporting

1. UVOD

Naša planeta nalazi se pred ogromnim ekonomskim, društvenim i okolišnim izazovima (UNCED, 1992). Kako bismo se uspješno s njima suočili, Ujedinjeni narodi (UN) usvojili su krajem 2015. godine novi set globalnih ciljeva kojima kao stanovnici planete Zemlje zajednički moramo težiti (UN, 2015a). Ovi ciljevi nazvani su Ciljevi održivog razvoja (*Sustainable Development Goals - SDGs*). SDG sadržavaju globalne prioritete i očekivanja do 2030. godine te daju jasnu poruku da moramo ići u smjeru održivog razvoja, a budući da su ciljeve usvojile nacionalne vlade diljem svijeta, oni ujedno ukazuju na smjer razvoja, investicija i programa svjetskih vlada što ujedno šalje poruku gospodarskim subjektima u kojem smjeru će se u narednome periodu kretati razvoj pa i očekivanja usmjerena na poslovne organizacije. Međutim, globalni ciljevi iako možda jasno komuniciraju željene rezultate aktivnosti, ne definiraju strategiju za postizanje ciljeva te je potrebno iste operacionalizirati, prevesti na jezik investitora, kreatora novih vrijednosti, ali i potrošača, koja je uloga svih nas u postizanju ovih ciljeva. Od svih sudionika u tom procesu, ciljeve je najvažnije prevesti na jezik poslovnog sektora. Razlog je tome što međunarodna zajednica danas razumije i otvoreno prihvaća da je odgovornost i nada u uspjeh provedbe ovih ciljeva u rukama poslovnog sektora.

2. ŠTO GLOBALNI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA ŽELE POSTIĆI

Globalni ciljevi održivog razvoja (SDG) definiraju prioritete u koje se žele usmjeriti napori svih relevantnih sudionika razvoja. Gospodarstvo ovdje predstavlja jedan od najvažnijih partnera. Akcija se očekuje od svih, državnih tijela, biznisa kao i civilnog društva kako bi se stalo na kraj globalnom siromaštvu s jedne strane te kreiralo dostojan život svim stanovnicima planete unutar njenih prihvatnih kapaciteta.

U okviru 17 novih ciljeva održivog razvoja i 169 povezanih ciljeva uravnotežene su tri dimenzije održivog razvoja (ekološka, društvena i gospodarska dimenzija) u područjima kao što su siromaštvo, nejednakost, sigurnost opskrbe hranom, zdravlje, održiva potrošnja i proizvodnja, rast, zaposlenost, infrastruktura, održivo upravljanje prirodnim resursima, klimatske promjene, kao i rodna jednakost, mirna i uključiva društva, pristup pravosuđu i odgovorne institucije.

Jedna od najvećih novosti u Programu 2030.¹ je priznavanje činjenice da rad na održivom razvoju istodobno zahtijeva napredak u tri područja, pri čemu se gospodarska, društvena i ekološka pitanja moraju zajedno riješiti na integriran način. Za razliku od prethodnih, Milenijskih razvojnih ciljeva (MDG), SDG jasno pozivaju poslovni sektor da primijeni svoju kreativnost i inovativnost kako bi riješili prepreke održivom razvoju. Iako su Ciljeve prihvatile vlade, jasno je da njih nećemo ostvariti bez značajnih napora uloženi od strane svih partnera, s posebnim naglaskom na poslovni sektor. Ovi ciljevi izravna su prilika poslovnom sektoru da ponudi inovacije i tehnologije koje će ponuditi rješenja na najveće izazove održivog razvoja, pretjeranu potrošnju resursa primjerice kao jedan od najvećih.

¹ Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development je novi razvojni program UN-a, prihvaćen u rujnu 2015. i dostupan na: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Poduzeća koja razumiju izazove budućnosti, trebala bi koristiti Globalne ciljeve održivog razvoja da definiraju buduće mogućnosti za razvoj jer ovi ciljevi pokazuju u kojem će se smjeru kretati javne investicije i razvoj tržišta. Ovi ciljevi pomažu povećati vrijednost korporativne održivosti odnosno povećati ekonomsku korist za poduzeća koja su resursno učinkovitija ili su prešla na održivu alternativu što ujedno znači da aktivno rade kako bi svoje eksternalije internalizirala. To znači da emisije i druge nefinancijske utjecaje koje klasična ekonomija prebacuje na društvo, napredne i odgovorne kompanije preuzimaju na sebe, aktivno rješavaju te njihov trošak ugrađuju u svoje troškove.

U ciljevima održivog razvoja sadržana su očekivanja dionika kao i naznake budućih smjerova razvoja politika. Poduzeća koja razumiju i usklade se s ovim ciljevima mogu ojačati odnose sa dionicima dok oni koji to ne učine riskiraju buduće reputacijske rizike kao i regulatorne izazove. Ciljevi održivog razvoja također pomažu razvoju društva koje je neophodno i za poslovni napredak. Funkcioniranje tržišnih mehanizama, financijskih sustava i institucija upravljanja pomažu razvoju i društva i poslovnog sektora.

Prihvatanje jezika koji koriste Ciljevi za definiranje zajedničkog okvira za djelovanje, može pomoći poduzećima da bolje komuniciraju s dionicima o svojim odgovornostima i aktivnostima. Prihvatanjem ciljeva poduzeća mogu ostvariti sinergijska partnerstva sa drugim društvenim akterima na rješavanju izazova današnjice.

Možda se predstavniku poslovnog sektora kada bude čitao Ciljeve održivog razvoja, ali i obrazloženje na koji su način oni važni za poslovanje, to neće učiniti jasnim niti bitnim. Što je i očekivano jer se poslovni sektor snažnije fokusira na kratkoročne rezultate. Ipak do sada su uvijek objave ciljeva, programi, agende i slični međunarodni dokumenti u periodu koji slijedi nakon objave, pokrenuli promjene u nacionalnim zakonskim okvirima, pa onda sukladno tome su se mijenjali i odnosi na tržištu. Primjer za to je Strategija društveno odgovornog poslovanja (DOP) Europske unije (EU, 2011) koja je dovela do propisivanja obveze objave nefinancijskih utjecaja za velika poduzeća, što je direktan poticaj poduzećima da provode programe DOP-a.

Kako bi se doprinijelo pojašnjenju očekivanja koje međunarodna zajednica ima od poslovnog sektora u provođenju Ciljeva održivog razvoja, 22. rujna ove godine sastat će se predstavnici poslovnog vodstva, viši predstavnici vlada, bilateralni donatori, organizacije civilnog društva i Ujedinjeni narodi na Sedmom godišnjem forumu organizacije *Business Call to Action* (BCA). Početak je to napora da se usklade prakse i aktivnosti privatnog sektora, razvojnih institucija i vlada u pokušaju stvaranja zajedničke vizije provedbe Ciljeva održivog razvoja (SDG).

3. RAZUMIJEVANJE POSLOVNE OPRAVDANOSTI ODRŽIVOG RAZVOJA

Napori zemalja i njihovih Vlada za postizanje Ciljeva održivog razvoja jačat će financijske poticaje prema korporativnoj održivosti kao što su to: uvođenje novih poreza, naknada ili kazni te sustava određivanja troškova koji će poticati internalizaciju troškova održivosti. Ovo će dodatno ojačati ekonomsku opravdanost za učinkovito korištenje

resursa ili prelazak na održive alternative.

Poduzeća će koristiti od primjene programa za održivi razvoj osjetiti i u vlastitim internim odnosima kroz privlačenje i zadržavanje konkurentnih mladih kadrova. Mlade generacije posebno cijene održive i odgovorne poslovne prakse i održivost poslovanja sve je značajniji faktor u borbi za talente. Etičnost zaposlenika, uključivanje i produktivnost mogu dodatno ojačati u poduzeću koje pridonosi Ciljevima održivog razvoja. I na kraju, najvažniji dionici, potrošači diljem svijeta sve više temelje odluke o kupnji na percepciji održivosti proizvođača gdje Ciljevi održivog razvoja također mogu odigrati pozitivnu ulogu.

3.1. Ciljevi održivog razvoja (SDG)

Ciljevi održivog razvoja su:

1. Iskorjenjivanje siromaštva u svim njegovim oblicima i svugdje
2. Iskorjenjivanje gladi, postizanje sigurnosti hrane, unapređenje prehrane i razvoj održive poljoprivrede
3. Osiguranje zdravog života i promoviranje dobrobiti za sve u svim dobnim skupinama
4. Osiguranje uključivog i ravnopravnog kvalitetnog obrazovanja i promoviranje cjeloživotnog obrazovanja i cjeloživotnih prilika za učenje i razvoj za sve
5. Postizanje ravnopravnosti spolova i osnaživanje svih žena i djevojaka
6. Osiguranje dostupnosti i održivo gospodarenje vodama i sanitarnom infrastrukturom za sve
7. Osiguranje pristupa dostupnim, sigurnim i održivim modernim izvorima energije za sve
8. Promoviranje održivog, uključivog ekonomskog rasta, punu i produktivnu zaposlenost i dostojan rad za sve
9. Izgradnja otporne infrastrukture, promoviranje uključive i održive industrijalizacije i poticaj inovacijama
10. Smanjenje nejednakosti među zemljama
11. Izgradnja uključivih, sigurnih, otpornih i održivih gradova i ljudskih naselja
12. Osiguranje održive potrošnje i proizvodnje
13. Poduzimanje hitnih radnji za borbu protiv klimatskih promjena i njenih utjecaja
14. Očuvanje i održivo korištenje oceana, mora i morskih resursa za održivi razvoj
15. Očuvanje, obnova i promocija održivog korištenja kopnenih ekosustava, održivo gospodarenje šumama, borba protiv dezertifikacije i zaustavljanje i promjena trenda degradacije tla i zaustavljanje gubitka biološke raznolikosti

16. Promoviranje mirnih i uključivih društava za održivi razvoj, pristup pravdi za sve i izgradnja učinkovitih, odgovornih i uključivih institucija na svim razinama
17. Jačanje sredstava primjene i obnove globalnih partnerstva za održivi razvoj (UN, 2015a)

3.2. Uloga poslovnog sektora

Ciljevi održivog razvoja prihvaćeni su na Samitu održivog razvoja Ujedinjenih naroda u rujnu 2015. od strane svih 193 zemalja članica Ujedinjenih naroda. Predstavljaju Program održivog razvoja do 2030. godine u kojem je uključena snažna uloga poslovnog sektora što je vidljivo iz članka 67. Programa koji navodi: "Aktivnosti privatnog poduzetništva, investicije i inovacije predstavljaju glavne pokretače produktivnosti, uključivog ekonomskog rasta i stvaranja radnih mjesta. Prihvaćajući raznolikost privatnog sektora, koji može biti mikro poduzeće ili pak multinacionalna kooperacija, pozivamo sve poduzetnike da primijene svoju kreativnost i inovacije u rješavanju izazova održivog razvoja" (UN, 2015).

Poslovne organizacije smatraju se ključnim akterima u provedbi ovog ambicioznog programa, kreatori poslovnih rješenja za izazove održivog razvoja koji stoje pred svijetom. Izvještavanje o održivosti poslovnog sektora posebno se spominje kao jedan od ciljeva koji predstavlja alat za uključivanje poslovnog sektora u održivi razvoj. Izvještavanje o održivosti, navedeno je, može katalizirati aktivnosti poslovnih organizacija kao i procijeniti doprinos poslovnih organizacija Ciljevima održivog razvoja (SDG Compass, 2015.).

Donošenje informiranih odluka koje se tiču odnosa aktivnosti organizacije i njenih utjecaja na održivi razvoj vrlo je važno jer osnažuje dionike, daje im pristup informacijama koje su bitne te omogućuje komunikaciju s korporacijama korištenjem zajedničkog jezika. Također podržava pristup temeljen na pravima.

Nedavna studija koju su proveli stručnjaci Danskog financijskog instituta Nykredit, pokazala je da kompanije koje objavljuju informacije o utjecaju na održivost imaju bolje povrate na uloženi kapital. Ovo je pokazatelj da se izvještavanje o održivosti polako seli s mogućnosti prema potrebi u smislu vrijednosti koju ono predstavlja u postizanju konkurentnosti.

Upravo zbog ovih prednosti koje izvještavanje ima na proces implementacije održivosti te bolje konkurentnosti, proces izvještavanja o održivosti postaje ključan alat za kreiranje uključivih i opstojnih tržišta i ekonomija (Matešić, 2016). Veći stupanj objave informacija o okolišnim, društvenim i ekonomskim utjecajima koje organizacija ima, vodi k većoj transparentnosti koja pomaže informiranom donošenju odluka. Ovakav pristup povećava povjerenje između dionika i konačno može potaknuti razvoj održive ekonomije pa tako i sveukupnog življenja.

4. IZVJEŠTAVANJE KAO DOPRINOS PROVOĐENJU CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA

Novi Standardi za izvještavanje o održivosti Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) predstavljaju najnoviji doseg napora stručnjaka GRI-a čije smjernice već dulji niz godina predstavljaju globalno najčešće korišten standard za izvještavanje o održivosti kojem se ujedno i najviše vjeruje. Od 250 svjetski najvećih korporacija, 92% o svojim utjecajima u sferi održivosti izvještava dok 74% od njih to čini koristeći ove Standarde (GRI, 2016). GRI je također i veliki poticaj razvoju politika te pomaže u radu 55 vlada kao i mnogim drugim izrađivačima politika i regulatorima tržišta kojima pomažu izgradnju politika i okvira koji će biti poticajni za objavu informacija kao i odgovornost za postizanje ciljeva održivog razvoja.

GRI u svojoj viziji izjavljuje da mu je namjera kreirati budućnost gdje je održivost sastavni dio procesa donošenja odluka svake organizacije. Sve je više prisutno mišljenje kako vlade nisu jedini čimbenik koji je odgovoran za izgradnju održivih društava. Korporativni čimbenici i poslovni sektor u cjelini čine ključne aktere u kreiranju zelenog rasta s ciljem održivog razvoja. Ova nova paradigma je ukorijenjena u međunarodnoj politici kao što su Ciljevi održivog razvoja (SDG) te je sastavni dio nacionalnih i trgovinskih politika. Zbog toga Smjernice GRI-a kao SDG i predstavljaju nedjeljive agente za promjenu.

GRI nije jedina organizacija koja je izradila široko prihvaćene smjernice za izvještavanje. *Driving sustainable economies (CDP)* organizacija je koja je kreator globalnog okolišnog sustava za izvještavanje (CDP, 2016.). Svake godine šalju upit za informacije na koje je u 2015. godini odgovorilo 5500 kompanija. Pitanja se tiču klimatskih promjena, korištenja vode, šuma i drugih prirodnih resursa. Metodologija na temelju upisanih odgovora svake godine izrađuje rang listu temeljenu na procjeni razine utjecaja. Ovakvo prikupljene informacije služe investitorima, kompanijama, vladama i drugim dionicima da ublažavaju rizike od korištenja energije i prirodnih resursa te da identificiraju mogućnosti odabira odgovornih načina odnosa s okolišem.

CDP je aktivno sudjelovao u reviziji smjernica za objavu informacija o stakleničkim plinovima G4 smjernica što čini ove dvije metodologije bliske i kompatibilne. Oba se okvira za izvještavanje temelje na Protokolu za stakleničke plinove: Opcija 3 kojeg su izradili Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) i Svjetski institut za resurse (WRI) (GHG Protocol, 2012).

Razlog ovako rastuće važnosti izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju možemo naći i u činjenici da investitori dio svojih portfelja sve češće rezerviraju za investicije u promjene. Ovdje traže jasne informacije o društvenim i okolišnim utjecajima svojih investicija. Investiranje u promjene definirala je Globalna mreža za investiranje u promjene (GIIN) kao ulaganje u poduzeća, organizacije i fondove s ciljem stvaranja društvenih i okolišnih utjecaja uz financijski povrat. Ovaj oblik investiranja bilježi rast interesa investitora za izvještaje poduzeća o društvenim i okolišnim utjecajima njihovih aktivnosti.

Kako bi potaknuo transparentnost, kredibilitet, mjerljivost i utjecaj investicija, GIIN nudi katalog mjera i pokazatelja (IRIS) koji investitori mogu koristiti kako bi mjerili svoje društvene, okolišne i ekonomske utjecaje. Ovaj set mjera podudara se sa Smjernicama GRI-a iako daje zaseban okvir koji je prilagođen investitorima promjena (GRI, 2015a). On nudi pokazatelje koji su prilagođeni posebnim sektorima te mjere koje se odnose na društvene i okolišne utjecaje što omogućuje investitorima njihovo korištenje bez obzira na vrstu djelatnosti, dio svijeta ili ciljeve održivosti koje pojedina poduzeća imaju. Mjeriti se mogu:

- Financijski učinak uključujući standardne pokazatelje
- Operativni učinci, politika upravljanja, politika zapošljavanja kao i društveni i okolišni utjecaji svakodnevnih poslovnih aktivnosti
- Utjecaj proizvoda uključujući i kvantitativne pokazatelje društvenih i okolišnih koristi od proizvoda, usluga ili drugih procesa kojima upravljaju poduzeća
- Učinci na razini sektora kao što su okolišni i društveni utjecaji primjerice poljoprivrede, financijske djelatnosti, zdravstva i slično
- Društveni i okolišni ciljevi kao što su to napredak prema specifičnim ciljevima kao npr. kreiranje radnih mjesta ili pak održivo upravljanje zemljištem.

4.1. Europska direktiva o nefinancijskom izvještavanju i kompatibilnost s GRI

Uz veliki izbor različitih smjernica, kriterija i pokazatelja za izvještavanje o nefinancijskim utjecajima ili izvještavanje o održivosti, koji nastaju kao odgovor na sve veća očekivanja da poslovni sektor preuzme vodstvo prema održivom razvoju, EU je propisala i obvezu izvještavanja za velika poduzeća. Direktiva o nefinancijskom izvještavanju (2014/95/EU) (u daljnjem tekstu: Direktiva) je stupila na snagu u prosincu 2014. godine te propisuje obvezu za velika poduzeća da objavljuju izvještaje o svojim nefinancijskim učincima od 1. siječnja 2017. godine. Ove izjave o nefinancijskim utjecajima, kako ih naziva Direktiva trebaju sadržavati informacije o okolišnim i društvenim utjecajima, odnosu prema radnoj snazi, korupciji i mitu, ljudskim pravima i raznolikosti. Cilj je Direktive da objavom informacija o održivosti pomogne u identifikaciji utjecaja i rizika te da poveća povjerenje investitora i potrošača prema poduzećima od javnog interesa. Direktiva potiče objavu nefinancijskih informacija u obliku izjava ili izvještaja ovisno o poduzeću o kojem se radi te ove objave mogu sadržavati financijske informacije, izvještaj rukovodstva ili izjave o korporativnom upravljanju (EU, 2014).

Smjernice GRI-a moguće je koristiti u ispunjavanju obveza koje propisuje Europska direktiva o nefinancijskom izvještavanju što sugerira i sama Direktiva u svom sadržaju. U svim opcijama GRI omogućuje pokazatelje koji mogu poslužiti za mjerenje i objavu potrebnih informacija. Koncept materijalnosti kojeg nudi GRI omogućuje poduzećima da definiraju koje su to informacije koje Direktiva definira kao one koje najlakše mogu dovesti do ozbiljnih utjecaja. Zajednička tema ova dva dokumenta je pridavanje

važnosti temi DOP-a koja govori o upravljanju dobavljačkim lancem. Naime Direktiva od poduzeća zahtijeva da bitne teme koje se tiču održivosti, a koje su definirane, budu procijenjene s obzirom na ozbiljnost i intenzitet, uključujući i procjenu utjecaja u području ne samo operacija poduzeća već i procesu korištenja proizvoda i usluga također i u području dobavljačkog lanca. Nadalje, Direktiva zahtijeva opis procesa koji se primjenjuje na odabir dobavljača kako bi se na vrijeme identificirali, prevenirali i ublažili negativni utjecaji u području djelovanja dobavljačkog lanca (GRI, 2015). GRI stavlja snažan naglasak na proces dubinske provjere dobavljačkog lanca koji također pripada sferi utjecaja svake organizacije (GRI, 2014). Ovaj proces pomaže poduzećima da bolje razumiju gdje dolazi do njihovih najznačajnijih utjecaja, bez obzira jesu li ti utjecaji pod direktnim upravljanjem organizacije ili se nalaze više ili niže u lancu vrijednosti. Naglasak na odgovornost lanca vrijednosti raste posljednjih godina pod utjecajem UN-ovih Smjernica o poslovnom sektoru i ljudskim pravima (UNGP). Direktiva, ali i GRI smjernice uvode ovu odgovornost s ciljem da se izdvajanjem dijela proizvodnje ne izdvaja i odgovornost za utjecaje koji pri tom nastaju.

Direktivom Europska komisija također želi potaknuti stalno unapređenje transparentnosti poduzeća u objavi nefinancijskih informacija što je kontinuirani proces. DOP i održivost koji su kao kombinacija dugoročne profitabilnosti, društvene pravde i brige za okoliš, također dugoročni poduhvati postat će sve bolje definirani te sve šire primijenjeni. Cilj je Direktive kao i smjernica koje potiču izvještavanje o održivosti, ne da se pukom objavom traženih informacija zadovolji tražena forma već da se promišljanjem i upravljanjem ključnim utjecajima daje doprinos održivom razvoju. Konačni rezultat opet je doprinos provedbi Ciljeva održivog razvoja.

5. NORMA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI ISO 26000

UN pomoću Ciljeva održivog razvoja želi potaknuti poduzeća ne samo da izvještavaju o svojim utjecajima već i da sustave poslovnog upravljanja i procese u poduzeću prilagode tehnološkim, poslovnim i strateškim promjenama kojima će kreirati inovacije za održivi razvoj. U tom smislu neophodno je da se u poslovne organizacije uvode sustavi koji potiču nove pristupe koji su sadržani u konceptu društveno odgovornog poslovanja. Globalno najvažnija norma društvene odgovornosti svakako je ISO 26000.

Norma društvene odgovornosti ISO 26000 nudi smjernice kako poslovnim subjektima tako i drugim organizacijama o tome kako upravljati odgovorno. Pomaže pojasniti što je društvena odgovornost i pomaže poduzećima i organizacijama prevesti načela u konkretne akcije. Nudi niz primjera dobre prakse prikupljenih diljem svijeta o tome kako uspješno primijeniti društvenu odgovornost. Norma je predviđena za organizacije svih veličina kao i za sve tipove organizacija uključujući velika i mala poduzeća, javne institucije te vladine i nevladine organizacije. Kreirana je kako bi pomogla organizacijama da daju svoj doprinos održivom razvoju što objavom Ciljeva održivog razvoja (SDG) postaje itekako pravovremeno i aktualno. Cilj je norme potaknuti organizacije da se ne zadovolje pukim usklađivanjem s propisima već da pokušaju više, kroz individualne inovacije promovirati bolja rješenja u području društvene i okolišne odgovornosti.

ISO 26000 i GRI smjernice se u značajnoj mjeri preklapaju i nadopunjuju u smislu tema koje pokrivaju. Dok Norma pruža vrlo temeljite upute koje daju materiju poduzećima kako da organiziraju svoje aktivnosti poštujući načela društvene odgovornosti, GRI Smjernice nude metodologiju kako mjeriti i prezentirati učinke i rezultate postignute uvođenjem društvene odgovornosti u poslovanje. I ISO 26000 i GRI Smjernice daju popis utjecaja i odgovornosti u području najčešćih ekonomskih, okolišnih i društvenih tema i utjecaja koje bi trebale mjeriti i njima upravljati sve organizacije (GRI, 2014a). Ipak dok ISO 26 000 predstavlja uputu o tome kako kreirati aktivnosti kojima se trebaju adresirati ovi utjecaji, GRI objašnjava kako izvještavati o svakoj ovoj bitnoj temi. Prema ISO 26000 organizacije moraju identificirati bitne teme te ih procijeniti s obzirom na utjecaj. Utjecaj se mjeri s obzirom na to koliko je tema bitna dionicima te koliko se njenim upravljanjem može doprinijeti održivom razvoju. GRI ima sličan pristup i nudi upute kako identificirati i odrediti prioritetne teme o kojima treba izvijestiti uključujući i upute o tome kako procijeniti važnost utjecaja ovih tema na dionike. Rezultat u oba slučaja je popis ključnih tema i utjecaja kojima organizacija treba upravljati i o njima izvještavati u području ekonomskih, društvenih i okolišnih tema, koje su interesantne i utječu na odluke i stavove dionika.

6. GLOBALNA INICIJATIVA ZA IZVJEŠTAVANJE (GRI) I UN-OVE SMJERNICE O POSLOVNOM SEKTORU I LJUDSKIM PRAVIMA (UNGP)

UN-ove smjernice o poslovnom sektoru i ljudskim pravima (UNGP)² (u daljnjem tekstu: Smjernice) značajno su utjecale na sadržaj i pristup rastuće nefinancijske odgovornosti poduzeća što se očituje ne samo u Direktivi o nefinancijskom izvještavanju već i nizu smjernica i načela za izvještavanje (UN, 2011). Ove Smjernice služe kako bi se bolje razumjeli utjecaji i učinci poslovanja na ljudska prava te kako bi se točnije identificirali rizici i posljedice. Smjernice služe i kao poticaj da se javno progovori o ljudskim pravima i potrebi zaštite, između ostalog i izvještavanjem koristeći poznate metode, te kako bi se na taj način pridonijelo postizanju cilja Smjernica koji se sastoji od preuzimanja odgovornosti i sprečavanja kršenja ljudskih prava kroz ustaljene procese izvještavanja te kako bi se ove metode integrirale u samu srž poslovnih strategija.

UN-ove smjernice za poslovni sektor i ljudska prava definiraju odgovornost i poduzeća i vlada prema ljudskim pravima te za obeštećenje u slučaju njihova kršenja. Ključan je fokus na utjecaj do kojeg dolazi ponašanjem poduzeća. Smjernice posebno naglašavaju važnost komunikacije o utjecaju na ljudska prava što je preduvjet za bolje razumijevanje i poštivanje istih. Komunikacija se potiče i unutar poduzeća te unutar poslovnih asocijacija. Zbog toga je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) u tijeku 2016. godine organizirao nekoliko treninga na temu Smjernica i pitanja zaštite ljudskih prava s ciljem poticanja dijaloga i promišljanja ove važne teme.

² Prijevod Smjernica o poslovnom sektoru i ljudskim pravima dostupan na: <http://www.hrpsor.hr/smjernice-o-poslovnom-sektoru-i-ljudskim-pravima-2-596.html>

Transparentnost je važan prvi korak prema promjeni kako na razini politike tako i na korporativnom nivou. Društvima su potrebne informacije kako bi na temelju istih mogla djelovati, a poduzeća trebaju informacije koje će im pomoći da kreiraju adekvatne mjere s ciljem identifikacije, izbjegavanja, ublažavanja i obeštećenja u slučaju kršenja ljudskih prava. Neophodno je stoga da pojedinci čija su ljudska prava ugrožena budu uključeni u dijalog. Dodatno, mehanizmi popravka moraju biti dostupni i na raspolaganju svim žrtvama kršenja ljudskih prava. Ove promjene se neće dogoditi bez jačanja transparentne komunikacije koja uključuje okupljanje kritične mase informacija o tome kako poduzeća utječu na ljudska prava. Dodatno, ove informacije moraju biti strukturirane i pouzdane. Upravo izvještavanje o ovim temama sastavni je dio izvještavanja o održivosti kakve promoviraju Direktiva o nefinancijskom izvještavanju kao i GRI dok provedba procesa zaštite ljudskih prava direktno pridonosi provedbi dijela Ciljeva održivog razvoja.

7. POVEZANOST SDG I PROGRAMA ZA RAZVOJ EU

Od samog početka EU ima vodeću ulogu u doprinosu procesu postizanja Ciljeva održivog razvoja. EU se također obvezala da će raditi na tome da se taj program pokrene, unutar EU-a (npr. budućim inicijativama EU-a, među ostalim, strategijom kružnog gospodarstva koja je usmjerena na promicanje održivih modela proizvodnje i potrošnje) i u okviru vanjskih politika EU-a na način što će podržavati provedbene napore u drugim zemljama, posebno onima kojima je to najviše potrebno.

Novi Program za razvoj Europske unije kao temeljnu krilaticu bi trebao nositi „Održivost kao poticaj rastu“. Institucije Europske unije, a posebno Europska komisija bi trebali upravo jačanjem uloge poduzeća dati poticaj onima koji svojim djelovanjem daju pozitivan doprinos održivom razvoju. Na žalost nedostatna podrška pozitivnoj praksi glavni je razlog i u Hrvatskoj zašto pristup održivom poslovanju nije masovnije prihvaćen.

Potrebno je također povezivanje institucija unutar EU kao i na nacionalnim razinama kako ne bi bilo vertikalne strukture te kako bi se povećala horizontalna povezanost između sektora i tema kojima se bave. Koncept održivosti posebno je interdisciplinarn te je gotovo nemoguće govoriti o napretku po pitanju održivosti, ako tema nije provučena kroz više od jednog resora ili institucije te njihovih politika i akcijskih planova.

Povezanost politika biti će ključna na nacionalnoj, europskoj te isto tako međunarodnoj razini kako bi Program 2030 (UN, 2015) mogao biti učinkovito proveden na unutarnjem i vanjskom planu. Za Europu je ključno da sagradi krovnu strategiju koja će rezultirati nacionalnim strategijama koje prenose odredbe DOP-a, održivog razvoja i SDG i koja će potaknuti i ubrzati nastajanje inovativnih poslovnih modela, proizvoda i usluga koji će davati doprinos ciljevima Programa 2030. Jedan od načina da se ovo postigne svakako je zahtjev da dio odgovornih organizacija javno izvještava kako daju svoj doprinos jednom ili više ciljeva SDG. U tom smislu Direktiva o nefinancijskom izvještavanju (EU, 2014) dobiva puni smisao, a sličnu obvezu trebalo bi uvesti i za organizacije zadužene za strategije i politike na nacionalnim razinama. Štoviše, potrebno je bolje balansirati obveze i inovativnost. Iako je uloga EU ključna u promicanju poštivanja ekonomskih,

okolišnih i društvenih pravila i očekivanja, trebalo bi ostaviti otvorenu mogućnost za uključive i održive inovacije koje se grade na znanstvenim i tehnološkim znanjima poslovnog sektora i njegovih dionika koji zajedno razvijaju rješenja za najvažnije društvene potrebe i izazove.

Dodatno, potrebno je poučiti investitore kako bi razumjeli koliko je ključna njihova uloga u poticanju srednje i dugoročnih investicija u poduzeća koja integriraju prava okoliša, potrošača, kao i ekonomska i ljudska prava u poslovne strategije i prakse. Također EU institucije trebaju bolje razumjeti i povezati se s lokalnim realnostima, situacijama i sudionicima kako bi u svojim makro-politikama bolje ugradila lokalne potrebe i mogućnosti. Europa mora, ako želi da poslovni sektor investira u održivi razvoj, osigurati učinkovit i poticajan okvir za poslovanje. Poticanje poslovnog sektora da ulaže u održivi razvoj biti će moguć kad Europa obogati svoj pristup i promovira nove generacije upravljanja koji će međunarodne i postojeće norme i standarde prevesti u jezik poslovnog sektora.

8. ZAKLJUČAK

Postizanje Ciljeva održivog razvoja UN-a predstavlja preduvjet dugoročnog opstanka i dobrobiti čovjeka na Zemlji. Ciljevi govore o ključnim izazovima koje kao čovječanstvo moramo razriješiti kako bismo osigurali budućnost novim generacijama. Vlade svijeta predvođene međunarodnim organizacijama i institucijama, na neki su način priznale da to nisu u stanju učiniti. Neuspjeh pregovora oko smanjenja stakleničkih plinova koji se vodi već desetljećima, najbolji je pokazatelj koliko je teško prihvatiti politiku koja će biti dovoljno obvezujuća i ambiciozna, a da ne krši prava stanovništva slabijeg imovinskog statusa. Zbog toga je fokus Programa razvoja 2030 upravo na poslovnom sektoru koji je pokazao da ima resurse i snagu da pokrene promjene i razvije inovativna rješenja za mnoge probleme iz prošlosti. Sada je izazov kako poslovni sektor staviti u funkciju održivog razvoja.

U ovom radu su prezentirani neki alati koji su razvijeni s ciljem poticanja poslovnog sektora da preuzme vodeću ulogu u pronalaženju modela za prelazak na održivi razvoj i postizanje Ciljeva održivog razvoja UN-a. Većina tih alata nije nova no njihova važnost pod utjecajem regulative i novoizglasanih ciljeva znatno je ojačala. Ipak, potrebno je još mnogo rada na stvaranju regulatornog okvira kako bi proces razvoja poslovnih praksi temeljenih na održivom razvoju zaživio na zadovoljavajući način.

Usprkos tome treba reći da su ciljevi održivog razvoja jasna naznaka u kojem smjeru će se kretati politike zemalja članica UN-a te su poslovne organizacije koje krenu u razvoj rješenja za postizanje ovih Ciljeva sigurno na putu ka dugoročnoj konkurentnosti. Stoga je važno skrenuti pozornost poslovnom sektoru da koristeći ciljeve održivog razvoja kao smjer razvoja svojih poslovnih aktivnosti može osigurati svoju uspješnu poslovnu budućnost.

Cilj je ovog rada potaknuti gospodarstvenike da dodatno promisle mogu li i na koji način pridonijeti svojim djelovanjem provedbi Ciljeva održivog razvoja te istovremeno kreirati i vlastitu konkurentsku prednost i prosperitet.

REFERENCE

- Driving Sustainable Economies (CDP) (2016) Linking GRI and CDP. How are GRI's G4 Guidelines and CDP's 2016 Climate Change Questions Aligned? [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org> [22. kolovoz, 2016.]
- EU (2011) Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. (COM 2011/681) [on-line] Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF> [23. kolovoza, 2016.]
- EU (2014) Direktiva o nefinancijskom izvještavanju (2014/95/EU). [on-line] Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> [23. kolovoza, 2016.]
- GHG Protocol (2012) Greenhouse Gas Protocol. [on-line] Dostupno na: <http://www.ghgprotocol.org/> [23. kolovoza, 2016.]
- GRI (2014) Smjernice za izvještavanje globalne inicijative za izvještavanje G4. [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resLangText=Croatian> [20. siječnja, 2016.]
- GRI (2014a) GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org> [22. kolovoz, 2016.]
- GRI (2015) Making Headway in Europe: Linking GRI's G4 Guidelines and the European Directive on Non - Financial and Diversity Disclosure. [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org> [22. kolovoz, 2016.]
- GRI (2015a) Linking GRI and IRIS: How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines. [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org> [22. kolovoz, 2016.]
- GRI (2016) GRI's contribution to Sustainable Development. [on-line] Dostupno na: <https://www.globalreporting.org> [22. kolovoz, 2016.]
- Matešić, M. (2016) Komunikacija nefinancijskih utjecaja poduzeća u Hrvatskoj [on line] Dostupno na: http://www.vpsz.hr/media/files/Zbornik_radova_-_Book_of_Proceedings_FR_2016_-online.pdf [15. srpanj 2016.]
- SDG Compass (2015) SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. [on line] Dostupno na: www.sdgcompass.org [15. srpanj 2016.]
- UN (2011) UN-ove smjernice za poslovni sektor i ljudska prava. [on line] Dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/smjernice-o-poslovnom-sektoru-i-ljudskim-pravima-2-596.html> [31. kolovoz 2016.]

UN (2015) Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingour-world> [22. kolovoz, 2016.]

UN (2015a) Sustainable Development Goals (UN SDGs). [on line] Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> [22. kolovoz, 2016.]

UNCED (1992) Agenda 21. [on line]. Dostupno na: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> [15. kolovoz 2016.]

MOTorni BROD “PLOVPUT SPLIT” U FUNKCIJI PODIZANJA RAZINE SIGURNOSTI PLOVIDBE

MOTOR SHIP “PLOVPUT SPLIT” IN THE CAPACITY OF RAISING NAVIGATION SAFETY LEVEL

Darko Meštrović

Edo Mimica

Katja Božić

Plovput d.o.o., Obala Lazareta 1, 21000 Split, plovput@plovput.hr

SAŽETAK

“Plovput” d.o.o. temelji društveno odgovorno poslovanje na strateškom upravljanju Društvom sukladno *Strategiji razvoja Plovputa d.o.o. 2014. – 2018.*, godišnjim planovima poslovanja, *Antikorupcijskom programu*, *Kodeksu korporativnog upravljanja*, *Strategiji upravljanja rizicima*, *Sustavu upravljanja kvalitetom* i drugim poslovnim dokumentima. Projekt gradnje motornog broda “Plovput Split” nastao je kao potreba za unaprjeđenjem sigurnosti pomorske plovidbe istočnom obalom Jadrana i šire. Brod je specijaliziran za izvođenje hidrograđevinskih radova, s naglaskom na izgradnju novih objekata pomorske signalizacije i sanaciju postojećih. U odnosu na motorni brod “Svjetionik”, koji je star 30 godina, motorni brod “Plovput Split” značajno pridonosi društvenoj, ekonomskoj i ekološkoj komponenti društveno odgovornog poslovanja. Svaka od navedenih komponenti kontinuirano se analizira u odnosu na resurse i ciljeve razvoja Društva.

Društvena komponenta očituje se u činjenici da “Plovput” trenutno (travanj 2016. g.) skrbi o 1065 objekata pomorske signalizacije na 6287 kilometara obale. Izgradnjom novog broda stvoreni su uvjeti za povećanje broja izgrađenih objekata godišnje, uz održavanje postojećih, u svrhu permanentnog podizanja razine sigurnosti plovidbe na moru.

Ekonomska komponenta vidljiva je kroz uštede koje donose respektabilne tehničke mogućnosti broda, troškovi njegova održavanja smanjeni su uz povećanu učinkovitost i iskoristivost na terenu.

Brod koristi novije tehnologije koje manje zagađuju okoliš, modernu mehanizaciju, a veliki manipulativni prostor na palubi planira se koristiti kao pomoć u zaštiti mora i/ili prijevozu materijala za sanacije zagađenja mora.

"Plovput" koristi sve resurse u funkciji svoje primarne misije – obavljanja poslova sigurnosti plovidbe na moru, odnosno zaštite ljudskih života i imovine na hrvatskoj obali.

Ključne riječi: modernizacija, podizanje razine sigurnosti plovidbe na moru, brod, društvena odgovornost

ABSTRACT

The company Plovput Ltd has based its corporate social responsibility on strategic management of the Company pursuant to the 2014-2018 Development Strategy of the company Plovput Ltd, annual business plans, anti-corruption program, Corporate Management Code, Risk Management Strategy, Quality Control System and other business documents. The project for the construction of the motor ship "Plovput Split" emanated from the need for improving maritime navigation safety along the east Adriatic coast and beyond. The ship specialises in the execution of hydrological construction works, with a focus on the construction of new maritime aids to navigation and the renewal of existing ones. Compared to motor ship Svjetionik (a 30-year old motor boat), motor ship Plovput Split significantly contributes to the social, economic and ecological component of corporate social responsibility. Each of the stated components has been continuously analysed with regard to resources and the goals for the development of the Company.

The social component is reflected in the fact that Plovput currently (April, 2016) takes care of 1065 maritime aids to navigation along the 6287 km long coast. Building a new ship creates the prerequisites for increasing the number of facilities for navigation safety built per year which, together with the maintenance of existing ones, leads to continued improvement of the sea navigation safety level.

The economic component is reflected through the reduction of expenses, which contributes to the improvement of the ship's technical characteristics. Maintenance expenses have also been cut down, which increases on-site efficiency and utility.

The new motor ship uses the latest technology which produces less pollution and modern mechanisation, while the large handling area on the deck can be used as an aid in sea protection and/or transport of materials for marine pollution clean up and recovery.

Plovput uses all resources for its primary mission - the performance of tasks related to safety of navigation at sea i.e. protection of human lives and real property on the Croatian coast.

Key words: modernisation, raising navigation safety level, ship, social responsibility.

1. UVOD

"Plovput" d.o.o. temelji društveno odgovorno poslovanje na strateškom upravljanju Društvom sukladno *Strategiji razvoja Plovputa d.o.o. 2014. – 2018.*, godišnjim planovima poslovanja, *Antikorupcijskom programu*, *Kodeksu korporativnog upravljanja*, *Strategiji upravljanja rizicima*, *Sustavu upravljanja kvalitetom* i drugim poslovnim dokumentima.

Projekt gradnje motornog broda "Plovput Split" nastao je zbog permanentne potrebe za podizanjem razine sigurnosti pomorske plovidbe u teritorijalnome moru i unutarnjim morskim vodama Republike Hrvatske.

U svrhu postizanja optimalne operativnosti „Plovputa“ u obavljanju poslova sigurnosti plovidbe na morskome području u svojoj nadležnosti, u funkciji su sljedeća plovna područja (skraćeno:PP) od sjevera prema jugu: PP Pula, PP Rijeka, PP Zadar, PP Šibenik, PP Split, PP Korčula i PP Dubrovnik.

U svrhu osiguranja sigurne plovidbe u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnome moru Republike Hrvatske "Plovput" izrađuje, postavlja i održava *objekte pomorske signalizacije* koji su od općeg interesa za sigurnost plovidbe te objekte od lokalnog interesa u vlasništvu trećih osoba.

Sukladno članku 1. *Pravilnika o naknadi za uporabu objekata sigurnosti plovidbe*, pod objektima sigurnosti plovidbe podrazumijevaju se:

- objekti pomorske signalizacije (svjetionici, obalna svjetla, oznake, plutače, radarski farovi, signali za maglu, signalne postaje, Centar za nadzor i upravljanje plovidbom Kanalom sv. Ante, elektroničke oznake – AIS AtoN) i
- obalne radijske postaje s opremom na pripadajućim kotama (*Pravilnik o naknadi za uporabu objekata sigurnosti plovidbe, 2016.*).

Iz službene evidencije za lipanj 2016. godine vidljivo je da "Plovput" trenutno održava ukupno 1085¹ objekata pomorske signalizacije. Povećanje broja objekata pomorske signalizacije ostvaruje se prema potrebama na terenu, odnosno novim izgrađenim takvim objektima, a isto tako stalnim i privremenim postavljanjem objekata koji označavaju plovne putove na gradilištima, kojima se osigurava sigurna plovidba u akvatoriju, sukladno zahtjevima nadležnih lučkih kapetanija i investitora na morskog infrastrukturi.

2. PLOVNI KAPACITETI PLOVILA "PLOVPUTA"

Prema definiciji *Pomorskog zakonika*, brod (osim ratnog broda) jest plovni objekt namijenjen za plovidbu morem, čija je duljina veća od 12 metara, a bruto tonaža veća od 15 BT, ili je ovlašten prevoziti više od 12 putnika. Brodica je plovni objekt namijenjen za plovidbu morem koji nije brod ili jahta, čija je duljina veća od 2,5 metara ili ukupne snage porivnih strojeva veće od 5 kW, kako je definirano u članku 5. *Pomorskog zakonika (Zakon o izmjenama i dopunama Pomorskog zakonika, NN 26/15)*.

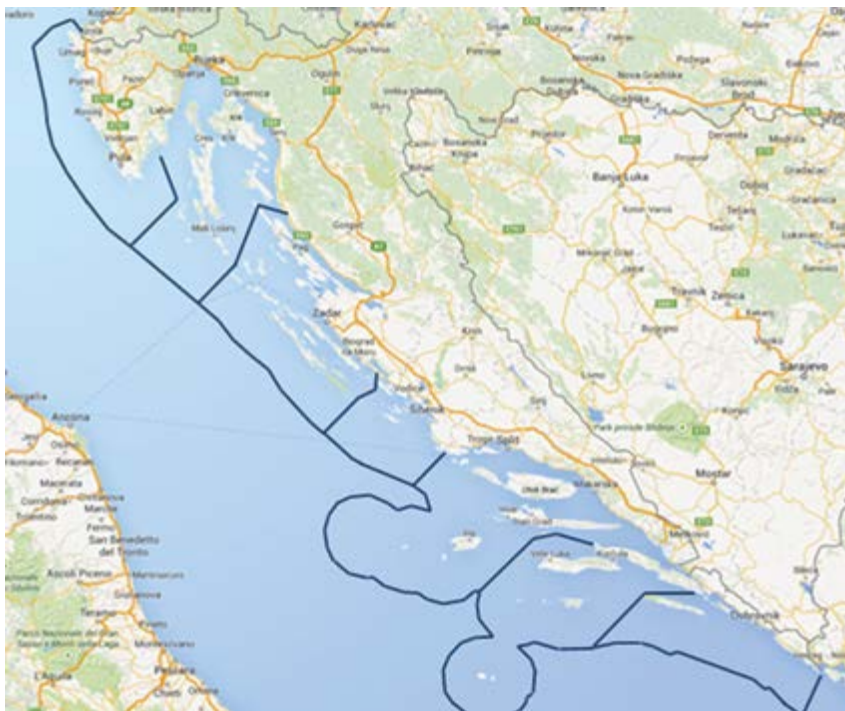
¹ 20 objekata više u odnosu na vrijeme kada je prijavljen sažetak ovog rada.

Motorni brod "Plovput Split" u funkciji podizanja razine sigurnosti plovidbe

Plovne kapacitete "Plovputa" određuju potrebe sukladno zahtjevima za obavljanje poslova temeljne djelatnosti. Konkretna je namjena izgradnja i postavljanje novih objekata pomorske signalizacije te modernizacija i održavanje postojećih, sanacija betonskih blokova, pristana, navoza i pomoćnih objekata na pomorskim svjetionicima i drugim objektima, kao i redovita opskrba pomorskih svjetionika opremom i zalihama potrebnim za obavljanje svjetioničarske službe.

Plovna područja (slika 1.) su organizacijske jedinice koje obavljaju poslove održavanja manjeg opsega koje uključuju: žurne intervencije i održavanje objekata pomorske signalizacije, pripadajuće opreme i uređaja te uređaja koji su sastavni dio pomorske radijske službe, kao i poslove svjetioničarske službe na pomorskim svjetionicima i pomorske radijske službe.

U sklopu plovnih područja djeluju niže organizacijske jedinice, elektromehaničarske radionice i obalne radijske postaje u istoimenim plovnim područjima Rijeka, Split i Dubrovnik.



Slika 1. Plovna područja po internoj radnoj podjeli „Plovputa“

Izvor: www.plovput.hr

Plovila "Plovputa" su brodovi m/b² "Svilaja", m/b "Saida", m/b "Svjetionik" i m/b "Plovput Split", te brodice "Sikavac" i "Plovput 1-7".

² M/b je brodski prefiks za motorni brod. Prefiksi u nazivima plovila ili brodski prefiksi su skraćenice od dva slova koja se nalaze ispred naziva plovila. Prefiks označava status plovila, namjenu ili pogon, a najčešće se koriste skraćenice riječi engleskog jezika.

Motorni brod "Plovput Split" u funkciji podizanja razine sigurnosti plovidbe

2.1. M/b "Svilaja"

M/b "Svilaja" je brod-radionica izgrađen 1953. godine u brodogradilištu "Jozo Lozovina Mosor" u Trogiru. Izgrađen je od drva, bruto tonaže 153,29 BT, nosivosti 40 tona. Brod pokreće motor Cummins KTA 19M3 i postiže maksimalnu brzinu od 9,5 čvorova. Dug je 31,12 metara, širine 7,20 metara i gaza od 2,6 metara.

Brod je specijaliziran za izvođenje radova na modernizaciji objekata pomorske signalizacije i za održavanje postojećih takvih objekata. Sukladno potrebama posla, na brodu su, osim članova posade, povremeno ukrcani i radnici Sektora za održavanje "Plovputa" koji su po struci električari, električari, zidari, keramičari, drvodjelci, plastičari, bravari, limari, ovisno o vrsti posla koji se obavlja na objektima pomorske signalizacije. Brod je opremljen tankovima koji služe za vodoopskrbu pomorskih svjetionika, a također, vezano uz potrebe temeljne djelatnosti, ima priručnu elektromehaničarsku radionicu.



Slika 2. M/b "Svilaja"

Izvor: www.plovput.hr

2.2. M/b "Saida"

M/b "Saida" je brod-radionica izgrađen 1966. godine u brodogradilištu "Greben" u Veľoj Luci. Izgrađen je od drva, bruto tonaže 38,84 BT, nosivosti 5 tona. Brod pokreće motor Cummins QSL9 i postiže brzinu od 9,5 čvorova. Dug je 17,50 metara, širine 4,88 metara i gaza od 1,86 metara. Brod ima svu pripadajuću opremu za obavljanje poslova temeljne djelatnosti.

Brod-radionica specijaliziran je za obavljanje pripremnih radova na izgradnji ili sanaciji postojećih objekata pomorske signalizacije.



Slika 3. M/b „Saida“

Izvor: fotografija Katje Božić, 2016.

2.3. Motorna brodica “Sikavac“



Motorna brodica “Sikavac“ drvena je radna brodica namijenjena za obavljanje poslova redovitog održavanja objekata pomorske signalizacije, te za prijevoz materijala za potrebe održavanja pomorskih svjetionika. Brodica je smještena u ispostavi Ploče, koja djeluje u sastavu Plovnog područja Split.

Slika 4. Motorna brodica “Sikavac“

Izvor: www.plovput.hr

2.4. M/b “Plovput 1-7“

Svako plovno područje “Plovputa“ ima po jednu brzu radnu brodicu izgrađenu od aluminijske legure. Ove brze radne brodice služe za brze intervencije kod pogašenja objekata pomorske signalizacije te za obavljanje radova manjeg opsega koji su dio tekućeg održavanja objekata pomorske signalizacije, a također služe za prijevoz svjetioničara i njihovu opskrbu.

Motorne brodice “Plovput 1-7“ radne su brodice izgrađene od 1998. do 2004. godine u “Brodosplitu – Brodogradilištu specijalnih objekata“ u Splitu. Izgrađene su od aluminijske legure, bruto tonaže 14,35 BT, nosivosti 3 tone. Pokreću ih dva motora MTU 6R, a postižu brzinu do 25 čvorova. Duge su 13,10 metara, širine 4,64 metra i gaza od 1,15 metara. Svaka brodica opremljena je uređajima i opremom koji joj omogućuju autonomiju rada od sedam dana na moru.



Slika 5. Motorne brodice “Plovput 1-7“

Izvor: www.plovput.hr

2.5. M/b “Svjestionik“

M/b “Svjestionik“ izgrađen je 1987. godine u brodogradilištu “Inkobrod“ u Korčuli. Izgrađen je od čelika, bruto tonaže 306 BT, nosivosti 137 tona. Brod pokreću dva motora Cummins NTA 855M, a postiže brzinu od 8,0 čvorova. Dug je 32,80 metara, širine 9,5 metara i gaza od 2,10 metara.



Slika 6. M/b “Svjestionik“

Izvor: www.plovput.hr

Ovaj brod-radionica specijaliziran je za izvođenje hidrograđevinskih radova, te za izgradnju novih i sanaciju postojećih objekata pomorske signalizacije kao i održavanje plutača. Brod je opremljen betonarom kapaciteta 27 m³ betona u četiri sata i beton-pumpom, teleskopskom dizalicom nosivosti 1,2 tona na kraku 14,7 metara, tankovima za prijevoz pitke vode od 150 tona, kompletnom opremom za ronioce, a posjeduje i dobro opremljenu elektromehaničarsku radionicu.



Slika 7. Lijevo: raspodjelna grana; desno: odušnik / filter spremnika za cement.

Izvor: fotografija Katje Božić, 2016.

Uz 10 članova posade, na brodu se stalno nalazi i ronilačka ekipa sa svom potrebnom opremom za podvodne radove.

2.6. M/b “Plovput Split“

M/b “Plovput Split“ projektiran je i namijenjen za izvođenje najstroženijih hidrograđevinskih radova na moru. Izgrađen je u brodogradilištu “Brodograđevna industrija Split“ d.d. u Splitu i isporučen je 25. siječnja 2016. godine. Izgrađen je od čelika,

Motorni brod "Plovput Split" u funkciji podizanja razine sigurnosti plovidbe

bruto tonaže 761 BT i nosivosti 305 tona. Brod postiže brzinu od maksimalno 11,4 čvora, dug je 49,60 metara, širine 11,4 metra i gaza od 3 metra. Jednotrupni je brod, elektrolučno zavaren, s dva pogonska dizelska motora Cummins KTA 19M i dva brodska vijka s fiksnim krilima, te s dva kormila u struji broskog vijka s dodatnim pramčanim i krmenim bočnim porivnicima, što mu omogućuje respektabilne manevarske sposobnosti.

Izgled broda karakterizira pramčana rampa za pristup kamiona s materijalom i ojačana paluba za prijevoz građevinske mehanizacije, kao i veliki manipulativni prostori za smještaj plutača. Specijalnim namjenskim brodom čini ga ugrađena automatska betonara kapaciteta 60 m³ betona u četiri sata s beton-pumpom i raspodjelnom rukom dužine 36 metra. Na brodu su ugrađeni spremnici za tucanik ukupnoga kapaciteta 80 m³ te silos za cement kapaciteta 30 tona.



Slika 8. M/b "Plovput Split"

Izvor: fotografija Katje Božić, 2016.

U brod su ugrađeni tankovi za prijevoz pitke vode od 200 m³ s pumpom vode za njezin prijenos do visine od 130 metara. Osim osam članova posade, na brodu se stalno nalazi ronilačka ekipa sa svom potrebnom opremom za obavljanje podvodnih radova, koji se obavljaju i na dubinama od 60 metara.



Slika 9. Motorni brodovi vezani jedan uz drugi- razlika manipulativnog prostora na palubi. M/b "Plovput Split" je desni brod na slici.

Izvor: fotografija Katje Božić, 2016.

U posebnu opremu broda spada i pramčana palubna dizalica nosivosti 2,95 tona na maksimalnom kraku 21,5 metara te kompresorska baterija za potrebe ronilaca. Elektroničko-električarska i mehaničarska brodska radionica odlično su opremljene, kao i priručno skladište za smještaj potrebnog materijala za plan-ska putovanja.

Motorni brod "Plovput Split" u funkciji podizanja razine sigurnosti plovidbe

"Plovput" u svojoj floti ima četiri radna broda, sedam brzih radnih brodica i jednu radnu brodicu.

3. DRUŠTVENA, EKONOMSKA I EKOLOŠKA KOMPONENTA GRADNJE NOVOG RADNOG BRODA

Namjena novog radnog broda m/b "Plovput Split" prvenstveno je izgradnja novih objekata pomorske signalizacije te održavanje postojećih. Izgradnja novog radnog broda važna je s aspekta osiguranja odgovarajuće razine sigurnosti plovidbe Jadranskim morom u smislu održavanja i gradnje novih objekata pomorske signalizacije.

Tablica 1. Prikaz vrste objekata pomorske signalizacije, tip vlasništva te broj objekata.

Izvor: <http://www.plovput.hr/pomorska-signalizacija>, 30. lipnja 2016. godine

Vrsta objekta pomorske signalizacije	U vlasništvu Plovputa	U vlasništvu trećih osoba	Ukupno
Svjetionik s posadom	17	0	17
Svjetionik bez posade	28	0	28
Obalno svjetlo	306	1	307
Svjetleća oznaka	143	8	151
Svjetleća oznaka pokrivenog smjera	0	2	2
Svjetleća plutača	40	45	85
Signalna postaja	2	0	2
Signalna oznaka	157	6	163
Signalna oznaka pokrivenog smjera	4	2	6
Signalna plutača	13	0	13
Lučko svjetlo	0	309	309
Oznake mosta	0	2	2
Ukupno	710	375	1085

Sagledavajući ciljeve i razvoj "Plovputa" s aspekta društvene, ekonomske i ekološke komponente poslovanja, odluci o izgradnji novog radnog broda prethodila je analiza potrebnih tehničkih kapaciteta za realizaciju postavljenih ciljeva u idućem razdoblju. Izrađen je investicijski projekt "Izgradnja radnog broda" koji je imao za cilj da se nakon provedene analize dođe do pokazatelja o isplativosti ulaganja, kako pod planiranim tako i pri promjenjivim uvjetima poslovanja. Posebno se vodilo računa o dinamici realizacije ulaganja kao i analizi osjetljivosti projekta. Vrijedno je napomenuti da Društvo nije koristilo sredstva Državnog proračuna za 2012., 2013, 2014., 2015. godinu, premda temeljem Zakona o Plovputu, Split (NN 73/97) ta mogućnost postoji za financiranje kapitalnih investicija.

Na osnovi stečenog iskustva u realizaciji novoizgrađenih objekata pomorske signalizacije, radni brod "Plovput Split" značajno pridonosi društvenoj, ekonomskoj i ekološkoj komponenti društveno odgovornog poslovanja Društva:

- Društvena komponenta očituje se u činjenici da "Plovput", sukladno potrebama sigurnosti plovidbe na moru, skrbi o značajnom broju objekata pomorske signalizacije. Iz evidencije objekata pomorske signalizacije za lipanj 2016. godine vidljivo je kako „Plovput“ trenutno skrbi o ukupno 1085 objekata, kojih je više u odnosu na broj objekata u vrijeme kada je prijavljen sažetak ovog rada, što jasno govori o stalnoj potrebi za podizanjem razine sigurnosti plovidbe i povećanju broja objekata pomorske signalizacije na 6287 kilometara naše obale. Izgradnjom novog m/b „Plovput Split“ stvoreni su uvjeti za povećani broj izgrađenih objekata (dosadašnji tehnički kapaciteti su isto onemogućavali), uz kvalitetnije održavanje postojećih, što je i najvažnije u svrhu osiguranja sigurne plovidbe na moru. U suradnji s lučkim kapetanijama od krajnjeg sjevera do krajnjeg juga, a sukladno potrebi označavanja plovinih putova u svrhu podizanja sigurnosti plovidbe na moru, povećava se broj objekata pomorske signalizacije.
- Ekonomska komponenta očituje se u činjenici da su troškovi održavanja brodova smanjeni uz povećanu efikasnost i iskoristivost na terenu. "Plovput" je izgradio novi brod kreditom komercijalne banke i vlastitim sredstvima. Vrijednost investicije gradnje novog broda je 43,6 milijuna kuna. Novi brod gradio se prema projektno-tehničkoj dokumentaciji koju je izradio "Brodarski institut" d.o.o. i koju je odobrio Hrvatski registar brodova.

Postignuti visoki standardi u gradnji m/b "Plovput Split", koji su se afirmirali u svakodnevnom korištenju na radnim zadacima, svakako omogućuju optimalno operativno korištenje. To se posebno očituje u izvrsnim manevarskim svojstvima broda, što posebno dolazi do izražaja pri pozicioniranju za rad na moru. Tankovi za prijevoz pitke vode imaju kapacitet od 200 kubika vode, s pumpom za prijenos vode do visine od 130 metara, što je dostatno za vodoopskrbu najviših svjetionika. Naime, najvišem pomorskom svjetioniku, Palagruži, visina od srednje razine mora do fokusa svjetla iznosi 109 metara. Specifičnost je broda u tome što ima vlastito postrojenje za proizvodnju betona, odnosno automatsku betonaru kapaciteta 60 kubičnih metara betona, a operacija betoniranja dva puta je brža u odnosu na m/b "Svjetionik", čija betonara ima kapacitet 27 m³. Brod koristi brodsku dizalicu koja na kraku od 21,5 metara može dizati teret od 2,95 tona, a ta činjenica je od iznimne važnosti za obavljanje poslova temeljne djelatnosti na moru. Brod je namijenjen za prijevoz građevinske mehanizacije, što je dodatna značajka vrijednosti ovog broda.

Angažmanom novog radnog broda stvorili su se uvjeti za racionalizaciju postojeće flote. M/b "Svjetionik", koji je također brod-betonara, tehnološki više ne udovoljava svim zahtjevima na terenu s obzirom na to da je izgrađen prije gotovo 30 godina, no iako je njegova tehnologija zastarjela, još uvijek je u funkciji obavljanja poslova sigurnosti plovidbe. Konkretno, dosadašnje poslove broda "Sušac" (drvenog broda izgrađenog 1948. godine koji je poslan u raspremu) preuzeo je m/b "Svjetionik". Ti se poslovi odnose dije-

lom na održavanje svjetlećih i signalnih plutača, dok će drugi dio angažmana biti vezan uz izgradnju novih objekata pomorske signalizacije i održavanje postojećih, što svakako pridonosi boljoj iskorištenosti i većoj efikasnosti flote radnih plovila "Plovputa".

Iz "Godišnjeg izvješća za 2015. godinu" vidljivo je kako na povećanje materijalne imovine Društva najviše utjecalo ulaganje u izgradnju novog radnog broda. Također je na povećanje dugoročnih obveza najviše utjecalo kreditno zaduženje kod poslovne banke kojim se sredstvima dijelom financirala gradnja broda. Financijske pokazatelje kao značajan instrument analize financijskog izvješća moguće je razmatrati kao mjere sigurnosti i uspješnosti poslovanja. Prema "Godišnjem izvješću za 2015. godinu", "Društvo je likvidno te je sposobno sve svoje obveze podmiriti u roku što potvrđuje i koeficijent tekuće likvidnosti (FLT) koji iznosi 5,00 FLT. FLT za 2015. godinu pokazuje da je kratkotrajna imovina Društva 5 puta veća od kratkoročnih obveza Društva. Koeficijent financijske stabilnosti (KFS) za 2015. godinu iznosi 0,85 KFS. Iz koeficijenta zaduženosti (KZ) koji za 2015. godinu iznosi 0,19 KZ proizilazi da Društvo nije prezaduženo te nema financijskog rizika. Povećanje KZ u odnosu na 2014. godinu vezano je za povećanje obveza prema kreditnim institucijama koje su proizašle iz povlačenja kreditnih sredstva plasiranih u izgradnju novog radnog broda. Društvo je likvidno, solventno i sve svoje obveze podmiruje u zakonski predviđenom roku."

- Ekološka komponenta novog radnog broda vidljiva je kroz značajno povećanje tehničkih kapaciteta "Plovputa", što svakako pridonosi povećanju razine sigurnosti plovidbe morem, a samim tim i smanjenju broja pomorskih nesreća i mogućnosti zagađenja morskog okoliša. Podizanje standarda vezanih uz sigurnost pomorske plovidbe u konačnici znači osiguranje sigurnije plovidbe u svrhu očuvanja ljudskih života i imovine na moru.

Također, brod raspolaže značajnim manipulativnim prostorom na palubi, koji se zbog svojih dimenzija može po potrebi koristiti kao ispomoć u operacijama zaštite mora od zagađenja i/ili u prijevozu materijala za sanacije zagađenja mora, kao i za prijevoz i postavljanje brana (*skimmera*) za sprječavanje širenja onečišćenja.

M/b "Plovput Split" ima doplov od 800 nautičkih milja uz autonomiju rada od sedam dana. U odnosu na m/b „Svjetionik“, čija starost prelazi 30 godina, m/b "Plovput Split" značajno pridonosi društvenoj, ekonomskoj i ekološkoj komponenti poslovanja, posebno kvalitetom i dinamikom realizacije novoizgrađenih objekata pomorske signalizacije.

Trajna je orijentacija "Plovputa" permanentno podizanje sigurnosti plovidbe u dva aspekta – u području pomorske signalizacije i pomorske radijske službe, te u usvajanju i primjeni novih tehnologija i racionalizaciji poslovanja. U tom kontekstu treba sagledati i nužnost izgradnje namjenskog plovila, što je pridonijelo osnaživanju tehničkih kapaciteta bez kojih nije moguće realizirati postavljene ciljeve temeljne djelatnosti, a samim tim ni omogućiti njezin kontinuiran razvoj.

"Plovput" koristi sve resurse u funkciji svoje primarne misije obavljanja poslova sigurnosti plovidbe na moru, odnosno zaštiti ljudskih života i imovine diljem 6287 kilometara obale hrvatskog dijela Jadrana.

REFERENCE

Fotografije, dostupne na www.plovput.hr i kod koautorice rada.

"Godišnje izvješće za 2015. godinu.," Plovput d.o.o., 2015.

"Godišnji plan poslovanja i plan razvoja i ulaganja u osnovna sredstva", Plovput d.o.o. 2015.

Investicijski projekt "Izgradnja radnog broda" prema projektu "Plovput 48", ožujak 2013., Plovput

Pravilnik o naknadi za uporabu objekata sigurnosti plovidbe, Narodne novine broj 138/2015.

"Strategija razvoja Plovputa za razdoblje 2014. do 2018.,"; Plovput d.o.o., 2015., dostupno na www.plovput.hr.

Zakon o izmjenama i dopunama Pomorskog zakonika, Narodne novine broj 26/2015.

Zakon o Plovputu, Split, Narodne novine broj 73/1997.

OSVJEŠĆIVANJE VRIJEDNOSTI PRIRODE KONCEPTOM USLUGA EKOSUSTAVA

RAISING AWARENESS OF THE VALUE OF NATURE THROUGH THE CONCEPT OF ECOSYSTEM SERVICES

Marta Mikulčić

*Prirodoslovno-matematički fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
Horvatovac 102 a, 10 000 Zagreb, mmikulcic@stud.biol.pmf.hr*

SAŽETAK

Prirodni kapital je ključan za održavanje života na Zemlji. On direktno i indirektno doprinosi ljudskom blagostanju i stoga ima i socio-ekonomsku vrijednost. Usluge ekosustava povezuju okoliš i ekonomiju. To su sve dobrobiti koje ekosustavi pružaju ljudima. Kao koncept u razvoju, pokušava ga se približiti široj publici, posebice donositeljima odluka, koji bi ga trebali primijeniti u upravljanju okolišem. Cilj članka je pružiti uvid u bit koncepta uz pregled povezanih projekata i inicijativa. Prvo se definiraju usluge ekosustava, a slijedi objašnjenje njihove klasifikacije i vrednovanja. Na kraju se pruža kratak osvrt na metode analize usluga i njihovih vrijednosti – računovodstvo ekosustava, kartiranje, mjere, indikatore i modeliranje. Naglašavaju se aktualne akcije i njihovo provođenje u svijetu i Hrvatskoj. Zaključak je da iako još nije u potpunosti oblikovan i standardiziran, koncept uspijeva ukazati na vrijednost prirode i isplativost ulaganja u kvalitetu okoliša. Navedeni su glavni problemi i izazovi u primjeni koncepta. Za kraj, predloženo je nekoliko rješenja upravljanja prirodnim kapitalom.

Ključne riječi: prirodni kapital, usluge ekosustava, vrednovanje, analize

ABSTRACT

The natural capital is essential for supporting life on Earth. It directly and indirectly contributes to human welfare and therefore also has socio-economic value. Ecosystem services are the linkage between the environment and the economy. They refer to the benefits people derive from ecosystems. As a developing concept, it tends to become mainstream, especially among decision makers, who should apply it to environmental management. This article aims to provide an insight into the essence of the concept, alongside an overview of projects and initiatives involved. First ecosystem services are defined, then their classification and evaluation are explained. Finally, it provides a brief review of the analysis of services and their values – ecosystem accounting, mapping, measures, indicators and modelling. The current actions in the world and Croatia

are emphasized. It is concluded that even though the concept is not yet entirely shaped and standardized, it succeeds to point out the value of nature and profitability of investments in the quality of the environment. The main problems and challenges of the concept are listed. At the end, several solutions for managing the natural capital are proposed.

Keywords: natural capital, ecosystem services, valuation, analysis

1. UVOD

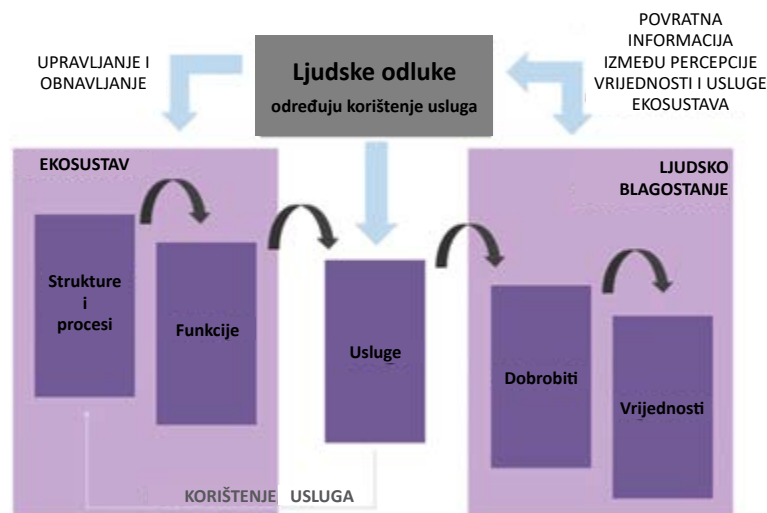
Prije pola stoljeća počela se razvijati svijest o smanjenju kvalitete okoliša i ljudskom doprinosu tom trendu. Promjene staništa (uništavanje, degradacija i fragmentacija), onečišćenje, prekomjerno iskorištavanje prirodnih resursa, klimatske promjene i unos stranih vrsta neki su u nizu okolišnih problema o kojima se sve više informira i raspravlja. Istovremeno, u nekih skupina ljudi raste broj bolesnih, siromašnih i gladnih. Neminovno je da degradacijom prirode stavljamo na kocku dobrobit i opstanak čovječanstva. Ona održava život na Zemlji. Problemi nastaju kada čovjek radi socio-ekonomskog razvoja prirodni kapital pretvara (na krivi način) u svoj privatni. Unatoč razvoju tehnologije i stjecanju znanja kojima bi mogli smanjiti ili zaustaviti negativan ljudski utjecaj, to je nemoguće postići sve dok postoji problem u shvaćanju vrijednosti prirode. U procesima odlučivanja neke od blagodati koje nam ona pruža smatraju se besplatnima jer se doživljavaju kao neograničene. No ekosustav – osnovnu organizacijsku jedinicu prirode – čine žive i nežive komponente, to jest organizmi i njihovo stanište, među kojima se odvija kruženje tvari i protok energije. On je povezan složenim interakcijama u funkcionalnu cjelinu. Zakaže li samo jedna karika, moguć je poremećaj u više funkcija. Zato je bitno promišljeno živjeti u skladu s prirodom. U svjetlu upravljanja ekonomskim razvojem prema konceptu održivosti, nastao je pojam koji povezuje prirodne i društvene znanosti, odnosno okoliš i ekonomiju – usluge ekosustava (eng. environmental services). Kao relativno nov koncept, postoji više različitih interpretacija njegovog obuhvata, terminologije, klasifikacije, metoda mjerenja, vrednovanja i praćenja, no broj znanstvene literature i projekata na ovu temu konstantno raste.

2. KONCEPT USLUGA EKOSUSTAVA

Kasnih 1960-ih godina sve više okolišno svjesnih autora počelo je povezivati okolišne probleme s ekonomijom. Dobrobiti koje priroda pruža čovjeku zvali su “funkcijama prirode”. 1970-ih u radovima se javio koncept “prirodnog kapitala”, a potom i „usluga ekosustava“, “usluga prirode“, “okolišnih usluga” ili “ekoloških usluga”. Koncept je imao zadaću pokazati kako problemi kao što je smanjenje bioraznolikosti utječu na funkcije ekosustava koje su ključne za opstanak čovjeka. Pokušalo se pobrojati sve socijalno vrijedne funkcije kako bi društvo moglo donositi bolje, informirane odluke (Braat i de Groot, 2012).

2.1. Definicija

Usluge ekosustava su direktni i indirektni doprinosi ekosustava ljudskom blagostanju (TEEB, 2016). To su primjerice čisti zrak, pitka voda, hrana, zdravlje, sigurnost, pa i uživanje u prirodi. Potrebno je istaknuti razliku između funkcija i usluga. Funkcije ekosustava su interakcije između struktura i procesa ekosustava koje podupiru potencijal ekosustava za pružanje različitih usluga (TEEB, 2016). Primjerice, kruženje tvari je proces koji je potreban za pročišćavanje vode, što je jedna od funkcija ekosustava. Potencijalna usluga koju on pruža čovjeku jest pitka voda. Kada se potencijalne usluge zaista i koriste, osiguravaju čovjeku dobrobit koja ima svoju vrijednost (Slika 1).



Slika 1. Povezanost ekosustava i ljudskog blagostanja (prilagođeno prema TEEB, 2016).

Osim što je korisnik, čovjek je i izravni ili neizravni pokretač promjena u ekosustavima. Iscrpljuje prirodne resurse, prenamjenjuje zemljište, onečišćuje zrak, vodu i tlo... Time narušava zdravlje ekosustava. To je vrlo bitan dio koncepta jer samo zdravi ekosustavi imaju puni potencijal za pružanje različitih funkcija, odnosno usluga. Velik problem današnjice je ubrzano izumiranje vrsta, to jest gubitak bioraznolikosti. Bioraznolikost (biološka raznolikost) je raznolikost svih živih bića (TEEB, 2016). Uključuje raznolikost između vrsta, unutar vrsta, na staničnoj i molekularnoj razini. Kao živa komponenta, ključna je za održavanje osnovnih funkcija ekosustava. Može se izravno koristiti kao izvor hrane, goriva, vlakana i sličnih resursa, a ima i važnu ulogu u procesima kao prenositelj materije i energije. Iako manje zastupljena izvan struke, izuzetno je važna i neživa komponenta. Funkcije vode, zraka i georaznolikosti (ukupne geološke i geografske raznolikosti) ravnopravne su onima koje pruža bioraznolikost. Izvor materijala, podloge za gradnju, regulacija prirodnih nepogoda, hidrološki ciklus i još mnogo toga, valjan su razlog za zaštitu i ovog aspekta okoliša. Primijetimo da nežive komponente osiguravaju egzistenciju živoj prirodi. Primjerice špilje pružaju stanište šišmišima. S druge strane, korijenje biljaka rahli matičnu stijenu i tako sudjeluje u stvaranju tla. Za zrak i vodu ne treba navoditi primjer. Esencijalni su većini živih bića na Zemlji. Zaključak je da bez njih i georaznolikosti ne bi bilo bioraznolikosti, i obrnuto. Ekosustavi pružaju, dakle, jedan kompleksan skup usluga koje su međusobno povezane. Ako usmjerimo upravljanje ekosustavom na korištenje samo jedne usluge, to će se neizbježno odraziti negativno na ostale. Primjerice, ako koristimo zemljište za monokulturnu proizvodnju hrane na mjestu gdje bi prirodno rasla šuma, gube se funkcije regulacije klime vezanjem ugljikovog dioksida, osiguravanja staništa prirodnim šumskim životinjskim vrstama, sprječavanja poplava i erozije tla. Spomenuvši uslugu pružanja staništa, mogli biste se zapitati nije li to izvan definicije koncepta. Koristeći antropocentričnost želi se staviti naglasak na ljudske odluke, a ljudi odlučuju o onome što je njima bitno i vrijedno. Smatram da to nikako ne znači da trebamo zanemariti usluge koje ekosustav pruža ostalim živim bićima, jer mi smo svi njegove komponente koje su, kao što sam već naglasila,

međusobno kompleksno povezane. Jedino vodeći brigu o svim komponentama sustava on može normalno, zdravo funkcionirati.

2.2. Projekti i inicijative

Za popularizaciju koncepta najviše je zaslužna Tisućljetna globalna procjena ekosustava (Millenium Ecosystem Assesment – MA) koja je provedena u razdoblju od 2001. do 2005. godine. U njoj su procijenjene posljedice degradacije ekosustava za čovječanstvo te je prepoznata važnost usluga ekosustava. To su bili znanstveni temelji za akcije očuvanja i održivog korištenja. Zaključak procjene bio je da se ekosustavi sve više mijenjaju zbog ubrzanog rasta stanovništva i, proporcionalno, potražnje za prirodnim sirovinama. Promjene su dovele do značajnih neto dobitaka, ali uz rastuće troškove u obliku degradacije ekosustava i njihovih usluga. Tako dok se neke skupine ljudi bogate, druge upadaju u siromaštvo. Neizbježno je da će buduće generacije patiti od nedostatka potencijala ekosustava za pružanje usluga. Potrebne su promjene u politici, institucijama i praksi s ciljem njihovog očuvanja (MA, 2005).

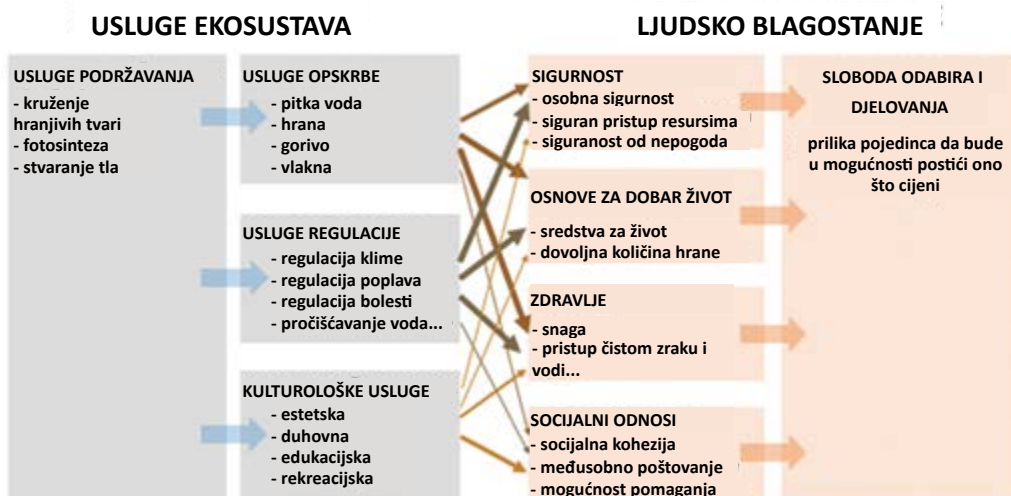
Aktivnosti Tisućljetne globalne procjene ekosustava slijedi globalna inicijativa započeta 2007. godine pod nazivom Ekonomija ekosustava i bioraznolikosti (Economics of Ecosystems and Biodiversity – TEEB). Ona se također fokusira na popularizaciju vrijednosti usluga ekosustava (i bioraznolikosti). To želi postići kroz definiranje i organiziranje sustava vrednovanja koji će pomoći donositeljima odluka da prepoznaju širok spektar blagodati prirode. Uz to, pokušava prikazati vrijednosti u ekonomskom smislu te sugerira kako se zauzeti za njih u procesu odlučivanja. Trenutno je u tijeku nekoliko projekata, od kojih je jedan pilot projekt Državnih studija (TEEB Country Study) u kojoj pet zemalja prepoznaje ključne usluge ekosustava za državnu politiku i dobiva preporuke kako ih u nju uključiti. To uključuje politiku smanjenja siromaštva, reformu subvencija, upravljanje upotrebom zemljišta, upravljanje zaštićenim područjima, investiranje u obnovu zelene infrastrukture, osiguravanje sredstava za život i državno računovodstvo. Zanimljiv je i Poslovni TEEB (TEEB for Business) koji sagledava ekonomski sektor države na strateškoj ili operativnoj razini, ukazujući na prilike i rizike koje usluge ekosustava donose tom sektoru (TEEB, 2016).

Na europskoj razini usluge ekosustava su jedna od ključnih tema Strategije EU za bioraznolikost do 2020. Ciljevi strategije postavljeni su u šest glavnih područja: zakonodavstvu EU o prirodi, održavanju i obnavljanju ekosustava i njihovih usluga, održivoj poljoprivredi, šumarstvu i ribarstvu, nadzoru nad invazivnim vrstama te većem doprinosu EU sprečavanju gubitka bioraznolikosti na svjetskoj razini. U skladu s drugim ciljem, države članice obvezuju se da će do 2020. godine očuvati i unaprijediti usluge ekosustava kroz obnovu barem 15 % degradiranih ekosustava i uspostavu zelene infrastrukture. Što se tiče očuvanja globalne bioraznolikosti, Strategiji je cilj ispuniti obveze Strateškog plana Konvencije o biološkoj raznolikosti za razdoblje 2010.-2020. (ciljevi pod nazivom Aichi Targets). Time pridonosi i globalnom planu za održivi razvoj do 2030. Strategija također naglašava potrebu da se u potpunosti uzmu u obzir gospodarske i društvene koristi koje pruža priroda te da se one uključe u sustave računovodstva (EC, 2016).

2.3. Klasifikacije

Prema TEEB-u usluge ekosustava dijele se u četiri glavne kategorije: usluge opskrbe, usluge regulacije, usluge staništa i kulturološke usluge. U usluge opskrbe spadaju dobrobiti vezane uz konkretne sirovine poput vode, hrane, građe, genetskih izvora i lijekova. Usluge regulacije uključuju regulaciju procesima ekosustava, na primjer regulacija klime, regulacija prirodnih nepogoda, pročišćavanje vode, upravljanje otpadom, oprašivanje i kontrola štetočina. Usluge staništa bitne su migratornim vrstama te za očuvanje zalihe gena. Na posljertku, kulturološke usluge su nematerijalne dobrobiti, u što spada intelektualni razvoj, duhovno ispunjenje, rekreacija i estetske vrijednosti (TEEB, 2016).

Klasifikacija MA-a malo se razlikuje (Slika 2). Prati ju nova klasifikacija Europske komisije (Common International Classification of Ecosystem Services – CICES) koja je razvijena u sklopu rada na problematici računovodstva ekosustava. Ona dijeli usluge ekosustava na usluge opskrbe, usluge regulacije i održavanja te kulturološke usluge. Usluge opskrbe vezane su, kao kod prethodno navedene klasifikacije, uz prehranu, građu i energiju. One su podijeljene u dvije različite skupine: usluge koje pružaju biološki materijali i one koje se temelje na vodi. Slijede usluge regulacije i održavanja. Usluge regulacije odnose se na ublažavanje djelovanja štetnih tvari, ublažavanje odrona, poplava i zračnih strujanja, pročišćavanje vode, regulaciju klime i slično. Usluge održavanja su usluge prijeko potrebne za održavanje fizikalnih, kemijskih i bioloških uvjeta potrebnih za zdravo funkcioniranje ekosustava i njegovo pružanje svih ostalih usluga. Tu spada formiranje tla, oprašivanje, fotosinteza, ciklus kruženja hranjivih tvari i tako dalje. Kulturološke usluge predstavljaju nematerijalne i nepotrošne dobrobiti. To su duhovni i intelektualni odnosi s prirodom te fizički odnosi (estetsko uživanje, umjetnička inspiracija, turizam, znanstvena uloga, rekreacija...) Ove tri vrste usluga dijele se dalje na sektore, skupine i klase. Treba napomenuti da neživa priroda u načelu nije uključena u CICES (CICES, 2016).



Slika 2. Vrste usluga ekosustava prema MA-u i njihov doprinos ljudskom blagostanju (prilagođeno prema MA, 2005). Veća debljina strelica prikazuje veći doprinos.

Višestrukost usluga najbolje je prikazati na konkretnom ekosustavu. Uzmimo za primjer šumu, inače prirodni vegetacijski tip gotovo cijelog teritorija Hrvatske. Šume nas opskrbljuju građom, vodom, humusom, energijom na bazi biomase, medom, lovnom divljači, šumskim plodovima, gljivama, jestivim i ostalim korisnim biljem. To su njihove opskrbe usluge. Potom, one ublažuju djelovanje štetnih tvari procjeđivanjem, akumulacijom i slično, ublažuju eroziju, bujice, održavaju hidrološki ciklus, štite od poplava i oluja, sudjeluju u oprašivanju i rasprostiraju sjemena, pružaju staništa šumskim vrstama, kontroliraju štetnike i bolesti, održavaju sastav tla i kemijsko stanje voda, reguliraju klimu na lokalnoj i globalnoj razini. To su usluge regulacije i održavanja. Što se tiče kulturoloških usluga, u njih možemo ubrojiti šumske vrste sa simboličnim značajem, područja za odmor, rekreaciju, lov i turizam, estetsku, znanstvenu, obrazovnu, religioznu vrijednost i očuvanje baštine.

2.4. Vrednovanje

Tradicionalno, etičko shvaćanje jest da priroda ima intrinzičnu vrijednost. To znači da ima vrijednost sama po sebi. Neki znanstvenici (Costanza i sur., 1997) smatraju da nema smisla određivati ukupnu vrijednost prirodnog kapitala, jer je primjerice vrijednost čiste atmosfere u konačnici beskonačna. Smatraju da je smislenije razmatrati kako promjene u kvaliteti i kvantiteti usluga ekosustava utječu na ljudsku dobrobit. U slučaju atmosfere, male promjene plinskog sastava dovode do velikih klimatskih promjena, dakle on je od velike važnosti za čovječanstvo. Ipak, popularizacijom koncepta počelo se raspravljati na koje bi se još načine njihova vrijednost mogla iskazati. Postojeće sisteme vrednovanja možemo podijeliti u tri skupine: ekološki, socio-kulturološki i ekonomski sistemi (de Groot, Alkemade, Braat, Hein, i Willemen, 2010). Ekološka vrijednost obuhvaća zdravlje ekosustava koje se mjeri ekološkim indikatorima. Socio-kulturološka podrazumijeva važnost koju ljudi pridaju socijalnoj ili kulturološkoj pojavi, na primjer kulturološkom identitetu, i koliko je ona povezana s uslugama ekosustava. Ekonomska vrijednost važna je u kontekstu društveno-gospodarskih odnosa. Koriste se dva sistema: upotrebna i neupotrebna vrijednost. U upotrebnu vrijednost spada vrijednost svih potrošnih prirodnih resursa i nepotrošnih usluga poput rekreacije. U indirektnu upotrebnu vrijednost ubrajaju se također usluge održavanja i regulacije. Neupotrebna vrijednost je značaj koji se daje prirodi bez obzira na njezinu upotrebnu vrijednost.

3. ANALIZE USLUGA EKOSUSTAVA I NJIHOVIH VRIJEDNOSTI

Za razliku od gospodarskog i ljudskog kapitala, prirodnom kapitalu nisu posvećeni specijalizirani sustavi mjerenja, praćenja i izvješćivanja. Relativno je malo podataka o stanju i trendovima usluga ekosustava, a još manje o ekonomskoj vrijednosti netržišnog prirodnog kapitala. S obzirom na važnost doprinosa tog kapitala gospodarstvu, to je neobično. Popularizacija koncepta usluga ekosustava 1990-ih rezultirala je rastućim interesom znanstvenika i donositelja odluka. Da bi se izbjegli neodrživi ekonomski potezi koji ih ne cijene dovoljno, javila se potreba za konkretnijom kvantifikacijom. Procjena vrijednosti prirode uključuje fizikalne i novčane podatke. Iz takvih analiza mogu proizaći

strategije i programi za buduće aktivnosti u cilju očuvanja i poboljšanja stanja ekosustava. Metodologija za novčane procjene još nije usuglašena, ali se posljednjih godina na njoj intenzivno radi. Razvijeno je računovodstvo okoliša (eng. environmental accounting) koje procjenjuje troškove korištenja prirodnih dobara i izdatke za zaštitu okoliša. Računovodstvo ekosustava (eng. ecosystem accounting) dopunjava ove procjene uključujući živu prirodu u sustav računovodstva.

3.1. Novčana analiza

Računovodstvo ekosustava je integrirani pristup analizi prirodnog kapitala koji pruža informacije o stanju ekosustava i korištenju njegovih usluga kroz mjerenje i monitoring. Ono procjenjuje troškove upotrebe usluga i cijenu zaštite okoliša. Constanza i sur. su 1997. godine procijenili ekonomsku vrijednost globalnih usluga ekosustava na prosječno 33 trilijuna američkih dolara godišnje. Većinom su vrijednosti pridonijele usluge izvan tržišnog sustava: kruženje hranjivih tvari, zbrinjavanje otpada, regulacija nepogoda, regulacija plinova u atmosferi i slično. 2014. godine objavili su rezultate ponovljenog istraživanja koje se odnosilo na 2011. godinu. Nova procjena iznosi 145 trilijuna dolara godišnje prema vrijednosti dolara 2007. godine. Za usporedbu, vrijednost usluga 1997. godine je, preračunato u ovu vrijednost, iznosila 46 trilijuna. U periodu između istraživanja značajno se promijenila upotreba zemljišta. Upravljanje upotrebom zemljišta razlikuje se u načinu na koji ljudi koriste resurse, u stupnju produkcije, pružanju usluga i bioraznolikosti (de Groot i sur., 2010). Ono u konačnici rezultira promjenom u uslugama ekosustava. Uzevši to u obzir, ukupna vrijednost 2011. smanjuje se na 125 trilijuna dolara. Kao zaključak procijenjen je gubitak usluga kroz 4 godine zbog prenamijene zemljišta na 4.3 do 20.2 trilijuna godišnje. Ako se odmaknemo od globalne skale, ovaj pristup ne gubi na slikovitosti. Uvođenje računovodstva ekosustava u poduzeća utjecalo bi na povezivanje poslovne politike i zaštite okoliša, što bi rezultiralo pozitivnim dugoročnim posljedicama za gospodarski sektor i očuvanje prirode.

Kao koncept usluga, niti ovaj još nije standardiziran, no postoje projekti koji teže tom cilju. Sva računovodstva ekosustava trebala bi se uskladiti sa sustavom gospodarskog računovodstva UN-a (System of National Accounting – SNA) i sustavom okolišno-gospodarskog računovodstva koji razvija TEEB (System of Environmental-Economic Accounting – SEEA). SEEA predstavlja međunarodni statistički standard, a uključuje računovodstvo fizičkog protoka dobara koji opisuje opskrbu i korištenje materijala i energije, računovodstvo povratnog i preostalog protoka kao što je emisija plinova te imovinsko računovodstvo koje se odnosi na prirodni kapital. Projektom Eksperimentalno računovodstvo ekosustava (Experimental Ecosystem Accounting – EEA) SEEA se želi unaprijediti pregledom dostupnosti podatka i postojećih sustava mjerenja te njihovim poboljšanjem u pilot zemljama. Istraživanje o postojećim nacionalnim praksama pokazalo je da su sustavi u početnoj fazi (ne pokrivaju sve ekosustave) i da se značajno razlikuju od zemlje do zemlje. Prva faza projekta završava u lipnju 2016. godine. Tada će se donijeti petogodišnja strategija za napredno istraživanje i testiranje projekta (TEEB, 2016).

3.2. Fizikalna analiza

Razvoj računovodstva ekosustava podržan je napretkom fizikalne analize. To je višedisciplinarna aktivnost koja povezuje statistiku, ekonomiju, ekologiju i geografske informatičke sustave (GIS). Uključuje dostupne prostorne podatke, kartiranje, mjere, indikatore i modeliranje. Kartiranje i procjena stanja temelj su pripreme računovodstva ekosustava. Bez preciznog utvrđivanja granica ekosustava kvantifikacija je nemoguća. Postoji više pristupa kartiranju, a najjednostavniji je povlačenje informacija iz karata upotrebe zemljišta (primjerice za Hrvatsku iz baze CORINE Land Cover) ili karata staništa (za Hrvatsku u izradi). Kartiranje se može bazirati i na biološkim podacima, no njima treba pristupati s oprezom. Većina mjera i indikatora u okviru ekoloških istraživanja nisu pogodni za potpunu ekonomsku procjenu. Tako postoji mnogo indikatora bioraznolikosti, funkcionalne strukture ekosustava i prostorne kompleksnosti staništa, ali oni nisu uvijek u mogućnosti pokazati jasnu vezu s uslugama ekosustava. Mogu ukazati na važnost pojedine vrste kao konkretnog resursa za primjerice prehranu, ali ne uspijevaju to povezati s važnošću hranidbenih mreža, produktivnosti ekosustava, otpornosti na ljudski uzrokovan stres i slično. MA i Europska agencija za okoliš predložile su neke primjerenije indikatore. Najnapredniji pristupi kartiranju koriste dinamičke modele temeljene na procesima ekosustava ili modele koji predviđaju promjene, to jest buduće okolišno (i ekonomsko) stanje. Dinamička modeliranja su najpreciznija, no zahtijevaju mnogo ulaznih podataka. Predviđanja, s druge strane, nikada nisu u potpunosti točna jer ne mogu predvidjeti ekološki odgovor, primjerice odgovor na ekstremne promjene u ekosustavu (Braat i de Groot, 2012; Maes i sur., 2012).

Jedna od akcija Strategije za bioraznolikost do 2020. je Kartiranje i procjena ekosustava i njihovih usluga (Mapping and Assessment of Ecosystems and their Services – MAES) koja koordinira pristup procjeni stanja ekosustava i njihovih usluga na razini EU. U sklopu MAES-a određene su klasifikacije ekosustava i usluga ekosustava te su definirani indikatori procjene stanja. Procjena se temelji na bioraznolikosti koja je osnova ekosustava, a neživa priroda dio je kapitala ekosustava ali ne i usluga. Zemljama članicama obveza je kartirati ekosustave, procijeniti ekonomsku vrijednost njihovih usluga i naposljetku integrirati tu vrijednost u računovodstvo na europskoj i nacionalnoj razini (BISE, 2016). U Hrvatskoj je početnu studiju izradila Agencija za zaštitu okoliša. Napravljena je karta ekosustava Hrvatske, utvrđene su usluge ekosustava Hrvatske te je izrađen prijedlog pokazatelja za procjenu stanja i usluga ekosustava jer trenutačno ne postoji dovoljno podataka za provođenje cjelovite procjene. Predstavljani su prijedlozi za uspostavljanje nacionalnog okvira za obnovu degradiranih ekosustava. Što se tiče procjene ekonomske vrijednosti, još ne postoji usuglašena metodologija na razini EU pa su samo razmatrani mogući pristupi. Na kraju, probno su načinjeni izračuni pokazatelja usluga ekosustava na pilot-području Grada Slunja (AZO, 2015).

4. ZAKLJUČAK

Koncept usluga ekosustava tek je u fazi razvoja. Još postoje mnoge neusklađenosti u obuhvatu, terminologiji, klasifikaciji, mjerenju i izvještavanju. Radi olakšavanja komunikacije bilo bi poželjno da se oni što prije standardiziraju. Upoznavanje šire publike s konceptom ima zadaću osvijestiti vrijednost prirodnog kapitala, a na njoj je da ugrade isto u proces odlučivanja. Naglasak je na uslugama koje nemaju tržišnu vrijednost i koje je teško kvantificirati. Posebno velik izazov u planiranju i upravljanju predstavlja balansiranje višestrukih usluga ekosustava. U tom procesu bitno je smanjiti stupanj degradacije okoliša na minimum jer je time i vrijednost usluga najveća. Koliko iznosi taj minimum također je jedno od problemskih pitanja. Dobra zaštita okoliša zahtjeva koordinirane napore vlasti, međunarodnih institucija i poslovnog sektora jer ona ovisi o politici investiranja, subvencija, trgovine, poreza i regulacije. Neka od dostupnih rješenja upravljanja prirodnim kapitalom su sustavi plaćanja usluga ekosustava (npr. vodoopskrbe) i standardi zaštite okoliša čije se nepridržavanje primjereno kažnjava (npr. načelo "onečišćivač plaća"). Poželjno je ulaganje u zelenu infrastrukturu jer je isplativije nego pokušaji obnove oštećenih ekosustava. Još jedno rješenje je uspostava i dobro upravljanje zaštićenim područjima. MA (2005) je pokazala da šestina svjetskog stanovništva osigurava uzdržavanje zahvaljujući najvećim dijelom zaštićenim područjima. U Hrvatskoj se njihova površina povećala ulaskom u europsku ekološku mrežu Natura 2000. Koncept usluga ekosustava mijenja stajalište da se između kvalitetnog okoliša i razvoja jedno treba žrtvovati u korist drugog. Ulaganja u zaštitu, obnovu i održivo korištenje ekosustava u velikoj su mjeri isplativa, osiguravajući značajne ekološke, socijalne i ekonomske koristi.

REFERENCE

- AZO (2015). Kartiranje i procjena ekosustava i njihovih usluga u Hrvatskoj. Agencija za zaštitu okoliša, < <http://www.azo.hr/KartiranjeIProcjena>>. Pristupljeno 2. svibnja 2016.
- BISE (2016). Biodiversity Information System for Europe, < <http://biodiversity.europa.eu/>>. Pristupljeno 5. svibnja 2016.
- Braat, L. C., i de Groot, R. (2012). The ecosystem services agenda: bridging the worlds of natural science and economics, conservation and development, and public and private policy. *Ecosystem Services*, 1 (1), 4-15. doi: 10.1016/j.ecoser.2012.07.011
- CICES (2016). Common International Classification of Ecosystem Services, <<http://cices.eu/>>. Pristupljeno 5. svibnja 2016.
- Costanza, R., d'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Paruelo, J., Raskin, R. G., Sutton, P., i van den Belt, M. (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387, 253-260. doi: 10.1038/387253a0
- Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski,

- I., Farber, S., i Turner R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26 (1), 152-158. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002
- de Groot, R. S., Alkemade, R., Braat, L., Heina, L., i Willemina, L. (2010). Challenges in integrating the concept of ecosystem services and values in landscape planning, management and decision making. *Ecological Complexity*, 7 (3), 260-272. doi: 10.1016/j.ecocom.2009.10.006
- EC (2016). European Commission, < http://ec.europa.eu/index_en.htm>. Pristupljeno 3. svibnja 2016.
- MA (2005). Millenium Ecosystem Assessment, <<http://www.millenniumassessment.org/en/index.html>>. Pristupljeno 3. svibnja 2016.
- Maesa, J., Egoha, B., Willemina, L., Lique, C., Vihervaara, P., Schägner, J. P., Grizzetti, B., Drakoua, E. G., La Notte, A., Zulian, G., Bouraoui, F., Paracchini, M. L., Braat, L., i Bidoglio, G. (2012). Mapping ecosystem services for policy support and decision making in the European Union. *Ecosystem Services*, 1 (1), 31-39. doi: 10.1016/j.ecoser.2012.06.004
- TEEB (2016). The Economics of Ecosystems and Biodiversity, < <http://www.teebweb.org/>>. Pristupljeno 3. svibnja 2016.

CIKLOPEINA LJETNA ŠKOLA ZA STUDENTE CIKLOPEA SUMMER SCHOOL FOR STUDENTS

Marina Orešković

Ciklopea d.o.o., Međimurska 21, Zagreb

marina.oreskovic@ciklopea.com, sales@ciklopea.com

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje prije svega zahtijeva kontinuitet u nastojanju da se zajednici u kojoj poslujemo i s kojom živimo ponude održiva rješenja za budući razvoj. Ono također zahtijeva postavljanje novih, sve viših i zahtjevnijih ciljeva na putu k ostvarenju održivosti, što se kao misao vodilja nameće samo po sebi kada je u pitanju suradnja s akademskom zajednicom od koje se očekuje da stvara naraštaje budućih profesionalaca koji će njegovati i usavršavati ideju o održivosti.

Ciklopea je kao regionalni lider u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji svoj iskorak prema otvorenoj suradnji s akademskom zajednicom započela je 2010. godine otvarajući svoja vrata novim generacijama budućih prevoditelja i jezičnih stručnjaka te nudeći poticajno okruženje i mogućnost stjecanja praktičnog znanja na samom početku profesionalnog života. Suradnja se do 2015. godine kroz različite projekte razvijala organski i postupno, a organizacijom svoje prve ljetne škole u Zagrebu tijekom kolovoza 2015., Ciklopea je otišla jedan veliki korak dalje u svojim naporima da približi svijet profesionalnog prevođenja akademskoj zajednici te da kroz rad s mladima poboljša cjelokupno stanje i pozitivno utječe na daljnji razvoj prevoditeljske industrije u regiji Jugoistočne Europe.

Kroz prvu Ciklopeinu ljetnu školu prošlo je 10 studenata iz Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Slovenije koji su tijekom dva tjedna, koliko je škola trajala, stekli iskustvo u profesionalnom prevoditeljskom radu, upoznali se s izazovima i zahtjevima u poslovnom prevoditeljskom okruženju i savladali osnove rada u prevoditeljskim alatima.

Prva Ciklopeina ljetna škola završena je vrlo uspješno i sigurni smo da će postati i ostati lijepa tradicija koju ćemo pratiti i u budućnosti, a kroz predmetni rad nastojat ćemo objektivno usporediti uloženi napor svih uključenih zaposlenika tvrtke Ciklopea u organizaciju i održavanje ljetne škole s kratkoročnim i očekivanim dugoročnim rezultatima takvog projekta.

KLJUČNE RIJEČI: prevoditeljska industrija, akademska zajednica, studenti, održivost, ljetna škola

ABSTRACT

The corporate social responsibility primarily requires continuity in the efforts to provide sustainable solutions for the future development of the community we live in and work with. The CSR also requires the setting of new, higher and more demanding goals on the road to sustainability, which is a self-evident guiding thought when it comes to cooperation with the academic community, as it is expected to produce future professionals who will cherish and advance the idea of sustainability.

Ciklopea, in its capacity of a regional leader in the translation and localization industry, initiated open cooperation with the academic community in 2010 by opening its doors to the new generations of future translators and language experts, and by offering a stimulating environment and the possibility for acquiring professional knowledge at the very beginning of their professional life. This cooperation went on gradually and organically through various projects, and by having organized the first Summer School in Zagreb during August 2015, Ciklopea has taken a giant step forward in its efforts to bring the world of professional translating and the academic community closer, and to improve the general state and make a positive contribution to the further development of the translation industry in the region of Southeast Europe.

The first Ciklopea Summer School was attended by 10 students from Croatia, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro and Slovenia who were introduced to professional translation work, the challenges and demands of the professional translation environment, and learned the basics of working in CAT tools during the two-week school program.

The first Ciklopea Summer School ended on a high note and we are sure it will develop into a nice tradition we will continue to follow in the future. Through the subject activity, we will strive to objectively compare the efforts of all Ciklopea employees involved in the organization and realization of the summer school with the short-term and the expected long-term results of the project.

Key Words: translation industry, academic community, students, sustainability, summer school

1. UVOD

Ciklopea je dobro poznato ime i regionalni lider u industriji jezičnih usluga. Kao profesionalni prevoditeljski centar s uredima u Hrvatskoj i Srbiji te vrhunskim timom specijaliziranih stručnjaka pomažemo tvrtkama iz različitih industrija i institucijama da premoste jezične i kulturne barijere te višejezičnu komunikaciju s ciljanim tržištem učine brzom i učinkovitom. Svojim klijentima svakodnevno pružamo podršku kada su u pitanju usluge prijevoda ili tumačenja za većinu svjetskih jezika s posebnim fokusom i specijalizacijom u području lokalizacije na jezike jugoistočne Europe. Tvrtku Ciklopea vodi profesionalni menadžment i pri zapošljavanju u fokusu su isključivo kompetencije i stručnost. Konkurenciji na tržištu ne prilagođavamo se, već nastojimo biti drugačiji i prepoznati kao lider koji diktira trendove, što uspješno činimo.

U tom smo smislu dobro svjesni svoje uloge regionalnog lidera i kroz društveno odgovorno djelovanje nastojimo stečeno znanje i vještine pretočiti u društveno korisne projekte. Prije pokretanja svoje prve ljetne škole Ciklopea je sudjelovala u pokretanju inicijativa i suradnje između jezične industrije i akademske zajednice. Uz održavanje predavanja na fakultetima, organizaciju dana otvorenih vrata, kao i pokretanje inicijative i omogućavanje uvjeta za održavanje stručnih praksi za buduće generacije prevoditelja, Ciklopea je u ljeto 2015. otišla korak dalje te organizirala ljetnu školu za studente iz regije Jugoistočne Europe. Od ideje, onog prvog sjaja u očima i želje da projekt uspije do uspješne realizacije obično treba mnogo truda, rada i upornosti. Ciklopea je dokazala da posjeduje znanje, volju i ustrajnost da zajednici u kojoj živi i radi ponudi održivo rješenje za budući razvoj kada je u pitanju edukacija stručnjaka u jezičnoj industriji. Ciklopea je prepoznala kako je društveno koristan rad, u cilju edukacije budućih stručnjaka prevoditelja kako kroz teorijsko, tako i kroz praktično znanje, vrlo važan segment rasta i razvoja kompanije i jezične industrije u smjeru kojem svi trebamo težiti.

Projekt ljetne škole zamišljen je kao platforma za ostvarivanje prvog kontakta između studenata jezičnih studijskih grupa i industrije, pružanje mogućnosti za profesionalni razvoj i usavršavanje te razmjenu znanja i iskustva kako bi studenti, odnosno budući profesionalci u jezičnoj industriji bili što spremniji za izazove koji ih očekuju nakon stjecanja diplome i prelaska u svijet rada.

Cilj Ciklopeine ljetne škole bio je na jednom mjestu okupiti studente jezičnih smjerova sa sveučilišta iz regije Jugoistočne Europe i prenijeti im znanje i iskustvo rada u industriji kroz predavanja, radionice i razgovor, uvesti ih u poslovni svijet rada prevoditelja, pokazati im kako bi izgledao uobičajen radni dan prevoditelja, kako se razvijaju prevoditeljske vještine i postiže maksimalna radna učinkovitost.

2. PROGRAM LJETNE ŠKOLE

Ciklopeina ljetna škola zamišljena je kao dvotjedni cjelodnevni program predavanja i praktičnih vježbi s temama iz jezične industrije. Upoznavanje rada u prevoditeljskim uredima, agencijama i tvrtkama, predstavljanje mogućih zanimanja i razvoja karijera, razmišljanja o budućim promjenama i zahtjevima u industriji, primjena različitih tehnika prevođenja i osiguranja kvalitete prijevoda te rad s konkretnim računalnim alatima samo su dio raznovrsnog stručnog programa ljetne škole.

Osim stručnih predavanja i praktičnih vježbi, polaznici imaju priliku neposredno steći uvid u organizaciju i dnevni ritam prevoditeljske firme i njezinih zaposlenika jer su predavanja i vježbe organizirani u prostorijama tvrtke.

Osim toga, polaznicima su njihovi mentori i predavači, odnosno Ciklopeini zaposlenici, tijekom predavanja i vježbi cijeli dan na raspolaganju za sva pitanja i podršku, ali i kao lektori i ocjenjivači konkretnih prijevoda kako bi polaznici na vlastitom radu mogli primijeniti i učvrstiti stečeno znanje. Zaposlenici svojim znanjem i iskustvom stoje polaznicima na raspolaganju i za sva druga pitanja, od tema poput mogućnosti zapošljavanja do perspektiva i razvoja karijera u industriji jezičnih usluga. Tijekom slobodnog vremena nakon predavanja i vježbi za polaznike su organizirani posjeti znamenitostima u gradu Zagrebu i zajedničko druženje.

Upravo su program sastavljen od kombinacije stručnih predavanja, prijevodnih vježbi uz mentorstvo iskusnih prevoditelja i lektora te međusobna razmjena iskustava ono zbog čega su polaznici Ciklopeinu ljetnu školu ocijenili najvišim ocjenama i zbog čega bi je preporučili svojim kolegama.

Bitna karakteristika ljetne škole, koju su polaznici posebno istaknuli kao korisnu i pozitivnu, jest praktična nastava i učenje na konkretnim prevoditeljskim primjerima. Polaznici su ovisno o svojim studijskim jezicima svaki dan prevodili kraće tekstove iz različitih područja djelatnosti učeći na konkretnim primjerima kako ispravno upotrijebiti terminologiju, prilagoditi stil čitatelju i učiniti prijevod drugim izvornikom. Njihovi su mentori, dugogodišnji prevoditelji i lektori, ispravljali prijevode i omogućili im da uvide vlastite pogreške i na njima uče. Ova se metoda pokazala posebno učinkovitom, ali i omiljenom među polaznicima jer su poslijepodnevne vježbe prevođenja i rad na vlastitim tekstovima posebno isticali kao prednost Ciklopeine ljetne škole u odnosu na dosadašnja iskustva, s obzirom na to da nam je svima poznato kako najbolje učimo na vlastitim primjerima.

U programu ljetne škole posebno mjesto zauzela je primjena tehnologije u jezičnoj industriji. Razvoj jezične industrije vodi k digitalizaciji i primjeni sve većeg broja alata i načina umrežavanja, koji modernim prevoditeljima omogućavaju da iz svojih često kućnih ureda sudjeluju u zajedničkim globalnim prevoditeljskim projektima sa svojim kolegama iz cijelog svijeta. Jezična industrija ne poznaje granice i ograničenja, ali zato zahtijeva svakodnevno učenje i usavršavanje, kao i praćenje trendova. Stoga smo u program ljetne škole uvrstili rad s alatima za kompjutorski potpomognuto prevođenje

i kontrolu kvalitete. Naše napore prepoznale su i tvrtke Kilgray¹ i Palex Group Inc.,² koje su sponzorirale ljetnu školu stavivši našim polaznicima na raspolaganje licencije za alate memoQ (Kilgray) i Verifika (Palex Group Inc.) tijekom dvotjednog programa. Naši tehnološki partneri omogućili su da svi studenti imaju na raspolaganju profesionalne licencije za alate koji su neizostavan dio svakodnevnog rada prevoditelja i lektora. Važnost uključivanja alata i tehničkih rješenja u program ljetne škole prepoznali su i sami polaznici od kojih su neki po prvi put imali priliku raditi u spomenutim programima.

Osim navedenoga, polaznicima su predstavljene i teme poput kanala, načina i pravila komunikacije unutar prevoditeljskih timova te s naručiteljima i klijentima, načina ostvarivanja suradnje s naručiteljima prevoditeljskih i lokalizacijskih usluga, sigurnosti i tajnosti informacija, kao i međunarodni ISO standardi koji se primjenjuju u industriji.

Tijekom osmišljavanja programa naša je vizija bila budućim prevoditeljima kroz dva tjedna nastave, praktičnih vježbi i razgovora predstaviti najbitnije zahtjeve i izazove njihova budućeg zanimanja te im ga istovremeno učiniti zanimljivim i kreativnim.

3. POLAZNICI

Poziv za sudjelovanje na Ciklopeinoj ljetnoj školi upućen je svim sveučilištima u regiji, odnosno svim fakultetima na kojima se održavaju programi prevoditeljskih smjerova. Posebnu podršku prilikom predstavljanja programa i pozivanja studenata na prijavu pružili su nam fakulteti koji su i sami članovi inicijative Elia Exchange, čiji je cilj upravo jačanje suradnje između prevoditeljske i lokalizacijske industrije i akademske zajednice. Ciklopea je inače koordinator inicijative za zemlje jugoistočne Europe te zajedno s ostalim sudionicima radi na razvoju i poboljšanju studijskih programa kroz projekte i programe usmjerene na razmjenu iskustva i znanja. Na prvoj održanoj ljetnoj školi sudjelovalo je ukupno 10 studenata završnih godina studija jezičnih smjerova iz Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Hrvatske, Slovenije i Srbije.

Ovo su njihovi dojmovi nakon završetka dvotjednog programa:

“To što sam bio okružen grupom poletnih kolega prevoditelja bila je ugodna i inspirativna okolnost. S jedne strane naučili smo komunicirati jedni s drugima i pomagati si međusobno, a s druge strane naučili smo biti neovisni i oslanjati se na sebe. (...)Kada ste prevoditelj, vi ste i pustolov. Ne smijete nikada prestati poboljšavati svoje sposobnosti. Stalno morate testirati sebe i rado prihvaćati nove izazove. To je upravo ono što

¹ Kilgray je jedan od najbrže rastućih proizvođača softvera za kompjutorski potpomognuto prevođenje u svijetu. Tvrtka je osnovana 2004. godine, a njezini osnivači, inače stručnjaci na području jezičnih tehnologija, prethodno su radili na razvoju strojnog prevođenja, provjeri pravopisa i drugim sličnim projektima iz područja jezičnih tehnologija. Povod njihova okupljanja bio je projekt prevođenja na mađarski jezik te objave knjiga i uputa za Microsoft Press. Zajedno s drugim suradnicima na projektu, koji su radili iz svojih ureda diljem zemlje, uspjeli su prevesti, pregledati, tiskati i objaviti sve knjige u roku od dva mjeseca. Ovo iskustvo bilo je ključno za daljnji razvoj i uspjeh tvrtke Kilgray i njihova softvera memoQ. <https://www.memoq.com/>

² Palex Group Inc. dobro je poznati ruski pružatelj prevoditeljskih i drugih jezičnih usluga i proizvođač softvera Verifika, jednog od alata za automatsku provjeru kvalitete prijevoda. <https://e-verifika.com/>

ja namjeravam činiti i zato se radujem budućoj suradnji s Ciklopeinim timom.“ (Miljan Miljanić, Crna Gora)

“Želim naglasiti da, iako sam se na Filozofskom fakultetu u Novom Sadu upoznala s većinom vrsta tekstova, Ciklopea mi je pružila mogućnost da se po prvi put upoznam s pojmovima i tekstovima o kojima prethodno nisam mnogo znala. Time se velik raskorak između teorijske pripreme na fakultetu i konkretnih zahtjeva tržišta uvelike smanjio.

(...) Imali smo vremena za obilazak Zagreba i njegovih znamenitosti. Razna iznenađenja koja nam je tim iz Ciklopee priredio, kao što je na primjer posjet vidikovcu u središtu Zagreba, zauvijek će mi ostati u lijepom sjećanju. Kao što neću zaboraviti vrijeme provedeno u agenciji, tako neću zaboraviti ni druženje s ostalim polaznicima i naše lingvističke razgovore.“ (Milica Dragičević, Srbija)



Slika 1. Polaznici Ciklopeine ljetne škole

Polaznici su se složili da bi program ljetne škole rado preporučili svima koji razmišljaju o karijeri u prevoditeljskoj struci jer tako će dobiti važno, profesionalno i edukativno iskustvo koje će im zasigurno pomoći u daljnjem postizanju profesionalnih ciljeva.

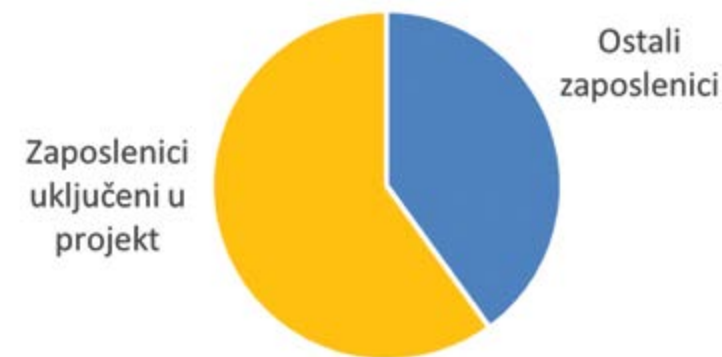
4. PRIPREMA I REALIZACIJA LJETNE ŠKOLE

Uspješan projekt započinje dobrom idejom i jasnom vizijom, a realizacija ovisi o pripremljenosti tima i uloženom trudu. Ciklopea je u organizaciju i realizaciju programa ljetne škole uložila vlastite resurse te svoje stečeno znanje i iskustvo podijelila s

budućim kolegama. U zajednički projekt bilo je uključeno 9 stalnih zaposlenika, od predvoditelja i lektora, voditelja projekata pa sve do menadžmenta te 4 vanjska suradnika, a u izradu programa, razradu tema, sastavljanje nastavnih materijala i prezentacija, realizaciju programa te sveukupnu tehničku podršku tijekom dva tjedna škole utrošeno je više od 300 sati, što preračunato u mjesečni učinak zaposlenika znači da su gotovo dva zaposlenika cijeli mjesec bili angažirani samo na projektu ljetne škole. Uzevši u obzir da je u srpnju 2015. tijekom pripreme i u kolovozu iste godine tijekom provedbe u Ciklopei bilo zaposleno ukupno 15 zaposlenika, u organizaciju ljetne škole uloženo je više od 12 % ukupnog fonda radnih sati svih zaposlenika. Zahvaljujući dobrom rasporedu dužnosti i odgovornosti unutar tima, rad na organizaciji i provedbi ljetne škole nije negativno utjecao na svakodnevno poslovanje tvrtke, odziv prema klijentima, kao ni na rad njezinih zaposlenika. S obzirom na veličinu tvrtke te doba ljetnih godišnjih odmora, broj uloženi radni sati može predstavljati poslovno opterećenje, što je izbjegnuto dobrom organizacijom i rasporedom aktivnosti.

Nastava i vježbe održani su u prostorima tvrtke na vlastitim računalima koristeći vlastite tehničke kapacitete od računalne opreme i mreže pa do softvera i licencija. Prva ljetna škola održana 2015. godine poslužila je kao pilot-projekt za uspostavljanje održivog modela za društveno koristan projekt. Temeljni preduvjeti za daljnje održavanje ljetne škole su njezina održivost, odnosno da svojim vlastitim resursima možemo planirati, organizirati i provesti program te društvena vrijednost, odnosno da ponuđeni sadržaj bude koristan, a stečeno znanje primjenjivo u konkretnim profesionalnim i životnim situacijama za njezine polaznike.

Sam program Ciklopeine ljetne škole i model njezine realizacije u potpunosti su plod ideja naših zaposlenika. Prilikom osmišljavanja projekta vodili smo se vlastitim iskustvom i znanjem te smo programom nastojali obuhvatiti konkretne teme koje se u manjoj mjeri obrađuju u okviru fakultetskih nastavnih programa. Objavljivanjem rezultata naše ljetne škole mnogi su se javili s upitima o samom programu i načinu realizacije i željom da i sami organiziraju slične programe.



Slika 2. Prikaz zaposlenika uključeni u projekt

5. KRATKOROČNI I DUGOROČNI UČINCI LJETNE ŠKOLE

Učinci projekta mogu se sagledati iz nekoliko aspekata, a mi ih ovdje želimo predstaviti gledajući iz perspektive uključenih strana.

Na prvom su mjestu polaznici škole koji su kroz ukupno 50 sati nastave i praktičnih vježbi stekli nova znanja i vještine, čime su obogatili stečeno znanje na fakultetima. Njihova povratna informacija i iskazano zadovoljstvo programom škole govore nam da smo uspjeli odgovoriti na konkretna pitanja s kojima su došli u našu školu, da smo uspjeli ispuniti i čak nadmašiti njihova očekivanja te da su otišli bogatiji za radno i životno iskustvo, što nas posebno raduje.

Sva predavanja ljetne škole za studente su besplatna te im nastojimo kroz posebne dogovorene usluge s našim partnerima ponuditi i povoljan smještaj i hranu tijekom škole. Činjenica da su predavanja besplatna i da svoje znanje i iskustvo dijelimo s budućim kolegama čini našu ljetnu školu društveno odgovornim projektom jer zajednici u kojoj živimo i radimo vraćamo dio onoga što smo stekli svojim radom i iskustvom. Dijeljenje znanja bez materijalne nagrade svakako predstavlja društveno korisnu gestu kojom se osim proširenja znanja podiže i društvena svijest o nužnosti stvaranja održivih koncepata koji će zajednicu obogaćivati i poticati na razvoj.

Polaznici koji su još uvijek dio akademske zajednice svoja će stečena iskustva zasigurno podijeliti s ostalim kolegama, čime naša misija da pokrenemo promjene u društvu i doprinesemo profesionalizaciji industrije svakako dobiva na snazi i dugoročno se odražava na stanje i razvoj prevoditeljske profesije.

Drugi dionik projekta jest Ciklopea sa svojim zaposlenicima koji su kroz sudjelovanje u organizaciji i provedbi škole dobili priliku da svoje znanje i vještine na kreativan način prenesu na mlade naraštaje. Sudjelovanje u projektu za Ciklopeine je zaposlenike imalo višestruke pozitivne učinke kao što su razvoj timskog duha, razvoj i primjena kreativnosti u radu, stjecanje samopouzdanja i vjere u vlastite mogućnosti i znanje.

Dugoročni učinci za Ciklopeu i njezine zaposlenike svakako su potvrđivanje uloge regionalnog lidera u jezičnoj industriji te stjecanje povjerenja akademske zajednice i budućeg naraštaja prevoditelja u kojima smo prepoznali naše buduće suradnike i partnere. Neki od sudionika prošlogodišnje ljetne škole nakon godinu dana tijekom koje su završili svoje fakultetske obaveze dobili su priliku surađivati na konkretnim prevoditeljskim i lokalizacijskim projektima u Ciklopei te se dalje usavršavati kao profesionalni prevoditelji.

Cilj je svakog poslodavca privući i zadržati kreativan, motiviran i adekvatno obrazovan kadar, odnosno biti prepoznat kao radno okruženje koje će poticati kreativnost, nagrađivati motiviranost i ulagati u obrazovanje svojih zaposlenika. Upravo je ljetna škola utjecala na kreiranje slike Ciklopee kao poželjnog poslodavca i partnera, na što smo posebno ponosni.

6. CILJEVI I NASTAVAK PROJEKTA

Jedan od ciljeva projekta Ciklopeine ljetne škole bio je na jednom mjestu okupiti studente jezičnih i prevoditeljskih smjerova sa sveučilišta i pružiti im prvi izravan kontakt s profesionalnim okruženjem i standardnim zahtjevima i procedurama u suvremenoj prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji te ih upoznati s mogućnostima praktične uporabe i oblikovanja njihovih znanja stečenih na sveučilištu u daljnjem razvoju karijere.

Ljetna škola tako je poslužila kao svojevrsni međukorak između sveučilišnog i poslovnog svijeta i pravovremeno pružila polaznicima dodatno profesionalno znanje koje se inače isključivo stječe kroz poslovne aktivnosti. Iskustvo koje su učenici stekli pohađanjem ljetne škole nemjerljivo je, s obzirom na to da su u Ciklopei na jednom mjestu mogli spoznati kako je to raditi na stvarnim prevoditeljskim i lokalizacijskim projektima, surađivati s kolegama u radnom okruženju, poslovno komunicirati te svakodnevno rasti i razvijati svoja znanja i vještine.

Dugoročno gledano, prva je ljetna škola bila i svojevrsni test na koje načine Ciklopea može pružiti najbolji doprinos u približavanju akademske zajednice i jezične industrije, koje elemente profesionalnog znanja treba posebno istaknuti, te na koji način prezentirati poslovne strukture, ciljeve i vrijednosti mladim budućim prevoditeljima.

Na temelju saznanja stečenih tijekom prve ljetne škole definirani su i utvrđeni ciljevi i razlozi za nastavak projekta. Ciklopeina ljetna škola zamišljena je kao trajna platforma za razvoj talenata, približavanje akademske i industrijske jezične zajednice u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i drugim državama regije, te razvoj i iniciranje suradnje između jezičnih institucija i tvrtki, a konačan je cilj jačanje i unapređenje cjelokupnog stanja u jezičnoj industriji Jugoistočne Europe.

Druga Ciklopeina ljetna škola održana je u Zagrebu od 22. kolovoza do 2. rujna 2016. i okupila je 11 polaznika iz Hrvatske, Srbije i Crne Gore te u svakom smislu ponovila uspjeh prve.

Jedan je od naših dugoročnih ciljeva održati projekt dostupnim i besplatnim što širem krugu polaznika te stvoriti održiv model organizacije ljetne škole kojim svoje stečeno znanje i vještine dijelimo s akademskom zajednicom i budućim naraštajima prevoditelja u industriji koja se brzo razvija i zahtijeva stalno učenje i usavršavanje. Naša je vizija biti uzor i drugim poslovnim subjektima kako se na atraktivan i koristan način može pozitivno utjecati na održivi razvoj društva u kojem živimo i stvaramo. Uhodan projekt ljetne škole, koji je naišao na odobrenje industrije i akademske zajednice, u budućnosti želimo proširiti i obogatiti dodatnim aktivnostima na samim fakultetima kako bi program postao dostupniji širem krugu polaznika, odnosno kako bi naš pozitivan utjecaj i želja da budemo pokretači pozitivnih promjena i profesionalnog razvoja struke doprili do većine studenata koji će jednog dana biti aktivni prevoditelji i koji će širiti našu viziju razvoja novim naraštajima.

REFERENCE

Vijest o održavanju ljetne škole i poziv na sudjelovanje (2015.), stranica zadnji put posjećena 12. kolovoza 2016., <https://www.ciklopea.com/hr/vijesti/ciklopea-ljetna-skola-2015/849/>

Vijest o završetku ljetne škole (2015.), stranica zadnji put posjećena 12. kolovoza 2016., <https://www.ciklopea.com/hr/vijesti/ciklopea-ljetna-skola-2015--uspjesan-kraj-i-novi-p/902/>

Izjave polaznika ljetne škole (2015.), stranica zadnji put posjećena 12. kolovoza 2016., <https://www.ciklopea.com/hr/blog/zasto-volimo-ljudske-potencijale/ciklopea-ljetna-skola-2015--prica-miljana-miljanic/903/>

Izjave polaznika ljetne škole (2015.), stranica zadnji put posjećena 12. kolovoza 2016., <https://www.ciklopea.com/hr/blog/zasto-volimo-ljudske-potencijale/ciklopea-ljetna-skola-2015--prica-milice-dragicevi/907/>

Izjave polaznika ljetne škole (2015.), stranica zadnji put posjećena 12. kolovoza 2016., <https://www.ciklopea.com/hr/blog/zasto-volimo-ljudske-potencijale/ciklopea-ljetna-skola-2015---jos-prica/913/>

Službene stranice alata memoQ tvrtke Kilgray (2016.), stranica zadnji put posjećena 12. rujna 2016., <https://www.memoq.com/>

Službene stranice alata Verifika tvrtke Palex Group Inc. (2016.), stranica zadnji put posjećena 12. rujna 2016., <https://e-verifika.com/>

DRUŠTVENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI VELEUČILIŠTA U KARLOVCU

SOCIAL RESPONSIBILITY OF KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kristina Pevac

mr. sc. Ivana Varičak

dr. sc. Branko Wasserbauer

*Veleučilište u Karlovcu, Trg J.J. Strossmayera 9, Karlovac
ivana.grgat@vuka.hr*

SAŽETAK

U današnjoj globalnoj ekonomiji, temeljenoj na znanju, društvena odgovornost se nametnula kao jedna od temeljnih odrednica strategija različitih organizacija koja može imati cijeli niz pozitivnih efekata po poslovanje ukoliko se primjenjuje na adekvatan način. Organizacije danas djeluju u dinamičnim i kompleksnim uvjetima i jednako tako je njihova odgovornost koncept koji se mijenja. Stoga implementacija osnovnih načela održivog razvoja i društvene odgovornosti, kao njegovog mikro aspekta, zahtijeva promjene te povezivanje i usuglašavanje vrijednosti, ambicija, znanja, vještina, ideja, ciljeva i nove prakse mnoštva različitih dionika. Navedeno podrazumijeva i potrebu sustavnog obrazovanja za održivi razvoj i etičko ponašanje spram društva i okoliša. Sukladno tome visokoškolske institucije imaju značajnu ulogu u promicanju načela održivog razvoja i društvene odgovornosti. Cilj rada je pojasniti ulogu visokoškolskih organizacija u promicanju održivog razvoja i društvene odgovornosti te prikazati društveno odgovorne aktivnosti Veleučilišta u Karlovcu.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, visokoškolske organizacije

ABSTRACT

In present knowledge-based global economy, social responsibility has become one of the fundamental factors that determine strategies of a different organizations. Social responsibility can have a number of positive effects on business if it is applied properly. Nowadays, organizations operate in a dynamic and complex conditions so their social responsibility is a concept that is constantly changing. Therefore, the implementation of the basic principles of sustainable development and social responsibility requires

adjustments as well as interconnection and harmonization of values, ambition, knowledge, skills, ideas, goals and new practices of many different stakeholders. This implies the need for a systematic education for sustainable development and ethical behavior according to society and environment. Therefore higher education institutions play an important role in promoting the principles of sustainable development and social responsibility. The aim of this paper is to clarify the role of higher education organizations in promoting sustainable development and social responsibility and to demonstrate socially responsible activities of Karlovac University of Applied Sciences.

Key words: corporate social responsibility, sustainable development, higher education institutions

1. UVOD

Još 80-tih godina 20-tog stoljeća Svjetska komisija za okoliš i razvoj došla je do zaključka, iznesenog u izvješću nazvanom "Our Common Future", da su dotadašnji pravci razvoja neodrživi te da se sve zemlje svijeta zajedničkim snagama moraju usmjeriti prema održivom razvoju.¹ Tim izvješćem Svjetska komisija za okoliš i razvoj iznijela je stajalište da je došlo vrijeme kada je potrebno saznanja iz područja ekologije koristiti pri formiranju strategije ekonomskog razvoja kako bi šira zajednica preuzela odgovornost za uzroke i posljedice promjena u okolišu. Pojam održivi razvoj od tada se počeo objašnjavati kroz kontekst međugeneracijske etike², a podrazumijeva razvoj koji omogućuje zadovoljenje potreba u sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da i one zadovoljavaju svoje potrebe.³ Danas koncept održivog razvoja označava značajno širi koncept koji podrazumijeva ekološku, gospodarsku i socijalnu dimenziju. Održivi razvoj zahtijeva preobrazbu u cijelom društvu posredstvom ključnih dionika: poslovnog sektora, nevladinih organizacija, medija, poslovnih udruženja, obrazovnih institucija, sindikata i vlade.⁴ Samo uključivanjem svih dionika moguće je postići svekoliki održivi razvoj. Slijedom navedenog može se zaključiti da su sve vrste organizacija okosnica održivog razvoja te stoga društvena odgovornost, kao mikro aspekt održivog razvoja, postaje strateški značajan cilj. Organizacije značajno utječu na društvenu zajednicu u kojoj djeluju kao i na sve dionike s kojima su povezane stoga strategije razvoja organizacija trebaju uključivati politiku društvene odgovornosti.

Osnovni cilj ovog rada je prikazati da društveno odgovorni način djelovanja nije obveza isključivo poduzeća već svih vrsta organizacija, uključujući i obrazovne institucije. Iako je svrha postojanja obrazovnih institucija društveno važna, u suvremenim uvjetima značajne tržišne orijentiranosti, liberalizacije, deregulacije i decentralizacije sve je manje društveno odgovornih aktivnosti te dolazi do gubitka povjerenja društvene zajednice u vrijednosti koje obrazovni sustav gaji. Važno je naglasiti da obrazovanje na svim razinama, od predškolskog do visokoškolskog mora biti usmjereno prema održivom razvoju i promicanju stavova, vještina i oblika ponašanja u skladu s okolišem te stvaranju osjećaja etičke odgovornosti.⁵

¹ WCED: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, preuzeto UN documents, preuzeto sa www.un-documents.net/wced-ocf.htm, (16.04.2016.)

² White, L.; Lee, G.J.: Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension, European Journal of Operational Research, Vol. 193., Iss. 3 preuzeto sa www.sciencedirect.com, (12.04.2016.)

³ Agencija za odgoj i obrazovanje, http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf, Priručnik za osnovne i srednje škole, Republika Hrvatska, 2011. godina, (02.06.2016.)

⁴ Bagić, A.; Škrabalo, M.; Narančić, L.; Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP Savjetovanja d.o.o., Zagreb, 2004., p. 20

⁵ Zajednica europskih sveučilišta: Sveučilišna povelja za održivi razvoj, 1994.

2. DRUŠTVENA ODGOVORNOST VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

Uz problematiku održivog razvoja, usko je vezana pojava društveno odgovornog poslovanja (DOP). Društveno odgovorne organizacije su organizacije koje preuzimaju odgovornost za rješavanje etičkih, društvenih i ekoloških pitanja pri tome sugerirajući načine na koje treba provesti određene akcije, svrhu tih akcija, rezultate koji se žele njima postići i vrijednosti koje će se u tom procesu kreirati.⁶ Obrazovne institucije imaju ključnu ulogu u pružanju znanja i širenju spoznaja o različitim tematikama, pa tako i o održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju. Ovdje osobit značaj imaju visokoškolske institucije koje obrazuju buduće lidere koji bi trebali imati razvijenu etičku odgovornost.

2.1. Definiranje društvene odgovornosti

Kada se govori o društvenoj odgovornosti potrebno je naglasiti da se ovaj koncept razvija već dugi niz godina, a svoje začetke može naći još u 19. stoljeću. Ipak sustavno proučavanje ovog koncepta počinje u 50-tim godinama 20.-tog stoljeća. Među prvim definicijama društvene odgovornosti je ona Howarda R. Bowena iz 1950-ih prema kojoj se društvena odgovornost odnosi na obveze poslovnog sektora da primjenjuje poslovne politike, donosi odluke i provodi aktivnosti koje su poželjne s obzirom na ciljeve i vrijednosti zajednice.⁷ W. McGuire je definirao društvenu odgovornost kao ideju koja pretpostavlja da poduzeće nema samo ekonomske i zakonske obveze već i određene odgovornosti prema društvu u kojem djeluje, a koje nadilaze ekonomsku i zakonsku obvezu. Ova definicija bliža je onome što se i danas podrazumijeva pod društvenom odgovornošću jer je McGuire proširio definiciju s dijelom u kojem navodi da su društveno odgovorne aktivnosti iznad obveza propisanih zakonom.⁸

S obzirom da visokoobrazovne institucije ispunjavaju javnu, društveno potrebnu funkciju društvena odgovornost visokoškolskih institucija razlikuje od društvene odgovornosti poduzeća. Neovisno o tome visokoobrazovne institucije trebaju biti primjer organizacije koja brine o okolišu, zaposlenicima, transparentnosti poslovanja te široj društvenoj zajednici. Prema Jongbloed, Enders i Salerno društvena se odgovornost visokoškolskih institucija odnosi na rješavanje značajnih problema s kojima se suočava društvo, a koji zahtijevaju društvene, ekonomske i kulturološke inovacije.⁹ Zadatak obrazovnih institucija nije isključivo poučavati o održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju već svojim primjerom, na operativnoj razini pokazati što takav način poslovanja podrazumijeva.

⁶ Omazić, M.A.: Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, doktorska disertacija, Zagreb, 2007., p.70 (prilagodili autori)

⁷ Carroll, A. B.: „Corporate Social Responsibility- Evolution of a Definitional Construct”, Business&Society, Vol. 38, No. 3, Sage Publications, 1999., p. 268-295

⁸ McGuire, J. W. (1963): Business and society, McGraw-Hill, New York, p. 144

⁹ Jongebold, B. et.al.: Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda, Higher Education, p. 303-324, Vol. 56, No. 3, ISSN 1573-174x, 2008.

2.2. Društveno odgovorne aktivnosti

Postoje različite aktivnosti kojima organizacije mogu djelovati kako bi štatile i unapređivale dobrobit društva. Među najčešće provedenim aktivnostima su aktivnosti kojima se rješavaju problemi lokalne zajednice, poslovanja s klijentima zatim pitanja zaštite okoliša i politike zapošljavanja. U literaturi se najčešće spominje interna i eksterna dimenzija društvene odgovornosti. Interna dimenzija uključuje zaposlenike i brigu za okoliš, a odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama i uključivanje i razvijanje aktivnosti vezanih uz zaštitu okoliša.¹⁰ Eksterna dimenzija DOP-a podrazumijeva aktivnosti koje organizacija provodi prema i u suradnji s društvenom zajednicom u kojoj djeluje. Moguće inicijative ovog dijela DOP-a su sponzoriranje zajednice, dobrotvorne i humanitarne donacije te volontiranje zaposlenika.

Visokoobrazovne institucije mogu razvijati odgovorne aktivnosti na različitim područjima djelovanja kao što su primjerice odgovorna upotreba prirodnih resursa, ustrojavanje centara za održivi razvoj, smanjenje potrošnje energije, vode, uredskog materijala, briga o lokalnoj zajednici.

3. O VELEUČILIŠTU U KARLOVCU

Začeci visokoškolskog obrazovanja u Karlovcu bili su 60-tih godina 20-tog stoljeća, kada je osnovana Viša tehnička strojarska škola, a godinu kasnije Viša tehnološka škola, kemijskog i kožarskog smjera. U to vrijeme u Dugoj Resi osnovana je Viša tehnička tekstilna škola.¹¹ Karlovac se tih godina razvijao u smjeru visokoškolskog grada, s naglaskom na tehničkim i tehnološkim studijima. Godine 1983. prema tadašnjim važećim zakonskim propisima bilo je nemoguće samostalno djelovanje visokih škola te se tadašnja Viša tehnička škola udružila s Fakultetom strojarstva i brodogradnje u Zagrebu, dok se Viša tehnička tekstilna škola udružila s Tehnološkim fakultetom u Zagrebu.¹² Zakonske mogućnosti za osnivanjem veleučilišta ostvarene su 1997. godine te je stoga Veleučilište u Karlovcu osnovano 16. travnja 1997. godine, s djelovanjem dva odjela, Strojarskim odjelom u Karlovcu i Tekstilnim odjelom u Dugoj Resi. Veleučilište je 2000. godine dobilo dopusnicu za osnivanjem još tri odjela, pa tako od akademske godine 2000./2001. počinje djelovanje Prehrambenog odjela u okviru kojeg su osnovani smjer pivarstva i smjer prerade mlijeka, zatim odjela Lovstva i zaštite prirode i odjela Sigurnosti i zaštite s usmjerenjima zaštite pri radu i zaštite od požara.¹³ U akademskoj godini 2003./2004. je Veleučilište upisalo prve studente na novom odjelu Ugostiteljstvo, koji je nakon dvije godine promijenio naziv u Poslovni odjel te od tada izvodi stručni studij Ugostiteljstvo i specijalistički diplomski studij Poslovno upravljanje. U akademskoj godini 2004./2005. provedena je reorganizacija studija na Veleučilištu u Karlovcu prema načelima Bolon-

¹⁰ Varičak, I., Vučetić, M., Novaković, P.: Strategija poslovanja temeljena na društvenoj odgovornosti u poduzećima grada Karlovca, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol. 1, No. 1, Karlovac, 2011., p. 57-66

¹¹ Alegro, A. (ur.): Deseta obljetnica Veleučilišta u Karlovcu (1997.-2007.), Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2007. godina, str. 13

¹² Ibid, str. 14

¹³ Ibid, str. 17

jske deklaracije te je nakon provedenih postupaka ocjenjivanja i dobivene dopusnice za rad Veleučilište izvodilo sedam stručnih studija i dva specijalistička studija. Godine 2003. Veleučilište je u vlasništvo dobilo Vojarnu Frankopan u staroj jezgri grada Karlovca. Ideja je bila da se na taj način “oživi” stara jezgra grada te da kroz izgradnju studentskog kampusa Karlovac postane studentski grad. Karlovac je kroz povijest bio bogat trgovački, a zatim industrijski grad međutim posljednjih godina, osobito u starom dijelu grada, dolazi do društvenog i ekonomskog zaostajanja. Stoga je ideja određenih udruga, Veleučilišta ali i Grada kroz određene projekte i izgradnju kampusa vratiti “život” u gradsko središte. Trenutno je u prostoru Vojarne Frankopan uređeno nekoliko predavaonica, informatičkih kabineta, biološki laboratorij, laboratorij za ispitivanje materijala i toplinsku obradu, kabinet komparativne anatomije i zoologije, biologije i trofeistike, nekoliko ureda i nastavničkih kabineta, prostorija skriptarnice, laboratoriji za mehatroniku, polivalentni praktikum biologije, mikrobiologije i tehnologije prerade mlijeka te mini pivovara. Također u prostorima Veleučilišta postoji kemijski laboratorij, laboratorij za konstrukcije i projektiranje energetskih, procesnih i ekoloških postrojenja, centar za mehatroniku, laboratorij za brzu i prototipnu proizvodnju, laboratorij za strojne obrade, laboratorij za ispitivanje materijala, za ispitivanje stanica, laboratorij za mikrofotografiju, laboratorij elektrotehnike i elektronike, laboratorij za automatsku regulaciju i upravljanje, laboratorij hidraulike i pneumatike i laboratorij za vibracije i dinamiku strojeva.

Danas Veleučilište djeluje kroz nekoliko službi, kao što su dekanat Veleučilišta u Karlovcu, služba za pravne, opće i kadrovske poslove, studentska služba, služba za računovodstvo i financije, komercijalna služba, služba za tehničko održavanje, ured za međunarodnu suradnju i projekte, knjižnica i informatička služba te je organizirano u šest odjela koji izvode sedam stručnih i tri specijalistička studija, a zajedno s Fakultetom zdravstvenih studija izvodi i stručni studij Sestrinstvo. U skladu sa Zakonom o obrazovanju Veleučilište u Karlovcu nudi i različite oblike programa cjeloživotnog učenja. Cjeloživotno učenje ima za cilj obrazovanje i usavršavanje pojedinca, radi stjecanja novih i obnavljanja već stečenih znanja i vještina. Veleučilište provodi programe cijeloživotnog učenja za turističkog vodiča, lovočuvara, ocjenjivača trofeja divljači i omogućava program osposobljavanja pučanstva za provedbu preventivnih mjera zaštite o požara, gašenje požara i spašavanje ljudi i imovine ugrožene požarom.

4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST VELEUČILIŠTA U KARLOVCU

Veleučilište u Karlovcu je visokoškolska ustanova koja posluje sukladno načelima društvene odgovornosti prema svojim zaposlenicima i studentima, ali i prema društvenoj zajednici. Svoje poslovanje temelji na načelima odgovornosti, učinkovitosti, transparentnosti, profesionalizmu i poštivanju dobrih poslovnih običaja prema svojim poslovnim partnerima, poslovnoj i društvenoj zajednici, svojim zaposlenicima. Opredijeljenost Veleučilišta prema održivom razvoju može se vidjeti iz njegove misije i vizije. Misija Veleučilišta u Karlovcu je “visokoškolsko i cjeloživotno obrazovanje te znanstvena i stručna istraživanja, uz uvažavanje načela održivog razvoja, sukladno

najvišim svjetskim standardima”, dok je vizija Veleučilišta “postati suvremena europska visokoobrazovna institucija i središte znanstvene i stručne misli regije, kontinuiranim unaprjeđivanjem studijskih programa i provedbom razvojnih i primijenjenih istraživanja. Veleučilište u Karlovcu bit će okosnica razvoja regije i sinergijskog djelovanja Veleučilišta, gospodarstva i društvene zajednice”. Temeljem svoje opredijeljenosti za održivi razvoj Veleučilište je postalo i članom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj.

Društveno odgovorne aktivnosti Veleučilišta te njegovo zalaganje za održivi razvoj vidljiv je iz programa koji se izvode na Veleučilištu, a koji uključuju predmete iz područja održivog razvoja i/ili društvene odgovornosti. Osim toga značajan broj nastavnika i studenata objavljuje znanstvene i stručne radove vezane uz tu problematiku. Veleučilište je organiziralo i niz predavanja eminentnih stručnjaka s tematikom održivog razvoja i društvene odgovornosti. Uz navedene aktivnosti Veleučilište nastoji i na operativnoj razini poslovati u skladu s društveno odgovornim načelima.

Veleučilište je nositelj brojnih projekata koji za cilj imaju održivi regionalni i nacionalni razvoj te poticanje društvene odgovornosti organizacija te etičke odgovornosti pojedinaca. Do sada je Veleučilište bilo nositelj ili sudjelovalo u sljedećim projektima:¹⁴

- Krajem 2006. godine djelatnici odjela Lovstva i zaštite prirode izradili su dva projekta za Nacionalni park Risnjak.
- Osnivanje centra mehatronike Karlovac, u suradnji s University of the West of England u 2007. godini,
- Optimizacija parametara konstrukcije strojeva za produženje životnog vijeka u 2007. godini,
- Dobivanje i energetska konverzija biogotivih otpadnih sirovina u 2007. godini.
- Ergonomsko oblikovanje sustava radnik – namještaj – okoliš u 2007. godini,
- Mogućnost revitalizacije populacije zeca običnog (*Lepus europaeus* Pall) na području Nacionalnog parka Risnjak u 2009. godini,
- Inovation technology transfer and research provision infrastructure development in Karlovac u suradnji s University of the West of England u 2010. godini,
- Monitoring populacije euroazijskog risa u Gorskom kotaru putem fotozamki u suradnji s Državnim zavodom za zaštitu prirode u 2010. godini,
- Dizalom do ravnopravnih mogućnosti pristupa znanju u 2011. godini,
- Monitoring populacije sivog vuka putem fotozamki na području Sisačko moslavačke županije u suradnji s Državnim zavodom za zaštitu prirode u 2012. godini,
- Monitoring populacije euroazijskog risa u Gorskom kotaru putem fotozamki u suradnji s Državnim zavodom za zaštitu prirode u 2012. godini,

¹⁴ Veleučilište u Karlovcu, <http://www.vuka.hr/index.php?id=27&L=0%2522>, (02.06.2016.)

- Centralno poslužiteljsko rješenje za virtualizaciju sustava u 2012. godini,
- Centar za održivi razvoj - solarni fotonaponski sustav u 2012. godini,
- Monitoring populacije euroazijskog risa u Gorskom kotaru putem fotozamki u suradnji s Državnim zavodom za zaštitu prirode u 2013. godini,
- Monitoring populacije euroazijskog risa u Gorskom kotaru putem fotozamki u suradnji s Državnim zavodom za zaštitu prirode u 2014. godini,
- Regionalna proizvodnja sireva – poduzetnika vrijednost za ruralni razvitak u suradnji s Grm Novo Mesto – Center biotehnike in turizma, Razvojnim centrom Novo Mesto, savjetovanjem in razvoj, Visokom školom za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje “Nikola Šubić Zrinski”, Udrugom malih sirara Karlovačke županije “KORNI” u 2014. godini,
- Cheese senses – Support to the cheese producer u suradnji s Prirodoslovnom školom Karlovac, Zavodom za zapošljavanje, Turističkom zajednicom Karlovačke županije i Udrugom malih sirara Karlovačke županije “KORNI” u 2015. godini,

Pod projektom kojem je glavni nositelj projekta Udruga KA-MATRIX, Veleučilište je jedan od partnera prilikom izvođenja projekta “Karlovac public&civil partnership participation and increased transparency fot the revitalisation of the old town centre Zvijezda”.

4.1. Društveno odgovorni projekti Veleučilišta u Karlovcu

Kao što je vidljivo iz gore navedenog popisa projekata, Veleučilište je nositelj ili partner u brojnim projektima koji u sebi imaju i komponentu društvene odgovornosti. Projekti koji su najznačajnije pridonijeli održivom razvoju regije pojašnjeni su u nastavku.

Centar Mehatronike Karlovac je financiran sredstvima Europskih fondova CARDS. Projekt je ostvaren u suradnji s Tehničkom školom Karlovac, Europskom unijom i University of the West of England. Misija CMK je da budu potpora privredi, u cilju obrazovanja, istraživanja, razvoja i primjena novih tehnologija.¹⁵ Centar Mehatronike je vodeći tehnološki centar u regiji iz područja strojarstva, elektronike i elektrotehnike. U okviru Centra Mehatronike Karlovac provedena su još tri projekta:¹⁶ oformljen je današnji Centar Mehatronike u Karlovcu, INTREPID¹⁷ Karlovac, tijekom kojeg su uređena i opremljena tri laboratorija za Odjel strojarstva pri Veleučilištu u Karlovcu, također je realiziran projekt E-LEARNING u automehatronici putem kojeg je napravljen novi nastavni plan i program za zanimanje automehaničara, za te potrebe nabavljena je nova moderna oprema za potrebe kabineta i radionice u Tehničkoj školi Karlovac. Centar Mehatronike u Karlovcu krenuo je sa svojim djelovanjem u svibnju 2009. godine, dok je INTREPID počeo sa svojim djelovanjem u 2010. godini, krajem listopada. Provedbom projekta INTREPID stvorena je logistička podrška malim i srednjim poduzetnicima u segmentu tehnologije. Na kraju projekta utemeljena je infrastruktura za podršku

¹⁵ Centar Mehatronike Karlovac, Veleučilišta u Karlovcu, <http://cmk.vuka.hr/hr/o-nama/> (02.06.2016.)

¹⁶ Centar Mehatronike Karlovac, Veleučilišta u Karlovcu, <http://cmk.vuka.hr/hr/povijest/> (02.06.2016.)

¹⁷ INnovation, Technology transfer and REsearch Provision Infrastructure Development in Karlovac

primijenjenim istraživanjima, izgrađen je kapacitet za potporu inovacijama i komercijalizaciju primijenjenih istraživanja i realizirana su istraživanja prema zahtjevima malih i srednjih poduzeća. Kroz Projekt INTREPID je uređeno oko 260m², kupljena je High Tech oprema koja je podignula razinu i kvalitetu usluga prema gospodarstvu kao i nastave na Veleučilištu u Karlovcu. Konačni rezultat su educirani zaposlenici Centra za obavljanje aktivnosti koje su vezane uz inženjerstvo, strojnu obradu i ispitivanje materijala. INTREPID je realiziran uz pomoć Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, Središnje agencije za financiranje i ugovaranje, Delegacije Europske unije u Republici Hrvatskoj, Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva i Fonda za ulaganje u znanost i inovacije.¹⁸

Veleučilište je također bilo glavni nositelj projekta “Centar za održivi razvoj”, putem kojeg je izrađen Fotonaponski sustav Centra za održivi razvoj. Na krovu objekta, Veleučilišta u Karlovcu postavljeni su fotonaponski moduli za dobivanje električne energije. Fotonaponski sustav je u paralelnom pogonu s distribucijskom mrežom. On je namijenjen za napajanje električnom energijom trošila u građevini. Putem ugovora Veleučilište je postalo povlašteno proizvođač s obvezom isporuke standardne razine kvalitete električne mreže u elektrodistribucijsku mrežu. Kroz ovaj projekt može se uočiti edukativna namjena ovog Centra za studente i građane, ali i korištenje obnovljivih izvora energije i načela trajnog gospodarenja.

Projekt Napredak “Regionalna proizvodnja sireva – poduzetnička vrijednost za ruralni razvitak” kroz svoje radionice i predavanja ima za cilj unapređenje proizvodnje sira i povećanje broja sirara u Karlovačkoj županiji. Veleučilište je projekt proveo u suradnji s partnerima iz Hrvatske i Slovenije. Partneri projekta su bili Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje “Nikola Šubić Zrinski”, Udruga malih sirara Karlovačke županije “Korni”, Centar biotehnike in turizma Grm i Razvojni center iz Novog Mesta. Cilj projekta je bio osigurati malim proizvođačima da dobiju tehnološka i poduzetnička znanja o proizvodnji sira i provesti edukaciju o kulturi konzumacije sira. Cilj projekta je potaknuti proizvodnju sira u skladu s EU standardima kroz tehnološka i poduzetnička obrazovanja. U projekt su bila uključena 32 proizvođača sira iz Karlovačke županije i 19 njihovih kolega iz jugoistočne Slovenije. U sklopu projekta istražena je kultura konzumacije sira. Uz stručnu potporu osposobljena su dva deveteročlana sirna centra izvrsnosti u Karlovcu i Novom Mestu koji stoje na raspolaganju sirarima. U okviru projekta polaznici projekta su posjetili Zavod za mljekarstvo, tvornicu sirila u Rotholzu u Tirolu te osvojili medalju za kvalitetu na tamošnjoj izložbi sira. U sklopu projekta predstavljen je stručni studijski priručnik “Sirarstvo u teoriji i praksi”. U početnoj fazi projekta provedeno je tehnološko i poduzetničko istraživanje (o kulturi konzumacije sira, o kvaliteti i kakvoći sira), u drugoj fazi projekta odrađen je dio obrazovanja i treninga (održane su radionice o poduzetništvu u proizvodnji sira, motivacijski seminari, edukacije o potrošačima i tehnologiji proizvodnje sira), u trećoj fazi je formiran Centar izvrsnosti kroz koji je obavljena razmjena iskustva i znanja u proizvodnji sira. U konačnici projekta educirani su tehnolozi i sirari iz poduzetništva, obučeni su treneri za sezonsku ocjenu sira te su educirani sirari iz područja tehnologije.

¹⁸ Centar Mehatronike Karlovac, Veleučilišta u Karlovcu, <http://cmk.vuka.hr/hr/povijest/> (02.06.2016.)

Trenutno se na Veleučilištu odvija projekt "Okusi sira – podrška malim proizvođačima sira". Projekt se odvija u okviru Operativnog programa za razvoj ljudskih potencijala 2007 – 2013, Lokalne inicijative za poticanje zapošljavanja. Veleučilište je glavni nositelj projekta, dok odvijanje se vrši u suradnji s Prirodoslovnom školom, Udrugom malih sirara Karlovačke županije "KORNI", Hrvatskim zavodom za zapošljavanje Područnog ureda Karlovac i Turističkom zajednicom Karlovačke županije. Glavni ciljevi projekta su povećanje broja zaposlenih osoba u Karlovačkoj županiji kroz unapređenje ruralne privrede i turističke ponude, stvoriti poticajno okruženje u Karlovačkoj županiji, povećati broj profesionalnih malih proizvođača sira u Karlovačkoj županiji. Kroz projekt se provodi edukacija za zanimanje mljekar/sirar za nezaposlene osobe Karlovačke županije. Kroz projekt bi se osnovala udruga degustatora sira. Dok konačni cilj projekta je stvoriti identitet Karlovačke županije kao regije sira, čime bi se postiglo umrežavanje institucija, turističkih zajednica, OPG-ova, hotela i slično.

4.2. Društvena odgovornost prema studentima

Studenti su osnovni dionici Veleučilišta te stoga i fokus svih aktivnosti koje Veleučilište provodi. Kako bi se osigurala podrška studentima i omogućio im se što kvalitetniji studentski život Veleučilište nastoji kroz svoje službe, ali i djelovanje Studentskog centra i kroz podršku Studentskom zboru, posvetiti osobitu pažnju studentima. Studentska referada, kao služba koja je namijenjena svim studentima Veleučilišta, postojećima i onim budućim studentima pruža sve informacije o studijima, razredbenom postupku i upisima, ona zaprima prijave za upis, te na transparentan način povodi razredbeni postupak i vrši upise. Također pruža i podršku vezano uz ostale zahtjeve i molbe studenata. Pomoć novoupisanim studentima prilikom integracije u studentski život pružaju i pročelnici odjela, a od akademske godine 2016./2017. i nastavnici - mentori koji su imenovani na svakom odjelu kako bi pomogli studentima u svakodnevnom studentskom životu.

Služba koja je usko vezana uz studente je i veleučilišna knjižnica koja studentima omogućuje posuđivanje knjiga te je informacijsko središte koje pomaže studentima doći do informacija potrebnih za pisanje stručnih radova te za što bolje savladavanje gradiva. Knjižnica svojim fondom i uslugama doprinosi razvoju znanosti i pomaže unapređenju odgojno-obrazovnog i znanstveno-istraživačkog rada na Veleučilištu. Knjižnični fond sadržava djela trajne znanstvene, obrazovne i povijesne vrijednosti, a on se stvara kupnjom, izdanjima Veleučilišta, donacijama Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, udruga i pojedinaca. Veleučilište također obavlja izdavačku, bibliotečnu djelatnost, ono izdaje udžbenike i priručnike koji je koriste u nastavi. Knjige i priručnike koje su u izdavaštvu Veleučilišta u Karlovcu dostupne su studentima u Veleučilišnoj knjižnici i skriptarnici Veleučilišta. Veleučilište izdaje Zbornike radova, koji su počeli izlaziti od 2011. godine. Zbornikom se, između ostalog, nastoji potaknuti objava zajedničkih radova studenata i njihovih nastavnika čime se potiče istraživački i znanstveni rad studenata. Zbornici radova sadrže znanstvene i stručne članke, prikaze knjiga i ostalih publikacija. Članci u zborniku radova su recenzirani i svrstani po odgovarajućim kategorizacijama prema propisanoj klasifikaciji znanstvenih i stručnih radova.

Na Veleučilištu djeluje sportska udruga koja je udruga svih studenata Veleučilišta u Karlovcu. Udruga je osnovana 2004. godine, radi zadovoljenja potreba studenata za organiziranim natjecanjima i bavljenjem sportsko rekreacijskim aktivnostima. Cilj udruge je promicanje, unapređenje i organizirani razvitak sporta na Veleučilištu u Karlovcu. Udruga djeluje sukladno ciljevima kao što su sport, sudjelovanje na sportskim natjecanjima, sportska rekreacija, organiziranje i provođenje sportskih natjecanja i sportskih priredbi. Članovi udruge ne moraju biti samo studenti, također mogu biti i zaposlenici Veleučilišta, ali i oni koji nastoje svojim radom doprinijeti boljitku udruge. Studenti Veleučilišta sudjeluju u brojnim natjecanjima i osvajaju vodeća mjesta (sudjeluju u odbojci, košarki, taekwondou, streljaštvu, futsalu, judu, stolnom tenisu, malom nogometu, šahu). Natjecanja za studente su organizirana kroz veleučilišno, nacionalno i međunarodno natjecanje. Također su sudionici brojnih međunarodnih turnira, susreta i studentskih prvenstva gdje ostvaruju izvrsne rezultate. Kroz tjelesnu i zdravstvenu kulturu cilj visokoškolske ustanove je poticanje razvoja psihofizičkih sposobnosti, stjecanje cjeloživotne navike za redovitim vježbanjem, učenje novih motoričkih znanja, poticanje studenta na korištenje slobodnog vremena, promicanje sportske kulture i preventivno djelovanje na kvalitetu življenja. Bavljenjem nekom od aktivnosti studenti imaju uvelike utjecaj na timski rad, promicanje značaja zdrave i kvalitetne prehrane, utjecaj na smanjenje pretilosti, uključivanje u sportske aktivnosti i sportska natjecanja. Ovo pokazuje društvenu odgovornost Veleučilišta prema zdravlju i kvaliteti života studenta i osoblja Veleučilišta. Veleučilište u Karlovcu je dobilo priznanje kao najuspješnije Veleučilište Republike Hrvatske u području studentskog sporta od 2001. do 2010. godine.¹⁹

Veleučilište ima centar za podršku studentima s invaliditetom i drugim osobama s invaliditetom i smanjenom pokretljivošću. Ono podržava ravnopravan pristup obrazovanju i svim infrastrukturnim sadržajima Veleučilišta u Karlovcu, prilagođeni su pristupi u nastavničke kabinete, predavaonice, sanitarne čvorove, osigurana su parkirna mjesta i izgrađeno je dizalo. Veleučilište želi omogućiti studiranje osobama s invaliditetom, pružiti im potporu prilikom studiranja, omogućiti im ostvarenje njihovih interesa. Glavni cilj Centra je olakšati studentima s invaliditetom pristup studiju i pružiti im potporu pri studiranju. Centar ima nekoliko zadataka, a to su:

- pratiti potrebe studenata s invaliditetom sa ciljem poboljšanja uvjeta studiranja,
- osigurati studentima s invaliditetom i smanjenje pokretljivosti kvalitetan pristup visokom obrazovanju kako bi se zadovoljile njihove obrazovne i socijalno-psihološke potrebe,
- organizirati sve vrste pomoći osobama s invaliditetom tijekom studiranja (od pravne pomoći, pomoći u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, stručna pomoć vezana sa studijem i sl.),
- unaprijediti međunarodnu suradnju i razmjenu studenata s invaliditetom i
- povećati poticajne mjere pri zapošljavanju osoba s invaliditetom.

¹⁹ Protić, J.: *Deset godina sporta na Veleučilištu u Karlovcu*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011.

Tijekom tjedna “Europskog kretanja”, Grad Karlovac u suradnji sa Savezom udruga osoba s invaliditetom Karlovačke županije Veleučilištu u Karlovcu dodijelilo je “Plavi cvijet” za promicanje pristupačnosti. Odgovornost prema studentima s invaliditetom bila je i prije same izgradnje lifta, studente se nosilo na prvi ili drugi kat Veleučilišta. Nastavno osoblje, ali i studenti vode brigu o studentima s invaliditetom. Studenti su bili ti koji su putem Studentskog zbora organizirali dobrotvorni rad za sufinanciranje izgradnje lifta. Za potrebe studenata i osoblja s invaliditetom Veleučilište je prilagodilo prilaze u prostorije te je preuredilo sanitarne čvorove.

Veleučilište je svojim studentima omogućio korištenje Eduroam²⁰ usluge. Eduroam usluga je mogućnost spajanja na Internet različitim tehnologijama i ono je namijenjeno korisnicima iz sustava znanosti i obrazovanja. Korisno je za studente jer u bilo kojem trenutku mogu pristupiti svojim društvenim mrežama, svom e-mailu, studomatu za prijavu ili odjavu ispita, te pristupiti Moodle-u i u kratkom vremenu doći do materijala za učenje.

Veleučilište razvija i međunarodnu suradnju koju ostvaruje kroz Erasmus, posjete veleposlanika i predavača iz inozemstva i kroz bilateralne sporazume s ostalim visokoobrazovnim ustanovama iz drugih država. Erasmus programi podupiru visoko obrazovanje, unapređuju kvalitetu i učvršćuju europsku dimenziju visokog obrazovanja kroz poticanje suradnje između visokih učilišta. Svrha Erasmusa je povećati europsku mobilnost i poboljšati transparentnost potpunog akademskog priznavanja studija i kvalifikacija u Europi. Neki od ciljeva Erasmus programa su:²¹ jačanje europskog prostora visokog obrazovanja, jačanje uloge visokog obrazovanja i stručnog usavršavanja u procesu inovacija, jačanje suradnje između visokih učilišta u Europi, jačanje suradnje između gospodarskog i obrazovnog sektora i razvoj inovativnih sadržaja, razvoj usluga, pedagoških načela u praksi važnih za cjeloživotno učenje. Veleučilište je kroz svoj rad i angažiranost ostvarilo uvjete za sudjelovanje u programu Erasmusa, odnosno dobilo je Erasmus sveučilišnu povelju koja daje jamstvo da je Veleučilište ispunilo određene preduvjete za sudjelovanje u programu Erasmus. Erasmus je jedan od najvećih programa Europske unije u području obrazovanja koji obuhvaća sve sektore obrazovanja, potiče mobilnost studenata, (ne)nastavno osoblje i međunarodnu suradnju. U okviru Erasmus programa studenti mogu provesti jedan dio studija studirajući na visokom učilištu u inozemstvu ili obavljajući stručnu praksu u nekoj od kompanija u inozemstvu. Boravkom u inozemstvu studenti razvijaju samostalnost, tolerantnost, poštivanje drugih kultura, religija i tradicija, usavršavaju strane jezike i imaju sposobnost rada u multikulturalnim sredinama. Kroz Erasmus programe Veleučilište je promaklo suradnju s drugim visokim učilištima, ali i brojnim poduzećima. Osim kroz Erasmus međunarodna suradnja ostvaruje se i kroz posjete veleposlanika koji održavaju predavanja studentima, osoblju Veleučilišta ali i svim zainteresiranima iz društvene zajednice o svojoj domicilnoj zemlji, o njihovom ekonomskom stanju, razlikama u gospodarstvu, sustavu oporezivanja, suradnji s Republikom Hrvatskom, o mogućoj suradnji s Republikom Hrvatskom. Studenti

²⁰ Education roamnig je roaming usluga koja je zamišljena pod okriljem europske udruge akademskih i istraživačkih mreža i ostvarena kroz međunarodni projekt GEANT.

²¹ Veleučilište u Karlovcu, [http://www.vuka.hr/index.php?id=232,\(02.06.2016.\)](http://www.vuka.hr/index.php?id=232,(02.06.2016.))

na takvim predavanjima nauče o pojedinim zemljama, njihovim vrijednostima, kulturama, ekonomskom, društvenom, političkom poretku i još o mnogo čemu.

Od rujna 2016. godine po početku nove akademske godine, rekonstrukcijom vojarne Bana Josipa Jelačića studentima će biti omogućen smještaj u novo uređenom studentskom domu u Karlovcu. Zgrada bivše vojarne je kulturno dobro te je pod zaštitom Ministarstva kulture. Ova zgrada u vlasništvu je i pod upravljanjem Studentskog centra Karlovac. Prenamjena ove vojarne u studentski dom rađena je uz poštivanje arhitektonskih vrijednosti postojeće građevine te je kvalitetan primjer odnosa prema karlovačkoj kulturnoj i povijesnoj baštini. Studentski centar u Karlovcu također ima za cilj poboljšanje kvalitete života studenata stoga kroz razne aktivnosti pomaže studentima. Tako primjerice isplaćuje mjesečne autobusne i željezničke karte koje su na relacijama unutar Županije kako bi se olakšalo studentima, ali i roditeljima prilikom plaćanja prijevoznih karata. Studentima se omogućuje privremeno i povremeno zapošljavanje u Karlovcu, Jastrebarskom i Zagrebu. Studentski centar omogućuje i dio sredstva za praćenje kulturnih događaja u gradu. U okviru sportskih aktivnosti djeluju aerobik sekcija, fitnes sekcija, malonogometna i košarkaška sekcija. Studentski centar je pokrenuo studentski list pod nazivom “INDEKS PRESS”, te na taj način nastoje uključiti studente u pisanje članka i nastoje poboljšati informiranost i uvjete života studenata u Karlovcu.²²

4.3. Društvena odgovornost prema djelatnicima

Odgovornost Veleučilišta prema svojim zaposlenicima može se prepoznati kroz poticanje usavršavanja i osobnog i profesionalnog razvoja. Veleučilište kao institucija ulaže u edukaciju i razvijanje specijalističkih vještina i sposobnosti. Nastavnom osoblju Veleučilište omogućava financiranje doktorskog studija, čime uvelike pozitivno utječe na razvoj karijere zaposlenika. Razvijanje karijere zaposlenima je moguće unutar samog Veleučilišta, ali i u međunarodnom okruženju. Veleučilište ima sustav za unapređenje sustava procjene, napredovanja i nagrađivanja. Na svim razinama potiče se otvorena komunikacija kako bi se stvorilo poticajno i kreativno radno okruženje. Nastavno i nenastavno osoblje svake godine imaju priliku sudjelovati u brojnim edukacijama, seminarima, konferencijama i stručnim skupovima. Cilj Veleučilišta je da se razviju upravljačke vještine, širenje timskog duha, umrežavanje i zadržavanje zaposlenika i talenata. Mobilnost zaposlenika pridonosi poboljšanju održavanja nastave, omogućava stjecanje novih znanja i iskustva, razmjenu iskustva iz područja metodike nastave, potiče na povećanje broja kolegija i obogaćivanje njihova sadržaja te potiče stručno usavršavanje.

5. ZAKLJUČAK

Za promicanje novog načina razmišljanja i naglašavanje socijalnih i ekoloških vrijednosti te poboljšanje ljudskih sposobnosti za rješavanje pitanja zaštite okoliša i razvoja ključno je obrazovanje i razvoj znanosti. Društvena odgovornost tijekom 20. stoljeća postaje sve važniji dio funkcioniranja organizacija, vezan uz održivi razvoj. Organizacije

²² Studentski centar Karlovac, [http://www.scka.hr/index.php?id=6,\(02.06.2016.\)](http://www.scka.hr/index.php?id=6,(02.06.2016.))

kroz društvenu odgovornost investiraju u budućnost te znatno poboljšavaju odnos sa svojim dionicima. Društvena odgovornost ima veliki značaj za unapređenje, razvoj i poboljšanje životnog standarda. Koristi su također u smislu poboljšanja imidža, ali i drugih povoljnih učinaka, kao što su privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kadrova, ali i povećanje mogućnosti financiranja raznih projekata.

Veleučilište u Karlovcu kroz razne oblike svog poslovanja ima implementirano društveno odgovorno poslovanje. Posluje prema društveno odgovornim načelima, sa ciljem zadržavanja svojih zaposlenika i promicanja njihova zadovoljstva, povećanja zadovoljstva svojih klijenata te unapređenja životnog standarda zajednice. U suradnji s poduzećima i ostalim organizacijama podupire razne projekte koji služe za dobrobit zajednice te na taj način kroz vlastite inicijative dobiva priznanje od strane stanovništva i cjelokupne zajednice. Veleučilište u Karlovcu implementira znanja o društveno odgovornom poslovanju te ih praktično koristi pri otklanjanju poteškoća, ali i društvenih problematika. Ipak u budućem strateškom razdoblju potrebno je sustavnije pristupiti ovoj problematici te uvesti izvještavanje o društveno odgovornim aktivnostima.

REFERENCE

- Agencija za odgoj i obrazovanje (2011.): *Priručnik za osnovne i srednje škole*, http://www.azoo.hr/images/izdanja/OOR_2011_web.pdf, (02.06.2016.)
- Alegro, A. et al. (2007.): *Deseta obljetnica Veleučilišta u Karlovcu (1997.-2007.)*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- Bagić, A.; Škrabalo, M.; Narančić, L. (2004.): *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Academy for Educational Development, MAP Savjetovanja d.o.o., Zagreb
- Carroll, A. B. (1999.): *Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society, Vol. 38, No. 3, Sage Publications, p. 268-295
- Centar Mehatronike Karlovac, Veleučilišta u Karlovcu, <http://cmk.vuka.hr/hr/o-nama/> (02.06.2016.)
- Čulig, J., Alegro, A., Matijević, B. (2010.): *Deset godina Odjela i Studija prehrambene tehnologije*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- Jongebold, B. et al. (2008): *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*, Higher Education, Vol. 56, No. 3, p. 303-324
- Jurac, Z., Vučinić, J. (2010.): *Deset godina Odjela sigurnosti i zaštite (2000.-2010.)*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
- McGuire, J. W. (1963): *Business and society*, McGraw-Hill, New York
- Omazić, M.A. (2007.): *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Zagreb

Protić, J. (2011.): *Deset godina sporta na Veleučilištu u Karlovcu*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

Studentski centar Karlovac, <http://www.scka.hr/index.php?id=6>, 2.6.2016.

Varičak, I., Vučetić, M., Novaković, P. (2011.): *Strategija poslovanja temeljena na društvenoj odgovornosti u poduzećima grada Karlovca*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol. 1, No. 1, Karlovac

Veleučilište u Karlovcu, <http://www.vuka.hr/index.php?id=27&L=0%2522>, (02.06.2016.)

Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, preuzeto sa stranice: <http://hrcak.srce.hr/130001>, (02.06.2016.)

Wasserbauer, B. (2010.): *Osnove ekonomije*, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac

WCED: *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, preuzeto UN documents, preuzeto sa www.un-documents.net/wced-ocf.htm, (16.04.2016.)

White, L.; Lee, G.J.: *Operational research and sustainable development: Tackling the social dimension*, *European Journal of Operational Research*, Vol. 193., Iss. 3 preuzeto sa www.sciencedirect.com, (12.04.2016.)

Zajednica europskih sveučilišta (1994.): *Sveučilišna povelja za održivi razvoj*, www.ieee.hr (12.07.2016.)

ISTRAŽIVANJE RAZINE RAZUMIJEVANJA I PRIMJENE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U JAVNIM PODUZEĆIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

RESEARCH OF THE LEVEL OF UNDERSTANDING AND IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN STATE OWNED COMPANIES IN CROATIA

Katarina Plećaš

*Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Prilaz Gjure Deželića 30,
Zagreb katarina.plecas@hrpsor.hr*

dr. sc. Mirjana Matešić

*Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Prilaz Gjure Deželića 30,
Zagreb, mirjana.matesic@hrpsor.hr*

SAŽETAK

Istraživanje razine razumijevanja i primjene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj provedeno je na 327 javnih poduzeća koja se nalaze na listi javnih poduzeća projekta Indeks društveno odgovornog poslovanja za 2016. godinu. Odabrana poduzeća su u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske i posluju izvan tržišnih uvjeta dok su im primarni dionici Vlada Republike Hrvatske, građani Republike Hrvatske i poduzeća u privatnom vlasništvu. Najvećim djelom se radi o uslužnim poduzećima koja se primarno bave sakupljanjem otpada i održavanjem okoliša i uređivanjem krajobraza.

Cilj ovog rada je istražiti kolika je razina poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima, koja je razina zainteresiranosti za teme DOP-a i postoje li potrebe za edukacijom o istima. Kako je jedan od alata DOP-a i nefinancijsko izvještavanje koje postaje obveza za sva poduzeća s više od 500 zaposlenih, posebna je pažnja posvećena poduzećima koja postaju obveznici Direktive EU.

Analiza rezultata pokazala je stupanj razumijevanja i primijene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima Republike Hrvatske, njihovim manjkavostima te mogućim rješenjima s krajnjim ciljem stvaranja bolje poslovne klime i boljeg društva.

Ključne riječi: Javna poduzeća, društveno odgovorno poslovanje, nefinancijsko izvještavanje, Direktiva 2014/95/EU

ABSTRACT

Research of the level of understanding and implementation of corporate social responsibility in State owned companies in Croatia was made on 327 State owned companies that are listed in CSR Index project.

The selected companies are 100 % owned by State, operate outside the market competition and their primary stakeholders are Croatian Government, Croatian citizens and private companies. Most of the companies in the sample are service sector companies that are primarily engaged in waste collection and maintenance of the environment and landscape.

The goal of this paper was to analyse: the level of knowledge of the CSR concept in state owned companies, the level of interest in the CSR topic and whether there is a need for CSR education. Since non-financial reporting as one of the tools of CSR is becoming mandatory for all European companies that employ more than 500 employees, special attention was given to the companies that are larger than 500 employees and therefore are liable to the EU Directive of non-financial reporting.

The results of the survey showed the low level of understanding and implementation of CSR in state owned companies and suggested possible places for improvement and solutions with the ultimate goal of creating better business environment and better society.

Key words: State owned companies, corporate social responsibility, non-financial reporting, Directive 2014/95/EU

1. UVOD

Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu.

Riječ je o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu s vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. To pridonosi osnaživanju vlastite konkurentnosti povećanjem reputacije, smanjivanjem troškova poslovanja, praćenjem industrijskih trendova, zadovoljavanjem potreba kupaca, motivacijom i privlačenjem najboljih zaposlenika, smanjenjem rizika od tužbi, pristupom jeftinijem kapitalu i upravljanjem rizicima. (Bačun et al. 2012.).

Možemo zaokružiti riječima da je društveno odgovorno poslovanje oblik poslovanja kojim poduzeće na dobrovoljnoj osnovi nastoji minimalizirati štetne utjecaje na okoliš i okolinu, povećati zadovoljstvo primarnih dionika istovremeno osigurati sigurno radno mjesto što uključuje i financijsku sigurnost. DOP je oblik ponašanja koji se sve više integrira u poslovanje poduzeća, bilo javnih bilo privatnih. Suvremena poduzeća prepoznaju važnosti DOP-a koji se pokazao najboljim načinom za uspostavu transparentne komunikacije sa svim dionicima. Integracijom DOP-a u poslovne strategije smanjuje se negativna percepcija poslovnog i javnog sektora.

Europska komisija smatra da je DOP važan za održivost, konkurentnost i inovativnost europskih poduzeća i europske ekonomije općenito jer donosi prednost u upravljanju kriznim situacijama, stvara dugoročno uštede, stvara bolji pristup kapitalu, stvara bolji odnos s klijentima, bolje upravlja ljudskim potencijalima i potiče njihovu sposobnost za inovacijama. Europska komisija navodi da je, pored interesa za poduzeća i gospodarstvo, velik interes i za društvo jer nudi niz vrijednosti na kojima možemo graditi kohezivno društvo koje je temelj za održivi gospodarski razvoj (EC, 2016).

1.1. Uloga vlade u društveno odgovornom poslovanju

Istraživanje koje je objavila Constantina Bichta za britansko Sveučilište BATH daje povijesni pregled razvoja DOP-a u Velikoj Britaniji i Europi (Bichta, 2003).

Izveštaj istraživanja navodi da su, još od industrijske revolucije pa sve do zadnjih godina, socijalni ciljevi gotovo u potpunosti odgovornost vlade. Društveni pokreti, u organizaciji aktivističkih nevladinih organizacija tijekom 70-ih i 80-ih godina prošloga stoljeća, doveli su do mobilizacije javnosti koje je zahtijevalo od velikih korporacija društvenu odgovornost. Tadašnje države članice Europske unije razvile su sustave za kontrolu odnosa između zaposlenika i poduzeća koje je obuhvaćalo zdravstvenu sigurnost, sigurnost na radu, jednake mogućnosti na radnome mjestu te pitanja zaštite okoliša. Diljem Europe, poduzeća u državnom vlasništvu bila su dužna slijediti i komercijalne i društvene ciljeve putem zakona, propisa i poticaja koji su bili dobar alat za promicanje i zaštitu društvenih ciljeva dok privatni sektor nije imao propisanu obvezu zadovoljenja društvenih ciljeva te je mogao slijediti isključivo komercijalne interese. U

području zaštite okoliša pristup “zapovijed i nadzor” bio je na snazi 70-ih dok je sredinom 90-ih fokus na pristupu podijeljene odgovornosti između javnog i privatnog sektora. Nadalje, u Velikoj Britaniji, 80-ih godina Vladin program privatizacije skrenuo je pozornost pa i očekivanja javnosti sa do tada isključivo privatnog sektora te izjednačio očekivanja od javnih i privatnih poduzeća. Kroz regulatorni režim uspjeli su zadržati jednak interes za javna i privatna te društvena i ekonomska pitanja pomoću javno-privatnog partnerstva. Društveno odgovorno poslovanje „nametnuto“ je privatnom sektoru kroz niz poticajnih mjera za primjenu održivog razvoja kao što su povoljni krediti za investicije.

Navedeni izvještaj upućuje na zaključak da ukoliko vlada stvori mogućnost za implementaciju društveno odgovornog poslovanja, ono će se jednako uspješno primjenjivati i u javnim i u privatnim poduzećima s krajnjim ciljem prosperiteta društva i gospodarskog razvoja.

U Njemačkoj je Nacionalna strategija održivosti usvojena 2002. godine, a nakon nje je 2010. godine usvojen Akcijski plan za DOP koji je usko povezan sa Strategijom upravo zato što održivost obuhvaća široku lepezu strategija i akcijskih planova (FMLSA, 2013). Elementi Strategije uključuju odgovore na klimatske promjene, jednake uvjete na radnome mjestu, odgovornost korporacija, odgovornost građana i ono što je najvažnije, održivu potrošnju.

Kako bi započela s operacionalizacijom tih ciljeva, godine 2010. njemačka je vlada usvojila Akcijski plan pod nazivom “DOP u Njemačkoj” temeljen na prijedlozima Nacionalnog foruma za DOP, savjetodavnog tijela Federalnog ministarstva rada i socijalnih poslova (Bundesministerium für Arbeit und Soziales - BMAS). Akcijski plan njemačkoj vladi služi kao alat za osnaživanje i širenje društvene odgovornosti s ciljem prepoznavanja i promocije društveno odgovornih aktivnosti poduzeća kojima su takve aktivnosti primarne. Ona poduzeća koja djeluju društveno odgovorno postaviti će kao primjer drugima čime se stvara poticaj i pruža pomoć pri integraciji koncepta DOP-a u svakodnevnom korporativnom ponašanju.

Usporedbu Strategije održivog razvoja RH sa strategijama održivog razvoja EU te Velike Britanije i Austrije napravila je Matešić 2008. godine. U ovom preglednom radu uočena je odgovornost strategije kao izuzetno važnog dokumenta za postizanje uključivog i okolišno sigurnog razvoja Republike Hrvatske te je također zamijećena nedovoljna odgovornost Vlade RH za provedbu ovog dokumenta u čijoj izradi nisu nedovoljno angažirani dionici, u provedbi Strategije nema odgovornosti dionika, nije definirana provedba, institucionalne odgovornosti, način financiranja, vremenski tijek te ostali važni elementi koji bi ovaj dokument činili promotorom primjene održivog razvoja i društvene odgovornosti u javnim ali i privatnim poduzećima (Matešić, 2008). Godine su pokazale da se zaista nije mnogo učinilo na provedbi ovog dokumenta niti je napravljena analiza rezultata primjene dokumenta, a kao slijedeći korak nije donesen niti Akcijski plan društveno odgovornog poslovanja koji je na primjeru Njemačke snažno potaknuo primjenu DOP-a u javnim i privatnim poduzećima u Njemačkoj.

Drugi sličan pregled napravila je Matešić 2009. godine analizom održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske. Cilj je bio provjeriti koliko su odredbe Strategije održivog razvoja RH kao krovnog razvojnog dokumenta spuštene na razine pojedinih, u primjeni održivog razvoja najvažnijih, resora. Napravljen je pregled razvojnih dokumenata najvažnijih sektora: promet, energija i klimatske promjene, poljoprivreda, gospodarstvo, obrazovanje. Zaključeno je da je implementacija održivog razvoja u sektorskim strategijama ostala na deklarativnoj razini ili je pak potpuno izostala dok je strateški pristup ovim sektorima ostao isti (business as usual) te su razvojne sektorske strategije u potpunoj suprotnosti sa Strategijom održivog razvoja, posebno u područjima kao što su promet, energetika, poljoprivreda. Ovakav paušalni pristup primjeni modela razvoja temeljenog na održivosti rezultirao je očekivanim izostankom značajnije primjene društveno odgovornog poslovanja u poduzećima u državnom vlasništvu ali i u privatnim poduzećima nije na željenoj razini (Matešić, 2009).

Kako bi se potaknule promjene u smjeru društvene odgovornosti, najveću ulogu trebaju odigrati tijela javne vlasti stvaranjem uvjeta u kojima primjena društvene odgovornosti kao i doprinos postizanju ciljeva održivog razvoja ima pozitivan efekt i na konkurentnost i postizanje komercijalnih ciljeva poduzeća.

1.2. Nefinancijsko izvještavanje

Nefinancijsko izvještavanje od 1. siječnja 2017. godine prema Direktivi europske komisije va 2014/95/EU (EC, 2014) postaje obvezno za poduzeća koja zapošljavaju više od 500 djelatnika, dok izvještavanje nije obvezno za tvrtke-kćeri ukoliko su dio konsolidiranih izvješća grupacija. Ostala poduzeća nemaju obvezu nefinancijskog izvještavanja, no pretpostavka je da će s vremenom takvo izvještavanje postati jedan od alata konkurentnosti i poslovne suradnje.

U Europi, posebice u Velikoj Britaniji i Njemačkoj u društveno odgovornom poslovanju i izvještavanju o istome prednjače javna poduzeća čime daju dobar primjer i ostalim poduzećima. U Hrvatskoj je obrnut primjer. Privatna poduzeća u Hrvatskoj naprednija su u izvještavanju o svojim nefinancijskim utjecajima bilo iz razloga što im je to nametnuo strani vlasnik bilo iz razloga što su prepoznali priliku za veću konkurentnost te dugoročno održivo poslovanje. Nefinancijsko izvještavanje – izazov održivog poslovanja predmet je istraživanja provedenog na dvije grupe poduzeća u Hrvatskoj. Jedna grupa sastojala se od članova Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), a druga od poduzeća koja su u kotaciji Zagrebačke burze. Grupa sastavljena od članova HR PSOR-a pokazala je superiorne rezultate po svim pokazateljima upravljanja nefinancijskim utjecajima i dokazala vodeću poziciju HR PSOR-a i članova u tom području (Osmanagić Bedenik et al. 2016).

Poduzeća izvještavaju kako bi:

- Izgradili povjerenje
- Poticali promjene

- Transparentno poslovali
- Izgradili reputaciju poduzeća
- Lakše pristupili kapitalu

Poduzeća izvještavaju prema svojim primarnim i sekundarnim dionicima sa svrhom poticanja dijaloga među dionicima koji će pak rezultirati promjenom ponašanja i odlučivanja kod obje strane. Proces pripreme izvješća je proces preispitivanja upravljačkih i tehnoloških procesa u poduzeću te pomaže u prepoznavanju mjesta koja treba unaprijediti i pokreće ciklus poboljšanja.

2. ISTRAŽIVANJE

Na uzorku od 327 javnih poduzeća istražili smo stupanj primjene društveno odgovornog poslovanja.

2.1. Hipoteza istraživanja

U javnim poduzećima u vlasništvu Republike Hrvatske ne postoji razumijevanje niti primjena društveno odgovornog poslovanja no postoji interes za uvođenje takvog poslovanja.

2.2. Cilj istraživanja

Ovim istraživanjem želimo saznati razinu razumijevanja koncepta DOP-a u javnim poduzećima Republike Hrvatske te potaknuti preispitivanje o istome.

S obzirom na hipotezu, želimo ukazati na potrebu implementacije DOP-a u javnim poduzećima te ponuditi rješenje za provedbu navedenih aktivnosti.

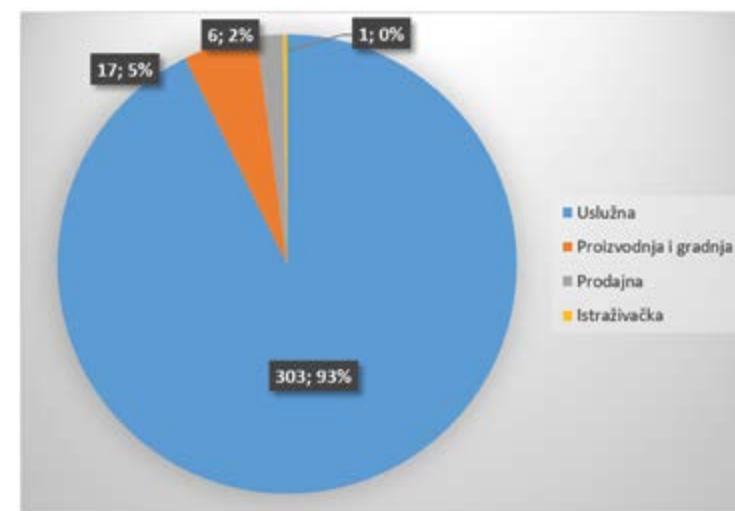
2.3. Predmet istraživanja

Istraživanje je provedeno tijekom rujna i listopada 2016. godine putem *online* aplikacije.

Istraživanje smo uputili na 327 javnih poduzeća koja se nalaze na listi javnih poduzeća kojima je upućen poziv na natječaj Indeks DOP-a. Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community Corporate Responsibility (CR) Index. Indeks DOP-a je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, a to su: usmjerenost poduzeća na ekonomsku održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, DOP u tržišnim odnosima i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom. Indeks DOP-a prepoznat je u strateškim dokumentima Vlade Republike Hrvatske kao jedan od alata za borbu protiv korupcije.

Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva. Kategorije su: mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolji u svakoj kategoriji prima nagradu. Osim toga dodjeljuje se nagrada za poduzeće koje je ostvarilo najveći napredak u odnosu na rezultate u prethodnoj godini. Tri nagrade se dodjeljuju za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a: odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini i društveno odgovornim odnosima sa zajednicom (HR PSOR, 2008).

Poduzeća na kojima smo proveli istraživanje su u 100 % vlasništvu Republike Hrvatske i nemaju izraženu konkurenciju dok su im primarni dionici građani Republike Hrvatske i poduzeća u privatnom vlasništvu. Najvećim djelom se radi o poduzećima koja se bave uslužnom djelatnošću. Prema djelatnosti, ispitivana poduzeća smo podijelili u četiri kategorije: (1) usluge; (2) proizvodnja i gradnja; (3) prodaja; (4) istraživanje i razvoj. Najveći broj poduzeća kategoriziran je kao uslužna djelatnost dok je djelatnost istraživanje i razvoj najslabije zastupljena.



Slika 1. Prikaz djelatnosti odabranih poduzeća, izvor podatka: Lista javnih poduzeća pozvanih na ispunjavanje upitnika Indeks DOP-a 2016.

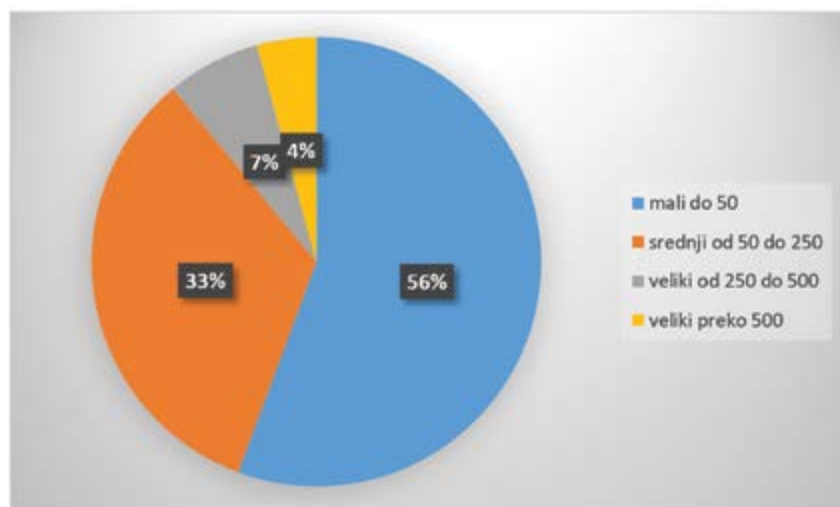
Izvor: Analiza autorica

Kategoriju djelatnosti smo specificirali prema pretpostavki da postoje 4 vrste osnovne djelatnosti:

- Usluge - većinom se odnose na djelatnosti sanacije okoliša te ostale djelatnosti gospodarenja otpadom, distribuciju i prijevoz
- Proizvodnja i gradnja - odnosi se na proizvodnju resursa i gradnju infrastrukture
- Prodaja - odnosi se na trgovinu resursima
- Istraživanje i razvoj - odnosi se na istraživanje i eksperimentalni razvoj u prirodnim, tehničkim i tehnološkim znanostima.

Istraživanje razine razumijevanja i primjene DOP-a u javnim poduzećima u RH

Kako je jedan od alata DOP-a i nefinancijsko izvještavanje koje postaje obveza za sva poduzeća s više od 500 zaposlenih (Direktiva 2014/95/EU), odluči li smo obratiti posebnu pažnju na poduzeća kojih na našoj listi ima 14 odnosno 4 %.



Slika 2.: Prikaz poduzeća u uzorku prema veličini

Izvor: Analiza autorica

Sva poduzeća koja pripadaju kategoriji velikih poduzeća koja zapošljavaju više od 500 djelatnika obavljaju uslužnu djelatnost izuzev jednoga čija je djelatnost proizvodnja i gradnja.

Uslužne djelatnosti podrazumijevaju poslovnu suradnju s privatnim sektorom u određenoj fazi što upućuje na važnost odgovornog poslovanja javnog sektora između ostalog i zbog mogućnosti utjecaja na dobavljački lanac odnosno na ugovaratelje iz privatnog sektora kojima javno poduzeće može postaviti određene standarde odgovornog poslovanja.

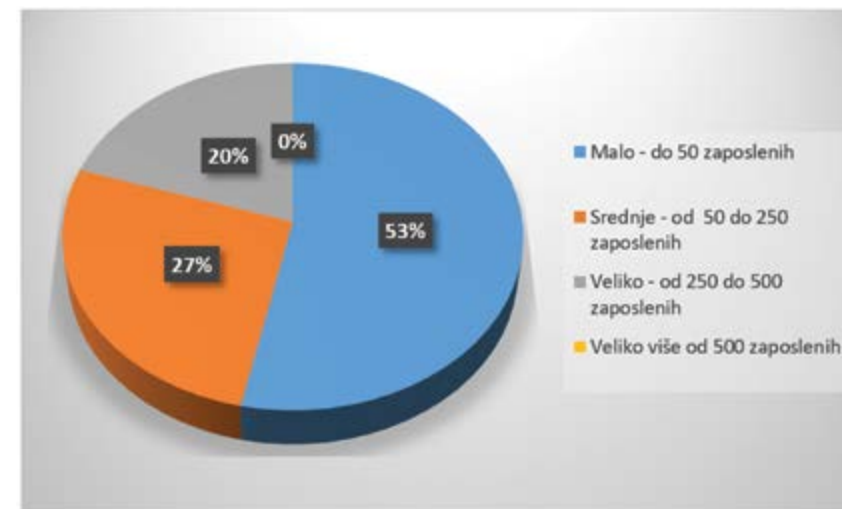
2.4. Rezultati istraživanja

Istraživanje je provedeno tijekom rujna i listopada 2016. godine s napomenom da je ukupno tri puta poslan poziv na ispunjavanje upitnika.

Upitnik se sastojao od 22 pitanja za što je bilo potrebno približno 5 minuta za odgovor (Prilog 1).

Na istraživanje se odazvalo 15 poduzeća što čini 5 % od odabranog uzorka. Nitko od poduzeća koja zapošljavaju više od 500 djelatnika se nije odazvao istraživanju.

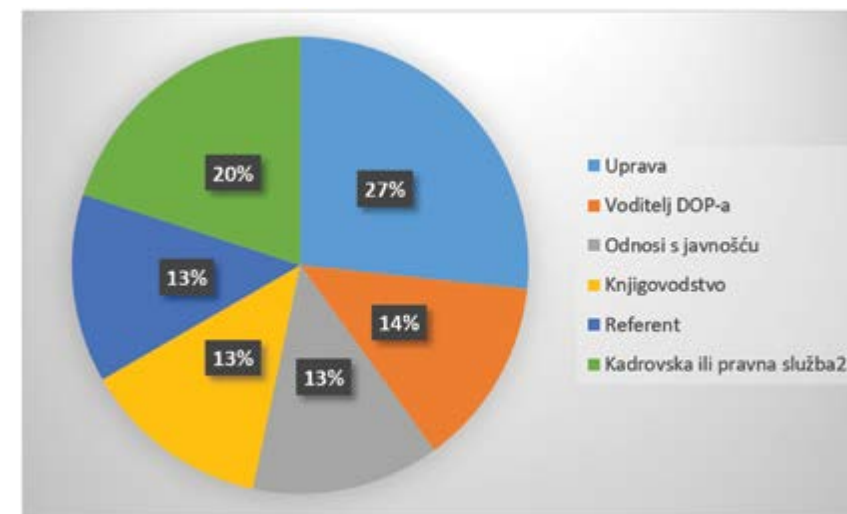
Istraživanje razine razumijevanja i primjene DOP-a u javnim poduzećima u RH



Slika 3. Prikaz poduzeća koja su pristupila istraživanju prema veličini

Izvor: Analiza autorica

Pretpostavili smo da će u poduzećima koja su u kategoriji malih poduzeća upitnik, s obzirom na veličinu poduzeća i djelatnosti kojom se bavi, ispuniti predstavnik Uprave i to se dogodilo u 27% slučajeva, a slijedi 20% predstavnik/ca kadrovske ili pravne službe. Voditelji odjela za DOP popunili su upitnik u 14 % slučajeva, a po 13% dijele predstavnici knjigovodstva, odnosa s javnošću i referenti u poduzeću. Rezultati su prikazani na Slici 4.



Slika 4. Odgovor na pitanje: Funkcija osobe koja ispunjava upitnik.

Izvor: Analiza autorica

S obzirom da smo krenuli s pretpostavkom da u javnim poduzeću prevladava nerazumijevanje za društveno odgovorno poslovanje, izbjegli smo uvodna objašnjenja o DOP-u kako bismo dobili što realniju sliku poznavanja terminologije.

Na pitanje postoje li u poduzeću aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, čak je 53 % ispitanika potvrdilo da takve aktivnosti postoje.

Ona poduzeća koja su pozitivno odgovorila na ovo pitanje zatražena su da nabroje najvažnije aktivnosti DOP-a. Pod aktivnosti društveno odgovornog poslovanja navedene su aktivnosti gospodarenja otpadom ili pak suradnja s udrugama koje se bave DOP-om što s jedne strane govori o potpunom nerazumijevanju koncepta i njegovim najvažnijih elemenata. S druge strane navedene su mjere jačanja transparentnosti prema dionicima što govori da je usprkos nerazumijevanju smjer u kojem se razmišlja u dijelu organizacija dobar. Pohvalno je da je jedno poduzeće certificirano normom SA8000. Cilj norme SA8000 je borba protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u poduzećima i njihovim dobavljačima. Norma donosi transparentne, mjerljive, provjerljive zahtjeve za certifikaciju poduzeća (Bačun et. al., 2010). Također je pohvalno što jedno od poduzeća sustavno provodi aktivnosti ulaganja u lokalnu zajednicu, bilo da se radi o organiziranju radionica bilo da se ulaže u zaštitu okoliša.

Na pitanje o postojanju odjela za DOP, niti jedno od ispitanika nije odgovorilo potvrdno. Ipak, 47% ispitanih poduzeća ima osobu koja je zadužena za pitanje DOP-a

Osobe zadužene za pitanje DOP-a rade u odjelima Uprave, odjelu marketinga i korporativne komunikacije na radnim mjestima direktora, specijalista za unapređenje DOP-a zatim na radnom mjestu tehnologa no isto tako postoji više osoba iz različitih odjela koje čine Radnu skupinu za DOP.

Svi ispitanici koji provode aktivnosti DOP-a potvrdili su da su u mogućnosti pozitivno utjecati na poslovanje poduzeća.

Na pitanje: *Ako ne provodite aktivnosti DOP-a, smatrate li da bi njihovo uvođenje pozitivno utjecalo na poslovanje poduzeća*, 13,3 % ispitanika smatra da njihovo uvođenje ne bi pozitivno utjecalo na poslovanje poduzeća, dok njih 86,7% smatra da bi DOP pozitivno utjecao na poslovanje poduzeća.

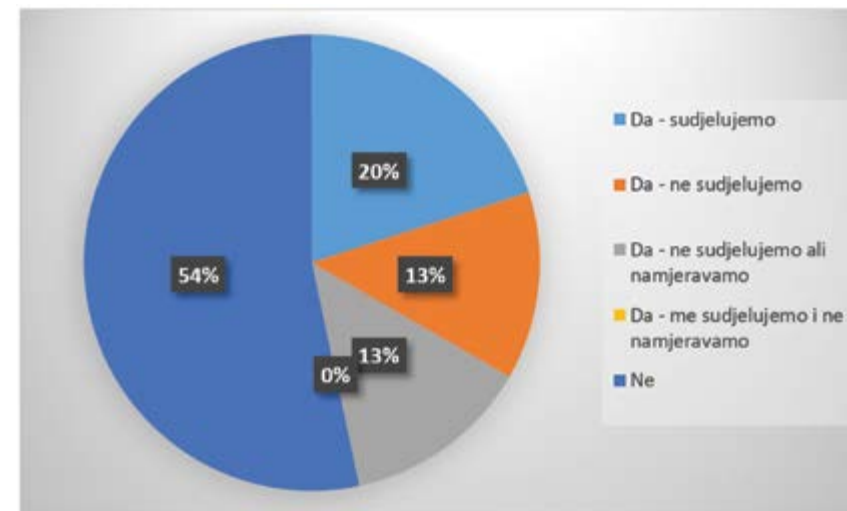
S praksom nefinancijskog izvještavanja upoznato je 33,3 % ispitanika, a 6,7 % i provodi takvu praksu, ostalih 60 % nisu upoznati s procesom izvještavanja.

Na pitanje da navedu nazive smjernica za nefinancijsko izvještavanje jedno poduzeće je navelo GRI smjernice dok je jedno navelo Direktivu EU o nefinancijskom izvještavanju. Izvještavanje o nefinancijskim utjecajima prakticira samo jedno poduzeće i to u okviru godišnjih izvješća uprave društva dok samostalno izvješće ne objavljuje niti jedno od ispitanih poduzeća.

Iako su aktivnosti u području DOP-a u javnom sektoru prema ovom istraživanju porazne, s druge strane ohrabruje činjenica da je čak 40 % ispitanika izrazilo interes za sudjelovanje u aktivnostima DOP-a i spremni su odvojiti vrijeme za edukaciju o DOP-u.

Vrijeme koje bi odvojili za edukativne radionice kreće se od jednog radnog dana (21,43 %); dva radna dana (14,29 %) pa sve do više od dva radna dana (21,43 %).

Na kraju smo ih upitali jesu li upoznati s održavanjem Konferencije o DOP-u kao najvažnijeg događaja na području društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Odgovori su prikazani na Slici broj 5.



Slika 5.: Odgovor ispitanika na pitanje jesu li upoznati s Konferencijom o DOP-u

3. ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi ima li u javnim poduzećima u vlasništvu Republike Hrvatske određena razina primjene i razumijevanja društveno odgovornog poslovanja kao koncepta koji predstavlja alat za postizanje održivog razvoja. Također smo kao cilj postavili istražiti ima li interesa za primjenom društveno odgovornog poslovanja odnosno postoji li interes za dodatnom edukacijom o ovim važnim temama. Društveno odgovorno poslovanje prepoznato je kao glavni pokretač održivog razvoja te je u strateškim dokumentima Europske unije prepoznat i potican. Osim toga, na pregledu nacionalnih strateških dokumenata vidljivo je da države članice potiču primjenu društveno odgovornog poslovanje prepoznajući u njemu i komercijalne i društvene interese te je logikom toga DOP najprije i najviše implementiran upravo u poduzećima u državnom vlasništvu.

Naše istraživanje potvrdilo je hipotezu koju smo postavili na početku istraživanja jer je potvrdilo da u javnim poduzećima u vlasništvu Republike Hrvatske ne postoji razumijevanje niti primjena društveno odgovornog poslovanja. Najveći dio poduzeća nema odjel koji bi se bavio ovim temama iako većina ispitanih predstavnika javnih poduzeća smatra da bi primjena DOP-a donijela pozitivne društvene i koristi za samo poduzeće. Istovremeno ispitanici su iskazali interes za pohađanje edukacije o takvom načinu poslovanja.

Posebno iznenađuje činjenica da niti jedno od poduzeća koja su obveznici Direktive o

nefinancijskom izvještavanju ne izrađuju nefinancijske izvještaje niti su upoznati s obvezom koja im je nametnuta.

Potrebno je stoga značajno mijenjati postojeću praksu što prije svega ovisi o angažmanu vlasnika ovih poduzeća, odnosno predstavnika tijela javne vlasti koji trebaju potaknuti javna poduzeća na obrazovanje, a onda i snažniji stupanj primjene DOP-a u javnim poduzećima. Podizanje standarda u javnim poduzećima te preuzimanje odgovornosti za dobavljački lanac, izvršit će pritisak i na privatni sektor koji je u ugovornim odnosima da sam prihvati više standarde u području društvene odgovornosti. Koristi će biti višestruke za sve, kako za dionike ovih poduzeća tako i za vlasnike te društvo u cijelosti.

REFERENCE

Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M (2012) *Leksikon održivog razvoja*. 1. izdanje. Zagreb: HR PSOR.

Bichta, C. (2003) *Corporate Social Responsibility – A role in Government Policy and Regulation?* University of BATH School of management. Dostupno na: http://www.bath.ac.uk/management/crif/pubpdf/Research_Reports/16_Bichta.pdf [16. listopada, 2016]

Federal Ministry of Labour and Social Affairs (2012) *CSR: Made in Germany*. Dostupno na: http://download.diplo.de/New_Delhi/csr-made-in-germany.pdf [10. listopada, 2016]

HR PSOR (2008) *DOP što je to? Zašto DOP?*. Dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/index-dop-a-2-452.html> [10. listopada, 2016]

EC (2016) *Corporate Social Responsibility*. Dostupno na: https://ec.europa/growth/industry/corporate-social-responsibility_en [10. listopada, 2016]

EC (2014) *Direktiva 2014/95/EU*. Dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR>

[10. listopada, 2016]

Matešić, M. (2008) Strategija održivog razvoja: krovni razvojni dokument RH. *Socijalna ekologija* 17 (4) str. 405-410.

Matešić, M. (2009) Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske. *Socijalna ekologija* 18 (3-4) str. 323-340.

Osmanagić Bedenik et al. (2016) *Nefinancijsko izvještavanje – izazov održivog poslovanja, Rezultati empirijskog istraživanja u poduzećima u Hrvatskoj*. 1. izdanje. Zagreb: M.E.P.

PRILOG 1.

Upitnik za analizu primjene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima u vlasništvu Republike Hrvatske

1. *Naziv poduzeća*
2. *Djelatnost poduzeća*
3. *Funkcija osobe koja ispunjava upitnik*
4. *Datum ispunjavanja*
5. *Veličina poduzeća*
Malo – do 50 zaposlenih
Srednje – od 50 do 250 zaposlenih
Veliko – od 251 do 500 zaposlenih
Veliko – više od 500 zaposlenih
6. *Postoje li u vašem poduzeću aktivnosti društveno odgovornog poslovanja (DOP)?*
7. *Ako u vašem poduzeću postoje aktivnosti DOP-a, navedite po vama najvažnije. Ako ne postoje, upišite NE*
8. *Postoji li u vašem poduzeću odjel koji se bavi pitanjima DOP-a?*
9. *Ako postoji takav odjel, navedite naziv tog odjela i kakav je njegov odnos s upravom poduzeća. Ako ne postoji, upišite NE*
10. *Ukoliko ne postoji odjel, postoji li u vašem poduzeću osoba koja se bavi pitanjima DOP-a?*
11. *Ako postoji osoba koja se bavi pitanjima DOP-a, u kojem odjelu radi i na kojem radnom mjestu? Ako ne postoji, upišite NE*
12. *Smatrate li da aktivnosti DOP-a koje provodite utječu pozitivno na vaše poslovanje?*
13. *Ako ne provodite aktivnosti DOP-a, smatrate li da bi njihovo uvođenje pozitivno utjecalo na vaše poslovanje?*
14. *Jeste li upoznati s praksom nefinancijskog izvještavanja?*
15. *Jeste li upoznati s nekim smjernicama za nefinancijsko izvještavanje?*
16. *Ako ste upoznati s nekim smjernicama za nefinancijsko izvještavanje, navedite naziv tih smjernica. Ako niste upišite NE*
17. *Objavljujete li nefinancijska izvješća?*
18. *Ukoliko objavljujete nefinancijska izvješća, navedite u kojem obliku i gdje se mogu pronaći. Ako ne objavljujete, upišite NE*

19. *Veliko istraživanje o društveno odgovornom poslovanju u javnim poduzećima RH*
20. *Veliko istraživanje o društveno odgovornom poslovanju u javnim poduzećima RH*
21. *Ukoliko ste spremni odvojiti vrijeme za edukativne radionice, koliko vremena biste odvojili?*
22. *Jeste li upoznati s Konferencijama o društveno odgovornom poslovanju (DOP)?*

Da – sudjelujemo

Da – ne sudjelujemo

Da – ne sudjelujemo ali namjeravamo

Da – ne sudjelujemo i ne namjeravamo

Ne

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I INFORMIRANOST JAVNOSTI

SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS AND PUBLIC AWARENESS

dr. sc. Merica Pletikosić

*CEMEX Croatia, F. Tuđmana 45, 21212 Kaštel Sućurac, Croatia,
merica.pletikosic@cemex.com*

SAŽETAK

Upravljanje poslovanjem kod društveno odgovornog poslovanja treba biti odgovorno u toj mjeri da pokriva troškove i osigurava daljnji razvoj organizacije s ciljem dugoročnog održavanja sustava. Najbolji su primjer razine društveno odgovornog poslovanja prepoznate odgovorne prakse zaštite okoliša, koje mogu biti samo na osnovnoj razini odgovornosti, to jest unutar zakonskih okvira, a mogu biti i više od zakonskih okvira, nastale kao rezultat dobrovoljne prakse organizacije. Zadnja se razina odnosi na odgovornost prema zajednici u kojoj organizacija posluje i, kao takva, najvidljivija je izvan okvira organizacije te podrazumijeva aktivnost neke tvrtke u rješavanju ključnih problema zajednice. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može doprinijeti kompetitivnosti i produktivnosti tvrtke, kao i ulaganje u edukaciju, radne uvjete te kontinuirano poticanje dobrih odnosa sa zaposlenicima i lokalnom zajednicom. Naglasak je na poslovnoj etici i moralnom kapitalizmu koji danas predstavljaju proces u kojem se pokušavaju pomiriti privatni interesi i javno dobro unutar već određenih pravila globalne ekonomije i slijedom pravila društveno odgovornog poslovanja. U ovom radu predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja informiranosti i stavova zainteresirane javnosti o konceptu društveno odgovornog poslovanja na primjeru tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. Primijenjene su kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i obrade istraživačkog materijala. Rezultati istraživanja potvrđuju značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o društveno odgovornom poslovanju tvrtke CEMEX Hrvatska d. d.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, informiranost, stavovi, zainteresirana javnost.

ABSTRACT

In socially responsible business, the responsibility of business management is covering the existing expenses and ensuring further development of the organisation aimed at long-term stability. The best examples of socially responsible business are the well-recognised environmental protection practices that can be pursued on the basic level, i.e. meet the legally prescribed minimum, but can also extend beyond this, as a result of voluntary effort on behalf of the organisation. The most advanced level is related to the responsibility an organisation shows towards its local community. It is most evident outside the organisation and includes company's role in solving problems of its immediate community. Good examples include investing in green technology, education and work conditions, and all activities aimed at maintaining a continuous and positive relationship with the employees and the local community. The emphasis is on business ethics and moral capitalism, which represent a process of reconciling private interest and the public good within the existing rules of the global economy following the concept of socially responsible business. This paper presents the results of empirical research on the opinions and level of awareness of the concerned public on the concept of socially responsible business as it has been implemented by CEMEX Hrvatska d.d. Both quantitative and qualitative methods were used to collect and process the data. The results have shown that there is a significant difference in the level of awareness and opinions on socially responsible business practices of CEMEX Hrvatska d.d. between respondents belonging to previously defined target groups.

Key words: awareness, concerned public, opinions, socially responsible business

1. UVOD

Jačanje društvene odgovornosti u korporacijama dovodi se u vezu s pojavom procesa upravljanja temama, odnosno proaktivnim procesom predviđanja, identificiranja, ocjenjivanja i odgovaranja na javno-politička pitanja koja utječu na odnos organizacija i njihovih javnosti. Ono ima dvije odrednice: rano identificiranje tema, koje imaju potencijalni učinak na organizaciju, i strateški odgovor, kojim se nastoji ublažiti ili iskoristiti njihove posljedice na pozitivan način. Upravljanje poslovanjem kod društveno odgovornog poslovanja (DOP) treba biti toliko odgovorno da osigurava pokrivanje troškova i daljnji razvoj organizacije s ciljem dugoročnog održavanja sustava. Odgovorno upravljanje pretpostavlja i profitabilnost koja omogućuje daljnji razvoj organizacije, a time i zajednice, koja u obliku zakonski propisanih davanja (porezi, prirezi i sl.) dobiva dio sredstava, a kasnije i dodatnim uključivanjem organizacije u rješavanje važnih problema zajednice (Argenti, 2009). Peach smatra da postoje tri razine utjecaja društveno odgovornog poslovanja na poslovanje korporacija (Tench, 2009):

1. *osnovna razina* – tvrtka se pridržava svih društvenih pravila i regulacija povezanih s društvima u kojima tvrtke značajno pridonose poboljšanju društva u kojem su aktivne
2. *organizacijska razina* – tvrtka nastoji smanjiti svoj negativan utjecaj na okolinu, ali bez poduzimanja većih pozitivnih akcija koje bi ju dovele do sljedeće razine
3. *društvena razina* – tvrtka dobiva sve više javnih priznanja za svoje pozitivno društveno djelovanje.

Odgovornost prema zaposlenicima podrazumijeva izjednačavanje mogućnosti zapošljavanja, osiguravanje dodatne stručne edukacije te praćenje razvoja karijere kako bi se zaposlenike moglo rasporediti na poslove u kojima će najbolje iskoristiti svoj potencijal te time dati svoj doprinos razvoju poslovanja tvrtke (Kotler i Lee, 2011). Na sljedećoj razini društveno odgovornog poslovanja dolazi se do dijela poslovanja organizacije vidljivog u zajednici. Najbolji primjer su odgovorne prakse zaštite okoliša, koje mogu biti samo na osnovnoj razini odgovornosti, to jest unutar zakonskih okvira, a mogu biti i više od zakonskih okvira, kao rezultat dobrovoljne prakse organizacije. Zadnja razina odnosi se na odgovornost prema zajednici u kojoj organizacija posluje i kao takva najvidljivija je izvan okvira organizacije. Podrazumijeva aktivnost neke kompanije u rješavanju ključnih problema zajednice, na primjer: nasilnog ponašanja mladih, informatičke nepismenosti, nezaposlenosti i sl. Tada se biraju projekti koji su, u skladu sa strategijom poslovanja kompanije, dugoročno korisni za kompaniju, ne samo za zajednicu, a nastoje riješiti aktualne probleme (Jugo, 2012). Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze već i investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose s dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može doprinijeti kompetitivnosti tvrtke. Aktualna globalna financijska i gospodarska kriza potaknula je i razvoj održivog kontrolinga u menadžmentu koji preuzima suodgovornost za postavljene ciljeve i uspjeh poduzeća (Osmanagić-Bedenik, 2010). Ulaganje u edukaciju i radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima može također pridonijeti

produktivnosti (Pavić-Rogošić, 2004). Poslovna etika i *moralni kapitalizam* neki su od važnih predmeta u obrazovanju za upravljačke funkcije globalizacije, proces u kojem se pokušavaju pomiriti privatni interesi i javno dobro unutar već određenih pravila globalne ekonomije i slijedom pravila društveno odgovornog poslovanja (Tafr-Vlahović, 2011). Važnost sagledavanja DOP-a je okruženje u kojem tvrtke djeluju i koje je uvijek dinamično. Organizacije imaju znatno veću odgovornost prema vanjskoj publici koja želi znati za što se one zalažu, kako se ponašaju i kakav je njihov utjecaj na društvo i okoliš (Gregory, 2009). Važno je pomno razmotriti vanjski i unutarnji kontekst u kojem organizacija djeluje. Vanjsko okruženje od vitalnog je značaja za organizaciju jer određuje budućnost. Praćenje vanjskog okruženja omogućuje jasno postavljanje novih pitanja, prilagodbu te hvatanje ukoštac s tim pitanjima, a to će utjecati na njihov razvoj. McKie i Munshi (Edwards, 2009) ističu da bi odnosi s javnostima izvan organizacija trebali igrati ključnu ulogu u pomaganju tvrtkama da ispune svoju društvenu odgovornost prema zajednicama u kojima djeluju, ali često nisu dobro opremljeni da bi mogli odgovoriti na zahtjeve za orijentacijom prema učenju, za eksperimentiranjem, otkrivanjem, prihvaćanjem neizvjesnosti i višeznačnosti. Oni nude raspravu širokog opsega o trima temama: ekologiji, jednakosti i poduzetništvu. Prema njihovu mišljenju, suradnje s javnostima i dionicima izvan organizacija nalaze se u jedinstvenom položaju nuđenja odgovora na tri glavna izazova s kojima se tvrtke susreću u 21. stoljeću, a to su: zaštita okoliša i klimatske promjene; kraj zapadne prevlasti i sve veća važnost nezapadnog, kulturnog, društvenog i ekonomskog konteksta; potreba za odgovornijim poduzetništvom te društveno i ekološki odgovornijom trgovinom. Promjenom etičkih standarda i rastom značaja korporacijske društvene odgovornosti uloga i razumijevanje javnosti u poslovnim organizacijama postala je jasnija: pomažu poduzećima učiniti i reći pravu stvar. U prošlosti su mnogi poslovni vođe odbacivali ideju da bi njihove korporacije trebale imati dodatnu društvenu odgovornost povrh osiguravanja radnih mjesta, ostvarivanja profita radi isplate ulagača i financiranja razvitka, plaćanja poreza te dobrovoljnog sufinanciranja neprofitnih zdravstvenih, socijalnih i obrazovnih ustanova. Ovakav način razmišljanja još nije u potpunosti iskorijenjen. DOP može doprinijeti poboljšanju korporativnog imidža i reputacije. Prema Tenchu (2009) važnost dobre reputacije može se sastojati od sljedećeg: ostali će biti spremniji razmotriti stvari s točke gledišta organizacije; pomaže jačanju veze informacijske strukture organizacije s društvom i na taj način vodi unaprijeđenju resursa na svim područjima; organizaciji olakšava motivaciju i pronalaženje novih zaposlenika, kao i podizanje morala zaposlenika; poslužiti će kao podrška i dodana vrijednost proizvodima i uslugama organizacije. Teoretičar poslovne etike Carroll (Tench, 2009) navodi četiri vrste društvene odgovornosti:

1. **ekonomska odgovornost** – biti profitabilan, temelj na kojem se gradi sve ostalo
2. **pravna odgovornost** – poštovati zakon, zakon je društvena kodifikacija dobrog i lošeg
3. **etička odgovornost** – biti etičan, obveza da se čini ono što je dobro, pravedno i fer
4. **filantropska odgovornost** – biti dobar korporativan građanin, davati resurse zajednici.

Carroll je osmislio *matricu odgovornosti* interesno-utjecajnih skupina kako bi omogućio procjenu društvene odgovornosti organizacije prema ekonomskim, pravnim, etičkim i filantropskim kriterijima. Fombrun i Shanley ističu kako organizacije koje pokazuju odgovornost prema socijalnim pitanjima i davanjima u dobrotvorne svrhe javnost ocjenjuje kao one s višom reputacijom. Ovo se prema Zetteru ne odnosi na političke stranke gdje postoje stroga pravila koja uređuju ulogu organizacija i donacije (Zetter, 2007). To ima niz implikacija, uključujući i veću potrebu za usmjeravanjem tvrtki, što je dovelo do sve većeg broja standarda i smjernica na području DOP-a i održivog razvoja (Tench, 2009). One uključuju sljedeće: indeks održivosti Dow Jones; FTSE4Good Index; indeks korporativne odgovornosti Business in the Community; smjernice za izvještavanje Global Reporting Initiative (GRI). Kritičari DOP-a ističu da "nije jasno zašto trešte fanfare i dijele se nagrade zbog zanoktica, a ne ponašanja čitavog tijela" (Šimleša, 2010). Važnu ulogu u razumijevanju DOP-a imaju teorije dionika. Freeman (1994) u radu "Politika teorije dionika: neke buduće smjernice" ističe da dionici dobro znaju kako jest i kako bi mogla biti organizirana gospodarska aktivnost. Znaju opće činjenice o načinu funkcioniranja korporativnog svijeta. Znaju da u stvarnom svijetu postoje ili bi mogli postojati transakcijski troškovi, vanjski učinci i pozitivni troškovi ugovaranja te nisu sigurni zašto postoje druge društvene ustanove, ali znaju doseg tih institucija. Ne znaju postoji li vlada da plati račun za bilo koje vanjske učinke ni hoće li postojati kao čuvari u slobodarskoj teoriji. Znaju priče o uspjehu i neuspjehu tvrtki diljem svijeta. Freeman naglašava *doktrinu pravednih ugovora* i uvodi šest temeljnih pravila ili načela: a) načelo ulaska i izlaska, b) načelo vladavine, c) načelo vanjskih učinaka, d) načelo ugovornih troškova, e) načelo djelovanja i f) načelo ograničene besmrtnosti.

1. Prvo temeljno pravilo je **NAČELO ULASKA I IZLASKA** – svaki korporacijski ugovor mora imati jasno definiran ulaz, izlaz i ponovno pregovaranje uvjeta ili barem mora imati metode/postupke za definiranje tih uvjeta. Logika je jednostavna: *svaka interesno-utjecajna skupina mora biti u stanju odrediti postoji li sporazum i ima li šanse za ispunjenje*. To ne znači da ugovori ne mogu sadržavati potencijalne štete ili druge metode za rješavanje nesigurnosti nego da moraju sadržavati metode utvrđivanja valjanosti.
2. Drugo temeljno pravilo je **NAČELO VLADAVINE** – postupak izmjene pravila mora biti dogovoren jednoglasno zbog posljedica koje bi nastale kada bi većina interesno-utjecajnih skupina sustavno „rasprodala“ manjinu. Svaka interesno-utjecajna skupina, u neznanju o svojoj stvarnoj ulozi, nastojala bi izbjeći takve situacije. U stvarnosti će se to načelo pretvoriti u to da *svaka dionička skupina nikada ne odustane od prava sudjelovanja u upravljanju korporacijom*.
3. Treće temeljno pravilo je **NAČELO VANJSKIH UČINAKA** – ako ugovor između A i B nameće troškove za C, onda C ima mogućnost postati ugovorna strana, a o uvjetima se ponovno pregovara. Racionalnost ovog stanja je jasna. *Svaka će se interesno-utjecajna skupina htjeti osigurati da ne postane C*.
4. Četvrto temeljno pravilo je **NAČELO UGOVORNIH TROŠKOVA** – sve strane u ugovoru

ru moraju sudjelovati u troškovima ugovaranja. Još jednom, logika je jednostavna. *Bilo koja od interesno-utjecajnih skupina može zapeti.*

5. Peto temeljno pravilo je *NAČELO DJELOVANJA* – svaki zastupnik mora služiti interesima svih zainteresiranih strana. Mora presuditi u sukobima unutar granica drugih načela. Još jednom, logika je jasna. *Zastupnici bilo koje skupine trebali bi imati povlašteno mjesto.*
6. Šesto, i konačno, temeljno pravilo je *NAČELO OGRANIČENE BESMRTNOSTI* – korporacijom će se upravljati kako bi i dalje mogla služiti interesno-utjecajnim skupinama tijekom vremena. Interesno-utjecajne skupine nesigurne su u budućnost, ali primorane na uvjete za izlazak, shvaćaju da je postojanje korporacije u njihovu interesu. Dakle, bilo bi racionalno zaposliti upravitelje koji su opunomoćeni za njihove interese i interese kolektiva. Ako se ispostavi da je „interes kolektiva“ prazan skup, onda to načelo jednostavno prelazi u *načelo djelovanja*.

Ova bi načela, prema Freemanovim preporukama, vodila stvarne skupine dionika u osmišljavanju društveno odgovornog poslovanja svakog korporativnog ustava ili povelje, a upravljači bi imali dužnost djelovati u skladu s nekim određenim ustavom ili poveljom. Očito, ako doktrina pravednog ugovora i njegovih popratnih pozadinskih priča ima učinak na stvarne promjene, tada su potrebne promjene koje omogućuju zakoni zemlje. Freeman (1994) nadalje predlaže tri načela koja bi trebala služiti kao konstitutivni elementi pokušaja reforme zakona o korporacijama:

1. **načelo omogućavanja interesno-utjecajnih skupina** – korporacijama će se upravljati u interesu njezinih interesno-utjecajnih skupina, definiranih kao zaposlenici, ulagači, kupci i zajednica
2. **načelo odgovornosti direktora** – direktori korporacije imaju obvezu donošenja razumnih odluka kako bi definirali i usmjeravali poslove korporacije u skladu s načelom omogućavanja interesno-utjecajnih skupina
3. **načelo regresu interesno-utjecajnih skupina** – interesno-utjecajne skupine mogu podnijeti tužbu protiv direktora za neuspjeh provođenja potrebnih obveza.

Očito je da postoji više posla koji treba obaviti kako bi se ta načela formirala u skladu s modelom zakonodavstva prema kojem poslovna etika treba napredovati unutar društveno odgovornog poslovanja. Pokušavaju uhvatiti intuicije koje pokreću liberalne ideale. Jednako je jasno da bi korporativni ustavi, koji zadovoljavaju uvjete poput doktrine pravednih ugovora, trebali omogućiti rukovoditeljima da upravljaju korporacijom u skladu s tim istim liberalnim idealima. Cilj ovog rada je empirijskim istraživanjem utvrditi razlike između definiranih ciljanih skupina s obzirom na informiranost i stavove javnosti i zainteresirane javnosti o društveno odgovornom poslovanju tvrtke CEMEX Hrvatska d. d., koja je najveći hrvatski proizvođač cementa i dobitnik više domaćih i međunarodnih priznanja za dostignuća na području društveno odgovornog poslovanja. Na osnovi tako postavljenog cilja istraživanja, postavljena je generalna hipoteza koja glasi:

(H_0): Postoje značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o društveno odgovornom poslovanju tvrtke CEMEX Hrvatska d. d.

2. METODE RADA

Provedeno je kvalitativno istraživanje koje uključuje proučeno korištenje i skup raznolikih empirijskih materijala koji opisuju rutinu i problematične momente i značenja u životima pojedinaca. Istraživački problem testiran je kvalitativnom metodom, predmet istraživanja su ljudi u svom prirodnom okruženju (Silverman, 2006). U obradi podataka korištena je kvantitativna metoda. Sukladno tomu, znanstvenici koji se bave kvalitativnim istraživanjem uvode širok raspon nepovezanih metoda, nadajući se uvijek da će bolje razumjeti određeni predmet istraživanja (Denzin i Lincoln, 1994). Triangulacija u kvalitativnom istraživanju predstavlja korištenje više metoda zajedno kako bi informacije o predmetu istraživanja bile potpunije i pouzdanije (Mejovšek, 2013). Uzorak ispitanika predstavlja 79 anketiranih dionika, od čega je 40 ispitanika djelatnika tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. (uprava i viši menadžment, službenici te radnici u pogonu), a 39 ispitanika su stanovnici područja koje gravitira tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (Splitsko-dalmatinska županija, najzastupljeniji su stanovnici gradova Kaštela, Solin i Split). U izradi su korištene induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda usporedbe, metoda klasifikacije i metoda deskripcije (Silverman, 2006). Anketni upitnik sastoji se od 12 tvrdnji s pojašnjenjima, na temelju kojeg se istraživala primjena DOP-a u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. Raspon ocjena od "nimalo se ne slažem" do "potpuno se slažem" označen je na Likertovoj skali od 1 do 5, odnosno ocjena 0 odnosi se na odgovor – "ne znam". Istraživanje je provedeno tijekom 2014. godine. U 12 tvrdnji iz upitnika obuhvaćena su područja koja se promoviraju u *društveno odgovornom poslovanju*: zaštita klime, odgovorno korištenje svih resursa, smanjenje emisija, zdravlje djelatnika i sigurnost na radu, očuvanje bioraznolikosti, suradnja s lokalnom zajednicom i daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja. Metode obrade podataka uključivale su izračunavanje deskriptivnih statističkih pokazatelja distribucije 12 tvrdnji o *društveno odgovornom poslovanju*: aritmetičke sredine (AS), standardne devijacije (SD), najniže vrijednosti (MIN) te najviše vrijednosti (MAX). *T-test* za nezavisne uzorke korišten je za utvrđivanje razlika između procijenjenih tvrdnji unaprijed određenih skupina ispitanika uz nivo značajnosti od $p \leq 0,05$. Podatci su obrađeni računalnim programom Statistica Ver.12.0 (Petz, Kolesarić i Ivanec, 2012).

3. REZULTATI I RASPRAVA

U tablici 1. i 2. prikazani su deskriptivni pokazatelji odnosno aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalna i maksimalna vrijednost primijenjenih varijabli (tvrdnje o Cemexovu *društveno odgovornom poslovanju*) uzorka ispitanika koji *nisu zaposleni* ($N = 39$) i koji jesu *zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. ($N = 40$).

Društveno odgovorno poslovanje i informiranost javnosti

Tablica 1. Deskriptivna statistika ispitanika koji NISU ZAPOSLENI u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (N = 39)

VARIJABLA	AS	SD	MIN	MAX
Financijski redovito pomaže projekte lokalne zajednice na godišnjoj razini.	3,64	1,29	0	5
Ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika iznad zakonskih obveza.	3,82	1,07	0	5
Daje prednost zapošljavanju lokalnom stanovništvu pod istim uvjetima, od uprave do radnika.	3,08	1,46	0	5
Prepoznat je po sponzorstvima projekata lokalne zajednice koje provode udruge, klubovi i civilni sektor.	3,46	1,29	0	5
Stalno unaprjeđuje suradnju i komunikaciju sa svim dionicima.	2,56	1,43	0	4
Ima prepoznatljive projekte zaštite okoliša koje provodi s lokalnom zajednicom.	3,41	1,12	0	5
Redovito informira dionike o aktivnostima zaštite okoliša.	3,56	1,19	0	5
Svi rezultati mjerenja zaštite okoliša dostupni su javnosti.	3,54	1,35	0	5
Nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme.	4,08	0,84	2	5
Racionalno troši prirodnu sirovinu.	2,08	1,72	0	4
Uvijek reagira na pritužbe i primjedbe lokalne zajednice.	2,56	1,79	0	5
Donira lokalnoj zajednici radi imidža.	3,74	1,07	0	5

Legenda: **AS** – aritmetička sredina; **SD** – standardna devijacija; **MIN** – minimalni rezultat; **MAX** – maksimalni rezultat.

U tablici 1. vidljivi su deskriptivni parametri ispitanika koji *nisu zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. Prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću se u rasponu od 2,08 do 4,08, odnosno ispitanici su se najmanje pozitivno izrazili o tvrdnji *Racionalno troši prirodnu sirovinu.*, a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme.*

Društveno odgovorno poslovanje i informiranost javnosti

Tablica 2. Deskriptivna statistika ispitanika koji SU ZAPOSLENI u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (N = 40)

VARIJABLA	AS	SD	MIN	MAX
Financijski redovito pomaže projekte lokalne zajednice na godišnjoj razini.	4,53	0,64	3	5
Ulaže u zaštitu na radu i zdravlje svojih zaposlenika iznad zakonskih obveza.	4,70	0,46	4	5
Daje prednost zapošljavanju lokalnom stanovništvu pod istim uvjetima, od uprave do radnika.	4,15	0,78	2	5
Prepoznat je po sponzorstvima projekata lokalne zajednice koje provode udruge, klubovi i civilni sektor.	4,28	0,76	3	5
Stalno unaprjeđuje suradnju i komunikaciju sa svim dionicima.	4,23	0,71	3	5
Ima prepoznatljive projekte zaštite okoliša koje provodi s lokalnom zajednicom.	4,48	0,68	3	5
Redovito informira dionike o aktivnostima zaštite okoliša.	4,60	0,59	3	5
Svi rezultati mjerenja zaštite okoliša dostupni su javnosti.	4,75	0,44	4	5
Nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme.	4,40	0,63	3	5
Racionalno troši prirodnu sirovinu.	4,53	0,64	3	5
Uvijek reagira na pritužbe i primjedbe lokalne zajednice.	4,40	0,67	3	5
Donira lokalnoj zajednici radi imidža.	4,43	0,75	2	5

Legenda: **AS** – aritmetička sredina; **SD** – standardna devijacija; **MIN** – minimalni rezultat; **MAX** – maksimalni rezultat.

U tablici 2. vidljivi su deskriptivni parametri ispitanika koji su *zaposlenici* tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. Prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću se u rasponu od 4,15 do 4,70, odnosno najmanju ocjenu dobila je tvrdnja *Daje prednost zapošljavanju lokalnom stanovništvu pod istim uvjetima, od uprave do radnika.*, a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Svi rezultati mjerenja iz zaštite okoliša dostupni su javnosti.*

U tablici 3. prikazani su rezultati analize razlika primjenom t-testa u tvrdnjama ispitanika koji *nisu* i koji *jesu zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

Tablica 3. Testiranje razlika među ispitanicima koji NISU i JESU ZAPOSLENI u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

VARIJABLA	NEZAPOSLENI U CEMEX D. D.		ZAPOSLENI U CEMEX D. D.		t-test	P =
	AS	SD	AS	SD		
Tvrđnja 1	3,64	1,29	4,53	0,64	3,88	0,000***
Tvrđnja 2	3,82	1,07	4,70	0,46	4,75	0,000***
Tvrđnja 3	3,08	1,46	4,15	0,78	4,07	0,000***
Tvrđnja 4	3,46	1,29	4,28	0,76	3,41	0,001**
Tvrđnja 5	2,56	1,43	4,23	0,71	6,53	0,000***
Tvrđnja 6	3,41	1,12	4,47	0,68	5,13	0,000***
Tvrđnja 7	3,56	1,19	4,60	0,59	4,93	0,000***
Tvrđnja 8	3,54	1,35	4,75	0,44	5,38	0,000***
Tvrđnja 9	4,08	0,84	4,40	0,63	1,94	0,057
Tvrđnja 10	2,08	1,72	4,52	0,64	8,41	0,000***
Tvrđnja 11	2,56	1,79	4,40	0,67	6,07	0,000***
Tvrđnja 12	3,74	1,07	4,42	0,75	3,29	0,002**

Legenda: AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; t-test – koeficijent t-testa; P = – koeficijent statističke značajnosti razlike rezultata; ** - značajnost razlike na razini $p < 0,01$; *** - značajnost razlike na razini $p < 0,001$.

U tablici 3. vidljivo je da se ispitanici iz dviju unaprijed definiranih skupina razlikuju u svim tvrdnjama o *društveno odgovornom poslovanju* uz nivo signifikantnosti $p \leq 0,01$, osim u tvrdnji br. 9, koja se odnosi na stav da CEMEX Hrvatska d. d. *nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme*, gdje postoji tendencija značajne razlike, odnosno povećanjem broja ispitanika najvjerojatnije bi i ova tvrdnja bila značajna. Prosječne vrijednosti ocjena ponuđenih odgovora na Likertovoj skali od 6 stupnjeva znatno su niže kod ispitanika koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja i Peachovoj podjeli na tri razine utjecaja društveno odgovornog poslovanja u poslovanju korporacija (Tench, 2009), ispitanici koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. dominantno izražavaju stav **prve ili osnovne razine** – tvrtka se pridržava svih društvenih pravila i regulacija povezanih s društvima u kojima tvrtke značajno pridonose poboljšanju društva u kojem su aktivne. Nasuprot tome, ispitanici koji su zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. izražavaju stav **treće ili društvene razine** – tvrtka dobiva sve više javnih priznanja za svoje pozitivno *društveno djelovanje*.

Na osnovi dobivenih rezultata istraživanja postavljena generalna hipoteza koja glasi:

(H₀) Postoje značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o društveno odgovornom poslovanju tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. u potpunosti se potvrđuje i prihvaća.

Grunig i Hunt (Tench, 2009) ističu da DOP može približiti organizaciju interesno-utjecajnim skupinama i značajno unaprijediti dvosmjerno kretanje informacija, a samim time i razumijevanje. Kada se interesno-utjecajne skupine identificiraju, potrebno je defini-

rati odgovornosti koje organizacija ima prema njima te razviti strategiju za upravljanje tim odnosima. Da bi se postigao postavljeni cilj, potrebno je uskladiti odnose s javnošću i sinkroniziranost tržišnih aktivnosti, nije dostatno organizirati i provoditi nego: planirati, pratiti i nadgledati, sinkronizirati, modificirati, analizirati i istraživati (Osredečki, 1995).

4. ZAKLJUČAK

S 12 tvrdnji u anketnom upitniku obuhvaćena su područja koja se promoviraju u *društveno odgovornom poslovanju* na primjeru tvrtke CEMEX Hrvatska d. d.: zaštita klime, odgovorno korištenje svih resursa, smanjenje emisija, zdravlje djelatnika i sigurnost na radu, očuvanje bioraznolikosti, suradnja s lokalnom zajednicom i daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja. U čak 11 od ukupno 12 tvrdnji potvrđena je statistička značajnost među definiranim ciljanim skupinama ispitanika.

Ispitanici iz dviju unaprijed definiranih skupina razlikuju se u svim tvrdnjama o *društveno odgovornom poslovanju* uz nivo signifikantnosti $p \leq 0,01$, osim u tvrdnji br. 9, koja se odnosi na stav da tvrtka CEMEX Hrvatska d. d. *nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme*, gdje postoji tendencija značajne razlike, odnosno povećanjem broja ispitanika najvjerojatnije bi i ova tvrdnja bila značajna. Prosječne vrijednosti ocjena ponuđenih odgovora na Likertovoj skali od 6 stupnjeva znatno su niže kod ispitanika koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

Deskriptivni parametri ispitanika koji *nisu zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. pokazuju da se prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću u rasponu od 2,08 do 4,08, odnosno ispitanici su se najmanje pozitivno izrazili o tvrdnji *Racionalno troši prirodnu sirovinu.*, a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Nastoji smanjiti svoj sadašnji utjecaj na okoliš i sanirati naslijeđene probleme*.

Deskriptivni parametri ispitanika koji *jesu zaposleni* tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. pokazuju da se prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću u rasponu od 4,15 do 4,70, odnosno najmanju je ocjenu dobila tvrdnja *Daje prednost zapošljavanju lokalnom stanovništvu pod istim uvjetima, od uprave do radnika.*, a najveću je ocjenu dobila tvrdnja *Svi rezultati mjerenja zaštite okoliša dostupni su javnosti*.

Dvije definirane skupine ispitanika izražavaju suprotne stavove o razini utjecaja društveno odgovornog poslovanja tvrtke, tako ispitanici koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. dominantno izražavaju stav prve ili *osnovne razine* – tvrtka se pridržava svih društvenih pravila i regulacija povezanih s društvima u kojima tvrtke značajno pridonose poboljšanju društva u kojem su aktivne. Nasuprot tome, ispitanici koji su zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. izražavaju stav treće ili *društvene razine* – tvrtka dobiva sve više javnih priznanja za svoje pozitivno *društveno djelovanje*.

Da bi se uskladili stavovi o razini utjecaja društveno odgovornog poslovanja tvrtke CEMEX Hrvatska d. d., potrebno je uskladiti informiranje i sudjelovanje javnosti i sinkroniziranost tržišnih aktivnosti, nije dostatno samo organizirati i provoditi nego: planirati, pratiti i nadgledati, sinkronizirati, modificirati, analizirati, istraživati i izvještavati.

REFERENCE

- Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication*. Fifth edition. Mc Graw Hill: International Edition.
- Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Edwards, L. (2009). Teorije odnosa s javnošću: pregled. U R. Tench i L. Yeomans (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4/4.
- Gregory, A. (2009). Upravljanje odnosima s javnošću i njihova organizacija. U R. Tench i L. Yeomans (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću* (str. 19-36). Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. 1. izdanje. Zagreb: Profil knjiga. Novelti Millenium.
- Kotler, P. i Lee, N. (2011). *DOP: Društveno odgovorno poslovanje*. II. izdanje. Zagreb: M. E. P. d. o. o.
- Mejovšek, M. (2013). *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Drugo, dopunjeno izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Održivo poslovanje i uloga kontrolinga. U Osmanagić-Bedenik i sur. (ur.) *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M. E. P. d. o. o.
- Osredečki, E. (1995). *Odnosi s javnošću = Public relations*. Samobor, Zagreb: Naklada EDO.
- Pavić-Rogošić, L. (2004). *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>. Pristupljeno 10. kolovoza 2014.
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3. izdanje. London: Thousand Oaks i New Delhi: Sage Publications.
- Šimleša, D. (2010). *Ekološki otisak - kako je razvoj zgazio održivost*. Zagreb: TIM press d. o. o. i Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Tafra-Vlahović, M. (2011). *Održivo poslovanje: koncept, upravljanje, komunikacija*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.
- Tench, R. (2009). Zajednica i društvo – društveno odgovorno poslovanje (DOP). U R. Tench i L. Yeomans (ur.) *Otkrivanje odnosa s javnošću* (str. 107-127). Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću. ; preuzeto prema: Peach, 1987.
- Zetter, L. (2007). *Priručnik za političke kampanje: lekcije s bojišnice*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

ENERGETSKO PODUZETNIŠTVO – MODEL INTELIGENTNE VIRTUALNE PROKUPAC MREŽE S UČINCIMA NA SMANJENJE CO₂

ENERGY ENTREPRENEURSHIP – MODEL OF INTELLIGENT VIRTUAL PROSUMER EXCHANGE NETWORK WITH CO₂ REDUCTION

mr.sc. Maja Pokrovac

Ulica grada Vukovara 239 A/2, Zagreb, pokrovac@gmail.com

SAŽETAK

Novi model opskrbe električne energije u Hrvatskoj je model u kojem proizvođač većim dijelom sam sebe opskrbljuje zelenom energijom (prokupač). Novi model, novi iskorak.

Model je poticaj za energetsko poduzetništvo jer omogućuje neograničeno širenje proizvodnje za vlastite potrebe. Inicira pojavu poduzetnika u energetici koji će nuditi tehnička i tehnološka rješenja proizvodnje električne energije na mjestu potrošnje. Omasovljivanjem modela kroz povećanje broja potrošača koji proizvode električnu energiju za vlastite potrebe, povećat će se potreba za energetskim poduzetništvom jer će nastati puno malih proizvođača električne energije.

Novi model zelene opskrbe predviđa umrežavanje svih takvih proizvođača u jednu jedinstvenu virtualnu inteligentnu prokupač mrežu (IVPOM) čime će pomoći uravnoteženju cijelog elektroenergetskog sustava. IVPOM će omogućiti razmjenu proizvedenih viškova električne energije kako bi se minimalizirao utjecaj nepovoljnih i nepredvidivih otkupnih cijena električne energije za malog proizvođača.

Poduzetnik je zainteresiran za smanjivanje svojih troškova kroz uštedu u potrošnji električne energije. Investicijom u opremu, koja će biti subvencionirana kao pomoć poduzetniku u poslovanju, otvara se prostor za razvoj energetskog poduzetništva. Isprovocirat će poduzetnika u ulaganje u uštedu kroz energetsku učinkovitost i smanjenje troškova poslovanja, a ne u potrošnju. Poduzetnici će ulagati u proizvodnju na mjestu potrošnje, smanjiti troškove i jačati konkurentnost. Ovaj pristup omogućuje novo zakonodavstvo od 2016. godine na području obnovljivih izvora energije i visokoučinkovite kogeneracije po prvi puta u Hrvatskoj. On otvara priliku za tisuće novih radnih mjesta.

Na primjeru sunčevih mikro postrojenja prikazuje se kako novi poslovni model omogućuje razvoj energetskog poduzetništva te sudjelovanje poduzetnika u energetskim uštedama i nacionalnim ciljevima smanjivanja emisija CO₂.

Ključne riječi: energetsko poduzetništvo, inteligentna mreža, virtualna opskrba, radna mjesta, konkurentnost, mikro postrojenja, smanjenje CO₂

ABSTRACT

New model of supply network of electrical energy in Croatia is a model where a producer supplies himself with a green energy (prosumer). New model, new breakthrough.

A model is an incentive for energy entrepreneurship offering unlimited production for own needs. It initiates appearance of entrepreneurs in energy who will offer technical and technological solutions for production of electrical energy at the place of consumption. Popularisation of this model by increasing the number of consumers who produce electrical energy for own purposes will increase the need for energy entrepreneurship since it will create many small producers of electrical energy.

The new model of green supply network supposes the networking of such producers in one intelligent virtual prosumer exchange network (IVPEN) thus assisting to balance the whole power system. IVPEN will enable exchange of surplus produced electricity to minimise unfavourable and unpredictable purchase prices for small electrical energy producers.

The entrepreneur is interested in decreasing operating expenses through savings of energy consumption. Investment in equipment that is a one-time subsidy opens a space to develop energy entrepreneurship. It will provoke an entrepreneur to invest in savings through energy efficiency, decrease operating expenses and thus not invest in consumption. Entrepreneurs will invest in production on the place of consumption, decrease expenses and increase competitiveness. The new legislation for renewable energy and high-efficiency cogeneration that takes effect in 2016 enables for the first time in Croatia to develop this model. Additionally, it creates an opportunity for thousands of new working places.

Key words: energy entrepreneurship, intelligent network, virtual supply, working places, competitiveness, micro plants, CO₂ reduction

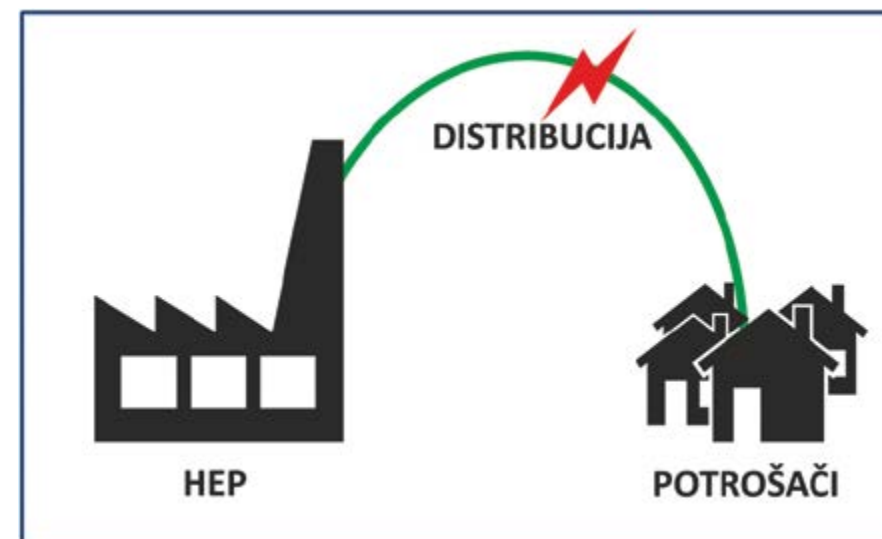
1. KLASIČNA ENERGETSKA ZAJEDNICA

Klasična energetska zajednica je u Hrvatskoj proizvela Strategiju energetskog razvoja 2009. godine koja je svojim smjernicama nagovijestila i budućnost razvoja obnovljivih izvora energije. Energetska strategija nije uvažila početak krize i snažno je računala s povećanjem potrošnje energenta od više od 2% na godišnjoj razini. Uslijed krize, desilo se obrnuto.

Neovisno o novonastalim pokazateljima, društvo je nastavilo poticati financijsko ulaganje u obnovljive izvore energije pod izlikom kako će na taj način postići znatno veću potrošnju do 2020. u odnosu na 2009. godinu. Učinci energetske učinkovitosti i smanjenja potrošnje energenta, kao i pad cijena električne energije na europskim energetskim burzama, doveli su do ekonomske neisplativosti klasičnih energetskih projekata.

Načela klasične energetske zajednice su centralizirana proizvodnja i decentralizirana potrošnja koje povezuje operator prijenosnog i distribucijskog sustava.

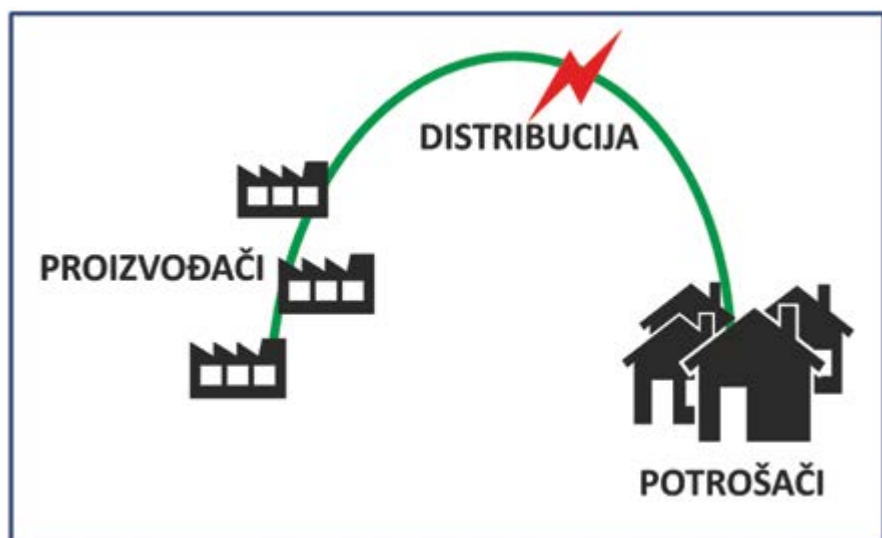
U pokušajima tranzicije u Hrvatskoj, otkupom električne energije po zajamčenoj cijeni se dovelo do situacije da imamo distribuiranu proizvodnju i distribuiranog potrošača. Taj prostor je za obnovljive izvore energije otvoren bojažljivo, a financijsko ulaganje u energetskom sektoru dovelo je do današnjeg buma razvoja proizvođača električne energije iz obnovljivih izvora energije, koji su suprotstavljeni monopolnom proizvođaču HEP-Proizvodnji. Trenutnih u pogonu i u izgradnji 1014 MW proizvodnih pogona u 1393 distribuiranih proizvođača električne energije iz obnovljivih izvora energije u odnosu na ukupno instalirane kapacitete od 4468 je stvarnost u kojoj se Hrvatska trenutno nalazi, uz zadržavanje koncepta odvojenog proizvođača i potrošača¹.



Slika 1: Odnos u klasičnoj energetskoj zajednici

¹ Godišnji izvještaj HROTE za 2015. godinu prikazuje po svim oblicima obnovljivih izvora energije koliko je proizvođača trenutno te koliko ih je u izgradnji do kraja 2017. godine.

Zamjena klasične energetske zajednice je prijelaz prema energetske zajednici koja ima tendenciju zamjene klasične energetske zajednice. Budući novi sustav će centraliziranu proizvodnju pretvoriti u decentraliziranu proizvodnju, a elektroenergetska mreža će se redefinirati jer ima puno veću funkciju u povezivanju decentralizirane proizvodnje s decentraliziranom potrošnjom. U Hrvatskoj se mijenja odnos prema krajnjem potrošaču: odnos HEP-ODS prema potrošaču, odnos države prema HEP-ODS i odnos države prema potrošaču. Mijenja se jer više ne postoji jednosmjerna komunikacija [7].



Slika 2: Povezivanje decentralizirane proizvodnje i decentralizirane potrošnje

2. NOVA ENERGETSKA ZAJEDNICA

Poduzetništvo ju definira kao zajednicu proizvođača, potrošača, prijenosnog sustava između potrošača i proizvođača i regulatornih tijela koji definiraju odnose između svih aktera. Interes proizvođača je proizvesti što više i što jeftinije električnu energiju uz poštovanje načela energetske učinkovitosti. Interes potrošača bi trebao biti potrošnja što više energije iz obnovljivih izvora energije na mjestu proizvodnje kako bi zadovoljili interes smanjivanja troškova nabave električne energije, uz poštovanje načela zaštite okoliša. Ova kontradikcija sa smanjenjem potrošnje u obliku energetske učinkovitosti nije u suprotnosti s proizvodnjom iz obnovljivih izvora energije. U novoj energetske zajednici i građanin i poduzetnik imaju aktivnu proizvođačku i potrošačku ulogu.

3. NOVI ZAKONODAVNI OKVIR

Poduzetništvo i gospodarstvo su spremni za novu energetske zajednicu što su potvrdili u zadnje tri godine utječući na promjenu zakonskog i poduzetničkog okvira što je, za razliku od dosadašnjeg isključivo financijskog ulaganja u energetiku, artikuliralo potrebu za poduzetničkim ulaganjem u energetiku.

Za realizaciju tog poduzetničkog okvira, uložilo se u tri zakonodavne poluge: proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora energije u funkciji energetske učinkovitosti, proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora energije na mjestu potrošnje (do 500KW) i proizvodnja električne energije u poticajnom sustavu do 30 KW (zajamčena otkupna cijena električne energije iz obnovljivih izvora).

Uz regulatorne poluge, treba osigurati i upravljačke mehanizme kojim će se sustav staviti u pogon. Do sada je sustav bio spontan i neupravljan te funkcionirao na načelu zadovoljenja financijskog interesa investitora kroz naplatu proizvedene električne energije iz obnovljivih izvora energije.

Kroz novi Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji (NN 100/2015) koji je stupio na snagu 1. siječnja 2016. zakonodavac je omogućio da višak proizvedene električne energije opskrbljivač može i više platiti nego što je definirano zakonom, on omogućava potrošaču da sigurno proizvodi, viškovi budu otkupljeni po cijenama koje su niže od kupovnih te su se time pomirili interesi proizvodnje i potrošnje.

Pomirbu suprotstavljenih odnosa proizvođača i potrošača, Zakon o energetske učinkovitosti (NN 127/2014) članak 23. stavak 4. je uravnotežio na način da se proizvodnja električne energije na mjestu potrošnje smatra energetske učinkovitošću. Poduzetnici su uočili taj paradoks i žele se uključiti kako bi se gospodarska scena oplemenila s novim poduzetničkim kretanjima.

K tome, danas je teško natjerati društvo da osviješteno razmišlja o ulozi CO₂ smanjivača jer je poduzetnik orijentiran na profit. Ta kolizija interesa proizvođača i potrošača državnim regulativom je pomirena uvođenjem subvencionirane proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije.

4. ENERGETSKO PODUZETNIŠTVO

Dosadašnji razvoj nije bio uvjetovan energetske poduzetništvom nego smanjenjem potrošnje CO₂ indirektno, odnosno zaradom ne kroz poduzetništvo nego subvencijom malog proizvođača električne energije koju je on proizvodio, ali ju nije potrošio. I time su omasovili pristup energetske tržištu, čime je veliki dio potrošača dobio priliku uložiti u energetiku, ali ne kroz poduzetništvo, nego kao financijsko ulaganje². Indirektno se razvila industrija koja je trebala zadovoljiti veliku potražnju (velike „apetite“) potrošača. Taj proces nije bio kontroliran s obzirom da se radilo o subvenciji na proizvodnju električne energije, a ne na nabavu, proizvodnju i instalaciju opreme koja služi za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora energije.

Novi poslovni model koji izrasta iz novog zakonodavnog okvira je energetske poduzetništvo jer omogućava neograničeno širenje proizvodnje za vlastite potrebe. To je poticaj za pojavu poduzetnika u energetici koji će nuditi tehnička i tehnološka

² Sličan proces se u Republici Hrvatskoj odigrao u građevinskom sektoru gdje je izgradnja autocesta potakla nastajanje tisuće tvrtki u tom sektoru koje su se nakon završetka izgradnje urušile. Nije se poticao i kontrolirao ukupan razvoj građevinskog poduzetništva, nego samo procesi koji su imali za cilj što prije završiti izgradnju autoceste, ne vodeći računa o održivosti daljnjeg razvoja novonastalih tvrtki i građevinskog sektora i gospodarstva u cjelini.

rješenja jer klasični potrošač nije poduzetnik. Sada to može biti u jednoj osobi čime se uspostavlja tržište robe i usluga u energetskom poduzetništvu. Omasovljivanjem toga modela kroz povećanje broja potrošača koji proizvode električnu energiju za vlastite potrebe, povećat će se potreba za energetskim poduzetništvom jer se razvija puno malih proizvođača električne energije.

Budućnost nove energetske zajednice u Hrvatskoj je na simbiozi tih suprotstavljenih procesa [4]. Poduzetnik postaje proizvođač zbog zadovoljenja svojih potreba, a ujedno uvlači sustav energetske učinkovitosti kako bi pojeftinio svoj krajnji proizvod. Ovime se ostvaruju dva razvojna i energetska učinka: povećanje električne energije iz obnovljivih izvora energije i povećanje potrošnje.

Primjer su sunčeva postrojenja i tisuće tvrtki koje su se urušile kada su maknuli poticajni sustav što je opet rezultiralo urušavanjem velikog poduzetničkog sektora, jer nisu ciljano kontrolirali energetsko poduzetništvo. Poticale su se investicije, a ne poduzetništvo.

S ovakvim poimanjem energetskog poduzetništva i otvaranja radnih mjesta, ovaj proces se promatra kao posljedica bavljenja energetikom, a ne kao ukupan učinak na društvo i na radna mjesta što bi trebao biti cilj energetskog poduzetništva, a ne energetike. Ako ne promijenimo pristup, ponovo će se desiti da će mali proizvođači ulagati u energetiku, a ne u energetsko poduzetništvo dok će veliki ulagati u obnovljive izvore energije i to će poticati kroz premijski sustav jer oni mogu biti zadovoljni i sa manjim maržama, a društvo se neće opteretiti sa većom cijenom energije tj. smanjit će im se naknada koju potrošači plaćaju.

Kako bi kontrolirali te procese koji prelaze iz jedne u drugu krajnost, društvu je važno usmjeravati energetsko poduzetništvo kako bi dobili sinergiju između proizvođača i potrošača električne energije. U budućnosti nije rješenje u proizvodnji uz subvenciju već u smanjenju potrošnje, to jest razvijanje svijesti o potrošnji energije i potrebi razumijevanja energetske učinkovitosti.

5. OTVORENA ENERGETSKA ZAJEDNICA

To je zajednica svih proizvođača električne energije koji proizvode za vlastite potrebe i predaju višak proizvedene električne energije u mrežu.

Otvorena energetska zajednica je jedno od mogućih rješenja koje preslikava model iz informacijsko-komunikacijskih tehnologija u energetski sektor. Svakog proizvođača električne energije iz obnovljivog izvora energije koji ima višak proizvedene električne energije, možemo ga smatrati proizvođačem otvorene energije ponuđene od proizvođača na otvoreno tržište obnovljivih izvora energije. Svaki potrošač, koji je ujedno i proizvođač električne energije, preuzet će onoliko koliko mu je potrebno. U svakom trenutku je moguće znati tko proizvodi i ima viška, a tko potražuje energiju. To nudi otvorena energetska zajednica. Otvorena energetska zajednica nije moguća bez trećeg partnera, HEP-ODS koji će korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i vlastite distribucijske mreže omogućiti energetskom poduzetništvu uporabu otvorene energije.

Zakonski okvir omogućava u Hrvatskoj po prvi puta uspostavu otvorene energetske zajednice. HEP-ODS ima izazov i mogućnost biti upravljački mehanizam nove energetske zajednice i nove energetike.

5.1. Model uspostave otvorenog opskrbljivača

Novi poslovni model omogućava uspostavu neovisnog opskrbljivača koji će opsluživati proizvođače sa vlastitom potrošnjom – prokupač. Svi prokupci su i akteri i suvlasnici i kreatori otvorene energetske zajednice. Pojam prokupca je moguće sada uvesti zahvaljujući simbiozi novog zakonodavstva od 2016. koji pokriva područja energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. U odnosu na “klasično” podrijetlo ovakvoga prokupca, on je u novoj energetskoj zajednici “genetski modificiran proizvođač”.

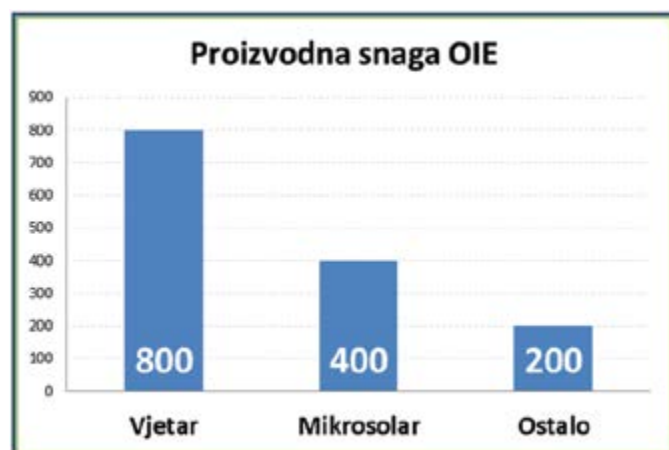
Novi model predviđa umrežavanje svih takvih proizvođača u jednu jedinstvenu inteligentnu virtualnu prokupač mrežu, IVPOM, čime će se pomoći uravnoteženju cijelog elektroenergetskog sustava. IVPOM će omogućiti razmjenu proizvedenih viškova električne energije kako bi se minimalizirao utjecaj nepovoljnih i nepredvidivih otkupnih cijena električne energije za malog proizvođača. IVPOM će omogućiti razvoj i implementaciju novih usluga u distribuiranoj proizvodnji električne energije i ostvarenje konačnog cilja besplatne električne energije za sve prokupce.

5.2. Otvorena energetska zajednica snage 200 MW

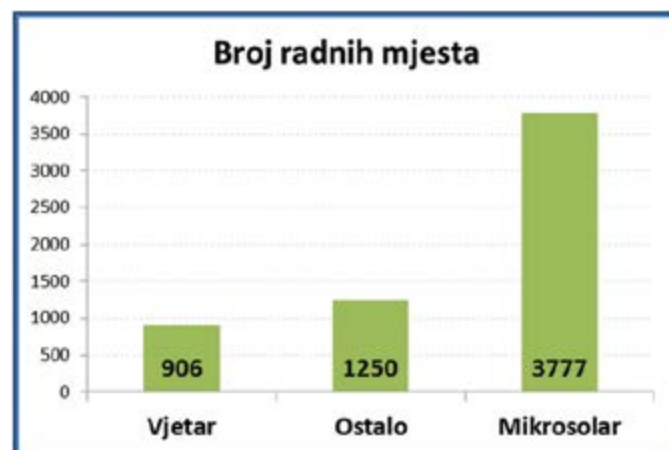
Za početak realizacije otvorene energetske zajednice, poduzetnici predlažu projekt novih 50.000 mikro energetskih postrojenja [11]. Tu vrijednost jedino može iznijeti netko tko ima fizičku energetsku infrastrukturu, fizičku ICT infrastrukturu i umreženi energetski poduzetnici. Taj trokut čini otvorenu energetsku zajednicu koja će omogućiti daljnji tehnološki razvoj u energetici i povećanje potrošnje električne energije iz obnovljivih izvora energije, osigurati prelazak sa centralnog na distribuiran sustav proizvodnje i potrošnju električne energije gdje se prožimaju i potrošač i proizvođač, naizgled neumreženo, ali inženjerski strogo vođeno i uvezano. Za taj novi iskorak potreban je napredan upravljački sustav koji će u svakom trenutku odgovoriti na zahtjeve umreženih potrošača kao proizvođača električne energije.

ICT sektor je izazvan ponuditi nova rješenja na načelima otvorene softverske zajednice kako bi omogućili funkcioniranje te zajednice. To je stvarnost koju donose poduzetnici za koje ne postoje inteligentna i otvorena rješenja.

5.3. Učinci otvorene energije do 2020.



Prikaz 1: Kapaciteti obnovljivih izvora energije u MW



Prikaz 2: Stvaranje novih radnih mjesta u području obnovljivih izvora energije

Gornji prikazi jasno upućuju na razvoj sljedećih područja koja su preduvjet za tranziciju iz klasične energetike prema razvoju nove energetike u Hrvatskoj³: nova radna mjesta, regionalni razvoj, neovisnost i stabilnost energetskog sektora, domaća energija i financijska korist.

³ Obradeni su podaci iz studije „Prelazak Hrvatske na 100 obnovljive izvore energije“ publicirane uoči konferencije o klimi u Parizu. U suradnji s Fakultetom strojarstva i brodogradnje te Zelenom energetskom zadrugom, Greenpeace Hrvatska je iznio prijedlog scenarija prema energetskoj neovisnosti Hrvatske te prelasku na 100% obnovljive izvore energije. Studija pokazuje da bez ikakvih ekonomskih gubitaka možemo u potpunosti prijeći na vlastite obnovljive izvore energije. Time Hrvatska postiže neovisnost o uvozu energenata, otvara zelena radna mjesta, privlači nove investicije i čuva okoliš.

6. RAZRADA POSLOVNOG MODELA

Kako je europskom direktivom⁴ definirano da distributeri i opskrbljivači moraju godišnje uložiti u uštedu od 1,5% [12] od ukupne godišnje potrošnje električne energije, ovaj poslovni model povezuje Zakon o energetske učinkovitosti [13] koji omogućava izgradnju mikro postrojenja za proizvodnju električne energije za vlastite potrebe kao ispunjenje nacionalnih ciljeva ušteda energije kroz energetske učinkovitost. U Zakonu o energetske učinkovitosti stoji u članku 4. definicija pojmova, stavak 2, točka 44. koji pojašnjava područje poboljšanja energetske učinkovitosti „smanjenje potrošnje energije uz iste referentne uvjete i jednak učinak kao prije provedbe mjere za poboljšanje energetske učinkovitosti ili projekta energetske učinkovitosti, a koje je posljedica primjene energetske učinkovitih tehnologija, sustava i proizvoda, primjene obnovljivih izvora energije za pretežno ili potpuno pokrivanje vlastite potrošnje energije u građevini i/ili promjena u ponašanju korisnika te članak 23, stavak 4: „Fizičke i pravne osobe koje koriste obnovljive izvore energije i visoko učinkovitu kogeneraciju mogu koristiti poticajne mjere namijenjene za projekte energetske učinkovitosti“.

HEP-ODS i svi opskrbljivači bi mogli poticati izgradnju mikro solarnih postrojenja kod potrošača do obvezne razine energetske uštede od 1,5%. U tom slučaju razrada modela je sljedeća.

Pretpostavka u ovom modelu je preporuka instalacije mikro solara, ravnomjerno raspoređenim po distributivnim centrima sukladno potrošnji. Ovakav pristup potiče i ravnomjerni razvoj energetskog poduzetništva na cijelom prostoru Hrvatske. Štoviše, ovaj pristup i model zalaže se za ono što Hrvatska još uvijek nema: mapu područja energetskog ulaganja u obnovljive izvore energije. Ovakvim pristupom postižu se i značajne uštede na gubicima u distributivnoj mreži jer će se mreža proporcionalno rasteretiti na cijelom području.

Cilj je izmodelirati strukturu i broj instaliranih mikro solara po distribucijskim centrima za kategoriju potrošača, poduzetništva, kućanstva i javne rasvjete simuliranjem godišnje uštede od 1,5 posto od ukupne potrošnje kupaca priključenih na HEP-ODS mrežu.

U poslovnom modelu otvorenog opskrbljivača polazi se od podataka koje je HEP-ODS objavio za 2014. godinu vezano za potrošnju po tarifnim grupama i distribucijskim centrima te strukturu obračunskih mjernih mjesta po naponskim razinama i kategoriji potrošača. U ovom slučaju, razmatraju se tarifni modeli plavi i bijeli kako za poduzetništvo tako i za kućanstva kao i za javnu rasvjetu, tj. žuti.

⁴ Direktiva propisuje da kumulativni cilj uštede energije u krajnjoj potrošnji mora biti barem jednak ostvarivanju novih ušteda svake godine od 1. siječnja 2014. do 31. prosinca 2020. godine, u iznosu od 1,5% godišnjeg opsega energije koju su svi distributeri energije ili sva poduzeća za maloprodaju energije prodali krajnjim kupcima prema prosjeku za zadnje tri godine prije 1. siječnja 2013. godine.

**Energetsko poduzetništvo – model inteligentne virtualne prokupac mreže
s učincima na smanjenje CO₂**

Tablica 1. Potrošnja po tarifnim grupama i distribucijskim centrima

R. br.	Distribucijsko područje	Poduzetništvo				Kućanstvo				Ukupno poduzetništvo	Plavi	Bijeli	Crveni	Narandžasti	Žuti-javna rasvjeta	Ukupno kućanstvo	Crni	UKUPNO NISKI NAPON
		Plavi	Bijeli	Crveni	Narandžasti	Plavi	Bijeli	Narandžasti	Crni									
1	Elektra Zagreb	51.314.874	260.935.542	840.175.987	0	115.486.266	1.267.912.669	262.783.695	1.024.346.867	0	0	1.287.130.562	2.555.043.231					
2	Elektra Zabok	5.859.764	28.639.568	80.104.041	0	9.320.027	123.923.400	67.350.518	71.297.256	13.721	0	138.661.495	262.584.895					
3	Elektra Varaždin	9.337.197	30.893.163	90.911.128	0	12.123.830	143.265.318	82.965.267	77.194.512	620	0	160.150.399	303.415.717					
4	Elektra Čakovec	6.142.138	25.328.481	57.272.599	0	4.882.032	93.625.250	41.783.487	72.097.132	0	0	113.880.619	207.505.869					
5	Elektra Koprivnica	5.620.877	22.602.925	48.024.530	0	7.380.212	83.628.544	62.624.054	58.415.328	96	0	119.039.478	202.668.022					
6	Elektra Bjelovar	8.487.396	21.107.861	60.304.071	0	7.769.094	97.678.422	71.794.984	55.716.019	0	0	127.511.003	225.189.425					
7	Elektra Križ	9.886.995	27.517.614	85.319.686	0	11.034.179	133.756.474	87.539.691	83.532.664	21	0	171.072.376	304.830.850					
8	Elektrosarajnja Osijek	8.222.666	69.539.769	135.913.717	0	25.763.682	239.439.834	87.485.787	310.015.506	2.397.793	0	399.899.086	639.338.920					
9	Elektra Vinkovci	3.387.200	41.447.028	51.698.810	0	14.740.458	111.273.496	50.720.695	180.079.568	0	0	230.800.253	342.073.749					
10	Elektra Slavonski Brod	8.482.521	31.073.395	37.666.498	0	37.666.498	90.004.336	63.404.958	106.284.448	86	0	169.689.492	259.693.828					
11	Elektrostra Pula	18.284.292	92.679.305	153.630.242	0	28.244.021	292.837.860	67.421.846	345.652.171	0	6.953.890	420.027.907	712.865.767					
12	Elektroprimorje Rijeka	12.131.317	126.114.382	238.449.958	0	31.944.828	408.640.484	76.349.741	485.005.988	0	10.364	561.366.103	970.006.587					
13	Elektrodalmacija Split	22.350.470	196.410.044	334.314.219	0	49.934.685	603.009.418	122.273.960	754.639.242	0	-5.230	876.907.972	1.479.917.390					
14	Elektra Zadar	16.404.974	60.208.596	82.853.289	0	23.300.530	182.767.389	92.508.578	226.059.748	435	0	316.568.761	501.336.150					
15	Elektra Šibenik	11.360.343	41.417.313	71.500.417	0	15.983.528	140.261.601	58.988.819	135.654.686	0	0	194.643.506	334.905.107					
16	Elektrojug Dubrovnik	11.783.295	43.626.319	70.312.186	0	12.074.291	137.796.091	40.537.576	144.580.938	0	15.351	185.133.865	322.929.956					
17	Elektra Karlovac	6.073.826	37.193.199	57.841.543	0	18.810.678	119.919.246	52.097.421	139.609.566	594	0	191.707.571	311.626.817					
18	Elektra Sisak	4.337.291	24.996.609	34.242.490	0	8.937.252	72.513.642	44.846.106	96.800.058	0	0	141.646.164	214.159.806					
19	Elektra Gospić	6.273.755	22.708.813	39.927.077	0	7.281.893	76.191.538	35.300.425	48.501.983	18.367	0	83.820.775	160.012.313					
20	Elektra Virovitica	3.242.816	17.730.571	17.870.809	0	4.905.908	43.750.104	26.385.765	46.133.095	0	0	72.518.860	116.268.964					
21	Elektra Požeška	2.290.959	11.666.642	13.807.809	0	6.133.243	33.888.653	28.729.342	42.015.869	4.756	0	68.749.997	102.638.650					
	UKUPNO	231.284.986	1.233.827.139	2.602.141.106	0	428.832.559	4.486.085.770	1.521.882.716	4.501.632.664	2.436.489	6.974.375	6.032.926.244	10.529.012.013					

**Energetsko poduzetništvo – model inteligentne virtualne prokupac mreže
s učincima na smanjenje CO₂**

Prosjeck potrošnje za Republiku Hrvatsku u kWh po obračunskom mjernom mjestu iznosi: poduzetništvo plavi - 3.163 kWh/omm, poduzetništvo bijeli - 5.433 kWh/omm, poduzetništvo žuti - 5.007 kWh/omm, kućanstvo plavi - 1.726 kWh/omm i kućanstvo bijeli - 2.388 kWh/omm, kao što je vidljivo iz sljedeće tablice.

Tablica 2: Prosjeck potrošnje za RH u kW po obračunskom mjernom mjestu

t2-	Rbr.	Distribucijsko područje	Poduzetništvo				Kućanstvo				Ukupno NN kWh/ OMM
			Plavi kWh/OMM	Bijeli kWh/OMM	Crveni kWh/OMM	Žuti-javna rasvjeta kWh/OMM	Ukupno poduzetništvo kWh/OMM	Plavi kWh/OMM	Bijeli kWh/OMM	Crni kWh/OMM	
1	Zagreb	3.875	5.587	78.643	7.911	12.874	1.908	2.020	1.994	2.889	
2	Zabok	2.841	5.656	74.167	4.280	10.958	1.552	2.319	531	2.546	
3	Varaždin	3.349	5.289	63.686	4.711	10.749	1.841	2.137	1.964	2.717	
4	Čakovec	2.587	4.603	50.833	2.821	8.608	1.793	2.368	2.102	2.798	
5	Koprivnica	2.683	4.816	60.888	3.641	8.299	1.768	2.330	66	2.581	
6	Bjelovar	2.881	5.312	81.443	3.535	9.121	2.023	2.551	2.209	2.906	
7	Križ	2.651	4.181	61.880	2.807	8.067	1.700	2.256	80	2.482	
8	Osijek	2.519	4.490	51.989	5.500	8.394	1.647	2.150	-1.682	2.544	
9	Vinkovci	2.505	4.434	40.175	6.714	7.310	1.866	2.348	2.208	2.637	
10	Slavonski Brod	2.991	5.281	49.411	5.902	7.005	2.019	2.382	-26.227	2.681	
11	Pula	3.530	5.178	47.474	4.869	8.467	1.892	2.496	932	3.043	
12	Rijeka	2.744	5.316	53.823	4.450	9.641	1.467	2.452	4.011	2.914	
13	Split	3.706	6.424	68.206	7.150	11.151	1.565	2.870	1.312	2.914	
14	Zadar	4.859	6.987	51.748	7.112	9.956	1.800	2.523	158	3.321	
15	Šibenik	4.283	6.238	63.131	5.354	9.643	1.495	2.264	1.923	2.822	
16	Dubrovnik	4.311	7.053	60.772	7.369	10.745	2.071	3.471	2.971	3.865	
17	Karlovac	2.597	5.564	45.114	5.121	8.186	1.368	2.276	67	2.426	
18	Sisak	3.077	5.665	50.152	3.543	8.064	1.640	2.358	2.043	2.476	
19	Gospić	4.065	6.632	70.716	4.461	9.852	1.325	1.877	4.485	2.246	
20	Virovitica	2.442	4.698	49.524	2.746	6.125	1.634	2.271	1.969	2.441	
21	Požega	1.926	4.692	46.628	5.154	6.242	1.864	2.432	673	2.529	
	Prosjeck	3.163	5.433	58.114	5.007	9.022	1.726	2.388	1.998	2.107	2.734

Energetsko poduzetništvo – model inteligentne virtualne prokupač mreže s učincima na smanjenje CO₂

Kako sam prosjek potrošnje nije dostatan za kvalitetnije modeliranje otvorenog opskrbljivača, vrlo je bitna struktura prosjeka potrošnje po obračunskom mjernom mjestu⁵ koja za poduzetnike u tarifnom modelu bijelom i plavom pokazuje kako je moguće instalirati 160.143 mikro solara, što iznosi 93% svih priključnih mjesta. Posljedično, ukupan broj svih poduzetnika u bijelom i plavom tarifnom modelu koji imaju potrošnju manju od 35.000 kWh godišnje iznosi 160.143 i oni mogu instalirati mikro solare snage do 30 kW. Zakonom o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji omogućeno je poticanje proizvodnje električne energije do 30 kW.

U sustavu otvorene opskrbe poticaj distributera ili opskrbljivača bi trebao iznositi onoliko da potrošač može nadomjestiti mrežarinu za udio koji isporuči u mrežu i naknadno potroši.

Ukupan ekvivalent snage svih mogućih instalacija mikro solara tj. zbir zamjenskih snaga mikro solara do 35.000kWh/godine bi iznosio 1577 MW.

Kako modeliramo sustav za godišnju uštedu od 1,5% do 2020. tj. 6% od ukupno moguće instalacije⁶, potrebno je otvoriti kvotu za poticaj od 46,6 MW za kategoriju poduzetništva u tarifnom modelu bijelom i plavom te priključiti ukupno 297.472 kW mikro solara na nisko naponsku distribucijsku mrežu (tablica 3).

Tablica 3: Instalirana snaga mikro solara po distribucijskim područjima i kategorijama potrošača

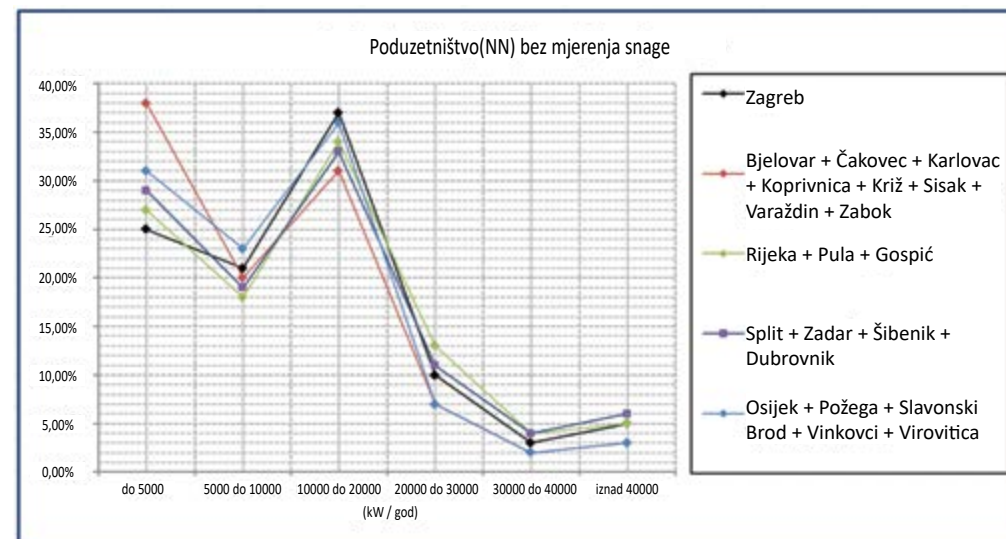
Ukupno poduzetništvo					Ukupno kućanstvo	Ukupno NN	Efektivna proizvodnja solarakW
	Plavi	Bijeli	Crni	Narančasti			
	kW	kW	kW	kW	kW	kW	kWh/kWp
31.597	12.176	42.364	0	0	54.540	86.137	1.100
3.084	3.248	2.924	0	0	6.172	9.256	1.090
3.532	3.768	3.112	0	0	6.880	10.412	1.100
2.333	1.880	2.876	0	0	4.756	7.090	1.100
2.270	2.865	2.285	0	0	5.150	7.419	1.110
2.553	3.268	2.246	0	0	5.514	8.067	1.100
3.149	4.010	3.356	0	0	7.366	10.515	1.100
5.972	3.710	11.634	0	-3	15.341	21.313	1.100
2.738	2.215	6.798	0	0	9.013	11.752	1.110
2.383	2.858	4.236	0	-1	7.092	9.476	1.090
8.313	3.179	13.877	156	0	17.212	25.524	1.270
10.496	3.705	19.444	0	0	23.149	33.646	1.150
16.098	5.878	30.005	0	0	35.882	51.980	1.290
4.987	4.384	9.171	0	0	13.555	18.542	1.310
3.651	2.829	5.384	0	0	8.212	11.863	1.350
3.596	1.905	5.755	0	0	7.660	11.256	1.310
3.323	2.546	5.592	0	0	8.138	11.461	1.090
1.820	2.093	3.858	0	0	5.951	7.771	1.100
2.073	1.731	2.008	0	0	3.740	5.813	1.090
1.141	1.127	1.736	0	0	2.862	4.004	1.100
843	1.216	1.684	0	0	2.901	3.744	1.100
115.954	70.591	180.343	157	-3	251.088	367.041	

⁵ Rad "Mjerni uzorak za kreiranje nadomjesnih krivulja opterećenja i model baze mjernih podataka" skupine autora, prikazuje strukturu potrošnje po obračunskim mjestima za poduzetništvo i kućanstvo.

⁶ Svaka država članica uspostavlja sustav obveze energetske učinkovitosti. Tim se sustavom osigurava da distributeri energije i/ili poduzeća za maloprodaju energije ostvare kumulativni cilj uštede energije u krajnjoj potrošnji. Kumulativan cilj energetske uštede za Hrvatsku je 56,27 PJ.

Energetsko poduzetništvo – model inteligentne virtualne prokupač mreže s učincima na smanjenje CO₂

Struktura priključne snage mikro solara za poduzetništvo po obračunskom mjernom mjestu je vidljiva iz sljedećeg grafa i tablice.

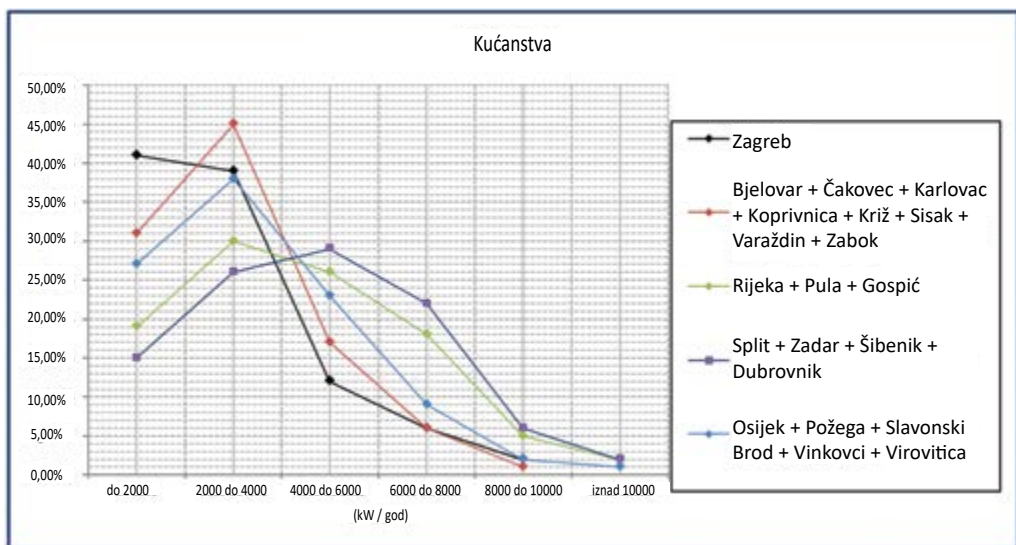


Graf 1: Struktura raspodjele broja kupaca po razredu potrošnje za poduzetništvo po distribucijskim regijama

Tablica 4: Distribucija potrošnje poduzetništva po razredu potrošnje

Distribucija potrošnje Poduzetništva po razredu potrošnje					
Razred potrošnje do kWh/god	Zagreb	Bjelovar+	Rijeka+	Split+	Osijek+
5000	25%	38%	27%	29%	31%
10000	21%	20%	18%	19%	23%
20000	37%	31%	34%	33%	36%
30000	10%	7%	13%	11%	7%
40000	3%	2%	4%	4%	2%
40001	5%	3%	5%	6%	3%
	100%	100%	100%	100%	100%

Struktura priključne snage mikro solara za kućanstva po obračunskom mjernom mjestu je vidljiva iz sljedećeg grafa i tablice.



Graf 2: Struktura raspodjele broja kupaca po razredu potrošnje za kućanstva po distribucijskim regijama

Tablica 5: Distribucija potrošnje kućanstva po razredu potrošnje

Distribucija potrošnje Kućanstva po razredu potrošnje					
razred potrošnje	Zagreb	Bjelovar+	Rijeka+	Split+	Osijek+
2000	41%	31%	19%	15%	27%
4000	39%	45%	30%	26%	38%
6000	12%	17%	26%	29%	23%
8000	6%	6%	18%	22%	9%
10000	2%	1%	5%	6%	2%
10001			2%	2%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%

Na temelju strukture raspodjele broja kupaca po razredu potrošnje za kućanstva po distribucijskim regijama podataka i distribucije potrošnje kućanstva po razredu potrošnje, vidljivo je da se mogu napraviti ciljani paketi mikro solara za određene kategorije potrošača na način da se za distribuciju potrošnje za poduzetništvo mogu formirati paketi snage od: 5, 10, 20 i 30 kWp, a za distribuciju potrošnje za kućanstva paketi snage od 2, 4, 6, 8 i 10 kWp. Ovime je moguće zadovoljiti potrebe svih razreda potrošnje kako kod poduzetnika tako i kod kućanstava, a pravljjenjem ograničenih broja paketa značajno bi se pojeftinila i ubrzala instalacija kod pojedinog potrošača.

7. MOŽE LI HRVATSKA INOVIRATI U OTVORENOJ ENERGETSKOJ ZAJEDNICI?

Razvoj obnovljivih izvora energije od 2007. do 2016. je istrošen kapacitet neumreženih odnosa. Nestankom isključivo financijskog pristupa energetici, započinje razdoblje umreženih, pametnih i otvorenih sustava i novih otvorenih javnih politika, a time i razvojni put do energetski neovisne Hrvatske do 2050. Potrebno je umrežiti se s poduzetnicima, javnim politikama, u kojoj inženjerska funkcija dobiva svoju cjelovitu ulogu.

Hrvatska treba razvijati virtualnu tj. umreženu interaktivnu politiku. Ona mora biti umrežena i jasna svim akterima u trokutu mreže. Kada virtualna politika definira odnose između proizvođača i potrošača i bude poticala potrošnju električne energije iz obnovljivih izvora energije tada će svaki potrošač u Hrvatskoj tražiti proizvođača električne energije iz obnovljivih izvora energije.

Pozivam sve aktere da se realno umreže i virtualno djeluju.

Energija ima dvojak ulogu ili funkciju. Ona je ujedno i društvena potreba, ali i roba na tržištu. Europske zemlje su prepoznale njezinu prvu ulogu i funkciju te su definirale kako će do 2050. godine biti uglavnom energetski neovisne i neće dozvoliti bogaćenje drugih zemalja na račun društvenih potreba.

Problematika dugoročne krize i nove tranzicije je upravo trenutni sindrom jer profit nije pokretač društva, možda pojedinca, ali društvo traži ravnomjerni razvoj i zadovoljenje potreba. To se ne može dešavati preko energetskog sektora tako da taj prostor ostaje za zadovoljenje općih društvenih potreba. Time se ostvaruje ravnoteža između poduzetnika i potrošača.

Naša društvena zajednica ako je isključivo profitno orijentirana ne može sustići zapadnu Europu. Država mora potaknuti energetsko poduzetništvo kroz njegovo usmjeravanje kako bi poduzetništvo imalo za cilj baviti se energetikom.

Energetsko poduzetništvo mora se baviti sa svim gospodarskim sektorima i u svima energetsko poduzetništvo mora jasno prepoznati modele koji će zadovoljiti potrebe poduzetnika.

Novi poslovni modeli omogućavaju razvoj poduzetništva, ostvarivanje ušteta, sudjelovanje poduzetnika u ostvarivanju nacionalnih ušteta i ciljeva smanjivanja emisija CO₂.

Otvorena energetska zajednica, energetsko poduzetništvo i IVPOM su mogući u Hrvatskoj, potaknimo ga i osigurajmo njihov održiv razvoj.

REFERENCE

- Energy transition to energy democracy (2015), REScoop, video zapis
- Gaće, V. Bošković, M. (2012), Napredna mjerenja u uvjetima otvorenog tržišta električne energije u Republici Hrvatskoj, FER
- Grozdanić, I., Pokrovac, M. (2015): Novi poslovni modeli opskrbe zelenom energijom na tržištu energije s učincima na smanjenje CO₂, Dani energije, EIHP, Zagreb
- HUP-Koordinacija obnovljivih izvora energije (2014): Otvaranje novih radnih mjesta i investicija kroz OIE, Zagreb
- Kuliš, I. G., Baričević, T., Skok, M., Keko, H., Marijanić, T., Štefanec, L. (2008): Mjerni uzorak za kreiranje nadomjesnih krivulja opterećenja i model baze mjernih podataka, Zagreb
- Mileta, D. (2015): Opskrba električnom energijom u uvjetima liberaliziranog tržišta, EIHP
- Pokrovac, M. (2016): Open source energetska zajednica u funkciji povećanja potrošnje električne energije iz OIE, 39. međunarodni skup za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku, MIPRO, Opatija
- Renewable Energy Cooperatives in Europe, (2016): REScoop, FEBEA, Split
- Schneider, R., Ban, M., Duić, N., Bogdan, Ž., (2005): Mapiranje potencijala za decentraliziranu proizvodnju energije zasnovanu na obnovljivim izvorima energije u Republici Hrvatskoj, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb
- Stadler, I., Bhandari, R. (2010): Implementation of small grid connected decentralised power generators using renewable energies, Cologne University of Applied Sciences, GIZ, Brazil
- Šimunović, T. (2016): Prijedlog programa izgradnje mikro solara u RH, Studij ekonomija energetskog sektora, Ekonomski fakultet Rijeka
- Treći Nacionalni akcijski plan za energetske učinkovitost za RH za razdoblje od 2014. do 2017.
- Zakon o energetske učinkovitosti (NN 127/14)
- Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji (NN 100/15)
- Zelene energetske zadruge (2015.): Novi poslovni modeli obnovljivih izvora energije, Zagreb

MEĐUNARODNI SUSTAV OCJENJIVANJA ODRŽIVOSTI

ISRS – INTERNATIONAL SUSTAINABLE RATING SYSTEM

mr.sc. Ranko Režek, mag.ing.el..

*Det Norske Veritas Adriatica d.o.o. Buzinski prilaz 32, Zagreb,
ranko.rezek@dnvgl.com*

SAŽETAK

Zakonodavstvo, klijenti, zaposlenici, mediji, konkurencija, vlasnici i društvo očekuju sve više standarde u području sigurnosti i odgovornog poslovanja. Zadovoljavanje ovih zahtjeva je ponekad pitanje preživljavanja organizacija i predstavlja jedan od glavnih izazova s kojima se danas susreću. Sve organizacije moraju imati sustav upravljanja, no mnoge zapinju na učinkovitoj implementaciji istog. ISRS (International Sustainable Rating System) predstavlja okvir kontrola za upravljanje ključnim procesima, organizacijskim rizicima i poticanje kontinuiranog napretka. Predstavlja vodeći sustav za procjenu, unaprjeđenje i demonstraciju zdravlja organizacijskih poslovnih procesa. Dokazujući zdravlje organizacijskih procesa ISRS-om je siguran put da se zainteresirane strane uvjere kako je poslovanje pod kontrolom, dajući pritom organizacijama slobodu da rade i da se razvijaju u području vlastitog poslovanja. ISRS predstavlja više od 35 godina akumulirane najbolje prakse u sigurnosti na radu i održivom poslovanju. Prvo izdanje protokola je razvio Frank Bird 1978. godine na temelju svojeg istraživanja u ovom području temeljenog na 1.75 miliona nesreća i ozljeda na radu. Protokol se redovno nadopunjuje i obnavlja sukladno najnovijim iskustvima i zahtjevima. U svom sedmom izdanju naziv mijenja Sigurnost (Safety) u Održivost (Sustainable), a opseg obuhvaća ne samo upravljanje zdravljem i sigurnošću već i najbolju praksu u upravljanju okolišem, kvalitetom i sigurnošću te izvještavanju o održivom razvoju. Danas je važeća osma edicija ISRS-a.

Ključne riječi: Sustav ocjenjivanja, Održivost, Zdravlje, Sigurnost, ISRS

ABSTRACT

Regulators, customers, employees, media, competitors, owners and society expect continual improvements in field of safety and corporate accountability. Meeting these requirements is sometimes crucial for the survival of the organization and represents one of the main challenges that companies face today. All of the organizations have to have a management system in place, but many of them face difficulties in its effec-

tive implementation. ISRS (International Sustainable Rating System) represents a set of controls that enable companies to manage their key processes and business risks in an efficient way and at the same time achieve continual improvements. It represents a leading rating system which gives clear information about the health of organizations processes, thus providing a proof for all stakeholders that the organization processes and operations are under control and assuring them that organization itself can focus on its core business. ISRS represents 35 years of accumulated best practice in occupational health, safety and sustainability. The first version of protocol was developed by Frank Bird in 1978 following his research on causation of 1.75 million accidents. Since then, it has been regularly updated to reflect and lead best practice. In its seventh edition, it changes name from Safety to Sustainability and its scope expands beyond health and safety to address also best practice in environmental and quality management and sustainability reporting. Today, ISRS is used in its latest, version 8.

Keywords: Rating system, Sustainability, Health, Safety, ISRS

1. UVOD

Značajna komponenta održivosti, osim ekonomske i okolišne je socijalna komponenta u čiji skup spadaju zaposlenici kao glavna vrijednosti svake organizacije. Zakonodavstvo, klijenti, djelatnici, mediji, konkurencija, vlasnici i društvo postavljaju sve više zahtjeve na standarde i njihovu implementaciju u području sigurnosti na radu i odgovornog poslovanja. Sa svojim posljedicama u slučaju zanemarivanja, oba područja su prepoznata u zakonskim okvirima mnogih država a također i u normama, među kojima je najpoznatija OHSAS 18001 koja prenosi najbolje svjetsko iskustvo u obliku zahtjeva na svakodnevnim poslovnim procesima. Zadovoljavanje ovih zahtjeva je ponekad pitanje preživljavanja organizacije i predstavlja jedan od glavnih izazova kojima se susreću organizacije danas.

Osim spomenute norme, na tržištu postoje brojni alati koji mogu pomoći organizacijama u ovim izazovima, od onih komercijalnih do alata izrađenih od strane stručnjaka zaštite na radu. Tako su Rajendran i Gambatese izradili istraživanje u kojem su modelirali alat, kojeg su nazvali, "Održivi alat za ocjenjivanje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u građanju". Jedan od zastupljenijih komercijalnih alata je SMORT (engl. Safety Management and Organisation Review Technique) (Tinmannsvik i Hovden 2003), no svakako najčešće upotrebljavani komercijalni alat predstavlja ISRS (engl. International Safety Rating System) (ISRS Handbook, Assesment guide rev. 1.14 2014).

ISRS čini okvir kontrola namijenjenih upravljanju ključnim procesima i organizacijskim rizicima te poticanju kontinuiranog napretka. ISRS je svjetski vodeći sustav za procjenu, unaprjeđenje i demonstraciju zdravlja organizacijskih poslovnih procesa. Organizacijama i zainteresiranim stranama nudi jamstvo da je njihovo poslovanje sigurno i održivo. Kao međunarodni sustav korišten je prilikom analize rudarenja u Južnoj Africi (Eisner i Leger 1988), a također je, što je vrlo zanimljivo, korišten i za analizu kompletne Dourney industrijske zone u Škotskoj (Harrison 2005). Radi se dakle o sustavu koji predstavlja 30 godišnje akumulirano znanje i najbolju svjetsku praksu u području sigurnosti i održivog razvoja. Prvo izdanje ISRS predstavljeno je 1978.g. od strane Frank E. Bird Jr., nakon što je analizirao uzroke 1.75 milijuna nesreća na radu. Od tada do danas ISRS model (ISRS Handbook, Assesment guide rev. 1.14 2014) upravljanja sigurnosnim aspektima organizacije implementiran je u više tisuća organizacija širom svijeta. Među poznatijima su BP, OMV, Samsung total, Siemens Oil and Gas, Vodafone, Ferrari, Unilever, itd. Danas se taj alat koristi i u svrhu benchmarkinga na globalnom nivou u području sigurnosti. ISRS model upućuje organizaciju kako upravljati rizicima te uključuje specifične kontrole koje omogućuju adekvatno praćenje procesa vezanih za događaje u organizaciji. Posljednje, osmo izdanje ISRS modela povezuje sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2008 i Global Reporting Initiative 2006. Deveto izdanje koje se prilagođava suvremenim trendovima i sve složenijim zahtjevima dionika je u pripremi.

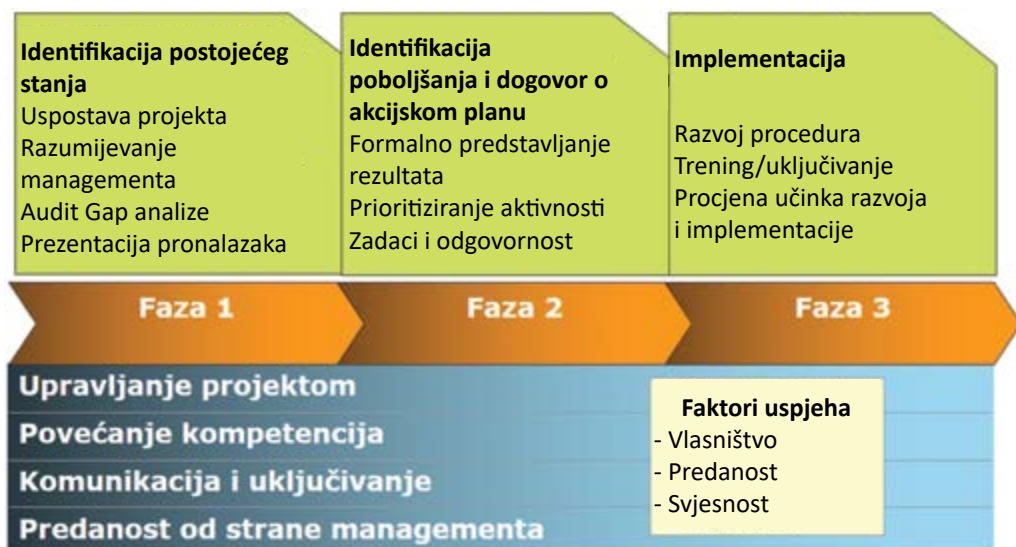
Sve organizacije u svijetu moraju imati sustav upravljanja, no mnoge ne uspijevaju postići učinkovitu implementaciji istog. Reakcija odgovornih kao i zaposlenika o sigurnosti na radu često odstupa od realne situacije u praksi, prvenstveno jer je iskazana

kroz percepciju baziranu na tri točke: emotivna – onako kako osjećamo da bi trebalo biti, racionalna – onako kako smo naučili da bi trebalo biti i operativna – onako kako to zaista radimo u praksi.

Koliko god brinuli o svim aspektima poslovanja i koliko god ih vrhunski postavili, uvijek postoji prostor za “biti bolji”. Glavno pitanje svake organizacije mora biti: “Kako možemo postići da naš sustav upravljanja funkcionira efikasnije?”.

2. ISRS (International Safety rating system)

ISRS, kao i drugi značajniji alati i sustavi počinje i završava vodstvom. Rukovodstvo svoju strategiju, svrhu, viziju i ciljeve u današnje vrijeme globalnog poslovanja može ostvariti jedino aktivnim uključivanjem svih ključnih dionika i dobrih praksi u vlastiti sustav. Da bi sigurno i održivo poslovanje praktično i zaživjelo, potrebno je aktivno djelovati na ponašanje i kulturu organizacije kroz cjelokupnu njenu strukturu. U tom se dijelu aktivnosti ISRS međunarodno pozicionirao kao prepoznatljiv alat koji vodi, promatra i usmjerava ponašanje pojedinaca unutar sustava kroz elemente koji su zadani kao važni s aspekta sigurnosti i održivosti. Na taj način on dugoročno djeluje na promjene kulture sigurnosti i održivosti pojedinaca i organizacija. No, prije detaljnijeg obrazlaganja strukture i djelovanja ISRS-a, važno je spoznati pozadinu koja je temelj razvoja jednog ovakvog sustava. Svaki događaj, bio on pozitivan, negativan ili pak nesreća ima svoj uzrok, a još češće, skupinu uzroka koji su do njega doveli. Uspješno upravljanje ne podrazumijeva upravljanje događajima, već njihovim temeljnim uzrocima. Implementacija sustava kao što je ISRS služi za učinkovito upravljanje uzrocima događaja, s posebnim naglaskom na one događaje koji mogu imati značajan utjecaj na poslovanje organizacije.



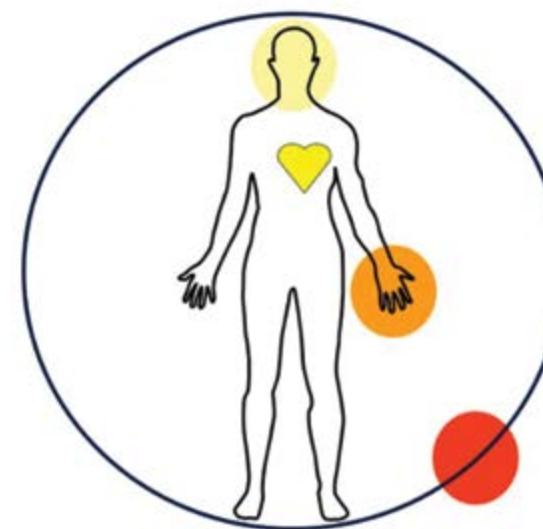
Slika 1: Primjer faza ISRS projekta

2.1. Najbolja praksa u upravljanju sigurnošću i održivosti

Sedma edicija ISRS-a, razvijena 2005. godine. Njen se opseg proširuje sa sigurnosti na radu na područje održivog razvoja koji uključuje najbolje prakse okoliša, kvalitete i sigurnosti te izvještavanja. Osmo izdanje širi i navedena područja potaknuto zabrinutošću zbog sve većeg broja značajnijih nesreća na radu. Uključene su dodatne kontrole za upravljanje značajnim rizicima.

2.2. Upravljanje rizicima

Za prethodno navedena upravljanja uzrocima događaja važna je primjena učinkovitog upravljanja rizicima. Taj proces započinje evaluacijom rizika za zaposlenike, zajednicu i organizaciju. Primjena upravljanja rizicima podrazumijeva da svaka aktivnost koja se planira ili provodi treba započeti procesom *prepoznavanja* i *procjene* rizika korištenjem odgovarajućih metoda i *kontrola*. Koliko su primijenjene metode učinkovite pokazati će *promatranje rizika* koje je namijenjeno tome da se procijeni učinkovitost aktivnosti i po potrebi uvedu promjene i poboljšanja (5, 6).



Adolph, L; Urwin, C. 2007



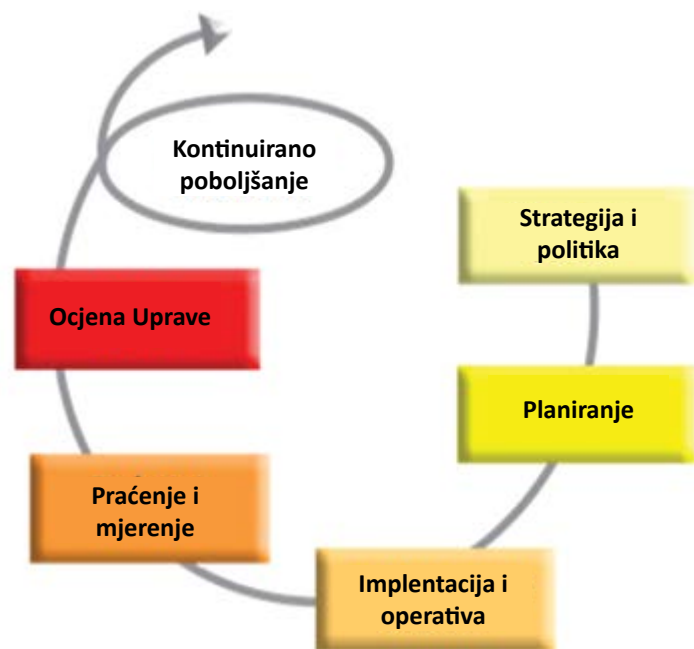
Slika 2: Kompetencije rizika

Da bi se uspostavio opseg upravljanja rizicima u skladu s poslovnim potrebama organizacije potrebno je odrediti koje kategorije rizika treba uzeti u obzir (npr. sigurnost, zdravlje, ugled, financijski rizici) te prepoznati i definirati sve opasnosti, prijetnje i prilike za poslovanje. Rizici se identificiraju po principu od dna prema vrhu organizacije povezano s konkretnim, specifičnim nezgodama po zdravlje, sigurnost, procesnu sigurnost, okoliš, sigurnost općenito i samu kvalitetu. Rukovoditelji su s druge strane dužni identificirati rizike po principu od vrha prema dolje koji prijetje održivosti ili repu-

taciji organizacije povezano sa značajnim unutarnjim i vanjskim događajima, gubitkom klijenata, ključnih dobavljača ili zaposlenika. Nakon što su prepoznati svi rizici, organizacija treba analizirati ih i procijeniti u pogledu ozbiljnosti i vjerojatnosti (vjerojatnost ili frekvencija).

2.3. Procjena stanja sustava

ISRS u svojoj osmoj verziji počiva na 15 ključnih procesa, ugrađenih u petlju kontinuiranog poboljšanja. Projekt primjene ISRS-a započinje procjenom postojećeg stanja sustava u odnosu na ključne procese.



Slika 3: petlja kontinuiranog poboljšanja

Svaki proces sadrži svoje pod procese i pitanja koja evoluiraju procjenu kroz upitnike te odvojeno kroz razgovor s vlasnicima procesa, koristeći Alpha alat. Odgovori se boduju i komentiraju. Opseg procjene je fleksibilan i određuje se u odnosu na veličinu i kompleksnost organizacije te zahtjeve rukovodstva. Rezultat procjene je detaljan rezultat realnog rada organizacije iz područja upravljanja sigurnošću i usporedba u odnosu na željeni nivo rada.

2.4. Edukacije

Edukacija osoba koje prate i mjere sustav kao i Menadžera ključna je za efikasnu implementaciju bilo kojeg sustava upravljanja. ISRS nudi cijeli niz standarda i individualno pripremljenih edukacija koje zadovoljavaju različite potrebe klijenata otkrivene u samoj procjeni stanja ili prema specifičnim zahtjevima klijenta ili njegovih dionika.

2.5. ISRS ključni procesi

2.5.1. Vodstvo

Dobro rukovodstvo je ključno za djelotvornu operabilnost svake organizacije. Ono započinje definiranjem organizacijskih očekivanja; svrhom, vizijom, vrijednostima, ciljevima i politikom, što mora biti u skladu s očekivanjima dionika. Potom je ključan razvoj strategije za ispunjavanje navedenih očekivanja. Rukovodstvo je odgovorno za definiranje osnovne djelatnosti organizacije i identifikaciju glavnih rizika poslovanja.

2.5.2. Planiranje i Administracija

Efikasno planiranje i praćenje osigurava ostvarivanje poslovnih ciljeva na vrijeme, u željenoj kvaliteti i u okviru planiranog budžeta. Strateški planovi i kratkoročni poslovni planovi detaljno opisuju individualne odgovornosti i resurse za isporuku očekivanog. Efikasna dokumentacija i zapisi osiguravaju kvalitetne poslovne procese i prikupljanje organizacijskog znanja.

2.5.3. Procjena rizika

Prva dužnost Menadžera je efikasno upravljanje rizicima. Zaposlenici također moraju kontinuirano imati razvijenu svijest o rizicima i pristup nužnim informacijama o nesrećama.

2.5.4. Ljudski potencijali

Ljudi i njihovo znanje su najveća vrijednost mnogih organizacija. Dobar odjel ljudskih potencijala osigurava efikasno upravljanje ovom vrijednošću od zapošljavanja djelatnika pa kroz cijeli vijek organizacije. Promjene u modernim organizacijama su česte što mora biti kontrolirano efikasnim upravljanjem tih promjena. To uključuje postojanje mehanizama za efikasno održavanje i nadopunjavanje kritičnih vještina i znanja.

2.5.5. Osiguravanje sukladnosti

Društvo očekuje sve više standarde zaštite zdravlja, sigurnosti i utjecaja na okoliš, što se ogleda u sve većem broju propisa koji moraju biti zadovoljeni. Svaka organizacija treba sustav za identifikaciju važećih propisa, kodeksa i standarda, te procjenu njihovog utjecaja na poslovanje. Informacijska sigurnost je također važna kako bi osigurala usklađenost unutarnjih i vanjskih standarda. Društvo također zahtjeva visoke standarde upravljanja kroz cijeli životni ciklus proizvoda od dizajna do njegovog kraja.

2.5.6. Projektni Menadžment

Projekt je jedinstvena aktivnost sa svojim početkom i krajem, ulazom i izlaznom vrijednošću. Njegov jedinstveni karakter predstavlja rizike na radnom mjestu i zahtjeva pažljivo planiranje kako bi se osiguralo da su rizici u kontroli te da se projekt završi na vrijeme u okvirima budžeta i na željenom nivou kvalitete. Projektni plan definira ciljeve,

odgovornosti, resurse i rizike kroz cijelo vrijeme provođenja projekta. Analiza projekata nakon njihovog završetka osigurava učenje za buduće projekte.

2.5.7. Treninzi i kompetencije

Djelatnici moraju imati potrebne kompetencije kako bi mogli raditi svoj posao efikasno. Trening bi se trebao održati samo onda kada popunjava utvrđenu potrebu za znanjem i vještinama bazirano na analizi postojećih kompetencija, zahtjevima radnog mjesta, cilja treninga i aspiracije zaposlenika.

2.5.8. Komunikacija i promocija

Dobra komunikacija je esencijalna za efektivno upravljanje promjenama. Nužna je i za informiranje ali i motiviranje zaposlenika. Ona je više od samo govoriti, treba biti interaktivna uloga davanja i razumijevanja. Promotivne kampanje i razni drugi komunikacijski kanali trebaju biti u službi promoviranja HSEQ unapređenja na svjež i zanimljiv način.

2.5.9. Kontrola rizika

Kada se područje zdravlja i sigurnosti te procesi i rizici po očuvanju okoliša identificiraju, treba se definirati hijerarhija kontrola kako bi se upravljalo rizicima. Uspostavljene kontrole osiguravaju praćenje izvođenja procesa i utvrđivanje nalaze li se u okvirima očekivanih parametara.

2.5.10. Upravljanje imovinom

Predstavlja održavanje fizičke imovine kako bi se osigurao prihvatljivo nizak rizik za optimalnu operabilnost uz optimalan trošak. Program održavanja opisuje režim održavanja za svu registriranu imovinu. Procjena rizika se provodi kada je imovina kupljena ili prodana.

2.5.11. Upravljanje ugovorima i nabavom

U cilju postizanje veće efikasnosti, organizacije sve više koriste podugovarače, usluge izvana ili zapošljavaju privremene djelatnike. Veliki je izazov u skladu s ovim trendom kako osigurati usklađenost sa vlastitim standardima sigurnosti na radu i zaštite okoliša kod podizvođača kada je njegovo osoblje upravljano od strane drugih rukovoditelja. Iz tog razloga efektivno podugovaranje zahtjeva rigorozan proces odabira, jasnu definiciju odgovornosti, provjeru kompetentnosti, adekvatan nadzor i pažljivo praćenje izvođenja traženih radova. Pri tome je bitna kvalitetna i jasna komunikacija. Efektivna nabava i laganac nabave osigurava materijale i opremu na vrijeme u traženoj kvaliteti i za optimalnu cijenu brinući o svim ostalim aspektima održivosti.

2.5.12. Spremnost na hitnu reakciju

Ne mogu se sve nesreće spriječiti. Spremnost na takve situacije podrazumijeva planiranje i uvježbavanje unaprijed, tako da kada ovakva situacija nastupi, posljedice po

ljude, okoliš i posao bude minimalne. Potencijalne hitne situacije moraju biti identificirane i kategorizirane. Potom moraju biti napravljeni planovi koji će biti odgovor na ove situacije. Mora biti postavljen sustav komunikacije kao i tehnički sustavi poput sustava za gašenje požara ili redundantnog napajanja. Moraju se odabrati timovi za hitne slučajeve koji provode pripremljene planove a njihove kompetencije se trebaju osigurati provođenjem redovnih vježbi. U konačnici, adekvatna prva pomoć i medicinska podrška moraju biti na raspolaganju u slučaju potrebe.

2.5.13. Učenje iz događaja

Učenje iz događaja je kritično za upravljanje kontinuiranim napredovanjem u sigurnosnom, okolišnom i poslovnom smislu. Efektivno učenje iz događaja pretvara neželjene posljedice u prilike za napredovanjem. Menadžeri moraju stvoriti kulturu bez krivaca forsirajući veliki broj izvještaja sa incidentima ili onima koji su se skoro desili, iz kojih se može učiti.

2.5.14. Praćenje rizika

Praćenje rizika je ključno kako bi se uvjerali svi dionici da se rizici efikasno kontroliraju. Praćenje rizika je proizašlo iz procjene i kontrole rizika kako bi upotpunilo petlju kontinuiranog napredovanja u upravljanju rizicima. Efektivno praćenje rizika treba utvrditi gdje kontrole rizika nisu adekvatne te ih zamijeniti.

2.5.15. Rezultati i Ocjena

Svaki posao da bi preživio i napredovao, mora ostvarivati dobre rezultate. Poslovni se rezultati mjere usporedbom stvarnih rezultata sa sigurnosnim, okolišnim i poslovnim ciljevima zadanim od strane Uprave. Izazov za Upravu je da postavi poslovne i radne procese tako da upravljaju rizicima i istovremeno ostvaruju dobar poslovni rezultat. Formalna ocjena uprave je nužna evaluacija učinka sustava upravljanja sa identificiranim aktivnostima za poboljšanja i povratnim informacijama za razvijanje strategije i procesa planiranja. Uspoređivanje vlastitog poslovanja je dodatna vrijednost organizacija koje žele vidjeti gdje stoje u usporedbi sa liderima u svojoj industriji ili svjetskim najjačim kompanijama. Korporativna Socijalna Odgovornost zahtjeva da u svoj poslovni izvještaj kompanije uključe socijalne, okolišne i poslovne rezultate za sve zainteresirane strane.

2.6. Ostali alati

2.6.1. Softver

ISRS softver pomaže organizacijama pri implementaciji sustava upravljanja kroz cjelokupnu strukturu. Pomaže u procjeni stanja, omogućava jednostavna mjerenja i unapređenje sustava te demonstrira njegovu implementaciju.

2.6.2. Benchmarking

Predstavlja uspoređivanje vlastitih rezultata s najboljom praksom u cilju unapređivanja i pokazivanja vlastitih performansi. Snažan je alat koji omogućava usporedbu s kompanijama u industriji.

2.6.3. Knjiga znanja

Online knjiga znanja predstavlja knjigu dobre prakse u području upravljanja sigurnošću i održivosti. To je izvor kontinuiranog nadopunjavanja znanja u okvirima ISRS alata.

3. POGODNOSTI KORIŠTENJA OVAKVIH ALATA

Sve kompanije imaju uveden sustav upravljanja no mnoge ga ne uspijevaju implementirati da bude efikasan. Alati poput ISRS-a u tome pomažu. Sustav upravljanja je okvir kontrola za upravljanje ključnim procesima, organizacijskim rizicima te pobuđuju kontinuirana poboljšanja. Važan je u operativnom smislu svakog poslovanja jer usmjeravaju ponašanje svih zaposlenika. Izazov sa kojim se susreće svaka organizacija je „Kako dobiti sustav upravljanja da bude još više efikasan?“

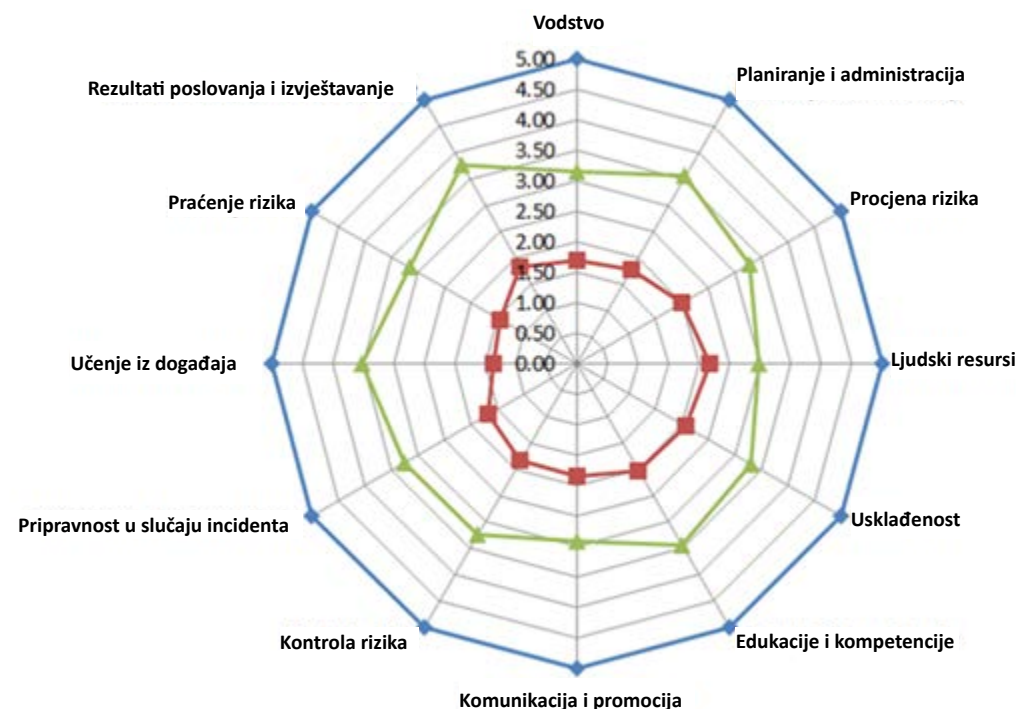
Korisnici ISRS-a su zaključili sljedeće;

- “Jednostavno, ISRS je alat koji nam je pomogao postaviti, razviti i unaprijediti sustav upravljanja kako bi postigli naše SHE-Q ciljeve i mogli se usporediti sa najboljim međunarodnim kompanijama u našoj industriji“ – Predsjednik i CEO, Badak LNG
- “Pomoću mjerenja koristeći ISRS alate možemo pokazati političarima, regulatornim tijelima i dionicima da smo kontinuirano bolji“ Vrhovni Predsjednik BHP Petroleum
- “Kada radite u preko 200 zemalja imati iste standarde je jedino na što se možemo pouzdati. Jedini način da to radimo je upotreba protokola. Koristimo ga kao model za vođenje. Koristimo ga da potičemo angažman.“ Global HSE Direktor – Vodafone

4. PRIMJER IZ PRAKSE – HRVATSKA POŠTA D.D.

Organizacije se u svom životnom vijeku moraju kontinuirano prilagođavati novonastalim situacijama, misleći tu prvenstveno na situacije u okruženju, ali i internim situacijama uzimajući u obzir sve veće zahtjeve dionika u svim područjima poslovanja organizacije. Održivost i nematerijalni aspekti ovih zahtjeva više nisu zanemarivi. Istraživanjem se željelo ispitati stanje u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu kao polazne točke za kontinuirano poboljšanje, odnosno kao jedne od poluga u održivom razvoju organizacije.

Tijekom provedbe analize korišten je alat Alpha assesment kao dio ISRS sustava. To je alat koji služi za procjenu stanja, a baziran je na percepciji djelatnika organizacije o relevantnim, unaprijed definiranim temama. Alat se sastoji od anketnih upitnika i intervjua te uključuje slučajno odabrane djelatnike kroz sve razine organizacijske strukture (visoki, srednji i niži menadžment, voditelje procesa i operativno osoblje).



Slika 4: Paukova mreža dobivenih ocjena - usporedba HP i DNV GL

Nakon analize i povezivanja podataka iz anketnog upitnika i podataka dobivenih tijekom provedbe intervjua s djelatnicima organizacije, uočena je razlika u percepciji gledišta djelatnika i nezavisne procjeniteljske organizacije. Razlika u percepciji djelatnika organizacije i vanjske nezavisne organizacije uvijek je prisutna, jer djelatnici organizacije iznose svoje mišljenje na temelju subjektivnog gledišta, dok nezavisna organizacija svoje viđenje temelji na informacijama koje prikuplja tijekom razgovora s djelatnicima. Na slici 1. u vidu paukove mreže prikazana je usporedba maksimalnih mogućih vrijednosti i ukupnih prosjeka ocjena za pojedina područja dobivenih anketom i intervjuiima.

- Plavi krug predstavlja maksimalnu moguću vrijednost (numerički ocjena 5). Taj krug u ISRS-u predstavlja idealno stanje organizacije, kojem sve organizacije moraju težiti.
- Zeleni krug predstavlja percepciju djelatnika organizacije. Ovdje je vidljivo stanje i svijest djelatnika u organizaciji vezana uz zaštitu zdravlja i sigurnost na radu. Kako je i ranije rečeno ta percepcija dijelom može biti i subjektivna, obzirom da su djelatnici vezani uz svoj posao, organizaciju u kojoj rade, formalnu organizacijsku jedinicu kojoj pripadaju kao i neformalne skupove (organizacije) unutar samog poslovnog sustava. Ta vezanost svakako utječe i na subjektivnost njihove ocjene. S druge strane djelatnici u organizaciji najbolje poznaju i razumiju sve prednosti i nedostatke organizacije u kojoj rade, pa i u tom kontekstu treba gledati distribuciju ovog dijela paukove mreže.

- Crveni krug predstavlja viđenje navedenih tema od strane nezavisne procjeniteljske organizacije. Metoda intervjuja prema Alfa Assessment alatu ocjenjuje djelatnike također subjektivnom ocjenom, ali vanjskih procjenjivača, profesionalaca u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. To znači da je njihovo iskustvo bazirano na ocjenjivanju mnogih organizacija i različitih područja djelatnosti, a što im svakako daje veliki stručni prostor za daleko objektivnije sagledavanje stanja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u predmetnoj organizaciji.

Kako je već pojašnjeno u uvodu, percepcija iz bilo kojeg područja bazira se na tri točke: emotivnoj, racionalnoj i operativnoj. Tako je i ovdje dokazano da u svakom analiziranom području postoje određena odstupanja od procjene djelatnika i ocjene nezavisnih procjenitelja.

Ovim radom radila se analiza zdravlja kompanije u području sigurnosti na radu, temom usko povezanom s područjem održivosti poslovanja. Analizirani podaci ukazuju da organizacija posluje u zakonskim okvirima. Uprava ulaže značajne napore u poboljšanje sustava sigurnosti na radu. Komunikacijski kanal je vrlo dobar na nivou menadžmenta, ali očigledno postoji određeno suženje na relaciji Niži menadžment – Baza /Operativni sektor, pri čemu se značajno poništava napor Uprave u podizanju svijesti o sigurnosti na svim razinama. Ukupno je kroz cijeli projekt selektirano 35 prijedloga za poboljšanje u pet kategorija na koje je potrebno obratiti pažnju i pokušati ih otkloniti.

5. ZAKLJUČAK

Integrirani složeni sustavi upravljanja sadrže alate za prepoznavanje, procjenjivanje, kontrolu i nadzor svih poslovnih rizika što daje prednost u odnosu na jednostavne sustave upravljanja. Globalizacija, koja nužno pospješuje ubrzanje promjena, i povećanje zahtjeva zainteresiranih strana postavljanju sve veće izazove poslovanja pred mnoge, pa i vrlo uspješne tvrtke.

Organizacije moraju imati adekvatan alat za upravljanje tim, ponekad vrlo brzim i stresnim, promjenama da bi se uspješno obranile i savladale sve veće HSEQ izazove. Sami sustavi upravljanja ne mogu riješiti sve nagomilane probleme, ali kao svaki uspješni alat mogu itekako pomoći u podizanju svijesti i HSEQ kulture za njihovo uspješno kontinuirano poboljšanje.

REFERENCE

ISO 31000:2009 - Risk Management

ISO 55000:2014 - Asset Management

ISRS Book of knowledge, 2016.

OSHA 1910.119 - Process Safety Management

Seveso III Directive - 2012/18/EU

Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu – Zahtjevi, BS OHSAS 18001:2007

KOME ZAPRAVO TREBA BITI ODGOVORAN? TO WHOM ACTUALLY TO BE RESPONSIBLE?

Nenad Stojiljković

*SWING Informatika, 21000 Split, Put Brodarice 2,
nenad.stojiljkovic@swing.hr*

SAŽETAK

Ključno pitanje društveno odgovornog poslovanje jest: Kome zapravo treba biti odgovoran? Odgovor je jednoznačan: dionicima. Iz tog je razloga identifikacija dionika presudna za dosljednu primjenu DOP-a, do te mjere da upravljanje dionicima postaje DOP-ov sinonim.

Nažalost, mali je broj tvrtki u Hrvatskoj koji su prepoznali mjesto i važnost dionika u vlastitom poslovanju. U najboljem slučaju, uvažavaju se investitori, kupci, dobavljači, a ponegdje i zaposlenici.

Dionici su pojedinci ili grupe koji mogu utjecati na organizaciju, ili su pod njenim utjecajem. Upravljanje dionicima podrazumijeva neprekidnu komunikaciju s dionicima sa ciljem boljeg razumjevanja njihovih potreba i očekivanja, prepoznanja problema u ranoj fazi, upravljanja sukobom interesa i poticanja sudjelovanje dionika u poslovnim aktivnostima organizacije.

Upravljanje dionicima je disciplina koju primjenjuju uspješne organizacije kako bi dobile podršku drugih. Dugoročni efekti primjene ovog koncepta mogu biti fascinantni.

Ovaj je rad pokušaj autora kako bi ubrzao proces prepoznavanja, komunikacije i uključivanja svih dionika u vlastiti poslovni proces i odlučivanje.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, dionici, upravljanje dionicima

ABSTRACT

The key issue of socially responsible business is: Who actually should be responsible? The answer is straightforward: the stakeholders. For this reason, the identification of stakeholders is crucial for consistent application of CSR that management stakeholders becomes CSR synonym. Unfortunately, there is a small number of companies in Croatia who recognized the place and importance of stakeholders in their business operations. At best, respected are investors, customers, suppliers, and sometimes employees.

Stakeholders are individuals or groups that can positively or negatively affect the or-

Kome zapravo treba biti odgovoran?

ganization, or are affected by it. Management of stakeholders implies constant communication with stakeholders to understand their needs and expectations, recognizing problems at an early stage, management conflict of interest and to encourage the participation of stakeholders in the business activities of the organization .

Managing stakeholders is the discipline applied by successful organizations to receive support of others. Long-term effects of this concept can be fascinating.

This work is an author's attempt to accelerate the process of recognition, communication and involvement of all stakeholders in its own business process and decision making.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Stakeholder Management

Kome zapravo treba biti odgovoran?

1. UVOD

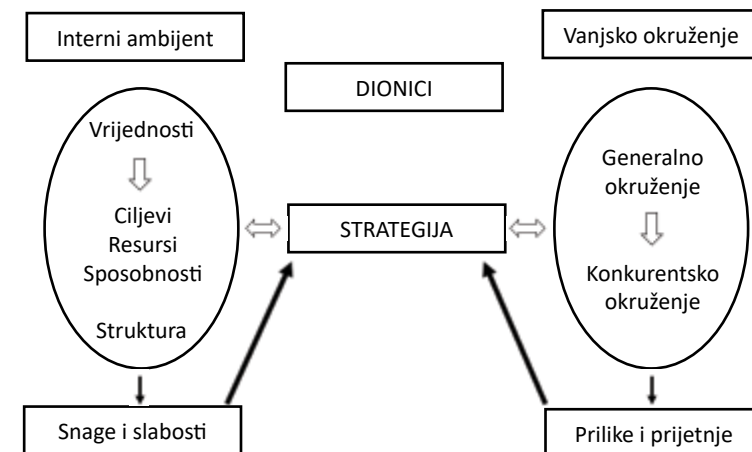
Društveno odgovorno poslovanje predstavlja organizacijsku aktivnost na uspostavljanju ravnoteže mnogobrojnih interesa dionika.

Organizacije su subjekti koji su odgovorni za svoje aktivnosti. Kako organizacijama upravljaju menadžeri, društvena je odgovornost u uskoj vezi sa menadžerskom odgovornošću.

Društvena odgovornost započinje tamo gdje zakonodavstvo završava¹. Organizacije nisu društveno odgovorne ako (samo) posluju u skladu sa zakonskim propisima.

2. POJAM DIONIKA

Engleska riječ za dionika jest stakeholder. Riječ stake znači, interes, zakonsko ili moralno pravo odnosno vlasništvo, dok holder znači posjednik. Iz toga proizlazi da su dionici neke organizacije pojedinci i skupine sa mnoštvom interesa, očekivanja i zahtjeva o tome što im njezino poslovanje treba pružiti.



Slika 1. Dionici i strategijski management, Izvor: Anthony Henry, "Understanding Strategic Management", Oxford, 2008, 231

Dionici se pojavljuju jednako u internom ambijentu, kao i vanjskom okruženju. Primjerice, uprava i zaposlenici su interni dionici, dok su dobavljači, dioničari i društvena zajednica vanjski dionici. Ipak, ne postoji uvijek jasna granica između internih i eksternih dionika. Primjerice, dioničar može biti i zaposlenik firme.

Dionici su pojedinci ili grupe koji mogu pozitivno ili negativno utjecati na organizaciju, ili su pod njenim utjecajem².

¹ Davis, K. (1973). 'The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities', Academy of Management Journal, 313.

² Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman.

Kome zapravo treba biti odgovoran?

Treba prepoznati dvije ključne skupine

- oni koji moгу utjecati na organizacijsko ponašanje – *uključeni*
- oni koji to ne mogu utjecati na organizacijsko ponašanje – *zahvaćeni*

Važno je znati da grupa *zahvaćeni* nije homogena i često ima vrlo različite interese.

2.1. Dionici i dioničari

Dioničari jesu istovremeno i dionici, dok dionici u velikoj mjeri nisu dioničari. Dioničare uglavnom interesira dobit, dok su interesi dionika puno kompleksniji od isplate dividende.

Tablica 1: Dioničari naspram dionika

Pitanja	Dioničari	Dionici
Tko su?	Vlasnici	Zainteresirane strane
Obuhvat?	Podskup dionika	Nadskup dioničara
Koje organizacije?	Organizacije koje imaju dionice na tržištu	Sve organizacije
Koga uključuju?	Razne tipove dioničara	Dioničare, investitore, zaposlene, kupce, dobavljače itd.
Na što se fokusiraju?	Povrat od uloženog	Cjelokupno poslovanje

2.2. Evolucija teorije dionika

Tradicionalni pogled na tvrtku prepoznaje dioničare kao vlasnike organizacije kojima je ona jedino i odgovorna, posebice u smislu povećanja vrijednosti njihovih udjela.

Prema input-output modelu, organizacija pretvara ulaze investitora, zaposlenika i dobavljača u izlaze koje kupci kupuju, i na taj način vraća uloženi kapital. Ovdje su uključena samo 4 sudionika: investitori, zaposlenici, dobavljači i kupci.

*Teorija dionika*³ prepoznaje i druge interesne skupine uključujući državnu upravu, političke grupacije, nevladine udruge, društvenu zajednicu, pa čak i konkurenciju. Ona je teorija poslovne etike koja se odnosi na moral i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.

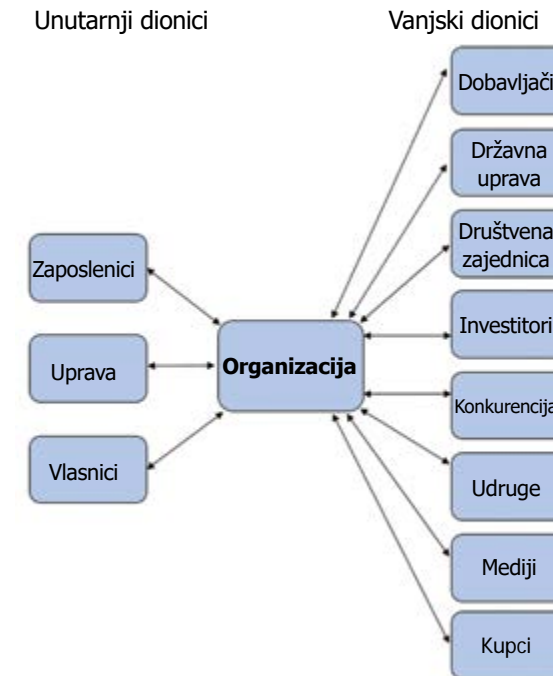
³ Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, MA: Pitman.

Kome zapravo treba biti odgovoran?

3. TIPOLOGIJA DIONIKA

Prema **vrsti**, dionici su:

- *unutarnji dionici* - vlasnici, menadžment, zaposlenici, projektni timovi...
- *vanjski dionici* – kupci, dobavljači, konkurencija, građani, državna uprava...



Slika 2. Unutarnji i vanjski dionici

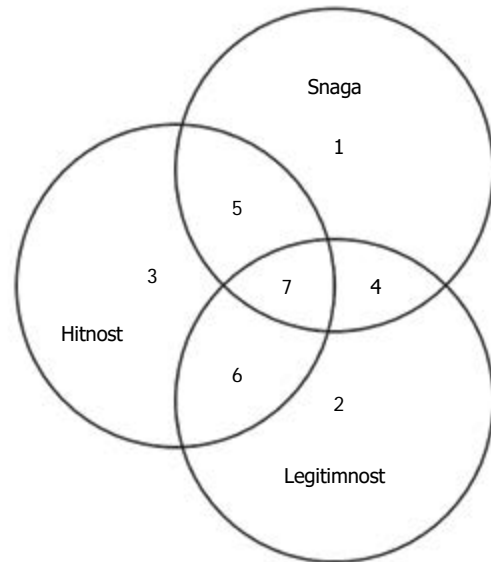
Prema **važnosti**, dionici se dijele na:

- *ključni* - koji su presudni za postojanje tvrtke
- *primarni* - na koje direktno utječe poslovanje organizacije
- *sekundarni* - na koje poslovanje organizacije utječe na indirektan način

Prema **kvalitativnim skupinama** dionici mogu biti:

- latentni (1)
- diskretni (2)
- zahtjevni (3)
- dominantni (4)
- opasni (5)
- zavisni (6)
- definitivni (7)

Kome zapravo treba biti odgovoran?



Slika 3. Dionici prema kvalitativnim skupinama, Izvor: Source: Mitchell, Agle, and Wood (1997: 298).

Ovakva je kategorizacija kombinacija 3 karakteristike dionika:

- *Legitimnost* predstavlja kredibilitet s obzirom na interesne pozicije,
- *Snaga* je sposobnost provođenja zahtjeva u akciju,
- *Hitnost* je sposobnost skretanja trenutne pozornosti na vlastite zahtjeve.

4. UPRAVLJANJE DIONICIMA

Upravljanje dionicima usmjereno je na neprekidnu komunikaciju sa dionicima kako bi se razumjele njihove potrebe i očekivanja, prepoznavanje problema u ranoj fazi, upravljanje sukobom interesa i poticanje sudjelovanja dionika u poslovnim aktivnostima organizacije i donošenju odluka.

The Clarkson Center for Business Ethics (1999) razvio je listu principa upravljanja dionicima.

Tablica 2. Principi upravljanja dionicima, Izvor: The Clarkson Center for Business Ethics (1999)

Rb	Principi upravljanja dionicima
Princip 1	Menadžeri trebaju prihvatiti i aktivno pratiti potrebe svih dionika, te ih na primjeren način uzeti u obzir u donošenju vlastitih odluka i postupaka.
Princip 2	Menadžeri trebaju slušati i otvoreno komunicirati sa dionicima o njihovim potrebama, te o njihovim preuzetim rizicima zbog povezanosti sa organizacijom.

Kome zapravo treba biti odgovoran?

Princip 3	Menadžeri trebaju usvojiti postupke i načine ponašanja koji su osjetljivi na potrebe i mogućnosti svakoj pojedinog dionika.
Princip 4	Menadžeri trebaju prepoznati međuovisnost uloženog i dobivenog među zainteresiranim stranama i nastojati postići što pravedniju raspodjelu uzimajući u obzir njihove rizike i ranjivosti.
Princip 5	Menadžeri trebaju raditi u suradnji s drugim subjektima, javnim i privatnim, kako bi osigurali da se rizici i štete koje proizlaze iz vlastitih aktivnosti svedu na minimum, a ako se to ne može izbjeći, na odgovarajući način kompenziraju.
Princip 6	Menadžeri trebaju izbjegavati aktivnosti koje bi mogle ugroziti neotuđiva ljudska prava (npr. pravo na život) ili su očigledno neprihvatljive relevantnim dionicima.
Princip 7	Menadžeri trebaju priznati potencijalni sukob interesa između (a) vlastite uloge korporativnih dionika; i (b) njihove pravne i moralne odgovornosti za interese ostalih dionika, koje trebaju rješavati kroz otvorenu komunikaciju, odgovarajuće izvješćivanje i sustava poticaja, i, ako je potrebno, pregled treći strane.

Razine upravljanja dionicima mogu biti:

- Manipulacija** Rudimentarni oblik upravljanja dionicima je korištenje informacijskih kanala kao što su Internet, časopisi, bilteni, društvena i ekološka izvješća ili druge publikacije. Moć je isključivo na strani organizacije i dionici nemaju apsolutno nikakav utjecaj. Nema dijaloga, riječ je o jednosmjernom komunikacijskom procesu. Manipulacija je vrlo vjerojatna – kontrola, izbjegavanje i manevriranje.
- Informiranje** Kako bi bila transparentnija, organizacija može objavljivati informacije dionicima. Karakterizira ih godišnje izvješćivanja kvantitativnih i monetarnih podataka, sveobuhvatna pokrivenost svih aktivnosti i mjesta, izvještavanje o društvenim, etičkim i ekološkim pitanjima i podvrgavanje procesa izvješćivanja reviziji nezavisne treće strane. Ovakav pristup je također jednostran, ali u pravilu nema namjeru manipulirati mišljenjem dionika. Temeljem ovakvog izvještavanja, dionici ipak mogu sa većom pouzdanošću procijeniti efekte organizacijskog djelovanja.
- Objašnjavanje** Ova razina dozvoljava komunikaciju sa dionicima, ali bez iskrene namjere da se njihov glas čuje, odnosno uvaži. Cilj je informirati dionike o već poduzetim odlikama. Ova metoda može biti kontraproduktivna ako se dionici osjete bespomoćno.

Kome zapravo treba biti odgovoran?

Pomirba	Radionice, paneli, ciljine skupine uključuju dionike u dvosmjerni dijalog sa ciljem donošenja odluka i otvaraju priliku utjecaja na krajnji rezultat. Ipak, treba primijetiti da dionici mogu davati prijedloge i mišljenja, organizacija i dalje ima isključivo pravo odlučivati o svom djelovanju.
Konzultacije	Ankete i intervjui su viša, konzultacijska razina upravljanja dionicima. Ankete mogu iznjedrati stavove koji nisu bili lako uočljivi, dok intervjui nude mogućnost prepoznavanja individualnih stavova. Ako su dionici dobro informirani, a uz to i sudjeluju u procesu odlučivanja, oni će se vrlo vjerojatno imati veći stupanj povjerenja.
Pregovaranje	Pregovaranje se, prema definiciji mora obaviti prije donošenja konačne odluke. Dionici podržavaju korporativne aktivnosti pod uvjetom da se njihovi zahtjevi zadovolje u određenom vremenskom roku.
Uključivanje	Dionici sudjeluju na način da nude konkretne prijedloge, a ne samo savjete i preporuke.
Suradnja	Suradnja se manifestira putem strateških saveza u kojim organizacija i dionici unose određene resurse i kroz zajednički angažman očekuju obostrane koristi.
Partnerstvo	Partnerstvo podrazumijeva viši stupanj suradnje, kao i preuzimanje većeg rizika. Suradnja je više usredotočena na zajedničke rezultate, dok partnerstvo na način kako do njih doći – procese.
Delegiranje vlasti	Delegiranje je situacija u kojoj dionici stječu vlast nad organizacijom temeljem zakonskih odredbi ili kolektivne podrške dionika. Primjenjuje se u ograničenim slučajevima i to uglavnom na neprofitni sektor.
Dionička kontrola	Vrlo rijedak slučaj kojim dionici stječu puna prava upravljanja organizacijom.

Upravljanje dionicima je proces koji obuhvaća:

- identifikaciju osoba, grupa i organizacija koji mogu utjecati ili na koje mogu utjecati organizacijske aktivnosti,
- analizu njihovih očekivanja i utjecaja na organizaciju, i
- razvijanje odgovarajuće upravljačke strategije za efektivno uključivanje istih u odlučivanje i realizaciju.

4.1 Identifikacija dionika

Identifikacija svih zainteresiranih strana u poslovanju neke organizacije je najbolji početak upravljanja odnosima sa njima. Dionici su pojedinci i grupe sa različitim interesima. Njihova snaga i utjecaj na poslovanje neke tvrtke također je različit. Zato je

Kome zapravo treba biti odgovoran?

iznimno važno sustavno pristupiti njihovoj identifikaciji.

Identifikacija dionika je proces prepoznavanja osoba, grupa ili organizacija koji mogu utjecati ili na koje utječu vlastite odluke, aktivnosti i poslovni rezultati:

- Obavljanje *brainstorming-a* o temi tko su uopće vlastiti dionici:
 - na koje utječe naše poslovanje,
 - koji na njega mogu utjecati,
 - koje imaju interes za poslovanje organizacije (pozitivno ili negativno)
- Kreiranje detaljne liste svih dionika
- Prepoznavanje povezanosti svakog pojedinog dionika:
 - Koliko je važan za organizaciju
 - Kakva su njegova očekivanja (pozitivna ili negativna)
- Kategorizacija
 - Vrste, važnost, kvalitativne skupine...

Treba voditi računa da su dionici sa kojima će se razgovarati fizičke osobe, bez obzira predstavljaju li sebe same ili vlastite organizacije. Stoga je bitno odabrati relevantne predstavnike.

4.2 Analiza dionika

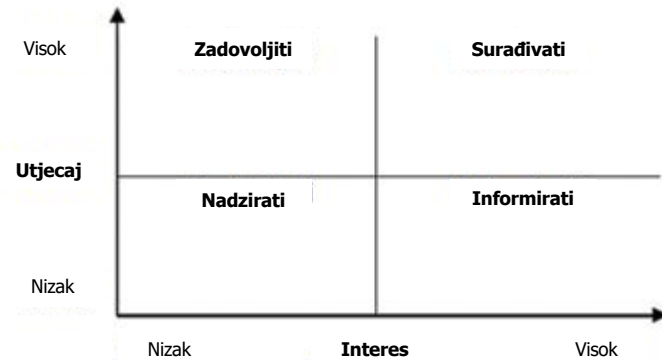
Analiza dionika je predstavlja analizu stavova (očekivanja, potreba, zahtjeva, želja, odnosa) dionika glede organizacijskih aktivnosti.

- Koje *odgovornosti* ima organizacija?
 - Ekonomske, zakonske, etičke i filantropske
- Koji su *interesi* dionika?
 - Vrsta, legitimitet i snaga pojedinačnih dionika i njihovih grupa
- Kakve *prilike i prijetnje* predstavljaju dionicima?
 - Konkretni poslovni odnosi sa dionicima
 - Metode suradnje sa dionicima
- Odabir *strategije* pri upravljanju prilikama i prijetnjama dionika.
 - Direktna ili indirektna komunikacija sa dionicima ?
 - Napad ili obrana u odnosima sa dionicima?
 - Prihvatanje, odbijanje, manipuliranje?

4.3 Prioretizacija dionika

Ključni kriterij za ocjenu važnosti dionika su:

- *Interes* – razina angažmana i dosljedne aktivnosti koju dionik poduzima za ostvarenje vlastitih zahtjeva i očekivanja
- *Utjecaj* – sposobnost ostvarivanja vlastitih zahtjeva i očekivanja na poslovanje organizacije. Ovaj se kriterij formira iz nekoliko komponenti – važnosti, poslovnih pozicija, ugleda, potencijala, razina kontrole i povezanosti



Slika 4. Odnos prema dionicima

4.4. Razumijevanje ključnih dionika

Kako bi se mogla predvidjeti reakcija ključnih dionika na vlastite poslovne poteze, potrebno je bolje ih upoznati. Time će se otvoriti mogućnost njihovog uključivanja u vlastite projekte i smanjiti rizik poslovanja.

Ključna pitanja:

- Kakve financijske ili emocionalne interese imaju dionici? Pozitivne ili negativne?
- Što ih prvenstveno motivira?
- Kakvo je njihovo trenutno mišljenje o nama ?
- Tko utječe ili bi mogao utjecati na njihovo mišljenje?
- Tko su im protivnici i opozicija?
- Koje su im informacije potrebne od nas i kako ih žele primiti.

Dobar način prikupljanja odgovora na navedena pitanja je direktan razgovor sa dionicima o njihovim razmišljanju i stavovima. To može biti prvi korak ka uspostavljanju uspješnog odnosa sa njima.

4.5 Uključivanje dionika

Uključivanje dionika je proces komunikacije i suradnje sa dionicima na prepoznavanju njihovih potreba i očekivanja, rješavanja problema u ranoj fazi i poticanja odgovarajućeg sudjelovanja dionika u organizacijskim aktivnostima. Ključna korist uključivanja dionika je minimiziranje otpora i osiguravanje podrške.

Ova je faza ujedno i prilika za uzajamno razumijevanje i prihvaćanje principa i uspostavljanje zajedničkih sustava vrijednosti.

Razina svjesnosti dionika glede organizacijskih aktivnosti može se okarakterizirati kako je prikazano u tablici 3.

Tablica 3. Razine svjesnosti dionika

STAV	KARAKTERISTIKA
Nezainteresiran	Nezainteresiran ili nesvjestan glede organizacijskih aktivnosti
Negativan	Negativan naspram organizacijskih aktivnosti i njihovih posljedica
Neutralan	Neutralan naspram organizacijskih aktivnosti
Pozitivan	Svjesni posljedica aktivnosti i pozitivan naspram njih
Angažiran	Svjesni posljedica aktivnosti i aktivno uključeni u njihovu realizaciju

Pravovremeno shvaćanje dionika može utjecati na korekciju vlastitih aktivnosti. Uključivanja ključnih dionika u ranoj fazi omogućava njihovo razumijevanje koristi od organizacijskih aktivnosti.

Rezultat može biti iznenađujući – osim potpore, moguće je i podizanje razine kvalitete projekata, pa čak i osiguranje dodatnih resursa.

4.6 Kontrola dionika

Kontrola dionika je proces praćenja odnosa sa dionicima i usklađivanja strategije za njihovo aktivno uključivanje u organizacijske aktivnosti. Ključna korist takvog procesa je smanjenje rizika poslovanja u uvjetima dinamičnih promjena okruženja.

Ipak, treba naglasiti da nije moguće razviti univerzalnu metodologiju kojom bi se moglo precizno izmjeriti odnos između organizacijskih aktivnosti i stavova dionika. Razlozi su dvojaki: vrlo je teško čitati misli i osjećaje drugih ljudi, a osim toga – njihove potrebe, zahtjevi i stavovi nisu uvijek jednaki.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje dionicima je disciplina koju primjenjuju uspješne organizacije kako bi dobile podršku drugih u postizavanju strateških ciljeva.

Prednosti uspješnog upravljanja dionicima su:

- prepoznavanje i pridobivanje dionika u ranoj fazi
- pravovremeno uočavanje i eliminiranje konfliktnih ili problematičnih ciljeva

- osiguranje više resursa zbog podrške dionika
- bolje razumijevanje postupaka i ciljeva zbog rane i česte komunikacije sa dionicima
- prepoznavanje rizika i mogućnost planiranja scenarija za njihovo izbjegavanje

Uspješno upravljanje dionicima temelji se na donošenju teških odluka o konfliktim interesima i potrebama. Nerijetko je riječ o pokušaju uspostavljanja razumne ravnoteže između dva zla. Onaj koji uspije podijeliti odgovornost *dileme prljavih ruku*⁴ sa svojim dionicima, zasigurno je i pronašao način kako upravljati njima.

REFERENCE

Davis, K. (1973). 'The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities', *Academy of Management Journal*, 16/2: 312–22.

Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Kaptein, M. & Wempe, J. (2002). *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.

Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press.

⁴ Kaptein, M. & Wempe, J. 2002. *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.

PUT U BUDUĆNOST KONČAR - ENERGETSKIH TRANSFORMATORA

ROAD TO THE FUTURE OF KONČAR - POWER TRANSFORMERS

Ivica Zagorec

Olivera Maroš

Končar Energetski transformatori d.o.o., Zajedničko društvo Siemens AG i Končar d.d.

*Ulica Josipa Mirovića 12, 10090 Zagreb, Republika Hrvatska,
ivica.zagorec@siemens.com , olivera.maros@siemens.com*

SAŽETAK

Društvo KONČAR - Energetski transformatori, u posljednjih 5 godina 95,3% prihoda ostvaruje izvozom proizvoda i usluga u 86 zemalja na svjetskom tržištu. Izazovi svjetskih tržišta sve su veći poput pada cijena transformatora, rasta cijena materijala, povećanja konkurencije, pojačanog opterećenja radnika. Postavilo se pitanje održivosti proizvodnje transformatora.

Kao mogući odgovor na prijetnje održivosti javilo se povećanje efikasnosti svih procesa Društva. Od 2011. godine se u KONČAR - Energetskim transformatorima započinje s intenzivnim poboljšanjima i značajnim promjenama postojećih poslovnih procesa sukladno Lean principima uz kontinuiranu podršku Uprave. Svim radnicima Društva upućen je otvoreni poziv za prihvaćanje i aktivno podržavanje nadolazećih aktivnosti i promjene ponašanja u vlastitim poslovnim procesima.

Pokrenut je sveobuhvatni projekt "SVE5 – Sustav Visoke Efikasnosti Procesa Energetskih Transformatora". Osnova projekta je primjena LEAN filozofije i kulture u svim poslovnim procesima Društva. LEAN metoda poslovnog upravljanja je prvenstveno ulaganje u ljude. Sustav uključuje niz metodologija i alata poput analize toka vrijednosti i izrada dijagrama toka procesa, implementiranje prijedloga poboljšanja te sustav nagrađivanja.

Društvena komponenta tj. komponenta radnih odnosa i dostojnog rada ovih aktivnosti očituje se u boljoj vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji, boljem razumijevanju stručnih pitanja, povećanju osjećaja pripadnosti i međusobnog poštovanja te motiviranosti radnika.

Ekonomska komponenta ovih aktivnosti uključuje isplaćivanje nagradnih bonusa predlagačima poboljšanja ovisno o izravnoj ekonomskoj koristi za Društvo.

Ekološka komponenta uključuje jačanje radničke svijesti i poštivanja pravila Društva o uređenom radnom mjestu. Dugogodišnjim radom na razvoju osobnih vještina i znanja svojih radnika, Društvo kontinuirano povećava intelektualni kapital i gradi svoju sposobnost odgovoriti svim izazovima tržišta na transparentan i trajno održiv način.

Ključne riječi: efikasnost, LEAN, intelektualni kapital, motiviranost.

ABSTRACT

Over the last 5 years the company KONČAR - Power Transformers earned 95,3% of its income by exporting products and services to 86 countries in the world. Challenges in the world market, such as decreased transformers prices, increased prices of materials, increased competition, increased workloads are growing. Issue of sustainability of transformer manufacturing has been raised.

Possible answer to sustainability issues is increased efficiency in all company operations. In 2011, intensive improvements and significant changes of existing operations were started in KONČAR - Power Transformers in line with LEAN principles and continuous support from Management board and top management. Employees were invited to accept and actively support upcoming activities and behavior changes.

Comprehensive project „SVE5 – Sustav Visoke Efikasnosti Procesa Energetskih Transformatora“ was initiated. Project is based on application of LEAN philosophy and culture in all company's operations. LEAN business management method is primarily investment in people. System includes methods and tools like value flow analysis and process mapping, implementation of proposed improvements and reward system.

Social component of these activities is demonstrated through improved vertical and horizontal communication, better understanding of technical issues, increased sense of belonging and mutual respect and improved employee motivation.

Economic component includes payment of rewards to persons who proposed improvements, depending on the direct economic benefit for the Company.

Environmental component includes strengthening of employee's consciousness and respect for the Company rules of organized workplace.

Developing employee's personal skills and knowledge throughout the years, the Company continuously increases its intellectual capital and develops its ability to respond to all market challenges in a transparent and sustainable way.

Key words: efficiency, LEAN, intellectual capital, motivation.

1. UVOD

Djelatnost društva KONČAR - Energetski transformatori, KPT, uključuje prodaju, razvoj, projektiranje, proizvodnju, ispitivanje i servisiranje sljedećeg asortimana energetskih transformatora:

- generatorski transformatori snage do 1000 MVA i napona do 550 kV
- mrežni i drugi energetski transformatori i autotransformatori snage do 1000 MVA i napona do 550 kV
- transformatori za posebne namjene kao što su pećni, za napajanje željezničke mreže u jednofaznoj izvedbi ili scott spoju i dr.
- transformatori za istosmjerni prijenos (HVDC transformatora) napona do 550 kV
- proizvodnju prigušnica
- revitalizacija, popravak i održavanje energetskih transformatora gore navedenih snaga i naponskih razina proizvodnje “KONČAR - Energetski transformatori”, “Siemens” i drugih proizvođača.

Do sada najveći proizvedeni transformatori su: trofazni generatorski transformatori 725 MVA, 420 kV isporučeni 1985. godine i trofazni autotransformator 1000 MVA, 420 kV ispučen 2016. godine.

Očekivanja naših kupaca, društvena odgovornost i ne samo zakonske obveze Društva, nalažu da su naši proizvodi konzistentno visoke kvalitete, što garantira ekonomičan, pouzdan i dugotrajan radni vijek. To je rezultat kvalitetnog rada u djelatnostima prodaje, razvoja, dizajna, nabave, proizvodnje, ispitivanja, montaže, servisiranja i njihovih međusobnih veza.

Sve djelatnosti u Društvu djelotvorno provode i sustavno unaprijeđuju kvalitetu svojih procesa, vodeći računa o njihovim utjecajima na okoliš kao i na zaštitu zdravlja i sigurnost na radu. Posebna pažnja posvećuje se sigurnosti informacija bilo da su u vlasništvu Društva ili naših poslovnih partnera.

Od svojeg osnutka društvo KONČAR - Energetski transformatori, KPT, ima jasnu opredjeljenost promišljanja i djelovanja u najboljem interesu svojih radnika i u interesu budućih generacija.

To je posebno vidljivo u Politici integralnog sustava upravljanja [1] koji se temelji na međunarodnim normama prema kojima je Društvo certificirano (ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001 i ISO/IEC 27001) i koja se primjenjuje na sve osnovne djelatnosti KPT - razvoj, projektiranje, proizvodnju, prodaju i servisiranje energetskih transformatora.

Načelima Politike Integralnog sustava upravljanja određene su i osnovne smjernice za zaposlene.

Neka od načela su:

- razvoj odgovornosti zaposlenika za učinkovitost i efikasnost svoga rada i sudjelovanje sa svojim prijedlozima u unapređenju i poboljšavanju KPT-ovih procesa.
- pridavanje velike važnosti kontinuiranom obrazovanju zaposlenika, kao i promoviranju pozitivnog pristupa, angažiranosti i međusobne suradnje pri obavljanju poslova.
- provođenje programa trajnog poboljšavanja kako bi unaprijedili Integralni sustav upravljanja, povećali produktivnost i kvalitetu naših procesa, poboljšali ekološke performanse putem kojih upravljamo aspektima okoliša, spriječili ozljede na radu i loše zdravlje naših zaposlenika, poboljšali sigurnost i zdravlje na radnim mjestima i poboljšali upravljanje informacijama važnim za funkcioniranje KPT-a.
- osiguravanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta kako bi spriječili ozljede i loše zdravlje povezane s obavljanjem poslova.
- promoviranje razmišljanja i djelovanja naših zaposlenika na temelju rizika, osobito onih povezanih sa sigurnošću i zdravljem koristeći pri tome hijerarhiju kontrola.
- omogućavanje sudjelovanja radnika i njihovih predstavnika kod donošenja odluka povezanih sa sustavom upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu.

Odgovorno djelovanje i aktivan partnerski odnos svih zaposlenih u KPT-u, od upravljačkih struktura do svakog pojedinog radnika, su za Društvo jedini načini za postizanje ravnoteže između dugogodišnjeg ekonomskog rasta, očuvanja okoliša i razvoja radnika.

Klasičnim poslovnim sustavom bilo je teško prenijeti i primijeniti načela Politike i partnerski aktivan odnos.

To se postiglo uvođenjem projekta “SVE5 – Sustav Visoke Efikasnosti Procesa Energetskih Transformatora” na temelju LEAN proizvodne strategije. Naziv LEAN proizvodnja osmišljen je za Toyota proizvodni sustav predstavljen u priručniku “The Toyota way field book” [2], a populariziran je početkom devedesetih u radu trojice autora James P. Womacka, Daniel T. Jonesa i Daniel Roosa “The Machine that Changes the World: The Story of Lean production” [3]. LEAN osnovna načela obuhvaćaju razumijevanje pojmovna vrijednost, tok vrijednosti, protok, *povlačenje*, izvrsnost, 7 vrsta gubitaka, održivo rješavanje problema, izrada dijagrama toka vrijednosti, uz neumorno traženje boljeg puta za isporuku najboljeg proizvoda ili usluge. Primjena LEAN filozofije i kulture kreira i mijenja procese koji trebaju manje ljudskog rada, manje ulaganja sredstava, manje potrebnog prostora, manje potrebnog novca i vremena za izradu transformatora.

2. KONTINUIRANI PROCES POBOLJŠANJA

Od 2005. godine do danas ukupan prihod povećan je 2,5 puta, investirano je više od 45 milijuna eura i trajno otvoreno više od 240 radnih mjesta, s daljnjim strateškim planovima rasta.

Izazovi svjetskih tržišta kao što su pad cijena transformatora, rast cijena materijala, povećanje konkurencije te povećanje opterećenja radnika zbog sve kompleksnijih zadataka koje radnici Društva moraju rješavati svakim se danom sve više povećavaju. Zahtjevi kupaca za ispunjenjem ciljeva i očekivanja su ostala ista, a ograničenje kapaciteta od strane vlasnika, ako se kupčevi zahtjevi ne ispune, su bili bliska vjerojatnost.

Kroz Pisma Uprave s ciljem utjecaja na povećanje efikasnosti procesa uz istovremeno povećanje zadovoljstva i motiviranosti radnika sustavno se svaki kvartal radnicima pružaju relevantne informacije o planovima i rezultatima poslovanja, dugoročnim planovima razvoja, stanju kvalitete proizvoda i procesa, dodatnim troškovima vezanim za kvalitetu, stanju zaštite na radu, stanju konkurentnosti tvrtke na tržištu i obrazovnim programima.

LEAN je proizvodna filozofija koja skraćuje vrijeme od narudžbe kupca do isporuke gotovog proizvoda, eliminirajući sve vrste rasipanja u proizvodnom procesu.

LEAN metoda poslovnog upravljanja ulaganje je prvenstveno u ljude sa svrhom osiguranja dugoročne održivosti dobrih rezultata koji su već postignuti.

Tijekom primjene LEAN filozofije misao vodilja svih zaposlenih jest: bez **rasipanja**. Pitanje koje si postavljamo je pitanje smisla i svrhovitosti: *Je li ta aktivnost doista nužna, dodaje li doista neku vrijednost iz perspektive kupca? Ako nije nužna i ne dodaje vrijednost – odbacit ćemo je.*

Sustav uključuje primjenu niza metodologija i alata procesa stalnih poboljšanja:

- Kaizen (učini bolje) – mala, ali bitna poboljšanja koja smanjuju gubitke u procesu. Osnovne su vrijednosti pritom ustrajnost i osobno zadovoljstvo uključenih radnika postignutim poboljšanjima.
- PM - Analiza toka vrijednosti i izrada dijagrama toka procesa - izrada dijagrama toka i analiza kretanja materijala, poluproizvoda i proizvoda u procesu proizvodnje, uz vizualizaciju gubitaka te produktivnosti.
- Analiza uzroka - metode pronalaženja uzroka problema u svrhu smanjenja mogućnosti pojavljivanja istog problema u budućnosti.
- Pit-stop & 3i – prikupljanje i primjena prijedloga poboljšanja te sustav nagrađivanja,
- 6S (5S+1) – Čist, dobro organiziran radni prostor povećava transparentnost i omogućuje lako zapažanje odstupanja od standarda. Aktivno podržavanje 6S principa od strane zaposlenika, podiže kvalitetu, smanjuje rasipanja, povećava razinu sigurnosti i povećava samopouzdanje zaposlenika.
- Vizualizacija - oblik komuniciranja ključnih pokazatelja i indikatora, kao i standarda procesa.
- 5W (zašto) - utvrđivanje uzroka problema
- Sigma + (Six Sigma) - rješavanje kompleksnih problema

- Kanban - Metoda reguliranja toka materijala/dijelova bazirana na automatskom nadopunjavanju količine . Dobavljač ili skladište dostavlja dijelove/materijal sukladno potrebama.
- SMED - Smanjenje pripremno-završnog vremena
- VAM (vizualno praćenje povećanja produktivnosti)
- MCP (tehnička rješenja u službi povećanja produktivnosti)
- GREEN Proizvodnja – sustav praćenja utjecajnih parametara na okoliš i poduzimanje mjera sa ciljem smanjenja štetnih utjecaja na okoliš
- Safety Walk and Talk – direktna komunikacija posloводства i radnika u pitanjima sigurnosti
- ZHC - Zero Harm Culture – uključivanje tima zaposlenika za identifikaciju sigurnosnih ili zdravstvenih potencijalnih opasnosti
- Shop Floor Management (SFM) i Visual Proces Management (VPM) – Svi radnici rade prema dogovorenom standardu, SFM u proizvodnim procesima, a VPM u uredskim procesima. Na kratkim dnevnim sastancima se raspravlja o postignutim rezultatima, a odstupanja se bilježe i analiziraju. Problemi su odmah vidljivi, uzroci se utvrđuju i definiraju se mjere kojima se djeluje na uzroke. Sastanci se organiziraju na dnevnoj bazi uz prisustvo direktora funkcija i jednog od članova uprave.
- Školovanja i treninzi za razvijanje vještina primjene Sigma +, Lean proizvodnje, SFM .

Sve metodologije i alati djeluju kroz rješavanje problema, eliminiranje gubitaka, povećanje efikasnosti i sigurnosti.

Navedene metodologije i alati te školovanja međusobno su povezani, sustavno upravljani i provedeni iz odjela Poslovne izvrsnosti unutar Društva uz punu podršku i aktivno sudjelovanje menadžmenta i radnika.

3. ULAGANJA U LJUDE, PROCES I OPREMU

Društvena komponenta tj. komponenta radni odnosi i dostojan rad ovih aktivnosti očituje se u kontinuiranom razvoju radnika kroz razvoj njihovih dodatnih upravljačkih vještina (SFM, PM, SMED...), vještina identificiranja problema i upotrebe metodologija i alata za njihovo rješavanje (Sigma +).

Do sada se u razne aktivnosti LEAN proizvodnje uključilo više od 300 radnika i trenutno se provodi obrazovanje svih radnika sa ciljem upoznavanja osnova LEAN-a.

SFM je uveden u 8 proizvodnih procesa, VPM je uveden u 5 uredskih procesa, održano je 14 KAIZEN radionica.

Godišnje se dobije više od jednog prijedloga poboljšanja po zaposleniku u sklopu 3 inicijative.

Vizualizacijom sustava u pojedinim radionicama radnici i menadžeri svakodnevno su obavješteni o statusu vlastitih aktivnosti i doprinosu u prethodnom kao i u budućem vremenskom razdoblju te o njihovom osobnom statusu osposobljenosti i planovima za daljnja napredovanja.

Ulaganje u ljude i njihovo aktivno sudjelovanje u provođenju LEAN kulture doprinijelo je boljoj vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji, poboljšanju i razumijevanju stručnih pitanja, povećanju osjećaja pripadnosti i poštovanja, te motiviranosti radnika.

Provođenje filozofije LEAN-a i osjećaje radnika lijepo je opisao jedan kolega:

“Vidim da nas kolege iz susjednog odjela “ozbiljnije” doživljavaju. Do sada im baš nismo bili na listi prioriteta ali mislim da i oni od nas imaju koristi jer dobivaju konkretnu povratnu informaciju koja pridonosi boljem odabiru opreme i drugačiji pogled na neka rješenja, to im sigurno pomaže u budućim projektima. Postepeno i ostali sudionici u procesu uviđaju da im sustav pruža sve korisne informacije, štedi vrijeme i osigurava kvalitetu što i je u zajedničkom interesu, interesu da zadovoljimo kupca kvalitetnom prodajom, odnosno brzim i učinkovitim rješavanjem upita kupca, jer sami znamo da je zadovoljan kupac najbolji kupac.“

Provodi se obrazovanje za Sigma+ (varijanta 6 Sigme) i dosada je obrazovano 70 radnika od kojih je 23 radnika dobilo certifikate zelenih Sigma + pojaseva a 4 radnika je dobilo certifikate crnih Sigma + pojaseva .

Uključivanje tima ZHC potpomognute su sve aktivnosti vezane uz upotrebu opasnih kemikalija koje mogu utjecati na zdravlje i sigurnost na radnom mjestu. Prvenstveno se utjecalo na sigurniju upotrebu i skladištenje kemikalija. Neizravni utjecaj uključio je ekonomsku korist od smanjivanja upotrebe i korištenja kemikalija na pojedinim radnim mjestima optimalnijom upotrebom kemikalija.

Ekonomska komponenta ovih aktivnosti uključuje isplaćivanje nagradnih bonusa predlagačima u poboljšanja u sustavu 3i u ovisnosti od stvarne izravne ekonomske koristi za Društvo. VAM i MCP mjere doprinijele su značajnijoj uštedi u radnim satima, materijalima i smanjivanju zaliha.

Ekološka komponenta uključuje jačanje svijesti radnika o poštivanju pravila Društva o čistom radnom mjestu čime se direktno utječe na smanjivanje troškova nabave nepotrebnih roba i materijala te utroška energije za njihov transport do mjesta radne aktivnosti.

4. ŠKOLOVANJE RADNIKA

Školovanja i treninzi za razvijanje vještina i kompetencija svojih zaposlenika se kontinuirano provode i poboljšavaju u KPT-u. Školovanja radnika obuhvaćaju niz tematskih područja:

metodologije procesa kontinuiranog poboljšanja (LEAN, Sigma+, primjena SFM - a), IT tečajevi, primjena i poboljšanja u procesima integralnog sustava kvalitete, sigurnost i

zaštita na radu, strani jezici, stručni treninzi i seminari, poslovna komunikacija i asertivnost - vještine vođenja i upravljanja, Compliance tečajevi

Osnovni treninzi za razumijevanje LEAN filozofije i kulture u KPT-u su LEAN metode – osnove, LEAN metode – alati i LEAN metode – održivo rješavanje problema.

Trening LEAN metode – osnove obuhvatio je:

A. Razumijevanje LEAN načela:

- odrediti vrijednost iz perspektive kupca
- odrediti tokove vrijednosti i eliminirati rasipanja
- uspostaviti povlačenja između procesa (pull)
- uspostaviti protočnost između procesa (flow)
- težiti prema izvrsnosti.

B. Razumijevanje klasifikacije aktivnosti u procesima na aktivnosti koje mijenjaju informaciju ili materijal u proizvod koji je kupac spreman platiti, aktivnosti koje su čisto rasipanje i na aktivnosti koje ne dodaju vrijednost proizvodu ili zadovoljstvu kupca, ali su nužne.

C. Razumijevanje klasifikacije kategorija rasipanja u poslovnom okruženju: MURA -neravnomjerna distribucija (npr. ulaz materijala); MUDA - rasipanja (npr. koraci pojedinih procesa); MURI - preopterećenost ljudi

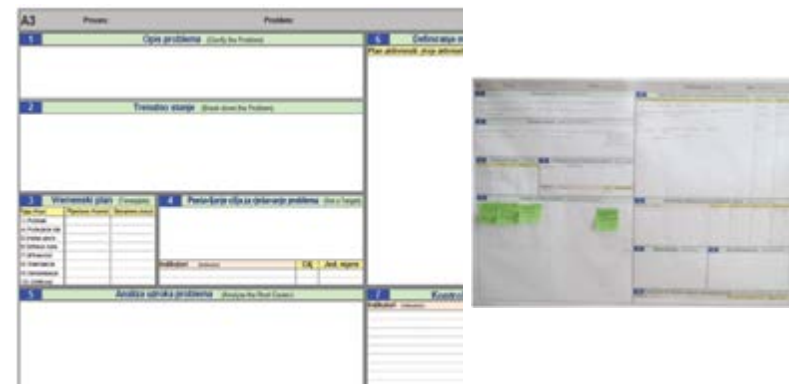
Neravnomjerna distribucija, MURA, prepoznata je kao izvor rasipanja, MUDA, i kao izvor preopterećenosti ljudi, MURI.

Rasipanja, MUDA, prepoznaje sedam vrsta rasipanja/gubitaka: prekomjerna proizvodnja, nepotrebni pokreti, čekanje, zalihe, prekomjerna obrada, kretanje materijala, poluproizvoda i proizvoda te pogreške.

LEAN poduzeće ostvaruje se kroz primjenu LEAN alata kao svakodnevnog načina rada/djelovanja. Alati se često preklapaju (6S, Kanban, SFM, VMP, Gemba...) i djeluju na iste probleme, ali svi alati djeluju kroz rješavanje problema, eliminiranje gubitaka te povećanje efikasnosti i sigurnosti.

Jedan od načina održivog rješavanja problema je metodologija A3. Metodologija A3 izuzetno je važan alat zbog intenzivnog razvoja međusobne komunikacije i suradnje radnika, članova tima koji poznaju problem ili na čiji rad taj problem utječe.

A3 je u osnovi A3 format obrasca sa skupom jasno definiranih i strogo poredanih koraka koji dovode do rješavanja problema. Koraci, točnije rečeno područja obrasca A3 (papira, odatle i naziv metode) su: opis problema i trenutno stanje; vremenski plan s postavljenim ciljem za rješavanje problema; analiza uzroka; definiranje mjera i kontrola efikasnosti provedenih mjera; stabilizacija, standardizacija i održivost.



Slika 1: Obrazac A3: ogledalo komunikacije radnika koji su ga stvorili, vidljiv i jasan

I za kraj: školovanje radnika iznimno je značajno za KPT. U tu svrhu uz osam soba za sastanke i treninge osnovan je Centar za stručnu obuku u kojem se svi sudionici osjećaju ugodno i potaknuto na dodatni trud u prihvaćanju novih znanja i vještina.



Slika 2. a,b,c : Centar za stručnu obuku KPT-a

4. METODOLOGIJA: 3i - IDEJA, INICIJATIVA, IMPLEMENTACIJA

KONČAR - Energetski transformatori je, kao veliki proizvođač električkih proizvoda, od svojih najranijih dana bio poznat po inventivnosti i inicijativi svojih visoko motiviranih radnika. Nastavljajući povijesnu tradiciju i u društvu KONČAR - Energetskim transformatorima su i danas nove ideje i poboljšanja izuzetno cijenjene. Već tijekom 2009. godine u Društvu se odlučilo poboljšati proces inicijative radnika. Rezultat odluke bili su formalna objava Pravilnika za poticanje inicijative radnika kao potpora sustavu poticanja i nagrađivanja te Pit-stop & 3i – prikupljanje i primjena prijedloga poboljšanja u sklopu projekta “SVE5 – Sustav Visoke Efikasnosti Procesa Energetskih Transformatora”.

Sakupljanje ideja i rješenja problema započelo je u proljeće 2011. godine pokretanjem nove sustavne metode “Pit-stop” za generiranje ideja i rješenja problema (LEAN korak “go to GEMBA”). Ideja je bila otići direktno do radnika i pitati o idejama i problemima umjesto da se na njih čeka kako bi se uključile u Pit-stop & 3i sustav sakupljanja ideja i problema. Metoda “Pit-stop” se provela kroz tri koraka:

1. Priprema (2-3 dana) – izrada upitnika s pitanjima, trening dvočlanog tima i testno intervjuiranje
2. Intervjui – 20 minuta po intervjuiranom, oko 3 problema po intervjuu
3. Grupiranje – utvrđivanje prilagodljivosti temeljeno na rezultatima te organiziranje tema u skupine: Jednostavno za primjenu / Radionička tema / Mali ili veliki projekt / Ideja ili problem koji ne mogu biti riješeni.

Rezultati intervju s radnicima bili su:

221 radnik je dao prijedlog → evidentirano je 543 prijedloga poboljšanja → prepoznato je oko 300 korisnih prijedloga poboljšanja

Lekcije naučene tijekom tog procesa polučile su slijedećim:

- kvalitetnijim idejama u razgovorima i timskom radu
- entuzijazmom i motiviranošću u svim područjima u kojima ljudi sudjeluju
- identificiranjem zaposlenih s KPT-om
- idejama koje zaista postoje i svaki je doprinos vrijedan, bez obzira kako malen.

To je bio dobar pokazatelj Društvu da je na pravom putu!

Već unutar prve godine primjenom 49 % prijedloga ostvarena je ušteda u radnim satima veća od 6000 radnih sati, ušteda u kunama veća od 2 mil. kn, uz trošak primjene oko 300 000 kn. Uz nastavak primjenjivanja ideja s prve provedbe “Pit-stop”-a utvrđen je novi 3i-cilj: 1,6 ideja za unapređenje i poboljšanje organizacije, proizvoda i poslovnih procesa Društva po zaposlenom uz primjenu sustava poticanja i nagrađivanja sukladno Pravilniku. Od 2012. godine do danas ukupno je evidentirano više od 1000 novih korisnih prijedloga poboljšanja uz stalni rast ušteda u radnim satima i troškovima.

4. VIZUALIZACIJA REZULTATA 1 slika - 1000 riječi

4.1 Metodologija: Shop Floor Management



Slika 3: SFM ploča u implementaciji 1 – segmenti: PLAN / KPI (ključni pokazatelji procesa) / KPP

4.2. Metodologija: 6 S (5+1) - Uređeno 8500 m² proizvodnih prostora i primjer KANBAN metode za sitni vijčani materijal

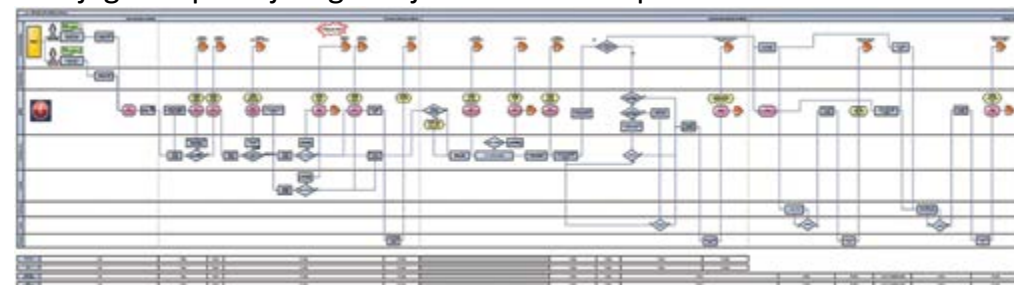


Slika 4 : 6S - Radna mjesta, prolazi, alati



Slika 5: 6S - Ormari za alat

4.3. PM i VPM - Izrada dijagrama toka uredskih procesa – izrađeni dijagrami postojećeg stanje svih uredskih procesa



Slika 6: PM – Uredski procesi



Slika 7: VPM – Uredski procesi

4.4. ZHC rezultati i Vizualizacija



Slika 8: Tako jednostavno rješenje -Zubi tračne pile okrenuti prema stražnjem dijelu nosača

4.5. Safety walk and talk



Slike 9 i 10: Safety walk and talk najvišeg posloводства udružen s članovima ZHC tima kreće - kontinuirano traje, svakog mjeseca

4.6. Vizualizacija – Sudjelujemo, pratimo, komuniciramo, znamo



Slika 11: Jedna slika – tisuću riječi

5. ZAKLJUČAK

Dugogodišnjim radom na razvoju osobnih vještina i znanja svojih radnika, KONČAR - Energetski transformatori kontinuirano povećava intelektualni kapital i gradi svoju sposobnost kako bi mogao odgovoriti svim izazovima svjetskog tržišta na transparentan i trajno održiv način.

Ulaganje u zaposlene i njihovo aktivno sudjelovanje u provođenju LEAN kulture u Društvu doprinijelo je:

- kvalitetnim idejama u razgovorima i timskom radu
- entuzijazmom i motiviranošću u svim područjima u kojima ljudi sudjeluju
- povećanju osjećaja pripadnosti KPT-u
- idejama koje zaista postoje i sviješću u vrijednosti svakog doprinosa, bez obzira na to koliko je malen
- boljoj vertikalnoj i horizontalnoj komunikaciji
- povećanjem međusobnog poštovanja
- boljem razumijevanju stručnih pitanja
- razvoju dodatnih upravljačkih vještina zaposlenika
- razvoju vještina identificiranja problema
- razvoju upotrebe novih metodologija i alata za rješavanje problema
- kvalitetnim i potpunim informacijama o statusu vlastitih aktivnosti
- kvalitetnim i potpunim informacijama o osobnom statusu osposobljenosti i planovima za daljnja napredovanja
- jačanju svijesti zaposlenika o poštivanju pravila Društva
- razumijevanju direktnog utjecaja vlastitih aktivnosti na povećanje produktivnosti i smanjenje troškova.

Doprinosi LEAN filozofije i kulture kroz razvoj osobnih vještina i znanja radnika pokazuju da Društvo uspješno primjenjuje nove inovativne metode upravljanja.

Osnovna misao vodilja održivog razvoja Društva je:

Ključ uspjeha razvoja i održivosti Društva su njegovi radnici!

REFERENCE

KONČAR - Energetski transformatori d.o.o. (2016) Politika integralnog sustava upravljanja, Priručnik integralnog sustava upravljanja (2016), stranice 7 i 8.

Liker, J. K.; Meier D. (2006). The Toyota way field book, McGraw-Hill, ISBN 0071448934, New York.

Womack, J. P.; Jones, D.T. & Roos, D. (1990): The Machine that Changes the World: The Story of Lean production, HarperCollins Publishers, ISBN 0-89256-350-8, New York.

PULS – Podravkaši u lancu sreće

Podravka d.d.

Ante Starčevića 32, 48000 Koprivnica

GRUPA PODRAVKA jedna je od najvećih prehrambenih kompanija sa sjedištem u srednjoj, istočnoj i jugoistočnoj Europi i druga po veličini farmaceutska kompanija u Hrvatskoj. Jedina smo hrvatska multinacionalna prehrambena kompanija s uredima u 24 zemlje diljem svijeta i prisutnošću brandova i proizvoda na 68 internacionalnih tržišta. Svjesna svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici, Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje.

Sažetak

Udruga volontera Podravke PULS, skraćena za izraz Podravkaši u lancu sreće, nastala je u okviru SHAPE pripravnčkog programa u sklopu kojeg mladi visokoobrazovani zaposlenici rade na grupnim projektima. Udruga je na inicijativu pripravnika izašla iz okvira prijedloga rješenja zadatka te je i formalno – pravno osnovana. Okupila je Podravkaše koji se većinom ranije nisu realizirali kroz volontiranje, danas broji 138 članova i u tri godine odrađene su 24 aktivnosti. Ciljevi PULS-a su promicanje ideje o volontiranju, pružanje pomoći potrebitima te osiguranje i poboljšanje kvalitete života socijalno ugroženim i isključenim društvenim skupinama.

Uprava kompanije pruža Udruzi snažnu podršku i Podravka uvijek spremno odgovara na potrebe osjetljivih skupina u društvu na poziv PULS-a, pozivajući poslovne partnere da čine isto.

Inovativnost u pristupu rješavanju pitanja ljudskih prava

PULS predstavlja iskorak iz dosadašnjeg okvira djelovanja i nudi okvir kojim osiguravamo sigurnu i poticajnu radnu okolinu u kojoj različitost znanja i identiteta stvara dodanu vrijednost za našu kompaniju, potiče na građanski angažman i podizanje svijesti o specifičnim problemima ljudskih prava u zajednici.

Predsjedništvo Udruge čini izvršni management, a Upravni odbor mladi zaposleni kroz SHAPE. Osiguran je okvir u kojem svake dvije godine dva člana Upravnog odbora svoje pozicije prepuštaju mlađim kolegama, što osigurava prijenos znanja i vještina potrebnih za vođenje Udruge na mlađe kolege te omogućuje pritek svježih ideja, stvaranje sigurne i poticajne radne okoline u kojoj su različitosti znanja i identiteta prepoznate kao izvor dodane vrijednosti za PULS i Podravku. Novi članovi Upravnog odbora birani su među članovima Koordinacijskih timova za provedbu aktivnosti Udruge. Model se pokazao dobrim zbog kontinuiranog razvoja liderskih vještina, poput planiranja, organiziranja, vođenja timova, donošenja odluka među mladim zaposlenicima koji su na početku svoje karijere.

Također, PULS-ovcima je bilo važno povezati ciljeve Udruge s tradicijom društveno od-

PROJEKTI PRIJAVLJENI ZA POSEBNU NAGRADU ZA LJUDSKA PRAVA 2016

govornog poslovanja Podravke i njenim resursima. Povezivanjem mladih ljudi s visokim vodstvom rezultiralo je čvrstom podrškom kompanije u poticanju korporativnog volontiranja, a posljedično Uprava Podravke spremno podržava inicijative PULS-a svojim resursima.

Liderstvo i svrha

Predsjedništvo Udruge su Jasenka Maltarić – Dujnić, SVP za upravljanje ljudskim potencijalima, Marinka Akrap, direktorica Komunikacija i Dubravka Horvat, direktorica službe Promocije i UP-a, a članovi Uprave Podravke od prvog su dana i članovi PULS-a.

Procesi upravljanja

Upravljački model osigurava kanal za realizaciju i razvoj mladih zaposlenika, a istovremeno i dvosmjernu komunikaciju s visokim vodstvom kompanije koji im pruža podršku u svim predloženim projektima. Predsjedništvo Udruge čini izvršni menadžment, a Upravni odbor SHAPE-ovci koji osmišljavaju program aktivnosti prema potrebama koje uočavaju u društvu. Svake dvije godine dva člana Upravnog odbora napuštaju svoje pozicije i prepuštaju ih mlađim kolegama iz Koordinacijskih timova koji dolaze kao pripravnici u kompaniju. Komunikacija u ovoj strukturi kreće od Upravnog odbora koji predsjedništvu predlaže aktivnosti i inicijative, a predsjedništvo zatim osigurava i uključivanje Podravke ukoliko problem izlazi iz okvira financijskih resursa Udruge.

Resursi

PULS je financiran godišnjim članarinama i donacijama, a veliku važnost ima pripajanje resursa Podravke s bazom iskustva i inicijative sadržanih u Udruzi.

Tako je Podravka u 2015. godini bila među prvim kompanijama koja je na samom početku izbjegličke krize reagirala osiguravajući vodu i hranu za izbjeglice. Uz svaki Podravkin proizvod dan je i djelić srca i suosjećanja 26 članova PULS-a koji su 24 sata dnevno dežurali i dočekivali vlakove pune izbjeglica od 18.9. do 2.10.2015., što je jednako važno kao i 600 volonterskih sati, i podijeljenih 15000 bočica vode i 16500 paketića hrane.

U tri godine, teško je obuhvatiti koliko je u donacijama Podravka izdvojila kako bi poduprla želju za pomaganjem onima kojima je pomoć najviše potrebna.

Komunikacija i dijalog

Aktivnosti PULS-a komunicirane su svim internim kanalima: e-mail, bilten, Intranet i oglasne ploče. Rezultat je uključivanje velikog broja zaposlenika, volonterskim angažmanom ili pružanjem financijske pomoći potrebitima.

U 2015. g. pokrenut je razvoj Intranet platforme za članove i sve one koji to žele postati. Ona omogućuje uplatu donacija, prijavu na volontiranje u kalendaru aktivnosti, predlaganje inicijativa, pregled odrađenih aktivnosti s rezultatima i foto galerijom, pristup dokumentaciji itd.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Positivni efekti Udruge su mnogobrojni. Kreativnim radionicama za Udrugu Laticu koja okuplja odrasle osobe s intelektualnim teškoćama omogućujemo Laticama da pokažu svoje vještine i znanje, da tako grade osjećaj vrijednosti i samopoštovanja, a njihovi radovi često postaju dio ambijenta Podravke.

PULS je osigurao i Podravkinu donaciju proizvoda neophodnih za Školu kuhanja Udruge Latica koja osigurava pripremanje štíćenika za samostalni život, te njihovu integraciju i socijalizaciju u društvo. Za neke od njih je to prvi korak u stjecanju samopouzdanja i učenja vještina neophodnih za samostalan život.

- PULS je nezamjenjivi kotačić Udruge Laticu, podržavaju nas u svim aktivnostima koje provodimo: terapijsko jahanje, škola kuhanja, kreativne radionice itd. Udrugu PULS čine osobe koje imaju puno toplih osjećaja i riječi za podijeliti s našim članovima koji čine najranjiviju skupinu u našem društvu. Svojim neiscrpim entuzijazmom inspiriraju sve nas te promiču pozitivne akcije i promjene u percepciji štíćenika naše Udruge – kaže Nevenka Fuchs, predsjednica Udruge Laticu.

Direktorica Dubravka Horvat, ujedno i predsjednica Udruge, dočekala je gotovo svaki vlak pun izbjeglica u županiji, dijeleći paketiće pomoći.

- Postanete svjesni da se mi zapetljamo u male probleme koji nestaju u vjetar kad ostanete bez svog doma i niste sigurni kad će vam biti sljedeći obrok. Većina izbjeglica nije govorila engleski, ali njihova sreća i optimizam na licima kad shvate da ih dočekujemo s hranom i vodom, suosjećanjem i željom za bolje sutra, za mene bili su motivacija da ustanem u 3 sata u noći iz toplog kreveta i dočekam novi vlak – kaže Dubravka.

Poslovne koristi

Udruga PULS pruža okvir u kojem zaposlenici vrlo lako mogu pomagati socijalno osjetljivim i isključenim skupinama društva.

Rezultati koje je postigla Udruga PULS u prvoj godini svog djelovanja odjeknuli su u medijima, a to je privuklo i mlade da se prijave za svoj prvi posao upravo u Podravku. Mislav Matijević, magistar ekonomije, dobio je priliku u kompaniji kao pripravnik u SHAPE-u 2015. godine i već prvog dana učlanio se u Udrugu PULS. Prilikom jedne od akcija Udruge istaknuo je za Podravkin list: „Moja motivacija proizlazi iz osjećaja odgovornosti prema zajednici, a rad u Udruzi spojio je mnoge mlade Podravkaše upravo u dobrim dijelima.“

Svojom pozitivnom komunikacijom usmjerenom prema svim zaposlenicima, Udruga potiče pripadanje zajedničkim ciljevima i jačanje svijesti o vlastitoj odgovornosti. U prve dvije godine, PULS je postao prepoznatljivim i poželjnim partnerom u kompaniji. U 2016. g. na afterwork partyjima Četvrtak sa... koje svakog posljednjeg četvrtka u mjesecu organizira neka druga organizacijska cjelina, postao je neizostavan humanitarni karakter. Prikupljena su sredstva za pomoć brojnim partnerima (na Četvrtku s Istraživanjem i razvojem prikupljeno je 2215 kn za Udrugu N.I.N.A. itd.).

Aktivnosti Udruge sastavni su dio godišnjeg izvješća kompanije, koji je namijenjen investitorima. U godišnjem izvješću za 2015. godinu nalaze se akcija upisa u Registar dobrovoljnih darivatelja krvotvornih matičnih stanica u Podravki za Zakladu Ana Rukavina i pomoć izbjeglicama u migrantskoj krizi.

Dodatni sistematski pregledi za sve radnike u cilju prevencije malignih bolesti

AquafileCRO d.o.o.

Oroslavje, Milana Prpića 114

AquafileCRO se bavi teksturiranjem te spiralnim i zračnim ovijanjem sintetičkih prediva. Godišnji promet za 2015. godinu bio je 309 milijuna kuna a 99,50% prihoda ostvaruje se izvozom. Poduzeće ima 275 zaposlenih + 38 agencijskih radnika. Dio je talijanske grupacije Aquafile koja je lider u proizvodnji poliamida PA6 i inovacijama. Grupacija je od 2007. kao dio poslovne politike prihvatila i politiku održivog razvoja.

Sažetak projekta

Društvo i Poliklinika za ginekologiju i neurologiju Punek sklopili su sporazum o obavljanju preventivnih sistematskih pregleda u cilju borbe protiv malignih bolesti. Svim zaposlenicima su ponuđeni sistematski pregledi čije troškove u potpunosti snosi Društvo. Sistematski pregled vrši se pregledom i procjenom faktora rizika za nastup zloćudnih bolesti sa svrhom i u cilju prevencije i ranog otkrivanja zloćudnih bolesti. Preventivni pregledi obuhvaćaju preglede u cilju ranog otkrivanja raka dojke, raka vrata maternice, jajnika i mokraćnog mjehura za žene, a kod muškaraca raka bubrega i mokraćnih puteva, mokraćnog mjehura, jetara, žučnjaka, gušterače i bolesti slezene. Sistematski pregled žena obuhvaća: ginekološki pregled, papa test, ultrazvučni pregled organa male zdjelice po potrebi s *color dopplerom*, klinički pregled dojki, ultrazvučni pregled dojki po potrebi sa *color dopplerom*, mjerenje krvnog tlaka. Sistematski pregled muškarca obuhvaća ultrazvučni pregled organa gornjeg abdomena, ultrazvučni pregled bubrega, mokraćnih puteva i mokraćnog mjehura, pregled prostate, mjerenje krvnog tlaka.

Učinak na ljudska prava

Ova vrsta preventivnih pregleda nije zakonski obvezna niti je predviđena Kolektivnim ugovorom. Sistematski preventivni pregledi takvog specijalističkog tipa neosporno utječu na kvalitetu života zaposlenih, koji u slučaju ranog otkrivanja onkoloških bolesti mogu pristupiti uspješnom liječenju istih. Iako je zdravstveni sustav u Republici Hrvatskoj, u usporedbi s nekim državama u okruženju, relativno dobro organiziran, statistički pokazatelji su porazni. Učestalost raka dojke u Hrvatskoj je ispod europskog prosjeka, ali smrtnost od ove bolesti je u gornjoj trećini država Europske unije. Po smrtnosti od raka debelog crijeva Hrvatska je druga u Europi. Onkološke bolesti u svijetu, pa i Hrvatskoj, sve se uspješnije liječe, uz uvjet njihovog ranog otkrivanja. Paradigma da je rak jednako smrt postala je prošlost. Svaka dodatna inicijativa na tom području utječe i na svijest ljudi te im približava, a u nekim slučajevima im čini dostupnu zdravstvenu skrb.

Liderstvo i svrha

Projekt je nastao među članovima Uprave društva, potaknuti oboljenjem sve više zaposlenih od malignih bolesti, od kojih neki nisu više među nama. Naročito je društvo i sve zaposlene pogodilo smrt od raka naše zaposlenice, mlade žene, samohrane majke, čijoj maloljetnoj kćeri društvo već 3 godine isplaćuje stipendiju za školovanje. Pokazalo se da je pouzdan partner *Poliklinika za ginekologiju i neurologiju Puneke*, koja djeluje u Oroslavju i Pregradi te se u vrlo kratkom roku krenulo u realizaciju projekta. Uprava društva svojim potezom je pokazala kako politika održivog razvoja nije samo briga za energetska učinkovitost i reciklažu te da se zaposlenike može tretirati kao ravnopravne partnere u ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata.

Procesi upravljanja

Sistematskom pregledu (do rujna 2016) pristupilo je 147 žena i 5 muškaraca, skoro polovica zaposlenih. U razgovoru sa dr. Punekom, poštujući liječničku etiku, doznali smo da je u oko 10% slučajeva nađeno indicija koje su zahtijevale daljnje pretrage u odgovarajućim institucijama. Proveden je individualan razgovor liječnika sa svakom osobom o načinu života i zdravoj prehrani. Ustanovljeno je da značajan broj osoba puši i/ili konzumira alkohol na što se posebno upozorilo i ukazalo na moguće posljedice. Time je od strane stručne osobe učinjen dodatni korak ka osvještavanju zaposlenih o važnosti zdravlja i brige o istom.

Resursi

Dogovoreni troškovi pregleda određeni su proračunom projekta u visini od 150,000 kn. S obzirom da je naše poduzeće industrija tekstila, marže su relativno male, a konkurencija svjetska te nema puno prostora za izvanredne troškove. Međutim, smatrali smo da je korist od ovog projekta puno veća od potrošenog iznosa. Ako smo njime pomogli spasiti samo jedan ljudski život cilj je ostvaren.

Komunikacija i dijalog

S obzirom na povjerljivost medicinskih podataka, društvo nije moglo podatke o uspješnosti projekta javno objaviti, međutim zahvalnost sindikata kao predstavnika radnika i samih pojedinaca te njihovih obitelji nije izostala. Projekt je, zbog priličnog broja radnika koji su se odazvali i zbog neuobičajenosti, izazvao veliki pozitivan odjek u našoj okolini. Jedino nam je žao što se nije odazvalo više muškaraca, ali to je posljedica različitog odnosa prema vlastitom tijelu i odgovornosti prema prevenciji i ranom otkrivanju bolesti gdje su žene hrabrije i odgovornije.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Smatramo da je projekt bio uspješan u smislu zaštite ljudskih prava, ne samo deklarativno nego konkretno u cilju zaštite zdravlja. U približno 10% slučajeva našle su se indicije koje su zahtijevale daljnje pretrage te je vjerojatno u nekim slučajevima otkrivena ma-

ligna bolest u ranoj fazi. Takav tip pregleda za pojedinca je puno skuplji i često osobe, zbog loše financijske situacije, odustaju od plaćanja specijalističkih pregleda isključivo zbog troškova.

Poslovne koristi

Poslovna korist društva je u smanjenju stope bolovanja u budućnosti te troškova rada, ali i samoj činjenici da društvo može računati na zdravu, motiviranu i efikasnu radnu snagu koja sudjeluje u kreiranju kvalitetnog proizvoda u svakodnevnoj borbi na tržištu sa svjetskom konkurencijom. Zadovoljan radnik koji se osjeća poštovano i cijenjeno od strane poduzetnika, zasigurno postiže bolje rezultate u radnim zadacima. Također smatramo da se projektom utjecalo na zadržavanje radnika u poduzeću koje zbog činjenice da je u tekstilnoj branši ima relativno niske osobne dohotke. Zbog dodatnih beneficija koje smo osigurali ovim projektom, radnici su motivirani da ne mijenjaju posao osjećajući da se poslodavac brine za njih i njihovo zdravlje te da ih se poštuje kao pojedince i osobe.

ETHOS - sustav promicanja etičnog ponašanja i poslovanja te brige za ljudska prava zaposlenika

CEMEX Hrvatska d.d.

Franje Tuđmana 45, Kaštel Sućurac

CEMEX Hrvatska najveći je regionalni proizvođač cementa te rastući proizvođač betona s tradicijom poslovanja dužom od sto godina, ali i jedna od prvih hrvatskih tvrtki koja je načela održivosti uvela u temelje svog upravljanja. Kao jedna od najvećih hrvatskih tvrtki i značajan poslodavac, CEMEX je odgovoran društveni partner koji svoje poslovanje temelji na principima održivog razvoja i poštivanja najviših etičkih načela.

Sažetak

Inicijativa ETHOS pokrenuta je kako bi zaposlenici u svoj svakodnevni rad lakše integrirali etiku i usklađenost, a njen osnovni cilj je usvajanje standarda i promicanje aktivnosti koje će unaprijediti i ojačati CEMEX-ovu poslovnu kulturu. ETHOS sustav počiva na Kodeksu etičnog i poslovnog ponašanja te obuhvaća savjetovanje o problematici etičnosti, sukladnosti i upravljanju, pristup velikom broju tečajeva vezanih uz etiku i sukladnost, pristup globalnim i lokalnim korporativnim politikama, savjete i alate za pomoć pri rješavanju etičkih dilema te ETHOS telefonsku liniju, kao siguran i povjerljiv kanal za postavljanje pitanja i prijavljivanje nepravilnosti vezanih uz etičnost, sukladnost i upravljanje.

Učinak na ljudska prava

ETHOS ima za cilj na sustavan način promicati te omogućavati i podržavati etično ponašanje svakog zaposlenika njegujući ljudska prava, posebno poštovanje međusobnih različitosti i mišljenja te sprječavanje svakog oblika diskriminacije ili uznemiravanja kao i međuljudske odnose koji potiču na suradnju i timski rad.

Sustav se temelji na 3 osnovna mehanizma koji osiguravaju provođenje etičnog ponašanja svakog pojedinca i poslovanja cijele organizacije:

- 1. Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja** pruža sve što zaposlenik treba znati o vrijednostima, načelima i smjernicama etičkog ponašanja te navodi moguće upitne scenarije i odgovore na često postavljana pitanja. Kodeksom se posebno promiču organizacijske vrijednosti. Jasno definirana CEMEX-ova vizija sastoji se od pet elemenata: svrhe, misije, strategije, modela poslovanja i vrijednosti, a ovo posljednje uključuje jamčenje sigurnosti, usredotočenost na kupce, razvoj izvrsnosti, poslovanje kao jedan CEMEX i djelovanje s integritetom. Kroz viziju, misiju i vrijednosti tvrtka komunicira svoj smjer djelovanja te iznosi etičke ciljeve organizacije.
- 2. ETHOS alati** odnose se na mehanizme koji podupiru i olakšavaju uspostavljanje, održavanje sustava i standarda etičkog djelovanja. Među njima ističu se linije

izvještavanja i savjetovanja za ranu identifikaciju etičkih problema i pravovremenu reakciju, kao uspostavljeni kanali preko kojih zaposlenici postavljaju pitanja, daju prijedloge, prijavljuju incidente. Edukacija i trening o etičkim pitanjima ključni su za minimaliziranje rizika odstupanja od Kodeksa i naših standarda poslovanja.

- 3. Etički odbor,** sa svrhom postavljanja što jasnijeg procesa upravljanja pritužbama i pitanjima vezanim uz Kodeks, tvrtka je uspostavila krovni odbor na razini grupe kao najviši autoritet za etička pitanja te etički lokalni odbor na razini poslovne jedinice čiji su članovi uvaženi i prepoznati zaposlenici.

Liderstvo i svrha

Uključenost vodstva je ključna za etičnost poslovanja. Iz tog razloga, ETHOS sustav postavljen je od samog vrha tvrtke i ima za cilj promovirati menadžere u ambasadore etičnog ponašanja. Voditelji su odgovorni da svojim primjerom potvrde i žive CEMEX-ove vrijednosti te potiču svoje kolege da se ponašaju i posluju na isti način. Od iznimne je važnosti da CEMEX-ovo vodstvo potiče neovisno i nepristrano djelovanje etičkih obora. Etički odbor je s jedne strane odgovoran za procesuiranje prijave kršenja Etičkog kodeksa, a s druge za promoviranje svijesti o važnosti etičnosti i zaštiti ljudskih prava unutar organizacije.

Procesi upravljanja

Kako bi osigurala da se načela definirana Kodeksom u praksi doista i provode, tvrtka je uspostavila jasan sustav i standarde etičkog djelovanja kroz dodatne komponente koje čine sastavni dio ETHOS inicijative. Implementirani su kontrolni mehanizmi pomoću kojih se jasno određuju područja za dodatna unaprjeđenja. S tim ciljem, u tvrtki se provode ispitivanja mišljenja zaposlenika koja daju odgovore na pitanja o zadovoljstvu međuljudskim odnosima, postojanju diskriminacije ili bilo kojeg drugog kršenja ljudskih prava, vjerodostojnosti voditelja i njihovom uzornom vođenju.

Rezultati istraživanja koji upućuju na područja na koja tvrtka mora fokusirati svoje napore i konkretne aktivnosti, temelj su za donošenje akcijskih planova. Na taj način, postignut je objektivna i strukturirana pregled stanja temeljem kojeg tvrtka jača svoju etičku kulturu.

Resursi

U koordinaciji krovnog i lokalnog etičkog odbora CEMEX provodi sve aktivnosti vezane uz implementaciju standarda ETHOS-a, informiranje, edukacije i unaprjeđenja sustava. Etički odbor djeluje u suradnji sa sektorom ljudskih resursa i sektorom korporativnih komunikacija. Tvrtka na globalnoj i lokalnoj razini kontinuirano ulaže u organizacijske, ljudske i infrastrukturne resurse kako bi održala i unaprjeđivala svijest i znanje o etičnom poslovanju i ponašanju, a u skladu s potrebama proizašlim iz godišnjih akcijskih planova.

Komunikacija i dijalog

Implementacija sustava za promicanje etičnog ponašanja i poslovanja te brige za ljudska prava zaposlenika moguća je samo kroz dvosmjernu komunikaciju.

Vodstvo tvrtke i etički odbor informiraju i educiraju sve zaposlenike o osnovnim načelima zaštite ljudskih prava i kako bi osigurali da se svi u skladu s njima i ponašaju. Istovremeno stvaraju uvjete u kojima zaposlenici, sigurno i bez straha od odmazde, mogu prijaviti kršenja ljudskih prava ili drugih principa etičnog poslovanja te mogu slobodno izraziti svoje mišljenje o ETHOS sustavu i dati prijedloge za unaprjeđenje.

U svrhu edukacije i informiranja koriste se standardni kanali internog komuniciranja poput redovitih sastanaka sa zaposlenicima, tekstova u internim glasilima tvrtke, promotivnih materijala, web i intranet stranice i oglasnih ploča i ostalog.

U svrhu prikupljanja povratnih informacija, prijedloga i prijave od strane zaposlenika koriste se različite vrste istraživanja mišljenja te ETHOS telefonska linija, kao sustav koji omogućuje anonimne prijave kršenja etičkog kodeksa.

Ovako organizirana dvosmjerna komunikacija ima za cilj kontinuirano poboljšavanje procesa unutar ETHOS sustava te podizanje razine zaštite ljudskih prava na radnom mjestu.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Uz preventivne aktivnosti koje zaposlenicima pomažu da prepoznaju i pravovremeno zaustave diskriminirajuća ponašanja, postignuto je da zaposlenici prijavljuju moguće prekršaje i vjeruju da će tvrtka temeljito istražiti sve prijave i prekršaje podnesene u dobroj namjeri. Ono što je rezultat inicijative jest otvorena komunikacija svih zaposlenika, voditelja i direktora bez straha od osвете, kao i svjesnost zaposlenika da se sa svim podacima dobavljenim u svezi s određenim slučajem postupa profesionalno i s povjerljivošću.

Poslovne koristi

Uspostavom jasnog i transparentnog sustava, postignuto je da etički standardi postanu sastavni dio organizacijske kulture tvrtke koja motivira i zadržava zaposlene, privlači nove zaposlenike, ali i omogućuje dugoročnu konkurentsku snagu i sliku organizacije kao poželjnog poslodavca i partnera.

Rezultati posljednjeg istraživanja o angažiranosti pokazali su kako je 85% zaposlenika ponosno što radi u tvrtki, a 72% rijetko razmišlja o odlasku u drugu tvrtku. Zaposlenici su kao najbolju, ocijenili kategoriju „suradnje“ što potvrđuje zdrave međuljudske odnose u organizaciji.

Jedan od pokazatelja zadovoljstva radnim uvjetima jest i izrazito niski koeficijent fluktuacije zaposlenika već duži niz godina, tako on u 2015. godini iznosi samo 2%.

Ključni promotivni čimbenik za uspješnu provedbu upravljanja raznolikošću i

sprječavanja diskriminacije, je i predanost top menadžmenta, a o čemu svjedoči rezultat istraživanja 360 stupnjeva u 2015. godini, gdje je vođenje primjerom i vjerodostojnost, nakon zaštite zdravlja i sigurnosti, druga najbolje ocijenjena kompetencija voditelja u organizaciji.

Ovi rezultati potvrđuju kako su sustavno i višegodišnje promicanje etičnog ponašanja i brige za ljudska prava svakog zaposlenika, pomogli u izgradnji prepoznatljivog pozitivnog imidža tvrtke, odnosno poslodavca, kao dobrog korporativnog građanina.

Novi model godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike

CEMEX Hrvatska d.d.

Franje Tuđmana 45, Kaštel Sućurac

CEMEX Hrvatska najveći je regionalni proizvođač cementa te rastući proizvođač betona s tradicijom poslovanja dužom od sto godina, ali i jedna od prvih hrvatskih tvrtki koja je načela održivosti uvela u temelje svog upravljanja. Kao jedna od najvećih hrvatskih tvrtki i značajan poslodavac, CEMEX je odgovoran društveni partner koji svoje poslovanje temelji na principima održivog razvoja i poštivanja najviših etičkih načela.

Sažetak

Projekt se odnosi na uvođenje novog modela godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike kojim su individualna ocjena zaposlenika i ostvaren kompanijski financijski rezultat direktno povezani s godišnjom nagradom zaposlenika. Projekt je odličan primjer suradnje svih hijerarhijskih razina u organizaciji, a osobito kvalitetnog dijaloga između sindikata i poslodavca.

Učinak na ljudska prava

Uvođenjem novog modela godišnjeg nagrađivanja CEMEX je napravio važan zaokret u shvaćanju da kao organizacija moramo poticati izvrsnost te nagrađivanje najboljeg učinka. Fiksni i za sve jednak iznos božićnice, tvrtka je zamijenila fleksibilnim modelom godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike.

Po novom modelu visina iznosa božićnog bonusa ovisi o ostvarenju financijskog rezultata tvrtke s jedne strane te o individualnoj ocjeni zaposlenika s druge strane.

Vrijednost ove inicijative je ta što su novim modelom nagrađivanja obuhvaćeni svi zaposlenici, od direktora i voditelja do posljednjeg radnika u pogonu. Time se stvara značajan osjećaj povezanosti prema istom cilju i pomaže da se više nego ikad prije i zajednički „vuče“ poslovanje u istom smjeru.

U provedbi ovakvog novog pristupa bilo je nužno razumijevanje i suradnja od strane sindikata. Predstavnici sindikata tvrtke bili su upoznati s razvojem novog modela procjene učinka te su sudjelovali u svim edukacijama. Ono što je osobito važno jest da su bili važan izvor povratnih informacija i prijedloga. To je bila nova uloga sindikata, u kojoj je kao partner sudjelovao u kreiranju i provođenju novog modela godišnjeg nagrađivanja radnika, što je naposljetku rezultiralo ugrađivanjem novog modela nagrađivanja u kolektivni ugovor.

Za uspjeh uvođenja novog modela godišnjeg nagrađivanja zaposlenika od presudne važnosti bio je sam proces procjene radnog učinka jer je on donosio individualnu ocjenu koja je u konačnici utjecala na iznos božićnog bonusa. Važno je naglasiti kako

model nije osmislila i nametnula uprava tvrtke, već je osmišljavanje modela u potpunosti povjereno radnoj skupini koju su činili zaposlenici iz različitih sektora, različitih organizacijskih razina, stupnja i vrste obrazovanja. Model se temeljio na jasno postavljenim ciljevima, definiranim na skali od 6 ocjena čime je postignuta veća objektivnost ocjene izvedbe svakog radnika, veća ujednačenost kriterija ocjenjivanja kroz cijelu organizaciju te jasnije komuniciranje i razumijevanje očekivanja od strane radnika.

Liderstvo i svrha

U projekt je bila uključena najviša razina menadžmenta tvrtke te smo imali podršku i razumijevanje vodstva CEMEX-a globalno. Ono što je specifično i osobito vrijedno je to što je Uprava dala "odriješene ruke" zaposlenicima tj. radnoj skupini koja je bila sastavljena od zaposlenika, predstavnika različitih sektora i razina upravljanja.

Projekt proizlazi iz jednog od tri strateška cilja poduzeća - izvrsnosti u upravljanju ljudskim resursima - te je dio akcijskog plana koji je kreiran nakon provedenog istraživanja o angažiranosti zaposlenika.

Ciljevi projekta se odnose na stvaranje poticajnih i ravnopravnih uvjeta za upravljanje radnim učinkom zaposlenika. Implementacijom ovog projekta tvrtka je težila ispraviti nepravdu i neujednačenost prethodnog modela ocjenjivanja, koji nije uspio suzbiti subjektivnu procjenu ocjenjivača, čime su se neke grupe radnika ili pojedinci mogli naći u nepovoljnijem položaju, primjerice miljenik šefa, strogi ili blagi šef nemaju iste kriterije ocjenjivanja i sl. Nužan uvjet za uspjeh projekta, odnosno novog modela godišnjeg nagrađivanja, bio je osiguravanje transparentnog, pravednog i objektivnog ocjenjivanja radnog učinka. To je ujedno bila i najveća briga i zahtjev sindikata.

Procesi upravljanja

Projektom je koordinirao sektor ljudskih resursa, temeljem gore pojašnjenih ciljeva. Odvijao se u paralelnim fazama kroz dva ciklusa. Prvi ciklus se odnosio na 2015. godinu u kojoj je cilj bio razviti novi model te cijeli proces „okruniti“ unošenjem u Kolektivni ugovor. Drugi ciklus, proveden u (2016. godini, se odnosio na revidiranje modela nakon prvog ciklusa ocjenjivanja koji je poslužio kao testno razdoblje. Radna skupina bila je zadužena za osmišljavanje modela procjene učinka i povezivanja sa isplatom božićnog bonusa, a sektor ljudskih resursa za organizaciju i provođenje edukacije, uz značajan utjecaj i sudjelovanje članova radne skupine.

Uvođenje novog modela nagrađivanja bilo je organizirano kroz 3 procesa: novi model procjene učinka, pregovori sa sindikatom kako bi se model nagrađivanja ugradio u novi kolektivni ugovor, te edukacija i komunikacija sa svim uključenim stranama. Procesi su se međusobno ispreplitali kako bi se osigurala dovoljna uključenost svih sudionika, prihvaćanje njihovih primjedbi i prijedloga te u konačnici konsenzusom došlo do najprihvatljivijeg modela.

Resursi

Projekt je osmišljen i vođen internim snagama i resursima. U procesu edukacije korištene su usluge vanjskih edukatora koji bili angažirani kao moderatori radionica. Edukativne radionice su uvijek imale dvostruku svrhu: unaprjeđivanje određenih vještina upravljanja ljudima (povratno informiranje, ocjenjivanje učinka, postavljanje ciljeva) te prezentaciju projekta, diskusiju i propitivanje novog modela.

Posebno treba istaknuti ulogu i uloženi rad radne skupine, sastavljene od osam članova, imenovane za kreiranje novog modela procjene učinka, koji su tijekom dvije godine provedbe ovog projekta uložili veliki entuzijazam, puno vremena i truda. Sudjelovali su u implementaciji projekta od početka do kraja, od sastanka s upravom do pojedinačne komunikacije s radnicima.

Komunikacija i dijalog

Komunikacija se odvijala prema sindikatu i radnicima, voditeljima, upravi te direktoru regije Mediteran kao predstavniku uprave CEMEX-a globalno. Najintenzivnije korišten način komunikacije s upravom bili su sastanci i prezentacije.

Osim direktne komunikacije od strane nadređenog prema svakom timu pojedinačno, radnicima je model komuniciran na redovitim kvartalnim sastancima sa zaposlenicima. Posebno efikasni su bili i manji sastanci sa radnicima u cementnim operacijama, kojih je održano četrnaest. Predstavnici radne skupine odlazili su u pogon kako bi im na njihovom terenu prezentirali i pojasnili novi model i proceduru. Treba a napomenuti kako je i eksterna javnost bila upoznata s projektom kroz distribuiranu objavu za medije.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Projekt uvođenja novog modela godišnjeg nagrađivanja omogućio je značajno pravednije i objektivnije ocjenjivanje te veću transparentnost procesa. Omogućio je zaposlenicima da se osjećaju vlasnicima svoje sudbine jer im se jasno komunicira što se od njih očekuje na radnom mjestu te kako mogu poboljšati svoju izvedbu. Radnici mogu argumentirano razgovarati sa nadređenim o tome je li pravedno i točno ocijenio ostvarenje pojedinih ciljeva, a time i cijele izvedbe, odnosno ocjene.

Novi sustav je omogućio da se jasnije i čvršće poveže ocjena s opisom radnog mjesta tj. traženim standardnim učinkom na tom radnom mjestu. Tvrtka ocjenjuje koliko dobro radnik obavlja svoj posao i kako ostvaruje dogovorene ciljeve i kriterije, dakle ne ocjenjuje se radnika već njegov učinak. Na taj način CEMEX je postigao da sustav dobro valorizira različite razine radnih mjesta te je moguće da radnik na hijerarhijski najnižoj poziciji ostvari vrlo visoku ili najvišu ocjenu.

Poslovne koristi

Sustav je alat za usmjeravanje strateškog smjera tvrtke, jer se strateški ciljevi i prioriteti jasno i jednostavno mogu spustiti na sve radnike.

Uvođenjem novog sustava godišnjeg nagrađivanja, tvrtka je podigla zainteresiranost zaposlenika za vlastiti učinak, ocjenu i povratnu informaciju o svom radu. S druge strane utjecano je i na svijest o značenju kompanijskog financijskog rezultata i dobrog poslovanja tvrtke u cjelini. Omogućili smo da svaki radnik intenzivnije razmišlja o svojoj ulozi u ostvarenju zajedničkog kompanijskog cilja.

Sigurnosno zaključavanje - LOCK OUT

CEMEX Hrvatska d.d.

Franje Tuđmana 45, Kaštel Sućurac

CEMEX Hrvatska najveći je regionalni proizvođač cementa te rastući proizvođač betona s tradicijom poslovanja dužom od sto godina, ali i jedna od prvih hrvatskih tvrtki koja je načela održivosti uvela u temelje svog upravljanja. Kao jedna od najvećih hrvatskih tvrtki i značajan poslodavac, CEMEX je odgovoran društveni partner koji svoje poslovanje temelji na principima održivog razvoja i poštivanja najviših etičkih načela.

Sažetak

Unutar proizvodnih dijelova sustava u kojima postoji potreba za kontrolom i održavanjem opreme, zaposlenici su izloženi povećanim rizicima od ozljeda uslijed opasnosti od rotirajućih dijelova postrojenja, udara električne energije, posuda pod tlakom i sl. Zbog nerazumljivih ili pogrešno prenesenih informacija između dviju smjena ili radnika, može doći do teških ozljeda sa smrtnim ishodom. Kako bi izbjegla neželjene događaje, tvrtka CEMEX Hrvatska je implementirala sigurnosnu proceduru zaključavanja/isključivanja strojeva, uređaja i opreme – LOCK OUT. Prije početka rada na pojedinom postrojenju, uređaju ili opremi potrebno je izolirati izvore potencijalne opasnosti i spriječiti ponovno uključivanje pomoću osobnog sigurnosnog lokota. Primjenom ovog sigurnosnog standarda radni zadaci u tvrtki se mogu obavljati na najsigurniji način, a osnovni cilj opisanog projekta jest podizanje standarda sigurnosti, zaštite i zdravlja na radu.

Učinak na ljudska prava

Ovom sigurnosnom procedurom je uvedeno osobno upravljanje sigurnošću. Svaki zaposlenik ili kooperant postavljanjem osobnog sigurnosnog lokota na dio postrojenja, strojeva ili uređaja, može biti siguran da neće doći do slučajnog ili namjernog pokretanja opreme sve dok zadnji lokot ne bude uklonjen. To pruža veću sigurnost prilikom izvođenja radova, jer su ovom procedurom eliminirane potencijalne opasnosti kada zaposlenik nije prisutan prilikom uključivanja/isključivanja postrojenja.

Liderstvo i svrha

Liderski pristup koji tvrtka očekuje kod voditelja je provođenje aktivnosti definiranih kroz priručnik za upravljanje projektom. Također, liderstvo se očituje i kroz osjećaj odgovornosti koji voditelji trebaju razvijati, a upravo je odgovornost jedna od ključnih karakteristika kad je riječ o zaštiti na radu. U CEMEX-u odgovornost podrazumijeva definiranje radnih zadataka koje je potrebno obaviti da bi se postigao cilj i osiguravanje uvjeta koji će omogućiti da radne aktivnosti budu obavljene na siguran način. Ključna poruka liderstva kroz odgovornost unutar tvrtke se očituje kroz poruku da je najbolji sustav sigurnosti bezvrijedan, ukoliko se alati, u ovom projektu LOCK OUT, ne koriste u skladu s namjenom. U CEMEX-u ne kažnjavamo radnike već ispravljamo loše ponašanje

i većina zaposlenika pozitivno je reagirala na sigurnosno upravljanje jer zbog implementacije navedene inicijative rade na sigurniji način.

Procesi upravljanja

CEMEX-ov Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću stvoren je, kako bi se osigurao praktičan sustav utemeljen na nadgledanju rizika, uz maksimalnu podršku najviše razine, sve sa ciljem osiguranja resursa za implementiranje navedenog, ali i drugih projekata iz zaštite na radu. Tvrtka je oblikovala razne programe da bi naznačila ključne zdravstvene i sigurnosne rizike i da bi se postigla svoj krajnji cilj vezan uz zdravlje i sigurnost - nula ozljeda na radu. Navedeni programi uključuju upravljanje zdravljem i sigurnošću, istraživanje glavnog uzroka nesreće, provedbu dobrih treninga, a sve s ciljem temeljnih pretpostavki izrade projektnog zadatak za dobivanje potrebnih sredstava za implementaciju planiranog projekta.

Resursi

Projekt ekonomski spada u CAPEX kapitalnu investiciju, ukupna investicija u tehničkom smislu je iznosila 1.8 milijuna kuna i bila je podijeljena u tri godine.

Komunikacija i dijalog

Za navedeni projekt osmišljena je i primijenjena praksa izravnog komuniciranja između radnika i voditelja. Cilj je bio učinkovito komunicirati jedan na jedan, uputiti radnike u svrhu projekta i osigurati nultu stopu incidenata te prepoznati ključne poruke u komunikaciji s radnicima. Prilikom dijaloga s radnicima voditelji su se vodili postulatima da manje pričaju, a više slušaju te postavljaju pitanja, kako bi bili sigurni što radnici trebaju. Razgovori su obavljani unutar pogona te su voditelji na licu mjesta mogli vidjeti kako najbolje primijeniti sve informacije koje su dobili od radnika.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Sigurno i zdravo radno mjesto preduvjet je za očuvanje temeljnih ljudskih prava kad je riječ o radu i tim se načelom CEMEX vodi u svim aspektima svoga poslovanja. Jamčenje sigurnosti, kao jedna od temeljnih vrijednosti tvrtke, znači kako tvrtka osigurava da zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenika, kooperanata i zajednice bude uvijek na prvom mjestu. Svi projekti tvrtke u ovom segmentu vode računa o temeljnim ljudskim pravima, a činjenica da se oni ne primjenjuju samo na zaposlenike CEMEX-a, već i na sve zaposlenike dobavljača, za koje je potrebno osigurati takvu zaštitu, govori u prilog činjenici da se utjecaj ovog projekta pruža široko kroz naš lanac vrijednosti i dodiruje brojne članove zajednice u kojoj poslujemo. Slučajno pokretanje opreme je onemogućeno, a dostignuti standardi su svrstali CEMEX-ova postrojenja u red najsigurnijih postrojenja u industriji cementa, ali i u industriji općenito.

Poslovne koristi

Samo radnik koji se na svom radnom mjestu osjeća sigurno i poštovano može zaista doprinijeti ostvarenju poslovnih ciljeva tvrtke. CEMEX ima jednu od najmanjih stopa izgubljenih radnih dana zbog ozljeda na radu, ne među cementnim, već i među industrijskim postrojenjima u Hrvatskoj uopće te kontinuirano radi na postizanju i zadržavanju svog najvažnijeg cilja - stope od nula ozljeda na radu. Implementacijom ovog projekta tvrtka je uspjela radne aktivnosti učiniti maksimalno sigurnim, uz kontinuirani proizvodni proces. Sigurnosnim zaključavanjem u potpunosti je isključena mogućnost slučajnog aktiviranja dijela postrojenja, a samim time i bilo koja mogućnost radne nesreće.

dm...jer tu živim zdravo

dm- drogerie markt d.o.o.

Kovinska 5, Zagreb

dm je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u Europi. 1973. otvorena je prva prodavaonica dm-a u Njemačkoj, a 1996. prva prodavaonica u Hrvatskoj. Danas dm posluje u 156 prodavaonica u 60 gradova u Hrvatskoj. Asortiman obuhvaća više od 16.700 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja, ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga, hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda, a upotpunjen je s 25 robnih marki dm-a. Dvadeset godina nakon otvorenja prve prodavaonice u Hrvatskoj, dm je vodeća drogerija na hrvatskom tržištu.

Sažetak

Temeljem internog istraživanja provedenog na razini dm koncerna te uzevši u obzir podatke koji pokazuju da čak trećina povreda na radu potječe od povreda nastalih nepravilnim rukovanjem teretom, dm je 2015. pokrenuo projekt **dm...jer tu živim zdravo** čiji je cilj staviti naglasak na neprekidno unaprjeđenje zdravlja pomoću edukacija, medicinskih pregleda, masaža, vježbanja i raznih drugih aktivnosti. U sklopu projekta djelatnici imaju mogućnost tri puta tjedno otići na masažu koju provodimo u suradnji sa Zadrugom slijepih i slabovidnih osoba te fizioterapiju koju uspješno provodi tim poliklinike Sveti Rok iz Zagreba. Uz popuste u fitness centrima diljem RH djelatnicima smo omogućili i vježbanje u dm centrali uz stručno vodstvo. U poslovnoj godini 2016. dm ide korak dalje te pokreće aktivnost Ambasadori zdravlja čiji je glavni cilj djelatnicima osigurati zdravlje na radnom mjestu. Edukacijom u trajanju od četiri dana 43 ambasadora usvojila su osnovna znanja iz anatomije, o zdravlju kralježnice, pravilnom držanju, pravilnom dizanju tereta te o mnogim drugim područjima vezanim uz brigu o zdravlju. Projektom smo stavili naglasak na neprekidno unaprjeđenje zdravlja djelatnika.

Učinak na ljudska prava

Pitanje prava na zdravlje nerijetko se zanemaruje sve do uspostave dijagnoze. U dm-u iskreno vjerujemo kako svatko ima pravo na pristup standardu života koji omogućuje očuvanje i brigu o zdravlju. Smatramo da je zadaća poslodavca osigurati djelatnicima prostor i uvjete za rad koji omogućuju očuvanje zdravlja, a sudjelovanjem u internom istraživanju, svaki djelatnik pojedinačno ima priliku izravno utjecati na podizanje razine zadovoljstva na radnom mjestu.

Liderstvo i svrha

Voditeljica Ljudskih resursa i članica Uprave, gospođa Ana Fostač-Krilčić aktivno je uključena u provedbu i osmišljavanje projekta, a voditeljica projekta je menadžerica Razvoja ljudskih resursa, gospođa Nataša Odak. Važnost i svrhu projekta prepoznali su svi članovi Uprave i direktor tvrtke čime je osigurana potpora projektu na svim razinama, bilo to u financijskom smislu ili na razini ljudskih resursa.

Procesi upravljanja

Upravljački procesi prilagođeni su potrebama projekta jer u samoj realizaciji sudjeluju djelatnici iz gotovo svih odjela tvrtke. Kako je dm projektno orijentirana tvrtka na svim područjima provedbe aktivnosti sudjeluju kolegice i kolege koje su najkompetentniji za pojedino područje. Tako su u izradi i postavljanju plakata o pravilnom dizanju tereta u svim prodavaonicama te u distributivnom centru sudjelovali kolege stručnjaci iz područja Zaštite na radu. Za fizioterapije i masaže u dm centrali koje se održavaju tri puta tjedno, uređena je posebna prostorija, a djelatnici se na fizioterapiju i masaže prijavljuju na tjednoj bazi putem obrasca na internoj web stranici. Pilates i vježbe za noge-stražnjicu-trbuh provode se u dm centrali dva puta tjedno u dvorani koju smo opremili adekvatnom opremom, a kolegice i kolege iz radne grupe koordiniraju cijeli proces u suradnji s trenerima. Kroz aktivnost Ambasadori zdravlja educiramo djelatnike iz prodavaonica i distributivnog centra o važnosti pravilnog dizanja tereta te brizi o zdravlju. Prije početka edukacije stručni tim iz tvrtke Motus Melior napravio je analizu rada djelatnika u prodavaonicama i u distributivnom centru te detektirao situacije s kojima se djelatnici susreću prilikom obavljanja radnih zadataka i u radnoj okolini, a koje direktno utječu na zdravlje kralježnice. Usvojena znanja prenosit će na svoje kolegice i kolege u prodavaonicama i distributivnom centru te im služiti kao motivacija i primjer pravilnog kretanja i držanja na radnom mjestu.

Resursi

Projekt je osmišljen od strane Odjela razvoja ljudskih resursa i radne skupine koja se sastoji od predstavnika drugih odjela poput Informatike, Marketinga, Nabave, Materijalnog poslovanja, Robnog poslovanja filijala, Kontrolinga, Ulaza robe i dr. Za projekt se na godišnjoj razini planiraju sredstva prema procjeni odgovornih osoba i članova radne skupine zaduženih za projekt, a tvrtka osigurava financijska sredstva i adekvatne prostore za organizaciju aktivnosti te za rad članova radne skupine. Pored internih resursa u projektu surađujemo s mnogim partnerima koji su nam podrška u realizaciji aktivnosti. Tako sistematske preglede provodimo u suradnji sa šest poliklinika, a stomatološki pregledi provode se u suradnji sa stomatološkim ordinacijama u osam gradova. Trošak stomatoloških i sistematskih pregleda u potpunosti pokriva dm. Fizioterapije provodimo u suradnji s poliklinikom Sveti Rok iz Zagreba, a masaže se organiziraju u suradnji sa Zadrugom slijepih i slabovidnih osoba. Vježbanje u dm centrali organizirano je u suradnji s fitness centrom Magic Well te je u njihovim centrima diljem Hrvatske svim djelatnicima omogućeno vježbanje po povoljnijoj cijeni dok je edukacija za Ambasadori zdravlja provedena u suradnji sa stručnim timom Sportskog i rehabilitacijskog centra Motus Melior. Tijekom poslovne godine 2016. održali smo preko 300 fizioterapija i gotovo 600 masaža u dm centrali, a trenutno tamo vježba oko trideset djelatnika.

Komunikacija i dijalog

Sve informacije vezane uz provedbu projekta djelatnicima su komunicirane putem e-maila, oglasne ploče i na internoj web stranici. Članovi radne grupe predstavili su pro-

jekt djelatnicima, menadžerima te članovima Uprave na sastancima Uprave. O projektu smo obavijestili i Odjele razvoja ljudskih resursa u svim zemljama koncerna te smo im održali školovanje vezano uz provedbu projekta.

Partnerne smo konzultirali tijekom cijele provedbe projekta te su nam njihovi savjeti bili važni prilikom oblikovanja i organizacije projekta.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

U našem poslovanju orijentirani smo prvenstveno prema čovjeku bez obzira je li on kupac, zaposlenik ili partner, stoga je u našoj filozofiji poslovanja primarno osigurati sva temeljna ljudska prava što je i prepoznato i cijenjeno u javnosti. Ciljani korisnici, naši djelatnici, dobili su priliku na radnom mjestu poduzeti konkretne mjere za očuvanje zdravlja. Poslodavac je obvezan osigurati sigurne uvjete rada na način koji ne ugrožava zdravlje radnika. dm ovdje ide korak dalje, na način da zdravlje djelatnika podiže na višu razinu.

Poslovne koristi

Aktivnosti koje smo omogućili djelatnicima, možemo shvatiti kao njihovo nematerijalno nagrađivanje - sada su motiviraniji, svjesniji i zdraviji. Osim djelatnika, partneri, kupci i šira javnost prepoznali su projekt kao pozitivan, što utječe i na percepciju i reputaciju same tvrtke. Ovim projektom razvili smo novu mrežu partnera, pažljivo birajući kontakte kojima će također biti od koristi. Samo ulaganje u radne uvjete i u brigu o zdravlju djelatnika dugoročno ima utjecaj i na smanjenje broja sati bolovanja. Na tržištu smo prepoznati kao poslodavac koji brine o svojim djelatnicima što potvrđuje činjenica da je dm sedmi put zaredom zauzeo 1. mjesto u istraživanju Poslodavac prvog izbora.

„Tko zapravo pobjeđuje“ – projekt izrade materijala i edukativnog sadržaja za diseminaciju preventivnog programa kockanja mladih u RH

Hrvatska Lutrija d.o.o., Ulica grada Vukovara 72, 10000 Zagreb

Hrvatska Lutrija d.o.o. priređuje igre na sreću, što uključuju lutrijske i kladioničke igre, igre na automatima, igre u casinu, te igre koje se priređuju putem Interneta. Igre se priređuju tako da budu zabavne igračima i korisne za cijelo društvo i da doista budu - Više od Igre. Hrvatska Lutrija d.o.o. članica je udruženja europskih i svjetskih lutrijskih organizacija i dosljedno primjenjuje standarde odgovornog priređivanja igara na sreću, što potvrđuje europskim i WLA certifikatima odgovornog priređivača igara na sreću.

Sažetak

“83% hrvatskih srednjoškolaca se prije punoljetnosti bar jednom u životu kladilo, kockalo ili okušalo u nekoj drugoj igri na sreću. Svaki treći srednjoškolac se redovito kladi na sportske rezultate. Na žalost ni mladi, a ni njihovi roditelji ne smatraju da su igre na sreću jako štetne i opasne, a upravo zbog kockanja i klađenja oko 12 posto hrvatskih srednjoškolaca ima ozbiljne, štetne psihosocijalne posljedice.” – navodi doc. dr.sc. Neven Ricijaš.

Ključni čimbenici koji neku igru na sreću čine opasnom i rizičnom za razvoj ovisnosti su mogućnost učestalosti igranja, brzina događaja i saznavanja rezultata, te osjećaj da se znanjem i vještinom može utjecati na ishod, odnosno na dobitak. Posebno rizična igra na sreću za mlade, ali i za odrasle, je sportsko klađenje.

Od 2010. godine Hrvatska Lutrija podupire znanstveno-istraživački projekt “Kockanje mladih u Hrvatskoj” u okviru kojeg se je razvio i prvi nacionalni preventivni program kockanja mladih pod nazivom “Tko zapravo pobjeđuje?” realiziran u suradnji s Edukacijsko rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Ciljevi ovog preventivnog programa su osvijestiti i educirati mlade ljude, prezentirati iskrene i informacije o igrama na sreću (često djeca misle da je klađenje lagan način zarade novaca i korisno utrošeno vrijeme - jer eto postaju “vrsni znalci” sportskih prilika, često potencirani od strane prijatelja koje djeca prihvaćaju da bi se uklopila u željeno društvo, tzv. pritisak okoline). Projekt „Tko zapravo pobjeđuje?” trenutno je u završnoj fazi i trebao bi u srednjim školama zaživjeti već iduću školsku godinu.

Učinak na ljudska prava

Dostupnost igara na sreću naglo je porasla, a tržište je postalo zasićeno legalnim i ilegalnim priređivačima, a kao poseban brzorastući problem postao je i porast ovisnosti o kocki kod maloljetnika. Hrvatska Lutrija d.o.o. uvidjela je nedostatke u sustavnom pristupu problemu ovisnosti i započela akcije istraživanja i iznalaženja potencijalno zainteresiranih dionika. U izuzetno malom krugu dionika ostvarena je kvalitetna komunikacija i suradnja.

Osim uloženih financijskih sredstava za istraživanja, uložena su i sredstva u adekvatnu edukaciju zaposlenika i dionika kako bi u domeni svog djelovanja bili u mogućnosti minimizirati negativne posljedice.

Osim toga, Hrvatska Lutrija postala je svojevrsni poticatelj komunikacije između stručnjaka iz područja ovisnosti i regulatora.

Doc. dr.sc. Neven Ricijaš i tim sa Edukacijsko rehabilitacijskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu izuzetni su stručnjaci u području svog djelovanja i partnerstvo s njima omogućilo nam je da dobivena znanja profesionalno primjenjujemo.

Bilo bi izuzetno dobro rješenje da ovaj pristup poslovanju žele preuzeti i ostali priređivači jer bi se time pokrenula šira društvena intervencija oko problema nastalih neodgovornim priređivanjem, izgradnji sigurnog okruženja za odgovorno igranje, a svakako bi se povećalo poštivanje zakonskih normi kada je u pitanju zabrana kockanje maloljetnih.

Liderstvo i svrha

Projektom izrade materijala i edukativnog sadržaja za diseminaciju preventivnog programa kockanja mladih „Tko zapravo pobjeđuje“ obuhvaćeni su strateški dijelovi organizacije, od Uprave pa do Ureda za strateški razvoj u kojem je pozicionirana služba za DOP.

Radi bolje integracije mjera društveno odgovornog poslovanja uspostavljeno i Povjerenstvo za DOP, sastavljeno od 9 članova iz različitih organizacijskih jedinica.

Zagovaranje projekta unutar poduzeća podrazumijevalo je aktivan rad na poboljšanju postojećih politika i praksi, a zagovaranje izvan poduzeća sastojalo se u osvješćivanju igrača i javnosti o štetnosti uključivanja maloljetnih osoba u igre na sreću. Svrha projekta je bila osigurati sve potrebne pisane materijale za buduću diseminaciju i implementaciju preventivnog programa kockanja mladih „Tko zapravo pobjeđuje“ u srednjim školama.

Procesi upravljanja

Nositelj projekta je Edukacijsko rehabilitacijski fakultet sveučilišta u Zagrebu, a voditelj projekta doc.dr.sc. Neven Ricijaš, član Odsjeka za poremećaje u ponašanju, te tim koji se sastoji od sljedećih suradnika - dr.sc. Dora Dodig, doc.dr.sc. Valentina Kranželić, dr.sc. Aleksandra Huić. Ključne projektne aktivnosti definirane su ugovorom. Za potrebe osmišljavanja i kreiranja edukativnog materijala za prodavače Hrvatske Lutrije na Edukacijsko rehabilitacijskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu organizirane su fokus grupe.

Resursi

Resursi su objektivno planirani, a izvršenje svake pojedine faze projekta bilo je popraćeno izvještajima. Trošak prvog djela projektnih aktivnosti iznosio je 75.000,00 kuna. Ostale troškove koji su se odnosili na tiskanje edukativnog materijala, priručnika u nakladi od 200 primjeraka te radnih bilježnica u minimalnoj nakladi od 1500 primjeraka.

Komunikacija i dijalog

Komunikacija je prilagođena različitim ciljanim skupinama. Interno su korišteni svi dostupni komunikacijski kanali, primjerice intranet, interno glasilo Bubamara, a što se tiče komuniciranja eksternoj javnosti korištene su web stranice, godišnja izvješća, nastupi u radio i tv emisijama, stručnim skupovima.

Rezultati istraživanja „Kockanje adolescenata u gradu Zagrebu“ (2010.) te „Navike i obilježja kockanja adolescenata u urbanim sredinama u Republici Hrvatskoj“ (2011.) i „Sportsko kladenje i druga rizična ponašanja hrvatskih srednjoškolaca (2015.)“ prezentirani su i distribuirani među uključenim partnerima te objavljeni na web stranicama Hrvatske Lutrije, www.lutrija.hr

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Pravovremena identifikacija, detekcija te edukacija usmjerena na ranjive skupine/maloljetnike kroz projekt pridonosi prevenciji razvoja ovisnosti i poremećaja u ponašanju djece i mladih te zaštitu njihova mentalnog zdravlja.

Navedene aktivnosti usmjerene su ostvarivanju postavljenih projektnih ciljeva koji obuhvaćaju suzbijanje i sprječavanje pojave ovisnosti o kocki među djecom i mladima te rizičnog ponašanja djece i mladih vezano uz eksperimentiranje sa igrama na sreću.

Poslovne koristi

Igre na sreću su prvenstveno zabava, a svi dobitci i gubici u igrama na sreću su stvar slučaja ili nekog drugog neizvjesnog događaja. Ukoliko se igre priređuju na odgovoran način one su korisne za društvo jer generiraju sredstva za društveno korisne djelatnosti. Ukoliko se priređuju na neodgovoran način potpomažu razvoj visoke pojavnosti ovisnosti o igrama na sreću.

Program prevencije kockanja mladih „Tko zapravo pobjeđuje“ predstavlja praktični i društveni doprinos aktivnostima koje su bile usmjerene na mjerenje prevalencije kockanja, aktivnosti kockanja i obilježja mladih koji kockaju te imaju razvijene probleme s kockanjem. Hrvatska Lutrija d.o.o. i nadalje planira pomagati program. No još važniji su pristupi koje smo uveli, a odnose se na temu maloljetnika. Naime iako je Zakonom o igrama na sreću zabranjeno primanje uplata od osoba mlađih od 18 godina, Hrvatska Lutrija d.o.o. je zauzela stav da maloljetnike nikako ne dovodimo u kontakt s igrama na sreću.

Primjerice; maloljetnicima nije dozvoljeno ni biranje ekspres ili instant lutrije u prisutnosti roditelja. Ovaj pristup izabrali smo uvažavajući preporuke stručnjaka, a temelji se na nezrelosti mlade osobe da zauzme ispravan stav prema igrama na sreću u dobi prije 18 godina. Takvim pristupom uvažavamo prava djece i mladih na razvoj punog potencijala, podižemo svijest roditelja i nadamo se, razvijamo odgovorniji pristup igrama na sreću .

Zaključenje stečaja i strateški razvoj Jadrana d.d.

Jadran d.d.

Ul. bana Jelačića 16, Crikvenica

Jadran d.d. za hotelijerstvo i turizam najveći je gospodarski subjekt na području Grada Crikvenice. U svojem vlasništvu ima osam hotela, dva kampa i dva naselja te ukupno 1790 smještajnih jedinica. Nakon dugogodišnje agonije započele sredinom 90-ih godina, 2010. godine otvoren je stečajni postupak, koji je u tom trenutku bio najveći stečajni postupak u RH, a zaključen je početkom 2014. godine nakon čega je pokrenut veliki investicijski ciklus te ubrzani razvoj tvrtke koja je kičma gospodarstva Grada Crikvenice sa posebnim naglaskom na povećanje prava radnika, razvoja interne komunikacije, povrata duga bivšim i sadašnjim radnicima te društveno odgovorno poslovanje

Sažetak

Jadran d.d. tvrtka je s tradicijom starom 52 godine. Nakon višegodišnjeg poslovanja s gubicima koji su iznosili preko 700 milijuna kuna, blokadi računa od 1997. godine te isplatom smanjene plaće zaposlenicima ili neisplate plaće, 2010. godine otvoren je stečajni postupak. Samo otvaranje stečaja značilo je i prekid radnog odnosa za preko 200 zaposlenih od kojih je 140 nastavilo svoj rad u tvrtki temeljem ugovora na određeno vrijeme. Nakon završetka stečajnog postupka u kojem je tvrtka restrukturirana, uprava tvrtke prišla je pregovorima i zaključivanju novog kolektivnog ugovora iako to nije bila zakonska obveza čime su povećana prava zaposlenih, kontinuirano se ulaže u edukaciju zaposlenika, a dug bivšim i sadašnjim radnicima – vjerovnicima prvog višeg isplatnog reda od 61 milijun kuna, podmiren je dvije i pol godine prije roka. Nakon zaključenja stečajnog postupka izrađen je Strateški poslovni plan Jadrana d.d. za razdoblje od 2016. do 2025. godine koji kroz rast plaća od 3% te konstantna ulaganja u obrazovanje pokazuje posvećenost tvrtke razvoju ljudskih potencijala. Predviđa se rast prosječnog broja zaposlenih za 19% te ukupna ulaganja u razvoj ljudskih resursa od 5,8 do 8,3 milijuna kuna u razdoblju poslovnog plana. Uprava Jadrana d.d. provela je i savjetovanje o SPP-u sa sindikatima, radničkim vijećem, lokalnom i regionalnom samoupravom, ključnim udrugama iz sektora te turističkim zajednicama te je dobivena suglasnost navedenih dionika.

Inovativnost

Stečajnim planom je, posebno za vjerovnike iz skupine bivših i sadašnjih zaposlenika, predviđena isplata preko 60 milijuna kuna 50% u dionicama, a 50% u novcu kroz 60 mjeseci od okončanja stečajnog postupka dok je za druge vjerovnike predviđena isplata isključivo u dionicama. Namirenje tražbina radnicima i prvog višeg isplatnog reda dionicama provedeno je odmah po zaključenju stečajnog postupka, dok je 50% u novcu isplaćeno u cijelosti 2 i pol godine prije roka. Također, odmah nakon zaključenja stečajnog postupka uprava je započela pregovore sa sindikatima o kolektivnom ugovoru kojim su

podignuta prava zaposlenih. Također novi ugovori su sklopljeni na neodređeno vrijeme te je danas u Jadran d.d. stalno zaposleno preko 140 ljudi. Usporedno sa pokretanjem investicijskog ciklusa u podizanje kategorizacije objekata, pokrenuta je i edukacija zaposlenika koji svake godine prolaze neki oblik edukacije i podizanja razine znanja i vještina. Strateškim planom poslovanja za razdoblje od 2016. do 2025. godine poseban je naglasak stavljen upravo na razvoj ljudskim resursa kroz novo zapošljavanje te značajnog izdvajanja u programe razvoja ljudskih resursa.

Liderstvo i svrha

U izradu stečajnog plana, kolektivnog ugovora te strateškog plana poslovanja Jadrana d.d. uključen je bio kompletan viši menadžment (uprava, direktori službi i direktori profitnih centara). Zadatak stečajnog plana bio je da se dokaže vjerovnicima da tvrtka može uspješno poslovati, a obzirom na preko 1000 vjerovnika u stečajnom postupku od čega je većinski bila Republika Hrvatska poseban izazov predstavljala je komunikacija prema vjerovnicima koji su naposljetku glasali za stečajni plan. Svrha Strateškog poslovnog plana društva Jadran d.d. za razdoblje 2016.-2025. g. bila je objektivizirati postojeći tržišni i poslovno-financijski položaj te procijeniti tržišno-poslovni potencijal objekata u sastavu Društva te obuhvatiti kompletno poslovanje Jadrana d.d. u navedenom razdoblju. U izradi SPP-a sudjelovao je kompletan viši menadžment, a Uprava Jadrana d.d. provela je i savjetovanje o SPP-u sa sindikatima, radničkim vijećem, lokalnom i regionalnom samoupravom, ključnim udrugama iz sektora te turističkim zajednicama te je dobivena suglasnost navedenih dionika. Predviđene su investicije od preko 300 milijuna kuna.

Procesi upravljanja

Upravljanje stečajem rukovodila je stečajna upraviteljica sukladno Zakonu. Pokazatelji učinka procesa definirani su jasnim poslovnim planovima te nemogućnošću brzog provođenja likvidacije obzirom na imovinsko-pravne probleme. Nakon zaključenja stečajnog postupka, pregovore o kolektivnom ugovoru kao i izradu strateškog plana poslovanja vodila je uprava s višim menadžmentom tvrtke. Provođenje kolektivnog ugovora kontrolira sa jedne strane uprava, a sa druge strane sindikati i radničko vijeće, dok se kod Strateškog plana godišnje provjerava ispunjenost ciljeva.

Resursi

Troškovi stečajnog postupka iznosili su 22,5 milijuna kuna, trajao je 3 i pol godine. Obveze u novcu proizašle iz stečajnog plana, a koje se odnose na namirenje tražbina vjerovnika, iznosile su dodatnih 30,5 milijuna kuna u 2 i pol godine. Prava povećana Kolektivnim ugovorom iznose cca. 0,7 milijuna kuna godišnje, ovisno o broju zaposlenih i trajanju turističke sezone. Izrada Strateškog poslovnog plana trajala je 4 mjeseca uključujući i savjetovanje sa zainteresiranom javnošću, a SPP predviđa investicije od 300 milijuna kuna od kojih je do sada realizirano 60 milijuna kuna.

Komunikacija

Sam stečajni postupak s preko 1000 vjerovnika najviše se oslonio na internu komunikaciju prema vjerovnicima, posebno najvećem vjerovniku Republici Hrvatskoj. Stečajni plan komunicirao se skupovima radnika, skupovima vjerovnika te skupštinama vjerovnika. Kolektivni ugovor komuniciran je interno, a na skupovima radnika redovito se izvještava o rezultatima poslovanja koje je u potpunosti transparentno i dostupno zainteresiranim javnostima. Strateški plan komuniciran je kroz tri zainteresirane skupine – prva skupina su bila menadžment tvrtke, sindikati i radničko vijeće, drugu skupinu činili su svi zaposlenici tvrtke dok su treću skupinu činile Primorsko-goranska županija, Grad Crikvenica, Hrvatska gospodarska komora, Turističke zajednica Kvarnera i Crikvenice, Udruga obrtnika Grada Crikvenice i Općine Vinodolske, Udruga prihvatnih iznajmljivača smještaja Crikvenica i Udruga vjerovnika bivših radnika Jadrana d.d. u stečaju. Podaci koje su sudionici iznosili koristili su se kako bi se SPP dodatno doradio te je konačni plan prezentiran Nadzornom odboru, a nakon ugradnje svih primjedbi SPP je usvojen od strane uprave kao službeni dokument.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Jadran d.d. je od tvrtke slučaja u kojoj radnici prosvjeduju radi neisplate plaća, postao primjer zaštite radničkih prava nakon stečaja i tvrtka fokusirana na razvoj i investicije, kako u podizanje kvalitete objekata, tako i ljudske resurse. Također, osim elementarnih ljudskih prava poput prava na poštenu plaću za pošten rad, Jadran d.d. redovito podmiruje sve svoje obveze. Pokrenut je program stipendiranja sa srednjom školom Dr. Antun Barac putem kojeg Jadran d.d. direktno stipendira učenike za zanimanja koja su dugoročno potrebna Jadranu – kuhare, konobare, slastičare, a također zajedno radimo na populariziranju tih zanimanja obzirom da je, radi dugogodišnje krize u najvećoj turističkoj kompaniji u regiji značajno pao interes. Uspostavljena je i suradnja s Fakultetom za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije.

Ove godine dobiven je certifikat ISO 9001:2008, a u dva objekta u postupku je standardizacija prema uvjetima za dobivanje oznake EcoLabel koja s jedne strane daje potvrdu tvrtkama da njihovi proizvodi i usluge zadovoljavaju visoke standarde zaštite okoliša. U odnosu na predstečajno razdoblje koje je obilježila neisplata plaća ili isplata smanjenih plaća, poststečajno razdoblje Jadrana d.d. sa sobom je donijelo nova prava utvrđena Kolektivnim ugovorom, nove načine interne komunikacije, edukaciju i redovito godišnje ispitivanje zadovoljstva radnika koje uprava provodi anonimno među zaposlenicima koje pokazuje daleko bolje stanje među radnicima, posebno u pogledu njihovih pogleda na perspektivu tvrtke i vlastite motivacije za rad.

Poslovne koristi

Nakon zaključenja stečajnog postupka Jadran d.d. je imao 50% smještajnih jedinica kategoriziranih sa tri zvjezdice, a 50% sa dvije i manje zvjezdice. U dvije i pol godine nakon stečaja podignute su kategorije četiri objekta. Time je značajno podignuta prosječna

cijena noćenja, ali i otvorenost objekata što direktno utječe i na veći broj zaposlenih tokom cijele godine. Poseban naglasak Jadran d.d. daje na lokalne dobavljače i hrvatske proizvode. Izračunat je prosječni godišnji doprinos BDP-u od 117 milijuna kuna za razdoblje do 2025. godine, prosječna godišnja novostvorena vrijednost od 65 milijuna kuna te generiranje novih 617 radnih mjesta kroz direktno i indirektno zapošljavanje.

Mijenjamo organizacijsku kulturu

Podravka d.d.

Ante Starčevića 32, 48000 Koprivnica

GRUPA PODRAVKA jedna je od najvećih prehrambenih kompanija sa sjedištem u srednjoj, istočnoj i jugoistočnoj Europi i druga po veličini farmaceutska kompanija u Hrvatskoj. Jedina smo hrvatska multinacionalna prehrambena kompanija s uredima u 24 zemlje diljem svijeta i prisutnošću brandova i proizvoda na 68 internacionalnih tržišta. Svjesna svog utjecaja i odgovornosti prema društvenoj zajednici, Podravka je aktivno uključena u životne procese zaposlenika, ali i cijele zajednice u kojoj djeluje.

Sažetak

“Mijenjamo organizacijsku kulturu” čini niz aktivnosti koje su se odvijale tijekom 2015. Proizašle iz dužeg procesa transformacije kompanije, usmjerene su prema sustavnom građenju organizacijske kulture utemeljene na kompanijskim vrijednostima izvrsnosti, kreativnosti, povjerenja, zadovoljstva potrošača i strasti. U sebi sadrže temeljnu ideju da su ljudi najveća vrijednost kompanije, kao i da je poštivanje i isticanje ljudskih prava u srži svakog razvojnog programa proizašlog iz sektora Upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) te suradnje s izvršnim menadžmentom i svim zaposlenicima kompanije.

Projektom su obuhvaćene aktivnosti: **I ja sam Podravkaš, Da sam ja, Znamo, dijelimo, rastemo, Znanje na pladnju, Connected by heart, SHAPE you future with a heart te Recept za izvrsnost.**

Inovativnost u pristupu rješavanju pitanja ljudskih prava

I ja sam Podravkaš - internim natječajem koji je u svakom segmentu komuniciran dvojezično, zaposlenici su bili pozvani predložiti kolege koji žive kompanijske vrijednosti i svojim trudom i angažmanom doprinose uspjehu kompanije. Da je ovakav pristup objeručke prihvaćen, potvrdio je veliki odaziv od čak 400 prijava. Uspostavljen je jasan i transparentan sustav bodovanja na temelju kojeg su proglašeni dobitnici.

Da sam ja – riječ je o natječaju u kojem su zaposlenici imali priliku iznijeti svoja razmišljanja i poboljšanja koja bi predložili kad bi se našli na drugim pozicijama unutar kompanije. Kroz 2015. u kompanijskom su biltenu izlazili njihovi prijedlozi i ideje. Ove su aktivnosti bile usmjerene na sustavno građenje kulture dijaloga i otvorenosti promjenama. Njegujući otvorenu komunikaciju, pokazujemo koliko cijenimo slobodu mišljenja i izražavanja.

Znanje na pladnju – S obzirom da smo proizvodna kompanija, svjesni smo da dio zaposlenika zbog raznih razloga ima percepciju kako je znanje i učenje rezervirano za druge. Željeli smo dostupnost znanja osigurati svim zaposlenicima, bez obzira na naziv i zahtjev radnog mjesta. 150 zaposlenika stjecalo je informatička znanja, interpersonalne vještine i učilo engleski jezik.

Znamo, dijelimo, rastemo – program razmjene poslovnih i stručnih znanja između zaposlenika koji provodimo više godina, pa tako i kroz 2015.

Connected by heart - Namjera je povećati svijest zaposlenika o internacionalnoj dimenziji kompanije te osigurati bazu kandidata za potencijalna zapošljavanja u budućnosti. Troje studenata iz Indije, Turske i Gane boravili su u Podravki tijekom 2015. i bili su raspoređeni u različite sektore i imali svoje mentore. Otvaranjem vrata kompanije studentima različitih rasa, nacionalnosti i kultura, gradimo kulturu tolerancije i raznolikosti.

SHAPE – Procesom ulaska u kompaniju željeli smo utjecati na građenje efikasnih i angažiranih zaposlenika te smo stoga postavili jasne kriterije zapošljavanja. Riječ o cjelovitom pristupu planskom zapošljavanju većeg broja mladih, visokoobrazovanih ljudi. U 2015. zaposlili smo 35 pripravnika, a od početka projekta do danas, u SHAPE je uključeno više od stotinu visokoobrazovanih te četrdesetak pripravnika sa srednjom spremom.

Recept za izvrsnost - Talent menadžment program implementirali smo 2015., provevši interni natječaj, a usmjerili smo se prema zaposlenicima s visokim potencijalom koji dotad nisu bili na rukovodećim pozicijama. Sa svim prijavljenim kandidatima, posebno onima koji nisu prošli u završni krug, proveden je individualni razvojni razgovor. Transparentnost kriterija, usmjerenost na izvrsnost i briga za budućnost zaposlenika u središtu su ovog programa.

Liderstvo i svrha

U svaku aktivnost aktivno se uključila Uprava Podravke i izvršni menadžment. Aktivnosti su inicirane od strane sektora Upravljanja ljudskim potencijalima, a Uprava ih odobrava i direktno se uključuje u pojedine faze projekata.

Procesi upravljanja

Za kvalitetu i uspješnost procesa važno involvirati i menadžment i zaposlenike.

Budući da je ključ uspješnosti svake kompanije zadovoljstvo zaposlenika, još je 2012. započelo ispitivanje organizacijske klime i zadovoljstva poslom, a taj je proces nastavljen i 2015., kada je ponovno provedeno istraživanje, otkrivši povećanje zadovoljstva, kao i da smo u pet aspekata istraživanja podigli zadovoljstvo iznad prosjeka prehrambenih kompanija. Neposredno prije istraživanja zajamčena je anonimnost, što svakako govori u prilog visokom stupnju osvijestjenosti o zaštiti svih ljudskih i temeljnih prava zaposlenika. Nakon istraživanja 2015., formiran je Tim za poboljšanje organizacijske klime od ukupno 30 članova različitih hijerarhijskih razina, stručne spreme te svih organizacijskih cjelina te dva člana Radničkog vijeća.

Resursi

U gotovo svim aktivnostima procesa transformacije kompanije, većinu korištenih resursa sektor ULJP-a razvijao je interno. Iako su uočljivi značajni financijski resursi u pojedinim programima, posebno u procesima zapošljavanja pripravnika, postoji i važan

resurs koji nije moguće financijski i egzaktno definirati. Riječ je, naime, o nesebičnom i stručnom angažmanu stotina Podravkinih zaposlenika na svim hijerarhijskim razinama. Bez njihove suradnje i predanosti te bi projekte bilo nemoguće realizirati s ovako obuhvatnim ishodima. Posebno je to odnosi na mentore (SHAPE, Connected by heart), brojne predavače i sve one koji su dio organizacijske strukture.

Komunikacija i dijalog

Svjesni smo važnosti komunikacije, tako da puno truda i angažmana ulažemo u pripremu komunikacijskog procesa. Važno nam je da su zaposlenici detaljno informirani, da razumiju svrhu i benefite. Želimo doći do apsolutno svakog zaposlenika kompanije pa redovito izrađujemo letke i plakate kojima sve zainteresirane pozivamo da se priključe predavanjima ili radionicama.

Svaku od navedenih aktivnosti komunicirali smo na isti način – jasno, transparentno i motivirajuće, a o rezultate natječaja, izjave i komentare naših zaposlenika u sklopu spomenutih aktivnosti redovito smo tijekom 2015. objavljivali u biltenu i na intranetu kroz više desetaka tekstova, kao i brojne osobne dojmove i zapažanja zaposlenika.

Koristi za zaštitu ljudskih prava

Sve aktivnosti projekta “**Mijenjamo organizacijsku kulturu**” temelje se na kompanijskim vrijednostima, građenju kulture izvrsnosti, internacionaliziranosti, dostupnosti znanja, kulturi otvorene komunikacije i otvorenosti prema promjenama. U građenju organizacijske kulture posebno su nas vodile ideje ljudskog prava na dostojanstvo, rad, pristup znanju i samoostvarenje, ali i na okolinu koja vrednuje različitost i u startu obeshrabruje bilo koji oblik diskriminacije.

Kako bismo akcelerirali promjene, osim razvoja i fokusa na ljude unutar sustava, željeli smo se otvoriti prema intenzivnijem zapošljavanju mladih bez iskustva, kao i prema onima s drugačijim iskustvima, stavovima, sposobnostima i, naposljetku, performansima. Implementacijom sustava talenata jasno šaljemo poruku na razini kompanije kako se izvrsnost, iznadprosječni angažman i rezultati cijene i otvaraju mnoge prilike.

Poslovne koristi

Svaki projekt pokrenut je i implementiran planski, u skladu sa strategijom i sa svrhom da utječe na razvoj ljudi u kompaniji, što znači i razvoj kompanije u cjelini. U transformaciji kompanije, koja je prolazila kroz proces restrukturiranja, paralelno smo kontinuirano pomlađivali strukturu zaposlenika zapošljavajući, u odnosu na prethodne godine, značajno veći broj pripravnika visoke i srednje stručne spreme. Isto tako, u promatranom razdoblju zaposlili smo i zaposlenike s iskustvom mlađe dobne strukture u svojstvu specijalističkih pozicija, ali i menadžment razine. Time smo kao društveno odgovorna kompanija preuzeli dio odgovornosti i doprinijeli stopi zaposlenosti mladih u Hrvatskoj. Ukupno 35 pripravnika zaposleno u 2015. osamostalilo se za rad i omogućeno im je da nastave graditi svoje karijere te izravno utječu na kompaniju u budućnost.

Humanitarna akcija zaposlenika PBZ-a “Božićni paket”

Privredna banka Zagreb d.d.

Radnička cesta 50, Zagreb

Privredna banka Zagreb d.d (PBZ) osnovana je 1966. godine, članica je Intesa Sanpaolo Grupe jedne od vodećih bankarskih grupa u Europi. S oko 1,6 milijuna klijenata, poslovnih subjekata i građana i s razgranatom poslovnom mrežom s oko 200 poslovnica i 700 bankomata PBZ pokriva teritorij cijele zemlje.

Interne novine PBZpress pokrenute su 2006. godine s ciljem poboljšanja višesmjernje interne komunikacije, jačanja osjećaja pripadnosti PBZ grupi kao i zadovoljstva poslom a uredništvo novina čine Ljudski resursi i Odnosi s javnošću i marketing. Od tada kontinuirano mjesečno izlaze na 16. stranica. Tijekom godina izlazenja PBZpress je pokrenuo brojne interaktivne projekte sa zaposlenicima od natječaja do humanitarnih akcija. Od 2011. godine smo uz nesebičnu pomoć naših zaposlenika u okviru humanitarnih akcija ispunili 690 individualnih želja te donirali više od 400 poklon-paketa u petnaest dječjih domova i ustanova socijalne skrbi.

U humanitarnoj akciji pokrenutoj u studenom 2015. godine željeli smo osvijestiti veliki problem koji postoji u našem društvu – problem siromaštva, te doći do onih obitelji koje žive u neimaštini i pomoći im da radosno dočekaju blagdane. Stoga smo dogovorili suradnju s Udrugom “Mali zmaj” koja je registrirana kao Društvo za poboljšanje kvalitete života siromašne i nezbrinute djece i organizirali akciju “Božićni paket”. Cilj akcije bio je prikupiti pakete sa hranom i higijenskim potrepštinama za više od 240 siromašnih obitelji u kojima se nalazi čak 650 djece. Navedene obitelji ujedno su i korisnici Udruge “Mali zmaj”. Akcija je pokrenuta 25.11.2015. godine a završila je 11.12.2015. godine, u kojem periodu smo prikupili više od 300 paketa te je svaka obitelj dobila pakete koji su im uljepšali Božić i božićne blagdane.

Kako bismo osigurali adekvatno praćenje ovako zahtjevne akcije, dogovorili smo implementaciju akcije na našu internu aplikaciju koja podržava aktivnosti Ljudskih resursa i kojoj pristup imaju svi zaposlenici. Tako smo osigurali centraliziranost popisa i transparentnost svih aktivnosti vezanih uz akciju. Svi zaposlenici dobili su putem maila link kojim su pristupali popisu obitelji. Zbog poštivanja anonimnosti svaka obitelj je na popisu bila označena pojedinom šifrom, dok su za djecu bila navedena imena i godište rođenja.

Bilo je potrebno na popisu odabrati obitelj i rezervirati paket, tj. kliknuti u polje “rezerviraj” te navedeno potvrditi, čime se rezervacija zaključala i više ju nitko drugi nije mogao rezervirati. Kako bismo olakšali zaposlenicima odabir kupnje artikala, unutar aplikacije nalazile su se “Upute za pripremu božićnog paketa” s popisom potrepština i najtraženijih igračaka ovisno o dobi djeteta koji nam je prosljedila Udruga “Mali zmaj”. Ujedno je zaposlenicima prosljeđen Obrazac kojeg je bilo potrebno naljepiti na paket a na kojem je trebalo navesti šifru obitelji, popis članova tima koji šalje paket i popis

namirnica. Za sva dodatna pitanja bila je navedena mail adresa, te su u vrlo kratkom roku rezervirani svi paketi koje je trebalo dostaviti na naznačenu adresu.

Djelatnici Udruge "Mali zmaj" su u uputama naveli da bi paket trebao biti veličine kutije koju može nositi jedna odrasla osoba, međutim, svakodnevno su stizali paketi težine po 20 kg. Kolege iz expedita svakodnevno su prenosile više od 20 takvih paketa. S obzirom da se u akciju uključilo više od 300 zaposlenika iz čitave Hrvatske, te da su paketi stizali iz Splita, Osijeka, Zadra i drugih gradova, prostor za zaprimanje tolike količine paketa ubrzo je postao premali. Stoga smo dodatno osigurali da dvorane za edukaciju privremeno budu lokacije na koje će se odlagati paketi. Prilikom zaprimanja paketa, bilo je potrebno evidentirati za koju obitelj je stigao paket i tko šalje paket, kako se niti jedan paket ne bi zagubio. U pakete su dodavani obrasci o primljenoj humanitarnoj pomoći koje su primatelji bili dužni potpisati i vratiti Udruzi za evidenciju koju vode i dostavljaju nadležnom ministarstvu.

O tijeku akcije zaposlenici su bili obaviješteni putem internih novina gdje smo u studenom 2015. godine najavili akciju te objavili nekoliko životnih priča kako bi zaposlenici dobili uvid o kakvim obiteljima je riječ i u kako teškim uvjetima žive. O rezultatu akcije zaposlenici su bili obaviješteni putem novina u siječnju 2016. godine kada smo objavili i intervju sa predsjednicom Udruge u kojem je ona ukazala na problem siromaštva u našem društvu.

Broj siromašnih se nažalost svakim danom povećava te je jako puno djece koja jedini obrok u danu dobivaju u školi. Putem ove akcije željeli smo osvijestiti ovaj veliki problem koji postoji u društvu a koji je ustvari nevidljiv. Zaposlenici su nas svakodnevno kontaktirali s upitima što je još potrebno donirati (da li odjeća, obuća i slično). U akciju su se uključili zaposlenici iz čitave Hrvatske i to puno više od 246 kolega za koliko obitelji je organizirana akcija jer su pakete većinom popunjavale kolege u timovima. U svakom paketu su se dodatno nalazili i pokloni za djecu koji žive u navedenim obiteljima. Tijekom trajanja akcije naše kolege su se na poseban način povezale te su uz svakodnevne poslovne aktivnosti, dodatan angažman uložile u kupovinu namirnica i poklona, pakiranje i dostavu, i to s radošću i željom da pomognu onima kojima je to najpotrebnije. Reakcije djelatnika Udruge bile su više nego pozitivne te je to ujedno bio i prvi put otako postoji Udruga da su za Božić sve njihove obitelji dobile pakete hrane i higijenske potrepštine. Nakon završetka akcije Djelatnici Udruge "Mali zmaj" prosljedili su dirljive poruke koje su im poslale obitelji nakon dobivenih paketa i koje na najbolji način pokazuju koliko je bila uspješna akcija. Poruke su također objavljene u internim novinama. Izniman angažman naših zaposlenika učinio je ovu akciju uspješnom te zahvaljujemo svim zaposlenicima – i onima koji su uspjeli i onima koji su pokušali "rezervirati" paket za pojedinu obitelj – na njihovu sudjelovanju i iskazanoj želji da pomognu.

PBZ korporativni vrtić "Čigra"

Privredna banka Zagreb d.d.

Radnička cesta 50, Zagreb

Privredna banka Zagreb d.d (PBZ) osnovana je 1966. godine, članica je Intesa Sanpaolo Grupe jedne od vodećih bankarskih grupa u Europi. S oko 1,6 milijuna klijenata, poslovnih subjekata i građana i s razgranatom poslovnom mrežom s oko 200 poslovnica i 700 bankomata PBZ pokriva teritorij cijele zemlje.

U rujnu 2012. Privredna banka Zagreb otvorila je korporativni vrtić PBZ grupe koji je organiziran kao privatni vrtić s ciljem pružanja svojim zaposlenicima mogućnost lakše uspostave ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Pitanje smještaja djeteta u vrtić posljednjih godina postaje sve aktualnija tema uslijed nedostatka mjesta u gradskim vrtićima, stoga su višestruke prednosti otvorenja korporativnog vrtića bile sve očitiije. Blizina vrtića i radnog mjesta donosi brojne pogodnosti zaposlenicima, omogućava bolju organizaciju dovođenja i odvođenja djece u vrtić, bolje upravljanje osobnim vremenom, kao i brzu reakciju u slučaju potrebe. Vrtić PBZ grupe smješten je u prizemlju nove poslovne zgrade u Radničkoj 50. Svi prostori vrtića opremljeni su vrhunskim namještajem i opremom te u skladu sa svim standardima struke. Za aktivnosti na svježem zraku osigurano je dvorište opremljeno kvalitetnim spravama za igru i zelena površina, odmah uz vrtić (uz jezero i fontanu poslovnog kompleksa Radnička 50).

Nakon što je 2010. godine donesena Odluka o pokretanju projekta "Konsolidacije poslovnih prostora Grupe PBZ u objekt Radnička cesta 50" radi preseljenja zaposlenika PBZ grupe s više lokacija u Zagrebu u novi objekt na Radničkoj cesti 50, Ljudski resursi odlučili su provesti anketu među zaposlenicima o interesu zaposlenika za otvorenjem korporativnog vrtića.

Uzevši u obzir pozitivne rezultate ankete te centralizaciju svih organizacijskih dijelova u poslovni kompleks Radnička, Uprava Banke je 2011. donijela odluku o otvorenju korporativnog vrtića, te je za izvršitelja pružanja usluga dječjeg vrtića odabran Dječji vrtić Čigra. PBZ vrtić Čigra otvoren je u rujnu 2012. godine. Dodatnu pogodnost zaposlenicima donosi i odluka Uprave Banke o sufinanciranju dijela troškova programa vrtića za djecu zaposlenika PBZ grupe u iznosu od 600,00 kuna po djetetu, čime je cijena privatnog korporativnog vrtića, uz subvenciju Grada Zagreba, postala vrlo prihvatljiva.

Svake godine upisi u vrtić organiziraju se tijekom travnja, kako bi oni zaposlenici koji ne uspiju upisati dijete u vrtić imali dovoljno vremena za apliciranje i u druge gradske vrtiće u kojima upisi obično traju tijekom prve polovice svibnja. Tijekom upisa zaposlenici predaju prijave direktno u vrtić koji nakon obrade zahtjeva objavljuje bodovnu listu na oglasnoj ploči te telefonskim putem obavještava o rezultatu upisa sve roditelje koji su podnijeli zahtjev za upis. Tijekom godine redovito se sastaje Odbor za kvalitetu kojeg čine: predstavnik vrtića, predstavnik PBZ-a i predstavnik roditelja kojemu je cilj koordinacija i pokretanje razvojnih programa u svrhu kontinuiranog upravljanja i

unapređenja kvalitete rada vrtića. Konkretno sadržaje dogovaraju direktno djelatnici vrtića s roditeljima, ovisno o njihovom interesu i broju zainteresirane djece. Zadovoljstvo roditelja uslugama vrtića vrlo je visoka a tome pridonosi i uspostava dobre komunikacije između roditelja, Ljudskih resursa i dječjeg vrtića. Postoje redoviti sastanci na kojima roditelji iskazuju svoje želje i prijedloge vezano uz rad vrtića a djelatnici vrtića uvažavaju želje roditelja i maksimalno im izlaze u susret. U slučaju poteškoća, uključuje se i Odbor za kvalitetu te se svake godine u sklopu vrtića provodi anketa o zadovoljstvu pruženom uslugom. Rezultati ankete prosljeđuju se članovima Odbora za kvalitetu. Također postoji mail adresa u Banci na koju se zaposlenici mogu obratiti u slučaju bilo kakvih pitanja vezano uz vrtić kao i mail adresa vrtića.

Utjecaj projekta na ciljne korisnike bio je iznad svih očekivanja jer je svake godine upisan maksimalan broj djece čiji roditelji rade u neposrednoj blizini. Dobra komunikacija sa zaposlenicima i osluškivanje njihovih potreba, dobar izbor pružatelja usluga i položaja vrtića, razumna cijena s obzirom na vrstu pružene usluge (privatni vrtić s fleksibilnim radnim vremenom i dodatnim sadržajima) te subvencija poslodavca, pogodnosti su koje su zaposlenici vrlo dobro prepoznali. U prilog dobroj komunikaciji sa zaposlenicima i djelatnicima vrtića govori i činjenica da je Uprava banke 2013. godine donijela odluku o povećanju kapaciteta upisa sa 70 na 97 djece, prenamjenom multifunkcionalne dvorane. Grupa PBZ je zbrinjavajući više desetaka djece svojih zaposlenika u svom korporativnom vrtiću, prepustila ta mjesta drugoj djeci u gradskim vrtićima. Osigurana skrb za djecu olakšava i odluku mladih parova o roditeljstvu te možemo reći da korporativnim vrtićem Grupa PBZ utječe i na poboljšanje demografske strukture, barem jednog njezina dijela.

Otvorenjem vrtića, PBZ grupa ušla je u uski krug poslodavaca koji na taj način osiguravaju bolje uvjete rada svojim zaposlenicima. Ovakva vrsta skrbi upućuje na orijentiranost PBZ grupe na obitelj kao temeljnu životnu vrijednost i na svoje zaposlenike kao najvažniji resurs. Korporativnim vrtićem direktno se utječe na zadovoljstvo zaposlenika i veću radnu učinkovitost mladih roditelja. Naši zaposlenici lakše usklađuju obiteljske i poslovne obveze te manje vremena troše na dovođenje djece u vrtić, dolaženje na posao itd. Dokazano je da su roditelji vrlo zadovoljni smještajem djece u korporativni vrtić i to je jedna od dodatnih pogodnosti koje Privredna banka Zagreb nudi na tržištu kao društveno odgovoran poslodavac. Privredna banka Zagreb jedna je od prvih kompanija u Hrvatskoj koja je 2014. godine dobila priznanje *MAMFORCE COMPANY*[®] za izvrsnost u provođenju obiteljski osviještene politike (*family friendly*).

Osposobljavanje i zapošljavanje 82 polaznika Programa stručnog osposobljavanja

Privredna banka Zagreb d.d.

Radnička cesta 50, Zagreb

Privredna banka Zagreb d.d (PBZ) osnovana je 1966. godine, članica je Intesa Sanpaolo Grupe jedne od vodećih bankarskih grupa u Europi. S oko 1,6 milijuna klijenata, poslovnih subjekata i građana i s razgranatom poslovnom mrežom s oko 200 poslovnica i 700 bankomata PBZ pokriva teritorij cijele zemlje.

Tijekom prošle godine, PBZ d.d. je provela za 84 polaznika „Program stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa“. Cilj mjere bio je osigurati ulazak na tržište rada kroz stručno osposobljavanje, nezaposlenim osobama bez radnog iskustva, u zanimanju za koje su završile školovanje. Tijekom godine dana trajanja programa uvođenja u posao, polaznici su pohađali brojne programe i stekli uvid u rad PBZ Grupe. Polaznici nisu bili raspoređeni samo u Zagrebu nego i regionalnim centrima: Dalmaciji, Istri, Lici, Slavoniji te Sjevernoj i Središnjoj Hrvatskoj. U konačnici, za čak 82 polaznika donesena je odluka da svojim kompetencijama zaslužuju postati zaposlenici te je sa istima sklopljen Ugovor o radu. U navedenom projektu bile su angažirane sve strukture Banke.

Mike Chambers, voditelj projektnog tima, naveo je „kako je radno iskustvo poslodavcima ključno, no nerado ga sami pružaju“. Imajući u vidu poraznu statistiku kako je skoro svaka treća nezaposlena osoba mlađa od 29 godina, a da smo ne samo obučili 84 mlada visokoobrazovana pojedinca, nego i sklopili ugovore u radu sa gotovo svima, govori o zaštiti tako ranjive skupine. Odlaskom educirane vitalne radne snage na rad u inozemstvo, država zasigurno gubi neprocjenjivu vrijednost za cijelu privredu i time dovodi u pitanje svoju perspektivu u budućnosti. Imajući u vidu činjenicu da smo angažirali mladi visoko educirani kadar koji u vrijeme stagnacije gospodarstva a samim time i restrikcija u zapošljavanju, ne bi pronašao zaposlenje, ali bi i zaboravio svoje znanje sa fakulteta, odvojio se i zakasnio od uporabe novih tehnologija, spriječili smo njegovu izgubljenost u statistici nezaposlenih.

Kako nismo imali nikakvu podršku vezanu uz samo kreiranje programa, naš je prijedlog bio inovativan, budući je riječ o vlastito osmišljenom programu, koji je uz osnovne elemente ili module bio na kraju „tailor-made“, prilagođen za svakoga polaznika. U potpunosti smo se oslanjali na vlastite interne resurse. Naši polaznici su pohađali edukacijske module kao što je orijentacijski seminar uvođenje i upoznavanje s radom, strukturom, proizvodima i uslugama te su rotirani po grupama poslova.

Ovako stečena znanja dobrobit su za organizaciju, ali prvenstveno služe samom pojedincu, svakom mladom čovjeku, budući je znanje i iskustvo, nešto što naposljetku svatko nosi sa sobom.

U ovome projektu inovativna je odvažnost, jer smo se usudili opteretiti sustav na način

Osposobljavanje i zapošljavanje 82 polaznika Programa stručnog osposobljavanja

da je gotovo 100 ljudi vodilo brigu o izobrazbi ali i formalnim aspektima vezanim uz provođenje programa ne razmišljajući kratkotrajno. Naš primjer poruka je i ostalim poslodavcima da se odvaže na ovaj i sličan korak. Inovativnost se očituje i u povećanom zadovoljstvu postojećega kadra. Naime, često se puta govori o angažiranosti zaposlenika sa iskustvom, o aktiviranju zaposlenika starije dobi, dok su u praksi pomaci nevidljivi. Budući smo na ovaj način, pruživši mogućnost da postanu mentori i onim zaposlenicima koji su se možda osjećali zaboravljeni, povećali njihovo zadovoljstvo i razvili kod njih alate za prenošenje znanja te potvrdili njihovu važnost. Mentori su vodili dnevnik osposobljavanja – čime je navedeni postupak dodatno dobio na težini i transparentnosti.

Sam je projekt bio odobren i podržan od strane uprave Banke a uslijed inicijative organizacijskog dijela Ljudskih resursa i organizacije. Naime, utvrđeno je u određenim organizacijskim dijelovima nedostaje kadra sa naprednim informatičkim znanjem, znanjima vezanih uz baze podataka. Svrha je bila, mladim visokoobrazovanim pojedincima dati mogućnost izobrazbe a kasnije i rada i na taj način unijeti nova znanja u dosadašnje procese. Ipak, prvenstveno, stav je Uprave bio, dati nadu mladim ljudima i pokrenuti pozitivne procese u široj društvenoj zajednici. Projekt je imao snažnu potporu Predsjednika Uprave bez kojega navedeni projekt ne bi bio moguć te je iniciran od višeg izvršnog direktora Ljudskih resursa i organizacije. Obrazloženjem pozitivnih učinaka, projekt je imao potporu i matične banke, Grupe Intesa Sanpaolo.

E-mailom upućenim na sve rukovoditelje organizacijskih jedinica, pojasnili smo svrhu projekta i zamolili ih za sudjelovanje i potporu. U internim novinama PBZexpress objavljivali smo članke sa objašnjenjima faza postupka te kako napredujemo. Svaku je polaznik dobio praktičnu knjižicu, sve akte važne za rad u Banci, dnevnik koji je mentor morao popunjavati. S njima su održavani sastanci a imenovane su stručne osobe kojima se svaki polaznik, njegov mentor ili bilo koji sudionik ovoga postupka mogao obratiti. Od organizacijskih dijelova u koje su upućeni tražili smo osvrte na njihov rad, formalno putem dnevnika ali i neformalno. Načelo komunikacije u ovom ali i u svim drugim slučajevima jest da svaki zaposlenik ima pravo postaviti pitanje i dobiti odgovor. Svakodnevno smo odgovarali na upit polaznika, od onih tehničkih, oko naknade troškova do onih stručnih i onih vezanih uz njihov daljnji razvoj i karijeru. U svim drugim pitanjima, osim pitanja da ne mogu obavljati faktički rad, jer se za njega tek osposobljavaju, oni su bili izjednačeni s zaposlenicima. Dobivali smo e- mailove zahvale i pohvale, a posebno su ih radovale i isplaćene prigodne nagrade koji su dobivali i zaposlenici. Svaki je polaznik dobio osobno pismo Predsjednika Uprave kojim je potvrđena njegova važnost i u kojemu mu je zahvaljeno na doprinosu.

Prije samoga angažiranja polaznika proveden je cjelokupan selekcijski postupak za prijavljene polaznike stručnog osposobljavanja. Od inicijalnoj broja od 270 kandidata koji su odabrani kao adekvatni za pristupanje psihometrijskom testiranju, njih 190 je zadovoljilo tražene kriterije te su sa istima obavljani razgovori. Riječ je o standardnom selekcijskom postupku koji je obvezatan za sve buduće zaposlenike PBZ Grupe. Na taj su način izbjegnuti troškovi putovanja, angažiranja osoba uključenih u selekciju (HR stručnjaka i samih rukovoditelja). Većim “pool-om” prvotno predselektiranoga kadra, omogućio se

Osposobljavanje i zapošljavanje 82 polaznika Programa stručnog osposobljavanja

izbor kandidata koji su kompetentniji za pojedino radno mjesto u budućnosti. Nakon provedenih selekcijskih intervjua, izdvojeno je 84 kandidata za koje je Hrvatski zavod za zapošljavanje dao suglasnost za sufinanciranje u visini od 2400 kn mjesečno uz trošak prijevoza u maksimalnom iznosu do 1.000,00 kuna za svakoga polaznika.

Godinu dana obučavali smo polaznike te su sudjelovali u unapređenju pojedinih procesa u organizacijskim jedinicama. Kako je navedena mjera bila odobrena za stručno osposobljavanje za ona radna mjesta na kojima nije dolazilo do viška zaposlenika, cilj nam je bio pronaći kadar koji je mogao biti osposobljen za puno širi i složeniji opseg poslova od primjerice opisa poslova suradnika. Traženo je bio fakultetsko obrazovanje uz potrebu informatičkog znanja i to onoga sofisticiranoga, kao npr. rada s bazama podataka, poznavanje programiranja, poznavanje stranih jezika. Poznato je da postoji i materijalne potpore za zaključivanje ugovora o radu na neodređeno vrijeme za osobe do 30 g. što također planiramo iskoristiti. Ipak, materijala korist nije primarana.

Svako polazniku je bio dodijeljen mentor, čime smo razvili vještine prenošenja znanja i mentoriranja pojedinih zaposlenika. Cjelokupni program stručnog osposobljavanja obuhvaća uključenost 100-tinjak zaposlenika PBZ-a i PBZ Carda i time čini jedan od većih HR projekata u zadnjih nekoliko godina. Ukratko, radi se o programu koji je i poslodavcima interesantan: osim što u narednih godinu dana dobivaju dodatnu radnu snagu sa svježom energijom i potencijalom koju mogu oblikovati, program se može gledati i kao jedinstveni selekcijski alat kojim dobijete pravi uvid u radne sposobnosti, vještine, brzinu učenja i motiviranost vašeg polaznika.

