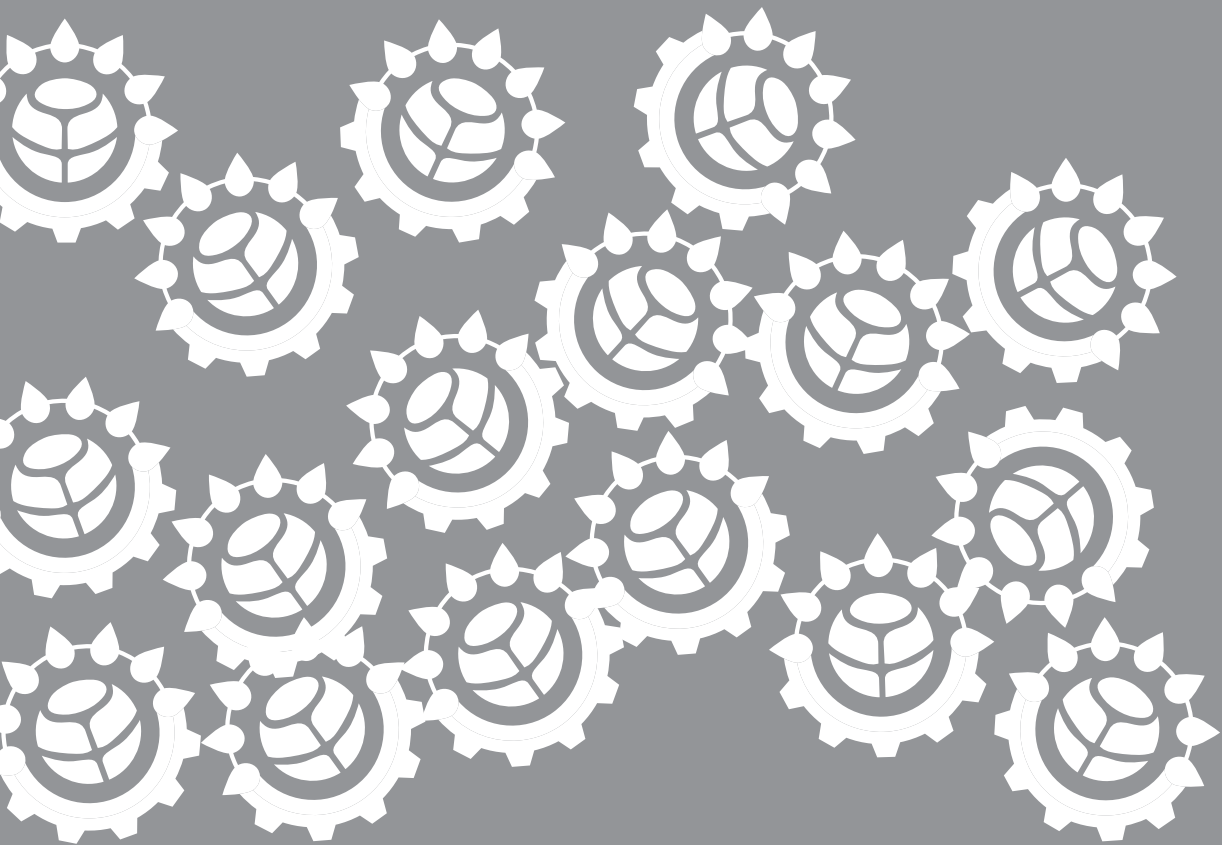




# ZBORNIK RADOVA

## 17. konferencije o održivom razvoju

11. i 12. studenoga 2025.

## IMPRESSUM

Naslov: Zbornik radova 17. konferencije o održivom razvoju

Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR

Urednica: doc. dr. sc. Mirjana Matešić

Dizajn i priprema: Katarina Plećaš

ISSN: 1849-8833

©Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2025.

## ORGANIZATOR



## SUORGANIZATORI



## POKROVITELJI



Predsjednik Republike Hrvatske  
Zoran Milanović



## MEDIJSKI POKROVITELJI



## GLAVNI SPONZORI



## ZLATNI SPONZOR



## SREBRNI SPONZOR



## BRONČANI SPONZORI



## SPONZORI





## Allianz gradi sigurnu budućnost kroz održivost i društvenu odgovornost

### Održivost u središtu poslovanja Allianz za učinkovitije upravljanje rizicima i proizvoda s dodanom vrijednošću

U današnjem poslovnom svijetu održivost odavno nije trend, već način života i strateški imperativ. Kompanije koje integriraju okolišne, socijalne i upravljačke čimbenike u svoje poslovanje ne samo da jačaju svoj imidž, već i stvaraju dugoročnu otpornost na izazove modernog tržišta. Allianz Hrvatska prepoznaje da ulaganje u održive prakse znači bolje upravljanje rizicima, inovativne proizvode i veće povjerenje klijenata, ali i privlačenje talentiranih profesionalaca koji cijene odgovorno poslovanje. Održivost je, ukratko, pametna strategija i društvena odgovornost u jednom te je posebice važna u kontekstu osiguravajućih društava zbog boljeg upravljanja rizicima.

NatCat rizici, odnosno rizici prirodnih katastrofa, ključni su za Allianz kao osiguravajuće društvo. Precizna procjena ovih rizika osigurava pokrivanje potencijalnih gubitaka klijenata i financijsku stabilnost. Suočeni s rastućim rizicima poput ekstremnih vremenskih uvjeta, troškovi osiguranja rastu, dok klimatske promjene mogu produbiti društvene razlike. Održivost i profitabilnost, iako tradicionalno u konfliktu, dugoročno su povezani. Ekološki prihvatljive tehnologije i poštenu radni uvjeti povećavaju lojalnost potrošača i otvaraju nove prilike. Inovacije u održivost dugoročno smanjuju troškove i povećavaju konkurentnost, dok potrošači cijene proizvode s pozitivnim društvenim utjecajem. Allianz integrira održivost i profitabilnost, stvarajući dugoročne vrijednosti za klijente i društvo.

Allianz Hrvatska posluje na hrvatskom i slovenskom tržištu kao dio snažne Allianz Grupe, koja je već nekoliko godina zaredom vodeći osigurateljni brend prema Interbrendu. Takav status nosi dodatnu odgovornost prema društvu i okolišu, što Allianz Hrvatska potvrđuje kroz svoje aktivnosti, provodeći smjernice Grupe i integrirajući održivost u sve segmente poslovanja.

### Integracija održivosti u poslovanje

Allianz integrira održivost u svoje poslovanje od 2005. godine, formalizirajući ESG kriterije kako bi postavio ciljeve za smanjenje emisija ugljika i povećanje ulaganja u obnovljive izvore energije i održive projekte. Ovo je dio šire strategije za smanjenje GHG otiska i poticanje pozitivnih društvenih promjena. Počevši od 2024. godine. Allianz je uveo certifikaciju svojih proizvoda, inicijativu koja osigurava da njihovi proizvodi i usluge zadovoljavaju standarde održivosti procjenom okolišnih, socijalnih i upravljačkih (ESG) faktora.

Kroz ovaj proces certifikacije, Allianz pokazuje svoju predanost odgovornom poslovanju i održivosti, nudeći klijentima proizvode koji doprinose boljem i održivijem svijetu. Ovaj proces jamči klijentima da proizvodi koje koriste zadovoljavaju stroge kriterije održivog poslovanja, dok Allianz osigurava dugoročnu otpornost na klimatske, regulatorne i društvene izazove.

Održivost je ključna i u odabiru poslovnih partnera i dobavljača. Allianz zahtijeva ESG samoprocjenu za sada temeljenu na socijalnim i upravljačkim čimbenicima kako bi surađivao s partnerima koji dijele iste vrijednosti, smanjujući reputacijske rizike i promičući odgovorno poslovanje.

Hibridni model rada, praćenje poslovnih putovanja i poticanje online sastanaka smanjuju GHG otisak kompanije, dok privlače talentirane profesionalce koji cijene održive prakse. Allianz kontinuirano razvija alate za pravovremenu komunikaciju i edukaciju, omogućujući klijentima da ne kupuju samo policu osiguranja, već i pravovremenu zaštitu.

### Prevenција i zaštita klijenata kao ključ održivog poslovanja

Prevenција je srž Allianzove strategije za smanjenje šteta i edukaciju klijenata. Klijenti sve više traže transparentnost i odgovorno poslovanje i spremni su podržati proizvode koji integriraju održivost, a edukacija o utjecaju osobnog i poslovnog ponašanja na okoliš i društvo i dalje je ključna.

Na službenim web stranicama Allianz, klijenti mogu pronaći korisne informacije o tome kako zaštititi svoje vozilo, imovinu ili imovinu svoje tvrtke od oštećenja uzrokovanih vremenskim nepogodama kao što su oluje, jak vjetar, kiša, tuča ili zimski uvjeti.

S obzirom na sve učestalije vremenske nepogode, Allianz je razvio strategije za učinkovito rješavanje povećanog broja prijava šteta tijekom i nakon takvih događaja. Učinkovito rješavanje šteta jedan je od primarnih zadataka Allianz, a u situacijama kada primamo veći broj prijava istovremeno, poput jakih oluja, primjenjujemo posebne postupke kako bismo osigurali brz i učinkovit odgovor.

Allianz se zalaže da kroz proizvode, prevenciju i investicije educira klijente i doprinese dugoročnom društvenom i okolišnom utjecaju.

### Društvena odgovornost i inkluzivni projekti

Društveno odgovorne inicijative poput projekta „Sat za nas“ i parasportskih Move Now kampova, potiču kvalitetno provođenje vremena s djecom, promiču mentalno i fizičko zdravlje te razvijaju inkluzivnost kroz sport. Ovi projekti omogućuju djeci i obiteljima da sudjeluju u aktivnostima koje jačaju samopouzdanje, socijalne vještine i osjećaj pripadnosti zajednici, a zaposlenici Allianz aktivno sudjeluju kroz volontiranje, što dodatno povezuje korporativnu misiju s lokalnom zajednicom.

Održivo poslovanje u Allianz nije samo strateški izbor, već ključan dio poslovanja. Integracija održivosti u proizvode, prevenciju, investicije i partnerstva omogućuje klijentima sigurnost, jača povjerenje i doprinosi dugoročnim pozitivnim promjenama u društvu i okolišu.

## Održivost u Hrvatskom Telekomu

U svijetu koji se ubrzano mijenja pod utjecajem tehnologije, **održivost** se potvrđuje kao ključna nit koja povezuje gospodarski rast, društvenu odgovornost i brigu za okoliš. Hrvatski Telekom već godinama pokazuje da održiv način poslovanja ne znači kompromis između inovacija i odgovornosti, nego upravo njihovo jedinstvo. Za HT održivost znači graditi digitalnu Hrvatsku po mjeri čovjeka – mjesto gdje tehnologija povezuje, olakšava život i stvara jednake prilike za sve.



**Digitalna uključenost** predstavlja jedno od njenih ključnih područja. Temelji se na uvjerenju da svatko, bez obzira na dob ili iskustvo, treba imati priliku biti dio digitalnog društva. HT stoga djeluje kroz tri smjera – osigurava dostupnu mrežnu infrastrukturu, pristupačne uređaje i usluge te razvija digitalne kompetencije građana. Upravo poticanje digitalnih vještina pokazalo se najvažnijim korakom prema stvaranju povezanijeg i pravednijeg društva, a tu ulogu najbolje oslikavaju tri nacionalna programa Hrvatskog Telekoma.

Program „**Alati za moderno doba**“, pokrenut 2023. godine, prvi je znanstveno utemeljeni preventivni model u Hrvatskoj koji djecu, roditelje i učitelje uči sigurnom i odgovornom ponašanju na internetu. Usmjeren je na razvoj društvenih i emocionalnih vještina te na prepoznavanje rizika u digitalnom okruženju. Do kraja 2025. program je proveden u 219 osnovnih škola diljem zemlje, a voditelji koji su prošli kroz edukaciju stekli su znanja i kompetencije da djeci i roditeljima pomognu bolje razumjeti izazove digitalnog svijeta. Rezultati pokazuju konkretan napredak – smanjeno prekomjerno

korištenje društvenih mreža i videoigara te veća svijest učenika o sigurnom online ponašanju. „Alati za moderno doba“ tako su se pokazali kao primjer uspješnog i održivog pristupa digitalnom obrazovanju djece i mladih u Hrvatskoj.

S druge strane, projekt „**Moja veza**“ usmjeren je onima koji tek otkrivaju čari digitalnog svijeta. Kroz tiskano i online izdanje magazina, Hrvatski Telekom pomaže osobama starije dobi da bez straha zakorače u tehnologiju, uz jednostavne savjete, tutorijale i priče koje potiču međugeneracijsku povezanost. Distribucijom 20.000 primjeraka časopisa na 65 lokacija diljem zemlje, „Moja veza“ je postala most između generacija, potvrđujući da digitalna uključenost počinje povjerenjem i podrškom.

Krajem 2025. HT je svojim programom „**AI ti to možeš**“ otišao korak dalje – prema razvoju nacionalne AI pismenosti. Cilj je demistificirati umjetnu inteligenciju i učiniti je dostupnom svima. Kroz interaktivne webinare, kvizove i kratke edukativne video lekcije, program uči građane kako koristiti AI sigurno, učinkovito i kreativno, u svakodnevnom životu i poslu. Do sada je obuhvatio više od 117.000 sudionika, što ga čini jednim od najvećih edukacijskih projekata o umjetnoj inteligenciji u našoj zemlji.

Svojim ulaganjima u digitalne vještine Hrvatski Telekom pokazuje da tehnologija ima smisla tek kada ljudima daje snagu da rastu, uče i povezuju se. Spojem inovacija, odgovornosti i obrazovanja HT stvara temelje društva u kojem nitko ne ostaje izvan digitalnog svijeta. U svijetu koji svakodnevno postaje sve digitalniji, Hrvatski Telekom dokazuje da održivost znači stvarati budućnost u kojoj su ljudi – i njihova povezanost – uvijek u središtu.



Hrvatski Telekom je višestruki dobitnik nagrade  
HRIO - Hrvatski indeks održivosti.





## Održivost u srcu doma: Od kružnog gospodarstva do snažne podrške zajednici

Stvaranje boljeg svakodnevnog života za što veći broj ljudi vizija je koja pokreće kompaniju IKEA. U vremenu obilježenom klimatskim promjenama i društvenim izazovima, ta vizija nadilazi samo opremanje doma - ona podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za resurse koje koristimo i zajednicu u kojoj djelujemo. Za IKEA Hrvatska, održivost je način na koji poslujemo svaki dan, s ciljem da do 2030. godine postanemo potpuno kružna kompanija s pozitivnim utjecajem na klimu.

### Kružnost kao misija, a ne izbor

Najveća promjena modernog gospodarstva je napuštanje linearnog modela potrošnje. Za kompaniju IKEA to podrazumijeva promjenu u kojoj se otpad više ne promatra kao problem, već kao dragocjeni resurs.

Ključnu ulogu u ovoj transformaciji ima odjel za povrat, koji sustavno radi na spašavanju proizvoda i njihovom vraćanju u ponovnu uporabu. Učinkovitost ovog sustava potvrđuju i podaci za poslovnu godinu 2025., tijekom koje smo obradili gotovo 250 tisuća proizvoda. Zahvaljujući procesima popravka i ponovnog pakiranja, spašeno je čak 71 posto svih zaprimljenih artikala, odnosno više od 178 tisuća proizvoda koji su, umjesto na recikliranju, završili u domovima kupaca, bilo preko regularne podjele ili preko odjela „Kakvo je takvo je“.



Također, putem usluge „Druga prilika“, kupcima omogućujemo da svoj rabljeni IKEA namještaj prodaju natrag robnoj kući u zamjenu za vrijednosnu karticu, dok taj isti namještaj pronalazi novi dom po pristupačnim cijenama. Time izravno smanjujemo količinu otpada i potičemo odgovornu potrošnju.

### Energetska neovisnost i ekološki otisak

Robna kuća IKEA Zagreb primjer je primjene održivih rješenja u infrastrukturi. Koristimo geotermalnu energiju za grijanje i hlađenje te solarnu elektranu na krovu robne kuće koja proizvodi značajan dio električne energije potrebne za rad. Uz to,



sustavi za prikupljanje kišnice koriste se za ispiranje toaleta, čime drastično smanjujemo potrošnju pitke vode.

Naša ponuda hrane također prati ovu filozofiju. Uvođenjem biljnih alternativa naših najpopularnijih jela, s drastično manjim ekološkim otiskom u usporedbi s mesnim varijantama, omogućujemo kupcima da donesu ekološki osviještene odluke bez kompromisa u okusu ili cijeni.

## Ravnopravnost u svim segmentima poslovanja

Održiva budućnost našeg planeta u potpunosti je povezana s izgradnjom pravednijeg i boljeg društva. U IKEA Hrvatska na ravnopravnost gledamo kao na neotuđivo ljudsko pravo te vjerujemo da svatko zaslužuje jednak tretman i prilike, bez obzira na svoje podrijetlo ili rodni identitet.

Upravo zato s ponosom provodimo inicijativu „Ravnopravnost je bolja za sve“. Naš cilj je jasan: povećati zastupljenost žena na svim razinama, uključujući rukovodeće pozicije, te osigurati jednake mogućnosti napredovanja i jednaku plaću za isti rad. Kako bismo jamčili pravednost u primanjima, Ingka Grupa (najveći primatelj IKEA franšize, koji predstavlja oko 90 % ukupne IKEA prodaje) svake godine provodi detaljnu analizu plaća svih zaposlenika.

Naša predanost jednakosti proteže se i na podršku zaposlenicima koji postaju roditelji. Majkama osiguravamo nadoknadu razlike kako bi tijekom dopusta primale 100 % plaće te nudimo fleksibilne radne aranžmane po povratku na posao. Ta se podrška odnosi i na očeve, kojima je omogućen jedan mjesec plaćenog roditeljskog dopusta povrh onoga što je zajamčeno zakonom.

Podrška ranjivim zajednicama sastavni je dio naše odgovornosti kao kompanije. Isticanjem duginih zastava ispred naših robnih kuća potvrđujemo da je IKEA inkluzivno radno mjesto u kojem se svi zaposlenici osjećaju poštovano i prihvaćeno. Posebnu pažnju posvećujemo i podršci izbjeglicama u našoj zajednici. U partnerstvu s UNHCR-om razvili smo program koji uključuje zapošljavanje ranjivih skupina u svim našim odjelima.

## Naša predanost budućnosti

Naša strategija širenja uključuje strogu posvećenost lokalnom društvenom utjecaju. To potvrđuju i nedavni primjeri: otvaranje studija za planiranje u Zadru bilo je popraćeno donacijama sigurnoj kući, a širenje poslovanja u Rijeci uključivalo je podršku udruzi Dira kroz opremanje prostora za djecu s invaliditetom. Sve to provodimo uz kontinuirano usklađivanje s našim postavljenim okolišnim i klimatskim ciljevima.



# How Atlantic Grupa Makes a Difference



**ATLANTIC**  
GRUPA



## Zajedničkim snagama do svakodnevnih poboljšanja

U Messeru vjerujemo da su najbolje ideje one koje dolaze izravno od ljudi koji svakodnevno rade - iz pogona, ureda, laboratorija i s terena. Upravo zato je pokrenut europski program koji potiče kontinuirano unaprjeđenje i suradnju među zaposlenicima u svim zemljama (25) u kojima Messer posluje. Cilj programa je jednostavan - osnažiti zaposlenike da prepoznaju prilike za poboljšanje, podijele svoje prijedloge i vide kako njihove ideje postaju stvarnost.

Ponosni smo što je Messer Croatia Plin osvojio nagradu za najbolju ideju u kategoriji operacija – rješenje koje na jednostavan, ali učinkovit način poboljšava postojeći proces i donosi stvarne rezultate. Još smo ponosniji što je naša kolegica izabrana u glavni europski tim programa, gdje je imala ključnu ulogu u oblikovanju samog koncepta, natječaja za ideje i provedbi upravljanja promjenama.

Ova inicijativa pokazuje da promjene ne dolaze odozgo prema dolje, već iznutra - iz svakodnevnih prijedloga, iskustava i suradnje naših ljudi. Jer pravi napredak počinje kada svatko od nas doprinese - malim koracima koji zajedno stvaraju veliku razliku.



## GREAT PLACE TO WORK



Messer Croatia Plin osvojio je certifikat Great Place to Work® za razdoblje listopad 2025. - listopad 2026. Certifikat vrijedi 12 mjeseci i temelji se na anonimnim odgovorima zaposlenika o povjerenju, suradnji i iskustvu rada.

Za naš ESG profil ovo je snažna "S" poruka: odgovorno poslovanje počinje iznutra - načinom na koji radimo, kako se odnosimo jedni prema drugima i koliko se brinemo o sigurnosti, razvoju i dobrobiti ljudi. Certifikat nije "lijepa značka", nego potvrda da zaposlenici prepoznaju pozitivan, uključiv i podržavajući radni okoliš.

U Hrvatskoj je ova certifikacija još uvijek među rjeđima: javno dostupne objave potvrđuju najmanje četiri organizacije s Great Place to Work® certifikatom (npr. Allianz Hrvatska, Viatrix Hrvatska, Teleperformance Hrvatska i Wiener osiguranje).

Hvala svim kolegicama i kolegama koji su dali svoj glas i svakodnevno grade kulturu na koju možemo biti ponosni. Ovo priznanje vidimo kao obvezu da nastavimo ulagati u ljude - dosljedno, konkretno i svaki dan.





## Cemex dronovima zasijao teže dostupne dijelove rudnika

Kao dio Akcijskog plana biološke raznolikosti do 2030., Cemex Hrvatska je u suradnji s Projectom O2 organizirao zasijavanje dijelova rudnika autohtonom biljnom vrstom, brnistrom. U ovom inovativnom projektu koriste se dronovi kako bi se ozelenila teže dostupna područja rudnika Sv. Juraj – Sv. Kajo, a time unaprijedilo stanje bioraznolikosti rudnika.

Project O2 se već niz godina bavi pošumljavanjem većih i nedostupnih područja iz zraka, pri čemu letjelice automatizirano izbacuju samoklijajuće paketiće supstrata i sjemena autohtonih vrsta. Specijalno konstruirani dron ispustio je tako 3.000 posebnih sjemenskih bombica tzv. SeedBombs na površinu veću od 5.000 m<sup>2</sup> rudnika. Korištene bombice nisu obične kuglice – one su mali ekosustavi. Svaka sadrži autohtone sjemenke brnistre, koje su na lokaciji prikupili Cemexovi volonteri u prvoj fazi projekta tijekom ljeta, zatim sjeme crnog bora, smilja, bušina, komorača i crnog jasena te hranjive tvari, hidrogel za zadržavanje vlage i mikorizu koja potiče rast. Takvim pristupom cilj je osigurati da svaka bombica ima najveću moguću šansu za uspjeh, čak i na najtežim terenima.



„Naš je cilj utvrditi prilike za očuvanje i razvoj staništa pristupom pozitivnog utjecaja na prirodu. To praktično znači da aktivnostima osmišljenim u planovima rehabilitacije u našim eksploatacijskim poljima osiguravamo vraćanje ekosustava u stanje prije eksploatacije. Ovo nije samo ekološki projekt, već i naš doprinos globalnim ciljevima bioraznolikosti i klimatske otpornosti“, rekla je ovom prigodom Merica Pletikosić, voditeljica održivog poslovanja Cemexa Hrvatska.

Branko Duvnjak, Cemexov voditelj rudnika, dodao je: „Dugo smo se pripremali za ovaj projekt, obuhvativši njime i prikupljanje sjemena baš u našem rudniku i organizaciju sjetve u najpovoljnijim vremenskim uvjetima. Sada nas raduje vidjeti koliko smo u tim pripremama bili uspješni i hoće li naš trud biti nagrađenim novim zeleno-žutim površinama. Učinkovitost ove tehnologije danas je na testu, a nadamo se da će se pokazati replikabilnom i postati standard u rudarskoj industriji.“

„Osim što ovakav način sadnje dopušta zasijavanje puno većih pa i teže dostupnih površina, ono je i brže od sadnje na tradicionalni način. S ekipom iz Cemexa napravili smo sve potrebne inicijalne analize i procjene te osmislili sastav SeedBombsa, a mogu reći da nam je sudjelovanje baš u ovom projektu bio novi izazov upravo jer je dio većeg i kompleksnijeg projekta rehabilitacije Cemexovog rudnika“, izjavio je Goran Ladišić, osnivač tvrtke Project O2.

Akcijski plan biološke raznolikosti do 2030. godine razvijen je u suradnji s Udrugom BIOM te je postavio ciljeve i mjere za očuvanje, poboljšanje i obnovu bioraznolikosti rudnika. Kompanijska strategija bioraznolikosti, kao dio klimatske strategije Budućnost na djelu, oslanja se na identifikaciju bitnih područja bioraznolikosti, izradu planova njihovog očuvanja i unaprjeđenja, ali i poticanje suradnji s lokalnim, nacionalnim i međunarodnim organizacijama za zaštitu okoliša poput ovih spomenutih.

# VALAMAR

## Investicija u Pical Resort 5\* primjer dobre prakse u održivom turizmu i zelenoj gradnji

Valamarova investicija vrijedna više od 200 milijuna eura u Pical Resort 5\* najveće je ulaganje u hrvatskom turizmu koje će transformirati Poreč i Istru prema modelu cjelogodišnjeg, održivog i visoko kvalitetnog turizma. Riječ je o ljetovalištu koje nije zamišljeno kao zatvoreni kompleks, već kao otvoren i integriran prostor koji obogaćuje život zajednice sa šetnicama, plažama, biciklističkim stazama i rekreacijskim sadržajima dostupnima građanima i posjetiteljima tijekom cijele godine. Vanjski bazen olimpijske duljine 50 metara, s tri plivačke staze, idealan je za sportsko plivanje, a nalazi se uz more s prekrasnim pogledom na staru jezgru Poreča. Otvoren je turistima i građanima Poreča, kao i djeci i sportašima Sportske zajednice Grada Poreča. U budućem hotelu Pical 5\* nalazit će se i unutarnji bazen od 25 metara, koji će također biti na raspolaganju za treninge porečke djece i sportskih klubova.

Novi hotel Pical 5\* donosi ponudu najviše razine - s 514 smještajnih jedinica, 3.000 m<sup>2</sup> unutarnjih i vanjskih obiteljskih sadržaja, 11 restorana i 10 barova s jedinstvenom dine-around uslugom, te najvećim kongresnim centrom u Istri kapaciteta 1.200 sudionika.

U skladu s načelima održivog razvoja, hotel Pical 5\* će prioritet dati lokalnim proizvođačima hrane i pića, s ciljem da najmanje 80% korištenih namirnica dolazi iz lokalne proizvodnje koji će omogućiti autentične doživljaje domaćih specijaliteta i gostima hotela.

Značajna podrška gospodarstvu u primjeru investicije u Pical ogleda se kroz veliki broj cjelogodišnjih radnih mjesta te suradnju s lokalnim dobavljačima i OPG-ovima, kao i doprinose državnim i lokalnim proračunima. Otvaranje hotela Pical 5\* generirat će novih tri milijuna eura prihoda godišnje za gradski proračun, te značajnu dodatnu potrošnju u lokalnim restoranima, trgovinama, ugostiteljskim objektima i raznim uslugama, s posebnim naglaskom na starogradsku jezgru Poreča.

## Održivi model razvoja turizma

Pical Resort predstavlja konkretan korak prema zelenoj tranziciji, s jasnom usmjerenošću okolišnim ciljevima poput prilagodbe klimatskim promjenama, očuvanja prirodnih resursa i energetske učinkovitosti. Principi održivosti integrirani su u sve faze ovog projekta, od dizajna do operativnog upravljanja uz pažljivo razmatranje utjecaja na okoliš, društvo i lokalnu zajednicu.

Uz maksimalnu primjenu standarda zelene gradnje, Pical Resort je primjer održivog modela razvoja turizma koji Valamar razvija već dugi niz godina što se pokazalo posebno uspješnim na primjerima Valamar Amicor Resorta na otoku Hvaru i Arba Resortu 4\* na otoku Rabu. Valamar Amicor Resort prvo je eko ljetovalište na Jadranu sa zlatnim DGNB certifikatom, dok je Arba Resortu 4\* na otoku Rabu u finalnoj fazi izrade DGNB pred-certifikata. DGNB sustav vodeći je europski alat za certificiranje održivih zgrada, prisutan u više od 30 zemalja, i jedini u potpunosti usklađen s europskim zakonodavstvom. Također, Valamar Amicor Resort ovogodišnji je dobitnik Godišnje nagrade za zelenu gradnju i održivo izgrađeni okoliš koju dodjeljuju Hrvatski savjet za zelenu gradnju (HSZG) i Hrvatska udruga proizvođača toplinsko-fasadnih sustava (HUPFAS).

## Zelena gradnja u Picalu

U razvoju projekta Pical primijenjene su brojne dobre prakse zelene gradnje koje je Valamar razvio u svojim internim standardima te ih implementirao u praksu kod gradnje i renovacija na turističkim objektima. No ono što novi Pical izdvaja jest činjenica da održivost ovdje nije samo standard, već središnje polazište cijelog koncepta. Pical Resort koristi postojeće temelje nekadašnjeg Hotela Pical, a materijali od rušenja i iskopa ponovno su upotrijebljeni prilikom gradnje. Cjelokupna energija u novom Pical Resortu dolazit će iz 100% obnovljivih izvora pri čemu će 5% električne energije proizvoditi solarni paneli instalirani na samom objektu. Zbog zamjene plina električnom energijom, Pical će imati niske GHG emisije u opsegu 1 i 2 što je u skladu s Valamarovom strategijom održivosti i glavnim ciljem dekarbonizacije u inicijativi očuvanja i zaštite klime. Korištenjem dizalica topline, uključujući energetske efikasniji sustav voda - voda, omogućit će se do 40% uštede energije u odnosu na standardni sustav zrak - voda. Dodatne uštede postići će se korištenjem otpadne topline za grijanje

VALAMAR  
COLLECTION



[PLACES]  
by VALAMAR



VALAMAR  
CAMPING

bazenskog kompleksa i sanitarne tople vode. Otpad od hrane bit će biokompostiran na lokaciji, a kompost će se koristiti u okolišnoj hortikulturi. Pical Resort imat će zelene krovove i fasadu, aluminijsku stolariju od recikliranog aluminijskog aluminija te sustav za oborinske vode prikupljene retencijom i vode iz bušotine za navodnjavanje, što će zadovoljiti 4% ukupne potrošnje vode.

## EU taksonomija

Valamar od 2021. godine izvještava o udjelu ulagačkih aktivnosti koje su prihvatljive prema EU taksonomiji, odnosno koje su unutar te regulative potencijalno održive te su time prikladne za zeleno financiranje. Pical Resort 5\*, Valamar Collection izdvaja se kao investicija u turizmu u kojoj je 100% ulaganja usklađeno s taksonomskim kriterijem za izgradnju novih zgrada, dok je u primjeru ulaganja u Arba Resort 4\*, Valamar Collection na otoku Rabu, otvorenom u ljeto 2025., više od 98% investicije usklađeno s kriterijem obnove postojećih objekata.

Pical Resort 5\*, čije otvorenje Valamar planira na proljeće 2026., izvrstan je primjer kako održivi turizam visoke dodane vrijednosti doprinosi očuvanju okoliša, prostora i lokalnog identiteta te kvaliteti života u destinaciji.

Izdvojeni okviri uz tekst:

U 2025. godini Valamar je osvojio zlatnu medalju EcoVadis, vodeće međunarodne platforme za ocjenjivanje održivosti i svrstao se među 5% najbolje ocijenjenih kompanija u svijetu.

## SADRŽAJ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PREDGOVOR.....                                                                                                 | 20 |
| Spremnost hrvatskih kompanija za provedbu dubinske analize održivosti                                          |    |
| doc. dr. sc. Mirjana Matešić .....                                                                             | 23 |
| Perceptivne dimenzije održivog turizma: Što građani Republike Hrvatske misle o<br>njegovoj konkurentskoj snazi | 37 |
| Vito Jambrešić, Dr. sc. Marija Ivaniš, Dr. sc. Anes Hrnjić .....                                               | 37 |
| Redefinicija socijalnih vrijednosti kroz “S” komponentu ESG-a: Studija slučaja<br>Saponije i Sindikata EKN,    |    |
| Josipa Tomola Čičić .....                                                                                      | 61 |
| Zašto nema napretka u rodnoj ravnopravnosti kada su u pitanju visokopozicionirana<br>mjestu u kompanijama?     |    |
| Nina Šebečić Crnolatac .....                                                                                   | 73 |
| Ageizam u korporativnom okruženju                                                                              |    |
| Ivana Bulimbašić Paulin.....                                                                                   | 87 |

## PREDGOVOR

Poštovani sudionici konferencije i čitatelji Zbornika,

Pred vama je Zbornik radova 17. konferencije o održivom razvoju, održane 11. i 12. studenog 2025. godine.

Na ovogodišnjoj Konferenciji bavili smo se temama povezanim s regulativom za izvještavanje o održivosti. U tom smislu na dnevnom redu su bili mehanizmi u procesu izvještavanja kao što su dubinska analiza održivosti i procjena dvostruke materijalnosti. Neizbježna je bila i tema prijedloga rasterećenja regulative izvještavanja, Omnibus I kojim je Europska komisija na zahtjev Europskog parlamenta predložila rasterećenje primarno promjenom kriterija obveznika izvještavanja. U skladu s time, uvodni paneli bavili su se dubinskom analizom održivosti, Omnibusom I te spremnošću hrvatskog gospodarstva da nastavi politiku izvještavanja o održivosti usprkos najavama da će kriteriji za obveznike biti značajno umanjeni čak i u odnosu na kriterije prethodne Direktive koja je uređivala obvezu izvještavanja.

Kao rezultat tema kojima se bavila Konferencija, rasprava na World Cafêu u završnom bloku Konferencije bavila se: dubinskom analizom, novim Standardima izvještavanja o održivosti – ESRS i tranzicijskim planovima kako ih nalaže ESRS odnosno još detaljnije CSDDD – direktiva o dubinskoj analizi održivosti. Tijek rasprave i glavni zaključci rasprave World Cafêa objavljeni su u ovom Zborniku te predstavljaju kako pregled tema održivosti kojima se bavi hrvatsko gospodarstvo tako i analizu spremnosti za provođenje ove regulative i integraciju održivosti u poslovanje hrvatskog gospodarstva.

Slijede dva stručna rada: Istraživanje perceptivne dimenzije održivog turizma: što građani republike hrvatske misle o njegovoj konkurentskoj snazi te Redefinicija socijalnih vrijednosti kroz “S” komponentu ESG-a: studija slučaja Saponije i sindikata EKN. Prvi rad pregled je istraživanja kojem je cilj bio produbiti znanstveno razumijevanje stavova i percepcija građana Republike Hrvatske o održivosti kao strateškom pristupu razvoju turizma. Analizom empirijskih podataka nastojalo se utvrditi u kojoj mjeri građani održivost doživljavaju kao pragmatičan alat za očuvanje prostora, unapređenje kvalitete života i jačanje dugoročne konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Drugi rad predstavlja rezultat Edukacije o korporativnoj održivosti – EKO, edukacije HR PSOR-a namijenjene praktičarima održivosti u gospodarstvu. Rad se bavi analizom suradnje Saponije i sindikata EKN koji djeluje u kompaniji, a čijom suradnjom su razvijene mnoge beneficije za zaposlenike što predstavlja razvoj S komponente upravljanja ESG u Saponiji.

Na kraju su predstavljena dva rada izrađena u sklopu edukacije WIC - Workplace Inclusion Champion, edukacije o integraciji politika raznolikosti u poslovanje. U ovom bloku predstavljeni su radovi: Ageizam u korporativnom okruženju te Zašto nema napretka u rodnoj ravnopravnosti kada su u pitanju visokopozicionirana mjesta u kompanijama?

Prvi rad bavi se problematikom diskriminacije temeljene na dobi u poduzećima koja često ostaje neprimijećena i neprepoznata u poslovnom okruženju, provlači se kroz organizacijsku kulturu i može izazvati značajne negativne posljedice po zaposlenike i organizaciju u cjelini. Predlaže strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi implementirale i promovirale inkluzivnu radnu kulturu poput edukacije, mentoriranja, uvođenje dobno neutralnih politika, te poticanja međugeneracijske suradnje. Drugi se rad bavi temom rodno uravnoteženog menadžmenta i koristima koje to donosi poslovnim organizacijama, od boljih financijskih rezultata do veće inovativnosti i otpornosti. Rad je analizirao stvarno stanje rodne neravnopravnosti u liderstvu, te identificirao ključne prepreke koje sprečavaju napredovanje žena na najviše razine upravljanja. Daje prijedlog promjena koje mogu doprinijeti smanjenju rodnog jaza, a koje podrazumijevaju aktivne uloge i žena i muškaraca.

Radovi koji su sadržani u ovom Zborniku, nastavak su doprinosa HR PSOR-a stručno-znanstvenoj literaturi o korporativnoj održivosti u Republici Hrvatskoj. HR PSOR nastoji doprinijeti jačanju kapaciteta i razvoju znanja, primarno poslovnog sektora u području održivosti, a vjerujemo da stručna literatura pomaže i studentima da razviju znanja o održivom razvoju o kojem u Hrvatskoj i dalje nedostaje literature. Iako smo svjedoci kolebanja regulatora o strategiji EU za održivu i klimatski neutralnu budućnost, smatramo da je ovo i dalje ključna tema o kojoj ovisi sigurna budućnost i sigurna konkurentnost našeg gospodarstva.

Uživajte u čitanju,

doc. dr. sc. Mirjana Matešić

## **Spremnost hrvatskih kompanija za provedbu dubinske analize održivosti**

### **Readiness of Croatian Companies for the Implementation of Sustainability Due Diligence**

doc. dr. sc. Mirjana Matešić

#### **Sažetak**

Nakon prve godine primjene CSRD (EC, 2022) i ESRS (EC, 2023) u Europi je napravljen niz istraživanja o kvaliteti objavljenih izvještaja te razini primjene procesa dubinske analize i analize materijalnosti. Cilj istraživanja provedenog u sklopu 17. konferencije o održivom razvoju bio je utvrditi kapacitete hrvatskog gospodarstva za izvještavanje o održivosti, razumijevanje regulative i elemenata procesa provedbe dubinske analize te motiviranost predstavnika hrvatskog gospodarstva da nastave razvijati procese analize i izvještavanja o utjecaju na održivost. Analizirano je razumijevanje procesa dubinske analize, Europskih standarda za izvještavanje o održivosti – ESRS i tranzicijskih planova. Istraživanje je pokazalo da usprkos ograničenjima u znanju i kapacitetima za upravljanje i izvještavanje o održivosti te usprkos Omnibus I koji značajno smanjuje opseg i kriterije obveznika izvještavanja, postoji visok stupanj motiviranosti i namjere za nastavkom razvoja ovih praksi.

**Ključne riječi:** CSRD, ESRS, CSDDD, izvještavanje, tranzicijski planovi

#### **Summary**

After the first year of implementation of the CSRD (EC, 2022) and ESRS (EC, 2023) in Europe, a series of studies were conducted on the quality of published reports and the level of application of the due diligence and double materiality. The aim of the research conducted as part of the 17<sup>th</sup> Conference on Sustainable Development was to determine the capacities of the Croatian businesses for sustainability reporting, understanding of the regulations and elements of the due diligence process, and the motivation to continue developing the processes of analysis and reporting on the sustainability impacts. The understanding of the due diligence process, the European Sustainability Reporting Standards – ESRS, and transition plans were analysed. The research showed that despite limitations in knowledge and capacities for sustainability management and reporting, and despite Omnibus I which significantly reduces the scope and criteria of reporting entities, there is a high level of motivation and intention to continue developing these practices.

**Keywords:** CSRD, ESRS, CSDDD, reporting, transition plans

## 1. Uvod

Europski zeleni plan, razvojna strategija Europske unije (EU) usvojena 2019. godine, označila je početak uvođenja regulative za korporativnu održivost. Iako sadrži veliki broj uredbi i direktiva najvažnije su: Uredba EU o taksonomiji (EC, 2020) uvela je složenu metodologiju tehničkih kriterija koji se koriste za procjenu postotka održivih praksi u ukupnom zbroju prihoda, ulaganja i operativnih rashoda poduzeća. To je stvorilo zajednički jezik o tome koje se gospodarske aktivnosti mogu proglasiti održivima. Zatim je usvojena Direktiva o izvještavanju o korporativnoj održivosti (CSRD) (EC, 2022) s pratećim Europskim standardima izvještavanja o održivosti (ESRS) (EC, 2023) koji su standardizirali okvir za izvještavanje. Ovaj okvir nalaže svim velikim poduzećima (s preko 250 zaposlenika) objavu informacija o održivosti povezanih uglavnom s negativnim utjecajima na ljude i okoliš, duž čitavog lanca vrijednosti, a ne samo vlastitog poslovanja poduzeća. Na taj način, osim rizika, poduzeća se potiču da prepoznaju prilike koje mogu proizaći iz upravljanja negativnim utjecajima.

Konačno, Europska komisija (EK) je usvojila Direktivu o dubinskoj analizi korporativne održivosti (CSDDD) (EC, 2024) koja nalaže dubinsku analizu lanaca opskrbe prema utjecajima na održivost. CSDDD koristi dobro utvrđenu metodu dubinske analize ljudskih prava i okoliša koja je objašnjena i primijenjena u skladu sa smjernicama OECD-a o dubinskoj analizi lanaca opskrbe (OECD, 2018) i Vodećim načelima UN-a o poslovanju i ljudskim pravima (UNGP, 2011). Svrha ove uredbe bila je potaknuti poduzeća da bolje analiziraju i razumiju svoje negativne i potencijalne negativne utjecaje na okoliš i ljude te da povežu te negativne utjecaje s financijskim i poslovnim rizicima. Na temelju tih analiza, poduzeća su motivirana da djeluju na temelju dobivenih nalaza i integriraju promjene u svoje poslovne modele i strategije kako bi ublažile negativne utjecaje, izbjegle rizike i stvorile nove prilike. Naglašena namjera ove regulative bila je pomoći poduzećima da bolje razumiju rizike povezane s okolišnim izazovima i da poduzmu mjere za očuvanje svojih konkurentskih prednosti i tržišnih udjela. Drugim riječima, zakonodavci su shvatili da bez razumijevanja budućih promjena u okolišu i rizika povezanih s tim promjenama, europske kompanije gube priliku da se prilagode novim uvjetima i stoga riskiraju gubitak svoje buduće konkurentnosti.

## 2. Izvještavanje o održivosti

Nakon što je usvojena CSRD, prvi val kompanija u 2025. godini bio je dužan objaviti izvještaj sukladno Europskim standardima izvještavanja o održivosti (ESRS). Nakon što je prvi val izvještaja u travnju ove godine objavljen, napravljeno je nekoliko istraživanja o sadržaju, kvaliteti i strukturi ovih izvještaja. Istraživanja se uglavnom slažu (Datamaran, 2025; EFRAG, 2025; Bold, 2025; E3G, 2025) kako se kvaliteta izvještaja u sadržajnom smislu poboljšala, uz vidljiv pomak prema standardiziranim i detaljnijim objavama. Dok su u prethodnim izjavama o održivosti dominirale pozitivne informacije, negativni utjecaji dominirali su objavama izvještaja izrađenih prema pravilima CSRD-a, karakterizirajući 37% Izjava o utjecajima, rizicima i prilikama (ESRS IRO-a) s gotovo trostruko većim udjelom prilika (13%) (Datamaran, 2025). Pri tome se obim izvještaja nije promijenio te su oni u prosjeku duljine oko 100 stranica, što je sukladno prethodnim izvještajima temeljenim na GRI - Global Reporting Initiative.

Sadržajno, većina kompanija (više od 90 % prema svim istraživanjima) izvijestila je prema ESRS E1- Klimatske promjene, ESRS S1 – Zaposlenici i ESRS G1 – Poslovno ponašanje. Kad su u pitanju tematski standardi, 55% kompanija koje izvještavaju tvrde da imaju Plan tranzicije za ublažavanje klimatskih promjena (CTP), ali jasno objavljivanje svih elemenata CTP-a još nije ujednačeno, što otežava usporedivost. Također većina izjavljuje da je kompatibilna s 1,5 °C, ali manje od polovice uključuje izvještavanje o Opsegu 3 emisijama.

Glede dubinske analize, istraživanje je pokazalo njenu parcijalnu primjenu. Iako su najučinkovitije objave one koje jasno odražavaju specifičan kontekst kompanije - posebno njezin pristup lancu vrijednosti i određivanju prioriteta, češće kompanije pribjegavaju dugim i generičkim opisima procesa kojima nedostaje sadržaja, te se usredotočuju na široke mehanizme bodovanja ili preporučene korake bez jasnog smisla (Bold, 2025).

Usprkos iskazanim manjkavostima u izvještavanju, sve su analize pokazale poboljšanje u kvaliteti izvještavanja, snažniji fokus na rizike i upravljanje te prilike dok je udio pozitivnih vijesti i deklarativnih izjava značajno pao. Sve to ukazuje na pozitivne pomake u izvještavanju o održivosti koje možemo povezati s primjenom CSRD i ESRS, a kojima je cilj bolje razumijevanje utjecaja kompanija na okoliš i ljude diljem lanaca vrijednosti te prepoznavanje prilika za upravljanje tim utjecajima. EK u osmišljavanju ove regulative vidi doprinos boljem upravljanju poduzećima i osiguranje dugoročne konkurentnosti i prilagodbu promjenama u uvjetima poslovanja koji su posljedica promjena u okolišu i društvenim okolnostima.

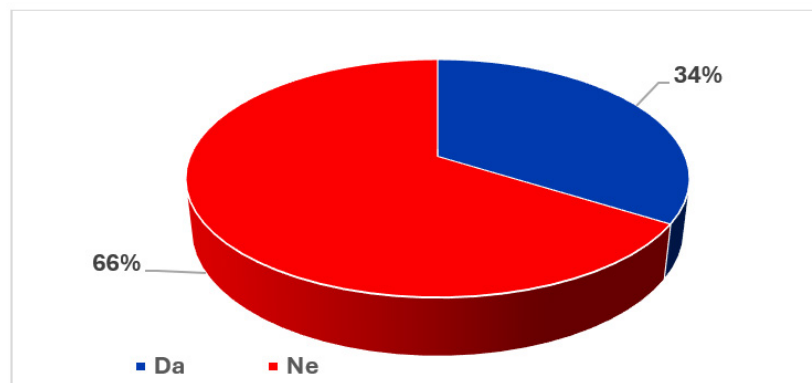
Budući da su ovim promjenama izložene i hrvatske kompanije, cilj ovog istraživanja je bolje bolje razumjeti stajališta hrvatskih kompanija prema izvještavanju o održivosti i njihovoj namjeri da usprkos Omnibusu I (EC 2025; EC 2025a; EC 2025b) nastave postojeću ili namjeravanu praksu izvještavanja, te njihove kapacitete kako materijalne tako i ljudske za integraciju pitanja održivosti u poslovno upravljanje i poslovne modele.

Prva faza istraživanja sastojala se od kratke ankete od deset pitanja koja je provedena na prigodnom uzorku kompanija čiji su predstavnici sudjelovali na 17. konferenciji o održivom razvoju u studenome 2025. godine. Uzorak obuhvaća 60 predstavnika kompanija u Hrvatskoj, koje se na razne načine bave izvještavanjem o održivosti. Rezultati istraživanja prikazani su u 3. poglavlju ovog rada.

## 3. Istraživanje o stajalištima kompanija u Hrvatskoj na temu izvještavanja o održivosti

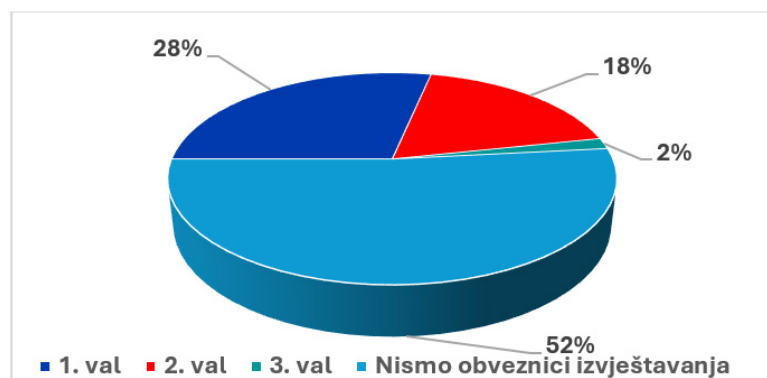
Kako bi se jasnije razumjelo stajališta hrvatskih kompanija prema izvještavanju o održivosti i prema promjenama u regulatornim zahtjevima predloženih Omnibusom I, sudionicima kompanija je na samom početku ankete postavljeno pitanje o njihovim obvezama glede izvještavanja o održivosti.

Na postavljeno pitanje, 34 % sudionika odgovorilo je pozitivno što znači da su bili obvezni izvijestiti prema zahtjevima CSRD. Većina od 66 % sudionika izjavila je da nisu obveznici (Slika 1).



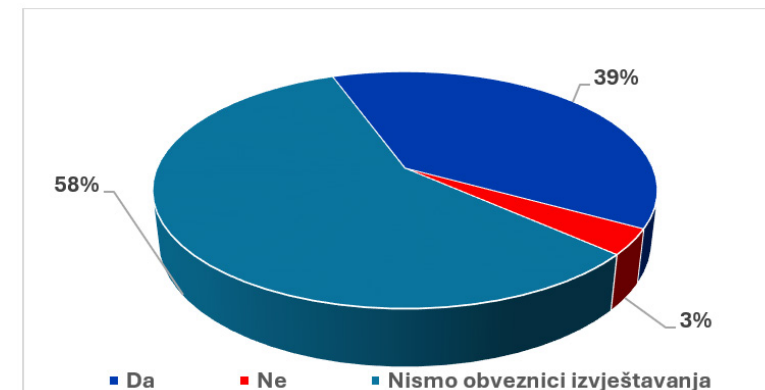
Slika 1. Jeste li obveznici izvještavanja? Izvor: HR PSOR, 2025.

Odgovori na sljedeće pitanje (Slika 2) preciznije su segmentirali uzorak i sudionike istraživanja. Obveznici izvještavanja u uzorku predstavljaju 48 % uzorka. Od toga ih 28 % pripada prvom valu (što znači da su bili obvezni izvijestiti prema ESRS u 2025. godini) dok ih je 18 % 2. te 2 % 3. val što znači da dodatnih 20 % bilo obvezno izvijestiti prije no što je izglasana stop-the-clock direktiva (EC, 2025) koja je odgodila primjenu CSRD na dvije godine kako bi se raspravile i usvojile izmjene (EC, 2025a).



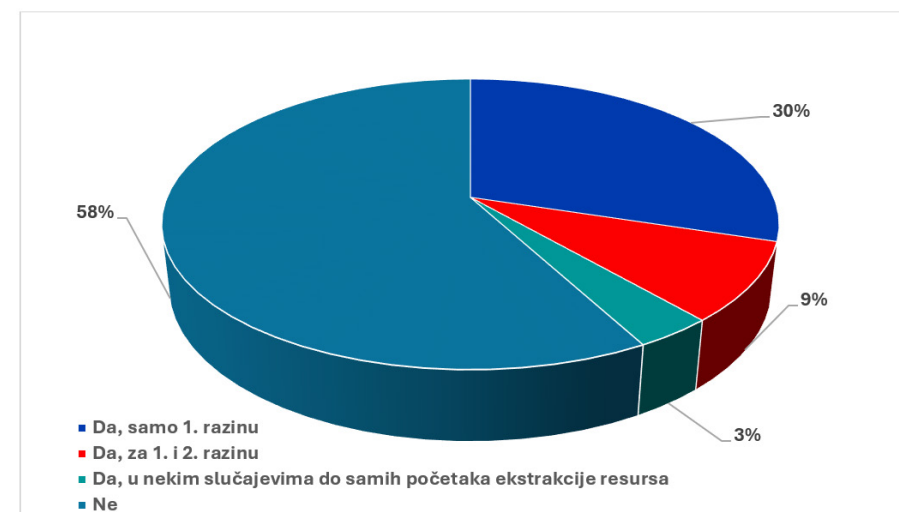
Slika 2. Ukoliko ste obveznici izvještavanja, pripadate li 1. 2. ili 3. valu? Izvor: HR PSOR, 2025.

Na Slici 3 prikazano je stajalište prema izvještavanju onih kompanija koje pripadaju drugom i trećem valu izvještavanja, odnosno onim kompanijama čija je obveza izvještavanja naknadno suspendirana putem Stop-the-clock direktive (EC, 2025) a koje prema trenutnom prijedlogu Omnibus I o rasterećenju više neće biti obveznici. Radi se o kompanijama koje su inicijalno bile obveznice, ali su to prestale biti. S obzirom na kasnu objavu prijedloga rasterećenja, veći dio ovih kompanija počeo je usklađivanje poslovanja sa zahtjevima za izvještavanje pripremnim radnjama kao što su dubinska analiza i procjena dvostruke materijalnosti te definiranje metrike praćenja. Sve to popraćeno je alokacijom resursa, kako ljudskih tako i finansijskih. Sukladno očekivanjima, ako izuzmemo 58 % kompanija koje su izjavile kako nisu obveznici, velika većina preostalih kompanija (više od 90 %) izjavilo je da će nastaviti s pripremom izvještaja usprkos Omnibusu I.



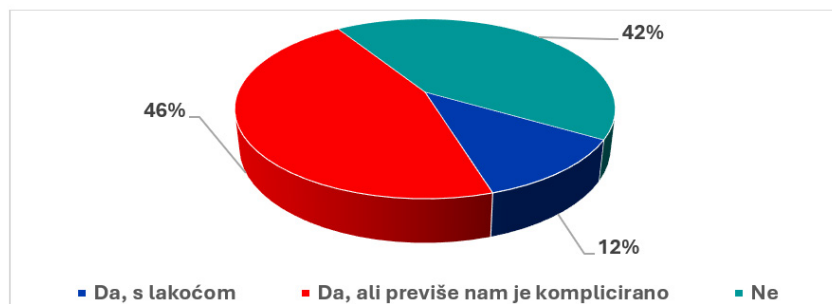
Slika 3. Ukoliko ste 2. ili 3. val, hoćete li ipak objaviti izvještaj o održivosti u 2026. godini? Izvor: HR PSOR, 2025.

Sljedeće pitanje na koje su odgovorili sudionici istraživanja bilo je vezano za provedbu dubinske analize održivosti u dobavljačkom lancu. Slika 4 prikazuje kako su sudionici odgovorili na postavljeno pitanje. Očekivano, 58 % sudionika koji nisu obveznici odgovorili su negativno na postojanje dubinske analize u dobavljačkom lancu. Sudionici koji su obveznici ukupno 30 % ispitanika uspostavili su analizu prve razine dobavljača, 9 % ispitanika uspostavili su analizu 1. i 2. razine dobavljača u lancu, dok je 4 % odgovorilo da su uspostavili analizu dobavljačkih lanaca u nekim slučajevima i do samih njihovih početaka, na mjestima gdje se vrši ekstrakcija resursa.



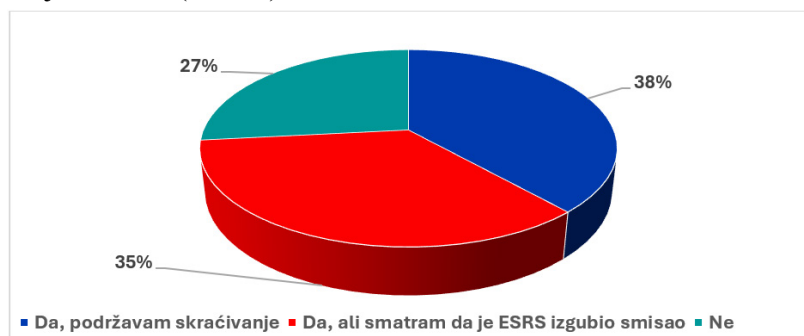
Slika 4. Jeste li uspostavili procjenu utjecaja u dobavljačkom lancu? Izvor: HR PSOR, 2025.

Kompanije koje su predstavljene u uzorku u velikoj većini su savladale izvještavanje prema ESRS (njih 58 %). Ipak, samo 12 % ispitanika izjasnilo se da su s lakoćom savladali zahtjeve ESRS dok ih 46 % smatra da je ESRS prekomplikiran (Slika 5). Ostali ispitanici (njih 42 %) nisu savladali ESRS standarde.



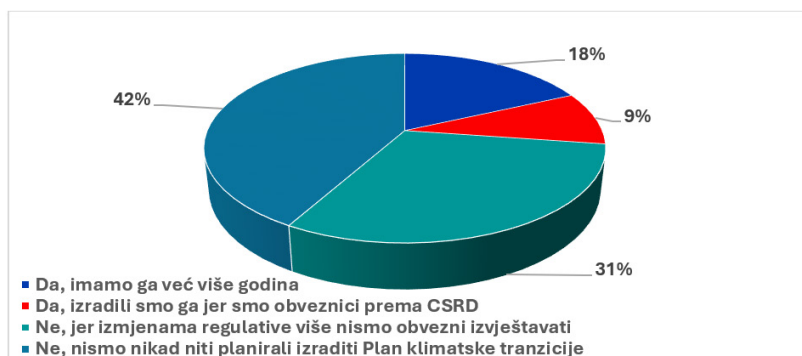
Slika 5. Jeste li svladali korištenje ESRS standarda? Izvor: HR PSOR, 2025.

Uslijedilo je pitanje povezano s novom verzijom ESRS koju je EFRAG na zahtjev Europske komisije revidirao, a nedavno je predstavljena nova, značajno skraćena verzija. Većina ispitanika izjasnila se da su upoznati s novim prijedlogom ESRS (73 %), ali samo 38 % njih podržava skraćivanje dok ih 35 % smatra da je ESRS ovom intervencijom izgubio smisao. Preostalih 27 % još se nije imalo priliku upoznati s novom verzijom ESRS (Slika 6).



Slika 6. Jeste li upoznati s prijedlogom skraćivanja ESRS? Izvor: HR PSOR, 2025.

Iznenadujuće je visok udio ispitanih kompanija pozitivno odgovorilo na pitanje o postojanju Plana klimatske tranzicije (27 %). Od toga ih dio Plan ima već više godina (18 %) dok ih je 9 % isti izradilo zbog zahtjeva CSRD. Ostali ispitanici nemaju Plan klimatske tranzicije jer ga izmjenama CSRD više ne trebaju imati (42 %) dok ih 31 % nije nikad niti namjeravalo isti izraditi (Slika 7).



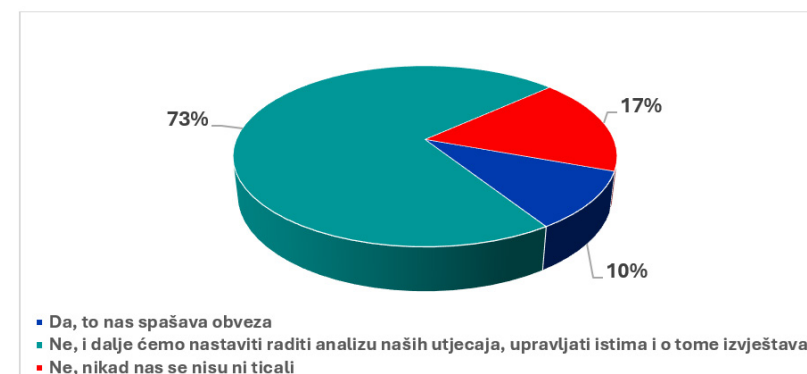
Slika 7. Jeste li izradili Plan klimatske tranzicije? Izvor: HR PSOR, 2025.

Značajno su lošiji rezultati na pitanju o posjedovanju Tranzicijskog plana za biološku raznolikost i ekosustave (Slika 8). Samo 13 % kompanija je izjavilo da Plan imaju jer im je to strateško pitanje. Ostalih 88 % ga nema, što zbog izmjena CSRD koje je predložio Omnibus (20 %), što zato jer ga nisu nikada niti planirali izraditi (68 %).



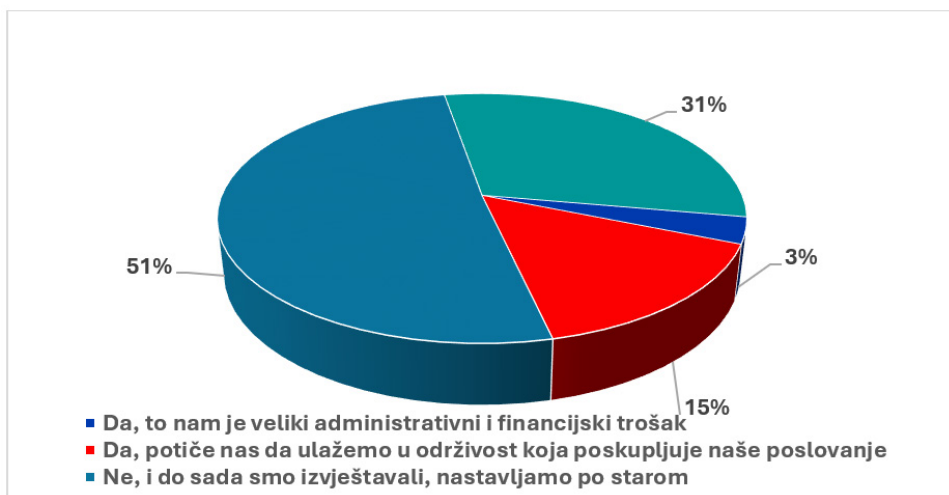
Slika 8. Jeste li izradili Tranzicijski plan za bioraznolikost i ekosustave? Izvor: HR PSOR, 2025.

Velika većina kompanija izjasnila se negativno o Omnibusu I te smatraju da će usprkos izmjenama regulative i dalje izvještavati (73 %). Ostali ispitanici iskoristit će predloženo rasterećenje kako bi odustali od izvještavanja (10 %) dok ih 17 % nije niti imalo namjeru izvještavati (Slika 9).



Slika 9. Podržavate li izmjene regulative za izvještavanje o održivosti? Izvor: HR PSOR, 2025.

Na kraju su se ispitanici izjasnili smatraju li da regulativa o održivom financiranju negativno utječe na njihovu konkurentnost (Slika 10). I ovdje većina kompanija izjavljuje da će nastaviti izvještavati kao što su to do sada činili (51 %). Oni koji smatraju da regulativa za izvještavanje o održivosti negativno utječe na njihovu konkurentnost (18 %) smatraju da ona predstavlja veliki administrativni i financijski trošak (3 %) dok ih 15 % smatra da ulaganje u održivost negativno utječe na njihovo poslovanje. Njih 31 % smatra da ih se ova regulativa ne tiče jer nisu obveznici izvještavanja.



Slika 10. Smatrate li da regulativa o održivom financiranju negativno utječe na vašu konkurentnost? Izvor: HR PSOR, 2025.

#### 4. Moderirana rasprava o stajalištima kompanija o ESRS i dubinskoj analizi održivosti

Nakon anketiranja predstavnika gospodarskog sektora u Hrvatskoj, uslijedila je moderirana rasprava metodologijom World Caf a, gdje su predstavnici kompanija anonimno izrazili svoja stajališta o slijedećim temama vezanim uz dubinsku analizu održivosti i izvještavanje o održivosti: (1) Novom prijedlogu ESRS standarda; (2) Provedbi dubinske analize i (3) Izradi tranzicijskih planova za bioraznolikost i klimatsku tranziciju.

##### 4.1 Europski standardi za izvještavanje o održivosti (ESRS)

U vođenoj raspravi kompanije su se velikom većinom izjasnile kako je ESRS vrlo težak za razumijevanje te je potrebna edukacija kako bi ih se smisleno primijenilo. Manji dio predstavnika gospodarstva smatra kako su ESRS logični i lako razumljivi. Oni koji ESRS smatraju kompliciranim dalje konstatiraju kako se mnogo pitanja preklapa ili ponavlja, te izvještavanje zahtijeva previše resursa. Ipak, većina ispitanika vrlo su konstruktivni prema ESRS. Zaključuju da su novi izvještaji strukturom slični izvještajima prije ESRS, da je važno odmah napraviti analizu zahtjeva te strukturirati što se izvještava a što ne te da je dobra organizacija smanjila nerazumijevanje pa onda i stres povezan s njihovom primjenom. Mnogi predstavnici potvrđuju da izvještavaju usprkos činjenici da nisu obveznici dok drugi pak izvještavaju jer su dobavljači velikih pa se veliki dio sadržaja izvještaja od njih i onako zahtijeva. Smatraju da bi sektorski standardi pomogli lakšem razumijevanju. Većina ih se negativno izja nja o ulozi revizora u procesu izvještavanja na način da smatraju da su revizori preambiciozno shvatili svoje zadatke, primjenjivali ih previše dosljedno, bez razumijevanja održivosti što je zakompliciralo i značajno poskupilo postupak. Dio ih ipak predlaže da se VSME (Dobrovoljni standardi za malo i srednje poduzetništvo) nominiraju kao standardi izvještavanja umjesto ESRS jer su

jednostavni i jasni. Raspravljalo se i o ulozi ESG izvještavanja u primjeni održivosti gdje su mišljenja također bila podijeljena. Dio ispitanika smatra da je koncentracija na ESG compliance skrenula pozornost sa svrhe održivosti, a to je smanjivanje negativnih utjecaja. Dio pak smatra da snažniji zahtjevi izvještavanja nisu smanjili usredotočenost kompanija na upravljanje negativnim utjecajima.

##### 4.2 Dubinska analiza utjecaja na održivost

Kada govore o dubinskoj analizi održivosti, ispitanici očekuju izazove budući da podaci koji su potrebni za ovu analizu nisu dostupni te će ih biti teško prikupiti. Radi se o procesu koji je iznimno vremenski pa onda i financijski zahtjevan. Dio malih i srednjih poduzeća iznose iskustva o tome kako su kao dio lanca vrijednosti velikih kompanija procesom dubinske analize zatraženi da prikupljaju određene podatke. Česti su primjeri da kompanije imaju upitnike za dobavljače koji su uglavnom općeniti i ne radi se o raširenoj praksi. Proces je kompleksan i predstavlja mješavinu više problema, od operativnih problema do otpora koji se javlja kod dobavljača od kojih se traže informacije. Dodatno se problem komplicira zahtjevima revizije koja traži porijeklo podataka što je često teško definirati budući da su podaci rjeđe egzaktni, a često predmet procjene. Pri tom su kompanije izjavile da je izvještavanje o emisijama GHG način da se pomogne jedan drugome, što govori u prilog da kompanije prepoznaju međuovisnost i razumiju da će primjenom metode izvještavanja temeljem dubinske analize podaci postati šire dostupni što će olakšati proces. Stoga će posjedovanje podataka predstavljati konkurentsku prednost. Predlažu da se orijentiraju na dobavljače koji su spremni na ove standarde izvještavanja budući da dio dobavljača iskazuje otpor pa kompanije ostavljaju mogućnost prelaska na druge dobavljače. Ipak slažu se da treba raditi s dobavljačima posebice malima kako bi im se pomoglo da postignu zahtjeve. Smatraju da treba ne samo izvijestiti već se i angažirati na način da se šire znanja o dobroj praksi te da treba pomoći partnerima da nauče.

Posjedovanje podataka kompanije vide kao način da se olakša komunikacija s revizorima. Zato predstavnici kompanija predlažu da treba početi izvještavati što prije jer je to sustav koji se treba graditi. Vide problem u Omnibusu jer isti povećava pritisak na velike kompanije, obveznike izvještavanja, na koje je prebačena odgovornost prikupljanja podataka. Iako postoje alati koji olakšavaju prikupljanje podataka, većina kompanija izjavljuje da podatke prikupljaju ru no što je skupo i komplicirano, a podaci su još uvijek raspršeni i teško dostupni.

Dio ispitanika priznaje da je bio primoran angažirati konzultante, ali da su i s konzultantima procesi prikupljanja podataka jednako teški. Ipak smatraju da treba nastaviti izvještavati jer to traže partneri, banke i drugi dionici, a moguće je da se ubrzo ponovno vrate zahtjevi regulative prije rasterećenja koja predlaže Omnibus I. Ipak, nakon prve godine suradničke klime, smatraju da će se ozbiljnost u traženju informacija pooštriti.

### 4.3 Tranzicijski planovi za klimu i bioraznolikost

U zadnjem tematskom bloku, kompanije su u moderiranoj raspravi razgovarale o svojim stavovima povezanim s posjedovanjem i zahtjevima vezanim uz tranzicijske planove za klimatske promjene i biološku raznolikost.

Značajno je veći broj kompanija koje imaju poduzete aktivnosti vezane uz klimatske promjene. Uglavnom govore o mjerenju i izvještavanju o emisijama opsega 1 i 2. Puno rjeđi su primjeri kompanija koje mjere i izvještavaju o emisijama stakleničkih plinova iz opsega 3 emisije. Pri izvještavanju koriste metodologiju GHG protokola, dok obveznici EU ETS svake godine objavljuju ciljeve koje provjerava verifikator.

Rasprava je ukazala da kompanije rijetko koriste projektnu metodu postavljanja ciljeva i izvještavanja o rezultatima. Financijski sektor dobiva podatke o emisijama od malog broja klijenata, a kada se koriste procjene one nisu dovoljno dobre.

Postoje primjeri koji govore o planovima tranzicije, ali na bazi petogodišnjih planova dok se ciljevi postavljaju u nekim slučajevima samo za opseg 1, najčešće za 1 i 2 dok za opseg 3 emisije stakleničkih plinova nije nađen primjer konkretnog plana smanjenja, ali postoje planovi na bazi ukupnog smanjenja emisija. Što se tiče metodologija, najčešća korištena metodologija mjerenja i izvještavanja je SBTi, a to je vrlo često rezultat zahtjeva kupaca koji traže usklađenje s SBTi.

Kada govorimo o planovima za biološku raznolikost, tu se ističe ekstrakcijska industrija kada se na lokaciji proizvodnje mjeri utjecaj na bioraznolikost, količina vode, invazivne vrste i slično. Rade se analize staništa i vrsta, izrađuju se akcijski planovi po godinama temeljem podataka o ugroženosti vrsta prisutnih na lokaciji. Kemijska i naftna industrija prepoznaje svoju odgovornost za izradu Plana bioraznolikosti zbog sirovina koje koriste. No osim ovih nekoliko iznimaka, uglavnom Planovi ne postoje. S ovom se konstatacijom slažu i prisutni konzultanti koji izjavljuju da nemaju iskustva da je materijalnost utjecaja na biološku raznolikost prepoznata kod klijenata.

## 5. Rasprava i zaključak

Iz provedenog istraživanja i strukturirane i moderirane rasprave, vidljivo je da je znanje o provedbi dubinske analize održivosti među kompanijama u Hrvatskoj relativno ograničeno. Evidentirani su skromni pokušaji procjene utjecaja, no vrlo rijetko se ide do početaka lanaca vrijednosti, na mjesto crpljenja sirovina. Iznimka je industrija koja je aktivna u ekstrakciji odnosno kojoj je ekstrakcija sirovina primarna djelatnost pa su ovi utjecaji direktno pod ingerencijom same kompanije. Kada rade analizu svojih dobavljačkih lanaca, kompanije u najvećem broju slučajeva komuniciraju i pribavljaju podatke od svojih direktnih dobavljača, znači dobavljača prve razine. Zbog ovakvog pristupa, rijetki su slučajevi prepoznavanja odgovornosti za utjecaje na ljude ili okoliš u počecima lanaca vrijednosti. Rezultat toga je iznimno mali broj Planova za biološku raznolikost odnosno osvještavanja utjecaja i odgovornosti za utjecaj na ekosustave iz kojih potiču sirovine i materijali za proizvodnju. Većina kompanija koje su sudjelovale u ovom istraživanju nisu obveznice CSDDD tako da je očekivano da kapaciteti za

provedbu dubinske analize održivosti neće jačati u narednim godinama. Kompanije su uglavnom iskazale zainteresiranost za proces dubinske analize kao temelja za procjenu utjecaja rizika i prilika definiranih CSRD no budući da je ovdje proces temeljen na slobodnoj procjeni, ne može se očekivati značajan napredak u razumijevanju i provedbi ovog procesa.

Što se tiče znanja o primjeni te smislenog korištenja ESRS, dojam je da je većini kompanija bilo iznimno teško razumjeti ove Standarde. Iako je dokument razmjerno kompliciran, u ovoj raspravi se kao zaključak ističe činjenica da znanje sudionika razgovora o izvještavanju o održivosti i općenito o praksama održivosti nije na razini koja bi im dozvolila da u ESRS prepoznaju obvezu procesa dubinske analize. Zbog toga su propustili razumjeti da je većina zahtjeva ESRS temeljena na procjeni dvostruke materijalnosti što znači da za kompanije s kojima smo razgovarali većina zahtjeva za objavom ESRS-a nije bila relevantna. Relativno je mali broj onih ispitanika koji su se upoznali s novim prijedlogom ESRS koji sadrži više od 70 % manje pokazatelja od važeće verzije. Ipak oni koji su upoznati s ESRS podijeljenih su mišljenja od onih koji pozdravljaju rasterećenje broja pokazatelja do onih koji smatraju da je time ESRS izgubio smisao.

Tranzicijski planovi za klimatske promjene i biološku raznolikost očekivano pokazuju skromne rezultate i u smislu njihovog broja i u smislu njihove ambicioznosti. Vrlo je mali broj kompanija koje mjere i izvještavaju o sva tri opsega emisija stakleničkih plinova. Dodatno je manji broj onih koji su si postavili ciljeve smanjenja, dok je samo jedna kompanija evidentirana kao ona koja ima ciljeve ukupnog smanjenja emisija koji uključuju, ali nisu ekskluzivno vezani uz opseg 3 emisije – emisije lanca vrijednosti. Tranzicijski planovi zapravo se sastoje od planiranih smanjenja emisija, no među ispitanim kompanijama niti jedna nema plan koji uključuje ugljičnu neutralnost do 2050. godine.

Kada govorimo o tranzicijskim planovima za biološku raznolikost, oni su još rjeđi i skromniji. Kompanije koje se bave pitanjem biološke raznolikosti uglavnom su kompanije koje se primarno bave ekstrakcijom resursa dok ostale kompanije ne prepoznaju materijalnost svojih utjecaja u lancima vrijednosti i u crpljenju resursa koje koriste u proizvodnji.

Analiza pokazuje da je značajan manjak znanja kompanija o tome kako analizirati materijalne utjecaje u lancu vrijednosti, o njima izvještavati te prepoznati svoju odgovornost za ove utjecaje te njima aktivno upravljati. Usprkos tome, kompanije su iskazale snažnu motivaciju da nastave aktivno mjeriti, upravljati i izvještavati o svojim utjecajima na održivost te u velikom broju nastaviti ove procese iako su Omnibusom I prestali biti obveznici izvještavanja.

Iako se radi o predstavnicima vodećih kompanija u Hrvatskoj koje sukladno tome i predvode u primjeni načela održivosti, možemo zaključiti da postoji razumijevanje važnosti teme te ambicija da se njome aktivno nastave baviti. Budući da postoji nedostatak kapaciteta, koji bi vrlo vjerojatno bio nadomješten u procesu primjene regulative, usvajanje Omnibusa I predstavlja značajan faktor usporavanja primjene

načela održivosti u poslovanju. Nedostatkom vanjskih pritisaka, zahtjeva revizora i reputacijskih rizika, primjena dubinske analize održivosti, procjene materijalnosti te izvještavanja kod većine kompanija ostat će dobrovoljna, a samim time neće sadržavati značajnije napore razumijevanja i djelovanja prema negativnim utjecajima na okoliš i društvo u lancima vrijednosti.

Ograničenja ovog istraživanja prije svega leže u ograničenom i prigodnom uzorku. No usprkos tome, možemo zaključiti kako je istraživanje pokazalo kako se kvaliteta izvještavanja u Hrvatskoj uglavnom poklapa s nalazima u Europi. Klimatski tranzicijski planovi deklarirano postoje u većem broju no što je to stvarno slučaj, a definicija što je to tranzicijski plan kod poduzeća je nejasan. Također je dubinska analiza parcijalno primijenjena, najčešće se zadržavajući na dobavljačima prve razine što onemogućuje kvalitetno sagledavanje utjecaja lanca vrijednosti na održivost. Usprkos tome, ambicije i predanost upravljanju održivosti u hrvatskim kompanijama postoji te možemo očekivati pozitivan trend kvalitete izvještavanja u narednom periodu.

## 6. Reference

Bold, F. (2025) CSRD research 2025: Preliminary findings. Available at: <https://media.licdn.com/dms/document/media/v2/D4E1FAQEP94I8738kiA/feedshare-document-pdf-analyzed/B4EZgNXgGoHoAY-/0/1752570926101?e=1753920000&v=beta&t=MzI03-pXat82fzqI5eVDg3vIACfHt8E4s3Zs27LqlfQ> (August 4th 2025)

Datamaran (2025a) CSRD Reports Uncovered: Benchmarking the First Wave of 2025 Disclosures. Available at: [www.datamaran.com](http://www.datamaran.com) (July 23, 2025)

EC (2020) EU Taxonomy Regulation. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852> (2. prosinac, 2025)

EC (2022) DIREKTIVA (EU) 2022/2464 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA o izmjeni Uredbe (EU) br. 537/2014, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Direktive 2013/34/EU u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464> (10. studeni 2025)

EC (2023) DELEGIRANA UREDBA KOMISIJE (EU) 2023/2772 o dopuni Direktive 2013/34/EU Europskog parlamenta i Vijeća u pogledu standarda izvještavanja o održivosti. Dostupno na: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772) (12. studeni, 2025)

EC (2024) Directive (EU) 2024/1760 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. Official Journal of the European Union, L series.

EC (2025) Simplification: Council adopts law to ‘stop-the-clock’ on due diligence rules for batteries. Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2025/07/18/simplification-council-adopts-law-to-stop-the-clock-on-due-diligence-rules-for-batteries/> (22 siječanj 2025)

EC (2025a) Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 April 2025 amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj/eng> (August 4th 2025)

EC (2025b) Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. COM/2025/81 final. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52025PC0081> (August 4th 2025)

EFRAG (2025) State of Play 2025: Implementation of the European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Observed Practices Based on Statements Issued as of April 20 2025. Available at: [https://media.licdn.com/dms/document/media/v2/D4D-1FAQG2tNe4iQK37Q/feedshare-documentpdfanalyzed/B4DZg6\\_yEoHAAY/0/1753336461882?e=1754524800&v=beta&t=uwQQU1YrvCMMGuvaQ8Lg6ynldRmUX4izY2mTJIpjkk](https://media.licdn.com/dms/document/media/v2/D4D-1FAQG2tNe4iQK37Q/feedshare-documentpdfanalyzed/B4DZg6_yEoHAAY/0/1753336461882?e=1754524800&v=beta&t=uwQQU1YrvCMMGuvaQ8Lg6ynldRmUX4izY2mTJIpjkk) (August 4th 2025)

e3g (2025) What European Business Leaders Think about the EU's Corporate Sustainability and Due Dilligence Rules. Available at: [https://www.e3g.org/wp-content/uploads/E3G\\_-YouGov-Survey-Results.pdf](https://www.e3g.org/wp-content/uploads/E3G_-YouGov-Survey-Results.pdf) (October 4th 2025)

OECD (2018) OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Dostupno na: [https://www.oecd.org/en/publications/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct\\_c669bd57.html](https://www.oecd.org/en/publications/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57.html) (2. prosinac, 2025)

UNGP (2011) UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Dostupno na: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciples-businessshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciples-businessshr_en.pdf) (2. prosinac, 2025)

## **Perceptivne dimenzije održivog turizma: Što građani Republike Hrvatske misle o njegovoj konkurentskoj snazi**

### **Perceptual Dimensions of Sustainable Tourism: What Citizens of The Republic of Croatia Think About its Competitiveness**

Vito Jambrešić,

e-mail: vito.jambresic4@gmail.com

Dr. sc. Marija Ivaniš, izvanredna profesorica

Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 46,  
p.p. 97, 51410 Opatija, Hrvatska; e-mail: marijai@fthm.hr

Dr. sc. Anes Hrnjić, docent

Univerzitet u Sarajevu, Ekonomski fakultet, Trg oslobođenja – Alija Izetbegović 1, 71  
000 Sarajevo, Bosna i Hercegovina; e-mail: anes.hrnjic@efsa.unsa.ba

#### **Sažetak**

Održivi razvoj je jedini mogući razvoj koji ne dovodi do iscrpljivanja resursa, a održivi razvoj turizma predstavlja kompleksan i dinamičan proces unutar kojeg se međusobno prožimaju ekonomske, ekološke i sociokulturne dimenzije, s ciljem uspostavljanja ravnoteže između gospodarskih interesa, očuvanja prirodnih resursa i zaštite kulturnog identiteta lokalnih zajednica. U okviru ovoga rada razmatra se koncept održivosti u turizmu kao strateški okvir koji omogućuje usklađivanje ekonomskog razvoja s imperativima zaštite okoliša i unapređenja kvalitete života lokalnog stanovništva. S obzirom na značajan utjecaj turizma na prirodne sustave i okoliš, kao i njegov potencijal da djeluje kao pokretač pozitivnih društvenih i gospodarskih promjena, od posebne je važnosti ispitati način na koji građani percipiraju održivost i to ne samo kao apstraktan normativni pojam, već i kao konkretan instrument konkurentnosti u razvoju turističkih destinacija. Razumijevanje koncepta održivosti među građanima stoga je ključno za oblikovanje učinkovitijih javnih politika, razvoj strateških smjernica i edukacijskih programa usmjerenih ka jačanju ekološke svijesti i aktivnog građanskog sudjelovanja u procesima zaštite okoliša.

Temeljni cilj ovoga istraživanja je produbiti znanstveno razumijevanje stavova i percepcija građana Republike Hrvatske o održivosti kao strateškom pristupu razvoju turizma. Analizom empirijskih podataka nastoji se utvrditi u kojoj mjeri građani održivost doživljavaju kao pragmatičan alat za očuvanje prostora, unapređenje kvalitete života i jačanje dugoročne konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Poseban naglasak stavlja se na istraživanje utemeljenosti tih stavova na znanju, vrijednostima i osobnim uvjerenjima te njihovom potencijalu za poticanje društvenih i gospodarskih transformacija u smjeru održivosti. Znanstveni i aplikativni doprinos ovoga istraživanja ogleda se u jačanju interdisciplinarnog pristupa održivosti, koji integrira okolišnu, društvenu i ekonomsku dimenziju, kao i u obogaćivanju akademskog znanja i praktičnog razumijevanja ključnih faktora koji mogu doprinijeti održivom razvoju turizma. Time se otvara prostor za oblikovanje učinkovitijih strategija koje mogu podržati širu društvenu transformaciju u smjeru ekološke odgovornosti, društvene pravednosti i dugoročne održivosti turističkih destinacija.

**Ključne riječi:** održivost, turizam, konkurentnost, Republika Hrvatska

## Summary

Sustainable development is the only viable form of development that does not lead to resource depletion, and sustainable tourism development represents a complex and dynamic process in which economic, ecological, and socio-cultural dimensions intertwine. The goal is to establish a balance between economic interests, the preservation of natural resources, and the protection of the cultural identity of local communities. Within this paper, the concept of sustainability in tourism is considered as a strategic framework that enables the alignment of economic development with the imperatives of environmental protection and the improvement of the local population's quality of life.

Given the significant impact of tourism on natural systems and the environment, as well as its potential to act as a driver of positive social and economic changes, it is particularly important to examine how citizens perceive sustainability—not just as an abstract normative concept, but also as a concrete instrument for the competitiveness of tourist destination development. Understanding the concept of sustainability among citizens is therefore crucial for shaping more effective public policies, developing strategic guidelines, and educational programs aimed at strengthening ecological awareness and active citizen participation in environmental protection processes.

The fundamental objective of this research is to deepen the scientific understanding of the attitudes and perceptions of the citizens of the Republic of Croatia regarding sustainability as a strategic approach to tourism development. Through the analysis of empirical data, the study seeks to determine the extent to which citizens perceive sustainability as a pragmatic tool for preserving space, improving the quality of life, and strengthening the long-term competitiveness of the national economy. Special

emphasis is placed on investigating how these attitudes are grounded in knowledge, values, and personal beliefs, as well as their potential to stimulate social and economic transformations towards sustainability.

The scientific and applicative contribution of this research is reflected in strengthening the interdisciplinary approach to sustainability, which integrates the environmental, social, and economic dimensions, as well as in enriching academic knowledge and practical understanding of the key factors that can contribute to the sustainable development of tourism. This opens the space for designing more effective strategies that can support a broader societal transformation towards ecological responsibility, social justice, and the long-term sustainability of tourist destinations.

**Keywords:** sustainability, tourism, competitiveness, Republic of Croatia

## 1. Uvod

Klimatske promjene, gubitak biološke raznolikosti, zagađenje vode i zraka, iscrpljivanje prirodnih resursa i prekomjerna urbanizacija stvaraju ozbiljne prijetnje održivosti života na Zemlji. Shvaćajući ozbiljnost situacije jedna od glavnih točaka 13. globalnog cilja održivog razvoja je poduzimanje hitnih akcija u suzbijanje klimatskih promjena i njihovih posljedica (Ivaniš, 2018). Nema nijedne države u svijetu koja nije osjetila drastične posljedice klimatskih promjena. Emisije stakleničkih plinova su u porastu, i danas su za 50 % veće nego 1990. godine. Globalno zagrijavanje uzrok je dugotrajnih promjena klime, što može dovesti do nepovratnih posljedica ako se odmah ne poduzmu potrebni koraci. Prosječni godišnji gubici samo od prirodnih nepogoda (potresa, tsunamija, tropskih ciklona i poplava) računaju se u stotinama milijardi USD, a investicije potrebne na godišnjoj razini samo za saniranje rizika od prirodnih katastrofa iznose 6 milijardi USD. Jačanje otpornosti i kapaciteta za prilagodbu ugroženijih područja, kao što su države bez izlaza na more i otočne države, mora biti usko povezano s nastojanjima da se poveća informiranost i integriraju mjere u nacionalne politike i strategije. Još uvijek je moguće, uz političku volju i široku lepezu tehnoloških mjera, ograničiti povećanje globalne srednje temperature na dva stupnja Celzijusa iznad predindustrijske razine. Ovi izazovi više se ne mogu sagledavati kao izolirani problemi pojedinih sektora, već kao cjelokupna kriza suvremenog društva koja traži temeljitu preobrazbu kolektivne svijesti, ekonomskih sustava i obrazaca ponašanja. Sve očitija je potreba za razumijevanjem percepcija i stavova građana prema ekološkim krizama te njihova spremnost na aktivno sudjelovanje u prijelazu prema održivim praksama, posebno u sektorima snažno ovisnima o prirodnim resursima kao što je turizam. Održivi razvoj politički je i društveni proces 21. stoljeća čija se načela ugrađuju u strateške nacionalne dokumente država od nacionalne do lokalne razine, a podrazumijeva razvoj koji ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa, već ga čini mogućim (Ivaniš, 2018, 295).

Pojam održivog razvoja se povezuje s ekološki usmjerenim djelovanjem, a nastao je u 19. stoljeću u području šumarstva podrazumijevajući sječu stabala u vremenskim jedinicama samo u onoj količini koliko će ih ukupno ponovno narasti (kvalitativno i kvantitativno). Tijekom vremena proširio se na ostala područja i s godinama je prenesen na sve resurse s čime je postao dimenzija ekonomskog i socijalnog razvoja. Usvajanjem Deklaracije okoliša i razvoja u 1992. godini, a koja se sastoji od 27 načela AGENDE-21, sadržane su preporuke tematski svrstane u 40 poglavlja i načela o gospodarenju, očuvanju i održivom razvoju šuma. U istoj godini otvorene su Konvencija o biološkoj raznolikosti i Okvirna Konvencija UN-a o promjeni klime, na kojima je uvedeno načelo zajedničke, ali diferencirane odgovornosti država za degradaciju okoliša. Tako je termin održivi razvoj ušao u opću terminologiju povezujući ekologiju i zaštitu okoliša s racionalnim gospodarskim razvojem čineći jedinstven sustav ljudi koji poslujući s resursima stvaraju dinamičku ravnotežu ekosustava i društvenog razvoja (United Nations, n.d.).

Važnost održivog razvoja ogleda se u očuvanju prirodnih resursa, smanjenju siromaštva i osiguranju bolje kvalitete života za buduće generacije. Uravnoteženje ekonomskog rasta s ekološkom zaštitom i društvenom pravdom, nameće se kao nužnost. Održive

politike doprinose dugoročnom razvoju, smanjuju utjecaj klimatskih promjena te potiču inovacije i zelene tehnologije. Stabilniji razvoj i otpornost na globalne krize imaju upravo zemlje koje ulažu u održivost.

Turizam u Hrvatskoj predstavlja jedan od ključnih doprinosa nacionalnom gospodarstvu. Ima dubok utjecaj na ekonomski rast ali i očuvanje kulturne i prirodne baštine. Njegova snažna komercijalizacija proteklih desetljeća potaknula je potrebu za redefiniranjem modela turističkog razvoja u svrhu osiguranja dugoročne održivosti i postizanja ravnoteže između gospodarskih, ekoloških i sociokulturnih aspekata. Razvoj održivog turizma postaje, stoga, imperativ kako za hrvatske lokalne zajednice i institucije, tako i za formuliranje nacionalnih strategija koje bi omogućile usklađivanje turističkih aktivnosti s principima zaštite okoliša i očuvanja hrvatske kulturne baštine. Zašto je održivi turizam važan? Važan je jer omogućava očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, dok istovremeno, za razliku od masovnog turizma, doprinosi ekonomskom razvoju lokalnih zajednica. Održivi turizam teži ravnoteži između potreba turista, lokalnog stanovništva i okoline. Mnoga istraživanja pokazuju da održivi turizam smanjuje negativne ekološke utjecaje, potiče lokalno gospodarstvo i pomaže u očuvanju autentičnosti destinacija. Paralelno, educira turiste o važnosti zaštite lokalne sredine i kulture.

Ekonomski aspekti održivog razvoja turizma predstavljaju temelj na kojem se stvara dugoročna otpornost i konkurentnost destinacija. Prema Čavlek i sur. (2011) u suvremenom gospodarstvu, turizam nije samo značajan izvor prihoda, već ima multiplikacijski učinak koji stimulira razvoj pratećih sektora, potiče inovacije, stvara nova radna mjesta i unapređuje lokalnu infrastrukturu. Ključna je sinergija između javnog i privatnog sektora, koja omogućava implementaciju financijskih modela prilagođenih lokalnim specifičnostima. Takav pristup doprinosi ravnoteži ekonomskog rasta i očuvanja ekoloških resursa, što je nužno za otporan razvoj turističke ponude. U kontekstu stalnih ekoloških izazova koji se očituju kroz klimatske promjene, degradaciju prirodnih resursa i gubitak bioraznolikosti, integracija ekoloških aspekata u strategije održivog razvoja turizma postaje imperativ osiguranja dugoročne održivosti destinacija. Suvremeni masovni turizam zahtijeva balans između gospodarskih interesa i očuvanja prirode, što implicira primjenu strožih ekoloških standarada te inovativnih tehnologija u praćenju i upravljanju okolišem. Turističke destinacije koje uspješno integriraju ove principe ne samo da postižu smanjenje negativnih antropogenih utjecaja, već kreiraju dodatnu vrijednost kroz povećanje kvalitete života lokalnih zajednica, razvoj ekoturističkih proizvoda i promicanje društvene kohezije. Sociokulturni aspekt usredotočen je na očuvanje i promicanje autentičnog kulturnog nasljeđa, tradicije i lokalnih običaja, potičući aktivno uključivanje zajednice u oblikovanje turističke ponude koja istovremeno doprinosi društvenoj koheziji i međukulturalnom razumijevanju. Integracijom ovih dimenzija moguće je kreirati model turizma koji ne samo da generira ekonomske koristi, već i jača prijeko potrebnu zaštitu okoliša te podržava kulturnu autentičnost čime se postiže sveobuhvatna i dugoročna održivost turističkih destinacija u globalnom kontekstu.

Razvoj održivog turizma u Hrvatskoj zahtijeva sveobuhvatan, integrirani pristup koji spaja kvantitativne i kvalitativne metode temeljene na participativnom planiranju i

upravljanju, usmjereno na ravnoteži gospodarskih interesa, očuvanja okoliša i zaštite kulturne baštine. Ključni nacionalni strateški dokumenti kojima se regulira ova problematika su: Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine i Nacionalni plan razvoja održivog turizma 2021.–2027. godine.

Svrha ovog rada je ispitati percipiraju li građani Republike Hrvatske održivost kao ključnu razvojnu paradigmu i potencijalnu konkurentsku prednost turizma 21. stoljeća. Rezultati istraživanja doprinijeti će sveobuhvatnom razumijevanju potrebe za integriranim pristupom planiranju i razvoju turizma, nudeći praktične smjernice za buduće politike i strategije usmjerene na održivost.

## 2. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Sagledavanje ključnih spoznaja o percepcijama i stavovima građana o održivosti u turizmu referirajući se na međunarodna istraživanja ukazuje na široku deklarativnu podršku konceptu očuvanja prirodnih resursa, kulturne baštine i smanjenja ekološkog otiska. Na globalnoj razini sektor turizma se povezuje s problemima klimatskih promjena, zagađenja i prekapacitiranosti turističkih destinacija. Shodno tome, naglašena je potreba minimiziranja masovnog turizma a osnaživanja praksi očuvanja okoliša. Sve je izraženija svijet o važnosti promjena vlastitog ponašanja i navika na putovanju, no spremnost na promjene uvjetovana je prihvatljivom cijenom, dostupnošću i razinom udobnosti. Istraživanja upućuju na izraženu cjenovnu osjetljivost kod građana kad su u pitanju ekološki prihvatljivi turistički aranžmani. Njihova stvarna spremnost na dodatne troškove ostaje ipak ograničena jer uvelike ovisi o prihodima i percipiranim koristima. Povjerenje i informiranost pokazuju se ključnima, budući da građani traže vjerodostojne podatke, certificirane oznake i transparentne prakse. Treba istaknuti, kad su u pitanju regionalne razlike, višu razinu ekološke svijesti i veću mogućnost za održive izbore iskazuju razvijenije zemlje. Naime, u zemljama u razvoju ekonomski čimbenici ostaju presudni za oblikovanje turističkih preferencija.

Dosadašnja istraživanja u području održivog turizma i ekološke krize upućuju na sve veću integraciju ekološke svijesti u turistički razvoj, ali i na određena odstupanja između deklarativne podrške održivosti i stvarnog ponašanja dionika. Analize Svjetske turističke organizacije (UNWTO, 2022) i Programa Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP, 2022) ističu kako održivost postaje temeljna komponenta dugoročne konkurentnosti turističkih destinacija. Pri tome se osobita važnost pridaje smanjenju ekološkog otiska, očuvanju biološke raznolikosti i aktivnom uključivanju lokalnih zajednica. Istraživanje Gösslinga (2021) potvrđuje rastuću svijest turista o klimatskim i okolišnim izazovima, ali i prisutnost tzv. green gap fenomena te jaza između stavova i konkretnih odluka prilikom putovanja. Ova neusklađenost često je rezultat nedostatka jasnih informacija, viših troškova održivih opcija te nedovoljno razvijenih poticajnih mehanizama. S druge strane, studije pokazuju da lokalno stanovništvo u turistički razvijenim regijama izražava sve veću zabrinutost zbog ekološkog pritiska, ali ujedno i osjećaja isključenosti iz procesa odlučivanja, što umanjuje njihovu motivaciju za participaciju u održivim inicijativama. Dwyer i Kim (2003) podvlače važnost strateškog planiranja i međusektorske suradnje u razvoju turističkih destinacija koje mogu istovremeno zadovoljiti ekonomske ciljeve

i očuvati okoliš. Organizacije poput Europske komisije (n.d.) i OECD-a (2021) kroz svoja izvješća naglašavaju kako su inovacije u upravljanju turizmom te participativni modeli odlučivanja preduvjet za dugoročnu održivost. U tom smislu, posebno je važno osnaživanje građana putem edukacije, uključivanja u lokalne projekte i transparentnosti procesa, čime se povećava društvena legitimnost održivih politika. Uočava se i sve izraženiji trend u znanstvenoj zajednici prema integraciji koncepta održivosti u širi društveni kontekst, uključujući pravednost, jednakost i otpornost. Iako postoji sveobuhvatna teorijska podloga i sve više dobrih primjera prakse, još uvijek nedostaje istraživanja koja bi dubinski analizirala stavove i percepcije građana kao ključnih sudionika održive turističke tranzicije. Posebno su vrijedna istraživanja provedena na mikrorazinama koja mogu osvijetliti specifične lokalne uvjete, kulturne obrasce i razinu ekološke pismenosti.

Pregled istraživanja u Republici Hrvatskoj navodi na prilično nisku zastupljenost studija koje izravno i sustavno ispituju stavove građana o održivom turizmu. Postojeća istraživanja uglavnom su regionalna, a ne i nacionalna, fragmentirana i uglavnom usmjerena samo na jedan aspekt održivosti. Sustavna, nacionalno reprezentativna istraživanja koja bi kontinuirano pratila promjene stavova stanovništva su rijetka.

Iz potrebe za češćim i metodološki ujednačenim istraživanjima o održivom turizmu u Republici Hrvatskoj (kako bi se dobila cjelovita slika javnog mnijenja o održivom turizmu u Hrvatskoj) ovo je istraživanje usmjereno na ispitivanje percepcija građana o ekološkoj krizi i održivosti kao konkurentskoj prednosti turizma, čime se želi ispuniti istraživački jaz i doprinijeti boljem razumijevanju dinamike između društvene svijesti i održivog razvoja turističkih destinacija.

## 3. Uzorak i metodologija istraživanja

Za potrebe empirijskog istraživanja „Stavovi i percepcije građana o održivosti kao glavnoj konkurentskoj prednosti turizma 21. stoljeća“ kreiran je strukturirani anketni upitnik. Primarni podaci prikupljeni su u razdoblju od 1. ožujka do 1. lipnja 2025. godine na razini Republike Hrvatske. Istraživanje se oslanja na koncept održivog razvoja kako je definiran u izvještaju Brundtland komisije (World Commission on Environment and Development, 1987). U njemu je održivi razvoj opisan kao izbor načina života i gospodarenja, na koji svi stanovnici Zemlje mogu imati pravo, a da ne unište globalni ekosustav, koji i budućim generacijama osigurava mogućnost raspolaganja nedirnutim osnovama za život (Ivaniš, 2018). U okviru ovog istraživanja korišten je prigodni uzorak od ukupno 126 ispitanika starijih od 18 godina koji su bili zainteresirani za temu, dostupni i voljni sudjelovati u istraživanju, te koji su imali pristup online anketnom upitniku. Istraživanje je bilo usmjereno na ispitivanje stavova i percepcija punoljetnih građana o održivosti kao potencijalnoj konkurentskoj prednosti turizma. Uzorkovanjem se nastojalo postići demografsku raznolikost ispitanika s obzirom na spol, dob, obrazovanje, zaposlenost i mjesto prebivališta. Time se željelo pružiti različitost u stavovima i interpretacijama okolišnih i razvojnih pitanja među ispitanicima. Digitalna distribucija online upitnika omogućila je široku dostupnost, očuvanje anonimnosti ispitanika, kao i brzu obradu podataka. Prednost korištene metode ogleda se u

učinkovitom prikupljanju podataka uz smanjene troškove i veću pristupačnost. Ipak, glavni nedostatak je u činjenici da veličina uzorka nije reprezentativna u odnosu na opću populaciju. Unatoč tome, kvantitativni opseg i heterogenost uzorka omogućuju indikativnu analizu trendova te pružaju uvid u dominantne obrasce stavova građana. Sudionici su upitnik ispunjavali potpuno anonimno i dobrovoljno, čime su ispunjeni osnovni etički kriteriji društvenih istraživanja. Prilikom izrade instrumenta i oblikovanja uzorka, vodilo se računa i o usklađenosti s načelima etičkog postupanja u istraživanju, uključujući načelo informiranog pristanka, povjerljivosti i zaštite osobnih podataka. Konačni cilj bio je stjecanje uvida u percepcije i vrijednosne orijentacije povezane s održivošću u turističkom konteksta, s naglaskom na razumijevanje društvenih stavova koji mogu poticati razvoj održivijih praksi u turizmu.

Rezultati pokazuju da je među ukupno 126 ispitanika (Tablica 1) većinu činilo žensko stanovništvo (64,3 %), dok su muškarci sudjelovali s udjelom od 35,7 %. Ova neravnoteža u spolu može biti posljedica većeg interesa žena za teme vezane uz održivost, zaštitu okoliša i društvenu odgovornost. S obzirom na to da je uočena značajna spolna disproporcija, interpretacija rezultata mora uzeti u obzir mogući utjecaj ženskih percepcija i stavova na ukupne podatke. Povećana zastupljenost žena u uzorku može sugerirati na višu razinu potpore održivosti u turizmu, no istovremeno ukazuje na potrebu daljnjih istraživanja koja bi obuhvatila uravnoteženiju spolnu strukturu ispitanika, kako bi zaključivanje o populaciji u cjelini bilo općenitije.

U dobnoj strukturi uzorka dominirale su osobe u dobi od 56 do 65 godina (26,2 %), slijede osobe od 26 do 35 godina (25,4 %), 36–45 godina (19 %) i 46–55 godina (15,9 %). Najmanje su bile zastupljene najmlađa (18–25 godina, 7,9 %) i najstarija skupinu (66 i više godina, 5,6 %) (Tablica 1). Ova raspodjela ukazuje na veću prisutnost srednje i starije životne dobi u istraživanju, što je značajno za tumačenje rezultata jer se stavovi prema održivosti i ekološkoj krizi mogu razlikovati među generacijama. Prema dostupnoj literaturi, mlađe generacije često izražavaju veću zabrinutost za okoliš i češće usvajaju ekološki odgovorna ponašanja, dok su starije generacije sklonije racionalnijem i umjerenijem pristupu održivosti, nerijetko potaknutom brigom za zdravlje, lokalnu zajednicu ili dugoročnu stabilnost (Barr, 2007). Relativno nizak udio mladih ispitanika (7,9 %) mogao bi upućivati na manji interes ili niži odaziv mladih na ankete o ovakvim temama, što također može utjecati na ukupnu percepciju održivosti u prikazanim rezultatima. S obzirom na to, prilikom interpretacije podataka važno je uzeti u obzir dominaciju srednje i starije dobne skupine ispitanika koja može oblikovati trendove odgovora u smjeru praktičnijeg, ali i konzervativnijeg razumijevanja održivosti u turizmu.

Tablica 1. Struktura ispitanika

|                     | Apsolutni broj | Udio, u % |
|---------------------|----------------|-----------|
| Spol                |                |           |
| Muško               | 81             | 64,3      |
| Žensko              | 45             | 35,7      |
| Dob                 |                |           |
| 18-25 godina        | 10             | 7,9       |
| 26-35 godina        | 32             | 25,4      |
| 36-45 godina        | 24             | 19,0      |
| 46-55 godina        | 20             | 15,9      |
| 56-65 godina        | 33             | 26,2      |
| 66 i više godina    | 7              | 5,6       |
| Stupanj obrazovanja |                |           |
| SSS                 | 31             | 24,6      |
| VŠS                 | 30             | 23,8      |
| VSS                 | 58             | 46,0      |
| Doktor/ica znanost  | 7              | 5,6       |
| Radni status        |                |           |
| Zaposlen/a          | 92             | 72,8      |
| Nezaposlen/a        | 5              | 4,0       |
| Student/ica         | 12             | 9,6       |
| Umirovljenik/ca     | 15             | 12,0      |
| Freelancer/ica      | 1              | 0,8       |
| Obrtnik/ca          | 1              | 0,8       |
| Ukupno              | 126            | 100,0     |

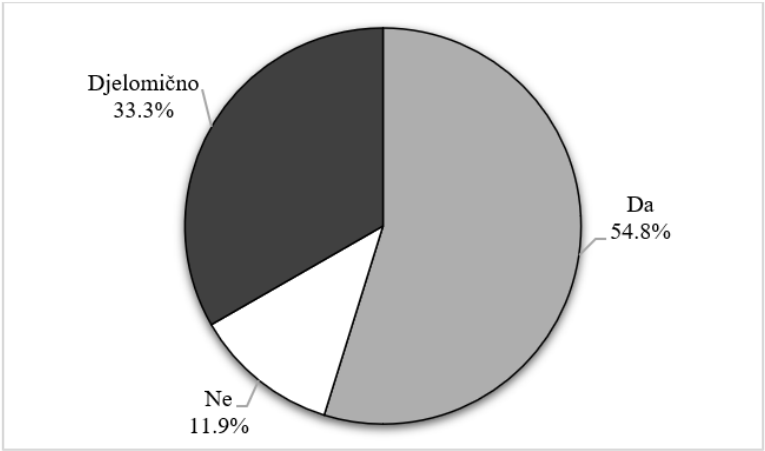
Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

U obrazovnoj strukturi najveći udio ispitanika imao je visoku stručnu spremu (VSS), njih 46,0 %, a slijede ispitanici s višom stručnom spremom (VŠS), njih 23,8 %, zatim srednjom stručnom spremom (SSS) (24,6 %) te doktori znanosti (5,6 %). Ova obrazovna struktura ukazuje na visoku razinu obrazovanosti sudionika istraživanja, što je značajno za tumačenje njihovih stavova i percepcija o ekološkoj krizi i održivosti u turizmu. Osobe s višim stupnjem obrazovanja obično imaju bolji pristup informacijama o ekološkim problemima, kao i veću sposobnost razumijevanja kompleksnih pitanja vezanih uz održivi razvoj i njegovu ulogu u suvremenom turizmu.

Većinu ispitanika u uzorku činili su zaposleni ispitanici (72,8 %), dok su ostale skupine bile zastupljene u znatno manjem udjelu: studenti su sudjelovali s 9,6 %, umirovljenici s 12 %, nezaposleni s 4 %, a freelanceri i obrtnici s po 0,8 %. Ova distribucija ukazuje na većinu ekonomski aktivnih ispitanika, pri čemu se većina nalazi unutar tržišta rada i vjerojatno ima izravno iskustvo s ekonomskim aspektima turizma, kao i s utjecajem održivih politika na svakodnevni život i poslovanje. Zaposleni ispitanici često pokazuju izraženije stavove prema temama poput održivosti ako ona utječe na njihovu industriju ili osobni standard, osobito u kontekstu turizma koji je u mnogim regijama značajan poslodavac i generator prihoda. Prisutnost studenata i umirovljenika u uzorku omogućuje uvid u stavove dviju specifičnih skupina koje nisu nužno direktno uključene u tržište rada, ali mogu imati izražene stavove o održivosti iz perspektive obrazovanja, osobnih vrijednosti ili životnog iskustva. Studenti često pripadaju generacijama koje su odrastale u doba povećane svijesti o klimatskoj krizi, dok umirovljenici mogu donositi perspektivu dugoročnog promatranja promjena u okolišu i turizmu. Sveukupno, radni status ispitanika pruža vrijedan kontekst za interpretaciju stavova prema održivosti u turizmu, jer ekonomski angažman može značajno oblikovati način na koji pojedinci vrednuju održivost kao konkurentsku prednost.

#### 4. Inerpretacija rezultata istraživanja

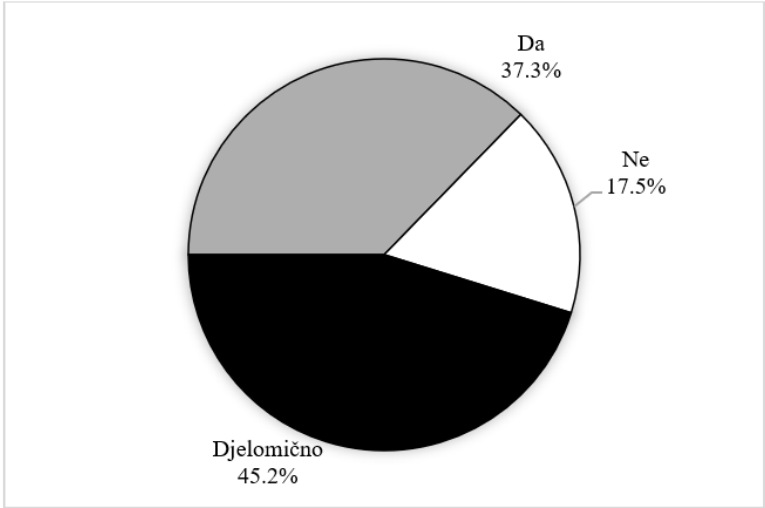
Rezultati istraživanja upućuju na relativno zadovoljavajuću razinu informiranosti građana, ali istodobno ističu potrebu za intenzivnijim obrazovanjem i sustavnom komunikacijom održivih vrijednosti. Za pretpostaviti je da djelomična ili potpuna nesvjesnost dijela populacije (Slika 1) proizlazi iz nedovoljne prepoznatljivosti konkretnih primjera održivih turističkih praksi, poput korištenja ekološki prihvatljivih smještajnih objekata, smanjenja otpada, primjene mjera energetske učinkovitosti ili podrške lokalnim proizvođačima i zajednicama. Često se događa da turisti, premda prakticiraju aktivnosti koje odgovaraju načelima održivog turizma (primjerice, korištenje javnog prijevoza, recikliranje ili lokalnu potrošnju), ne percipiraju takva ponašanja kao dio koncepta održivog turizma. Rezultati istraživanja pokazuju pozitivan trend, ali potvrđuju i da je odgovarajuća informiranost ključan preduvjet postizanja održivosti u turizmu. Među glavnim izazovima izdvajaju se potreba za sustavnom edukacijom, osiguravanjem jasnih i lako dostupnih informacija o održivim praksama te kontinuiranim podizanjem razine svijesti kroz formalne i neformalne informativne kanale.



Slika 1. Svjesnost ispitanika o održivom turizmu

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja pokazali su da je 37,3 % ispitanika spremno platiti više za turističke usluge koje uključuju održive prakse, 45,2 % ostavlja takvu mogućnost, a 17,5 % nije spremno na dodatne troškove (Slika 2). Izražen je, dakle, interes za održive turističke opcije, ali se istodobno naglašava potreba za daljnjim informiranjem i ciljanim edukacijskim aktivnostima usmjerenima prema pojedinim skupinama turista.



Slika 2. Spremnost ispitanika na više cijene održivih turističkih usluga

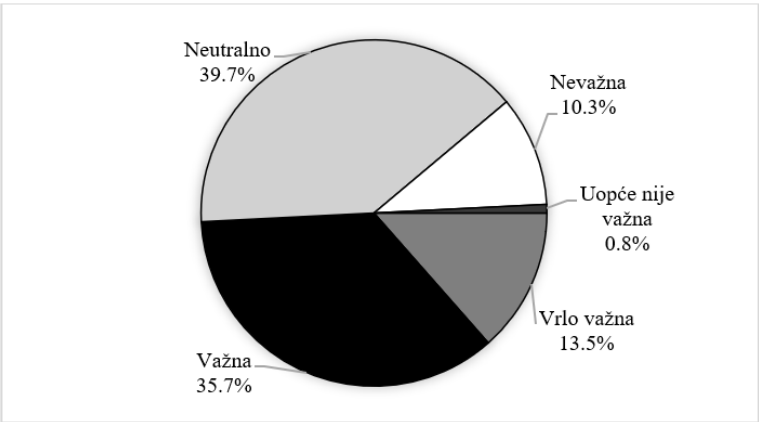
Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati provedenog istraživanja upućuju na izražen interes turista za održive prakse, ali istodobno ukazuju na potrebu za dodatnim informiranjem i edukacijom kako bi se povećala spremnost na prihvaćanje viših cijena za usluge temeljene na

načelima održivosti. U hrvatskom kontekstu zabilježen je porast svijesti o važnosti održivog turizma, premda još uvijek postoji značajan prostor za unaprijeđenje. Cetina (2022) naglašava da je razvoj održivog turizma u Hrvatskoj presudan za usklađivanje gospodarskog i društvenog rasta s očuvanjem okoliša, pri čemu posebnu pozornost treba posvetiti racionalnom korištenju resursa i zaštiti klime. Ovaj trend stvara priliku za daljnji razvoj i promociju turističkih proizvoda koji odgovaraju zahtjevima ekološki osviještenih potrošača.

Istraživanje je, osim prikupljanja osnovnih podataka o putovanjima i razini informiranosti o ekološkoj krizi, obuhvatilo i pitanja usmjerena na stavove, vrijednosne orijentacije i namjere ispitanika u vezi s održivošću u turizmu. Takav pristup omogućuje dublje razumijevanje percepcije ozbiljnosti klimatskih i ekoloških izazova, razine informiranosti o alatima održivog turizma te spremnosti građana da aktivno sudjeluju u smanjenju negativnih posljedica vlastitih putovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da ekološka održivost predstavlja relevantan čimbenik pri odabiru turističke destinacije za većinu ispitanika. Ekološka održivost je vrlo važna za 13,5 % ispitanika, dok ju je 35,7 % ocijenilo važnom. Neutralan stav zauzima najveći udio odgovora (39,7 % ispitanika), njih 10,3 % smatra da je ekološka održivost nevažna, a svega 0,8 % je izjavilo da im uopće nije važna (Slika 3).

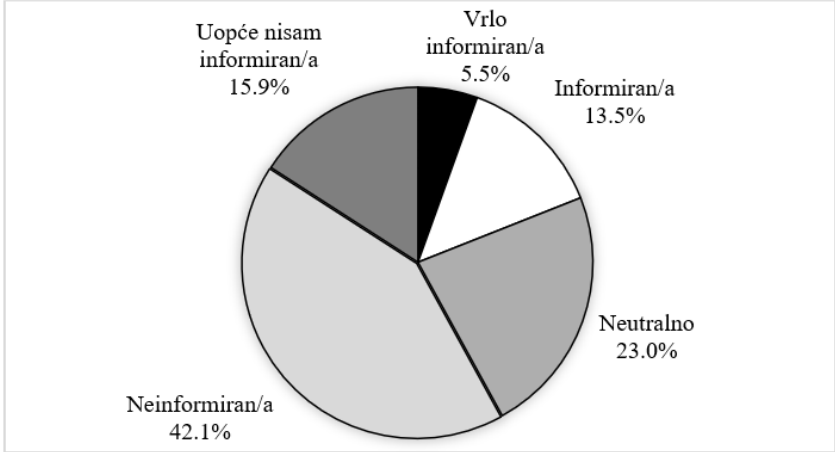


Slika 3. Važnost ekološke održivosti kod ispitanika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati ukazuju na postojanje segmenta potrošača koji visoko vrednuje održivost, ali otkrivaju i značajnu skupinu koja još uvijek nije formirala čvrst stav o važnosti održivih praksi u turizmu. Neutralan odgovor gotovo 40 % ispitanika može se tumačiti kao posljedica nedostatka informacija, ograničenog uočavanja neposrednih koristi održivih odabira ili percepcije da je ekološka odgovornost prvenstveno zadaća turističkih subjekata, a ne pojedinaca. U suvremenom turizmu održivost destinacije sve se češće prepoznaje kao važan kriterij pri odabiru putovanja, osobito među ekološki osviještenim i visokoobrazovanim putnicima. Međutim, kako bi održivost uistinu postala ključna konkurentska prednost, nužno je dodatno ulagati u edukaciju turista,

osigurati transparentnu komunikaciju destinacija te integrirati održive vrijednosti u turističke proizvode. To upućuje na potrebu jačanja svijesti o individualnoj ulozi u očuvanju održivosti turizma te za razvojem komunikacijskih strategija koje ističu prednosti ekološki odgovornih destinacija, čime bi se potaknulo aktivnije i informiranije donošenje odluka prilikom planiranja putovanja. Razina informiranosti o ekološkim certifikatima među ispitanicima relativno je niska (Slika 4).



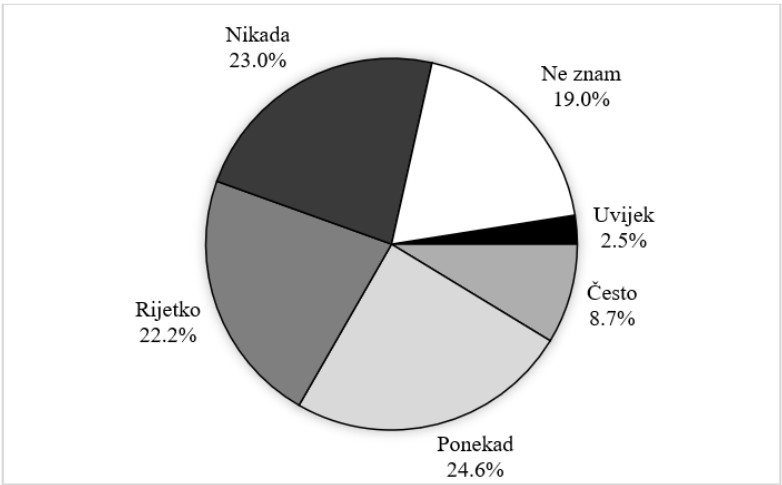
Slika 4. Informiranost ispitanika o ekološkim certifikatima

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Samo 5,6 % ispitanika navelo je da je vrlo informirano, dok je 13,5 % informirano. Najveći udio ispitanika zauzimaju oni s neutralnim stavom (23 %). Zabrinjavajući je podatak da je 42,1 % ispitanika neinformirano, a dodatnih 15,9 % uopće nije informirano o postojanju i značenju ekoloških certifikata poput Green Key, EU Ecolabel i Travelife.

Podaci ukazuju na izražen informacijski jaz u području ekoloških certifikata, što potvrđuje da je razina svijesti o certificiranim održivim praksama u hrvatskom turizmu još uvijek nedovoljno razvijena. Ekološki certifikati predstavljaju ključan instrument za poticanje ekološki odgovornih praksi i transparentnosti u turističkom sektoru, no njihova učinkovitost uvelike ovisi o stupnju prepoznavanja i razumijevanja od strane potrošača. Sustavna edukacija i ciljana promocija oznaka održivosti stoga su nužni preduvjeti za jačanje povjerenja i interesa turista za ekološki certificirane usluge i objekte. U kontekstu Hrvatske, gdje turizam ima značajnu gospodarsku ulogu, povećanje razine informiranosti o ekološkim certifikatima može pridonijeti konkurentskoj prednosti destinacija koje ulažu u održivost. Istodobno, niska razina prepoznatljivosti certifikata može biti posljedica nedostatka koordiniranih edukativnih kampanja i ograničene vidljivosti ovih oznaka u turističkoj ponudi i promotivnim aktivnostima. Stoga se preporučuje da turističke organizacije i donositelji politika intenziviraju komunikacijske i edukacijske aktivnosti usmjerene na podizanje svijesti o važnosti i značenju ekoloških certifikata, kako bi se omogućilo njihovo potpuno ostvarenje funkcije u promicanju održivog turizma i jačanju ekološke odgovornosti potrošača.

Analiza odgovora na pitanje o učestalosti odabira smještaja ili turističkih usluga s ekološkim certifikatima pokazuje da samo mali dio ispitanika dosljedno bira takve usluge. Naime, svega 2,4 % ispitanika navodi da uvijek bira smještaj s ekološkim certifikatom, dok 8,7 % to čini često. Više ispitanika odabire takve usluge ponekad (24,6 %), no značajan je i udio onih koji ih biraju rijetko (22,2 %) ili nikada (23 %). Također, 19 % ispitanika nije sigurno koliko često takve usluge bira (Slika 5).

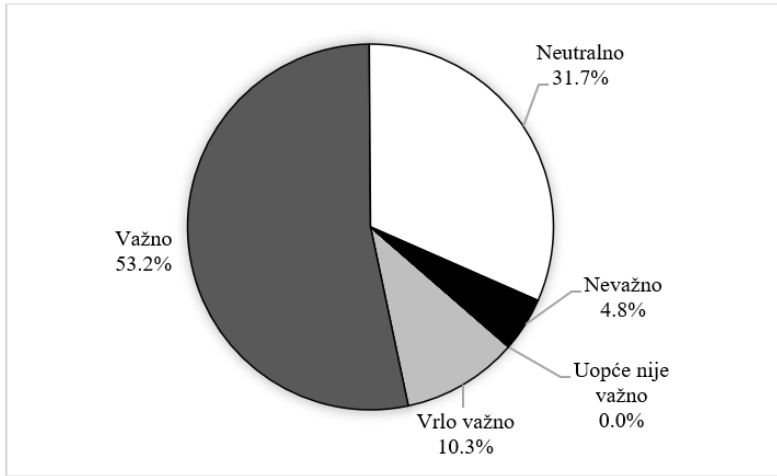


Slika 5. Učestalost odabira ekoloških smještaja kod ispitanika

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Prisutna je relativno niska učestalosti aktivnog odabira certificiranih održivih turističkih usluga, unatoč prepoznatoj važnosti ekološke održivosti kod dijela ispitanika. Razina informiranosti o certifikatima i povjerenje u njihove standarde izravno utječu na ponašanje turista. Bez adekvatne edukacije i transparentne komunikacije, potrošači su često neodlučni ili ne prepoznaju važnost certifikata. Kako bi se povećala učestalost odabira ekološki certificiranih usluga, nužno je ulagati u podizanje svijesti, ali i u poticanje ponude održivih turističkih proizvoda koji su pristupačni i atraktivni za širi spektar turista. Poticanje transparentnosti i prepoznavanja certifikata kao relevantnih i pouzdanih znakova kvalitete može dodatno doprinijeti promjeni ponašanja. Rezultati potvrđuju potrebu za integriranim pristupom kojim bi se povezala edukacija, promocija i razvoj održivih turističkih praksi kako bi certifikati o ekološkoj prihvatljivosti zaista postali prepoznatljivi i poželjni kriteriji u odabiru turističkih usluga.

Rezultati istraživanja ukazuju na visok stupanj značaja koji ispitanici pridaju transparentnosti turističkih destinacija vezano za njihove održive prakse. Vrlo važnom transparentnost je ocijenilo 10,3 % ispitanika, dok je dodatnih 53,2 % navelo da im je to važno. S druge strane, 31,7 % ispitanika zauzima neutralan stav, dok svega 4,8 % smatra da im to nije važno, a nijedan ispitanik nije označio opciju da im to uopće nije važno (Slika 6).

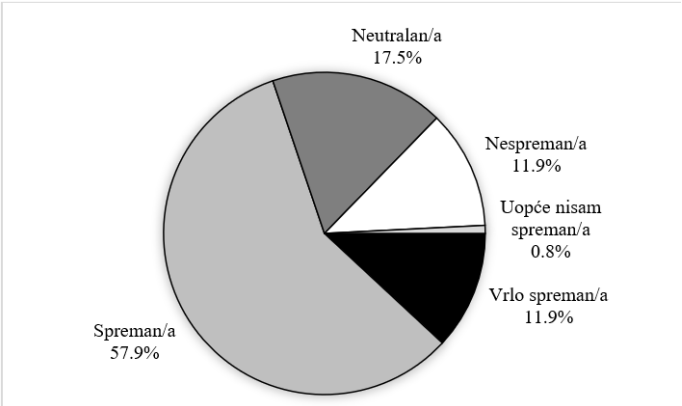


Slika 6. Važnost transparentnosti turističkih destinacija u komunikaciji o svojim održivim praksama

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Evidentna je jasna podrška zahtjevu za većom otvorenosti i odgovornošću turističkih destinacija u pogledu svojih održivih praksi, što se može tumačiti kao pokazatelj rastuće ekološke svijesti i potrebe turista za povjerenjem. Transparentnost, pritom, ima ključnu ulogu u izgradnji povjerenja potrošača jer omogućuje donošenje informiranih odluka te potiče destinacije na uvođenje i unaprjeđenje održivih mjera. Strategija razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. godine naglašava da su transparentnost i dostupnost informacija o održivim praksama preduvjeti odgovornog upravljanja destinacijama (Ministarstvo turizma i sporta, 2022). Jasna i vjerodostojna komunikacija o održivosti ne samo da doprinosi pozitivnom imidžu destinacije nego i povećava svijest turista o važnosti očuvanja okoliša i lokalnih zajednica. Dodatno, transparentnost potiče destinacije na stalno poboljšavanje ekoloških standarda, budući da su svjesne da se nalaze pod povećalom javnosti i potrošača koji sve češće zahtijevaju održivost kao sastavni element kvalitete turističke ponude.

Istraživanje je pokazalo da je većina ispitanika spremna ili vrlo spremna promijeniti svoje navike na putovanju kako bi smanjili negativan utjecaj na okoliš. Konkretno, 11,9 % ispitanika izjavilo je da je vrlo spremno, a 57,9 % navodi da je spremno na takve promjene. Neutralan stav zauzelo je 17,5 % ispitanika, njih 11,9 % je nesporno, a 0,8 % uopće nije spremno mijenjati svoje putne navike (Slika 7).

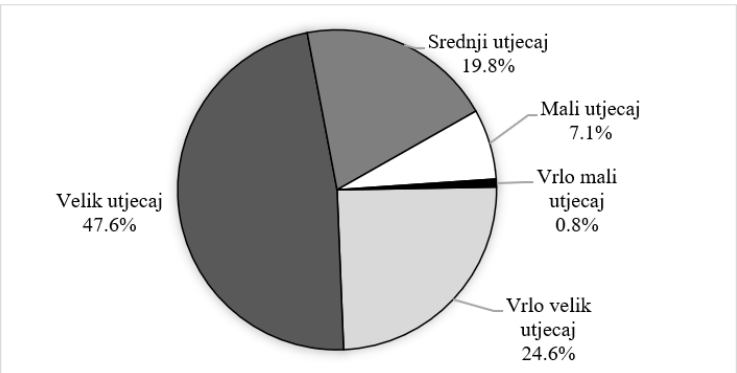


Slika 7. Spremnost ispitanika na promjenu navika na putovanju

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja ukazuju na rastuću ekološku svijest među građanima, što je u skladu s globalnim i nacionalnim trendovima. Istraživanje provedeno od strane Ministarstva turizma i sporta Republike Hrvatske (2022) pokazuje da je oko trećine ispitanika spremno promijeniti svoje turističke navike kako bi živjeli održivije, uključujući konzumiranje lokalnih proizvoda, smanjenje otpada i odabir ekološki prihvatljivih prijevoznih opcija. Dobiveni podaci upućuju na značajan potencijal za daljnji razvoj održivog turizma u Hrvatskoj, pod uvjetom da se poveća razina informiranosti turista i osiguraju jasne smjernice o primjeni održivih praksi. Pritom transparentno komuniciranje destinacija o vlastitim održivim inicijativama može dodatno potaknuti turiste na donošenje ekološki odgovornih odluka i time pridonijeti širem prihvaćanju načela održivosti u turističkom sektoru.

Prema rezultatima istraživanja, većina ispitanika prepoznaje značajan utjecaj održivosti turističkih destinacija na ukupni imidž zemlje kao turističke destinacije. Tako 47,6 % smatra da održivost ima vrlo veliki utjecaj, dok 47,6 % smatra da je taj utjecaj velik. Značajan udio ispitanika (19,8 %) ocijenio je utjecaj kao srednji, dok manji postotak (7,1 %) smatra da je utjecaj mali, a svega 0,8 % kao vrlo mali (Slika 8).



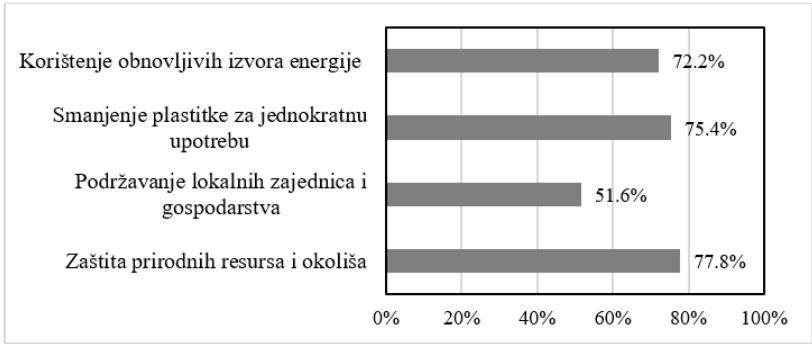
Slika 8. Važnost održivosti na imidž turističke destinacije

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Prema rezultatima istraživanja prisutna je rastuća svijest i sve veća očekivanja javnosti u pogledu ekološke i društvene odgovornosti u turizmu. Provedba održivih praksi, uključujući očuvanje prirodnih i kulturnih resursa, smanjenje negativnih utjecaja na okoliš te poticanje lokalnog gospodarstva, ne samo da doprinosi dugoročnoj zaštiti turističkih destinacija nego i značajno oblikuje percepciju zemlje kao poželjne i odgovorne turističke odredišne točke. U tom kontekstu, razvoj održivog turizma postaje strateški prioritet za Hrvatsku jer pozitivno utječe na konkurentnost i dugoročnu održivost samog turizma. Javna percepcija o važnosti održivosti direktno utječe na marketinške i razvojne strategije, pa je nužno kontinuirano educirati i informirati građane i turiste o pozitivnim učincima održivog turizma na imidž zemlje (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2022).

Ispitanicima je data mogućnost odabira više odgovora na pitanja vezana uz stavove ispitanika o podršci održivim praksama (Slika 9). Najveću podršku daju mjerama usmjerenim na zaštitu prirodnih resursa i okoliša (njih 77,8 %), zatim mjerama smanjenja plastike za jednokratnu upotrebu (75,4 %), korištenje obnovljivih izvora energije energije podržava 75,4 % ispitanika, a podržavanje lokalnih zajednica i gospodarstva, njih 51,6 %.

\* mogućnost više odgovora



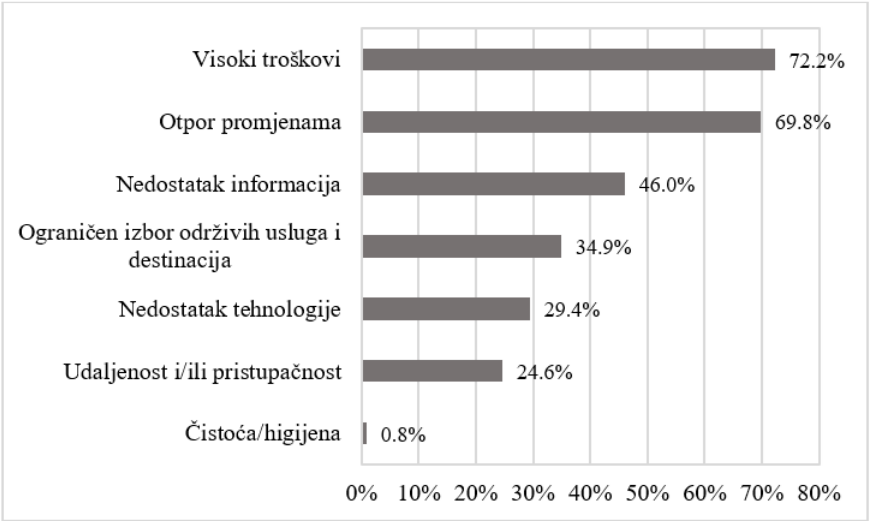
Slika 9. Percepcija održivih praksi među ispitanicima

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja upućuju na to da građani prepoznaju ključne dimenzije održivog turizma koje se podudaraju s glavnim stupovima održivosti – ekološkim, ekonomskim i društvenim. Zaštita prirodnih resursa, najčešće odabrana opcija, potvrđuje visoku razinu osviještenosti o nužnosti očuvanja okoliša u turističkom kontekstu, što je osobito relevantno za Hrvatsku, čija je turistička atraktivnost u velikoj mjeri temeljena na prirodnim ljepotama. Smanjenje upotrebe plastike za jednokratnu namjenu, kao drugi najčešći odgovor ispitanika, odražava usklađenost s aktualnim globalnim trendovima i regulativama Europske unije koje promiču smanjenje plastičnog otpada, posebno u obalnim i turistički intenzivno korištenim područjima. Visoko rangirano korištenje obnovljivih izvora energije dodatno pokazuje svijest ispitanika o potrebi smanjenja emisija stakleničkih plinova; primjena solarne ili energije vjetra može dugoročno

doprinijeti smanjenju emisija i predstavljati isplativo rješenje za turističke objekte. Premda je podrška uključivanju lokalnih zajednica i gospodarstva najmanje zastupljena, ona ipak ostaje značajna te ukazuje na rastuću svijest o važnosti integracije lokalnog stanovništva i dobavljača u turistički lanac vrijednosti. Takva uključenost ključna je za dugoročno održiv razvoj destinacija jer povećava ekonomsku otpornost zajednica i doprinosi stvaranju autentičnijeg turističkog doživljaja.

Odgovarajući na pitanje o prepoznatljivosti ključnih prepreka pri odabiru održivih turističkih opcija ispitanici su većinom (72,2 %) istaknuli visoku cijenu održivih turističkih opcija. Slijedi otpor promjenama, za 69,8 % ispitanika te nedostatak informacija, za njih 46 %. Ograničeni izbor održivih usluga i destinacija navelo je 34,9 % ispitanika, a udaljenost i/ili pristupačnost prepoznalo je 24,6 % ispitanika. Nedostatak tehnologije istaknulo je 29,4 % ispitanika, a čistoću/higijenu kao prepreku istaknuo je tek jedan ispitanik (0,8 %) (Slika 10).



\* mogućnost više odgovora

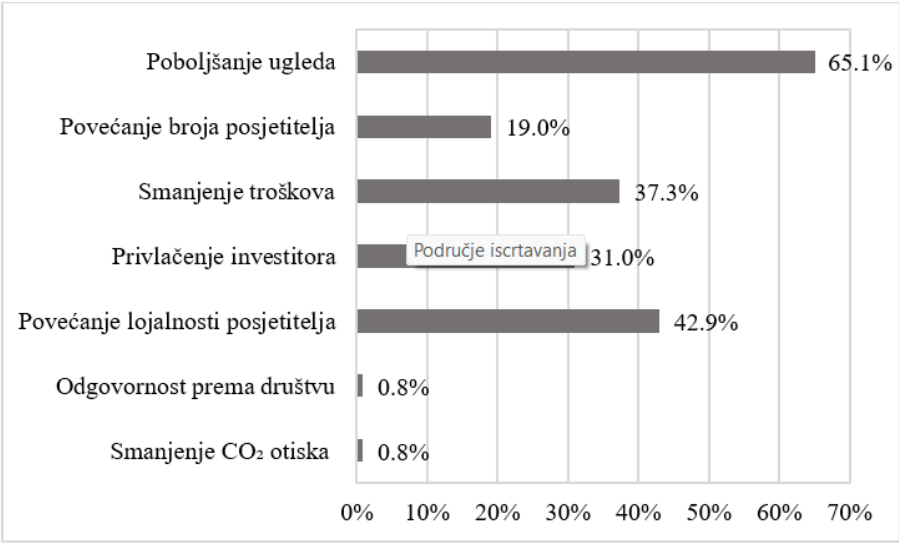
Slika 10. Prepreke kod implantacije održivih praksi

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Prepreke u provedbi održivosti u turizmu nisu isključivo financijske ili tehničke, nego i komunikacijske te društvene prirode, što dodatno potvrđuje složenost procesa implementacije. Visoki troškovi, istaknuti kao najčešća zapreka, u skladu su s ranijim istraživanjima koja ukazuju da mnoge destinacije, osobito manje razvijene ili ruralne, raspolažu ograničenim financijskim resursima za ulaganja u zelene tehnologije, edukaciju kadra i infrastrukturu nužnu za učinkovito provođenje održivih praksi. Otpor promjenama dodatno odražava kompleksnost institucionalnih i društvenih struktura, budući da prilagodba poslovnih modela zahtijeva stratešku podršku i promjenu organizacijske kulture, što se u praksi često izostavlja. Nedostatak informacija, koji je istaknulo 58 ispitanika, naglašava potrebu za sustavnijom komunikacijom i edukacijom

kako turističkih djelatnika, tako i samih turista te lokalnog stanovništva. Iako najmanje zastupljena prepreka (37 odgovora), ograničen pristup tehnologiji ostaje relevantan čimbenik, jer primjena digitalnih alata, energetski učinkovitih rješenja i inovativnih tehnologija može biti presudna za dugoročnu održivost destinacija koje teže brendiranju kao zelene ili održive.

Najveći udio ispitanika su kao ključnu prednost održivih praksi u turizmu prepoznali poboljšanje ugleda destinacije (65,1 %). Ova percepcija ukazuje na široko rasprostranjeno uvjerenje da održivo poslovanje pozitivno utječe na reputaciju i brend destinacije s aspekta turista, lokalne zajednice i šire javnosti. Povećanje lojalnosti posjetitelja istaknulo je 42,9 % ispitanika, dok je smanjenje troškova prepoznalo 37,3 % ispitanika. Iako nešto manje, privlačenje investitora kao značajnu korist prepoznalo je 31,0 % ispitanika, a povećanje broja posjetitelja njih 19,0 %. Na kraju ljestvice nalaze se odgovori poput smanjenja CO<sub>2</sub> otiska i odgovornosti prema društvu, koje su naveli po 0,8 % ispitanika.



\* mogućnost više odgovora

Slika 11. Prednosti održivih praksi

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Dominacija odgovora koji se odnose na imidž destinacije i lojalnost turista potvrđuje nalaze hrvatskih istraživača prema kojima održivi turizam značajno pridonosi dugoročnoj konkurentnosti turističkih odredišta. Povećana lojalnost, koju su prepoznali brojni ispitanici, povezuje se s većom spremnošću posjetitelja da ponovno posjete destinaciju i preporuče je drugima. Turisti sve više vrednuju odredišta koja transparentno komuniciraju i provode ekološke i društveno odgovorne prakse, što oblikuje pozitivne stavove i potiče dugotrajniji odnos s destinacijom. Iako se smanjenje troškova može činiti proturječno visini početnih ulaganja u održive sustave, ono se objašnjava dugoročnim

koristima učinkovitijeg upravljanja resursima. Dodatno, privlačenje investitora, koje je odabralo 31 % ispitanika, ukazuje na sve jaču povezanost između ekoloških certifikata i interesa kapitala za projekte održivog turizma. Destinacije koje implementiraju međunarodno priznate certifikate, poput Green Key ili Travelife, češće privlače domaće i strane investitore jer takva priznanja signaliziraju odgovorno poslovanje i dugoročnu održivost.

Kako bi smanjili svoj ekološki otisak prilikom putovanja ispitanici su u najvećem udjelu (83,8 %) istaknuli spremnost na promjene vezano uz recikliranje i smanjenje korištenja plastike. Slijedi podržavanje lokalnih proizvođača (72,2 %), a 54,8 % ih se izjasnilo za korištenje javnog prijevoza umjesto automobila. Spremnost boravku u ekološki certificiranim smještajima iskazalo je 31,7 % ispitanika, a 18,3 % ispitanika bi bilo voljno smanjiti broj letova, što pokazuje umjereni interes za promjene koje iziskuju veće organizacijske ili financijske napore. Najmanji udio ispitanika voljno je unajmiti hibridna ili električna vozila kao opciju smanjenja svog ekološkog otiska prilikom putovanja (0,8 %) (Slika 12).



\* mogućnost više odgovora

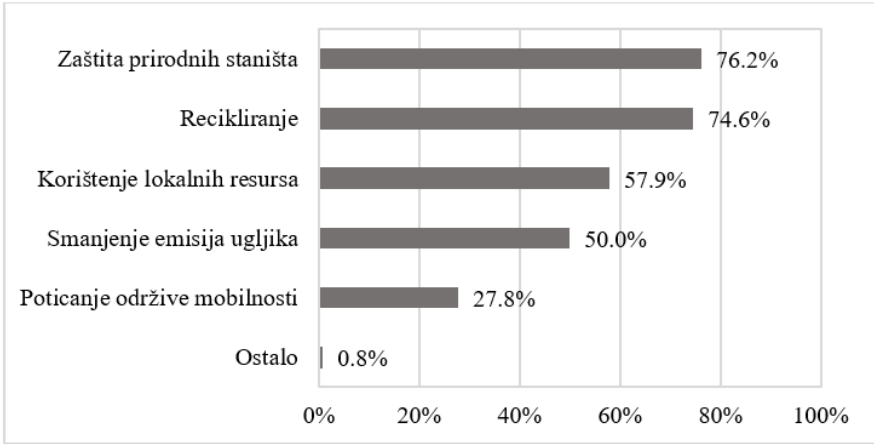
Slika 12. Spremnost ispitanika za promjene s ciljem smanjenja ekološkog otiska na putovanju

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja pokazuju da su ispitanici najspremniji usvojiti promjene koje su relativno jednostavne i ne zahtijevaju znatne dodatne troškove ili značajne prilagodbe životnog stila, poput recikliranja, smanjenja uporabe plastike te podrške lokalnim proizvođačima. Takva spremnost povezuje se s većom sviješću o svakodnevnom ekološkim praksama koje se mogu lako integrirati u uobičajenu rutinu. Visoka razina prihvaćanja korištenja javnog prijevoza umjesto osobnog automobila dodatno upućuje na rastuću osviještenost o potrebi smanjenja ugljičnog otiska u segmentu prijevoza.

Nasuprot tomu, manji broj ispitanika iskazuje spremnost na zahtjevnije prilagodbe, poput boravka u ekološki certificiranim smještajnim objektima ili smanjenja broja avionskih letova, što može biti posljedica ograničene dostupnosti takvih usluga, financijskih prepreka ili nedostatka informacija. Ovi nalazi naglašavaju važnost edukacije i razvoja pristupačnih održivih turističkih opcija kako bi se potaknulo šire prihvaćanje održivih praksi među građanima, što predstavlja ključni preduvjet dugoročnog održivog razvoja turizma u 21. stoljeću.

U istraživanju su ispitanici najčešće istaknuli kao najvažnije mjere za smanjenje ekološkog otiska turističkih destinacija zaštitu prirodnih staništa (76,2 %) te recikliranje (74,6 %). Slijedi korištenje lokalnih resursa (57,9 %), smanjenje emisija ugljika (50 %) te poticanje održive mobilnosti (27,8 %) (Slika 13).



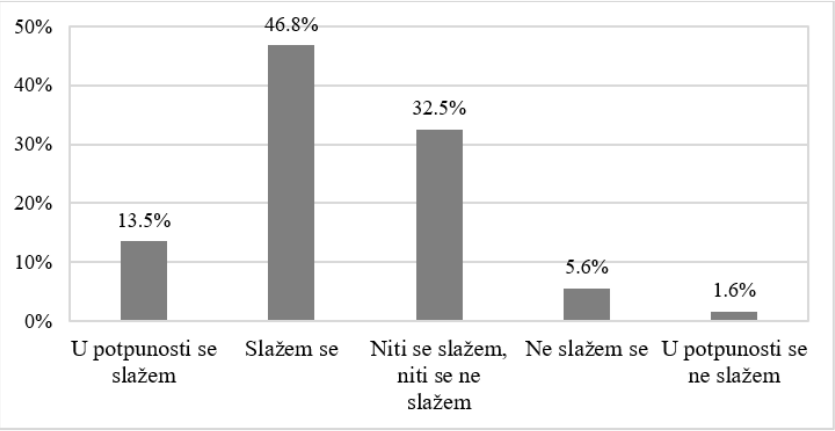
\* mogućnost više odgovora

Slika 13. Mjere za smanjenje ekološkog otiska

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja reflektiraju široku svijest građana o važnosti očuvanja prirodnih ekosustava. Visok interes za recikliranje potvrđuje rastući trend integriranja principa kružne ekonomije u turističku praksu, dok naglasak na korištenju lokalnih resursa ističe važnost poticanja lokalnih gospodarstava i smanjenja ugljičnog otiska povezanog s transportom. Prepoznata mogućnost smanjenja emisija ugljika odražava globalnu zabrinutost zbog klimatskih promjena te naglašava potrebu da turizam aktivno doprinosi smanjenju vlastitih emisija stakleničkih plinova. Istodobno, manji udio odgovora koji se odnosi na poticanje održive mobilnosti može upućivati na ograničenu dostupnost ili nedovoljnu svijest o alternativnim oblicima prijevoza u pojedinim dijelovima Hrvatske, kao i na postojeće infrastrukturne izazove. Rezultati zrcale šire društvene trendove u kojima potrošači sve više prepoznaju nužnost primjene održivih praksi u turizmu, ali istodobno ukazuju na područja u kojima je potrebno dodatno jačati edukaciju i proširiti ponudu održivih rješenja, osobito u segmentima održive mobilnosti i smanjenja emisija. Takvi nalazi pružaju važan temelj za oblikovanje strateških mjera donositelja politika i upravljača destinacijama, usmjerenih na postizanje ekološke učinkovitosti i društvene prihvatljivosti turističkog razvoja.

Rezultati istraživanja pokazuju da je većina ispitanika iskazala pozitivno mišljenje o utjecaju održivosti na konkurentnost turističkih destinacija. Ispitanici se većinom slažu da održivost može povećati konkurentnost turističkih destinacija, njih 46,8 %, a 13,5 % ih se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom. Znatno udio ispitanika (32,5 %) zauzelo je neutralan stav, dok 5,6 % ispitanika pretežno ne smatra da održivost doprinosi konkurentnosti, a 1,6 % u potpunosti se ne slaže s tom tvrdnjom (Slika 14). Raspodjela odgovora upućuje na rastuće shvaćanje održivosti ne samo kao ekološkog imperativa nego i kao strateške poslovne prednosti u turističkom sektoru. Destinacije koje sustavno primjenjuju održive prakse stječu snažniji imidž, privlače sve veći broj ekološki osviještenih putnika te se učinkovitije prilagođavaju budućim regulatornim i tržišnim zahtjevima. Održivost time postaje ključan element međunarodnog pozicioniranja, budući da potrošači sve češće traže odgovorne oblike turizma. Takve prakse izravno pridonose konkurentnosti destinacije kroz povećanje lojalnosti gostiju, diferencijaciju ponude i dugoročno smanjenje operativnih troškova.

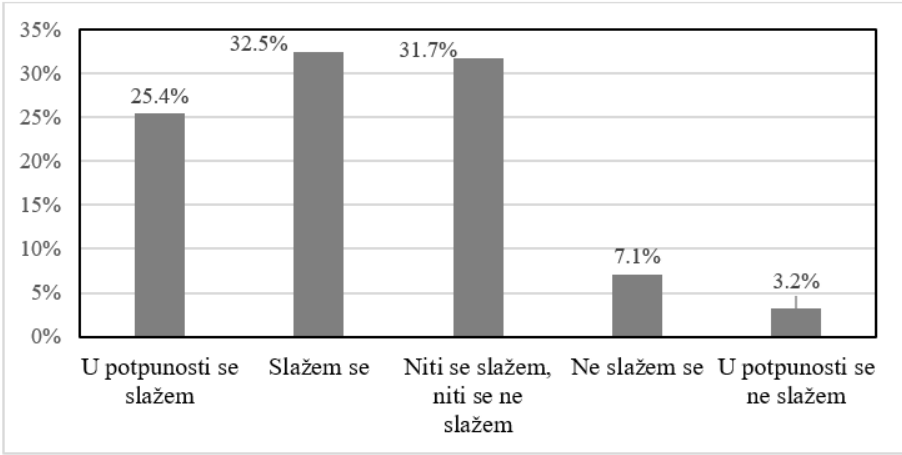


Slika 14. Mišljenje ispitanika o povećanju konkurentnosti turističke destinacije

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Rezultati istraživanja pokazuju da hrvatski građani prepoznaju dugoročne koristi održivog pristupa razvoju turizma, dok neutralan stav znatnog dijela ispitanika (32,5 %) naglašava potrebu za intenzivnijim informiranjem javnosti o konkretnim gospodarskim prednostima koje održivost može donijeti sektoru turizma.

Većina ispitanika prepoznaje značaj održivosti za budućnost turizma. Slaganje s tvrdnjom da će održivost postati ključna za uspjeh turizma u budućnosti iskazalo je 32,5 % ispitanika, a 25,4 % potpuno slaganje, što ukupno čini gotovo 58 % ispitanika koji pozitivno vrednuju važnost održivosti u turističkom sektoru. Neutralan stav zauzelo je 31,7 % ispitanika, što može ukazivati na određenu neodlučnost ili potrebu za dodatnim informiranjem. Manji udio ispitanika, njih 10,3 % ne slaže se ili se u potpunosti ne slaže s ovom tvrdnjom (Slika 15).



Slika 15. Mišljenje ispitanika o povećanju konkurentnosti turističke destinacije

Izvor: Izrada autora prema rezultatima anketnog upitnika.

Raspodjela odgovora pokazuje da je svijest o važnosti održivosti u turizmu prisutna, ali i da postoji prostor za edukaciju i jačanje razumijevanja koncepta održivog razvoja među građanima. Održivost se sve više prepoznaje kao neizostavan faktor u strategijama turističkih destinacija koje žele dugoročno zadržati konkurentnost i zadovoljiti zahtjeve sve ekološki osviještenijih turista. Održivi razvoj nije samo ekološki već i društveno-ekonomski imperativ, te da će destinacije koje je uspješno integriraju u svoje poslovne modele imati značajnu prednost u budućem turističkom tržištu. Ovakvi stavovi potvrđuju i preporuke Svjetske turističke organizacije koja naglašava da će uspjeh turizma u budućnosti u velikoj mjeri ovisiti o implementaciji održivih praksi.

## 5. Zaključak

Rezultati istraživanja jasno pokazuju da velika većina ispitanika prepoznaje važnost ekološki održivog turizma kao sredstva za očuvanje prirode. Više od 85 % sudionika slaže se ili se u potpunosti slaže s tvrdnjom da održivi turizam doprinosi zaštiti okoliša, što ukazuje na visok stupanj svijesti o važnosti zaštite prirodnih resursa kroz odgovorne turističke prakse. Takav stav odražava sve veće razumijevanje među građanima o nužnosti integriranja ekoloških principa u turističku industriju kako bi se spriječila degradacija okoliša i osigurao dugoročni razvoj turizma. S druge strane, mali dio ispitanika zauzima neutralan stav ili ne slaže se s ovom tvrdnjom, što može ukazivati na potrebu za dodatnim edukativnim aktivnostima i podizanjem razine informiranosti o utjecaju turizma na okoliš. Sveukupno, rezultati sugeriraju da je svijest o važnosti održivosti u turizmu prisutna i da postoji spremnost zajednice da podrži i aktivno sudjeluje u ekološki prihvatljivim praksama, što je pozitivan pokazatelj za budućnost održivog razvoja u turizmu Republike Hrvatske.

## 6. Reference

- Barr, S. (2007). Factors Influencing Environmental Attitudes and Behaviors: A U.K. Case Study of Household Waste Management. *Environment and Behavior*, 39(4), 435–473.
- Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., & Kesar, O. (2011). *Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav*. Zagreb: Školska knjiga.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- European Commission (n.d.). Transformation of the tourism model towards sustainability. [https://commission.europa.eu/projects/transformation-tourism-model-towards-sustainability\\_en](https://commission.europa.eu/projects/transformation-tourism-model-towards-sustainability_en)
- Gössling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1873353>
- Ivaniš, M. (2018). *Društveno poduzetništvo – poluga društava blagostanja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u rijeci, Opatija, 2018.
- Ministarstvo turizma i sporta (2022). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*. Zagreb: Ministarstvo turizma i sporta.
- OECD (2021). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery*. OECD Tourism Papers, 2021/01. OECD Publishing, Paris.
- Sustainable development goals. (n.d.) United Nations. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- UNEP (2022). *Planetary Action. Annual Report 2021*. <https://www.unep.org/resources/annual-report-2021>
- UNWTO (2022). *World Tourism Barometer*. 20(3). <https://en.unwto-ap.org/news/world-tourism-barometer-may-2022/>

## Redefinicija socijalnih vrijednosti kroz “S” komponentu ESG-a: Studija slučaja Saponije i Sindikata EKN

### Redefining Social Values through the “S” Component of ESG: A Case Study of Saponia and the EKN Trade Union

Autorica

Josipa Tomola Čičić, Saponia d.d. Osijek

#### Sažetak

U kontekstu rastuće važnosti ESG okvira, fokus se snažno prebacuje na “S” komponentu – društvenu odgovornost poduzeća prema zaposlenicima i zajednici. Ovaj rad analizira kako se povijesno utemeljene socijalne vrijednosti operacionaliziraju u suvremenim ESG praksama, koristeći studiju slučaja Saponia kemijska, prehrambena i farmaceutska industrija d.d. i sindikata EKN.

Kvalitativnom analizom dokumenata – kolektivnih ugovora (1997.–2024.), javnih izvještaja i službenih priopćenja – te usporedbom s odabranim hrvatskim poduzećima (Valamar, Končar, Atlantic, Podravka), prikazuju se konkretne mjere. One uključuju: uređeno radno vrijeme, godišnje odmore i dopuste, materijalna prava, uvjete za rad sindikata te zajedničke odbore za tumačenje ugovora. Posebno je značajna činjenica da Saponia u svojim izvještajima eksplicitno prikazuje kanale socijalnog dijaloga (radničko vijeće, suradnja sa sindikatom), što je i dalje rijetkost u hrvatskom privatnom sektoru.

Nalazi upućuju na četiri ključne točke: (1) Kontinuitet kolektivnih ugovora kao stalan temelj za nadogradnju zakonskog minimuma. (2) Evolucija tradicionalnih benefita (npr. božićnica, regres) u moderne alate za employer branding i zadržavanje ljudi. (3) Uključenost radničkih predstavnika u procese savjetovanja i suodlučivanja (participacija). (4) Postupno uvođenje mjerljivih S-pokazatelja u službeno izvještavanje. Usporedni primjeri potvrđuju sektorske razlike, ali i jasan opći trend standardizacije «S» metrika pod utjecajem EU regulatornog okvira (CSRD/ESRS). Zaključno, studija slučaja Saponije pokazuje da dugoročni, formalizirani socijalni dijalog donosi višestruke koristi: smanjuje socijalne rizike, jača angažiranost i reputacijski kapital tvrtke te olakšava usklađenost s novim zahtjevima izvještavanja.

**Ključne riječi:** ESG, “S” komponenta, sindikati, kolektivno pregovaranje, Saponia, EKN

## Abstract

In the context of the growing importance of the ESG framework, the focus is increasingly shifting toward the “S” component – the social responsibility of companies toward their employees and the community. This paper analyzes how historically rooted social values are being operationalized in contemporary ESG practices, using the case study of Saponia Chemical, Food and Pharmaceutical Industry Inc. and the EKN trade union.

The qualitative documentary analysis—covering collective agreements (1997–2024), public reports, and corporate disclosures, along with a comparative scan of Croatian peers (Valamar, Končar, Atlantic, Podravka)—highlights concrete measures. These include structured working conditions, leave policies, material benefits, formal union facilities, and joint monitoring committees. Notably, Saponia’s reporting explicitly details its social-dialogue channels (works council, union cooperation), a practice that remains relatively uncommon among Croatian private companies.

Findings point to four key outcomes: (1) The continuity of collective agreements as a structure that consistently builds upon legal minimums. (2) The evolution of legacy benefits into effective employer branding and employee retention tools. (3) The active participation of worker representatives in consultative and co-decision processes. (4) The gradual introduction of measurable S-metrics in formal disclosures. Peer examples confirm sector-specific approaches but also a clear overarching trend toward standardized social indicators under the EU’s CSRD/ESRS regime.

In conclusion, the Saponia case demonstrates that long-standing, formalized social dialogue delivers multiple strategic advantages: it effectively mitigates social risk, bolsters employee engagement and reputational capital, and facilitates proactive compliance with emerging reporting mandates.

Keywords: ESG, social pillar, trade unions, collective bargaining, Saponia, EKN

## 1. Uvod

U posljednjem desetljeću ESG (Environmental, Social, Governance) okvir prerastao je u globalni standard mjerenja održivosti i odgovornog poslovanja. Sve se više pažnje usmjerava na “S” komponentu – društveni aspekt poslovanja, koji uključuje odnose poduzeća prema zaposlenicima, dobavljačima, zajednici i društvu u cjelini. U europskom kontekstu taj je pomak dodatno potaknut Direktivom o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD), kojom se znatno proširuje obvezni opseg izvještavanja (od 2024.), uz Europske standarde za izvještavanje o održivosti (ESRS) (Europska komisija, 2022) [1].

Hrvatski kontekst pritom je specifičan zbog povijesne uloge kolektivnog pregovaranja i sindikalnih prava. Unatoč tome, ukupna pokrivenost radnika kolektivnim ugovorima u Hrvatskoj iznosila je oko 46,5 % prema istraživanju Instituta za razvoj i međunarodne odnose (IRMO, 2024), dok je u privatnom sektoru sindikalna gustoća niska, procijenjena na oko 16 % (TUAC, 2024) [2][3]. Ograničena pokrivenost naglašava važnost primjera kompanija koje sustavno razvijaju socijalni dijalog.

Saponia d.d., kao jedan od najvećih proizvođača u kemijsko-prehrambenoj industriji, predstavlja reprezentativan primjer u kojem su ta prava duboko institucionalizirana i pretočena u suvremene ESG prakse i izvještavanje (Saponia d.d., 2024a) [4]. Rad zaključuje da se dugoročna prisutnost sindikata i kontinuitet socijalnog dijaloga ne samo mogu očuvati, već i strateški osnažiti kroz novu paradigmu održivog poslovanja (Saponia d.d., 2024b) [5].

## 2. Teorijski okvir: Prijelaz s običaja na standardizaciju

### 2.1. ESG arhitektura i regulatorni imperativ

ESG danas predstavlja standardni skup kriterija za procjenu održivosti. Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD) i pripadajući standardi ESRS donose standardizaciju. Od izvještajne godine 2024., velika poduzeća moraju sustavno i mjerljivo izvještavati o društvenim pokazateljima, čime se «S» komponenta izjednačava s okolišnim i upravljačkim aspektima (Europska komisija, 2022) [6].

### 2.2. «S» komponenta: Od rizika do otpornosti

«S» komponenta obuhvaća širok spektar društvene odgovornosti poduzeća: sigurnost i zdravlje na radu, radne uvjete, prava zaposlenika, jednakost, raznolikost i uključivost, s posebnim naglaskom na socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje (Europska komisija, 2023). Kvalitetno uređenje ovih područja izravno smanjuje operativne i reputacijske rizike te jača dugoročnu otpornost poduzeća (Europska komisija, 2023). Zbog niske pokrivenosti kolektivnim ugovorima u privatnom sektoru (TUAC, 2024), eksplicitno i mjerljivo uključivanje sindikata u izvještaje o održivosti u skladu s ESRS standardima predstavlja rijetku, ali jasnu konkurentsku prednost (Europska komisija, 2023) [3][7].

3. Studija slučaja: Saponia d.d. i Sindikat EKN

3.1. Povijesni kontekst i institucionalna otpornost

Sindikalno djelovanje u Saponiji ima dugu tradiciju koja započinje nakon Drugog svjetskog rata, a s uvođenjem radničkog samoupravljanja 1950. godine osnovan je i Radnički savjet. Demokratske promjene krajem 1980-ih dovele su do osnivanja Samostalnog sindikata EKN (energetika, kemija i nemetali) 1990. godine. Ključni test bila je privatizacija 1998. godine, no novi vlasnik grupacija Mepas prepoznao je vrijednost sindikata u očuvanju stabilnosti te je odmah nakon preuzimanja potpisan novi kolektivni ugovor. Nastavak djelovanja sindikata potvrđuje da privatizacija nije ukinula, već konsolidirala socijalni dijalog, osiguravajući prijenos radničkih prava iz socijalističkog u post-tranzicijsko razdoblje (Saponia d.d., 1997) [8].

3.2. Razvoj i današnje stanje

Visoka participacija: Sindikat EKN-a okuplja oko 50 % radne snage u Saponiji (Saponia d.d., 2024b), što potvrđuje povjerenje radnika[4].

Trostruka uloga u upravljanju: Sindikat je čvrsto integriran u sustav suodlučivanja:

- Glavni sindikalni povjerenik je i dopredsjednik Radničkog vijeća.
- Predstavnik radnika, na prijedlog radničkog vijeća, član je Nadzornog odbora tvrtke.

Kontinuitet Kolektivnog pregovaranja: Redovitim pregovaranjem (Saponia d.d., 2021; Saponia d.d., 2024b) ostvarena su značajna poboljšanja prava[9]:

Potpisivanjem KU-a krajem 2023. godine (stupio na snagu 1. siječnja 2024.) ostvareno je najveće povećanje plaća do tada uz poboljšanje drugih materijalnih prava.

Ovakav kontinuitet postavlja Saponiju u izuzetnu poziciju unutar hrvatskog privatnog sektora.

4. Metodologija: Kvalitativna dokumentarna analiza

Ovaj rad koristi kvalitativni istraživački pristup usmjeren na detaljnu sadržajnu analizu dokumenata. Istraživanje se oslanja na tripartitnu triangulaciju podataka:

1. Primarna dokumentacija: Kolektivni ugovori Saponije (1997.–2024.) i interni materijali o provedbi socijalnog dijaloga [8][10][9][5].
2. Kontekstualni i komparativni izvori: ESG/Godišnji izvještaji hrvatskih peer poduzeća (Podravka, Valamar, KONČAR, Atlantic) [11][12][13][14] te sindikalni izvori (SMH-IS) [15].
3. Teorijsko-regulatorni okvir: CSRD i ESRS standardi te analize sindikalne gustoće i pokrivenosti (IRMO/SSSH; TUAC) [1][6][7][2][3].

Analiza je provedena prema tematskom okviru ESRS S1–S4, pri čemu su elementi kolektivnih ugovora kategorizirani prema relevantnim ‘S’ temama.

5. Analiza sadržaja kolektivnih ugovora Saponije (1997. – 2024.)

Kolektivni ugovori Saponije d.d. predstavljaju funkcionalnu vezu između naslijeđenih socijalnih prava i modernih ESG standarda. Analiza ciklusa pokazuje ne samo kontinuitet, već i proaktivnu modernizaciju odredbi(Saponia d.d., 1997; Saponia d.d., 2018; Saponia d.d., 2021; Saponia d.d., 2024b) [8][10][9][5].

Tablica 1: Ključne domene KU-a i «S» komponenta u Saponiji

| ESG tema                  | Domena u kolektivnom ugovoru                                                                  | Značaj za «S» komponentu                                                                            |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Radni uvjeti i dobrobit   | Radno vrijeme, odmori i dopusti (dodatni dani na temelju staža i socijalnih kriterija).       | Direktan utjecaj na zdravlje i ravnotežu rad-život (WLB).                                           |
| Pravična nagrada          | Materijalna prava: Božićnica, regres, jubilarne nagrade, otpremnine.                          | Transparentnost i pravednost nagrađivanja. KU-i definiraju linearna povećanja (Saponia d.d., 2024). |
| Uključivost i Raznolikost | Roditeljska i obiteljska prava (nediskriminatorna primjena na oba roditelja).                 | Promicanje rodne ravnopravnosti i podrška obitelji.                                                 |
| Zdravlje i Sigurnost      | Sustavi procjene rizika, zaštitna oprema, ergonomija, obveze edukacije.                       | Formaliziranje obveze poslodavca za sigurne uvjete rada.                                            |
| Etika i Upravljanje       | Zaštita zviždača, Odbor za zaštitu dostojanstva, definirane procedure za rješavanje pritužbi. | Smanjenje reputacijskih rizika i jačanje etičke korporativne kulture.                               |
| Socijalni Dijalog         | Uvjeti za sindikalni rad, pravovremeno informiranje relevantno za pregovore i suodlučivanje.  | Osiguravanje institucionalnog okvira za nesmetanu participaciju.                                    |
| Rješavanje Sporova        | Mehanizmi rješavanja sporova: Odbori za tumačenje KU-a, mirenje i arbitraža.                  | Učinkovito i mirno razrješavanje konflikata.                                                        |

Analiza usporednih ciklusa kolektivnih ugovora od 1997. do 2024. pokazuje jasan prijelaz od tradicionalnog normativnog pristupa prema modelu koji sve više uključuje mjerljive i transparentne elemente “S” komponente ESG okvira. U ranijim ugovorima naglasak je bio na materijalnim pravima i zaštiti osnovnih radnih uvjeta, dok noviji dokumenti (posebice KU 2021. i 2024.) uvode elemente etike, participacije i institucionaliziranog dijaloga, koji su u skladu s europskim standardima održivosti. Takva evolucija pokazuje da je socijalni dijalog u Saponiji postao strateški alat upravljanja, a ne samo pravna obveza, čime se potvrđuje zrelost i otpornost njezina organizacijskog modela.

Ovakva transformacija ugovorne prakse pokazuje kako tradicionalni instituti radnog prava postaju kvantificirani elementi ‘S’ izvještavanja, čime se stvara most između pravnih i korporativnih standarda održivosti

6. Primjeri integracije «S» komponente u hrvatskim poduzećima

Uz Saponiju, brojne hrvatske kompanije aktivno uključuju socijalna prava i suradnju sa sindikatima u svoje ESG izvještaje, prilagođavajući pristup svojoj industriji (Atlantic Grupa d.d., 2024; Valamar Riviera d.d., 2024; Končar Grupa, 2024; Podravka Grupa d.d., 2024) [11][12][13][14][15].

Tablica 2: Komparativni Prikaz «S» Praksi u odabranim hrvatskim kompanijama

| Kompanija            | Industrija                | «S» Fokus / Ključne inicijative                                                                                                   | Sindikalni dijalog / Pokrivenost                                                                     |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podravka d.d.        | Prehrambena               | Materijalna prava: Značajno povećanje osnovne plaće, veće naknade za novorođenčad.                                                | Suradnja s više sindikata (PPDIV, SINPOD) kroz redovito kolektivno pregovaranje.                     |
| Atlantic Grupa d.d.  | Proizvodnja/ Distribucija | Dobrobit zaposlenika i raznolikost: Fleksibilni modeli rada, Diversity Charter.                                                   | Visoka pokrivenost kolektivnim ugovorima (87 % zaposlenika). Eksplicitno priznanje sindikalnih prava |
| Valamar Riviera d.d. | Turizam                   | Inovativne beneficije: Značajno povećanje plaća, besplatan smještaj, 13. plaća, program subvencioniranja najma (Krov nad glavom). | Partnerski dijalog s više sindikata (SIKD, STUH). Poštovanje konvencija MOR-a                        |
| Končar Grupa d.d.    | Elektroindustrija         | Tradicija i standardi: Zaštita dostojanstva na radu, jednakost plaća.                                                             | Djeluje Sindikat metalaca Hrvatske koji osigurava radničku zastupljenost i KU.                       |

Usporedba pokazuje da, iako pristupi pojedinih poduzeća odražavaju sektorske specifičnosti, zajednički im je jasan trend institucionalizacije socijalnog dijaloga i sve veće integracije sindikata u ESG politike. Takav razvoj potvrđuje rastuću važnost “S” komponente u hrvatskom korporativnom okruženju te pokazuje da se socijalna dimenzija poslovanja postupno pretvara u prepoznatljiv element korporativne održivosti.

7. Rezultati i učinci integracije

Integracija socijalnih prava iz kolektivnih ugovora u transparentni ESG okvir donosi Saponiji višestruke strateške učinke:

- Stabilnost i povjerenje: Postojanje jasnih pravila i zajednički utvrđenih benefita povećava međusobno povjerenje i predvidljivost.
- Zadržavanje i privlačenje radnika: Strukturirani paketi materijalnih i nematerijalnih prava postaju robustan dio employer brandinga.
- Otpornost i reputacija: Učinkovito smanjenje konflikata i formalna usklađenost s EU očekivanjima jačaju reputaciju i smanjuju regulatorne rizike.

8. Diskusija: «S» komponenta kao sustav upravljanja

Slučaj Saponije kritično demantira percepciju da «S» komponenta nastaje «od nule». Umjesto toga, ona se dokazano naslanja na dugogodišnje institucije: snažan sindikat (EKN), aktivno Radničko vijeće i kontinuirani Kolektivni ugovor. Kada su ovi mehanizmi živi, dokumentirani i mjerljivi, oni se lako mapiraju na ESRS zahtjeve i stvaraju dodatnu, mjerljivu poslovnu vrijednost.

U Saponiji se «S» iz općenite proklamacije pretvara u sustav upravljanja odnosima s ljudima. Ovaj institucionalni okvir osigurava: niži operativni rizik (jasni mehanizmi rješavanja sporova), jaču kulturu dijaloga (trostruko sudjelovanje radnika) i brže prilagodbe (redoviti pregovori). Saponia stoga potvrđuje glavnu tezu rada: povijesno ukorijenjeno socijalno naslijeđe služi kao čvrsti arhitektonski temelj za moderno ESG vodstvo.

9. Preporuke za unaprjeđenje «S» komponente u Saponiji

Iako je Saponia već predvodnik, daljnji koraci mogu dodatno osnažiti njezinu ESG poziciju:

1. Produbljivanje metrika i transparentnost: Preporuča se dosljedno pratiti i javno komunicirati (unutar ESG izvještaja) ključne kvantitativne podatke: broj i ishod pritužbi (zviždači, dostojanstvo), satnice edukacija po profilu posla, LTIFR (stopa učestalosti ozljeda s izgubljenim danima) i postotak sindikalnog članstva.
2. Postavljanje ciljnih vrijednosti: Nužno je postaviti godišnje/višegodišnje, mjerljive «S» ciljeve (npr. rast zadovoljstva zaposlenika za X %, smanjenje fluktuacije) i vezati ih uz interne programe nagrađivanja menadžmenta.
3. Institucionalizacija dijaloga: Formaliziranje kvartalnog Odbora poslodavac-sindikat čiji bi se sažeti zaključci objavljivali u internim biltenima i godišnjem ESG izvještaju, čime se jača transparentnost.
4. Holistička ESG integracija: Aktivno uključivanje radnika (preko RV-a i sindikata) u ekološke i upravljačke inicijative (npr. učinkovitost procesa, projekti kružnog gospodarstva) radi multiplikacije učinaka i jačanja kulture sudjelovanja u širem ESG kontekstu.

## 10. Ograničenja studije i budući rad

Ova studija temelji se na kvalitativnoj analizi internih i javno dostupnih dokumenata, uključujući sve važeće Kolektivne ugovore Saponije (1997.–2024.) i prateće interne materijale o provedbi socijalnog dijaloga. Prednost pristupa internim izvorima omogućila je preciznije razumijevanje stvarnih praksi i kontinuiteta socijalnih mehanizama, no istodobno nameće i metodološka ograničenja vezana uz ograničenu mogućnost eksterne provjere i generalizacije izvan konteksta Saponije.

Daljnja istraživanja mogla bi se usmjeriti na:

- (a) Dubinsku analizu percepcije zaposlenika o učinkovitosti i transparentnosti socijalnog dijaloga (npr. putem fokus grupa ili anketa).
- (b) Komparativnu studiju između poduzeća koja imaju dugotrajan kolektivni okvir i onih koja djeluju bez formaliziranih ugovora.
- (c) Analizu utjecaja vlasničke strukture na trajnost i kvalitetu «S» učinaka, s posebnim osvrtom na razdoblje nakon privatizacije 1998. godine.
- (d) Razradu kvantitativnih S-pokazatelja (npr. stopa fluktuacije, učestalost ozljeda, razina sindikalne participacije) kao temelja za buduće longitudinalne analize.

## 11. Zaključak: Arhitektura održivog poslovanja

Primjer Saponije potvrđuje da se povijesno ukorijenjena socijalna prava mogu uspješno prevesti u suvremene, mjerljive i transparentne «S» prakse. Kontinuitet kolektivnog pregovaranja, Radničko vijeće i predstavnik radnika u Nadzornom odboru tvore čvrstu arhitekturu za upravljanje društvenim rizicima i ESG izvještavanje.

Time «S» komponenta prestaje biti sporedna obveza i postaje sastavni dio poslovne strategije usmjerene na ljude, stabilnost i otpornost. Model Saponije pokazuje da je sinergija sindikata i poslodavaca unutar ESG okvira ne samo moguća, već i pokretač suvremene korporativne transformacije.

## 12. Reference

- [1] Europska komisija. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). <https://finance.ec.europa.eu>
- [2] Samardžija, V., & Butković, H. (2024). Prema pametnom pregovaranju u sektoru socijalne skrbi u Hrvatskoj. Zagreb: Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO). [https://szdssh.hr/wp-content/uploads/2025/04/BARSERVICE\\_izvjestaj\\_socijalna-skrb.pdf](https://szdssh.hr/wp-content/uploads/2025/04/BARSERVICE_izvjestaj_socijalna-skrb.pdf)
- [3] TUAC. (2024). Croatia Accession Report. Paris: Trade Union Advisory Committee to the OECD. <https://tuac.org/wp-content/uploads/2024/06/Croatia-Accession-Report.pdf>
- [4] Saponia d.d. (2024a). ESG izvještaj i Godišnje izvješće 2023/2024. Osijek: Saponia Grupa. <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/izvjestaj-o-odrzivosti>
- [5] Saponia d.d. (2024b). Kolektivni ugovor za dioničko društvo Saponia. Službeni bilten.
- [6] Europska komisija. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- [7] Europska komisija. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive (EU) 2013/34 as regards sustainability reporting standards (ESRS). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>
- [8] Saponia d.d. (1997). Kolektivni ugovor za dionička društva Saponiju i Magesu. Interna publikacija.
- [9] Saponia d.d. (2021). Kolektivni ugovor za dioničko društvo Saponia. Službeni bilten.
- [10] Saponia d.d. (2018). Kolektivni ugovor za dioničko društvo Saponia. Službeni bilten.
- [11] Podravka d.d. (2024). Godišnji izvještaj Grupe Podravka za 2024. godinu. Zagreb: Podravka d.d. <https://podravkagrupa.com/hr/investitori/financijska-izvjesca/>
- [12] Valamar Riviera d.d. (2024). Godišnji izvještaj za 2024. – konsolidirani. <https://valamar-riviera.com/media/500818/godisnji-izvjestaj-za-2024-konsolidirani-pdf.pdf>

[13] Grupa KONČAR (2024). Konsolidirani godišnji izvještaj za 2024. godinu.

Zagreb: KONČAR – Elektroindustrija d.d.

<https://www.koncar.hr/sites/default/files/dokumenti/izvjesca-o-odrzivom-poslovanju/2025-05/Grupa%20KON%C4%8CAR%20-%20konsolidirani%20god%C5%A1nji%20izvje%C5%A1taj%20za%202024.%20godinu.pdf>

[14] Atlantic Grupa d.d. (2024). Godišnji izvještaj za 2024. godinu – konsolidirano i revidirano izdanje.

<https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/ATGR/FI-ATGR-d40867596afe2ef52b-144b4ad6eca442.pdf>

[15] Sindikat metalaca Hrvatske – Industrijski sindikat (2024). Potpisan Kolektivni ugovor za Končar – 2024.

<https://www.smh.hr/potpisan-kolektivni-ugovor-za-koncar-2024/>



ZAVRŠNI ZADATCI U SKLOPU PROJEKTA  
*LIDERI UKLJUČIVOSTI NA RADNOME MJESTU*

## **Zašto nema napretka u rodnoj ravnopravnosti kada su u pitanju visokopozicionirana mjesta u kompanijama?**

**Why is there no progress in gender equality when it  
comes to high-ranking positions in companies?**

Nina Šebečić Crnolatac

[www.linkedin.com/in/ninasebeciccrnolatac](https://www.linkedin.com/in/ninasebeciccrnolatac)

Mentorica: Sanja Sarnavka

### **Sažetak**

Unatoč snažnijem regulativnom okviru – uključujući Direktivu EU 2022/2381 o rodnoj ravnoteži u upravama kotirajućih društava, nacionalne zakone o ravnopravnosti spolova, nove obveze izvještavanja temeljem CSRD direktive – te brojnim globalnim i lokalnim inicijativama, žene su i dalje značajno podzastupljene na najvišim razinama upravljanja.

Istraživanja i primjeri dobre prakse pokazuju da rodno uravnotežen menadžment donosi mjerljive koristi poslovnim organizacijama – od boljih financijskih rezultata do veće inovativnosti i otpornosti – a transparentno komuniciranje o rodnoj ravnopravnosti jača konkurentnost poduzeća. Istovremeno, žene već duži niz godina nadmašuju muškarce u postignućima na tercijarnoj razini obrazovanja pa se ne može govoriti o nedostatku kompetencija ili kvalifikacija.

Stvarna prepreka nalazi se u strukturalnim i društvenim barijerama koje ženama otežavaju pristup vodećim pozicijama i mogućnostima za napredovanje.

Predmet ovog rada je analiza stvarnog stanja rodne neravnopravnosti u liderstvu, identifikacija ključnih prepreka koje žene sputavaju u napredovanju na najviše razine upravljanja, te prijedlog promjena koje mogu doprinijeti smanjenju rodnog jaza, a koje podrazumijevaju aktivne uloge i žena i muškaraca.

**Ključne riječi:** vodeće upravljačke pozicije, strukturalne barijere, društvene barijere, rodna ravnopravnost, savezništvo

### **Summary:**

Despite a stronger regulatory framework - including EU Directive 2022/2381 on gender balance in listed company boards, national gender equality laws, and new CSRD reporting obligations—women remain significantly underrepresented at the highest levels of management.

Research and best practice examples consistently show that gender-balanced leadership and governance structures deliver measurable benefits to business organizations—from better financial results to greater innovation and resilience - while transparent communication about gender equality strengthens a company's competitiveness. At the same time, women have consistently outperformed men in tertiary education achievements, making it clear that the issue is not one of competence or qualification.

The real obstacles lie in structural and societal barriers that limit women's access to leadership roles and advancement opportunities. The subject of this paper is the analysis of the current state of gender inequality in leadership, the identification of key obstacles that hinder women from advancing to the highest levels of management, and the proposal of changes that could help reduce the gender gap, involving the active participation of both women and men.

**Keywords:** leadership positions, structural barriers, social barriers, gender equality, allyship

## 1. Uvod:

Rodna ravnopravnost predstavlja temeljno načelo ljudskih prava i održivog razvoja te podrazumijeva jednaku zastupljenost, sudjelovanje i mogućnosti žena i muškaraca u svim područjima društvenog života – uključujući donošenje odluka, tržište rada i obrazovanje. Prema Europskom institutu za ravnopravnost spolova, rodna ravnoteža u odlučivanju definira se kao situacija u kojoj udio žena i muškaraca u tijelima odlučivanja ne odstupa više od 40 % u korist jednog spola [1]. Rodna ravnopravnost, obuhvaćena ciljem održivog razvoja SDG 5 – Postići ravnopravnost spolova i osnažiti sve žene i djevojčice, ključni je element društvene (Social) komponente ESG okvira [2].

U posljednjem desetljeću došlo je do znatnog pojačavanja zakonodavnog okvira koji uređuje rodnu ravnopravnost, osobito na višim razinama upravljanja. Ključan iskorak predstavlja Direktiva (EU) 2022/2381 [3] o poboljšanju rodne ravnoteže među članovima uprava kotirajućih društava i povezanih mjera, koja od država članica zahtijeva da do 30. lipnja 2026. osiguraju najmanje 40 % manje zastupljenog spola u nadzornim odborima ili 33 % među svim direktorima, izvršnim i neizvršnim. U Hrvatskoj je temeljni nacionalni zakon Zakon o ravnopravnosti spolova (NN 82/08, 69/17)[4], dok su nove obveze o izvještavanju o rodnoj ravnoteži uvedene kroz Direktivu o korporativnom izvještavanju o održivosti CSRD [5]. Osim obvezatnih izvještavanja, mnoge kompanije dobrovoljno izvještavaju o svojim ESG I DE&I strategijama, inicijativama i planovima, dio čega je i sastav uprave i višeg menadžmenta, jer time jačaju svoju konkurentnost — povećavaju investicijsku privlačnost, privlače i zadržavaju talentirane zaposlenike, postaju poželjniji dobavljači na tržištu te grade reputaciju i smanjuju rizik od negativne percepcije [6].

Osim regulatornog okvira, danas su dostupne mnoge globalne i lokalne inicijative kojima je cilj promocija rodne ravnopravnosti i osnaživanje pozicije žena na putu ka visokim upravljačkim pozicijama. Neki primjeri su European Women on Boards (EWOB) [7], He for She UN Women platforma [8], Hrvatska udruga žena u pravnoj profesiji HUZUPP [9] i dr.

Istraživanja pokazuju neospornu vezu između raznolikosti u vodstvu i uspješnosti kompanije. McKinseyjevo istraživanje o raznolikosti i uspješnosti tvrtki [10] obuhvatilo je podatke iz 23 zemlje i analiziralo povezanost rodne raznolikosti s financijskim rezultatima. Kompanije su grupirane u kvartile prema udjelu žena u izvršnim timovima i upravnim odborima. Prvi kvartil predstavlja 25 % kompanija s najvećim udjelom žena, dok četvrti kvartil obuhvaća 25 % s najmanjom zastupljenošću žena. Raznolikost je analizirana na dvije razine:

Izvršni tim uključuje glavnog izvršnog direktora (CEO) i do dva hijerarhijska nivoa ispod njega (C-suite i vice predsjednici).

Upravni odbor obuhvaća sve članove odbora, neovisne i izvršne direktore, odgovorne za upravljanje i nadzor.

Financijska uspješnost mjerena je usporedbom EBIT-a (dobiti prije kamata i poreza) u odnosu na medianu unutar svake industrije i regije. Kompanije čiji je EBIT bio iznad

mediane klasificirane su kao uspješnije od prosjeka (outperforming). Rezultati pokazuju da su kompanije u prvom kvartilu rodne raznolikosti izvršnih timova imale 39 % veću vjerojatnost za natprosječne financijske rezultate, čime se nastavlja uzlazni trend s 15 % zabilježenih 2015. godine. U slučaju upravnih odbora ta vjerojatnost 27 %.

Na razini pojedinih ekonomija govorimo o procijenjenim izgubljenim vrijednostima od milijardu eura. Procjenjuje se da na razini EU-a poboljšanje rodne ravnopravnosti vodi povećanju BDP-a od 6,1 do 9,6 % - što iznosi 1,95 do 3,15 milijardi eura a može se i kreirati 10.5 mil novih radnih mjesta do 2050., na korist muškaraca i žena. Zemlje s najvećim perspektivama poboljšanja rodne ravnopravnosti imaju potencijal za rast BDP-a do 12 % [11].

U Hrvatskoj je tema rodne ravnopravnosti sve prisutnija u javnom i poslovnom diskursu. O njoj se raspravlja na tematskim konferencijama i stručnim skupovima, unutar korporacija i progresivnih organizacija te kroz stručne edukacije i inicijative koje potiču uključivost.

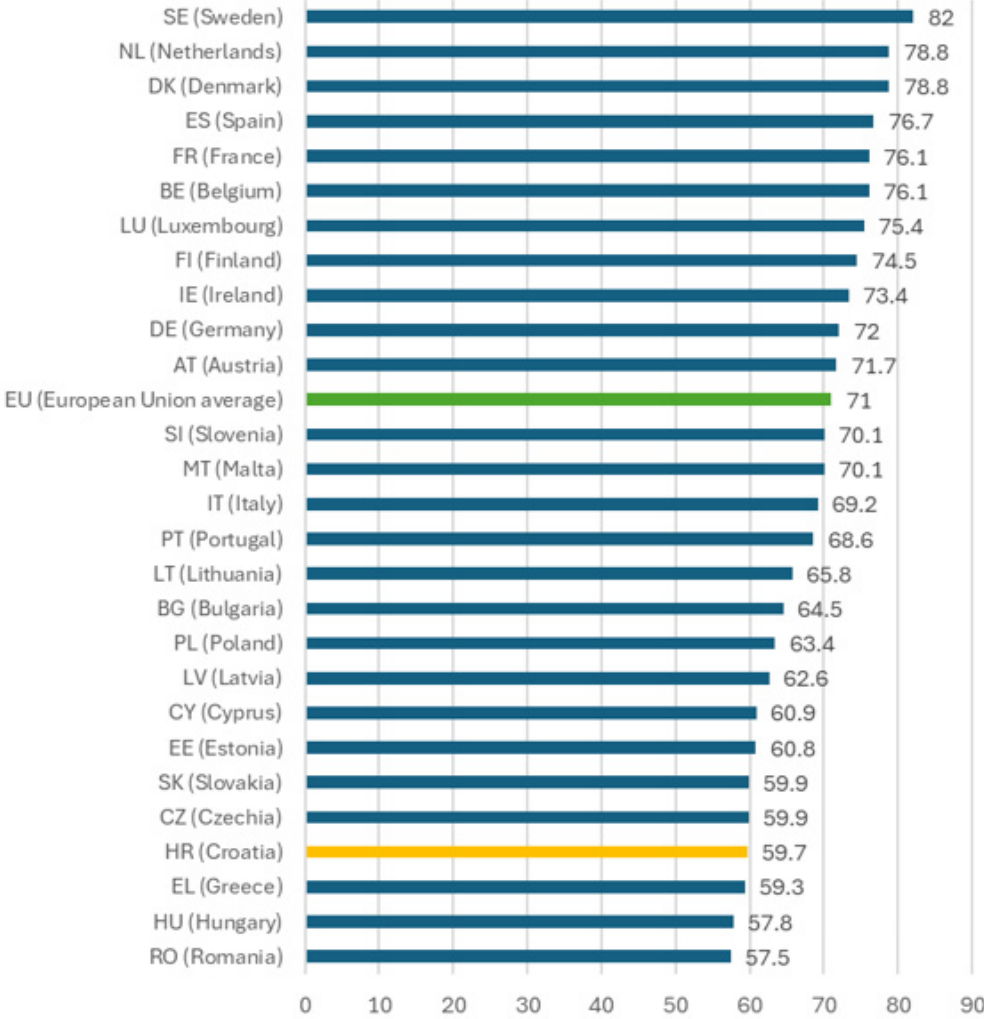
Unatoč pozitivnim pomacima, dostupni podaci ukazuju na to da značajan dio kompanija i institucija još uvijek ne razmatra sustavno smanjenje rodnog jaza. Mnoge organizacije ne prepoznaju potencijalne koristi koje rodna ravnopravnost donosi poslovanju i društvu u cjelini, dok dio njih ne posjeduje potrebna znanja i alate za provedbu učinkovitih promjena.

## 2. Rodna ravnopravnost u Hrvatskoj

Za prikazivanje razine rodne ravnopravnosti i usporedbu Hrvatske s državama članicama Europske unije koristi se Indeks rodne ravnopravnosti, koji razvija EIGE – Europski institut za ravnopravnost spolova [12]. Ovaj indeks mjeri napredak u ostvarivanju ravnopravnosti žena i muškaraca kroz šest ključnih područja: rad, novac, znanje, vrijeme, moć i zdravlje, pri čemu rezultati bliži vrijednosti 100 označavaju manji rodni jaz.

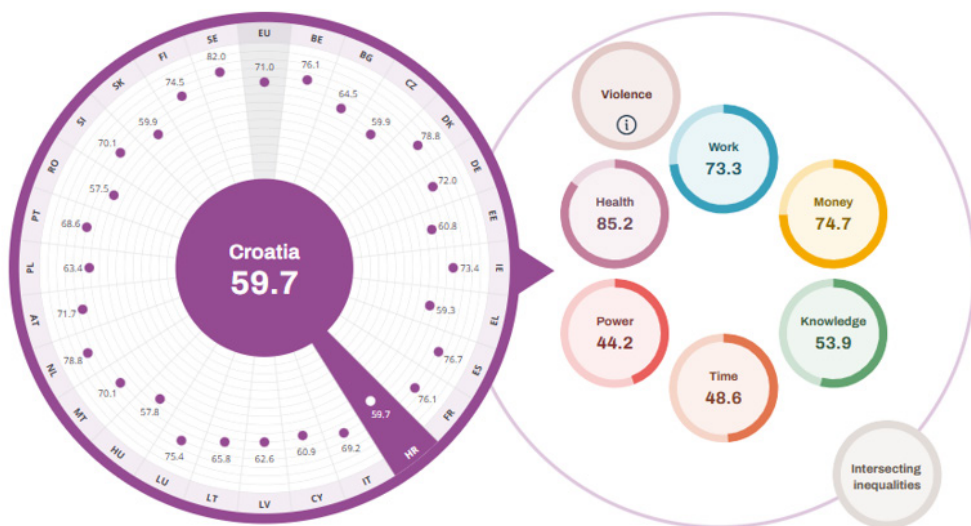
Prema Indeksu rodne ravnopravnosti 2024., Europska unija postigla je prosječni rezultat od 71,0 (od 100), što predstavlja blagi napredak u odnosu na prethodno razdoblje. Unatoč tome, trenutna dinamika promjena sugerira da će za postizanje potpune ravnopravnosti biti potrebno još nekoliko generacija. Hrvatska je, međutim, zabilježila nazadovanje od – 1 postotnog boda, što predstavlja najveći pad među svim državama članicama EU-a. S rezultatom od 59,7, Hrvatska se nalazi na četvrtom mjestu od dna ljestvice, kao što se vidi iz slike 1., svrstavajući se u skupinu zemalja s trendom sporijeg smanjenja rodnog jaza.

Indeks rodne ravnopravnosti



Slika 1. Usporedba Indeksa rodne ravnopravnosti u zemljama EU, izvještaj za 2024.g (izvor 12)

rodnu jednakost kao temelj demokratskog i pravednog upravljanja. Ipak, i dalje postoji nedovoljna zastupljenost žena na vodećim pozicijama u politici, poslovanju, znanosti, medijima, industriji i sportu diljem Europe.

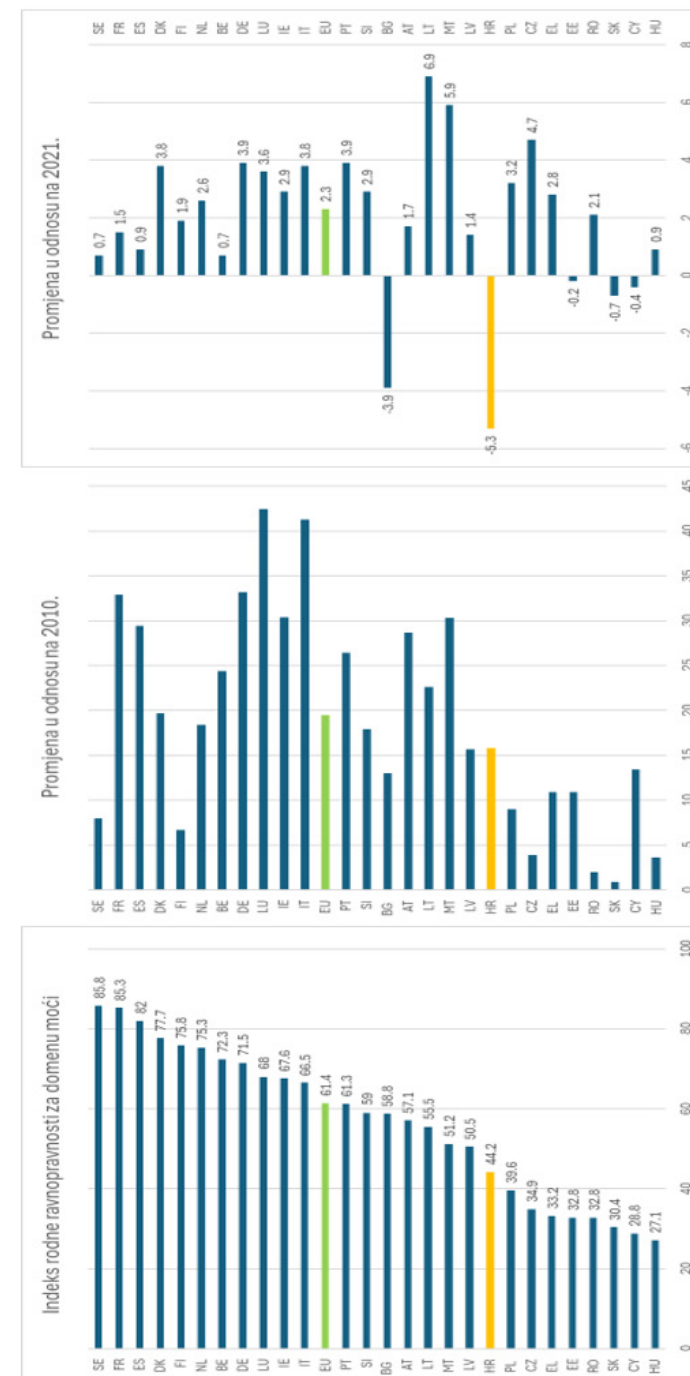


Slika 2. Indeksi rodne ravnopravnosti za Hrvatsku, skupni i segregiran po ključnim područjima. Izvješće za 2024. (Izvor 12.)

Iz slike 2. posebno se izdvaja područje znanja, u kojem Hrvatska zauzima pretposljednje mjesto s indeksom 53,9, što ukazuje na izražene rodne nejednakosti u obrazovnim postignućima te u sudjelovanju u cjeloživotnom obrazovanju i osposobljavanju. Ipak, podaci Državnog zavoda za statistiku (DZS) pokazuju da žene u Hrvatskoj već desetljećima nadmašuju muškarce u terciarnom obrazovanju – udio diplomiranih studentica iznosi oko 60 %, a udio žena s visokom stručnom spremom kontinuirano raste [13]. Time se često korišten argument o nedostatku kvalificiranih žena pokazuje neodrživim. Međutim, taj se obrazovni kapital ne pretlače proporcionalno u zastupljenost žena na upravljačkim mjestima i pozicijama odlučivanja. Ovaj nesrazmjer ilustrira tzv. leaky pipeline fenomen – gubitak ženskog talenta na putu prema vrhu organizacijske hijerarhije – u kombinaciji s poznatom metaforom staklenog stropa (eng. glass ceiling) [14].

U području vremena, Hrvatska zauzima posljednje mjesto u Europi, s indeksom 48,6 što odražava nejednakost u raspodjeli vremena između žena i muškaraca u obavljanju kućanskih i skrbničkih obaveza te sudjelovanju u društvenim aktivnostima. Uspoređujući izvještaje za 2023 g. i 2022 g. iz istog izvora, vidimo značajni odmak (+16 boda) za žene u području svakodnevne brige za kućanske poslove, pa sa indeksom 78 Hrvatska dijeli posljednje mjesto s Maltom. Istovremeno se povećao i broj muškaraca koji se svakodnevno angažiraju u kućanskim poslovima za (+12 boda) i indeks je 34. Takav omjer zadržan je i u izvještaju za 2024.g

Najizraženiji pokazatelj rodne ravnopravnosti na najvišim pozicijama moći i odlučivanja jest indeks moći. Kako se vidi iz slike 3. na razini Europske unije taj indeks doseže 61,4, uz najveći godišnji porast (+2,3), čime je najviše pridonio ukupnom rastu indeksa rodne ravnopravnosti. Takav napredak posljedica je dugogodišnjih politika i obveza vlada država članica da unaprijede rodnu ravnotežu u odlučivanju i vodstvu, prepoznajući



Slika 3. Indeks rodne ravnopravnosti 2024. za domenu moći i promjene tog indeksa u odnosu na 2010. i 2021. (Izvor 12.)

U Hrvatskoj je indeks moći značajno niži 44,2, što predstavlja razliku od -17.2 u odnosu na prosjek EU-a, svrstavajući Hrvatsku u donju trećinu ljestvice zemalja. Posebno zabrinjava pad od -5,3 postotna boda u odnosu na prethodnu godinu – najveći zabilježeni pad u Europskoj uniji. Ovaj negativan trend proizlazi prije svega iz ekonomske subdomene, gdje je udio žena u upravnim i nadzornim odborima najvećih kotiranih poduzeća pao s 31 % na 25 %, odnosno za -7 postotnih bodova.

Hrvatska, za razliku od brojnih europskih zemalja, primjenjuje tzv. soft approach u nastojanjima da smanji rodni jaz na najvišim razinama upravljanja. Udio žena u izvršnim i nadzornim odborima iznosi tek 25 %, što je -9 postotnih bodova ispod europskog prosjeka. Suprotno tome, zemlje koje su još prije desetljeća zakonski uvele rodne kvote bilježe znatno bolje rezultate. Primjerice, Njemačka je 2015. godine propisala 30 % kvotu za nadzorne odbore, a 2024. taj udio iznosi 39 %.

Djelomično povoljnija situacija bilježi se u političkoj subdomeni, gdje je udio žena u Hrvatskom saboru i na lokalnim razinama vlasti približno izjednačen s europskim prosjekom, ali i dalje zaostaje za idealom rodne ravnopravnosti za oko 10 postotnih bodova. Prema lokalnim izvorima [15], uočava se regresija u rodnoj ravnopravnosti na razini izvršne vlasti u usporedbi s 14. i 15. sazivima. U aktualnoj Vladi Republike Hrvatske udio žena među ministrima iznosio je 11 %, a nakon nedavnih promjena porastao je na 21 % – što i dalje ukazuje na značajnu rodnu neuravnoteženost u najvišim strukturama vlasti.

### 3. Jaz između regulative i stvarnosti

Uzimajući u obzir sve navedeno, može se zaključiti da snažan zakonodavni okvir i širok spektar inicijativa nisu rezultirali proporcionalnim napretkom u praksi. Drugim riječima, postoji izražen jaz između normativnog napretka i stvarne provedbe politika, poznat kao tzv. implementation gap.

Prema izvješću OECD-a Gender Equality in a Changing World (2025) [16] jedan od ključnih uzroka tog jaza jest slaba provedba i nadzor – iako zakoni i kvote postoje, mehanizmi kontrole i sankcioniranja često su nedovoljni ili neprimijenjeni u praksi. Dodatni izazov predstavlja ograničen učinak javnih politika, jer brojne inicijative obuhvaćaju primarno velike organizacije i javni sektor, dok mali i srednji poduzetnici te privatne tvrtke ostaju izvan dosega institucionalne podrške. Prema Global Gender Gap Reportu 2025 [17] Svjetskog ekonomskog foruma značajnu prepreku čini i nedostatak tzv. pipeline ženskih kadrova – žene su i dalje nedovoljno zastupljene u srednjem menadžmentu, što posljedično usporava njihovo napredovanje prema najvišim upravljačkim razinama.

Međutim, jedan od najvažnijih doprinosa nedostatnom napretku proizlazi iz činjenice da su žene i dalje suočene s nizom međusobno povezanih strukturnih, institucionalnih i stavovnih prepreka koje ograničavaju njihov profesionalni napredak. Kako navodi izvješće Eurofonda Report finds „glass ceiling“ obstructs women in management (2002) [18] ovi faktori zajedno oblikuju tzv. stakleni strop – nevidljivu, ali trajnu barijeru između srednjeg i višeg menadžmenta koja i dalje predstavlja jedno od najvećih

ograničenja u postizanju rodne ravnopravnosti u vodstvu.

Na strukturnoj i institucionalnoj razini, ključne prepreke uključuju netransparentne kriterije za napredovanje, vertikalnu i horizontalnu segregaciju zanimanja te ograničen pristup neformalnim mrežama moći (tzv. old boys' clubs). Osim toga, pretpostavke o rodnim ulogama – primjerice da su žene primarno odgovorne za obiteljske obveze – doprinose sustavnim predrasudama pri zapošljavanju i napredovanju. Nedostatak dostupne i kvalitetne skrbi za djecu te manjak ženskih uzora u vršnim strukturama dodatno ograničava profesionalni razvoj žena.

Na stavovnoj i kulturnoj razini, rodni stereotipi i implicitne pristranosti igraju središnju ulogu prepreke. Kvalitete koje se tradicionalno pripisuju muškarcima – odlučnost, natjecateljski duh i racionalnost – i dalje se smatraju poželjnim za voditeljske uloge, dok se tradicionalno smatrane ženske osobine poput suradnje, empatije ili fleksibilnosti često pogrešno tumače kao manjak autoriteta. Takva percepcija ne samo da oblikuje odluke o promociji, već i potiče samoselekciju žena prema potpornim ili ne-strateškim funkcijama, čime se produžava njihova podzastupljenost u odlučivačkim strukturama.

Kako bi se ovaj jaz smanjio, preporučeno je integrirati pristup koji uključuje transparentne i rodno neutralne procese zapošljavanja i napredovanja, razvojne i mentorske programe, uvođenje ciljeva i kvota za žene u upravljačkim strukturama, te sustavne edukacije o rodnim pristranostima. Ključnu ulogu imaju i politike koje podržavaju ravnotežu poslovnog i privatnog života te promicanje inkluzivne organizacijske kulture kroz tzv. diversity management i rodno osviještene politike ljudskih resursa.

Dodatna prepreka u smanjivanju jaza može se opisati fenomenom poznatim kao tzv. Queen Bee Phenomenon [19]. U slobodnom prijevodu žena je ženi vuk – opisuje pojavu u kojoj žene na visokim rukovodećim položajima, umjesto da zagovaraju rodnu ravnopravnost i međusobnu podršku, nesvjesno održavaju postojeći status quo u kojem manji broj žena zauzima vodeće pozicije u organizacijama dominantno vođenima muškarcima. Kroz ovaj mehanizam, uspješne žene često percipiraju vlastiti uspjeh kao rezultat iznimnog osobnog napora, kompetitivnosti i prilagodbe muškim organizacijskim normama, dok mlađe ili manje iskusne kolegice doživljavaju kao manje ambiciozne ili nedovoljno predane karijeri. Takvo ponašanje, iako rijetko svjesno, stvara zatvoreni krug isključivanja i slabi solidarnost među ženama u profesionalnom okruženju. Iako statistički ovaj fenomen nema presudan utjecaj na ukupne pokazatelje rodne neravnopravnosti i nije identificiran kao glavni uzrok strukturnih nejednakosti u istraživanjima koja su korištena u ovom radu, vrijedno ga je prepoznati i razumjeti zbog njegovih psiholoških i organizacijskih posljedica. Queen Bee dinamika može destabilizirati podršku, demotivirati mlađe žene, narušiti timsku povezanost te negativno utjecati na percepciju ženskog vodstva u očima muških kolega.

Dodatno, kada se žene u vodstvu prekomjerno prilagođavaju muškim normama ponašanja i upravljanja, gubi se bitan element raznolikosti – onaj koji dokazano donosi pozitivne učinke na kreativnost, inovativnost i održivost poslovanja. Time se

ne umanjuje samo vrijednost ženskog doprinosa, već i potencijal raznolikih timova da ostvaruju bolje financijske rezultate i stvaraju uključiviju organizacijsku kulturu.

## 4. Raznolikost i uključivost na visokopozicioniranim poslovima

Nedavno istraživanje SheXO: Raznolikost i inkluzivnost na radnom mjestu (Deloitte & HUP, 2024) [20] provedeno na uzorku od 196 ispitanika – od kojih 80 % čine žene, a 20 % muškarci s najviših upravljačkih pozicija u međunarodnim i domaćim poduzećima u Hrvatskoj – donosi umjerenije stavove o rodnoj ravnopravnosti i rodnim stereotipima unutar najviših upravljačkih tijela. Takvi rezultati djelomično su očekivani, s obzirom na to da je riječ o već profesionalno afirmiranim osobama, mahom ženama na višim upravljačkim razinama i dijelom muškim ispitanicima. Unatoč tome, utvrđene barijere i pozitivni čimbenici napredovanja pokazali su se konzistentnima s ranijim istraživanjima koja su obuhvatila širu populaciju zaposlenih. Zanimljivo, jaz u percepciji uspješnosti žena u kategorijama tradicionalno percipiranim kao muške – poput ostvarivanja financijskih rezultata, strateškog razvoja, odlučivanja pod pritiskom i rješavanja poslovnih izazova – značajno se smanjuje. Ipak, žene i dalje teže napreduju te imaju poteškoće u održavanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Od dvanaest ključnih osobina koje se povezuju s uspješnim liderstvom u upravama, tzv. multitasking je prepoznata kao izraženo ženska osobina, dok su samouvjerenost u donošenju odluka i pregovaračke vještine blago dominantne kod muškaraca. Većina ostalih osobina, poput empatije, timske orijentiranosti i komunikacijskih sposobnosti, više se povezuje sa ženama, što potvrđuje stav da kompetencije za učinkovito upravljanje nisu rodno uvjetovane, ali i to da su mnoge čak izraženije kod žena.

Pozitivnim se trendom smatra smanjenje stereotipa prema kojem su muškarci bolji lideri ili da je uloga majke prepreka karijeri. Naprotiv, prevladava mišljenje da žene trebaju biti zastupljenije u upravama, ali da im je potrebno više ohrabrenja i samopouzdanja kako bi iskoristile svoje potencijale.

Kada je riječ o učinkovitim mehanizmima za uklanjanje prepreka, ispitanici najčešće ističu:

1. Mogućnost uravnoteženja poslovnog i obiteljskog života,
2. Strukturnu podršku za napredovanje,
3. Jednaku dostupnost prilika te
4. Mentorski rad članova uprava – bilo žena kao uzora, ili muškaraca kao iskusnijih i utjecajnijih kolega.

Na pitanje koji faktori najviše doprinose uspjehu žena u poslovanju, istaknuti su:

vlastita upornost i motivacija,

- kontinuirano ulaganje u osobni razvoj,
- mentorstvo te
- podrška obitelji.

Ovi nalazi potvrđuju da osnaživanje žena ne proizlazi isključivo iz institucionalnih mjera, već i iz mogućnosti stvaranja ravnoteže između profesionalnih i privatnih obveza. Takva ravnoteža omogućuje ženama da se profiliraju kao kandidatkinje za vodeće pozicije, potiče njihovu samostalnost i ambiciju te stvara održiv ekosustav u kojem mentorstvo i podrška – osobito od strane muških kolega – igraju ključnu ulogu.

Unatoč pozitivnim pomacima, percepcija prepreka najčešće uključuje:

1. osjećaj nepripadanja dominantnoj skupini,
2. nezainteresiranost nadređenih za promjene,
3. manjak prilika,
4. otpor rukovoditelja muškaraca,
5. nedostatak podrške obitelji.

Iako se ti razlozi rijetko izričito povezuju s rodom, njihova suština ukazuje na sustavne obrasce muške dominacije – kroz privilegirane mreže moći, ograničenu vidljivost ženskog talenta i nepovoljnu raspodjelu privatnih obveza.

Zaključno, istraživanje potvrđuje da žene posjeduju sve potrebne kompetencije za uspješno obnašanje upravljačkih funkcija, ravnopravno s muškarcima. Ono što im je u najvećoj mjeri potrebno jest poticajno poslovno okruženje koje omogućuje autentično vodstvo, profesionalni razvoj i uravnotežen život. Međutim, bez aktivnog uključivanja i žena saveznica, a pogotovo muških saveznika [21], u transformaciju organizacijskih struktura i vrijednosti, napredak prema stvarnoj rodnoj ravnopravnosti ostat će ograničen.

## 6. Zaključak

Unatoč snažnom zakonodavnom okviru i brojnim inicijativama, napredak prema rodnoj ravnopravnosti u vršnim strukturama moći u Hrvatskoj i dalje je spor. Jaz između regulative i stvarnosti – tzv. implementation gap – pokazuje da formalni propisi i strategije sami po sebi nisu dovoljni za stvarnu promjenu. Strukturne i institucionalne prepreke, poput netransparentnih kriterija napredovanja, ukorijenjenih rodnih stereotipa te nedostatka sustavne podrške u usklađivanju privatnog i poslovnog života, i dalje ograničavaju mogućnosti žena za napredovanje prema najvišim razinama upravljanja.

Istraživanja potvrđuju da rodno uravnoteženo vodstvo donosi mjerljive koristi – uključujući bolje financijske rezultate, veću inovativnost i otpornost organizacija. Međutim, održiva promjena zahtijeva aktivno sudjelovanje i žena i muškaraca. Obje skupine moraju zajednički djelovati u suzbijanju rodnih stereotipa i predrasuda, kako kroz politike i prakse unutar organizacija, tako i kroz osobni primjer i ponašanje na rukovodećim razinama. Kompanije koje promiču ravnotežu profesionalnog i privatnog života, stvaraju okruženje u kojem žene mogu napredovati bez odricanja od osobnih uloga i vrijednosti, doprinose dugoročnoj jednakosti i održivosti poslovanja. U tom procesu ključnu ulogu imaju mentori i sponzori – bilo žene ili muškarci – koji kroz usmjeravanje, podršku i zagovaranje pomažu ženama da ojačaju samopouzdanje, razviju liderske kompetencije i osnaže se za preuzimanje najviših pozicija u upravljačkim

strukturama. Takvi modeli podrške predstavljaju konkretan most između formalne jednakosti i stvarne prilike, čime se rodna ravnopravnost pretvara iz deklarativne u operativnu i održivu stvarnost.

## 7. Reference

- [1] Gender-balanced participation | European Institute for Gender Equality. (n.d.). Retrieved November 4, 2025, from [https://eige.europa.eu/publications-resources/the-saurus/terms/1127?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/the-saurus/terms/1127?language_content_entity=en)
- [2] THE 17 GOALS | Sustainable Development. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://sdgs.un.org/goals>
- [3] Direktiva (EU) 2022/2381 Europskog parlamenta i Vijeća od 23. studenoga 2022. o poboljšanju rodne ravnoteže među direktorima uvrštenih trgovačkih društava i o povezanim mjerama (Tekst značajan za EGP), EP, CONSIL, 315 OJ L (2022). <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/hrv>
- [4] Zakon o ravnopravnosti spolova—Zakon.hr. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://www.zakon.hr/z/388/zakon-o-ravnopravnosti-spolova>
- [5] Direktiva (EU) 2022/2464 Europskog parlamenta i Vijeća od 14. prosinca 2022. o izmjeni Uredbe (EU) br. 537/2014, Direktive 2004/109/EZ, Direktive 2006/43/EZ i Direktive 2013/34/EU u pogledu korporativnog izvješćivanja o održivosti (Tekst značajan za EGP), EP, CONSIL, 322 OJ L (2022). <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/hrv>
- [6] Global ESG reporting—Accace. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://accace.com/advisory/esg-reporting/>
- [7] Home. (n.d.). EWOB. Retrieved October 16, 2025, from <https://europeanwomenonboards.eu/>
- [8] Home Page | HeForShe. (n.d.). Retrieved October 15, 2025, from <https://www.heforshe.org/en>
- [9] (25) Hrvatska udruga žena u pravnoj profesiji II Croatian Association of Women in the Legal Profession: Overview | LinkedIn. (n.d.). Retrieved October 17, 2025, from <https://www.linkedin.com/company/huzupp/?originalSubdomain=hr>
- [10] Why diversity matters even more | McKinsey. (n.d.). Retrieved October 15, 2025, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>
- [11] Economic Benefits of Gender Equality in the European Union | European Institute for Gender Equality. (n.d.). Retrieved October 15, 2025, from [https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/newsroom/economic-benefits-gender-equality?language_content_entity=en)
- [12] Croatia | Index | 2024 | Gender Equality Index | European Institute for Gender Equality. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/HR>

[13] OBR-2025-4-4 Studenti koji su završili sveučilišni ili stručni studij u 2024. (n.d.). Državni zavod za statistiku. Retrieved October 16, 2025, from <https://podaci.dzs.hr/2025/hr/97145>

[14] Shaik, F., & Fusulier, B. (2015). Academic Careers and Gender Inequality: Leaky Pipeline and Interrelated Phenomena in Seven European Countries. <https://www.semanticscholar.org/paper/Academic-Careers-and-Gender-Inequality%3A-Leaky-and-Shaik-Fusulier/a54e61b3987bb3e0808038095b606be1937b6c75>

[15] Vlada Republike Hrvatske—Članovi Vlade. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://vlada.gov.hr/clanovi-vlade/66?lang=hr>

[16] OECD. (2025). Gender Equality in a Changing World. Gender Equality at Work. <https://doi.org/10.1787/e808086f-en>

[17] Gender Gap Report 2025. (n.d.). World Economic Forum. Retrieved October 16, 2025, from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>

[18] Report finds “glass ceiling” obstructs women in management. (2002). <https://production-aowd3h603-eurofound.vercel.app/en/publications/all/report-finds-glass-ceiling-obstructs-women-management>

[19] Brown, A. (2023). The Implications of the Queen Bee Phenomenon in the Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 27(1), 1–101. <https://www.abacademies.org/abstract/the-implications-of-the-queen-bee-phenomenon-in-the-workplace-15765.html>

[20] Deloitte i HUP predstavili rezultate istraživanja o raznolikosti i inkluzivnosti na radnom mjestu. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://www.hup.hr/deloitte-i-hup-predstavili-rezultate-istrazivanja-o-raznolikosti-i-inkluzivnosti-na-radnom-mjestu>

[21] Breaking Barriers Together: How Allyship Fuels Gender Equity | Healthcare Businesswomen’s Association. (n.d.). Retrieved October 16, 2025, from <https://hbanet.org/news/2023/10/3/breaking-barriers-together-how-allyship-fuels-gender-equity>

# Ageizam u korporativnom okruženju

## Ageism in the Corporate Environment

Ivana Bulimbašić Paulin,  
ivana.paulin2@gmail.com

Mentorica: Dijana Kesonja, zamjenica pučke pravobraniteljice

### Sažetak

Ovaj rad bavi se problematikom ageizma (diskriminacije temeljenoj na dobi) u poduzećima. Ageizam često ostaje neprimijećen i neprepoznat u poslovnom okruženju i provlači se kroz organizacijsku kulturu što može izazvati značajne negativne posljedice po zaposleniku i organizaciju u cjelini. Utječe na zapošljavanje, profesionalni razvoj, napredovanje, međuljudske odnose, ali i na rezultate poslovanja. Najčešće se odnosi na zaposlenike starije životne dobi međutim pogađa i zaposlenike mlađe životne dobi posebno one koji se prvi put pojavljuju na tržištu rada. U radu se analiziraju oblici ageizma, razmatraju se stereotipi koji ih prate, prikazani su rezultati istraživanja koja potvrđuju postojanje dobne pristranosti prilikom zapošljavanja, napredovanja i raspodjele radnih zadataka. Istražena su iskustva, percepcija, izazovi i prijedlog rješenja različitih dobnih skupina zaposlenika u Hrvatskoj. Posebna pažnja posvećena je strategijama koje organizacije mogu primijeniti kako bi implementirale i promovirale inkluzivnu radnu kulturu poput edukacije, mentoriranja, uvođenje dobno neutralnih politika, te poticanja međugeneracijske suradnje. Također je prikazan i utjecaj marketinških aktivnosti koje imaju veliki utjecaj na stvaranje javnog mijenja i kulture ponašanja. Cilj ovog rada je istražiti uzroke, oblike i posljedice ageizma u korporativnom smislu, utjecaj marketinga na ageizam, te predložiti rješenja. Također se želi podići svijest o ageizmu kao obliku diskriminacije koji se često zanemaruje, a reflektira se na učinkovitost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika s jedne strane te na smanjenje poslovnih rezultata s druge strane tako da su s ovim oblikom diskriminacije pogođeni i zaposlenici i poslodavac odnosno vlasnik poduzeća.

**Ključne riječi:** ageizam, diskriminacija temeljena na dobi, organizacijska kultura, ljudski potencijali, međugeneracijska suradnja

### Summary

This paper addresses the issue of ageism (age-based discrimination) in the corporate sector. Ageism often remains unnoticed and unrecognized in the workplace, permeating organizational culture and potentially causing significant negative consequences for both employees and the organization as a whole. It affects hiring,

professional development, promotion, interpersonal relationships, as well as business performance. Although most commonly associate with older age groups, ageism also impacts younger employees, particularly those entering the labour market for the first time. The paper analyzes various forms of ageism, discusses the stereotypes that accompany them, and presents recent research findings confirming the existence of age bias in hiring, promotion and task allocation. The experiences, perceptions, challenges, and proposed solutions of different age groups of employees in Croatia are explored. Special attention is given to strategies organizations can implement to promote and establish an inclusive work culture, such as education, mentoring, introducing age-neutral policies and encouraging intergenerational collaboration. The paper also explores the impact of marketing activities, which significantly shape public opinion and behavioral culture. The aim of this paper is to investigate the causes, forms, and consequences of ageism in a corporate context, the impact of marketing on ageism, and to propose solutions. It also seeks to raise awareness of ageism as a form of discrimination that is often overlooked, yet impacts employee efficiency, motivation and job satisfaction on one hand, and leads to a decreased in business performance on the other, thereby impacting both employees and employers and business owners.

Keywords: ageism, age-based discrimination, organizational culture, human resources, intergenerational collaboration

## 1. Uvod

Ageizam je pojam koji pobliže označava negativan stav prema drugim osobama zbog njihove životne dobi. Izražava se kroz: diskriminaciju odnosno ponašanje, stereotipe, razmišljanje i predrasude, kroz negativne osjećaje te propuste u postupanju. (Voss, Bodner, Rothermund, 2018) Zbog sveopće raširenosti dobiva sve veću pažnju u poslovnom i privatnom okruženju. Odnosi se na stariju, ali i mlađu populaciju iako se najčešće veže uz stariju populaciju. Diskriminacija na temelju dobi vrlo je rašireni oblik diskriminacije o kojem se puno ne govori, a može biti isprepleten i s drugim diskriminacijskim osnovama, npr. sa spolom (primjer kod diskriminacije radnica starije ili mlađe životne dobi).

Prisutno je globalno starenje populacije s prognozama da će do 2050. godine više od 2 milijardi ljudi biti starije od 60 godina. Sve je duži životni i radni vijek što utječe i na ekonomsko-gospodarsku situaciju. U takvim uvjetima posebno je značajno izbalansirati međugeneracijske potrebe i odnose.

Stereotipi posebno utječu na kreiranje percepcije o mladima i starijima te na kreiranje javnih politika.

Negativni stereotipi koji se vežu za starije osobe: bolest, nemoć, nesposobnost, beskorisnost, demencija, siromaštvo, otuđenost, sporost, nefleksibilnost, nedostatak motivacije, nesposobnost usvajanja novih ideja. Osobe starije životne dobi često se promatraju kroz prizmu troška i zanemaruje iskustveni element i element doprinosa zajednici.

Pozitivni stereotipi o osobama starije životne dobi: iskustvo, mudrost, situiranost, sloboda, neovisnost, točnost, preciznost, snaga, pažljivost, intelektualnost, empatičnost.

Negativni stereotipi koji se vežu za mlađe osobe: neiskustvo, nepromišljenost, eksplozivnost, nekomunikativnost, usmjereni na sebe, individualnost, nezrelost.

Pozitivni stereotipi o mladim osobama: brzi, energični, fleksibilni, prilagodljivi, u trendu s vremenom.

Zakon o suzbijanju diskriminacije (Zakon, 2025) je središnji zakon kojim se u Republici Hrvatskoj regulira zabrana diskriminacije, pa tako i u području rada i zapošljavanja koji u čl. 1 kao jednu od diskriminacijskih osnova navodi i dob. Ovaj Zakon se, između ostaloga, temelji na EU Direktivi 2000/78/EZ od 27. studenog 2000 (EU Direktiva, 2000) o uspostavi općeg okvira za jednako postupanje pri zapošljavanju i obavljanju zanimanja. Ova direktiva rezultirala je novim dobrim praksama zaštite od predrasuda, nejednakosti, uskraćivanja ljudskih prava prema dobno osjetljivim skupinama.

## 2. Metodologija rada

U istraživanju je korištena metoda kompilacije, deskriptivna odnosno opisna metoda istraživanja uz koju se koristila stručna literatura, javno objavljeni podaci, javno objavljeni izvještaji i sekundarni izvori podataka. Metoda deskripcije predstavlja postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi

i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Kako bi se dobili relevantni pokazatelji stanja na hrvatskom tržištu rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika koji je sadržavao 17 pitanja. Upitnik je upućen širokoj skupini ispitanika putem društvenih mreža i e-pošte u obliku Google obrasca. Podaci su prikupljeni u razdoblju od 1. do 20. listopada 2025. Upitnik je ispunilo 66,7 % ženske populacije i 33,3 % muške populacije. Pitanja iz upitnika: Dobna skupina ispitanika; Godine radnog iskustva; Stručna sprema; Jeste li svjedočili diskriminaciji zaposlenika zbog njihove dobi u svojoj kompaniji?; Mislite li da stariji zaposlenici (50+) imaju jednake prilike za napredovanja kao i mlađi?; Jeste li osobno iskusili predrasude vezano uz dob u svom radnom okruženju?; Smatrate li da postoji neslužbeni idealni raspon godina za zaposlenike u svom poduzeću?; Na koji način se najčešće manifestira ageizam u vašoj firmi?; Kolike česte su šale ili komentari na temelju dobi u vašem kolektivu?; Mislite li da ageizam može utjecati na moral i motivaciju zaposlenika?; Jesu li iz vašeg poduzeća odlazili zaposlenici jer su bili nemotivirani ili gurnuti po strani zbog svoje dobi?; Smatrate li da se u marketinškim kampanjama često prikazuju određene dobne skupine kao poželjnije?; Mislite li da bi marketing trebao više uključivati starije osobe kao aktivne i sposobne članove društva?; Smatrate li da bi kompanije trebale imati interne politike protiv dobne diskriminacije?; Koliko je važno redovno educirati managere o ageizmu i inkluzivnosti?; Prijedlozi kako poboljšati dobnu uključenost u poduzećima.

### 3. Povijest ageizma

Američki liječnik, gerontolog, psihijatar i autor Robert N. Butler prvi je upotrijebio pojam ageizam 1969. godine. (Wortsman, P., 2022)

Taj pojam Butler, Robert N., (Columbia University Irving Medical Centar, 2022) definirao je kao kombinaciju triju međusobno povezanih elemenata:

- predrasude prema starijim osobama
- procesu starenja i starosti općenito
- institucionalne prakse i politike koje odražavaju stereotipe o starijim osobama.

Istraživao je i radio studije koje su se odnosile na društvene potrebe i prava starijih osoba, istraživao je starenje i demencije što je pomoglo utvrditi činjenicu da je senilnost produkt bolesti, a ne starosti. Studirao je na medicinskom fakultetu i već kao student svjedočio omalovažavajućim stavovima i predrasudama svojih profesora prema osobama starije životne dobi i njihovim bolestima i takve stavove je kasnije okarakterizirao kao ageizam. Ageizam ima negativne psihološke i sociološke pristupe.

Psihološki aspekti ageizma povezani su sa strahom od vlastitog starenja i gubitkom društvenog statusa dok se sociološki pristup temelji na percepciji kao manje ekonomski korisni. Danas smo svjedoci da se u zapadnom društvu starije osobe često promatra kroz prizmu troška i zanemaruje njihovo iskustvo, doprinos zajednici i njihove pozitivne strane dok su u prošlosti starije osobe imale važno mjesto u društvu i zajednici.

### 4. Utjecaj marketinga na ageizam

Kao posljedica tehnološkog razvoja i unapređivanja globalizacije marketing je doživio ubrzani razvoj u dvadesetom stoljeću. Došlo je do velikog ekonomskog razvoja, marketinških utjecaja i aktivnosti koji su bili pokretači globalnih promjena u ponašanju ljudi. (Bangs, D. H., 1998).

Nastankom novih medija poput televizije, radija, časopisa, novina te velikih marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću koje su počele kreirati sadržaje stvorena je kultura brzog života, mladosti, lijepog i zdravog izgleda. Oblikovane su društvene vrijednosti koje privilegiraju mladost, vitalnost i produktivnost. Oglašavanje i reklame imaju veliku ulogu u kreiranju stavova i utječu na oblikovanje života ljudi, a marketinški stručnjaci koriste suptilnu psihologiju kako bi utjecali na podsvijest potrošača. Prema Milasu potrošači povezuju proizvode sa vlastitom slikom o sebi (Milas, 2007:34). Autor ističe kako se vlastita slika o sebi stvara i na temelju onoga što se posjeduje npr. odjeća visoke cjenovne i brand vrijednosti, vozila, stambeni prostor i sl. Također pri odabiru proizvoda visoku ulogu ima i emocionalna privlačnost. Kupci izabiru proizvode na osnovu osjećaja i kupuju one proizvode koji su u društvu rangirani kao poželjni ili popularni. Za njihovu promociju koriste se dobno prikladne osobe a dob se koristi i za segmentaciju tržišta. (Dibb, S. Smikin, L. Pride, W.M. Ferrello, O.C. 1995)

Osobe starije životne dobi koriste se za reklamiranje lijekova, polica zdravstvenih osiguranja, ortopedskih pomagala pri čemu se indirektno stvara svijest da su starije osobe bolesne i nemoćne ili na teret društva. Prikazuju se kao nemoćni, usporeni, nespretni, bolesni te su i proizvodi koje reklamiraju vezani uz takvo stanje. Na taj način se pojačavaju predrasude da ne mogu biti aktivni, uspješni, moderni i u skladu s vremenom. Suprotno, mlađe osobe se koriste za promoviranje sporta, zabave, energetske i gazirane pića, brze hrane, kozmetike, odjevnih predmeta, proizvoda visoke vrijednosti i znatno više su zastupljene u medijima. Učestala su oglašavanja s mladim i zgodnim likovima, obećanjima kako će korištenje određenog proizvoda rezultirati ljepotom, mladošću, energičnošću, zdravljem što su sve simboli mladosti i mladih osoba.

Posebno osjetljiva grupa su djeca. Mlađe osobe najčešće nisu svjesne tehnike privlačnosti i manipulacija i zbog toga marketinški stručnjaci kreiraju marketinške kampanje koje rezultiraju jednostavnim prihvatanjem i kupovinom određenog proizvoda, ali i izazivaju osjećaj pripadnosti nekoj društvenoj grupi što je posebno karakteristično za mlađe kupce i nedefinirane osobe. Djeca se koriste i kao glavni glumci u reklamnim kampanjama posebno u onima u kojima se želi prikazati obiteljska atmosfera, dobrobit proizvoda na zdravlje i razvoj mladih.

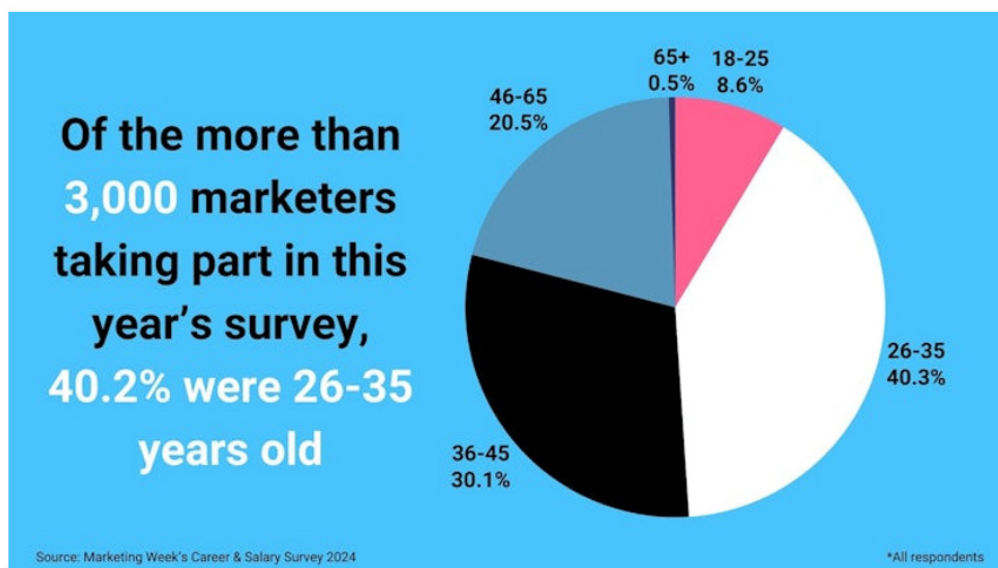
Najčešći osnovni cilj marketinških aktivnosti je prodaja proizvoda odnosno usluga, a na kupce veliki utjecaj imaju emocije i predrasude koje se u reklamnim kampanjama još više ističu.

Razvojem digitalne tehnologije i marketinških kampanja putem društvenih mreža marketinške aktivnosti postale su sveprisutne u životima ljudi što dovodi do toga

da su potencijalni potrošači sve dostupniji i podložniji marketinškim sugestijama i kampanjama. Precizno ciljanje i personalizacija poruka omogućava potrošačima da se osjećaju prepoznato i svrstano u određenu dobnu skupinu. Glavni kanali digitalnih marketinških kampanja ciljaju mlađe dobne skupine, a mnoge kampanje prikazuju samo mlade i idealizirane likove. Industrije ljepote i wellnesa često promoviraju proizvode i usluge kojima je cilj borba protiv starenja s čime se starenje ne smatra kao prirodni proces već kao nešto što treba spriječiti i prikazuje se kao problem, a starije osobe kao manje vrijedne. Stariji se u potpunosti izostavljaju što stvara dojam da ne postoje ili da nisu važan dio tržišta, a indirektno i životnih uloga. Na taj način marketing utječe na nevidljivost starijih osoba. Neki od primjera reklama koje pojačavaju ageizam:

- reklame za kreme i tretmane koji se reklamiraju kao anti-aging i prikazuju bore kao problem koji je nepoželjan i koji treba ukloniti
- oglasi za mobitele, aplikacije, pametne gadžete, kozmetički proizvodi koriste modele mlađe generacije.

Istovremeno, istraživanja <sup>1</sup> koja su provedena na 3 000 zaposlenika u marketingu (slika 1.) pokazala su da je 79 % marketinških stručnjaka mlađe od 45 godina. Tako je 8,6 % zaposlenih u dobi između 18 i 25 godina, a 40,2 % je onih koji rade u marketingu u dobi između 26 i 35 godina, 30,1 % u dobi od 36 do 45 godina i 14,5 % ih je između 46 i 65 godina dok ih je 0,5 % u dobi od 65 i više godina. To su zaposlenici koji kreiraju sadržaj, utječu na ponašanje kupaca, ali i javnosti, mogu bitno utjecati na odnos prema ageizmu, ali istovremeno i sami postaju žrtve. (Molly I., 2024.)



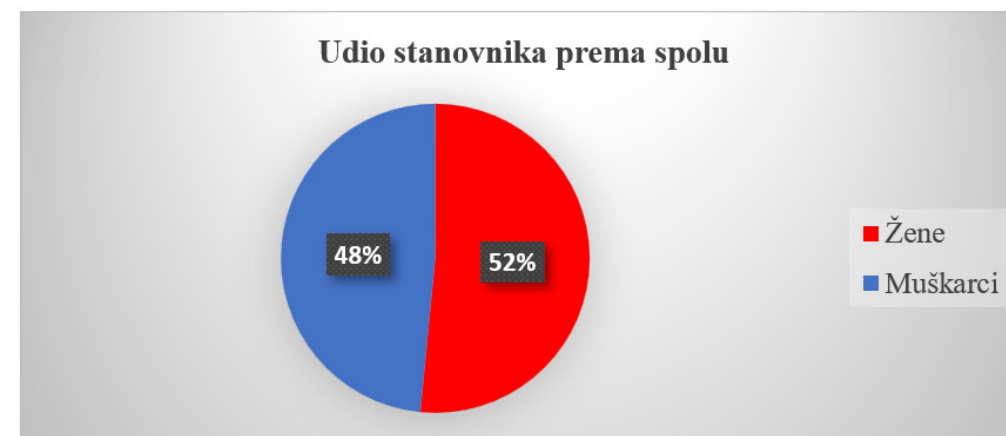
Slika 1.: Dobna struktura zaposlenih u području marketinga  
Izvor: Marketing Week's Career&Salary Survey 2024.

<sup>1</sup> <https://www.marketingweek.com/career-salary-survey-youth-stats/>

Marketing se može promatrati kao važan alat za smanjenje negativne percepcije o starijoj životnoj dobi, a osobe koje spadaju u tu kategoriju kao veoma snažnu ciljnu grupu zbog dosadašnjeg radnog iskustva i materijalnog statusa koji kontrolira ogroman dio kupovne moći i zbog sve veće brojnosti, o čemu govore i demografski pokazatelji. Kada ih marketing prepozna kao važnu ciljnu grupu može utjecati na smanjenje ageizma i dati im vidljivost i priznanje. Poruke koje se trebaju plasirati trebaju prikazivati starije osobe u raznim životnim ulogama kroz sport, posao, tehnologije, putovanja, modu i slično, koje će rušiti predrasude i pokazati raznolikost i bogatstvo života i u kasnijem životnom razdoblju. Poruke trebaju biti i multigeneracijske odnosno uključivati više generacija i naglašavati povezanost, iskustvo i vrijednost svih za zajednicu odnosno kompaniju. Fokus treba biti na aktivnosti, iskustvu, znanju, doprinosu materijalnoj stabilnosti umjesto na fizičkim nedostacima i bolesti.

## 5. Ageizam na radnom mjestu

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2024.) Republika Hrvatska je imala u 2023. godini 3 859 686 mil stanovnika od toga 1 869 484 mil muškaraca i 1 990 202 mil žena. Udio u ukupnom stanovništvu žena iznosio je 51,6 %, a muškaraca 48,4 % (slika 2.).



Slika 2.: Udio stanovnika prema spolu  
Izvor: Državni zavod za statistiku 2024.

Prosječna starost ukupnog stanovništva Republike Hrvatske iznosila je 44,4 godine. Prosječna dob za muškarce je 42,6 godina, a za žene 46,1 godina što nas svrstava među najstarije nacije Europe s potencijalno velikim rizikom od ageizma prema osobama starije životne dobi.

Udio mladog stanovništva od 0-19 godina u ukupnom stanovništvu iznosio je 19,1 %

Tablica 1.: Radno sposobno zaposleno stanovništvo prema dobi i spolu u 2023. u tisućicama<sup>2</sup>

| Dob       | M   | Ž   | ukupno |
|-----------|-----|-----|--------|
| 15-24     | 61  | 36  | 97     |
| 25-49     | 534 | 472 | 1006   |
| 50-64     | 237 | 232 | 469    |
| 65 i više | 19  | 12  | 31     |
| ukupno    | 851 | 752 | 1603   |

Tablica 2.: Radno sposobno zaposleno stanovništvo prema dobi i spolu u 2022. u tisućicama<sup>3</sup>

| Dob       | M   | Ž   | ukupno |
|-----------|-----|-----|--------|
| 15-24     | 74  | 47  | 121    |
| 25-49     | 557 | 492 | 1049   |
| 50-64     | 263 | 237 | 500    |
| 65 i više | 23  | 13  | 36     |
| ukupno    | 917 | 789 | 1706   |

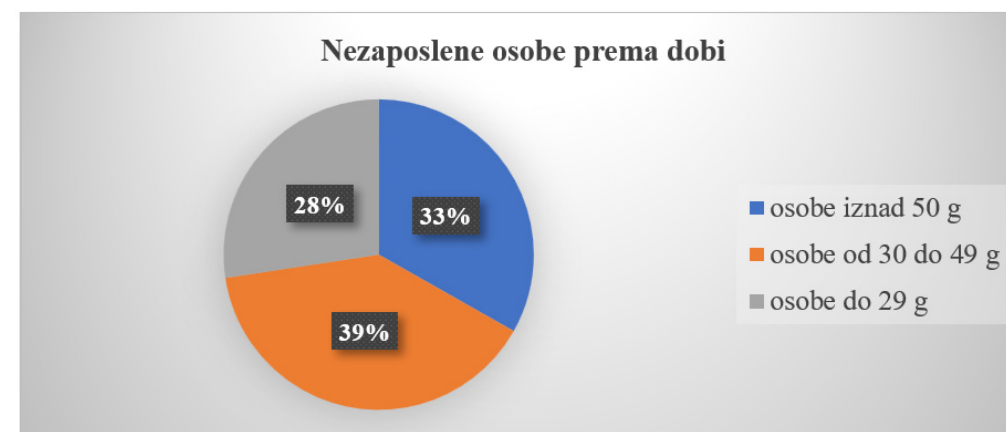
Radno sposobno stanovništvo <sup>4</sup> čine osobe s navršениh 15 i više godina. Prema Izvješću pučke pravobraniteljice za 2024. godinu (Pučka pravobraniteljica, 2005.) podaci govore da je zaposlenost u RH još uvijek manja nego od prosjeka u Europskoj uniji. Tako je u trećem kvartalu 2024. godine prosječna stopa zaposlenosti u Europskoj uniji, u dobnoj skupini od 20 do 64 godine, iznosila 75,8 %, a u RH 73,8 %, što ukazuje da još ima prostora za zapošljavanje i domaćih radnika. Prema podacima Zajedničkog izvješća o zapošljavanju Europske komisije i Vijeća, pojedine skupine radnika, poput onih starije dobi i radnika s niskim kvalifikacijama, i dalje imaju poteškoće u pronalaženju kvalitetnih poslova pa je potrebno raditi na njihovom uključivanju na tržište rada. Krajem prosinca 2024. godine u HZZ-u je bilo evidentirano 91.563 nezaposlenih, što je 20,37 % ili 23.419 osoba manje nego u prosincu 2023. godine. U strukturi nezaposlenih (slika 3.), blago je porastao udio mladih do 29 godina, dok se istovremeno blago smanjio udio nezaposlenih starijih od 50 godina.<sup>5</sup> Zabilježeno je 33,20 % nezaposlenih osoba iznad 50 godina starosti, 29,40 % nezaposlenih između 30 i 49 godina, a mladih od 20 godina bilo je 27,40 % nezaposlenih.

<sup>2</sup> <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76780>

<sup>3</sup> <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76780>

<sup>4</sup> <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76780>

<sup>5</sup> [https://www.ombudsman.hr/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=pNwYK61O0U\\_-qthdzrdqGnqD-ktlNu-CMQUZMhxxiZg,&dl](https://www.ombudsman.hr/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=pNwYK61O0U_-qthdzrdqGnqD-ktlNu-CMQUZMhxxiZg,&dl)



Slika 3.: Postotak nezaposlenih osoba prema dobi

Izvor: Državni zavod za statistiku 2024.

Iako se sve više govori o nedostatku radne snage ageizam je također sve više prisutan na radnom mjestu. Radnici u dobi 45+ u mnogim se kompanijama suočavaju s predrasudama poput tvrdnji da su prespori, ne prate trendove i nemaju interes za savladavanje novih tehnologija, da su manje produktivni i nezainteresirani. Pretpostavlja se da stariji zaposlenici nemaju tehnoloških znanja i vještina, da nisu otporni na promijene i da su ne fleksibilni te da s padom godina pada i produktivnost, energija i zainteresiranost za posao.

Neka poduzeća se u oglasima za posao fokusiraju na mlađe zaposlenike što je vidljivo iz teksta natječaja i naslovnica korporativnih mrežnih stranica gdje se naglašava „rad u mladom i dinamičnom timu“, programi za prvo zapošljavanje i mentorstvo, benefiti kao što su sufinanciranje vrtića ili davanje slobodnog dana za prvi dan u školi. Pozitivno je što poslodavci prepoznaju specifične potrebe zaposlenika s djecom te ih podržavaju kroz ciljne mjere i politike usmjerene ovoj skupini, ali je nužno voditi računa i o tome da se takvim pristupom ne stvori implicitna poruka da zaposlenici starije životne dobi nisu poželjni ili su manje vrijedni odnosno da njihove potrebe ostanu neprepoznate i neadekvatno adresirane. Starije zaposlenike neki poslodavci povezuju s većim troškom zbog većeg radnog iskustva i znanja, a time i viših očekivanja glede iznosa plaće. Nedostatak inkluzivnih politika utječe na stav rukovodećeg kadra unutar poduzeća koji ponekad misle da se uložena sredstva u edukaciju ne isplati za zaposlenike starije životne dobi jer im je do mirovine preostalo manje godina. Mladost se povezuje s kreativnošću, starost s konzervativnošću, a promijene u digitalnim alatima i poslovnim modelu se pogrešno povezuje s generacijskim jazom i ukoliko se adekvatno ne postupi kroz edukacije i programe usavršavanja on zaista može i nastati.

Takve predrasude dovode do otežanog zapošljavanja nakon 45 godine života, smanjene

moćnosti napredovanja, mijenjanje radnih mjesta i pozicija kao i ranijeg umirovljenja koje dovodi do dodatnog troška. U nekim radnim okolinama prema zaposlenicima starije životne dobi postoji pretjerano „zaštitnički“ odnos što predstavlja jednu drugu krajnost. Neki od primjera su: starije zaposlenike se ne želi „uznemiravati“ poslovnim putovanjima, ne uključuju ih se u zajednička druženja za vrijeme ili nakon radnog vremena, izostavljaju se iz team buildinga i dodatne edukacije i usavršavanja. Ageizam se reflektira i kod osoba koje žele promijeniti posao jer dob postaje negativna prepreka i negativno utječe kod traženja novog posla.

Iako se ageizam u kontekstu tržišta rada najčešće povezuje sa zaposlenicima starije životne dobi, predrasude i diskriminatorne prakse mogu biti usmjerene i prema mlađim zaposlenicima.

Mlađi tražitelji posla suočavaju se s diskriminacijom temeljem dobi najčešće kod prvog zapošljavanja. Suočavaju se s nepovjerenjem koje proizlazi iz pretpostavke o njihovom nedostatku iskustva, neodgovornosti, nelojalnosti ili prevelikim očekivanjima u karijernom napredovanju. Percepcija je da kompetentnost ovisi o dužini radnog staža, ali opet ne predugog koji je karakterističan za radnike starije životne dobi. Tako se mladima umanjuje uloga u poslovnom svijetu. Ovakav negativan oblik stereotipiziranja očitava se kroz ograničene prilike za donošenje odluka, malu uključenost u timove koji imaju veću razinu odgovornosti, sporiji karijerni napredak. Provedeno je istraživanje <sup>6</sup> koje je pokazalo da više od četvrtine rukovoditelja danas ne bi ni razmatralo zapošljavanje nedavno diplomiranog studenta. Anketirani manageri rekli su da su manje skloni zapošljavanju radnika generacije Z jer im nedostaju meke vještine poput suradnje, rješavanje sukoba, komunikacije, rješavanje problema. Nedostatak mekih vještina kod mladih posebno se počeo isticati nakon COVID pandemije i izolacije, kada su mnogi pripadnici generacije Z propustili društvene interakcije koje su važne za razvoj mekih vještina. <sup>7</sup> Isto izvješće pokazalo je da se samo polovica studenata koji su završili višu (bachelor's) izobrazbu zapošljava na fakultetskoj razini unutar godine dana. (Moret S., 2024) Ovakvi rezultati pokazuju potrebu za posebnom pripremom studenata koji završavaju svoje studije i uključuju se na tržište rada.

## 5.1 Stavovi zaposlenika u Hrvatskoj o ageizmu

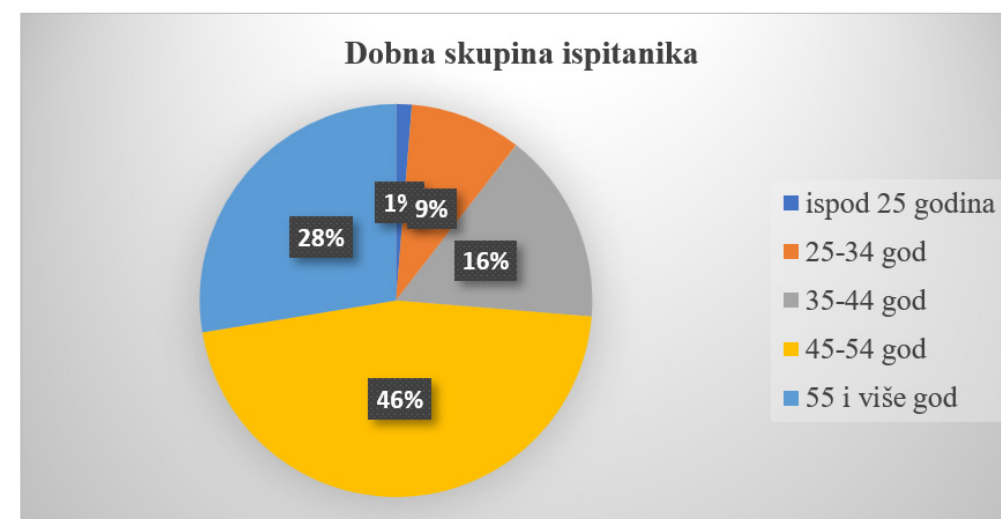
S ciljem dobivanja stavova šire javnosti i zaposlenika provedena je anonimna anketa na osnovu čijih rezultata su doneseni zaključci o stavovima, iskustvu i prisutnosti ageizma u korporativnom okruženju na hrvatskom tržištu rada te utjecaju marketinških aktivnosti na njih.

### Demografski profil ispitanika

Najviše ispitanika pripada dobnoj skupini 45-54 godine što čini 46 % ispitanika dok osobe starije od 55 godina čini 28 % ispitanika (slika 4.) što znači da je većina ispitanika u kategoriji potencijalno pogođenoj ageizmom. Više od 20 godina radnog iskustva ima 71,1 % ispitanika što ukazuje na stručnost i dugogodišnju prisutnost na tržištu rada.

<sup>6</sup> <https://strada-b28673.webflow.io/news-insights/talent-disrupted-an-interview-with-strada-ceo-stephen-moret>

<sup>7</sup> <https://www.strada.org/reports/talent-disrupted>, Strada Institute and the Burning Glass Institute.



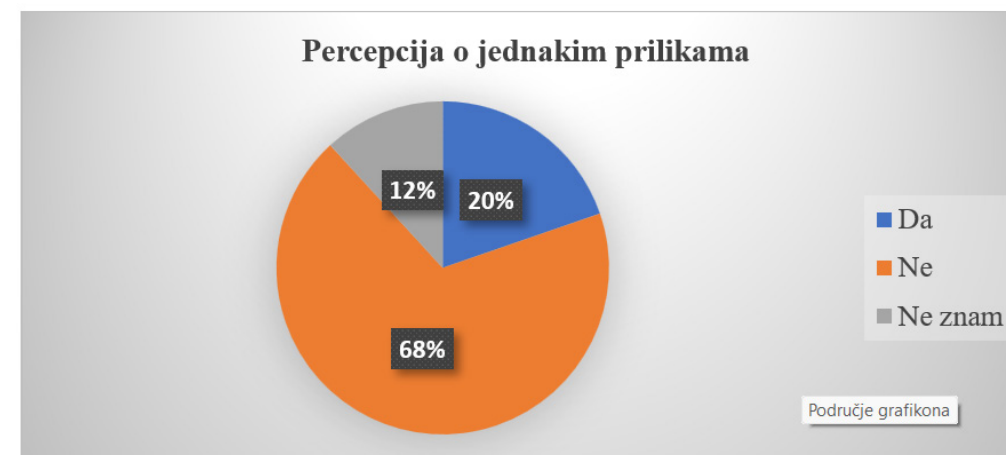
Slika 4.: Pregled dobne strukture ispitanika

Izvor: Autorica

Većina anketiranih koji su se odazvali anketi čine žene (69,7%) i većina ima visoku stručnu spremu- (70 %) što znači da su osobe obrazovane i s ozbiljnim radnim stažom i kao takve su relevantan uzorak za ovu temu.

Stavovi i iskustva koji se odnose na ageizam

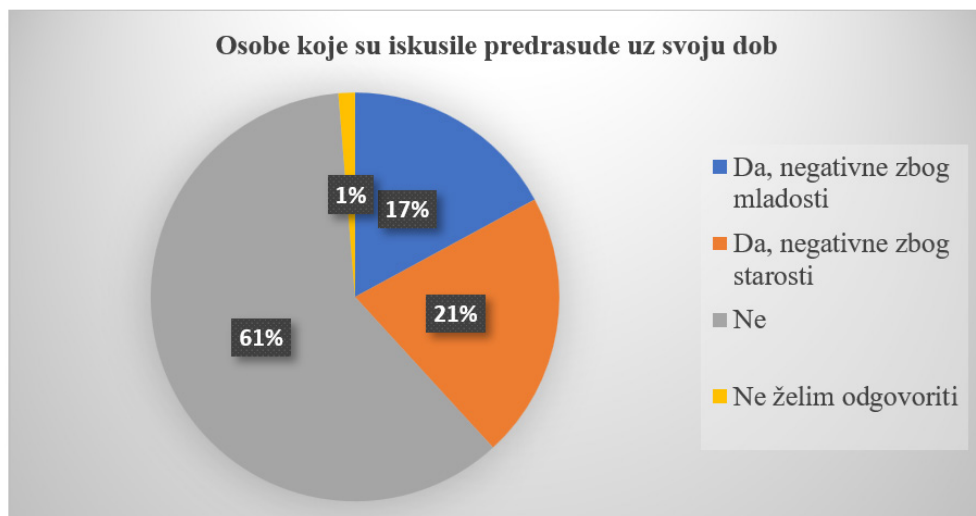
Čak 68,4 % ispitanika smatra da zaposlenici starije životne dobi (50+) nemaju jednake prilike za napredovanje što jasno ukazuje na dominantno negativnu percepciju tržišta rada prema zaposlenicima starije životne dobi (slika 5.).



Slika 5.: Stavovi da li stariji imaju jednake prilike za napredovanje kao i mlađe kolege

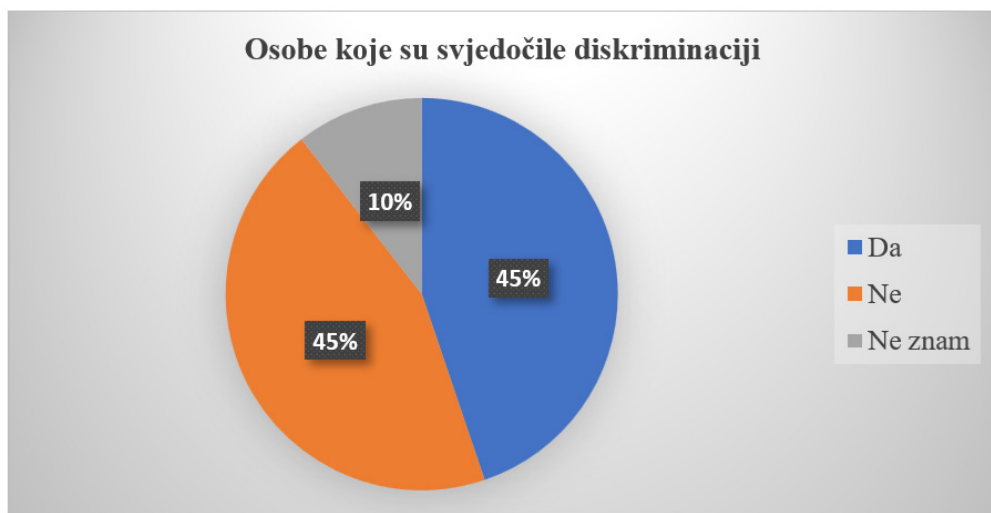
Izvor: Autorica

Kada govorimo o osobnim iskustvima, 17,1 % je osjetilo predrasude zbog mladosti dok je 21,1 % osjetilo negativne posljedice zbog starosti što znači da je 38,2 % ispitanika iskusi predrasude vezane uz svoju dob (slika 6.). Isto potvrđuje da ageizam nije isključivo usmjeren prema osobama starije životne dobi jer i zaposlenici mlađe životne dobi osjećaju određeni oblik diskriminacije. Pozitivno je što ipak veći broj ispitanika, njih 61 %, nije iskusi predrasude uz svoju dob.



Slika 6.: Ispitanici koje su iskusi predrasude vezanu uz svoju dob  
Izvor: Autorica

Gotovo polovica ispitanika, njih 45 % izjavila je da je svjedočila diskriminaciji zbog dobi u svojoj kompaniji (slika 7.), isti postotak je izjavio da nije svjedočio, a 10 % nije sigurno.



Slika 7.: Osobe koje su svjedočile diskriminaciji zaposlenika zbog dobi u njihovom poduzeću  
Izvor: Autorica



Slika 8.: Percepcija ispitanika o idealnom rasponu godina u njihovom poduzeću  
Izvor: Autorica

Unatoč tome što 61 % ispitanika nije iskusi diskriminaciju na osnovi dobi, čak 50 % ispitanika smatra da postoji neslužbeni idealni dobni raspon za zaposlenike što potvrđuje postojanje dobnog kalupa unutar korporativne kulture.

Najčešći oblici diskriminacije prema dobi anketirani smatraju da se manifestira kroz:

- Manje prilika za edukaciju ili napredovanje – smatra 32,9 % ispitanika
- Negativni komentari odnosno stereotipi – smatra 27,6 % ispitanika
- Zanemarivanje pri zapošljavanju – smatra 26,3 % ispitanika
- Manja plaća – smatra 14,5 % ispitanika
- Isključivanje iz timskih aktivnosti – smatra 14,5 % ispitanika
- Ageizam ne primjećuje 31,6 % anketiranih.

Navedeno pokazuje da se ageizam očituje na različite načine koji mogu sustavno biti zanemareni od strane managementa.

Da ageizam značajno utječe na moral i motivaciju zaposlenika smatra 64,5 % ispitanika, a 26,3 % ih smatra da djelomično utječe. Ovakav rezultat potvrđuje da diskriminacija na temelju dobi ima stvarne posljedice na produktivnost i poslovne rezultate, a alarmantan podatak proizlazi iz rezultata prema kojem 37,5 % ispitanika izjavljuje da zaposlenici napuštaju poduzeće zbog osjećaja da su „gurnuti po strani“.

Čak 84,2 % ispitanika smatra da marketinške kampanje favoriziraju određene dobne skupine, a isti postotak podržava veće uključivanje osoba starije dobne skupine u reklamne sadržaje što jasno govori o potrebi za razbijanjem stereotipa putem marketinških kampanja.

71,1 % ispitanika smatra da poduzeća trebaju imati interne politike protiv ageizma. Iako su neka poduzeća usvojila takve politike 11,1 % ispitanika tvrdi da se one ne provode u praksi što ukazuje na jaz između formalnih pravila i svakodnevne prakse. Važnost redovne edukacije managera o ageizmu i inkluzivnosti potvrđuje 76,3 % ispitanika.

## 7. Zaključak

Ageizam je prisutan od velikih korporacija do srednjih i malih, privatnih i poduzeća u državnom vlasništvu, na natječajima i razgovorima za posao, ali i unutar poduzeća u uredu ili u radu u timu. Rezultati ankete jasno pokazuju da je ageizam prisutan i u hrvatskom korporativnom okruženju, često prikriven, a odražava se kroz ograničene prilike kod zapošljavanja, napredovanja, negativne stereotipe, zanemarivanje zaposlenika starije ili mlađe životne dobi, manji osobni primitak, isključivanje iz timskih aktivnosti. Unatoč postojanju formalnih politika u nekim poduzećima potrebno je uložiti više napora u njihovoj primjeni, edukaciji management i promjenu svijesti kako bi se osigurala uključiva i pravedna radna okolina za sve generacije.

Uzroci ageizma su višeslojni i proizlaze iz društvenih stavova, ekonomskih pritisaka i internih organizacijskih praksi. Glavni uzroci: stereotipi i predrasude, fokus na mlađe zaposlenike pri samom izboru i karijernom razvoju, troškovna i financijska negativna percepcija kroz veće plaće za starije zaposlenike, njegovanje kulture brzih promjena i inovacija, nedostatak uključivih politika, društveni i kulturni obrasci u kojem vlada kult mladosti, a mediji i marketing dodatno naglašavaju da su mladi nositelji budućnosti.

Nedostatak dobne raznolikosti šteti kreativnosti, produbljuje jaz između generacija, onemogućava prenošenje znanja i iskustva i utječe na lošije rezultate u poslovanju.

U korporativnom svijetu zaposlenici u zrelijim godinama imaju daleko više znanja i iskustva nego mlađe osobe te su dobar kadar za mentore, savjetnike, konzultante. Međutim, u praksi se doživljavaju i tretiraju sasvim drugačije.

S obzirom na negativne demografske trendove i pretpostavku da će se do 2050. godine populacija starijih radnika utrostručiti, radna mjesta, tržište rada i odnos prema radnicima trebaju se prilagoditi takvoj situaciji. (Matičević, P., 2021) Ukoliko stariji radnici ne budu u mogućnosti i ne budu poticani da ostanu radno aktivni, a mlađi radnici ne budu u mogućnosti steći potrebno radno iskustvo i napredovati u karijeri, produktivnost će neizbježno biti smanjena, što će znatno otežati socijalne i mirovinske potpore. Sprječavanje dobne diskriminacije stoga predstavlja važan element u suočavanju sa starenjem stanovništva, a samim tim i radne snage. Kompanije trebaju staviti fokus na znanje, iskustvo i doprinos, podržavajući i vrednujući dugu karijeru što će poticajno djelovati i u odnosu na mlađe zaposlenike koji će učiti od onih s većim radnim i životnim iskustvom.

Veliku ulogu u tome imaju marketinške aktivnosti, a ta uloga može biti pozitivna ili negativna. Negativna uloga će dalje jačati ageizam kroz daljnje isključivanje starijih i jačanje predrasuda kroz marketinške kampanje dok će pozitivna utjecati na promjenu percepcije o starenju prikazujući zaposlenike starije životne dobi kao ravnopravne, aktivne, vrijedne članove korporacije i društva.

Ageizam može imati niz posljedica:

- a. negativne psihološke posljedice: frustracija, depresija, anksioznost, osjećaj beskorisnosti i smanjenje samopouzdanja, očaj, tjeskoba

- b. socijalne posljedice: povlačenje starijih iz javnog života i smanjenje u društvenoj participaciji, društvena izolacija starijih
- c. ekonomske posljedice: otpuštanje starijih radnika, što ima za posljedicu povećanje broja nezaposlenih osoba starije životne dobi, njihov otežan povratak na tržište rada, odlazak u prijevremenu mirovinu te u nekim slučajevima izlaganju riziku od siromaštva
- d. odlazak starijih talenata i stručnjaka iz radnih sredina koji prelaze na samozapošljavanje i freelancing što često rezultira smanjenjem prihoda.
- e. zdravstvene posljedice: lošije zdravstveno stanje pojedinca i sporiji oporavak od bolesti, ranija smrt.

Zbog svih negativnih elemenata koje ageizam nosi, a za korporacije se reflektira kroz smanjene prihode i korporativnu kulturu, veliku ulogu u organizacijama nosi management i odijeli ljudskih potencijala. Potrebno je uvesti promijene koje će se reflektirati kroz:

- a. promjenu svijesti i kulture – isticati pozitivne primjere uspjeha starijih zaposlenika i njihov doprinos poduzeću, provoditi programe, edukacije o ageizmu i osvještavati nesvjesnih predrasuda prema mlađim i starijim zaposlenicima, promovirati dobnu raznolikost isto kao i primjerice spolnu, rasnu ili nacionalnu, isticati vrijednosti koje donosi iskustvo npr. mreža kontakata, rješavanje konflikata, stabilnost
- b. uvođenje dobno inkluzivne politike – u natječajima za radno mjesto koristiti neutralni jezik i izbjegavati izraze poput mladi tim, do 35 godina, neoženjeni, uvesti dobnu raznolikost kao ključan pokazatelj uspješnosti pri regrutaciji i zapošljavanju, provoditi programe edukacije i napredovanje bez obzira na dob zaposlenika
- c. ulaganje u cjeloživotno obrazovanje – uvesti mentorski program u oba smjera jer stariji prenose iskustvo i znanje, a mlađi pomažu kod korištenja novih tehnologija, subvencionirati tečajeve, slati na konferencije i seminare i zaposlenike 45+
- d. komunikaciju i employer branding – koristiti pozitivne priče zaposlenika različite dobi u internoj i eksternoj komunikaciji, koristi fotografije zaposlenika razne životne dobi, naglašavati multigeneracijske timove prikazujući rješenja koja su postigli takvi timovi, kroz primjere i podatke prikazati dobnu raznolikost i izvještavati u izvještajima o korporativnoj i društvenoj odgovornosti i održivosti.

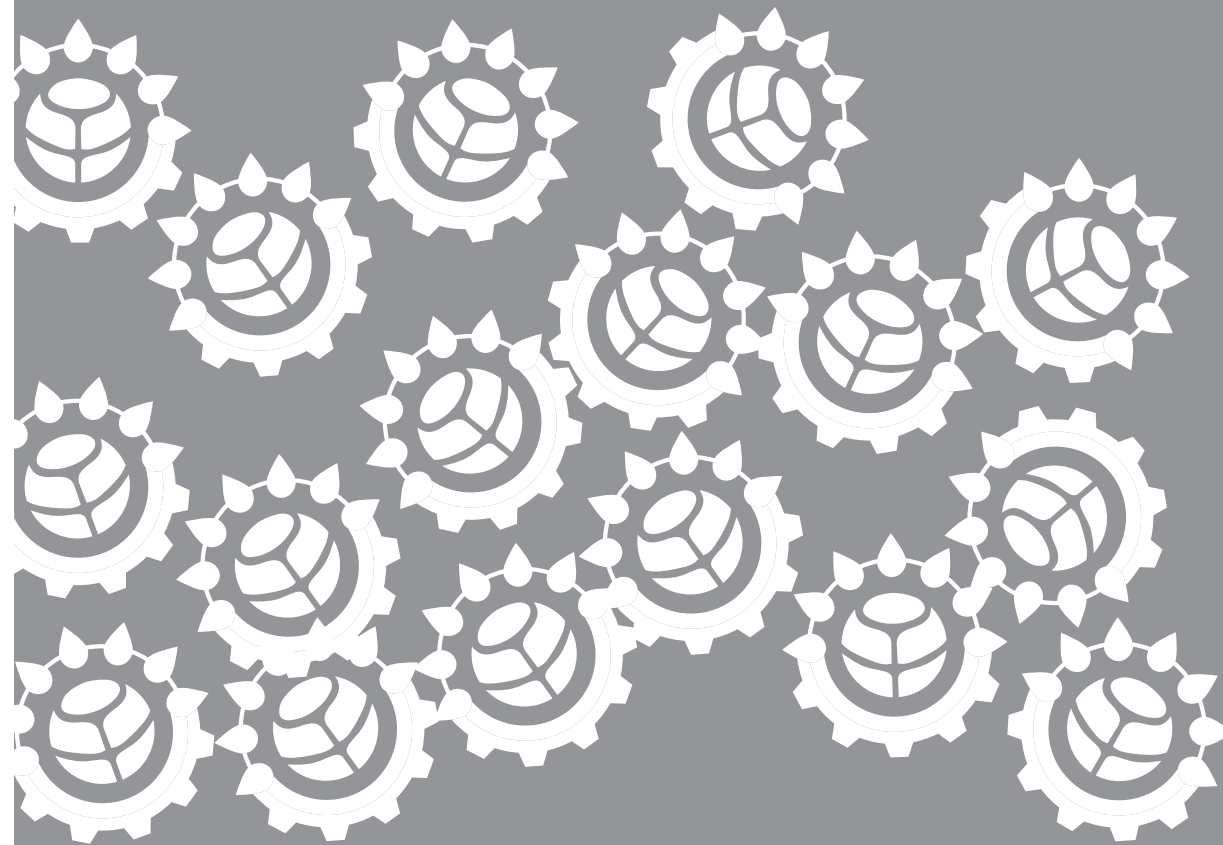
## 5. Reference

[1] Prezime, prov slovo imena, (1998, str. 141), Naziv knjige, Izdanje i ako ima url.

Bangs, D.H., Jr., (1998, str. 141), Kako napraviti plan marketinga, Jakubin i sin, Zagreb,

Columbia University Irving Medical Center, (2022, 26. rujna), Robert N. Butler: Pioneer in Study of Aging, preuzeto s <https://www.cuimc.columbia.edu/news/robert-n-butler-pioneer-study-aging>

- Dibb. S. Smikin, L. Pride, W.M. Ferrello, O.C. (1995.), Marketing, Mate, Zagreb,
- Državni zavod za statistiku (2024.), Aktivno stanovništvo u Republici Hrvatskoj u 2023.-prosjek godina, preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76780>
- EU Direktiva vijeća 2000/78/EZ, Službeni list europske unije br. 05/Sv. 1 (2000.) preuzeto s <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078>
- Matičević, P. (2021, 2. rujan), Ageizam-problem samo starijih osoba Nepopularna psihologija, preuzeto s <https://nepopularna.org/ageizam/>
- Milas, G. (2007), Psihologija marketinga, Zagreb, Target
- Molly, I. (2024., 22. veljače), 79% of marketers aged under 45, study reveals, MarketingWeek, preuzeto s <https://www.marketingweek.com/career-salary-survey-youth-stats/>
- Molly, I. (2024., 19. prosinac), Should job-seeking CMOs be optimistic for 2024, MarketingWeek, preuzeto s <https://www.marketingweek.com/should-job-seeking-cmos-be-optimistic-for-2024/>
- Moret, S. (2024., 21. veljače), Talent Disrupted: an intervju with Strada CEO Stephen Moret, Strada Institute for the Future of Work, preuzeto s <https://strada-b28673.webflow.io/news-insights/talent-disrupted-an-interview-with-strada-ceo-stephen-moret>
- Pučka pravobraniteljica (2025.), Izvješće pučke pravobraniteljice za 2024. preuzeto s <https://www.ombudsman.hr/hr/interaktivno-izvjesce-za-2024/>
- Voss P., Bodner E., Rothermund K. (2018.), Ageism: The Relationship between Age Stereotypes and Age Discrimination, preuzeto s [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-73820-8\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-73820-8_2)
- Wortsmann, P. (2022., 26. rujan), Robert N. Butler: Pioneer in Study of Aging, Columbia University Irving Medical Center, preuzeto s <https://www.cuimc.columbia.edu/news/robert-n-butler-pioneer-study-aging>
- Zakon o suzbijanju diskriminacije, Narodne novine br. 85/08., 112/12. (2008)



## ZBORNİK RADOVA

### 17. konferencije o održivom razvoju

11. i 12. studenoga 2025.