

Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj

2. izdanje, 2006

Academy for Educational
Development

Prince of Wales International
Business Leaders Forum

MAP Savjetovanja d.o.o.

**Pregled društvene
odgovornosti
poduzeća u Hrvatskoj**

NAKLADNIK:

AED

**Ulica kralja Držislava 3,
10 000 Zagreb**

ZA NAKLADNIKA:

Jennifer Stuart

AUTORICE:

**Aida Bagić, Marina Škrabalo,
Lana Narančić**

UREDNIKA:

Kim Perlow

PRIJEVOD:

Mario Dumančić

LEKTURA:

**Maja Trinajstić
Darko Šeperić**

DIZAJN:

Iva Stastny-Brosig

TISAK:

Kratis, Zagreb

Veljača 2006.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 334.7.021(497.5):17
174(497.5)

BAGIĆ, Aida

Pregled društvene odgovornosti poduzeća
u Hrvatskoj : veljača 2004 / <autorice
Aida Bagić, Marina Škrabalo, Lana Narančić
> ; prijevod Mario Dumančić. - 2. dopunjeno
izd. - Zagreb : AED <i. e.> Academy for
Educational Development, 2006.

Izv. stv. nasl.: An overview of corporate
social responsibility in Croatia. - Na
nasl. str.: Prince of Wales International
Business Leaders Forum, MAP Savjetovanje. -
Bibliografija.

ISBN 953-7339-00-9

I. Škrabalo, Marina 2. Narančić, Lana
I. Poduzeća — Društvena odgovornost —
Hrvatska II. Poslovna etika — Hrvatska

460113026



Academy for Educational Development

**Academy for Educational
Development**
Ulica kralja Držislava 3
10000 Zagreb, Hrvatska
www.aed.hr



IBLF
THE PRINCE OF WALES
INTERNATIONAL BUSINESS
LEADERS FORUM

**Prince of Wales International
Business Leaders Forum**
15-16 Cornwall Terrace,
Regents Park
London NW1 4QP
United Kingdom
www.iblf.org



MAP Savjetovanja d.o.o.
Medulićeva 13
10000 Zagreb, Hrvatska
www.map.hr



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

USAID - Croatia
Ulica Thomasa Jeffersona 2
10010 Zagreb, Hrvatska
www.usembassy.hr/usaidd

Informacije koje se nalaze u ovom izužestaju prikupljene su, analizirane i navedene u najboljoj namjeri. Citiranje određenih izjava ne znači nužno i podržavanje stavova njihovih autora, kao što ni uključivanje primjera turtki i proizvoda ne znači da autori izužestaja i njihove organizacije nužno i podržavaju te turtke ili proizvode.

Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj

Veljača 2006.

2. dopunjeno izdanje

Academy for Educational
Development

Prince of Wales International
Business Leaders Forum

MAP Savjetovanja d.o.o.

ACADEMY FOR EDUCATIONAL DEVELOPMENT

Osnovan 1961. godine, AED je nezavisna, neprofitna uslužna organizacija iz Sjedinjenih Američkih Država posvećena potrebama ljudskog razvoja u SAD-u i inozemstvu. AED širom svijeta provodi više od 100 projekata koji se odnose na zdravlje, pismenost, razvoj civilnog društva i zaštitu okoliša. Potpora hrvatskim nevladinim organizacijama (CroNGO program), tj. rad usmjeren na održivost nevladinog sektora u Hrvatskoj, trogodišnji je program koji financira **Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID)**, a provodi ga **Academy for Educational Development (AED)**. Cilj programa je daljnji razvoj dinamičnih, raznovrsnih i utjecajnih hrvatskih nevladinih organizacija koje djeluju uz podršku javnosti i u suradnji s ostalim sektorima društva. CroNGO pruža raznovrsne usluge NVO-ima i grupama u zajednici širom Hrvatske, uključujući financiranje projekata, tehničku pomoć, edukaciju, jačanje kapaciteta i razmjenu informacija. Isto tako, putem ovog programa AED s nevladinim sektorom tijesno surađuje na daljnjem razvoju poticajnog okruženja za civilno društvo u Hrvatskoj, na povećanju javne vidljivosti, na jačanju građanske svijesti te većoj uključenosti građana u rad udruga i građanskih inicijativa širom zemlje.

Razvoj zajednice kao i održivost NVO-sektora ključni su za uspjeh CroNGO programa. AED je pokrenuo ovo istraživanje o društvenoj odgovornosti poduzeća namjeravajući bolje razumjeti ulogu koju gospodarstvo trenutno igra u vlastitim zajednicama kako kroz svoje osnovno poslovanje tako i uključivanjem u zajednicu. Pritom, istražujući aktualne poslovne prakse, nadali smo se da ćemo moći napraviti procjenu doprinosa koji gospodarstvo pruža razvoju u Hrvatskoj kao i bolje razumjeti međudjelovanje između gospodarstva i udruga širom zemlje. AED ovo istraživanje vidi kao prvi korak u nastojanju da se **društvena odgovornost poduzeća (DOP)** u zemlji istakne i popularizira te da se potaknu važna partnerstva između različitih sektora društva. Radovalo nas je što smo bili u prilici partnerski surađivati i s **Međunarodnim forumom poslovnih lidera**, koji je dao doprinos svojim stručnim znanjima na međunarodnom polju, te **MAP Savjetovanjima** čije su poznavanje lokalne situacije i profesionalnost bili ključni za uspjeh ovog projekta. Za detaljnije informacije o CroNGO programu molimo posjetite stranice: www.aed.hr



THE PRINCE OF WALES INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM (IBLF)

IBLF je međunarodna neprofitna organizacija koju vode gospodarstvenici, a koju je 1990. godine osnovao Princ od Walesa kao odgovor na nove društvene izazove neodrživoga gospodarskog rasta i promjena u svjetskom gospodarstvu.

Forum strateški surađuje s gospodarstvom, civilnim društvom i javnim sektorom kako bi se ostvarilo društveno, gospodarski i ekološki održiv razvoj. Podupiru ga vodeće nadnacionalne tvrtke, a djeluje na međunarodnoj razini, usredotočivši se na gospodarstva u razvoju i tranziciji. Forum je aktivan na području srednje i istočne Europe od ranih 1990-ih, gdje potiče gospodarstvo da iskoristi svoje vještine i resurse u suočavanju s izazovima tranzicije i promicanju uključivanja gospodarstva u razvojnu problematiku uz primjenu međusektorskog pristupa. Putem njegovih afirmiranih partnerskih mreža i pridruženih organizacija više od 300 nacionalnih i međunarodnih tvrtki redovno pridonosi programima lokalnog razvoja i značajan je čimbenik u područjima kao što su razvoj poduzetništva, edukacija, obrazovanje, rad s mladima, upravljanje okolišem, upravljanje poduzećem i potpora udrugama. IBLF-ov cilj u jugoistočnoj Europi jest podizanje svijesti o odgovornim poslovnim praksama, mobiliziranje gospodarstva tako da od toga korist imaju i gospodarstvo i društvo, te, putem međusektorskih partnerstava, promicanje dugoročnog razvoja, poslijeratnog pomirenja i reintegracije u regiji. Hrvatska je jedna od najrazvijenijih zemalja u jugoistočnoj Europi, a mnoge tvrtke dokazano posluju na društveno odgovoran način, osobito u obliku uključivanja u zajednicu i korporativnog davanja.

Uključivši se u ovaj istraživački projekt zajedno s lokalnim AED-ovim programom i *MAP Savjetovanjima*, IBLF je mogao unijeti svoje međunarodno iskustvo i znanje u sferi DOP-a i razvoja praktično usmjerenih partnerskih inicijativa kao i strukturirati izvještaj te ponuditi okvire DOP-a radi suočavanja s izazovima koji u Hrvatskoj i zemljama jugoistočne Europe zahvaćaju široko i raznoliko problematsko područje.

Forum vjeruje da koncept društvene odgovornosti poduzeća (DOP) i mogućnost da se pomoću njega izgradi most između ciljeva gospodarstva i širih razvojnih ciljeva mogu biti vrlo učinkovito sredstvo ostvarenja promjena i razvoja. Ovom analizom trenutačne razine i raširenosti praksi DOP-a te analizom njihovog konteksta, značajki kao i primjera dobrih praksi te predloženog okvira za buduće aktivnosti željeli bismo potaknuti daljnje aktivnosti u sferi DOP-a na svim razinama, što podrazumijeva podizanje svijesti, razvoj znanja, praktično djelovanje, širenje dobrih praksi kako unutar same Hrvatske tako i, nadamo se, u susjednim zemljama jugoistočne Europe. Za detaljnije informacije molimo posjetite: www.iblf.org

MAP SAVJETOVANJA d.o.o.

MAP Savjetovanja su međunarodna konzultantska tvrtka sa sjedištem u Hrvatskoj. MAP-ova stručna područja pokrivaju rodnu problematiku, civilno društvo i društvenu politiku, prvenstveno u zemljama bivše Jugoslavije, srednje i istočne Europe te nekadašnjeg Sovjetskog Saveza. MAP-ova nastojanja su usmjerena na holističke organizacijske intervencije koje unapređuju učenje i potiču razvoj. Svaki pristup, oblikovan prema specifičnim potrebama klijenta, temelji se na interaktivnom "MAPiranju" koncepta, praksi i prilika za ostvarenje promjena.

MAP-ova zainteresiranost za problematiku DOP-a usko je povezana s dugoročnim djelovanjem njegovih osnivača na različitim društvenim područjima, što uključuje mirovotvorni i proturatni aktivizam, unapređenje položaja žena, kao i utjecaj društvenih pokreta na širu problematiku društvenih politika. MAP je zahvalan na prilici za stjecanje znanja koju nam je pružio AED kao pokretač istraživanja, kao i na dodatnim stručnim znanjima koja je IBLF velikodušno nudio. Kao tvrtki koja je na svom početku, od iznimne vrijednosti bila nam je povlastica da možemo čuti poslovne lidere, bila riječ o njihovim tvrtkama ili pak kada bi govorili o vlastitom osobnom razvoju. Za detaljnije informacije o MAP-u molimo posjetite stranice: www.map.hr

■ ■ ■ Sadržaj: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj

PREGOVOR UMJESTO POGOVORA	06
METODOLOGIJA	10
KRATICE	11
SAŽETI PREGLED	12

POGLAVLJE 1

OPĆE NAPOMENE: UVOD U DRUŠTVENU ODGOVORNOST PODUZEĆA U GLOBALNOM I EUROPSKOM KONTEKSTU

■ Prevladavajući stavovi i definicije	15
■ Evolucija i novija povijest	16
■ Globalni kontekst	17
■ Poslovna opravdanost DOP-a: koristi angažiranja	18
■ Okvir DOP-a: doprinos gospodarstva održivom razvoju	20
- Osnovna područja DOP-a	
- Glavne teme DOP-a	
■ Provedbena sredstva i mehanizmi DOP-a	21
- Vrijednosti, načela, kodeksi ponašanja	
- Mjerenje i izvještavanje	
- Vodstvo	
- Inicijative i norme	
- Ključni akteri i njihove uloge	
- Partnerstva	
■ Aktualna kretanja i rasprave	26
■ DOP u proširenoj Europi	26

POGLAVLJE 2

DOP U HRVATSKOM KONTEKSTU

■ Geneza DOP-a u Hrvatskoj	28
■ Utjecaj tranzicije	28
■ Zakonodavni i politički okvir	29
■ Glavni činitelji koji utječu na DOP u Hrvatskoj	30
■ Poslovna opravdanost DOP-a u Hrvatskoj	31
■ Ključni akteri u Hrvatskoj	32
■ Ključna područja DOP-a u Hrvatskoj	34
Primjeri dobre prakse	

- Osnovne poslovne aktivnosti
- Uključenost u zajednicu i korporativno davanje
- Dijalog o politikama, zagovaranje i jačanje institucija

■ Glavne teme DOP-a u Hrvatskoj	47
- Okoliš	
- Poslovno upravljanje i korupcija	
- Zdravstvena problematika	
■ Sredstva i mehanizmi DOP-a	51
- Kodeksi poslovne etike	
- Važnost vodstva	
- Praćenje i izvještavanje	
■ Ključni akteri i dijalog o politikama	53

POGLAVLJE 3

NVO-I I MEĐUSEKTORSKA PARTNERSTVA U HRVATSKOJ

■ Hrvatski NVO-i i DOP	55
- Promicatelji međusektorskih partnerstava usmjerenih prema zajednici	
- «Kontrolori» načina rada u sferi DOP-a i zaštite okoliša	
■ Izgradnja međusektorskih partnerstava	57
■ Međusektorska partnerstva u Hrvatskoj	59

POGLAVLJE 4

ZAKLJUČCI: IZAZOVI, MOGUĆNOSTI, PREPORUKE I DJELOVANJE

■ Izazovi u promicanju DOP-a u Hrvatskoj	62
■ Mogućnosti i preporuke	64
■ Predloženi okvir djelovanja - sljedeći koraci	66

POJMOVNIK

PRILOG 1

KRATKI PROFILI INTERVJUIRANIH

PRILOG 2

IZVORI INFORMACIJA

IZVORI	77
ZAHVALE	80

PREDGOVOR UMJESTO POGOVORA

Prošle su dvije godine otkada smo, kao konzultantice MAP Savjetovanja, u suradnji s organizacijama Academy for Educational Development (AED) i International Business Leader's Forum (IBLF) provele jedno od prvih istraživanja o društvenoj odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Istraživanje je ukazalo na veću rasprostranjenost i snažniju tradiciju društveno odgovornih poslovnih praksi nego što bi se moglo zaključiti iz dotadašnje stručne literature i poslovnih izvješća. Mnoga hrvatska poduzeća prakticiraju najrazličitije oblike društveno odgovornog poslovanja, oslanjajući se na filantropske tradicije iz razdoblja prije Drugog svjetskog rata, vlastitu poslovnu ukorijenjenost u zajednici, visoke standarde zaštite radničkih prava i uključenost u svjetske globalizacijske trendove. Istodobno se može uočiti i cijeli niz područja čiji bi razvoj zahtijevao dodatni angažman poslovne zajednice, zainteresiranih nevladinih organizacija, medija i vlasti.

U međuvremenu je koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) privukao zanimanje mnogobrojnih hrvatskih tvrtki, neprofitnih organizacija i vladinih institucija. Svrha ovog naknadnog predgovora jest ukratko opisati ključne promjene u praksama i promociji DOP-a u Hrvatskoj u odnosu na rezultate istraživanja provedenog tijekom 2003. godine. Ovaj se prikaz temelji prvenstveno na uključenosti MAP Savjetovanja u neke od opisanih aktivnosti i na pregledu aktualnih inicijativa za promociju DOP-a koji smo tijekom rujna i listopada 2005. godine provele prema narudžbi AED-a, a ne na sustavnom istraživanju o kakvom je bila riječ prije dvije godine. Važno je napomenuti da izvorni tekst nastao na temelju spomenutog istraživanja, koji slijedi nakon ovog predgovora, nismo mijenjale.

DOP KAO DIO SVAKODNEVNOG GOVORA

Iako su razni oblici društveno odgovornih poslovnih praksi bili poznati (posebno kada je riječ o ukorijenjenosti tvrtki u zajednici), koncept društveno odgovornog poduzeća i s njim povezana terminologija bili su prije dvije godine relativno novi u Hrvatskoj. U međuvremenu je termin u svojim brojnim inačicama zaživio do te mjere da gotovo nema poslovne konferencije ili skupa na kojima se ne raspravlja o "korporativnoj odgovornosti", "društveno odgovornom poslovanju" ili "socijalnoj odgovornosti gospodarstva". U nepunih mjesec dana tijekom jeseni 2005. godine, društveno odgovorno poslovanje bilo je važna tema na godišnjoj konferenciji Hrvatske udruge za odnose s javnošću, redovnom obilježavanju Europskog dana poduzetnika i Međunarodnom sajmu zaštite okoliša, ekotehnologije i komunalne opreme (EMAT). Jedan od prvih pokazatelja zanimanja poslovne zajednice za taj koncept bez sumnje je bila i *Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju - Agenda 2005* održana u prosincu 2004. godine u organizaciji Ekonomskog instituta i Konrad Adenauer Stiftung, koja je poslužila kao katalizator brojnim inicijativama koje su uslijedile¹.

U uvođenju DOP-a u svakodnevni govor ključnu su ulogu odigrali i mediji. Iako je nedavno istraživanje medijske pokrivenosti pokazalo da se, od svih gospodarskih tema, samo 2,7% tekstova odnosi na DOP², tijekom posljednjih nekoliko mjeseci gotovo da nije bilo poslovnog časopisa koji nije objavio detaljan prilog na tu temu. Istodobno su se pojavili i novi, vrlo informativni mediji, npr. *Gospodarstvo i održivost* HRPSOR-a³ ili elektronski magazin za društveni razvoj *Pomak*⁴, u kojem postoji stalna rubrika o društvenoj odgovornosti, neprofitnom poduzetništvu i međusektorskim partnerstvima.

VELIKI I MALI

Prethodno je istraživanje kao ključne faktore u razumijevanju koncepta DOP-a i pristupa koji se u tom okviru razvijaju identificiralo vlasničku strukturu tvrtke, liderske sposobnosti te veličinu i sektor gospodarstva. Veličina tvrtke,

¹ Dokumentacija konferencije dostupna je na www.poslovniforum.hr/agenda/prijedlog_inicijativa.asp

² Istraživanje je provedeno u proljeće 2005. godine u sklopu Programa društvene odgovornosti "Zajedno" Zagrebačke banke.

³ Glasilo Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, dostupno i na stranicama www.hrpsor.hr.

⁴ U izdanju Udruge za kreativni razvoj Slap, dostupan na stranicama <http://pomakonline.com>.

prvenstveno kad je riječ o njezinoj profitabilnosti, i dalje ostaje jedan od ključnih faktora. Na popisu najvećih hrvatskih tvrtki za proteklu godinu⁵ pronaći ćemo gotovo sva ključna imena uključena u promociju i praksu DOP-a u Hrvatskoj. S druge strane, mala i srednja poduzeća često ne znaju na koji način mogu pozitivne primjere "velikih" primijeniti u svojem poslovanju. Iako su često aktivno uključena u razvoj svojih lokalnih zajednica, njihov doprinos najčešće ostaje nevidljiv. Prijenos i prilagodba modela poticanja društveno odgovornog poslovanja s velikih na mala i srednja poduzeća i dalje je veliki izazov, a u tome važnu ulogu imaju programi usmjereni na pružanje tehničke pomoći malim i srednjim poduzećima. Ovdje valja istaknuti izravan savjetodavni rad u sferi čistije proizvodnje, energetske efikasnosti i zaštite okoliša kakav nudi Hrvatski centar za čistiju proizvodnju⁶, te poslovno savjetovanje za mala i srednja poduzeća u sklopu programa Zaklade Integra.⁷

Nove prilike za razmjenu i unapređenje društveno odgovornog poslovanja između velikih, ali i malih i srednjih poduzeća, te poslovnih konzultanata⁸ stvorio je Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) svojim projektom promocije kvalitete radnog mjesta i DOP-a u cjelini. Tako su mnogi hrvatski stručnjaci i menadžeri sudjelovali u hrvatskoj adaptaciji britanskog priručnika o DOP-u "Časno do pobjede", a ostvarena je i uspješna suradnja s vodećom hrvatskom tvrtkom za upravljanje ljudskim resursima, Selectio d.o.o., koja je u suradnji s Hrvatskom udrugom poslodavaca i Poslovnim dnevnikom osmislila projekt certifikata Poslodavac Partner⁹.

STRATEŠKI PRISTUP KORPORATIVNIM DAVANJIMA

7

Iako su i prije dvije godine najvidljivije aktivnosti na području DOP-a bile povezane s korporativnim davanjima, rijetki su bili primjeri strateških pristupa koji osnovnu poslovnu aktivnost tvrtke vezuju za širu odgovornost prema zajednici. Postojala su samo četiri sustavna korporacijska programa donacija (Zagrebačka banka, Lura, Holcim Hrvatska i Ford/Auto 2000¹⁰). U međuvremenu su s javnim natječajima za donacije i sponzorstva izašle INA Industrija nafte d.d., Nexe grupa, Raiffeisen banka i T-mobile, dok je Podravka osnovala Zakladu "Prof. Zlata Bartl" koja u sklopu godišnjih natječaja dodjeljuje stipendije za dodiplomski i postdiplomski studij. Riječ je ponovno o velikim kompanijama kojima sustavan pristup omogućuje veću transparentnost donacija, izgradnju željene donatorske reputacije, a dugoročno im može i smanjiti troškove budući da zahtjeve za donacijama obrađuju na temelju uspostavljenih procedura, u predvidljivim ciklusima.

PREMA SUSTAVNOJ PROMOCIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Iako se u hrvatskoj poslovnoj zajednici i zagovaraju i provode različiti vidovi DOP-a, velik dio njih nije strateški strukturiran niti se redovito izvještava o postojećim praksama. Zato su sustavno korporativno izvještavanje o DOP-u i njegova promocija na razini poslovnih udruga od iznimne važnosti za šire prepoznavanje društvene odgovornosti kao integralne dimenzije poslovanja hrvatskih tvrtki koja pridonosi dugoročnoj poslovnoj uspješnosti.¹¹ Osim toga, integriranje DOP-a u poduzetničku i poslovnu edukaciju, podjednako kad je riječ o formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja, dugoročno predstavlja možda i najvažniji mehanizam njegove sustavne promocije.¹²

⁵ Privredni vjesnik, 24. lipnja 2005.

⁶ U sklopu projekta koji Organizacija Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj (UNIDO) provodi u suradnji s Vladom RH.

⁷ Program se u Hrvatskoj provodi uz potporu Europske komisije, a uključuje i izdanje priručnika za mala i srednja poduzeća koji bi početkom 2006. trebao biti besplatno dostupan na CD-u.

⁸ U srpnju 2005. godine UNDP je u suradnji s Međunarodnom organizacijom rada (ILO) organizirao poseban trening o kvaliteti radnog mjesta. Grupa sudionika u toj edukaciji nastavlja s razmjenom svojih praktičnih iskustava i spremna je dodatno se angažirati u ulozi poslovnih savjetnika i edukatora za DOP.

⁹ Riječ je o certifikatu po uzoru na britanski Investors in people www.investorsinpeople.co.uk. Više informacija o projektu dostupno je na www.poslodavacpartner.org.

¹⁰ Auto 2000, kao predstavnik Ford Motor Company, više ne raspisuje natječeaje za donacije.

¹¹ O razini izvještavanja o korporativnom upravljanju i društvenoj odgovornosti posebno je istraživanje, na uzorku od četrdeset i tri vodeće hrvatske kompanije, početkom 2004. godine provela Zagrebačka škola za ekonomiju i menadžment (ZSEM). Rezultati istraživanja dostupni su na www.zsem.hr/projekti.html.

¹² Na primjer, osim već spomenutih edukativnih programa UNDP-a i Zaklade Integra, Udruga poslovnih savjetnika (www.ups-amc.org) u suradnji s nekoliko partnera, među kojima su i MAP Savjetovanja, u svoje redovne edukativne module namjerava integrirati i teme vezane uz DOP. U okviru formalnog obrazovnog sustava vrijedi istaknuti primjer ZSEM-a, koji studenti/ca/ma nudi i poseban predmet pod nazivom "Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost" (www.zsem.hr).

Kad govorimo o izvještavanju treba izdvojiti Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d., koja je u jesen 2003. prva u Hrvatskoj pripremila Socijalno izvješće, a 2005. i Izvješće o održivosti kao javni dokument o ekološkim, socijalnim i ekonomskim učincima u prethodnoj godini. U jesen 2004. godine svoje prvo socijalno izvješće predstavila je INA Industrija nafte d.d., a u pripremi je i prvo takvo izvješće Zagrebačke banke. Pliva, jedina hrvatska tvrtka na londonskoj burzi, objavljuje godišnja izvješća o održivom razvoju od 2002. godine, a tu su još i Holcim Hrvatska i Podravka. To su sve velike tvrtke, koje su svjesne važnosti izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju u ukupnom predstavljanju svojeg poslovanja i istodobno raspolažu resursima potrebnima za pripremu takvih temeljitih izvješća. Sve su spomenute tvrtke članice HRPSOR-a, organizacije koja je i dalje jedno od najvažnijih poslovnih udruženja kad je riječ o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj.

Hrvatska gospodarska komora (HGK) također je pokrenula nekoliko aktivnosti koje dugoročno mogu pozitivno utjecati na sustavnost u promociji DOP-a. Skupština HGK usvojila je sredinom ove godine *Kodeks etike u poslovanju*,¹³ dok je Upravni odbor HGK donio odluku o osnivanju Zajednice za društveno odgovorno poslovanje. Zajednica je u organizacijskom smislu smještena u Sektor za industriju, pa je tako otvorena mogućnost uže suradnje s već postojećom Zajednicom za okoliš. Ciljevi Zajednice uključuju:

- povećanje razumijevanja važnosti DOP-a i opsega znanja u kontekstu procesa pridruživanja EU i povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva;
- stvaranje poticajnog okružja za DOP s obzirom na djelatnosti HGK kao cjeline, drugih poslovnih udruga, državnih institucija, stručnih organizacija i medija;
- pružanje djelatne potpore pojedinačnim i zajedničkim inicijativama članica HGK usmjerenima na promociju i poboljšanje društveno odgovornog poslovanja;
- poticanje razmjene dobrih praksi DOP-a i utjecaj na kvalitetu društveno odgovornog poslovanja i broj tvrtki koje ga prakticiraju i
- promociju koncepta i hrvatskih primjera društveno odgovornog poslovanja u stručnoj i široj javnosti, čime se namjerava pridonijeti prepoznavanju uloge poslovnog sektora kao nositelja pozitivnih promjena u hrvatskom gospodarstvu i društvu.

Zajednica bi trebala provoditi sljedeće aktivnosti: informativno-edukativne događaje, kampanje i tehničku pomoć u trobilančnom izvještavanju, razvitak metodologije *benchmarking*-a članica HGK s obzirom na društveno odgovorno poslovanje, promociju kodeksa etike u poslovanju unutar poduzeća, industrijskih grana i ukupnog poslovnog sektora, uključujući i budući Nacionalni kodeks korporacijskog upravljanja.

MEĐUSEKTORSKA PARTNERSTVA

U posljednje dvije godine zamjetan je znatan napredak u uspostavljanju međusektorskih partnerstva, posebno u kontekstu regionalnog razvoja i partnerskih inicijativa za osnivanje lokalnih i regionalnih zaklada. Inicijative za uspostavljanje lokalnih i regionalnih zaklada predstavljaju važan mehanizam za mobilizaciju resursa i zato su nezamislive bez uključivanja dionika iz različitih sektora. Nevladine organizacije posebno aktivne na tom području su Centar za civilne inicijative, Centar za mir, nenasilje i ljudska prava iz Osijeka te Odraž, koji je proveo i posebno istraživanje o mogućnosti uspostave zaklada lokalnih zajednica u Hrvatskoj.

Centar za civilne inicijative upravo je započeo s provedbom projekta promocije DOP-a u sedam županija središnje Hrvatske, s ciljem da se potakne osnivanje multisektorskih županijskih foruma za promociju DOP-a. Projekt se odvija u suradnji s HGK, što u budućnosti može potaknuti povezivanje aktivnosti Zajednice za DOP s aktivnostima županijskih komora.¹⁴ Također je važno napomenuti da gotovo i nema promotivnih aktivnosti na području DOP-a u koje istodobno, ako ne i podjednako, nisu uključeni i profitni i neprofitni sektor, uključujući i sindikate, što nije slučaj u mnogim zemljama Zapadne Europe.

¹³ Tekst kodeksa dostupan je www.hgk.hr/komora/hrv/homepage/kodeks_poslovne_etike/Kodeks_poslovne_etike.pdf.

¹⁴ Projekt se provodi uz potporu AED CroNGO programa koji financira USAID.

AGENDA 2006

Zaključne preporuke istraživanja provedenog prije dvije godine uključivale su poticanje horizontalnog prijenosa dobrih praksi; povećanje opsega i kvalitete korporativnog izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju; promociju etičkih kodeksa i transparentnog korporativnog upravljanja; poticanje društveno odgovornog investiranja; kvalitetnije nezavisno praćenje utjecaja poslovnog sektora na okoliš i društvo; medijsku promociju, posebno za ulaganja koja se odnose na temeljne poslovne procese; i sustavno poticanje društvene odgovornosti poduzeća u kontekstu Vlade gospodarske politike. Nadamo se da je iz ovog kratkog pregleda vidljivo da je na svakom od spomenutih područja postignut određeni pomak, ali smatramo da su tadašnje preporuke i dalje relevantne budući da je riječ o dugoročnim ciljevima i promjenama. Sasvim je sigurno da će sve intenzivniji politički i društveno-gospodarski integracijski procesi, posebno nakon što su početkom listopada ove godine otvoreni pristupni pregovori Hrvatske s EU, bitno utjecati na buduću promociju DOP-a. Novu priliku za pregled dosadašnjih postignuća trebala bi pružiti druga Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju, najvjerojatnije pod naslovom *Agenda 2006* po uzoru na prethodnu, na kojoj će mnogobrojni akteri zainteresirani za ovo područje dogovoriti prioritete zajedničkih nastojanja na promociji i provedbi društvene odgovornosti u Hrvatskoj.

Veljača 2006.

Glavna metodologija primijenjena u ovom istraživanju bila je kvalitativna i kvantitativna analiza podataka prikupljenih u 64 intervjuu i upitnika, u što je bilo uključeno 36 tvrtki, 18 udruga, dvije državne ustanove, jedno tijelo koje se bavi oblikovanjem međusektorskih politika, tri poslovne organizacije/udruženja, tri strukovne organizacije, dva predstavnika medija i jedan nezavisni stručnjak. Istraživanje je provedeno tijekom ljeta i jeseni 2003. Premda je glavni interes istraživanja bio usmjeren na tvrtke, svjesno se nastojalo uključiti predstavnike ostalih glavnih dionika, budući da se njihov utjecaj i rad na promicanju aktivnosti DOP-a smatraju vrlo važnim za razvoj i provedbu ovog koncepta.

U tvrtkama su bili intervjuirani isključivo njihovi lideri – generalni direktori, članovi upravnog odbora, odnosno voditelji odjela za marketing, komunikacije, ljudske resurse ili strategiju poduzeća. Analiza svake tvrtke/organizacije kombinirana je s pregledom javno dostupnih informacija o svakom odabranom ispitaniku. (Sve ključne intervjuirane osobe navedene su u prilogu I.)

Kriteriji za odabir tvrtki u sklopu ovog istraživanja bili su:

- vidljivost njihovog djelovanja na polju DOP-a – na osnovi njihovih vlastitih izvještaja te obavijesti medija, udruga i nezavisnih stručnjaka;
- regionalna raspoređenost (Zagreb, Istra, Zagorje, Dalmacija, Slavonija);
- zastupljenost različitih sektora, od teške industrije, proizvodnje hrane, do prodaje i bankarstva, te
- struktura vlasništva tvrtki (nacionalnih i međunarodnih).

Kao što je i bilo predviđeno, uzorak ne predstavlja hrvatsku poslovnu zajednicu kao cjelinu, nego se prvenstveno usredotočio na tvrtke koje su u nekoj mjeri već bile prepoznate kao promicateljice DOP-a i na one koje su se mogle uklopiti u tijesni kalendar ovog istraživačkog projekta. Dodatno, 18 uključenih NVO-a odabrano je tako da se osigura raznolikost područja aktivnosti i prostornog smještaja, no oni su samo mali uzorak sektora u kojem postoji više od 20.000 registriranih udruga u Hrvatskoj. Ipak, s obzirom da pripadaju skupini istaknutijih i snalažljivijih udruga, ovi NVO-i su zanimljiv mini uzorak sličan onom koji se odnosi na tvrtke. Svi ispitanici dali su vrijedne informacije koje su pridonijele analizi stanja DOP-a u Hrvatskoj danas.

Istraživanje je također obuhvatilo analizu medijske pokrivenosti u dvomjesečnom razdoblju od 1. lipnja do 31. srpnja 2003. kako bi se dobio uvid u javno predstavljanje DOP-a u Hrvatskoj, procijenilo svakodnevnu primjenu ovoga koncepta i vidljivost različitih praksi DOP-a.

Vremenski okvir ovog istraživanja bio je ograničen, pa je, s obzirom na praktične razloge, dobar dio istraživanja proveden tijekom ljetnih mjeseci. Zbog toga, nažalost, nismo mogli doći u kontakt sa svim ključnim akterima onako kako je planirano, nego smo se srela s onima koji su bili na raspolaganju u okviru zadanoga vremenskog roka predviđenog za provedbu ispitivanja. Isto tako, zbog opsega i strukture ovog izvještaja, nismo mogli istaknuti sve primjere dobrih praksi o kojima smo saznali tijekom istraživanja niti smo mogli dati detaljnije informacije o različitim aktivnostima koje se provode u ovom području, nego prvenstveno dajemo snimku postojećeg stanja u Hrvatskoj u današnjem trenutku. Ipak, ovu činjenicu ne bi trebalo tumačiti tako da bi doprinos jednih bio imalo manje vrijedan od rada onih drugih.

Kratice

AED	Academy for Educational Development	IFC	Međunarodno poduzeće za financije (International Finance Corporation)
BiTC	Poslovni sektor u zajednici (Business in the Community)	ILO	Međunarodna organizacija rada (International Labor Organization)
BSR	Poslovni sektor za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility)	ISO	Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization)
CCI	Hrvatska inicijativa za konkurentnost (Croatian Competitive Initiative)	ISO 9000/ISO 9001	ISO standardi za upravljanje kvalitetom
CEE	Srednja i istočna Europa (Central and Eastern Europe)	ISO 14000/ISO 14001	ISO standardi za upravljanje okolišem
CroNGO	Program potpore hrvatskim nevladinim organizacijama	MDG	Milenijski razvojni ciljevi UN-a
DOP	Društvena odgovornost poduzeća	MOMSP	Ministarstvo obrta, malog i srednjeg poduzetništva
EBRD	Europska banka za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development)	NVO	Nevladina organizacija
EMAS	Program eko-upravljanja i nadzora (Eco-Management and Audit Scheme)	OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (Organization for Economic Cooperation and Development)
ETI	Inicijativa za etičnu trgovinu (Ethical Trading Initiative)	PR	Odnosi s javnošću (Public Relations)
EU	Europska unija	MSP	Malo i srednje poduzetništvo
FSU	Bivši Sovjetski Savez (Former Soviet Union)	DOU	Društveno odgovorno ulaganje
FINA	Financijska agencija	UN	Ujedinjeni narodi
GMO	Genetski modificirani organizmi	UNICEF	Fond Ujedinjenih naroda za djecu (United Nations Children Fund)
GRI	Globalna inicijativa za izvještavanje (Global Reporting Initiative)	UNDP	Program Ujedinjenih naroda za razvoj (United Nation Development Program)
HDK	Hrvatsko društvo za kvalitetu	UNEP	Program zaštite okoliša Ujedinjenih naroda (United Nation Environment Program)
HGK	Hrvatska gospodarska komora	UNIDO	Organizacija Ujedinjenih naroda za industrijski razvoj (United Nations Industrial Development Organization)
HR	Ljudski potencijali (Human Resources)	URIHO	Ustanova za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje hendikepiranih osoba
HRK	Hrvatska kuna	USAID	Američka agencija za međunarodni razvoj (United States Agency for International Development)
HRPSOR	Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj	WB	Svjetska banka (World Bank)
HSE	Zdravlje, sigurnost i okoliš (Health, Safety and Environment)	WBCSD	Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development)
HUP	Hrvatska udruga poslodavaca	WEF	Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum)
HZZ	Hrvatski zavod za zapošljavanje		
(PW)IBLF	Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa (Prince of Wales International Business Leaders Forum)		
ICT	Informacijska i komunikacijska tehnologija (Information and Communication Technology)		

Sažeti pregled

U posljednjih deset godina u središtu pozornosti bili su zabrinutost za svjetsku sigurnost i napetosti između suprotstavljenih gledišta o učincima globalizacije, dok su istovremeno rasli snaga i važnost gospodarstva te njegova uloga u globalnom ekološkom i društvenom razvoju. Isto tako, i u Hrvatskoj je prepoznata važnost gospodarstva za održivi razvoj zemlje, a privatni sektor, jednako kao i država i civilno društvo, počinje prihvaćati koncept “društvene odgovornosti poduzeća” (DOP). U prilog tome govori činjenica da DOP tvrtkama koje posluju u Hrvatskoj i regiji jugoistočne Europe poboljšava ugled, osigurava širu poslovnu prihvaćenost, jača konkurentnost i omogućuje postizanje dugoročno održivog razvoja.

U lipnju 2003. godine program **Academy for Educational Development (AED)** pod nazivom CroNGO (bavi se održivošću NVO sektora i građanskim aktivnostima), **Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa** (IBLF - međunarodna neprofitna organizacija koju vode gospodarstvenici i koja radi na promicanju DOP-a) i **MAP Savjetovanja** (hrvatska konzultantska tvrtka koja se bavi društvenim razvojem) okupili su se u partnerstvu radi provedbe istraživanja o DOP-u u Hrvatskoj. Od lipnja 2003. do rujna 2003. ovo istraživanje obuhvatilo je pregled postojeće literature, analizu medijske pokrivenosti DOP-a te intervjuiranje predstavnika više od 60 tvrtki, državnih ustanova, poslovnih udruženja/organizacija, stručnih tijela, nevladinih organizacija (udruga, tj. NVO-a) i medija.

Ciljevi ovog istraživanja, među prvima te vrste u Hrvatskoj, bili su:

- procijeniti rasprostranjenost i utvrditi značajke odgovornih poslovnih praksi u zemlji;
- istražiti kulturni, povijesni i institucionalni kontekst u kojem tvrtke razvijaju svoje pristupe DOP-u i aktivnosti s tim u svezi; te
- sakupiti informacije o postojećim najboljim praksama i partnerskim inicijativama.

Svrha istraživanja bila je podići razinu svijesti o DOP-u i njegovom utjecaju, istražiti i mogućnosti i izazove, te dati niz preporuka za učinkovite buduće aktivnosti i promicanje DOP-a u Hrvatskoj. Isto tako, nadamo se da će ovaj izvještaj gospodarske subjekte i ostale ključne aktore potaknuti da se angažiraju na daljnjem razvoju temeljenom na sadašnjem iskustvu i aktivnostima, kao i da će ih potaknuti na partnerski rad i razvoj novih područja suradnje kao doprinose daljnjem razvoju Hrvatske i regije.

Izvještaj ističe kvalitetu sadašnjih aktivnosti hrvatskih tvrtki te razmatra izazove i mogućnosti daljnjeg djelovanja sa svrhom šireg razvijanja i razumijevanja koncepta DOP-a, te poticanja konkretnih aktivnosti kako u zemlji tako i u regiji. Posebnost konteksta u Hrvatskoj, kao jednoj od najmlađih zemalja u Europi, razmatra se u svjetlu njenih sadašnjih i budućih praksi DOP-a. Među čimbenike koji u Hrvatskoj utječu na oblikovanje sredine u kojoj se DOP razvija, kao i na pristup DOP-u, spadaju novije snažno političko opredjeljenje za ulazak u EU, zakomplicirano hrvatskim naslijeđem iz jugoslavenskog društvenog i gospodarskog sustava, te izazovi demokratizacije i višestruke tranzicije koje su prekinuli rat, razaranje, seobe velikih razmjera i povećana ekonomska nejednakost.

Evo nekih od **ključnih** nalaza istraživanja koje je predmet ovog izvještaja:

- premda su koncept “društvena odgovornost poduzeća” i njegova terminologija relativno novi u Hrvatskoj, uočena je višegodišnja tradicija ukorijenjenosti DOP-a u zajednici i upoznatost s mnogim njegovim vidovima;
- među čimbenike u hrvatskom gospodarstvu koji su važni za razumijevanje koncepta DOP-a i pristupa koji se razvijaju spadaju: vlasnička struktura tvrtke, liderske sposobnosti, veličina i sektor gospodarstva;
- ugled tvrtke važan je motivator za angažman gospodarskih subjekata u sferi DOP-a, a neke su od koristi koje hrvatske tvrtke mogu ostvariti uvođenjem DOP-a u svoju praksu: poboljšana učinkovitost poslovanja, zapošljavanje novih ljudi, njihova motivacija i zadržavanje, konkurentnost i položaj na tržištu;
- različiti se vidovi DOP-a i zagovaraju i provode u hrvatskoj poslovnoj zajednici, premda dobar dio toga nije strateški strukturiran niti se o tome izvještava;
- postoje mnoge s DOP-om povezane aktivnosti koje se provode u zemlji, pri čemu je većina njih i nadalje na razini korporativnog davanja, no ima i nekoliko primjera strateških i profinjenijih pristupa koji osnovnu poslovnu aktivnost tvrtke vezuju za širu odgovornost prema njenim mnogobrojnim dionicima;

- Hrvatske tvrtke najaktivnije su u sljedećim područjima DOP-a:
 - *Osnovne poslovne prakse (tj. one vezane uz osnovnu poslovnu djelatnost)* – ulaganja u razvoj ljudskih resursa, edukaciju i obrazovanje; unapređenje normi kvalitete za proizvode i procese; briga o potrošaču; procesi unapređenja u upravljanju okolišem te ulaganja u ekološki učinkovite tehnologije i obrazovanje;
 - *Uključenost u zajednicu i korporativno davanje* – uglavnom novčane donacije i donacije u naravi usmjerene prema NVO-ima i ostalim organizacijama koje djeluju na područjima kao što su sport, zdravlje, djeca, mladi, društveno marginalizirane skupine i ostalo.
- stupanje u partnerstvo različitih sektora radi općeg razvoja u Hrvatskoj je vrlo ograničenih razmjera, uglavnom zato što se različiti sektori društva ne razumiju, a odgovarajući mehanizmi i vještine koji bi olakšali takav odnos nisu razvijeni u dovoljnoj mjeri;
- kada je riječ o DOP-u, poticajnost okruženja u Hrvatskoj na niskoj je razini, a razumijevanje i volja države da se uključi u međusektorski partnerski pristup razvoju ograničeni su.

SADRŽAJ IZVJEŠTAJA:

Prvo poglavlje izvještaja uvodi društvenu odgovornost poduzeća (DOP) kao novu poslovnu temu i osvrće se na evoluciju DOP-a u novijoj povijesti. Ono daje informacije o globalnom kontekstu u kojem se ova tema širila i razvijala, te prikazuje poslovnu opravdanost DOP-a - koristi od angažiranja. Ovo poglavlje isto tako daje kako okvir za razumijevanje i strukturiranje DOP-a, tako i za razmatranje niza tema vezanih uz DOP. U nastavku poglavlja govori se o sredstvima i mehanizmima strateške provedbe DOP-a unutar tvrtke, a poglavlje se zaključuje pregledom aktualnih kretanja i rasprava koje se u Europi odvijaju o DOP-u, navodeći iskustva u zapadnoj, srednjoj i istočnoj Europi (sadašnje i buduće zemlje pristupnice) u primjeni DOP-a kao sredstva za ostvarenje promjena.

Nakon uvoda u DOP u globalnom i širem europskom kontekstu, **drugo poglavlje** sužava žarište interesa kako bi se DOP razmotrio u hrvatskom kontekstu. Daje se pregled geneze odgovornog poslovanja u zemlji te kratak osvrt na zakonodavni i politički okvir. Nakon toga se razmatraju ključni čimbenici koji u Hrvatskoj utječu na DOP. Navode se za Hrvatsku specifični aspekti poslovne opravdanosti DOP-a te identificiraju ključni akteri važni za promicanje DOP-a u Hrvatskoj.

Ovo poglavlje ističe primjere dobre prakse u Hrvatskoj ostvarene kroz:

- osnovne poslovne aktivnosti;
- uključenost u zajednicu i korporativno davanje;
- dijalog o politikama, zagovaranje i jačanje institucija.

U ovom poglavlju prikazuju se neke od ključnih tema DOP-a, i to na polju okoliša, poslovnog upravljanja i korupcije te zdravlja. Drugo poglavlje završava kratkim osvrtom na neke od sredstava i mehanizama DOP-a koji su posebno bitni za Hrvatsku, kao što su vodstvo i izvještavanje.

Treće poglavlje bavi se NVO-ima kao vrlo važnim akterima i partnerima na polju DOP-a te međusektorskim partnerstvom kao mehanizmom neophodnim za daljnji razvoj DOP-a koji, sa svoje strane, dinamizira društveni i gospodarski razvoj zemlje. Nakon pregleda vrsta NVO-a u Hrvatskoj koji se bave problematikom DOP-a, ovo poglavlje ističe dodanu vrijednost partnerskog pristupa u rješavanju poslovnih i razvojnih problema tako da se ponude integrirana, razvojno poticajna rješenja zasnovana na suradnji i uključenosti subjekata. Konačno, ovo poglavlje se osvrće na međusektorska partnerstva u Hrvatskoj prikazujući neke domaće prepreke i izazove u izgradnji partnerstava te dajući nekoliko primjera dobrih praksi koje postoje na ovom području.

Izveštaj se zaključuje identificiranjem glavnih izazova DOP-a u Hrvatskoj danas te se navode mogućnosti i daju preporuke o tome kako u zemlji postići napredak na ovom polju.

Kao **glavni izazovi** utvrđeni su:

- ograničena svijest o DOP-u u svim sektorima društva;
- nepostojanje koordinirane strategije promicanja DOP-a;
- ograničenost međusektorskog dijaloga i partnerstava;
- malobrojnost modela uključivanja gospodarstva u zajednicu;
- sporadično izvještavanje o aktivnostima na polju DOP-a;
- neintegriranost strategija DOP-a na svim razinama poduzeća;
- nepostojanje strategije društveno odgovornog ulaganja;
- vrlo ograničen opseg formalnog obrazovanja o DOP-u u sveučilišnim programima.

Preporuke za razvoj DOP-a u zemlji usredotočuju se na sljedeće potrebe:

- podizanje svijesti o DOP-u u cijeloj Hrvatskoj;
- edukacija o izgradnji partnerstava za sve sektore;
- poboljšanje koordiniranosti među poslovnim udruženjima/organizacijama u izradi platforme za razmjenu najboljih praksi DOP-a i lobiranje pri državnim tijelima s ciljem stvaranja okruženja poticajnog za DOP;
- pomoć gospodarstvu u ugradnji i primjeni strategija DOP-a te u izvještavanju o tim aktivnostima;
- pružanje tehničke pomoći NVO-ima s ciljem njihove aktivnije suradnje s poslovnim sektorom i osiguranje lako dostupnih informacija o nevladinom sektoru u Hrvatskoj.

Konačno, uključen je i okvir djelovanja koji identificira neke od mogućih sljedećih koraka koje svaki ključni akter (tj. gospodarstvo, NVO-i, poslovna udruženja/organizacije, država, akademski svijet i mediji) mogu poduzeti radi promicanja DOP-a u Hrvatskoj.

Izveštaj završava komentarom da, kao i većina društvenih pitanja, složenost DOP-a upućuje na činjenicu da ne postoji "čarobni štapić" u obliku jedinstvenog obrasca ponašanja ili određene preporučene politike koji bi situaciju promijenio preko noći. Gospodarstvo ne može djelovati samo. Ono treba potporu i suradnju s drugim sektorima društva kako bi bilo uspješno.

Premda je ovaj izvještaj prvenstveno "zagrebao po površini" jedne složene i sve važnije teme, nadamo se da će pridonijeti snažnijem tematiziranju DOP-a u odnosu na dosadašnje stanje u Hrvatskoj te da će na površinu iznijeti neka iznenađujuća otkrića i identificirati neke od trendova i čimbenika koji pridonose razvoju DOP-a u zemlji.



POGLAVLJE I

Opće napomene: Uvod u društvenu odgovornost poduzeća* u globalnom i europskom kontekstu

PREVLADAVAJUĆI STAVOVI I DEFINICIJE

U svom najširem smislu, društvena odgovornost poduzeća (DOP) odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju. To je širok koncept, a predodžbe o njemu i definicija njega samoga razlikuju se ovisno o pojedinačnom kontekstu (zemlja, gospodarski sektor, vrsta i veličina tvrtke te njena vlasnička struktura). Kod DOP-a se općenito radi o tome da poduzeće preuzima odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo komercijalnih interesa. Neki ga smatraju načinom ostvarivanja konkurentne prednosti, drugi pak važnim odgovorom na rastuće potrebe glavnih dionika kao što su zaposlenici, ulagači, potrošači te aktivisti i stručnjaci za pitanja okoliša.

15

“Korporativno građanstvo’ ključna je sastavnica našeg načina poslovanja danas, a tako će biti i u budućnosti. Polje našeg interesa proširilo se s filantropije i uključivanja u život zajednice na šire promatranje načina na koji koristimo svoje resurse u svrhu ostvarenja održivog rasta i boljeg svijeta.”

■ **Bill FORD**, Ford Motor Company:
Naša načela, napredak i rad, 2002.
Izveštaj o korporativnom građanstvu, 2002.

Organizacije koje djeluju na području DOP-a definiraju ga na različite načine:

- Organizacija **Business for Social Responsibility** (BSR; *Poslovni svijet za društvenu odgovornost*) tumači DOP kao “postizanje komercijalnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš”.¹
- Organizacija **International Business Leaders Forum** (IBLF) DOP shvaća kao promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenoga, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.
- Organizacija **World Business Council for Sustainable Development** (WBCSD; Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) definira DOP kao “opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života.”²

DOP svoje mjesto nalazi tamo gdje se susreću gospodarska korist i korist za društvo u širem smislu. Uvećana vrijednost na strani dioničara nije uvijek u potpunosti kompatibilna s interesima, ciljevima i potrebama koje ističu ključni dionici. Na DOP se sve više gleda kao na sredstvo kojim gospodarstvo nastoji ostvariti ravnotežu između vlastitog poriva za ostvarenjem dobiti i društva na koje pri tome utječe.

Koncept DOP-a se može opisati kroz više pojmova: održivi razvoj, etično poslovanje, “korporativno građanstvo”, “trobilančni” koncept. Neovisno o nazivlju, temeljna načela su ista. U ovom kratkom pregledu koristimo pojam DOP ne zato što ga pretpostavljamo drugima, nego jednostavno radi dosljednosti.

* engl.: corporate social responsibility – CSR; naziv u hrvatskom jeziku ima nekoliko inačica: socijalna odgovornost poduzeća, korporativna/korporacijska društvena/socijalna odgovornost itd.

¹ www.bsr.org

² www.wbcsd.ch

EVOLUCIJA I NOVIJA POVIJEST

Prvi put u povijesti većina svjetskog stanovništva živi u demokratskim društvima i tržišnim gospodarstvima, uz mogućnost pojačanoga političkog sudjelovanja i gospodarskog napretka. Ipak, rasprostranjena je zabrinutost zbog nerealiziranja ove mogućnosti - smatra se da mnogi ljudi i nadalje žive u okolnostima velike neravnopravnosti, nesigurnosti i neizvjesnosti, kao i da se suočavaju s novim žarištima sukoba, degradacijom okoliša i besperspektivnošću. Svjetski događaji nakon 11. rujna naglasili su međusobnu povezanost ovih globalnih izazova ... vođe iz svih zemalja, sektora i društvenih slojeva moraju surađivati na suočavanju s ovim izazovima tako što će podržati održivi razvoj i omogućiti da korist od globalizacije ima veći broj ljudi.

■ **Zajednička izjava radne skupine poslovnih lidera Svjetskog gospodarskog foruma**
izrađena u suradnji s IBLF-om, 2003.

Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BiTC)
Izveštaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Trobilanični koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU; WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo; Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

U povijesti ne postoji trenutak koji se može uzeti kao početna točka nastanka DOP-a. DOP se razvijao polagano tijekom vremena i postao je dijelom svakodnevnog rječnika tek u posljednjih deset godina, osobito u Sjevernoj Americi i Zapadnoj Europi. "Korporacijska filantropija" jedan je od najranijih pojava oblika DOP-a i naziv koji u Sjevernoj Americi još uvijek prevladava. Tijekom 1960-ih rastuća profinjenost potrošačkih zahtjeva potpomogla je širenju ovog koncepta, nakon čega je 1970-ih uslijedio pokret za zaštitu okoliša te porast zabrinutosti zbog utjecaja gospodarstva na društvo u 1990-ima.

Gore navedena kronologija nikako nije opsežna, nego želi naglasiti neke od ključnih događaja, izvještaja, inicijativa i organizacija koje su u posljednjih desetak godina pridonijele usponu DOP-a i njegovom putu s margina prema središtu političkog djelovanja. U većini slučajeva događaji nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a, nego su osigurali globalni kontekst za njihovo ostvarenje. (Da biste saznali više o niže navedenim imenima, molimo pogledajte dodatke te pojmovnik.)

GLOBALNI KONTEKST

Kao što je vidljivo iz gornje tabele, mnogi činitelji i globalni događaji vodili su prema pojavi DOP-a kao nove poslovne teme te sve značajnijem sredstvu za ostvarenje promjena i razvoja. Sljedeća rasprava ističe neke od glavnih vanjskih činitelja i konteksta koji su utjecali na širenje DOP-a.

■ **Revolucija informacijske tehnologije i međusobno približavanje koje vodi prema ekonomiji znanja:**

Tehnološki napredak donio je dosad nezabilježene promjene i mogućnosti na području međusobne komunikacije, života i rada, no samo onima koji mogu biti činiteljima tog napretka – a to je još uvijek mali dio svjetskog stanovništva. Predstoji izazov zatvaranja "digitalnog jaza" i otvaranja puta prema informacijskim tehnologijama za širi krug ljudi, kako bi se stvorila nova radna mjesta, ljude integriralo u društvo i izbjegla nestabilnost.

■ **Otvaranje novih tržišta i regionalne političke promjene:**

Nakon pada Berlinskog zida, gospodarstva koja rade na tržišnim principima obuhvatila su oko 3 milijarde ljudi. Poslovne aktivnosti postale su glavni pokretač rasta i razvoja, a istaknutija uloga poslovnog aspekta otvorila je nova pitanja o poslovnoj odgovornosti i njenim granicama. Sve više su nestajale granice među tvrtkama, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške saveze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Na sličan način nestaju i granice između gospodarstva i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.

■ **Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču:**

Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i Sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od tvrtki. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih robnih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za (društveno neprihvatljiva) ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u "novim" zemljama.

■ **Uspon nevladinih organizacija (NVO-i):**

NVO-i nastaju u velikom broju kao odgovor na promjene prouzročene globalizacijom. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.

■ **Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva:**

Posljednjih godina zamjetan je porast nepovjerenja u vlasti i poslovnu zajednicu, koje se pojavilo nakon gospodarskih skandala velikog publiciteta kao što su *Enron* i *WorldCom*. U mnogim zemljama korupcija je i nadalje vrlo rasprostranjena, a nepolaganje računa za učinjeno masovna je pojava. Pritisak dionika pojačao se, a od poslovnog sektora očekuje se potpora u odnosu na mnoga složena društvena i gospodarska pitanja.

POSLOVNA OPRAVDANOST DOP-A: KORISTI ANGAŽIRANJA

DOP je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro". Tvrtke u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost DOP-a. Donja tabela navodi neke od ključnih koristi.

KORISTI ZA GOSPODARSTVO

Upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom

Odgovorno poslovanje rezultira pozitivnim javnim mnijenjem, zaštitom robne marke i lojalnošću, višim statusom, što isto tako može značiti da aktivističke skupine i ostali dionici imaju veću mogućnost nadzora.

Ovo se najviše odnosi na poduzeća s jakim robnim markama, a posebno ako posluju u zemljama s utjecajnim aktivističkim skupinama. Na primjer, **BT Mobile** u Velikoj Britaniji procjenjuje da aktivnosti društveno odgovornog poslovanja doprinose s 25 posto ugledu poduzeća i zadovoljstvu potrošača.*

* *Better World BT: Društveni i ekološki izvještaj*, BT, 2003, www.btplc.com/Betterworld

Konkurentnost i tržišno pozicioniranje

S jedne strane, poduzeća prvenstveno moraju udovoljiti osnovnim kriterijima potrošača kao što su cijena, kvaliteta, dostupnost, sigurnost i korisnost. No, s druge strane, studije isto tako pokazuju sve veće nastojanje potrošača da kupuju (ili ne kupuju) na osnovi kriterija koji uključuju i druge vrijednosti, kao što su odjeća iz tvrtki koje ne eksploatiraju radnu snagu odnosno ne koriste dječji rad, slabiji utjecaj na okoliš te nepostojanje genetski modificiranih materijala ili sastojaka.

Primjer **Vietnam Business Link Initiative** pokazuje da poboljšani standardi zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu te brige za okoliš doprinose većoj konkurentnosti vijetnamskih kompanija za proizvodnju obuće. Inicijativa je potaknuta izvještajem vijetnamske industrije obuće, glavne izvozne industrije Vijetnama, koji je naglasio loše uvjete rada i nedostatak obuke za radnike u tvornicama. **Vietnam Business Link Initiative** podržalo je vijetnamsko Ministarstvo planiranja i ulaganja, a djeluje kao inicijativa sastavljena od raznih sudionika: lokalne i međunarodne industrije obuće, predstavnika radnika i vlade, Vijetnamske trgovačke komore, IBLF-a, Nike, Pentland i Adidas-Solomon. Sadašnje aktivnosti se odnose na treninge za rukovoditelje tvornica na temu zaštite zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu i brige za okoliš, koji uključuju radionice o uvođenju SA8000 certifikata za standarde o radnoj snazi i drugo.*

* Zadek, S., Sabathy, J., Swift, T., *Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action*, The Copenhagen Centre and Accountability 2003

Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika

Predane tvrtke imaju predane zaposlenike, veću proizvodnost, smanjene troškove vezane uz fluktuaciju radne snage, kao i smanjene troškove zapošljavanja novih ljudi i obuke.

U istraživanju **The Corporate Citizenship Company**, koje je napravljeno u povodu Međunarodne godine volonterstva u 2001., zaposlenici *Accenture* i *Shella* koji su volontirali u inozemstvu izjavili su da im je zbog tog iskustva njihovo poduzeće atraktivnije. Jedan zaposlenik je izjavio: "Najsposobniji mladi diplomanti ... žele raditi ne samo u poduzeću čije im vrijednosti odgovaraju, već žele i mogućnost fleksibilnosti na radnom mjestu." Postoji sve više dokaza, posebice iz poduzeća za profesionalne usluge, da mlada radna snaga od potencijalnog poslodavca traži dokaze o provođenju DOP-a, a najposjećenije web stranice poduzeća su upravo one o aktivnostima DOP-a.*

* *The Corporate Citizenship Company, Good Companies Better Employers: How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*, Tuffrey, M. 2003

Učinkovitost poslovanja

Opetovano se pokazuje da praksa društvene odgovornosti rezultira smanjenjem troškova. Na primjer, unapređenje upravljanja okolišem donosi smanjenje troškova i rezultira stvaranjem novih proizvoda.

Primjerice, Odjel za zaštitu energije u **Cisco Systems** nadgleda troškove i smanjuje štetne učinke na okoliš. Koristeći inovativni način projektiranja pogona i potičući odgovorno ponašanje zaposlenika prema okolišu, Cisco je smanjio upotrebu energije za milijun kilovat/sati koji izgore svake godine. Cisco postavlja najsuvremenije kontrolne sustave i visoko učinkovite uređaje za hlađenje u nove zgrade. Iako su ovi elementi usmjereni zaštiti okoliša skupi, ušteda energije s vremenom nadoknađuje te visoke troškove. Cisco Systems uključuje zaštitu okoliša u dizajn proizvoda kao dio svojeg programa *Dizajn za okoliš* (DzO). Program se također sastoji od dizajna procesa operacija i pogona u Ciscu.*

* www.cisco.com/en/US/about/ac227/ac228/ac229/about_cisco_corp_citi_case_study.html

Dostupnost kapitala i ulagački odnosi

Sada se sve većim iznosima upravlja prema načelima društveno odgovornog ulaganja (DOU) – širenje DOU-a znači da je tvrtkama koje snažno primjenjuju načela DOP-a omogućena veća dostupnost kapitala koji im inače ne bi bio stavljen na raspolaganje. Očigledno je da tvrtke koje strateški pristupaju DOP-u imaju veće izgleda za ostvarenje kvalitetnog općeg upravljanja.

Poduzeća se sve više uključuju u strukturne rasprave s važnim skupinama zainteresiranih strana: poduzećima za ulaganje i investicijskim fondovima koji su aktivno uključeni u društveno odgovorno ulaganje (DOU). To pokazuje da zaštita okoliša i društvena pitanja postaju sve značajniji faktori rizika ulaganja, te se aktivnosti na tim područjima sve više uzimaju kao pokazatelj sveukupne kvalitete rukovođenja poduzeća.

Jedan od primjera sve veće osviještenosti problema društvenih i ekoloških rizika je osnivanje skupine velikih institucionalnih ulagača pod imenom **Carbon disclosure project (CDP)***. Projekt se bavi potencijalnim utjecajem osviještenosti o promjeni klime na vrijednost vlasničkog udjela u poduzećima u svijetu. Projekt je tražio od 500 najboljih poduzeća u svijetu objavu podataka o emisiji plinova koji uzrokuju efekt staklenika. Uz mnogobrojna poduzeća i BP je pozitivno odgovorio na zahtjev. Odgovori na zahtjev CDP-a iz 2003. bit će dostupni na njihovim web stranicama u svibnju 2004.

* www.cdproject.net

OSNOVNA PODRUČJA DOP-A

INVESTIRANJE U DRUŠTVO I FILANTROPIJA

- Uključivanje zajednice jedno je od najčešćih područja na kojima tvrtke prakticiraju DOP. Akcije uključuju potporu u novcu, vremenu, proizvodima i uslugama te prijenos upravljačkih znanja na organizacije civilnog društva i nevladine organizacije.
- Angažman poduzeća u zajednici najčešće je filantropskog karaktera: poklanjanje novčanih sredstava i proizvoda NVO-ima i volonterski programi za zaposlenike. Na programe uključivanja u zajednicu sve više se gleda iz strateške perspektive. To znači povezivanje osnovnih sposobnosti i ciljeva poduzeća s prioritetima zajednice u svrhu ostvarenja koristi kako za poduzeća tako i za zajednicu.
- Metodologija koja se sve više primjenjuje jest partnerstvo, tj. trend se kreće od jednosmjerne filantropije i dobrotvornih donacija (osim u nužnim slučajevima) prema obostrano korisnom dugoročnom angažmanu i jačanju kapaciteta – suradnji poduzeća s NVO-ima i organizacijama javnog sektora sa svrhom zajedničkog zadovoljavanja potreba zajednice i poduzeća.

DIJALOG O POLITIKAMA, ZAGOVARANJE I JAČANJE INSTITUCIJA

Pojedinačne tvrtke i poslovna udruženja utječu na javnu politiku i donošenje odluka na različite načine. Ako se provodi predstavnički, transparentno i etično, takav angažman može olakšati promicanje dobre uprave, kako na razini tvrtke tako i na razini države, te stvaranje odgovarajućeg okruženja koje potiče odgovorne poslovne prakse.

- Uključenost tvrtki i poslovnih udruženja u djelovanje državnih ustanova i civilnog društva može pomoći:
 - u stvaranju poticajnog okruženja za privatno poduzetništvo te lokalna i strana ulaganja;
 - u promicanju etične poslovne prakse;
 - kao podrška ostvarenju kvalitetnog upravljanja, tj. može olakšati ostvarenje poboljšanja u javnoj upravi, povećanje odgovornosti, suočavanje s korupcijom i sukobima te podržati aktivno i otvoreno civilno društvo;
 - u doprinosu gospodarskim, društvenim i ekološkim politikama te suradnji s ustanovama, pri čemu se nadilazi okvir neposrednih komercijalnih interesa.

OSNOVNE POSLOVNE AKTIVNOSTI

- Stvaranje radnih mjesta: u tvrtki i u lancu opskrbe; stvaranje bogatstva i njegova odgovorna raspodjela
- Minimiziranje socijalnih troškova smanjivanja broja radnih mjesta i restrukturiranja
- Razvoj ljudskih resursa: edukacija, razvoj vještina, zdravlje i sigurnost na radu i u lancu opskrbe, jednake mogućnosti i raznovrsnost
- Osiguranje kvalitetnih proizvoda i usluga
- Marketing, reklamiranje, distribucija: pristup proizvodu, korištenje i utjecaj, označavanje, pakiranje
- Izgradnja lokalnih poslovnih sustava i vrijednosnih lanaca
- Prijenos tehnologije i znanja
- Širenje međunarodnih normi poslovanja i poslovnih praksi, posebice na području upravljanja zdravljem i sigurnošću okoliša, ljudskih prava, etike, kvalitete itd.
- Zajednička ulaganja i partnerstva na lokalnoj razini
- Postavljanje prostorne infrastrukture (tj. ceste, strojevi, prijevoz, telekomunikacijski sustavi itd.)
- Izgradnja institucionalne infrastrukture, tj. pravnih i financijskih sustava, normi poslovanja itd.



Prilagođeno prema izvoru: *Nelson, J., Building Competitiveness and Communities, PWIBLF u suradnji s UNDP-om i Svjetskom bankom, 1998.*

GLAVNE TEME DOP-A

Popis tema kojima se DOP bavi (a koje su navedene u prethodnom poglavlju u obliku okvirnog pregleda) sve je veći, uključujući neke od glavnih aktualnih tema koje slijede.

- **Okoliš:** Odgovornost prema okolišu prioritet je gospodarstva već godinama. Konkretno poslovne koristi poslovanja na ekološki odgovoran način mogu biti značajne. Formulirane su brojne vanjske norme, utvrđena mjerila i smjernice na temu upravljanja okolišem. Neke su od njih: *Povelja o održivom razvoju za poslovni sektor* Međunarodne trgovinske komore, standard Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, *Program ekološkog upravljanja i nadzora* (EMAS) Europske Unije, CERES-ova načela, UN-ov *Globalni sporazum i Globalna inicijativa za izvješćavanje* (GRI). Za detaljnije informacije o ovim normama, mjerilima i smjernicama pogledajte Prilog 2.
- **Norme poslovanja i upravljanje:** Jedna od osnovnih tema DOP-a je problematika dobrog poslovnog upravljanja. Poslovno upravljanje smatralo se temom kojom se prvenstveno bave zemlje u tranziciji i tržišta u razvoju gdje je vladavina prava na nižoj razini, a demokratske institucije su još u razvoju. Ipak, skandali u sferi poslovnog upravljanja, koji su se dogodili u SAD-u i drugdje, iznijeli su na površinu daleko rašireniji problem. Loše norme poslovnog upravljanja – realno ili subjektivno doživljeno – najveća su prepreka ulaganjima u novonastalim tržišnim gospodarstvima. To ima i neizravno daljnje djelovanje: bez primjerenih ulaganja država se često nije sposobna suočiti s pritiskom socijalnih potreba svojih građana. Sve je veći broj inicijativa u svijetu koje nastoje unaprijediti norme poslovnog upravljanja, uključujući tu i problematiku korupcije, kao što su npr. IBLF-ov program posvećen pitanjima poslovanja i korupcije koji promiče ulogu poslovnog svijeta u suočavanju s korupcijom, dokumentira i opisuje nove međunarodne dobre običaje, širom svijeta potiče i podržava antikorupcijske inicijative koje vode poslovni subjekti te osmišljava praktične priručnike i materijale koji će tvrtkama pomoći u provedbi antikorupcijskih politika.³
- **Ljudska prava:** U posljednjih nekoliko godina sve se više prepoznaje veza između gospodarstva i ljudskih prava. Mnoga načela ljudskih prava su u izravnom ili neizravnom suodnosu s aktivnostima privatnog sektora, npr. korištenje dječje odnosno zatvoreničke radne snage, ili pak uključenost u državne aktivnosti koje građankama i građanima uskraćuju osnovne ljudske slobode. Kao rezultat, ljudska prava uključena su u globalna načela poslovanja u obliku:
 - sve većeg broja kodeksa ponašanja u poduzećima koji su nastali ugrađivanjem *Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima* u vlastite kodekse, a koji štite ljudska i radna prava radnika i radnica;
 - trgovinske sankcije uvedene protiv zemalja koje se oglašuju o međunarodne norme ljudskih prava;
 - odluke dioničara kojima se tvrtke pozivaju da osiguraju obavljanje vlastite djelatnosti u skladu s normama ljudskih prava.⁴

PROVEDBENA SREDSTVA I MEHANIZMI DOP-A

Tvrtke koriste nekoliko sredstava i mehanizama kada u sklopu svoje djelatnosti provode politike DOP-a. Slijedi definicija nekih od ovih sredstava.

VRIJEDNOSTI, NAČELA, KODEKSI PONAŠANJA

Većina tvrtki koje ostvaruju uspjeh i imaju dobru upravu formuliraju vlastite vrijednosti i načela na osnovi kojih se izrađuje kodeks ponašanja. To je često osnova njihove strategije DOP-a i njene provedbe.

“Pristajući uz trajna načela mi možemo pridonijeti suočavanju sa složenim izazovima današnjice na odgovoran način, nastojeći tijekom stvaranja vrijednosti za svoju tvrtku istovremeno stvarati vrijednost za društvo. Vjerujemo da je u tome sadržano puno mjerilo našeg postignuća i da je to najbolji način procjene naše uspješnosti”

■ *Living Our Values, 2002 Citizenship Report, The Coca-Cola Company*

³ www.iblf.org/corruption; Globalni forum Svjetske banke o upravljanju poduzećem <http://www.gcgf.org/>; Program upravljanja poduzećem Svjetske banke <http://www.worldbank.org/wbi/corpgov/>

⁴ Za detaljnije informacije o ulozi gospodarstva u ljudskim pravima molimo pogledati: www.iblf.org/humanrights and www.bsr.org/BSRServices/HumanRights.cfm

Važno je napomenuti kako se čini da tvrtke čije se poslovanje temelji na vrijednostima ostvaruju najvišu razinu održivosti i uspješnosti, jer ovaj pristup omogućuje fleksibilnost, sposobnost brzog reagiranja i odgovarajuću razinu osposobljenosti zaposlenika na svim razinama i lokacijama.

Vjerujemo da je izražavanje vlastitih vrijednosti i standarda jedini način na koji poduzeće može voditi svoje korporativno ponašanje, plaćajući danak s obzirom na društvene norme i očekivanja. U Unileveru nas u onome što radimo vode izjava o Sursi poduzeća i Kodeks poslovnih principa koji izražavaju naše težnje i standarde poslovanja. Svoju svrhu opisujemo kao "ispunjavanje svakodnevnih potreba ljudi posvuda" i korištenje "najvećih standarda korporativnog ponašanja prema našim zaposlenicima, potrošačima i društvima i svijetu kojem živimo"

Rebuilding Trust in Business: A Perspective on CSR in the 21st Century,
■ **Niall FITZGERALD**, predsjednik, Unilever, 2003.

MJERENJE I IZVJEŠTAVANJE

S obzirom na rastuće zahtjeve glavnih dionika za objavljivanjem informacija i transparentnošću, raste broj izvještaja o okolišu i društvu koje objavljuju tvrtke širom svijeta. Tvrtke ove izvještaje koriste kako bi zaposlenike i javnost informirale o ekološkim i društvenim rezultatima poslovanja ostvarenim tijekom godine. Trend trobilančnog izvještavanja je isto tako sve prisutniji. Ovaj način izvještavanja uključuje tri dimenzije održivog poslovanja poduzeća: ekonomsku dimenziju, koja pokazuje na koji način tvrtka stvara bogatstvo, dimenziju okoliša, koja pokazuje na koji način tvrtka u svoje poslovanje ugrađuje nove ekološke tehnologije i načelo ekološke učinkovitosti uz istovremeno upravljanje utjecajem vlastitih proizvoda i usluga na okoliš, te društvenu dimenziju, koja daje podatke o društvenom ulaganju tvrtke, njenoj uključenosti u život zajednice, pitanjima ljudskih i radnih prava itd. Mnoge vodeće tvrtke već su pokušale izvještavati na taj način ili to u skoroj budućnosti namjeravaju učiniti na temelju postojećih pojedinačnih izvještaja. Pritom, pojavljuje se tendencija da se za velike tvrtke trobilančno izvještavanje propiše kao zakonska obveza.

Prema SustainAbilityjevoj zajedničkoj analizi izvještaja o poslovnoj održivosti pod nazivom *Vjerujte nam (Trust Us)* koja je 2002. godine provedena u partnerstvu s UNEP-om⁵, i nadalje postoje kvalitativni nedostaci koji se odnose na slabo definiranje problematike, krivo poimanje ekološke učinkovitosti i nerazumijevanje šireg utjecaja poslovanja koji nadilazi okvir isključivo financijskih rezultata. Izvještaj isto tako spominje da se više od 140 tvrtki sada ravna prema smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) kao osnovom za izradu izvještaja o održivosti. Za detaljnije informacije o Globalnoj inicijativi za izvještavanje molimo pogledati Prilog 2.

Konačno, bilo je mnogo pokušaja da se tvrtkama pomogne u mjeranju njihovog utjecaja na društvo i u provođenju poredbene analize (*benchmarking*) u odnosu na druge tvrtke. Jedan takav primjer je BITC-ov indeks odgovornosti poduzeća koji se nedavno počeo primjenjivati s ciljem da se dobiju poredbeni parametri društvene odgovornosti poduzeća na osnovi kojih tvrtke mogu prepoznati širi utjecaj vlastitih praksi.⁶ Za detaljnije informacije molimo pogledati Prilog 2.

⁵ Sustainability/UNEP, *Trust Us, The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting*, 2002

⁶ www.bitc.org.uk/programmes/key_initiatives/corporate_responsibility_index/index.html

VODSTVO

Vodstvo je tvrtke (upravni odbor, generalni direktori i timovi viših rukovoditelja) u središtu pozornosti više nego ikada. To ne iznenađuje, s obzirom na brzinu kojom su privatni sektor i njegovi lideri izašli iz anonimnosti i zauzeli istaknuto mjesto u programima uprave, razvoja, kao i u nacionalnim i lokalnim politikama. Kretanja koja mijenjaju svijet isto tako mijenjaju ulogu i odgovornosti gospodarstva i njegovih lidera. Nova realnost u obavljanju vodećih funkcija (Nelson, J. 1998.) odnosi se na:

- postizanje konkurentnosti ne samo osnovne djelatnosti tvrtke nego isto tako i njenih društvenih ulaganja i intelektualnog kapitala;
- sudjelovanje u transparentnoj i odgovornoj dvosmjernoj komunikaciji sa širim krugom dionika;
- suradnju s netradicionalnim partnerima iz različitih sektora;
- djelovanje u skladu sa skupinom zajedničkih temeljnih vrijednosti koje su bitne za poslovno povjerenje, ugled i stvaranje trajne vrijednosti za dioničare i društvo;
- razumijevanje tržišnih, tehničkih, društvenih i ekoloških uzroka promjena te reagiranje na njih tako da se zadovolje i komercijalne i društvene potrebe.⁷

23

Vodstvo je od središnje važnosti za promicanje DOP-a unutar tvrtke i šire zajednice. Da bi dokazalo kako je stvaranje vrijednosti za dioničare uz istovremeni pozitivan utjecaj na društvo provođenjem načela odgovornosti i transparentnosti preduvjet ostvarenja uspjeha i održivog razvoja, vodstvo mora imati viziju i biti snažno.

Sljedeća tabela nudi obrazac pomoću kojeg poslovni lideri mogu primijeniti DOP:

Okvir aktivnosti za DOP

(1) Osigurati vodstvo :

- interna i eksterna artikulacija svrhe, načela i vrijednosti
- interno promicanje poslovnog interesa u primjeni DOP-a
- angažiranje financijskog sektora
- uključivanje u raspravu o globalizaciji i razvojnoj ulozi gospodarstva

(2) Definirati značaj za vlastitu tvrtku:

- definiranje problematike
- usuglašavanje o područjima utjecaja tvrtke
- utvrđivanje ključnih dionika

(3) Ostvariti:

- stavljanje korporativnog građanstva na dnevni red upravnog odbora
- uspostavu internih mjernih sustava, sustava za komunikaciju, ocjenjivanje rezultata i pokretanje inicijativa
- uključenje u dijalog i partnerstvo
- poticanje inovatorstva i kreativnosti
- stvaranje sljedeće generacije poslovnih rukovoditelja

(4) Biti transparentan:

- usuglasiti se o predmetu i načinu mjerenja
- razviti stupnjevani program eksternog izvještavanja
- biti realističan u tome što je moguće unutar zadanog vremenskog okvira i prilikom stvaranja očekivanja

⁷ Nelson, J. - *Building Competitiveness and communities*, PWIBLF zajedno sa Svjetskom bankom i UNDP-om, 1998

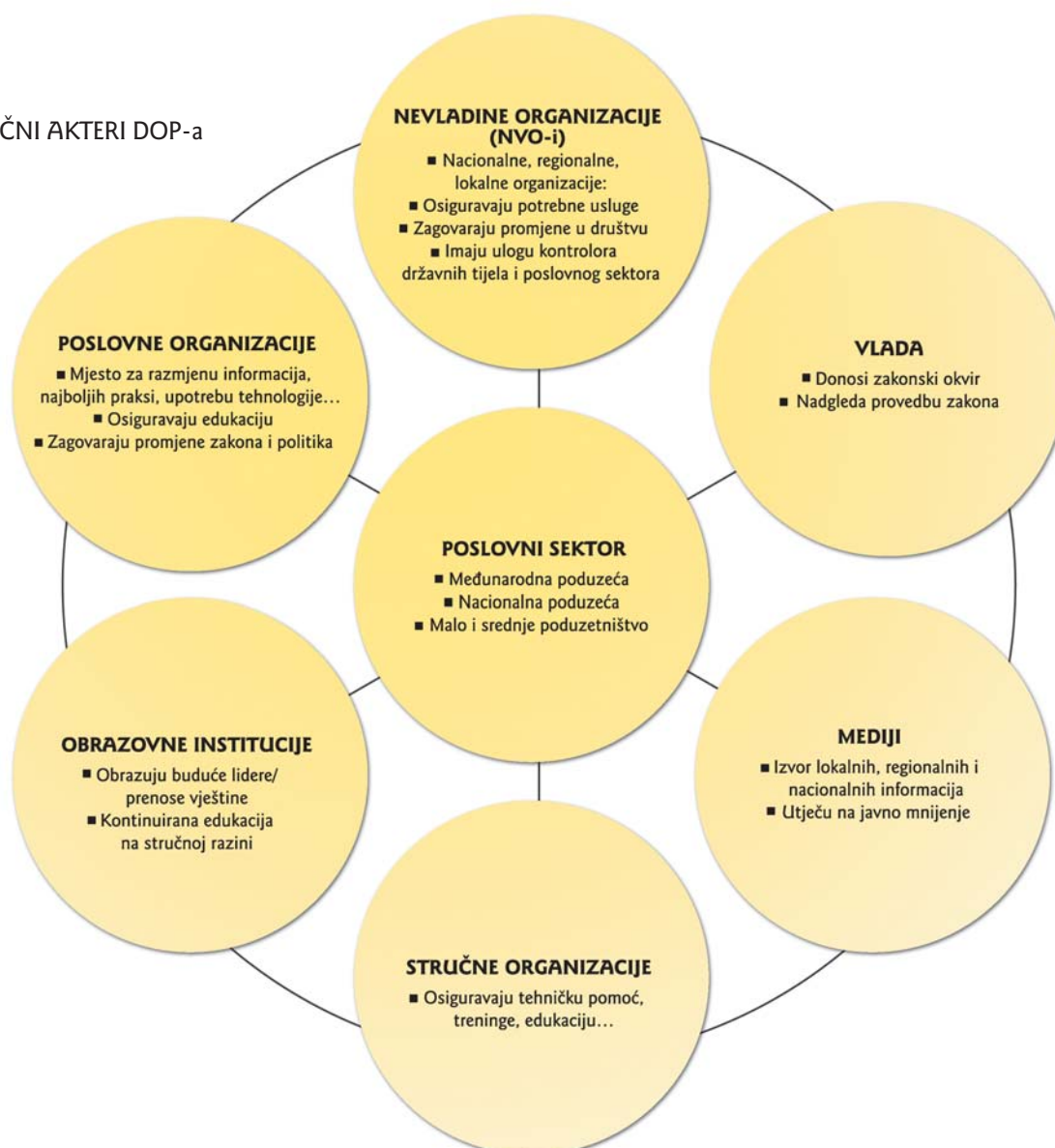
INICIJATIVE I NORME

U posljednjih nekoliko godina postoji sve veći broj inicijativa i normi osmišljenih da podrže, mjere, pruže pomoć i povećaju razinu odgovornosti poduzeća u aktivnostima koje se tiču DOP-a. Ove inicijative od poduzeća traže dobrovoljno razvijanje i provedbu politika i praksi te primjenu normi uspješnosti na razna pitanja DOP-a. One su osmišljene kao smjernica tvrtkama koje nastoje unaprijediti i izvještavati o svojim rezultatima na društvenom području te na područjima ekologije i poslovanja. Primjeri su: Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Društvena odgovornost 8000, Konvencije o temeljnim radnim normama Međunarodne organizacije rada (ILO), UN-ov Globalni sporazum, Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Okrugli stol u Cauxu (CRT) i Globalna Sullivanova načela. Za detaljnije informacije pogledati Prilog 2.

KLJUČNI AKTERI I NJIHOVE ULOGE

DOP kao koncept zahtijeva preobrazbu u cijelom društvu. Inicijalno ga se poslovnim sektorom može predstaviti kao novi izazov, no on je u jednakoj mjeri izazov za državna tijela, civilno društvo, međuvladine organizacije, akademski svijet itd. Ove druge skupine trebaju olakšavati promjene i djelovati kao partner gospodarstva, pomažući mu u ispunjenju društvenih očekivanja i isporuci javnih dobara putem dijaloga o zajedničkoj politici, programa za zajednicu, obrazovanja i ostalog. Gospodarstvo mora računati s time da mora djelovati odgovorno i transparentno u onoj mjeri u kojoj društvo sada to očekuje od poslovnih subjekata. Posredničke organizacije (tj. poslovna udruženja, organizacije i mreže koje igraju ključnu ulogu u facilitaciji, edukaciji i kataliziranju u sferi poslovne, društvene i šire razvojne problematike) pri tome imaju osobito važnu ulogu.

KLJUČNI AKTERI DOP-a

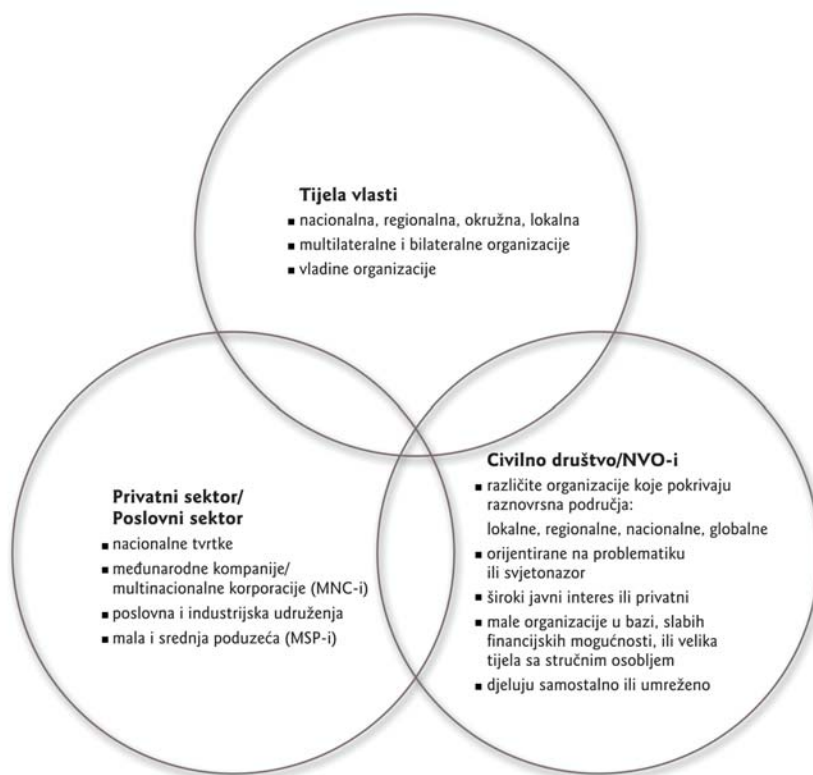


PARTNERSTVA

Partnerstvo je postalo jedna od krilatica današnjice koju koriste skoro svi, od političara i vodećih ljudi u gospodarstvu do aktivista u zajednici. Partnerstva su oblik angažiranja dionika zasnovanog na povjerenju, zajedničkim ciljevima i odgovornostima. Ovaj koncept postaje razvojni pristup tisućljeća. Kako bi uspješno poslovale, tvrtke sve više uviđaju da se moraju pozabaviti širim opsegom tema te reagirati shodno utjecaju koji imaju u odnosu na društvo i okoliš u kojem djeluju. Da bi se uhvatili u koštac s ovom problematikom, vodeći ljudi u tvrtkama moraju posegnuti za znanjima iz šire okoline i stvoriti partnerstva s drugim sektorima u društvu.

Izazovi održivog razvoja takvi su da ih pojedinačna tijela ne mogu riješiti. S obzirom na sve složenije izazove i ograničene resurse, partnerstva se čine najvjerojatnijom, ako ne i jedinom opcijom održivog razvoja:

- s društvenog gledišta, uspješna partnerstva mogu biti snažni katalizatori u uvođenju promjena i vrijednih mehanizama za pružanje učinkovitih, djelotvornih i pravednih rješenja razvojne problematike;
- s poslovnog gledišta, uspješna partnerstva mogu unaprijediti i biti poluga resursima poduzeća, ugledu, odnosima i boljoj sposobnosti reagiranja.



Obrada prema izvoru: Nelson, J., *Business as Partners in Development*, PWIBLF u suradnji s UNDP-om i Svjetskom bankom, 1996.

Uspješna partnerstva nije lako postići – ona od svih uključenih zahtijevaju nov način razmišljanja, inovativan pristup i promjene u praksi. Tu je riječ o stvaranju novog misaonog sklopa zasnovanog na aktivnom sudjelovanju, doprinosu i podjeli odgovornosti – partnerstva su srž procesa primjene DOP-a.⁸

⁸ Za više informacija o vještinama potrebnim za izgradnju uspješnoga međusektorskog partnerstva, molimo pogledajte www.partnershipbrokerforum.net. Za više informacija o izgradnji vodstva, međupartnerskim moderacijama i vještinama, molimo pogledajte The Cross-Sector Partnership Postgraduate Certificate Program u Prilogu 2.

AKTUALNA KRETANJA I RASPRAVE

Očigledno je da je DOP u posljednjem desetljeću doživio eksponencijalan rast. Veći broj tvrtki nego ikada prije uključio se u ozbiljan rad na definiranju i integriranju DOP-a u sve aspekte svog poslovanja, pri čemu njihovo iskustvo doživljava potvrdu u vidu sve većeg broja dokaza da DOP ima pozitivan učinak na poslovnu uspješnost poduzeća.

DOP te poslovna odgovornost u širem smislu postali su predmetom sve intenzivnije medijske pozornosti i analize kako u poslovnim publikacijama tako i u glavnim medijima. Medijska pozornost prisilila je tvrtke da prouče, i u nekim slučajevima revidiraju, svoje politike i prakse u sferi DOP-a.

S privatizacijom i javno-privatnim partnerstvima uloga gospodarstva u društvenom razvoju suočava se sa sljedećim pitanjima:

- Koliko daleko tvrtke trebaju ići s obzirom na sve veća očekivanja?
- Gdje prestaje odgovornost poslovnih subjekata?

Od gospodarstva se sve više traži bavljenje problematikom koja izlazi iz kruga njegovih neposrednih područja utjecaja i koja se odnosi na aspekte šireg razvoja. Kako promjene i izazovi međusobno povezanog svijeta postaju sve složenijima, takvim postaje i odgovor gospodarstva, koji istovremeno mora biti i međunarodno prihvatljiv i praktičan na lokalnoj razini. Najnoviji primjer u kojem se ogleda prilika gospodarskih subjekata da se kolektivno uključe u rješavanje razvojne problematike jesu UNDP-ovi *Milenijski razvojni ciljevi*, koji su dio UN-ove *Milenijske deklaracije* usmjerene na 8 velikih izazova s kojima se svijet suočava. *Milenijski razvojni ciljevi* teže smanjenju siromaštva, unapređenju kvalitete života svih naroda i ostvarenju pozitivnije uloge globalizacije za sve ljude na svijetu.⁹

DOP se hrani kreativnošću i dinamičnošću dobrovoljnih aktivnosti i inicijativa kojima poduzeća slijede vlastite etičke norme, reagiraju na zahtjeve potrošača te zahtjeve i pritisak skupina ostalih dionika.

No postavlja se pitanje je li dobrovoljni pristup (prepuštanje tvrtkama da reagiraju na tržišne uvjete, inoviraju proizvode i procese te određuju norme) dovoljan? Je li to najbolji put naprijed? Bi li regulativa rezultirala stvaranjem najmanjeg zajedničkog nazivnika u normiranju DOP-a, zaustavljajući prirodenu kreativnost i inicijativu poslovnih subjekata za ostvarenjem napretka? Postoji li novi put, negdje između reguliranja propisima i dobrovoljnosti? Trenutačno, ovo je još uvijek neodgovoreno pitanje i otvoreno je za živu raspravu među zagovornicima DOP-a.

DOP U PROŠIRENOJ EUROPI

Europska komisija je DOP ugradila u temelje europske konkurencijske strategije i izdala je *Zelenu knjigu* (2001)¹⁰ kao osnovu svoje politike DOP-a. Zelena knjiga daje definiciju DOP-a i opisuje korake koje tvrtke, vlasti i civilno društvo mogu poduzeti kako bi konkretnije i detaljnije uobličili svoju aktivnost na području DOP-a. Nakon ovog dokumenta uslijedilo je *Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća: doprinos gospodarstva održivom razvoju*¹¹ (neslužbeno nazvano *Bijelom knjigom*) koje iscrta europski okvir djelovanja na području DOP-a. Priopćenje naglašava potrebu unapređenja znanja o DOP-u i njegovom utjecaju, potrebu razmjene iskustava i praćenja dobrih praksi, kao i razvoja vještina upravljanja društvenom odgovornošću. Ono isto sadrži izjavu o obvezi integriranja DOP-a u sve politike EU. Kao rezultat rastućeg interesa svjetskih i europskih tvrtki, oformljen je Europski višedionički forum o DOP-u (*European Multi-Stakeholder Forum on CSR*) i pokrenuta Europska poslovna kampanja o DOP-u 2005 (*European Business Campaign 2005 on CSR*): www.businesscampaign.org.

Prva europska iskustva u primjeni DOP-a pokazuju potrebu uključivanja vlasti u proces tako što će poticati primjenu

⁹ www.developmentgoals.org. Za dodatne informacije o tome kako poduzeća i poslovna udruženja mogu surađivati s UN-ovim sustavima, vladama i civilnim društvom i pomoći ostvarenju Milenijskih razvojnih ciljeva, molimo pogledajte *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. IBLF, 2003

¹⁰ EU Green Paper: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 2001: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2001/com2001_0366en01.pdf

¹¹ EU, *Communication concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf

odgovornih poslovnih praksi. U mnogim europskim zemljama pokazalo se da stvaranje poticajnog zakonodavnog okvira može biti ključni katalizator u promicanju svih sastavnica DOP-a. Na primjer:

- u Belgiji, 2002. godine, vlada je prihvatila zakon koji promiče društveno odgovornu proizvodnju, poznat pod nazivom *Zakon o etiketi s naznakom o društvenoj odgovornosti*;
- novousvojeni francuski Zakon o održivosti/trobilančnom izvještavanju zahtijeva od poduzeća izradu godišnjih izvještaja koji će sadržavati informacije o načinu na koji se ona odnose prema društvenim, ekološkim i gospodarskim posljedicama svoje djelatnosti; u Ujedinjenom Kraljevstvu vlada u okviru novog Operativnog financijskog pregleda isto tako od velikih tvrtki zahtijeva obvezno trobilančno izvještavanje;
- godine 1998. Ujedinjeno Kraljevstvo postavlja svog prvog ministra za DOP, a Francuska 2002. godine postavlja svog prvog ministra za održivi razvoj.

Globalizacijom tržišta i reintegracijom Europe, norme ponašanja poduzeća postaju univerzalnima čak i kada se primjenjuju na tranzicijska gospodarstva. Uloga DOP-a u tranzicijskim gospodarstvima srednjoistočne Europe (CEE) bila je vrlo važna u procesu tranzicije, osobito kada je riječ o problematici vezanoj uz naslijeđe komunističkog doba, uključujući tu nepostojanje tržišnog gospodarstva kao i ograničene poslovne sposobnosti, transparentnost, institucionalne nedostatke, zagađivanje okoliša, restrukturiranje/smanjivanje tvrtki u vlasništvu države itd.

DOP, premda nema široku primjenu u regiji srednje i istočne Europe, sada je znatno priznati i prihvaćeniji kao dio osnovnoga poslovnog rječnika, osobito u tvrtkama zemalja pristupnica EU, kako velikim tako i u tvrtkama koje su uključene u međunarodna partnerstva. Ova prihvaćenost može se prepoznati u činjenici da širom srednje i istočne Europe postoji više od 400 nacionalnih i međunarodnih tvrtki uključenih u programe aktivnoga korporativnog građanstva zajedno s IBLF-om i njegovim nacionalnim partnerima.¹² Ovi programi orijentirani su na praktična partnerstva u području obrazovanja, obuke mladih, razvoja poduzetništva i okoliša.

Ono što sada predstavlja izazov jest povećati opseg postojećih aktivnosti i podići razinu svijesti kako bi koncept o kojem je riječ bio šire prihvaćen i postao jednom od glavnih tema. Konkurencija će se pokazati značajnim problemom tvrtki iz srednje i istočne Europe kada budu izložene jačoj konkurenciji na širem europskom i svjetskom tržištu. Jačanje konkurentnosti zahtijevat će promjene u razmišljanju na mnogim razinama, kako u gospodarstvu tako, u jednakoj mjeri, i u drugim sektorima društva.

U suočavanju s društvenim izazovima današnjice očigledno je da sposobnosti i resursi poduzeća mogu upotpuniti i nadopuniti resurse središnje ili lokalne vlasti. Pristup utemeljen na partnerstvu između različitih sektora gospodarstva pokazao se kritičnim faktorom osobito u bavljenju sljedećom problematikom:

- sustavi obrazovanja kojima nedostaju mostovi između svijeta nastave i svijeta rada;
- nedovoljno ukorijenjena poduzetnička kultura – tamo gdje za ljude koji su završili školovanje postoji mogućnost samozapošljavanja i pokretanja poslovne djelatnosti kao iznimno značajnih pokretača dinamičnosti gospodarstva;
- pretvaranje načela dobrog upravljanja poduzećem u akciju i primjereno praćenje aktivnosti;
- izgradnja nastajućeg civilnog društva: s jedne strane, ono je aktivno, kritički promatra stanje demokratskih procesa i često osigurava postojanje temeljnih mreža društvene sigurnosti, no, s druge strane, i nadalje je vrlo krhko i ima izrazitu potrebu za poboljšanjem upravljačkih sposobnosti i resursima.

Izazovi su veliki, put koji vodi do pristupanja u EU težak je i još uvijek dug. No u pomicanju društveno odgovornog poslovnog djelovanja prema središtu društvenog interesa kao i u međusektorskom pristupu partnerstvu u odnosu na društvenu i gospodarsku problematiku postignut je značajan napredak u regiji srednje i istočne Europe te ostvaren pozitivan doprinos njenom tranzicijskom procesu. Nadamo se da će se to i nastaviti kao i proširiti na druge dijelove Europe.

Sljedeće poglavlje prikazuje korijene DOP-a u Hrvatskoj, promatrajući njegov kontekst, značajke, poslovnu opravdanost i ključne aktere. Poglavlje se isto tako bavi mnogim raznovrsnim primjerima dobrih praksi koji pokazuju da je DOP već uključen u poslovnu praksu mnogih hrvatskih tvrtki kao i da je postao trajnom poslovnom i razvojnom temom koja će, nadamo se, evoluirati u sredstvo ostvarenja promjena, konkurentnosti i daljnjeg razvoja.

¹² Bulgarian Business Leaders Forum, Czech Business Leaders Forum, Hungarian Business Leaders Forum, Polish Projects Office, molimo pogledajte dodatak 2.

POGLAVLJE II

DOP u hrvatskom kontekstu

DOP je definiran postojanjem odgovornog odnosa sa svim sektorima društva...filozofija poslovanja pomoću koje se obavljaju aktivnosti vođena je željom za uspjehom i učinkovitošću. Istinske vrijednosti koje pospješuju održivi razvoj i trostruki učinak.

■ **Vladimir FERDELJI**, generalni direktor, Elektro Kontakt

GENEZA DOP-A U HRVATSKOJ

Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem mnogo različitih činitelja, od kojih su neki specifični za Hrvatsku, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, a drugi suvremeni. Prostor i opseg ovog izvještaja ne dopuštaju odgovarajuću dubinu istraživanja svih njih, a mi ćemo se potruditi pozabaviti samo onim najbitnijima.

Mnoge od tvrtki koje su bile uključene u ovu procjenu smatraju koncept i praksu DOP-a relativno novim područjem, no njihovo poznavanje i prakticiranje "etičnog poslovanja", "brige za lokalnu zajednicu" te "proizvođačke kvalitete" seže duže u prošlost. Koncept zaštite okoliša je možda najjasniji primjer na koji način su globalni trendovi DOP-a utjecali na postojeće usmjerenje hrvatskog okruženja. Dragutin Špiljak, generalni direktor **Vetropack straže**, tvornice za proizvodnju stakla koja je sada u vlasništvu švicarske tvrtke, ustvrdio je: "Ne bih rekao da su Švicarci u našu tvrtku uveli brigu o okolišu i zajednici. Planovi za izgradnju pogona za reciklažu stakla sežu u prošlost sve do 1980-ih, no nismo imali mogućnost investiranja..." Stoga su u mnogim slučajevima inozemna ulaganja omogućila provedbu već postojećih planova za unapređenje standarda.

Pritom, jedinstveni jugoslavenski sustav samoupravljanja koji je nastao početkom 1970-ih kombinirao je visoku razinu "slobode" i mnoge elemente tržišnog gospodarstva koje su tvrtke primjenjivale uz istovremeno ostvarivanje čisto socijalnih ciljeva. U vremenu socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih klubova, kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena. Ipak, u to doba civilno društvo je bilo znatno slabije razvijeno nego danas, tako da su broj primatelja i njihova raznovrsnost bili daleko manji.

Socijalističko doba ostavilo je u naslijeđe visoku razinu zaštite radničkih prava i temeljnih radnih normi. Vrlo razrađen institucionalni okvir za ostvarivanje "radničkog samoupravljanja", unatoč njegovom retoričkom karakteru te uočenim nedjelotvornostima, uveo je vrijednosti i praksu sudjelovanja u procesu upravljanja poduzećem. Odista, aktualna podrška timskom radu i postupku konzultiranja dionika u hrvatskoj poslovnoj zajednici izgleda kao kombinacija suvremenih zapadnih pristupa upravljanju kvalitetom i poduzećem, te naslijeđa iz ranijih vremena.

UTJECAJ TRANZICIJE

Od pada Berlinskog zida u zemljama srednje i istočne Europe (CEE) i nekadašnjeg Sovjetskog saveza proces tranzicije iz socijalizma prema kapitalizmu, slobodnom tržištu i političkom pluralizmu karakteriziraju složenost i kontradiktornosti. Tranzicijski šok rezultirao je neviđenim snižavanjem zarada i opadanjem razine zdravlja i blagostanja.¹ U Hrvatskoj, kao i širom bivše Jugoslavije, na proces tranzicije utjecali su i rat, razaranja, porast nacionalizma među etničkim skupinama i prisilno preseljavanje širokih razmjera. Tek od 1995. godine možemo govoriti o postojanju teritorijalne "normalizacije" u Hrvatskoj, a konsolidacija demokracije trajala je do trenutka izborne pobjede koalicijske vlade lijevog centra u siječnju 2000., a koja je bila otvorena prema međunarodnoj zajednici.

¹ usporedi: UNICEF, 1994

Glede nacionalnog bogatstva, Hrvatska je skoro dostigla svoju prijeratnu razinu, s BDP-om od trenutanih 4.625 USD *po glavi stanovnika* koji iznosi skoro 30 posto aktualnog prosjeka EU. Visoki postoci rasta ostvaruju se uz istovremenu nisku inflaciju. Ipak, nejednakosti su sve veće. Na gornju trećinu onih koji zarađuju dohodak otpadaju tri četvrtine bruto nacionalnog dohotka, dok je ostatak uglavnom ravnomjerno raspoređen unutar preostale dvije trećine. Ova neobična socijalna struktura i erozija dohodovno srednjeg sloja prvenstveno se imaju zahvaliti lošoj regulativi na polju gospodarske tranzicije, neodgovarajućoj kontroli tog procesa te osobito lošoj privatizaciji početkom i sredinom 1990-ih.

Prema središnjoj Financijskoj agenciji (FINA-i) u Hrvatskoj je godine 2002. bilo više od 100.000 registriranih poduzeća. Od 62.385 tvrtki čijim podacima FINA raspolaže, 25 posto ukupne dobiti otpada na šest najprofitabilnijih tvrtki (Hrvatski Telecom HT, PLIVA, INA, TDR, VIPNet te Zagrebačka pivovara). Brojke Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD) za sredinu 2002. godine pokazuju da na hrvatski privatni sektor otpada samo 60 posto BDP-a, u odnosu na albanskih 75 posto, bugarskih 70 posto te rumunjskih 65 posto.

Slika socio-ekonomskog razvoja je složena, a pogoršale su je nejednakosti i neravnomjeran prijeratni razvoj kao i sam rat, koji je utjecao na razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Kao što je to slučaj u mnogim tranzicijskim zemljama, vlasti se i dalje snažno upliću u sve društvene i gospodarske procese, prisutna je visoka razina protekcionizma i klijentelizma, što sve skupa rezultira usporavanjem općeg razvoja.

ZAKONODAVNI I POLITIČKI OKVIR

Iznad gospodarskih aspekata tranzicije stoji potreba za postojanjem poticajnog okruženja u smislu zakonodavstva i politika u kojemu DOP može funkcionirati i napredovati. Premda je u ovom smislu u Hrvatskoj ostvaren značajan napredak (trenutačno okruženje ne postavlja zapreke prakticiranju DOP-a), zamjetan je nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje DOP-a. Stoga postoji priličan jaz između proklamiranih strategija i postojećih zakona, pri čemu se velik broj strateških planova ne provodi na odgovarajući način².

Zakonodavni i politički okvir može se podijeliti na dva ključna područja koja obuhvaćaju (1) propise i smjernice koji se odnose na osnovnu poslovnu djelatnost tvrtki i (2) propise koji se tiču doprinosa tvrtki javnom dobru u smislu njihove uključenosti u sam proces stvaranja javnih politika. Oporezivanje u kontekstu davanja tvrtki dobar je primjer u ovom smislu. Porezne olakšice zakonski uvedene 1993. godine u početku su bile ograničene na umjetnost i kulturu, proširivši se 1997. godine na sport. Istovremeno se tvrtke aktivno odvrćalo od pružanja potpore humanitarnim aktivnostima i aktivnostima poslijeratne obnove koje je provodio nevladin sektor, uključujući tu i zaštitu ljudskih prava i demokratizaciju. Slično tome, poticaji za zaštitu okoliša bili su ograničeni³.

Tek u siječnju 2001., zahvaljujući novom Zakonu o porezu na dobit i Zakonu o porezu na dohodak, tvrtkama i pojedincima omogućeno je da za iznose poklonjene neprofitnim organizacijama do razine od 2 posto ukupnih prihoda tijekom kalendarske godine umanje poreznu osnovicu. Uz posebnu dozvolu Ministarstva financija, neoporezive donacije mogu biti i u većem iznosu, čime se, kada je riječ o donacijama poduzeća, Hrvatska usklađuje s poreznim propisima drugih tranzicijskih zemalja srednje i istočne Europe.⁴

U mnogim od provedenih intervjua tvrtke su izrazile zabrinutost s obzirom na činjenicu da u primjeni DOP-a u Hrvatskoj Vlada i političari uvelike izostaju kao partneri, što se odnosi na propise, savjetovanje u postupku kreiranja politika i praćenja aktivnosti. Sve više se razgovara o održivom razvoju i DOP-u, no malo pozornosti se pridaje politikama koje bi trebale osigurati poticajno okruženje. Poduzeća djeluju u okruženju koje je u nekim aspektima "preregulirano", a u drugima opet "podregulirano", pri čemu u oba ova aspekta postoji manjak dijaloga i konzultiranja.

² vidi Starc et al., 2002.

³ Bežovan, 2002.

⁴ ibidem

GLAVNI ČINITELJI KOJI UTJEČU NA DOP U HRVATSKOJ

Važno nam je da nas se ne doživljava samo kao tvornicu u kojoj ljudi radom ostvaruju svoju egzistenciju, već i kao nosioca gospodarskog i društvenog razvoja ovog kraja.

■ **Dragutin ŠPILJAK**, generalni direktor, Vetropack Straža

Na osnovi istraživanja utvrđeno je da postoje četiri međusobno povezana činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u tvrtkama kao i na pristup DOP-u u Hrvatskoj. Ovi činitelji navode se u nastavku.

Vlasnička struktura

Vlasnička struktura tvrtke utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu.

- Privatno vlasništvo teži ubrzanom uvođenju inovativnih i učinkovitijih upravljačkih sustava, jer ono je više tržišno usmjereno i ima jednostavniji postupak donošenja odluka.
- Djelomično strano vlasništvo u većini proučavanih slučajeva imalo je pozitivan utjecaj na investiranje tvrtki u osnovne društveno odgovorne poslovne prakse. Kombinacija stranog i domaćeg vlasništva i upravljačke strukture isto tako je u nekoliko slučajeva dovela do inovativne sinergije.
- U tvrtkama u kojima su zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu čini se da postoji veća posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja radnih mjesta i investiranju u neposredno okruženje - zajednicu.

Vlasnička struktura tvrtke čini se posebno važna kada je riječ o odnosu tvrtke i šire zajednice. Neke tvrtke koje su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine.

Neke domaće tvrtke regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

Liderske sposobnosti

Intervjui s predstavnicima tvrtki kao i medijske prezentacije DOP-a jasno pokazuju značaj liderstva za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. U hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima, od kojih su se mnogi borili za opstanak tvrtke u kritičnoj tranzicijskoj fazi i tijekom rata 1990-ih. Jednom kad je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje s poboljšanim normama.

Osobni angažman, interesi, karizma i nadalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom ponašanju tvrtke. Širom hrvatske poslovne zajednice imena desetak pojedinačnih lidera stalno se spominju kada je riječ o glavnim promicateljima i liderima DOP-a u zemlji.

Veličina tvrtke

U Hrvatskoj je primjetno da je praksa DOP-a najuočljivija i najraširenija u većim tvrtkama. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća (MSP-a) i NVO-a govori nam da MSP-i redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod MSP-a se uočava nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša. U tom smislu, inicijativa Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo da MSP-ima subvencionira certifikaciju prema normama ISO te rastući interes za MSP-e koji pokazuje Hrvatski centar za čistiju proizvodnju mogli bi se pokazati

značajnima za promjenu trenda dominacije velikih tvrtki u razvijanju višedimenzionalnih pristupa DOP-u.

Sektor industrije Sva tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj - razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša – prisutna su u svim industrijskim sektorima. Ipak, uslužni sektor, osobito banke, tendiraju učinkovitijem i češćem korištenju navedenih područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Tvrtke koje se bave industrijskom proizvodnjom kao važne aspekte DOP-a češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološki učinkovitu tehnologiju.

POSLOVNA OPRAVDANOST DOP-A U HRVATSKOJ

Premda se DOP danas ne može smatrati dominantnim trendom poslovanja u Hrvatskoj niti ima značajan utjecaj na javno viđenje društvene uloge privatnog sektora, ovo istraživanje pokazalo je da se širom hrvatske poslovne zajednice DOP i zagovara i prakticira. Ipak, premda DOP dobiva sve veće priznanje, i nadalje ga se ne smatra instrumentom pomoću kojega bi se poduzeća uhvatila u koštac s nekim svojim složenim problemima, kao što su, na primjer, pitanja gospodarske održivosti, konkurentnosti te borba za promjenu široko rasprostranjenog negativnog stava prema poslovnom sektoru zbog kriminala i korupcije.

Premda se čini da koristi koje poduzeća mogu ostvariti usvajanjem strateških politika DOP-a nisu prepoznate, poduzeća uključena u ovu procjenu utvrdila su sljedećih pet područja u kojima se ostvaruju ključne koristi primjene odgovornih poslovnih praksi u Hrvatskoj.

KORISTI DOP-A IZ PERSPEKTIVE HRVATSKIH PODUZEĆA

Upravljanje ugledom i rizicima	U hrvatskom je kontekstu osobito važno imati ugled tvrtke koja vodi računa o razvoju zajednice i nacionalnom razvoju, a taj ugled uvjetovan je visokim socijalnim troškovim tranzicije i rata, te široko rasprostranjenim negativnim stavom prema privatnom sektoru kao nemilosrdnom i korumpiranom. Nekoliko hrvatskih tvrtki bilo je osobito uspješno u stvaranju prepoznatljivog imidža društveno osjetljive tvrtke. Operativna učinkovitost
Smanjenje troškova uz	istovremeno poboljšanje kvalitete postupaka upravljanja i samih proizvoda općenito se smatra ključnom poslovnom koristi investiranja u zaštitu okoliša. Zapošljavanje novog osoblja, motivacija i zadržavanje radne snage
Nesposobnost sustava obrazovanja da	zadovolji potrebe poslovnog sektora glavni je motiv koji stoji iza investicija tvrtki u stručni razvoj vlastitih zaposlenika, osobito u smislu upravljačkih sposobnosti, računalne pismenosti, stranih jezika i specifičnih tehničkih vještina. Pristup kapitalu i odnosi s investitorima
Premda u Hrvatskoj nedostaje	društveno odgovorno investiranje, uvođenje normi ISO izravno je povezano s izvoznom orijentacijom tvrtke i privlačenjem stranih investitora i poslovnih partnera u zemlju.
Konkurentnost i pozicioniranje na tržištu	Dok je s jedne strane pritisak potrošača u Hrvatskoj relativno slab, sve je veći interes za zaštitom domaće proizvodnje te favoriziranje genetski nemodificiranih proizvoda. Brojne hrvatske tvrtke sudjelovale su u kampanji “Kupujmo hrvatsko” Hrvatske gospodarske komore, što je u izravnoj vezi s njihovim vlastitim poslovnim interesima. S novim Zakonom o zaštiti potrošača od hrvatskih se tvrtki očekuje pridavanje veće pozornosti pravima potrošača na kvalitetne proizvode i usluge.

KLJUČNI AKTERI DOP-A U HRVATSKOJ

Uz poslovni svijet, aspekti DOP-a u Hrvatskoj se promiču i putem određenog broja poslovnih udruženja, ministarstava, stručnih organizacija, međusektorskih inicijativa, NVO-a i medija. Suradnja i koordinacija ovih aktivnosti u budućnosti bi mogle rezultirati višom razinom razumijevanja, a time utjecati i na to da se tvrtke, vlasti i javnost pridržavaju načela DOP-a.

POSLOVNA UDRUŽENJA

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR): Poslovna interesna skupina koja promiče primjenu pristupa i instrumenata održivog razvoja, prvenstveno u području okoliša. U suradnji s Privrednim vjesnikom publicira se posebno godišnje izdanje o održivom razvoju u Hrvatskoj.

Hrvatska gospodarska komora (HGK): Obvezno članstvo svih poduzeća, zasnovano na mreži županijskih komora od kojih svaka ima vlastite strukture za donošenje odluka. Nedavno je osigurala povratne informacije za potrebe Zakona o upravljanju otpadom i Zakona o zaštiti potrošača. Godišnja priznanja uspješnim tvrtkama, *Zlatna kuna* i priznanja za izvornost proizvoda. Planira se dodijeliti priznanja za primjenu DOP-a.

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP): Dobrovoljno članstvo i jednostavna organizacijska osnova omogućuju bolju reaktivnost u zakonodavnom procesu. Isključivi predstavnik poslodavaca u nacionalnom Gospodarsko-socijalnom vijeću, glavnom mehanizmu trostranog dijaloga.

Američka gospodarska komora (AmCham): Djeluje kao dodatni instrument umrežavanja, zagovaranja, informiranja o novim zakonskim inicijativama, promocije međunarodnih poslovnih normi i razmjene najboljih praksi između više od 190 međunarodnih i domaćih tvrtki aktivnih u Hrvatskoj. AmCham bilten redovno izvještava o temama održivog razvoja.

STRUČNE ORGANIZACIJE

Hrvatski centar za čistiju proizvodnju: Registriran u veljači 2000. Glavne aktivnosti su obrazovanje, savjetovanje, širenje informacija, javna promocija i organizacija novih projekata čišće proizvodnje. Centar je dosad surađivao s pedesetak tvrtki, različitih općinskih vlasti, NVO-a, ministarstava i poslovnih udruženja, a usmjeren je na "ekološko računovodstvo", integraciju čišće proizvodnje u sveučilišne programe te podršku MSP-ima na polju čišće proizvodnje i priprema za certifikaciju prema ISO-u 14001.

Hrvatsko društvo za kvalitetu (HDK): Zasnovano na dobrovoljnom članstvu više od 60 organizacija koje predstavljaju i poslovni i javni sektor. HDK objavljuje internetski tromjesečnik *E-kvaliteta* i organizira godišnje nacionalne konferencije o kvaliteti.

Hrvatska inicijativa za konkurentnost (CCI): Financira je USAID, a provode Nathan Associates Inc. i J.E. Austin Associates. CCI moderira nekoliko višedioničkih strateških inicijativa za konkurentnost. U suradnji s HUP-om CCI je podržao stvaranje "klastera" drvne industrije i turizma koji su osmislili vlastite strategije konkurentnosti.

MEDIJI

DOP se prvenstveno pojavljuje u specijaliziranim poslovnim medijima, kao što su npr. bilten HGK, Privredni vjesnik i Poslovni tjednik. Medijsko pokrivanje tema DOP-a općenito se ponajprije koncentriira na donacije i sponzorstva. Ipak, neke tvrtke počinju promicati svoju praksu DOP-a reklamiranjem. Tijekom analize medija u razdoblju od 1. lipnja do 31. srpnja 2003. pronađeno je ukupno 95 jedinica koje su se odnosile na neki od aspekata DOP-a. Mediji, osobito radio, sredstvo su mobilizacije za pojedine socijalne / humanitarne akcije.

VLADA

Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja: Razvija i nadgleda provedbu strategija i zakona koji se odnose na okoliš. Nekoliko inicijativa radi poticanja DOP-a, uključujući i godišnja priznanja za zaštitu okoliša koja se dodjeljuju tvrtkama, a od 2003. godine i posebna kategorija "društveno odgovornih poduzeća". Godine 2003. HEP je primio priznanje, a Zagrebačka banka i Dalmacijacement primili su posebne diplome.

Ministarstvo gospodarstva: Uključeno u nekoliko partnerskih projekata za čišću proizvodnju u suradnji s UNEP-om/UNIDO-om, Hrvatskim centrom za čistiju proizvodnju i međunarodnim donatorima. Isto tako uključeno je u inicijativu HGK *Kupujmo hrvatsko*, koja promiče potrošnju domaćih proizvoda.

Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (MOMSP): U siječnju 2003. godine MOMSP je pokrenuo novi program financijskih poticaja za zanatske poduzetnike, zadruge, MSP-e i ustanove koje imaju do 250 zaposlenika zainteresirane za uvođenje ISO-normi, uključujući tu sustave upravljanja kvalitetom ISO 9001/2000, sustav upravljanja okolišem HRN EN ISO 14001, i ostalih.

Vladin Ured za udruge: Osnovan 1998. godine s osnovnim zadatkom olakšavanja Vladine suradnje s NVO-ima i osiguravanja transparentnosti postupka odobravanja donacija središnje vlade. Ured je bio koristan u smislu stvaranja pozitivnih promjena u sferi zakonodavstva civilnog društva, uključujući porezne olakšice za korporativno davanje. Nova Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva planira staviti naglasak na međusektorska partnerstva.

MEĐUSEKTORSKE INICIJATIVE

Nacionalno vijeće za konkurentnost (NCC): Pokrenula ga je hrvatska Vlada u veljači 2002. godine kao odgovor na zahtjev najviših poslovnih lidera za osnivanjem višedioničkog foruma putem kojega bi se mogao ostvariti strateški pristup izazovima hrvatskog gospodarstva na području konkurentnosti. Vijeće je izraslo u djelatan forum za razmjenu stavova među vodećim osobama politike, poslovnog svijeta, sindikata do akademskog svijeta. Vijeće se usredotočilo na problematiku razvoja ljudskih resursa, inovacije i razvoj tehnologije, regionalni razvoj i stvaranje "klastera", razvoj MSP-a, vladavinu zakona, liderstvo i promjene u načinu razmišljanja, te smanjenje troškova.

NEVLADINE ORGANIZACIJE

U cijeloj Hrvatskoj ima više od 20.000 registriranih NVO-a, od organizacija posvećenih zagovaranju velikih politika na nacionalnoj razini i ostvarenju društvenih promjena do manjih, "baznih" organizacija u zajednici koje rade na pružanju usluga ili lokalnom razvoju. Dvije su glavne skupine NVO-a koji se bave DOP-om:

- (1) Promicatelji međusektorskih partnerstava i korporativnog davanja uključujući edukaciju, NVO-e za pružanje podrške te one koji posreduju u ostvarivanju međusektorske suradnje u zajednici sa svrhom promicanja lokalnog razvoja; i
- (2) Organizacije za praćenje postignuća poduzeća u sferi društvenih davanja i okoliša. Trenutačno je u Hrvatskoj malen broj NVO-a koji su sposobni učinkovito nadzirati i vršiti pritisak na poslovni sektor. Oni koji su u svojim aktivnostima bili učinkoviti pripadaju području zaštite okoliša, ženskih prava i prava potrošača.

HRVATSKI MEDIJI I DOP

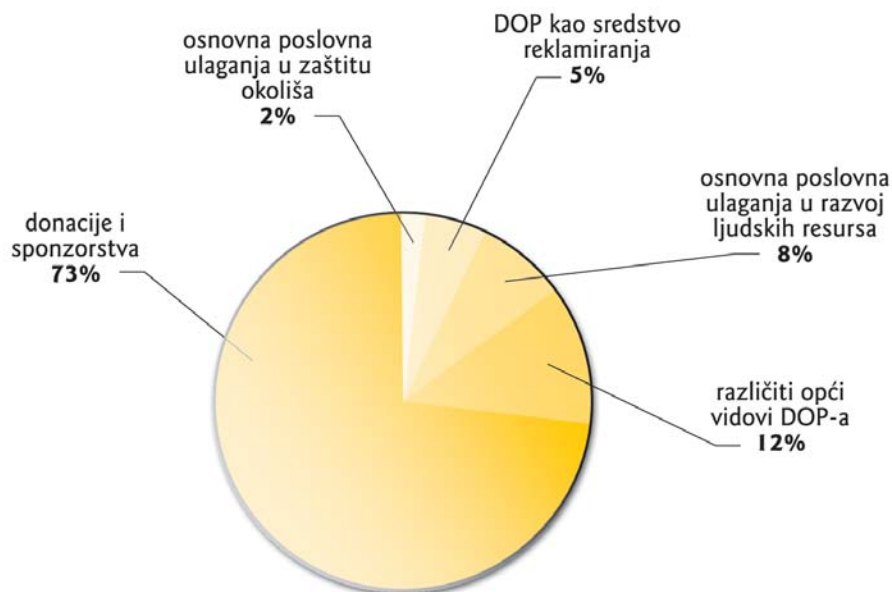
Mediji općenito obavljaju važnu ulogu "kontrolora" svih sektora društva i, kako je naglasio predstavnik *Renaulta*, "u konačnici, mediji oblikuju javno mnijenje". Analizom medija provedenom u razdoblju od 1. lipnja do 31. srpnja 2003. utvrđeno je da se društvenu odgovornost poduzeća kao glavnu medijsku temu prvenstveno obrađuje u specijaliziranim poslovnim medijima kao što su informativni bilten Hrvatske gospodarske komore, *Privredni vjesnik* i *Poslovni tjednik*.

Analiza materijala sakupljenog praćenjem medija pokazuje da najveću medijsku zastupljenost imaju sponzorstva i donacije (69 od 95 članaka), što je i za očekivati s obzirom na njihovu marketinšku vrijednost i medijski interes za javna događanja na tom polju. Znatno manje su zastupljeni tekstovi o DOP-u općenito (11 od 95 članaka), razvoju ljudskih resursa (8 od 95 članaka) i izravnim ulaganjima u zaštitu okoliša (2 od 95 članaka). Potonja skupina tekstova o osnovnim praksama DOP-a i sveukupnim strategijama pojavljuje se češće u specijaliziranim poslovnim biltenima i priložima.

Zanimljiv i još uvijek neobičan oblik predstavljanja praksi DOP-a u medijima su plaćeni oglasi Zagrebačke banke i *Ericssona Nikole Tesle* (5 od 95 članaka), pri čemu se DOP izravno koristi kao prilika za marketing i jačanje robne marke.

MEDIJSKA POKRIVENOST DOP-A

Medijska pokrivenost DOP-a u hrvatskom tisku (95 članaka, 1. lipanj - 31. srpanj 2003.)



Dodatna uloga medija je njihova sposobnost mobiliziranja različitih **dionika** oko zajedničkih ciljeva, što dobiva posebnu javnu prepoznatljivost kada je riječ o masovnim humanitarnim akcijama. Teško da u Hrvatskoj postoji ijedna tiskovina ili elektronički medij koji nije bio uključen u takve akcije. Ipak vrijedi istaknuti primjer *Obiteljskog radija*, koji sebe naziva "radijom s dušom", i više od 300 humanitarnih akcija koje je pokrenuo u sedam godina od svog osnivanja. Osim toga, podržao je različite akcije koje su drugi pokretali. Tu činjenicu *Obiteljski radio* u svojoj monografiji, izdanoj na svoju petu obljetnicu, ističe ovako: "Akcije pored svoje marketinške važnosti za sam radio isto tako polaze od opće prihvaćenih etičkih načela koja počivaju na 'obiteljskim temeljima' našeg programa, tj. na međusobnoj solidarnosti i koristi za sve uključene strane."

DRUŠTVENO ULAGANJE I FILANTROPIJA

Tvrtke ulažu u svoje zajednice na više načina. Financiranje ili davanje proizvoda za potrebe projekata zajednice čine se najčešćim trendom među hrvatskim tvrtkama. Ipak, nekoliko tvrtki otišlo je dalje od pukog financiranja pa osiguravaju druge resurse, vještine i vrijeme u nastojanju da potpomognu društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju. Ukorištenost u zajednici jedna je od osnovnih značajki koje većina tvrtki u Hrvatskoj naglašava kao integralni dio svoje poslovne djelatnosti. Motivacija tvrtke da se uključi u zajednicu podrazumijeva:

- kod nacionalnih tvrtki – trajnu prisutnost i tradiciju
- kod međunarodnih tvrtki – “dozvolu za obavljanje djelatnosti”.

Među pristupe problematici uključenosti u zajednicu spadaju:

- Ad hoc korporativno davanje koje omogućuje elastičnost i reagiranje na točno određenu potrebu – osobito bitno s obzirom na hrvatski poslijeratni kontekst karakteriziran višestrukim procesima tranzicije.
- Strukturirani sustavi korporativnog davanja, tj. godišnji natječaji

Tvrtke su sklone praviti jasnu razliku između tržišno motiviranih sponzorstava i “donacija motiviranih srcem” koje nisu nužno sastavni dio marketinške strategije. Općenito, tvrtke ulaze u sponzorstva iz marketinških razloga, dok su donacije njihov odgovor u smislu pružanja potpore zajednici i nisu nužno dio marketinške strategije. Ipak, donacije se u različitim situacijama koriste kako bi se popravio imidž tvrtke u zajednici, npr. u slučaju banke ili tvrtke koja otvara novu podružnicu i istovremeno nudi donaciju lokalnoj zajednici.

Trenutačno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu. To je rezultat nedovoljnog prepoznavanja te nedostatka vizije i razumijevanja od strane poslovnih krugova da se ovaj aspekt DOP-a može promatrati kao “poslovna prilika”, dok na strani civilnog društva/zajednice nedostaju vizija i znanje o poslovnom svijetu te menadžerske sposobnosti da se podrška poslovnog svijeta “upregne” na obostrano korisan način.

DIJALOG O POLITIKAMA, ZAGOVARANJE I JAČANJE INSTITUCIJA

Dijalog o politikama odnosi se na uključivanje gospodarstva u aktivnost vlasti i civilnog društva u obliku dijaloga i konzultacija putem kojih će se pomoći oblikovanju i zagovaranju promjena u politikama. Posredničke organizacije, tj. poslovna udruženja i organizacije koje olakšavaju međudjelovanje različitih sektora društva, imaju u tome važnu ulogu. Mediji isto tako igraju važnu ulogu kao sektor (odgovorno novinarstvo i izvještavanje) i kao mehanizam zagovaranja aktivnog i otvorenog civilnog društva. U Hrvatskoj se međusektorski dijalog o politikama još uvijek ne odvija na redovnoj osnovi, premda postoje primjeri međusektorskih inicijativa i mehanizama kao što su HRPSOR, HUP, HGK, Nacionalno vijeće za konkurentnost te neke inicijative koje su započeli NVO-i.



OSNOVNE POSLOVNE AKTIVNOSTI

U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući tu i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:

■ **Zaposlenost i stvaranje bogatstva:**

izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta, što je osobito važno u državi sa službeno 18 posto nezaposlenih i visokim stupnjem regionalnih odstupanja i koja se nalazi u složenom procesu industrijskog restrukturiranja. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.

■ **Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa:**

uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Međunarodne i veće nacionalne tvrtke imaju vrlo atraktivne programe razvoja stručnih i upravljačkih vještina, kako interne tako i izvan tvrtke u partnerstvu s poslovnim školama. Sportska i kulturna udruženja unutar tvrtke, kao i obiteljski te otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika te unutrašnje organizacijske klime, godišnji bonusi za iznimne rezultate isto tako su dio politike ljudskih resursa u nekim većim tvrtkama.

■ **Jednake mogućnosti i raznolikost:**

Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir isto tako podržava žene u radnoj populaciji. Ipak, neke veće tvrtke započinju s

primjenom sustavnijeg pristupa ovoj problematici. Neke tvrtke razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.

■ **Razvoj lanaca opskrbe/vrijednosti:**

pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim tvrtkama, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketinškog obuhvata. Određeni broj većih hrvatskih tvrtki investira u svoje lance opskrbe širom zemlje.

■ **Transfer znanja i tehnologije:**

obično od međunarodnih prema nacionalnim tvrtkama koje u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.

■ **Marketing u dobru svrhu:**

premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica su ga primjenjivali.

■ **Poslovne norme i upravljanje:**

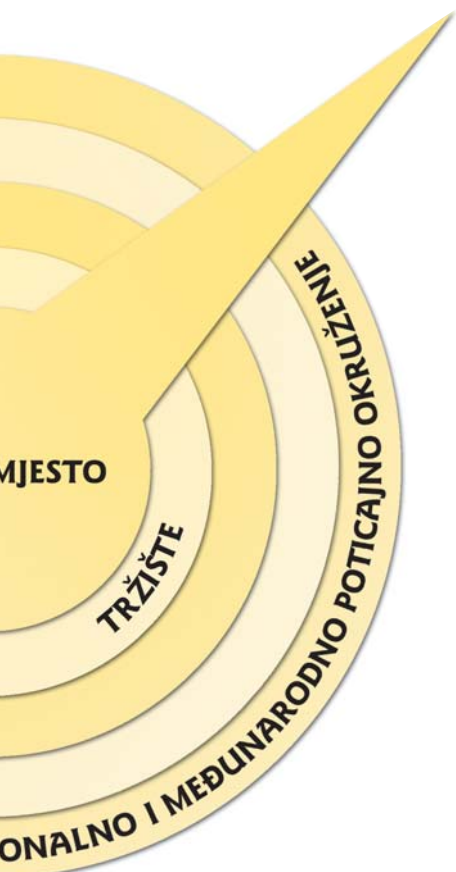
poslovanje u skladu s dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza. Ova problematika dobiva na važnosti i njome se bave neka od poslovnih udruženja.

■ **Odnosi s potrošačima:**

u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.

■ **Integritet proizvoda:**

radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a tvrtke su pod nadzorom skupina za pritisak.



Okvir prilagođen prema:

Nelson, J., *Building Competitiveness and Communities*, PWIBLF u suradnji s UNDP-om i Svjetskom bankom, 1998.

KLJUČNA PODRUČJA DOP-A U HRVATSKOJ

(DOP je) ...doprinos poduzeća dobiti šire zajednice budući da se poduzeće može razvijati samo u zajednici koja se razvija.

■ **Tomislav THÜR**, glavni tajnik, Atlantic grupa

U tijeku ove procjene utvrđeno je nekoliko dominantnih kretanja te područja DOP-a u Hrvatskoj koji su svi usko povezani s prevladavajućom tradicijom ukorijenjenosti u zajednici, održivim razvojem, upravljanjem kvalitetom kao i s utjecajima globalizacije te posebnim tranzicijskim socio-ekonomskim i političkim stanjem zemlje.

- Osnovne poslovne prakse (posebice ulaganje u razvoj ljudskih resursa, obuku i obrazovanje; unapređenje normi kvalitete proizvoda i postupaka; briga o potrošaču – sve to se smatra važnim sastavnicama konkurentnosti);
- Razvoj zajednice (ulaganje u zajednicu prvenstveno putem donacija organizacijama civilnog društva i NVO-ima u sferi zdravlja, sporta, djece, mladih i društveno marginaliziranih skupina);
- Okoliš (ulaganje u tehnologiju i unapređenje procesa upravljanja okolišem).

Prethodni dijagram daje pregled praksi DOP-a u Hrvatskoj koristeći se okvirom DOP-a iz poglavlja I, koji utvrđuje tri široka područja kroz koja se ostvaruju odgovorne poslovne prakse: (1) osnovne poslovne aktivnosti, uključujući problematiku radnih mjesta i tržišta, (2) uključenost u zajednicu i (3) dijalog o politikama, zagovaranje i jačanje institucija.

(DOP je) ...usmjerenost tvrtke na brigu o potrebama zajednice i okolišu, koja se očituje u dugoročnom planiranju poslovnih strategija i aktivnosti, kao i svakodnevnom poslovanju, na svim razinama, od menadžmenta preko zaposlenika do dobavljača, te prema Vladinim i nevladinim institucijama, drugim tvrtkama, medijima i općoj javnosti.

■ **Katarina ĆEBULC**, glasnogovornica, Dubrovačka banka

KLJUČNA PODRUČJA DOP-A U HRVATSKOJ – PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Pomoću niza intervjua, pregleda te pretraživanja Interneta identificirano je nekoliko različitih praksi povezanih s DOP-om. Niže je istaknuto nekoliko dobrih praksi u Hrvatskoj u tri područja – osnovne poslovne aktivnosti, uključenost u zajednicu i dijalog o politikama.

OSNOVNE POSLOVNE AKTIVNOSTI

Osnovne poslovne aktivnosti koje su identificirane kao dobre prakse u Hrvatskoj uglavnom su usmjerene na edukaciju i razvoj ljudskih resursa, jednake mogućnosti i raznolikost, odgovorno restrukturiranje i smanjenje radne snage, razvoj lanca opskrbe/vrijednosti, transfer znanja i tehnologije, marketing u dobru svrhu, reklamiranje te odnose s potrošačima.

EDUKACIJA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Većina međunarodnih i velikih nacionalnih tvrtki razvila je kako interne tako i vanjske mogućnosti edukacije i stručnog razvoja za svoje zaposlenike. S druge strane, MSP-i se uglavnom oslanjaju na samoobrazovanje ili polaganje edukacijskih programa koje organiziraju veća udruženja unutar svog područja rada.

Međunarodne tvrtke koje posluju u Hrvatskoj, kao na primjer **Siemens, DHL, Coca-Cola, Unilever, Microsoft i Ericsson Nikola Tesla**, nude pristup razvoju stručnih i upravljačkih vještina u vidu internih programa i mogućnosti koje se otvaraju u okviru njihovog međunarodnog poslovanja. Većina velikih međunarodnih i nekih hrvatskih tvrtki isto tako nudi podršku u poboljšanju znanja stranih jezika i razvoju vještina rada na računalu.

Mogućnosti edukacije koje veće tvrtke nude ponekad se razvijaju u tijesnoj suradnji s poslovnim školama ili pak unutar same tvrtke. Na primjer, tijekom zadnjih nekoliko godina više od 100 zaposlenika u **Podravci**, jednom od najvećih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda, završilo je program koji je razvijen u suradnji s IECD-om Bled (Slovenija), međunarodnom školom menadžmenta. Istovremeno, Podravkin Sektor za razvoj poslovanja inicirao je specijalan projekt *Podravka - kompanija sa srcem* usmjeren na mlade zaposlenike kako bi im pomogao u strateškom promišljanju kako budućnosti tvrtke tako i vlastitog profesionalnog razvoja.

Jedna od vodećih tvrtki kada je riječ o ljudskim resursima i sustavima stručnog razvoja jest PLIVA, koja je prije nastanka poslovnih škola u Hrvatskoj djelovala kao "inkubator poslovnih upravljačkih vještina" educirajući i razvijajući vještine upravljačkog kadra koji bi odlazio raditi negdje drugdje. Edukacijski programi u Edukacijskom centru **PLIVA** uključuju razvojne seminare na polju temeljnih sposobnosti, upravljačkih vještina, poslovnih aspekta farmaceutike, računalnih vještina i stranih jezika. **Zagrebačka banka** prva je tvrtka bankovnog sektora koja je još 1992. otvorila vlastiti edukacijski centar. Ovaj centar bio je okosnica osposobljavanja i održavanja razvoja stručnjaka banke na svim razinama upravljanja unutar banke, a isto tako je imao aktivnu ulogu u vođenju organizacijskih promjena. K tome, program **Zagrebačke banke** EDUKA i **Lurin** obrazovni program mladih potencijala pod nazivom SMART redovito u svoj nastavni program uključuju održivi razvoj i DOP.

ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Veće tvrtke kao što su **Chromos, PLIVA i Coca-Cola Beverages Hrvatska** redovno provode ocjene unutrašnje organizacijske klime sa svrhom daljnjeg unapređenja procesa proizvodnje i povećanja razine zadovoljstva zaposlenika.¹ Praćenje rezultata se isto tako provodi u nekim tvrtkama, kao što je npr. **PBZ American Express**. Zaposlenicima koji su ostvarili najbolje rezultate u odnosu na zacrtane ciljeve dodjeljuju se i godišnje nagrade u novcu. **ISKON Internet** primjer je tvrtke koja primjenjuje dvosmjerni način ocjene rezultata, čime zaposlenicima omogućuje preuzimanje veće odgovornosti za vlastiti stručni razvoj i oblikovanje organizacijske klime.

¹ Večernji list, 19. veljače 2003.

JEDNAKE MOGUĆNOSTI I RAZNOLIKOST

Određeni broj tvrtki u Hrvatskoj počeo se baviti problematikom jednakih mogućnosti na radnom mjestu. Djelomično zbog rastuće važnosti normi EU, Sabor je nedavno usvojio novi Zakon o ravnopravnosti spolova. Povijesno promatrano, žene u radnoj snazi Hrvatske sudjeluju u visokom postotku, a isto tako je visoka i razina njihovih tehničkih vještina i kvalifikacija.

Prava zaposlenih majki i trudnica zajamčena su zakonom, tako da su rijetka dodatna nastojanja poslodavaca da im pomognu u zadovoljenju kako profesionalnih tako i obiteljskih potreba. Među nekolicinom primjera gdje su poslodavci usvojili određene politike u tom smislu nalazi se i **Ericsson Nikola Tesla**, koji roditeljima u slučaju da ne postoji mogućnost drugačijeg rješenja omogućuje dovođenje djece na radno mjesto. Premda se ova mogućnost ne koristi prečesto, ona značajno pridonosi općem zadovoljstvu zaposlenika. Postoje i druge tvrtke koje pokušavaju izaći u susret potrebama roditelja, osobito majki, tako što im nude dodatne dane godišnjeg odmora i prilagodljivo radno vrijeme. Prema našim saznanjima, nema poduzeća koja svojim zaposlenicima nude čuvanje djece, premda ih ima nekoliko koja su nedavno objavila planove otvaranja centara za skrb o djeci u skorijoj budućnosti, a među njima su **VIPnet, HT Mobile i Agrokor**.

38

SMS, hrvatsko poduzeće za proizvodnju maslinovog ulja i prehrambenih proizvoda sa sjedištem u Splitu u značajnoj mjeri se posvećuje regionalnom socioekonomskom razvoju. Ova tvrtka je problematiku zapošljavanja dovela na stepenicu više u odnosu na mnoge druge tvrtke. SMS posebnu pozornost daje mogućnostima zapošljavanja društvenih skupina koje su marginalizirane na tržištu radne snage, uključujući tu žene starije od 45 godina, bivše ovisnike o narkoticima, neiskusne mlade ljude i socijalne slučajeve. SMS, zajedno s nekim drugim tvrtkama, kao što je to na primjer **Atlantic grupa**, isto tako koristi mogućnosti koje nudi Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), koji osigurava subvencije za osobe koje su tek završile školovanje, osobe s invaliditetom, branitelje, te sredovječne radnike izložene visokom riziku kronične nezaposlenosti.

Đuro Đaković Specijalna vozila d.d., proizvođač različitih vrsta vozila, jedinstven je primjer tvrtke koja je svjesno odabrala dobavljača na osnovi humanog interesa. Tvrtka je odabrala URIHO, **Ustanovu za rehabilitaciju hendikepiranih osoba profesionalnom rehabilitacijom i zapošljavanjem**, kao svog glavnog dobavljača presvlaka za vozila koja proizvodi. Dinko Radičević, direktor Komercijalnog odjela, objasnio je to ovako: "Premda je njihova ponuda bila viša za 50 kn od drugih, kvaliteta je bila jednaka, pa se rukovodstvo jednoglasno odlučilo za URIHO kao našeg dobavljača. Među nama nije bila potrebna čak niti neka posebna rasprava – bila je to spontana, humana odluka."

ODGOVORNO RESTRUKTURIRANJE I SMANJENJE RADNE SNAGE

Uz financijske pakete za radnike koji su višak, što je uglavnom glavni način rješavanja problema smanjenja radne snage, među nekolicinom tvrtki bilo je i inovativnijih pristupa ovom problemu, pri čemu napominjemo pomoć zaposlenicima u traženju novog radnog mjesta odnosno stvaranju vlastitog poduzeća.

Erste Bank je u procesu spajanja s **Riječkom bankom** igrala ulogu sličnu onoj agencije za zapošljavanje tako što je suvišnim radnicima pomogla u traženju novoga posla. U drugom primjeru, švicarski vlasnici **Tvornice cementa Koromačno** (sada pod nazivom **Holcim Croatia**) pomogli su radnicima koji su nakon privatizacije postali višak u otvaranju vlastitih poduzeća i osiguravanju izvora prihoda uz istovremeno zadržavanje veza s tvrtkom u ulozi dobavljača. **Ericsson Nikola Tesla** je tijekom procesa restrukturiranja i racionalizacije ponudio natječajni paket za suvišnu radnu snagu kao i prostor za poslovni inkubator te savjetodavnu pomoć. Tvrtka je ovim bivšim zaposlenicima financirala prekvalifikaciju i dobivanje dodatnih svjedodžbi u suradnji sa Zavodom za zapošljavanje, a sa svrhom olakšavanja pronalazjenja drugog zaposlenja ili otvaranja vlastitog poduzeća, pri čemu su mnoga od njih sada postala dijelom Ericssonova lanca vrijednosti.

RAZVOJ LANCA OPSKRBE/VRIJEDNOSTI

Nekoliko je primjera praksi DOP-a koje se odnose na dodatno ulaganje u sposobnosti dobavljača, kao što su znanje, vještine i marketinški obuhvat. Na primjer, **SMS i Plenković**, proizvođač hrane i proizvođač vina, educiraju poljoprivrednike o organskoj poljoprivredi; **PZ Auto** obučava prodajne zastupnike na polju brige o klijentima; **Agrokor**, u suradnji s Ministarstvom poljoprivrede i šumarstva, započeo je pilot projekt organskog uzgoja pilića u koji su uključeni BLOPA iz Osijeka, NVO koji se bavi organskom proizvodnjom, te obiteljsko gospodarstvo koje od partnera prima redovitu tehničku pomoć.

Lura, najveći hrvatski proizvođač mliječnih proizvoda surađuje s više od 28.000 proizvođača mlijeka i zadruga širom zemlje. Tvrtka obuhvaća proizvođače iz nekad ratom zahvaćenih područja, gdje je obiteljima životno važno redovno plaćanje i besplatna oprema za spremanje proizvoda, jer radi se o izoliranim, raseljenim područjima kao što je Lika gdje obitelji nemaju drugih izvora prihoda, a izravan pristup regionalnim tržištima vrlo je otežan. Lurino osoblje za terenski rad nudi besplatnu edukaciju, savjete, opremu i zajmove. Investiranje ove tvrtke u domaću proizvodnju mlijeka može se promatrati kao vitalni interes tvrtke za osiguranjem dovoljnih i odgovarajućih resursa, ali isto tako i kao strateški izbor da se podrži domaća proizvodnja unatoč mogućim višim početnim troškovima. S ciljem poticanja rasta poljoprivrednih gospodarstava i poboljšanja kvalitete mlijeka, Lura je dobavljačima pružila edukaciju, sustavnu kontrolu kvalitete kao i program zajmova. Godine 2002. Lura je po prvi puta mlijeko kupovala samo na domaćem tržištu, što tvrtka smatra velikim uspjehom s obzirom da je ukupni manjak na domaćem tržištu oko 30 posto.

39

TRANSFER ZNANJA I TEHNOLOGIJE

Microsoft Hrvatska je možda nabolje artikulirani primjer prenošenja znanja i tehnologije na svoje distributere, lokalne hrvatske tvrtke, pri čemu je to prenošenje znanja suštinski važna sastavnica pri uspostavi lokalnog ICT tržišta. To se uklapa u strategiju globalnog korporativnog građanstva ove tvrtke i jasno se objašnjava u njenom izvještaju o korporativnom građanstvu:

“Ovakvo udruživanje pomaže našim partnerima u povećanju prihoda, smanjenju troškova, bržem izbacivanju novih proizvoda na tržište te poboljšanju njihovog imidža na tržištu tako što će se njihovi vlastiti proizvodi vezati uz robnu marku Microsofta. Prema podacima IDC-a (International Data Corporation) i podacima o prihodima Microsofta, na svaki Microsoftov zarađeni dolar u 2001. godini naši partneri su stvorili 8 dolara prihoda... Microsoft u tome može uspjeti jedino ako su i naši partneri uspješni. Da bi se to postiglo, moramo osigurati instrumente, sredstva, edukacijske mogućnosti i resurse koje partneri trebaju, te omogućiti dosljedan tok informacija u oba smjera. Microsoft razvija nove inovativne programe kako bismo našim partnerima omogućili uspjeh, a unutar tvrtke provodimo velika, opsežna ulaganja kako bismo stvorili okvir koji će omogućiti da naš partnerski 'eko-sustav' i nadalje bude snažan i živahan.”

MARKETING U DOBRU SVRHU

Marketing u dobru svrhu, koji je po prvi put u svijetu prije dvadeset godina pokrenuo **American Express**, znači da tvrtka određeni postotak svoje prodaje veže za ostvarenje određenog društvenog cilja. Postupajući na taj način, tj. skupljajući sredstva koja će se pokloniti za ostvarenje utvrđenog cilja, tvrtka svoj imidž popravlja u imidž “tvrtke kojoj je stalo”.

Nedavan primjer marketinga u dobru svrhu u Hrvatskoj dogodio se u periodu od listopada 2002. do siječnja 2003., kada su hrvatski lanac supermarketa **Konzum** i tvrtka **Procter & Gamble** udružili snage u skupljanju sredstava za potrebite. Kampanja *Darujmo im osmijeh* bila je usmjerena na jačanje imidža Konzuma i P&G-a kao društveno odgovornih tvrtki. Određeni postotak prodaje osam najpopularnijih P&G-ovih proizvoda u Konzumovim trgovinama koje se nalaze u tri hrvatska grada – Zagrebu, Rijeci i Splitu – odvojen je za unaprijed određene ciljeve: Bolnici za djecu s posebnim potrebama *Goljak* u Zagrebu, Domu za djecu *Ivana Brlić Mažuranić* u Rijeci te Centru za gluhu djecu i djecu s cerebralnim oštećenjem *Slava Raškaj* u Splitu. Ova akcija ostvarila je veliku medijsku pokrivenost putem novina, radija i Interneta, a Konzum i P&G ostvarili su povrat od 78.000 eura na početno uloženi 2.000 eura. Ovaj pristup svi uključeni smatrali su toliko uspješnim da će Konzum i P&G nastojati ponoviti u budućnosti.

REKLAMIRANJE

Tvrtke koriste reklamu da bi kupce navele na kupnju određenog proizvoda na osnovi kvalitete, cijene i robne marke. Reklama je obično usmjerena na sam proizvod. Ipak, nedavno je nekoliko hrvatskih tvrtki započelo otvoreno oglašavati svoje aktivnosti na polju DOP-a, koristeći ga kao mogućnost marketinga i kreiranja imidža robne marke. Neke su tvrtke počele uviđati da informiranjem sadašnjih i mogućih klijenata o svojim aktivnostima u sferi DOP-a mogu educirati potrošače i utjecati na njihovu odluku da odaberu određeni proizvod i uslugu upravo društveno odgovorne tvrtke, a ne neke druge. Na primjer, **Zagrebačka banka** u reklamne kampanje uključuje svoju politiku održivog razvoja te ističe priznanje za DOP koje je primila od Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja 2003. godine, a isto tako i informacije o svojim ekološkim projektima i glavnim humanitarnim aktivnostima. **Ericsson Nikola Tesla** u svoje reklamne aktivnosti uključuje pojam "korporativnog građanstva" uz naglasak na uključenost tvrtke u zajednicu: "Kao dobar građanin mi smo svjesni društvene odgovornosti i time u zajednici ostavljamo svoj trag." **Coca-Cola Beverages Hrvatska** putem svojih oglasa u *Privrednom vjesniku* govori o različitim aktivnostima u sferi DOP-a koje je tvrtka provela i uvodi godinu 2005. kao "europsku godinu društvene odgovornosti poduzeća." **Lura** oglašava svoj rad na zaštiti okoliša i razvoju lokalne zajednice. Ovakvim oglašavanjem tvrtke izlaze iz domene proizvoda kako bi istaknule svoje politike i pristupe. Na taj način tvrtke informiraju potrošače o svojoj "reaktivnosti" i novoj ulozi gospodarstva. To isto tako pridonosi superiornosti vlastite robne marke i njenoj konkurentskoj prednosti.

ODNOSI S POTROŠAČIMA

Na osnovi provedenih intervjua, materijala tvrtki i analize medija evidentno je da dodatne usluge i proizvodi koji se potrošačima besplatno nude predstavljaju široku marketinšku praksu u hrvatskim industrijskim sektorima. Mnogima od ovih usluga i proizvoda, uključujući tu i besplatnu kućnu dostavu, značajne popuste za dodatne usluge, besplatnu brigu o djeci, kulturne događaje, programe zdravstvenog savjetovanja i tehničku pomoć osobama s invaliditetom, želi se postići izravan pozitivan utjecaj na financije potrošača, zdravlje i kvalitetu društvenog i kulturnog života. U situaciji kada odgovornost tvrtki prema kupcima proizlazi iz vlastite inicijative, usvajanje prvog hrvatskog Zakona o zaštiti potrošača 8. rujna 2003. prekretnica je kada je riječ o obvezama tvrtki prema potrošačima. Unatoč činjenici da ovaj zakon sadržava brojne odredbe koje zahtijevaju prilagodbe u poslovanju i na strani proizvođača i na strani trgovaca, anketa koju je udruga *Potrošač* provela u rujnu 2003. godine na Zagrebačkom velesajmu pokazuje da je 97 posto predstavnika gospodarstva čulo za taj zakon, ali ga nisu pročitali. Stoga, bar neko vrijeme, već i samu činjenicu da se neka tvrtka pridržava slova zakona udruženje potrošača smatrat će znakom društveno odgovornog ponašanja. To ilustrira Ilija Rkman, predsjednik udruge **Potrošač**, koji je pohvalio **Brodomekur** iz Splita zato što je jedna od rijetkih tvrtki koje su za sve zaposlenike organizirale edukaciju o odredbama novog zakona pod sloganom "Poštujemo potrošača, zaštitimo sebe". Način na koji će udruge potrošača definirati društveno odgovornu praksu bit će prepoznatljiviji kada se 2004. godine objave prva priznanja za najbolji i najgori odnos prema potrošaču.

SIGURNOST I INTEGRITET PROIZVODA

Kvaliteta i integritet proizvoda važni su i tvrtkama i potrošačima. Oni su izravno vezani za sposobnost tvrtke da bude konkurentna na tržištu. Primjer nedavne rasprave o integritetu proizvoda u Hrvatskoj jest uvoz i proizvodnja genetski modificiranih organizama (GMO). Ova rasprava polučila je značajan medijski interes, a postala je i predmetom političkih rasprava. Jedan je to od rijetkih primjera u kojem NVO-i koji se bave okolišem sustavno prate problematiku iz sfere DOP-a. U lipnju 2003. NVO **Zelena akcija** objavio je prve inačice svoje "zelene" (tvrtke koje imaju certifikat o proizvodnji bez genetskih preinaka), "bijele" (tvrtke koje tvrde da njihova proizvodnja isključuje genetske preinake, no nemaju certifikat) i "crne" (tvrtke koje nisu dale odgovor i one čiji program sadrži genetski modificirane organizme) liste tvrtki koje se bave proizvodnjom osnovnih prehrambenih namirnica. Tvrtke su se odazvale na ovu inicijativu, pa je od ukupno 260 ciljanih tvrtki u prvih 6 mjeseci njih 115 potvrdilo vlastitu proizvodnju odnosno politiku prodaje genetski nemodificiranih organizama, od čega je 45 predložilo certifikate o tome (uključujući certifikate dobavljača).

U listopadu 2003. popis je ažuriran, čime se dobiva osjećaj da će inicijativa praćenja biti nastavljena. Objašnjenje koje je ponuđeno glede tvrtki s "bijelog" popisa baca svjetlo na neke specifične prepreke koje se odnose na DOP i njegovo praćenje u smislu tržišta. *Zelena akcija* izvještava da manje tvrtke u svojim odgovorima objašnjavaju kako od svojih dobavljača nisu tražile predočavanje bilo kakvih certifikata o uporabi genetski modificiranih proizvoda jer bi to moglo uvećati troškove. K tome, neki proizvođači izvijestili su da obično dobivaju samo usmenu potvrdu o nepostojanju

genetskih preinaka u dostavljenoj robi, jer da dobavljači ne žele predložiti certifikate zato što u Hrvatskoj trenutačno ne postoji takva zakonska obveza.

UKLJUČENOST U ZAJEDNICU I KORPORATIVNO DAVANJE

Ukorijenjenost u zajednicu jedna je od glavnih značajki koje većina tvrtki naglašava kao sastavni dio poslovanja. Tvrtke investiraju u svoje zajednice na nekoliko načina. Financiranje ili donacije proizvoda za projekte zajednice izgleda da su najrašireniji trend među hrvatskim tvrtkama. Ipak, nekoliko tvrtki otišlo je korak dalje od pukog financiranja, nudeći druge resurse, vještine i vrijeme kako bi pomogle društvenom razvoju zajednice u kojoj djeluju. Na primjer, **Varaždinska banka** u suradnji s udrugom *Naša djeca* godinama proslavlja Svjetski dan štednje tako što bankovni zaposlenici posjećuju vrtiće kako bi djecu poučili o važnosti štednje.

INVESTIRANJE TVRTKE HOLCIM HRVATSKA U ZAJEDNICU – POGLED IZBLIZA

Holcim Hrvatska je jedinstven primjer tvrtke koja strateški koristi partnerstva u zajednici. Ova partnerstva osnovni su instrument pretvaranja globalne strategije tvrtke u kvalitetu života lokalnih zajednica. To konkretno znači da se time opredmećuje bezbroj kreativnih, konkretnih inicijativa i ulaganja u zajednicu Koromačno, lokaciju Holcimove tvornice cementa, te širu istarsku regiju. Putem stalnih konzultacija i zajedničkog projektnog planiranja s lokalnim vlastima, školama i NVO-ima, Holcim Hrvatska iskoračio je iz uloge isključivo korporativnog davatelja i postao je pokretačkom snagom u mobilizaciji zajednice i njenom razvoju. Dinamičan međuodjelni komunikacijski tim ove tvrtke, koji povezuje zaposlenike osobno angažirane u različitim aspektima života zajednice, sposoban je identificirati mogućnosti za održiva i inovativna ulaganja u lokalne civilne inicijative i obogaćenje lokalnog kulturnog i društvenog života, kako to pokazuje nekoliko sljedećih primjera.

Umjesto da samo osigurava financijska sredstva za potrebe obližnjeg prirodnog rezervata i rezervata magaraca *Liburna*, osoblje Holcima surađivalo je s rezervatom na razvoju plana održivog marketinga, uključujući obrazovne posjete škola iz cijele regije, što obuhvaća više od 6000 djece. "Nakon što smo im pomogli u definiranju cijena ulaznica i proizvodnji promidžbenih materijala, Holcim je kupio prvu seriju ulaznica za djecu naših radnika i djecu lokalne škole. Sada je uspostavljena djelatnost koja financira sama sebe, pri čemu škole iz cijele Istre šalju svoje učenike u rezervat", objasnio je Alan Šišnački, pomoćnik direktora.

Kao nadogradnju vlastitom sustavnom programu korporativnih donacija koji je zasnovan na godišnjim javnim pozivima istarskim NVO-ima za dostavu prijedloga, Holcim Hrvatska je u srpnju 2003. organizirao jednodnevni sajam nevladinih organizacija (Sajam dobrih ideja) u raškoj vijećnici, gdje su se primatelji Holcimovih donacija mogli sresti, sudjelovati u radionici o prikupljanju sredstava i istražiti nove mogućnosti suradnje. Slično, u okviru svog *Otvorenog dana* u rujnu 2003., Holcim je organizirao sajam nevladinih organizacija, pri čemu se više od 1500 posjetitelja imalo priliku upoznati s aktivnostima Holcimovih partnera iz neprofitnog sektora.

Osim ovih isplativih ulaganja u kvalitetu društvenog, kulturnog i obrazovnog života, Holcim Hrvatska isto tako se uključio u partnerstva radi unapređenja infrastrukture u zajednici, kao što su to planirana rekonstrukcija vodoopskrbnog sustava Labin-Koromačno, pretvaranje starog kinematografa u lokalni sportski centar zajednice Koromačno te financiranje jedine autobusne linije između Labina i Koromačnog, pri čemu je karta za sve Holcimove djelatnike, lokalne umirovljenike i učenike besplatna.

Potpora koju Holcim pruža zajednici korisna je kako za tvrtku tako i za zajednicu. Primjeri Holcimova inovativnog pristupa partnerstvima u zajednici brojni su i pokazuju na koji način poduzeće može djelovati kao odgovoran i proaktivan subjekt razvoja zajednice, a da pri tome ne bude samo puki davatelj financijskih sredstava.

PREGLED KORPORATIVNIH DAVANJA

Premda su skoro sve tvrtke uključene u korporativno davanje do određene razine, a neke su naglasile da je davanje dio njihove opće poslovne strategije (npr. **Mercator Hrvatska** koji daruje medicinsku opremu), ovo istraživanje identificiralo je samo četiri tvrtke koje imaju uspostavljene strukturirane sustave korporativnog davanja: **Zagrebačku banku**, **Luru**, **Ford Motor Company**, **Auto 2000**, te **Holcim Hrvatska**. Osim godišnjeg natječaja za odobrenje donacije,

banka **UniCredito**, koja je talijanski vlasnik Zagrebačke banke, uspostavila je zakladu pod nazivom Unidea UniCredit Foundation koja je upravo krenula s prvim programom udvostručenja donacija osoblja ove grupe, uključujući i zaposlenike iz Hrvatske. Putem ovog programa Unidea Foundation će udvostručiti iznos svake pojedinačne donacije koju su zaposlenici Zagrebačke banke dali za potrebe NVO-a i drugih neprofitnih pravnih osoba čiji rad je u skladu s društvenim i humanitarnim ciljevima zaklade.

Mnoge od tvrtki koje nemaju strukturirane sustave davanja ustvrdile su da bi takav pristup umanjio njihovu prilagodljivost i odaziv na potrebe zajednice. Evidentno je da tvrtke u globalu ne teže punom iskorištavanju promidžbenih mogućnosti koje njihova ulaganja u inicijative za potrebe zajednice nude te da često prave jasnu razliku između marketinški motiviranih sponzorstava i donacija "motiviranih srcem". Ipak, na osnovi intervjua čini se da je manjak sustavnog pristupa u stvari povezan s činjenicom da je mali broj tvrtki u Hrvatskoj artikulirao svoju strategiju uključanja u zajednicu na način da se objedine i društveni i poslovni interesi.

Trendovi davanja poduzeća uglavnom su usmjereni prema ustanovama, to jest školama, dječjim domovima, bolnicama, kazalištima i određenim ministarstvima (npr. zdravstva i obrazovanja), kao i prema NVO-ima i pojedincima. Trenutačno ne postoje sustavno obrađeni podaci o korporativnom davanju u Hrvatskoj. Premda je to teško utvrditi na osnovi intervjua, pregleda medija i saznanja o korporativnim davateljima, godišnji iznos korporativnog davanja u Hrvatskoj može se procijeniti na približno 25 do 30 milijuna HRK (između 3,6 i 4,4 milijuna USD). Isto tako teško je procijeniti realni ukupni iznos poklona i donacija u naravi, budući da se vrijednost poklona koji se kreću u dijapazonu od plišanih igračaka do skupe specijalizirane medicinske opreme ne otkriva uvijek. Velik dio korporativnih davanja, osobito kada je riječ o MSP-ima i nekim industrijskim sektorima, odvija se bez ikakvog medijskog praćenja, tako da se može pretpostaviti kako je ukupan iznos novca i proizvoda koje tvrtke ulažu u lokalne zajednice u Hrvatskoj daleko veći nego je to javnosti poznato.

UNICEF-OVO ISPITIVANJE NAVIKA KORPORATIVNOG DAVANJA MEĐU HRVATSKIM TVRTKAMA

Nedavno istraživanje koje je u Hrvatskoj proveo UNICEF nudi zanimljive podatke o donacijama, sponzorstvima i partnerstvima kao oblicima korporativnog davanja⁶. Agencija PULS anketirala je uzorak od 100 tvrtki, obuhvativši 32 velike tvrtke te 68 tvrtki srednje veličine, sa svrhom dobivanja saznanja o težnjama poduzeća glede javnog imidža i njihovim navikama korporativnog davanja usmjerenog prema neprofitnom sektoru.

Analiza je pokazala da su skoro sve ispitane tvrtke (99%) bile uključene u neku vrstu korporativnog davanja, uključujući tu donacije (94%), sponzorstva (73%) i partnerstva (29%). Dok se **donacije** čine najčešćim oblikom korporativnog davanja kako među velikim tako i među tvrtkama srednje veličine (97% velikih i 93% srednje velikih tvrtki), **sponzorstva** su učestalija među velikim tvrtkama (84% u odnosu na 64% srednje velikih tvrtki). Najveći nesrazmjer otkriven je u **partnerstvima**, gdje je 53 posto velikih, a samo 18 posto srednje velikih tvrtki, bilo uključeno u ovakvo davanje.

Anketni rezultati ne pokazuju značajnije razlike kada je riječ o tome da li i kako tvrtke poklanjaju novac u ovisnosti o njihovoj osnovnoj djelatnosti (trgovina, industrija, usluge), osim što rezultati ukazuju na veću učestalost partnerstava u uslužnom sektoru (53 posto u odnosu na ukupni prosjek anketiranih tvrtki od 29 posto).

Kada je riječ o procesu **odlučivanja o korporativnom davanju**, UNICEF-ova anketa pokazala je da u preko 80 posto slučajeva više rukovodstvo odlučuje o načinu poklanjanja sredstava (generalni direktori u 53 posto slučajeva, predsjednik upravnog odbora u 32 posto slučajeva), nakon čega slijedi 12 posto poduzeća u kojima odluku donose vlasnici te samo 10 posto onih u kojima odjel za marketing samostalno odlučuje o angažmanu u obliku donacija, sponzorstava ili partnerstava.

Kada je riječ o **politikama korporativnog davanja**, 42 posto anketiranih tvrtki (56% velikih i 36% srednjih) redovno se uključuje u donacije, sponzorstva i partnerstva. Među njima 59 posto je onih koje su za 2003. godinu imale utvrđen proračun korporativnog davanja, koji je u 60 posto slučajeva bio strukturiran prema vrsti, aktivnostima koje će se organizirati, institucijama ili organizacijama.

⁶ UNICEF, 2003.

Kao **glavni motivacijski činitelj**, kako za sponzorstva tako i za donatorstvo, većina tvrtki navodi humanitarne razloge, npr. želju "da pomognu" (85 posto kada je riječ o donacijama i 58 posto kada je riječ o sponzorstvima). Interes tvrtki da ostvare javnu promociju i pozitivan javni imidž jednako je jak motivacijski činitelj kad je riječ o sponzorstvima (59%), a znatno je manje važan u slučaju donacija (10%). Analiza podataka o sponzorstvima, donacijama i zahtjevima koji su tijekom ispitivanja izašli na vidjelo s obzirom na različite teme i problematiku dana je niže u tabeli 2.

Sponzorstva, donacije i zahtjevi (UNICEF, 2003.)

SPONZORSTVA posljednjih 12 mjeseci	%	DONACIJE posljednjih 12 mjeseci	%	ZAHTJEVI posljednjih 12 mjeseci	%
Sport	77	Zdravstvena zaštita i obnova bolnica	40	Sport	71
Kultura i umjetnost	48	Djeca	36	Kultura i umjetnost	44
Djeca	20	Sport	31	Djeca	39
Zdravstvena zaštita i obnova bolnica	15	Kultura i umjetnost	22	Zdravstvena zaštita i obnova bolnica	24
Obrazovanje	13	Siromašni, socijalno ugroženi	16	Obrazovanje	13
Zaštita okoliša	8	Obrazovanje	14	Poslijeratna obnova i briga o žrtvama rata	4
Znanstveni projekti i ustanove	7	Vjerske organizacije	8	Vjerske organizacije	4
Siromašni, socijalno ugroženi	7	Poslijeratna obnova i briga o žrtvama rata	4	Znanstveni projekti i ustanove	4
Zabava	2	Znanstveni projekti i ustanove	4	Zaštita okoliša	3
Razminiranje	2	Zaštita okoliša	1	Zaštita ljudskih prava	2
Nepoznato/Bez odgovora	3	Zaštita ljudskih prava	1	Nepoznato/Bez odgovora	5
		Ostalo	17		

Konačno, kada je riječ o **partnerstvima**, od 29 tvrtki koje su izvijestile o partnerstvu s neprofitnim organizacijama samo četiri partnerstva postojala su u 12-mjesečnom periodu prije nego je ova anketa provedena (siječanj 2003.). Među partnerima s kojima su do sada surađivale, tvrtke su navodile škole, narodna kazališta, nacionalne sportske i kulturne ustanove (Hrvatski olimpijski odbor, Dubrovačke ljetne igre) te tri NVO-a.

POTPORA GOSPODARSTVA INICIJATIVAMA NA LOKALNOJ RAZINI

CroNGO-ov Program malih financijskih potpora, koji financira USAID a provodi AED, usmjeren je na pružanje podrške NVO-ima i građanskim inicijativama u zadovoljavanju potreba zajednica širom Hrvatske. Ovaj program financira niz različitih projekata, uključujući podršku djeci i mladima, pomoć osobama s posebnim potrebama, obnovu društvenih prostorija, projekte gospodarskog razvoja, kulturnog preporoda i druge. Doprinos zajednici važan je aspekt ovih projekata, a tim CroNGO-a sakuplja podatke o različitim vrstama podrške pružene zajednici, uključujući tu i podršku gospodarskih subjekata. Informacije sakupljene od ukupno 62 korisnika CroNGO-ovih malih financijskih potpora u periodu od rujna 2002. do rujna 2003. ukazuju na postojanje široko rasprostranjenog trenda davanja malih potpora koje poduzeća usmjeravaju prema organizacijama u zajednicama širom Hrvatske. Evidentno je da davanje donacija nije ograničeno veličinom poduzeća. Upravo suprotno, u ovom slučaju mikropoduzeća čine većinu sponzora. Od ukupno 117 različitih poduzeća koja su potporu pružila šezdesetdvama lokalnim NVO-ima/inicijativama, 85 (ili 72,6%) bili su MSP-i, pri čemu je 64 poduzeća imalo manje od 10 zaposlenika.

Aktivnosti usmjerene prema djeci i mladima, osobama s invaliditetom, kulturi i obrazovanju u zajednici, starijim i siromašnim osobama izgleda da bude najveći interes među poduzećima. Može se pretpostaviti da je to odraz osjećaja odgovornosti u lokalnih poduzeća kada je riječ o najranjivijim članovima zajednice (invalidi, starije i siromašne osobe) te svijesti o potrebi ulaganja u budućnost vlastite zajednice (djeca i mladi te nove mogućnosti stjecanja znanja za cijelu zajednicu). Od ukupno 119 slučajeva potpore koju su tvrtke pružile 62-ma NVO-ima/inicijativama, materijalna potpora pružena je u 89 slučajeva (74,7%). Slijede financijska potpora u 29 slučajeva (24,3%) te u 10 od 119 slučajeva (8,4%) dobrovoljni rad koji su poduzeća osigurala za potrebe inicijativa u zajednici.

Osim donacija dobara kao što su hrana, pića, knjige, promidžbeni materijali itd., materijalna potpora uključivala je i osiguravanje besplatnih prostora za odvijanje aktivnosti, prijevoza, opreme i strojeva, te besplatno osiguranje. Dobrovoljni doprinosi obuhvaćali su vrlo raznolike aktivnosti, od računalne edukacije, popravaka na vozilima, građevinskih radova, električnih instalacijskih radova, čišćenja kanalizacijskih sustava do sađenja drveća.

Ova preliminarna analiza pokazuje da pregledi izvještaja o potporama predstavljaju bogat izvor inače “nevidljivih” informacija o široko proširenoj praksi davanja poslovnog sektora u zajednici. Vlada, NVO-i i zaklade zainteresirane za promicanje DOP-a i partnerstava u zajednici u Hrvatskoj mogli bi izvještaje (čije podnošenje međunarodni donatori, vladine ustanove kao i neki od korporativnih donatora postavljaju kao uvjet) koristiti sistematičnije, kao dopunski izvor informacija o davanju poslovnog sektora u zajednici.

NVO-I I KORPORATIVNO DAVANJE

Kao dio ovog istraživanja kontaktirano je 18 NVO-a, pri čemu je njih 11 dalo potpune informacije o vlastitim godišnjim proračunima i izvorima financiranja, uključujući i sredstva gospodarstva. Ukupno, ovih 11 NVO-a ima godišnji proračun od oko 17,4 milijuna HRK (2,7 milijuna USD), uz ukupno 100 zaposlenih i 680 volontera.

Ukupno, samo 6 posto sredstava ovih NVO-a došlo je iz poduzeća:

IZVOR	IZNOS U HRK	%
Unutrašnji izvori	981,283.68	5.6
Vlada	1,664,404.13	9.6
Lokalne vlasti	781,538.84	4.5
Strani donatori	12,833,652.26	73.8
Poduzeća	1,051,705.16	6
Donacije pojedinaca	80,533.68	0.5
UKUPNO	17,392,367.74	100%

Među ovih 11 NVO-a u tri slučaja iznos prikupljen od gospodarskih subjekata iznosio je više od 1,5 posto godišnjeg prihoda organizacije – *Centar za mobilnost* (45%), *Krila* (10%) i *Hrabri telefon* (15%). Ovaj posljednji, telefonska služba za zlostavljanu i zanemarenu djecu, ima besplatnu telefonsku liniju koju je osigurao HT, a Hypo Alpe-Adria banka i Lura osiguravaju honorare za osoblje, što je obično jedna od proračunskih stavki koju NVO-i najteže popunjavaju. Određeni broj drugih tvrtki osigurava materijal ili donacije u naravi, a Oriflame je isto tako putem kampanje za prikupljanje sredstava među klijentima sakupio 130.000 HRK. Osoblje *Hrabrog telefona* ovaj uspjeh pripisuje činjenici da su organizacija i njene usluge postali vodeća “uslužna marka” u sferi usluga za djecu, te svom proaktivnom pristupu poslovnom sektoru. Ipak, napominju da samo jedan od 15 zahtjeva za pomoć dobiva pozitivan odgovor.

POLITIKE NVO-A PREMA KORPORATIVNOM DAVANJU

S obzirom na činjenicu da tek nekolicina NVO-a sustavno prima donacije od poduzeća, ne iznenađuje činjenica da je vrlo mali broj udruga definirao politike korporativnog davanja i odnose s poslovnim sektorom. Primjer organizacije koja ima politiku korporativnog davanja je **SOS - Dječje selo Hrvatska**, koje sudjeluje u razvoju politika korporativnog davanja osmišljenih u okviru **SOS – Kinderdorf Internationala**, čiji sastavni dio je i hrvatska udruga. Organizacija je u svoju politiku ugradila stav o neprimanju novca od tvrtki koje proizvode duhan, alkohol i oružje te od onih za koje se zna da u sastavu vlastitog lanca vrijednosti koriste dječji rad. Kada se donose odluke o općim programima sponzorstava ili dugoročnijim partnerstvima, redovito se uzima u obzir i profil tvrtke u odnosu na DOP. “Moramo biti sigurni da se ne iskorištava naše ime i da ga se ne povezuje s poduzećima koja možda štetno djeluju na društvenu sredinu i okoliš”, objasnila je osoba za odnose s javnošću SOS – Dječjeg sela Hrvatska.

DIJALOG O POLITIKAMA, ZAGOVARANJE I JAČANJE INSTITUCIJA

Dijalog o politikama posebno se odnosi na suradnju poslovnog sektora i Vladinih te nevladinih organizacija u smislu oblikovanja politika i stvaranja poticajnog okruženja za poslovnu praksu konkurentskog karaktera. Poslovna udruženja trenutačno su ključni mehanizmi putem kojih se ovakav dijalog pokreće. Premda to još nije standard u Hrvatskoj, niže je istaknuto nekoliko primjera.

ZAKON O TELEKOMUNIKACIJAMA

Rijedak pozitivan primjer pomaka od donošenja odluka “odozgo” iz vlade prema “uključujućem” upravljanju istaknuo je **ISKON Internet**, a odnosi se na dobro strukturirani proces izrade nacrtu Zakona o telekomunikacijama, kojim je upravljala zamjenica ministra prometa i veza, i sama iskusna poslovna liderica. Kroz cijeli proces zamjenica ministra angažirala je domaće i strane stručnjake iz svih sektora te zainteresirane strane, uključujući i različite konkurentske subjekte.

USPJEŠNO ZAGOVARANJE OPĆINSKE POLITIKE KOJA PRIDONOSI ZAŠTITI OKOLIŠA

Godine 2000. HRPSOR je organizirao kampanju radi promjene načina naplate naknade za zbrinjavanje otpada u Gradu Zagrebu. U mnogim hrvatskim gradovima naknade za sakupljanje i odvoz komunalnog otpada poslovnih subjekata i domaćinstava utvrđuju se na osnovi veličine korištenog prostora u kvadratnim metrima. Takav obračun u suprotnosti je s ciljem smanjenja količine otpada i destimulira napore poduzeća koja provode pozitivnu praksu upravljanja otpadom. Podaci iz gospodarstva jasno pokazuju da je upravljanje komunalnim otpadom stvaralo najveće troškove onima koji su ostvarili najveći stupanj smanjenja količine otpada dodatno uloživši u opremu, rad, obuku osoblja i odvajanje korisnog otpada. Lideri poduzeća, HRPSOR-ovih članica, podržali su kampanju pismima upućenim vlastima, a zajedno s Hrvatskom gospodarskom komorom i Udruženjem ekoloških novinara organiziran je i okrugli stol u koji su bili uključeni predstavnici udruge za zaštitu okoliša *Zelena akcija*. Kampanja je rezultirala promjenom sustava naplate komunalnog poduzeća *Čistoća*, koje sada nudi mogućnost obračuna naknade na osnovi broja kontejnera kojima se otpad odvozi na gradsko odlagalište. Ova promjena dovela je do značajnih ušteda za tvrtke koje imaju interne sustave za smanjenje količine proizvedenog otpada. Na primjer, **Končar energetski transformatori** su u zahvalnici direktoru HRPSOR-a naveli da je zbog novog sustava naplate tvrtka smanjila svoje troškove na ovom polju za 62 posto.

KODEKS POSLOVNE ETIKE I PRAKSE HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE

U svibnju 2003. Gospodarska komora Zagreb je u suradnji s istraživačem Domagojem Račićem s Ekonomskog instituta Zagreb započela pripremu nacrtu Kodeksa poslovne etike s ciljem davanja smjernica za stvaranje pojedinačnih sektorskih ili korporativnih kodeksa poslovne etike i društvene odgovornosti. Pri osmišljavanju koncepta i odredbi kodeksa korišten je pregled međunarodne literature o poslovnoj etici i DOP-u, uključujući nastajuće instrumente nadzora i normizacije, domaću literaturu o poslovnoj etici i stvarnu poslovnu praksu u kontekstu hrvatskog zakonodavnog okvira i opće poslovne kulture.

Premda je povratna informacija poduzeća i županijskih komora bila umjerena po svom karakteru, njihovi komentari

pokazuju snažnu potporu inicijativi i odredbama koje se trenutačno usklađuju s komorskim odredbama i pravilima, osobito u odnosu na Sud časti Hrvatske gospodarske komore. Stvarno poštivanje kodeksa je najizazovniji aspekt ove inicijative i u velikoj mjeri ovisi o identifikaciji poslovnih subjekata s njegovim sadržajem i motivacijom da ga provedu u praksi, pri čemu se nijedna od ovih stvari možda ne bi dogodila da se kodeks doživljava kao nametnuti skup pravila. Stoga se dobrovoljno prihvaćanje os strane pojedinačnih članica komore smatra prikladnijim načinom njegova uvođenja. Istovremeno, ako ne postoji mogućnost sankcioniranja onih tvrtki koje nisu prihvatile kodeks, a krše ga na račun njegovih potpisnica, to može rezultirati smanjenjem motivacije i samih potpisnica da ga se pridržavaju. Kako je jedan predstavnik poslovnog sektora rekao, sankcije bi mogle uključivati i javni, službeni komorski poziv na bojkot svake tvrtke koja ozbiljno krši pravila kodeksa, tj. zanemaruje temeljna načela poslovne etike i DOP-a.

GLAVNE TEME DOP-A U HRVATSKOJ

U prethodnom poglavlju razmotrili smo područja DOP-a kroz osnovne poslovne aktivnosti tvrtki, investiranje u zajednicu i dijalog o politikama. Isto tako smo ilustrirali praksu DOP-a u tvrtkama pomoću nekoliko primjera dobre prakse u Hrvatskoj. S obzirom da ova poslovna problematika pokriva široko područje i da je karakterizira mnoštvo aspekta, DOP obuhvaća brojne teme koje pripadaju različitim domenama utjecaja gospodarstva. Ovo područje stalno se proširuje pa stoga u nastavku navodimo one teme koje su se nametnule tijekom ovog istraživanja, a odnose se na okoliš, poslovno upravljanje, korupciju i zdravlje.

OKOLIŠ

Problematika upravljanja okolišem vjerojatno je aspekt DOP-a koji hrvatski poslovni sektor najbolje razumije, gledajući u njemu šansu za zadovoljenjem kako vlastitih ekonomskih interesa tako i očekivanja glede društvene odgovornosti. Sve velike tvrtke, bez obzira na njihovu gransku pripadnost, potvrdile su neki oblik ulaganja u ekološki odgovorno upravljanje, bilo u okviru osnovnih poslovnih aktivnosti (na primjer, ekološki učinkovita proizvodnja, ekonomski učinkovito upravljanje otpadom, "ekološko računovodstvo" ili smanjenje onečišćenja), investiranja u zajednicu (na primjer, ekološka edukacija u školama) i/ili dijaloga o politikama (na primjer, lobiranje radi promjene ekološkog zakonodavstva). Postojanje nekoliko foruma i projekata tehničke pomoći koji se tiču ekološke održivosti, prvenstveno HRPSOR-a i Hrvatskog centra za čistiju proizvodnju, jest kako pokazatelj tako i mehanizam povećanja raznovrsnosti i opsega praksi koje se pojedinačno provode u tvrtkama.

Određeni broj tvrtki ustanovio je timove za upravljanje okolišem ("eko-timove") sa zadaćom predviđanja i unapređenja općih rezultata tvrtke na ovom području, primjerice **KRAŠ**, **Ericsson NT**, **Zagrebačka banka**, **PLIVA**, **LURA**, i **Agrokor**. **INA** ima poseban odjel za zaštitu okoliša. Važno je napomenuti da su timovi za upravljanje okolišem trenutačno najčešći oblik međuodjelnih upravljačkih struktura kada je riječ o DOP-u u Hrvatskoj. Premda je logično da proizvodne tvrtke budu zainteresiranije za pozorniji nadzor vlastitih procesa upravljanja okolišem, primjer **Zagrebačke banke** pokazuje da čak i takozvane "čiste" tvrtke mogu vidjeti svoj interes u uspostavi takvih sustava.

TDR: Ulaganje u okoliš

Primjer dalekovidnog investiranja u čišću proizvodnju su *Hrvatski duhani*, tvrtka u sastavu TDR-ovog konzorcija, koji su uspjeli u potpunosti zamijeniti uporabu za ozon štetnog metil bromida alternativnim postupkom uzgoja presadnica duhana u hidroponima. Ovaj pilot projekt završen je 2001. godine uz podršku UNIDA, koji ga je financirao u iznosu od 280.000 USD. Time je TDR postao jedan od najnaprednijih i najkvalitetnijih duhanskih proizvođača na svijetu, udovoljivši normama UN-ovog Montrealskog protokola o zaštiti ozonskog omotača dvije godine prije isteka službenog roka za zabranu metil bromida u Hrvatskoj. Prema riječima TDR-ovog direktora za razvoj, ovo ulaganje u čišću proizvodnju je sastavni dio nastojanja tvrtke da stvori hrvatsku duhansku marku prepoznatljivu po svojoj visokoj kvaliteti.

Najčešći oblik izvještavanja o DOP-u u Hrvatskoj su izvještaji o okolišu. Određeni broj tvrtki sastavlja izvještaje o okolišu, a među njima su **INA**, **HEP**, **Lura**, **PLIVA** (u okviru svog izvještaja o održivom razvoju), **Coca-Cola Beverages Hrvatska** i **KRAŠ**. Mnoge hrvatske tvrtke smatra se vodećima kada je riječ o dobrom upravljanju okolišem u regiji jugoistočne Europe. Na primjer, 2001. godine **PLIVA** je za svoj trajni rad na zaštiti okoliša, praksu održivog razvoja u svim vidovima poslovanja te posvećenost ostalim aspektima DOP-a dobila Priznanje za korporativnu zaštitu okoliša (*Corporate Environmental Protection Award*) Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD).

Kada je riječ o ekološki učinkovitim administrativnim praksama, primjeri **Zagrebačke banke** i stambene štedionice **Wüstenrot** mogu biti nadahnuće ostalim uslužnim tvrtkama te isto tako jednako važni javnom i neprofitnom sektoru. U sklopu svoje politike održivog razvoja **Zagrebačka banka** je uvela posebne tehničke sobe.⁷ **Wüstenrot** je uveo

⁷ sobe s višefunkcionalnom opremom koja printa, skenira i faksira, te štedi energiju i papir

dokumentacijski sustav zasnovan na informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji koji je drastično smanjio potrošnju papira.

Premda je ovo istraživanje obuhvatilo prakse upravljanja okolišem u MSP-ima, može se pretpostaviti da oni značajno zaostaju za većim tvrtkama, koje su imale bolji pristup stručnim znanjima te sredstva potrebna za uvođenje ekološki učinkovitijih proizvodnih procesa.

POSLOVNO UPRAVLJANJE I KORUPCIJA

Poslovno upravljanje u Hrvatskoj odraz je nekoliko važnih aspekata novije povijesti hrvatskog gospodarstva i njegovog naslijeđa, pod čime se podrazumijevaju društveno vlasništvo i samoupravljanje, višestruki tranzicijski proces (tj. tranzicija iz socijalizma u tržišno gospodarstvo, iz rata u mir, restrukturiranje i privatizacija koja je još u tijeku) te noviji gospodarski problemi i jaka umiješanost politike u gospodarstvo. Zahvaljujući privatizaciji, trenutačno raste zainteresiranost za poslovno upravljanje, jer se poboljšanja na području upravljanja smatraju bitnim za olakšavanje pristupa kapitalu, poboljšanje konkurentnosti i jače prodiranje na međunarodna tržišta.

Mito i korupcija i dalje postoje. No, prema *Transparency Internationalu*, tijekom nekoliko posljednjih godina Hrvatska je prema Indeksu korupcije zauzela bolje mjesto na ljestvici. Prema HUP-u, s jedne strane, razina mita i korupcije se smanjila, no, s druge strane, ova pojava premjestila se s viših razina državnog aparata na lokalnu razinu, to jest razinu županija i općina.⁸ U intervjuima, uz često naglašavanje monopola nekoliko velikih tvrtki u kojima država ima znatan udio, predstavnici tvrtki rijetko su izravno spominjali korupciju. Ipak, možda bi valjalo spomenuti vrlo direktnu izjavu generalnog direktora jedne međunarodne kompanije, koji je naglasio da stroge protukorupcijske politike njegove tvrtke "bitno olakšavaju njegov život u Hrvatskoj" jer ga se ne može držati odgovornim za propuštene poslovne prilike za čije ostvarenje je nužna neka vrsta knjigovodstveno prikriivenih novčanih transfera prema osobama uključenim u transakciju. K tome, često treba pomno pratiti plaćanja klijenata, kao što je to slučaj u **Termici Novi Marof**, gdje je direktor uveo dnevni nadzor plaćanja putem grafikona koji se povremeno koristi kao sustav ranog upozoravanja na osnovi kojeg se predstavnike tvrtke šalje u posjetu klijentima koji kasne s plaćanjem.

Javni natječaji u Hrvatskoj obilježeni su nedostatkom transparentnosti, preburokratiziranošću postupaka i korupcijom koja je s time povezana. HUP, u suradnji s agencijom **Briefing d.o.o.**, nedavno je započeo inicijativu praćenja i zagovaranja koja za cilj ima učiniti postupak javnog natječaja pravednijim i transparentnijim. Osnovani su nezavisnu Koordinaciju za kontrolu postupka javnih natječaja koja je otvorena svim zainteresiranim tvrtkama. Ovaj proces sastavni je dio nove komercijalne usluge pod nazivom *Jednake mogućnosti za sve*, koja pretplatnike informira o javnim natječajima u Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi istovremeno povećavajući transparentnost i pristup informacijama o javnim natječajima. Tvrtke se potiče da daju vlastite komentare o povredama aktualnog Zakona o javnoj nabavi kao i prigovore na neprimjerene propise koji su dio postojećeg zakona. Dostavljeni komentari i prigovori analizirat će se i predstaviti Vladi. Trenutačno se prigovori mogu poslati elektroničkom poštom, a planira se i uvođenje internetskog obrasca za pritužbe, što će biti popraćeno periodičnim anketama. Pritom, HUP u sastavu svog programa za edukaciju rukovoditelja pod nazivom *PUMA* planira organizirati seminar za ponuđače o postupku javnih natječaja i zakonskoj regulativi.

Povrede poslovne etike u Hrvatskoj

Prema riječima tajnice Suda časti Hrvatske gospodarske komore, najčešće povrede poslovne etike koje se prijavljuju sudu su zanemarivanje pritužbi potrošača i ignoriranje zakonskih obveza, zanemarivanje prenesenih i ugovornih obveza, reklamiranje i širenje neistinitih informacija na račun konkurenata, nepoštivanje normi i pravila struke, povrede odredbi HGK i etičkih kodeksa strukovnih udruženja koja djeluju unutar HGK te zakonskih odredbi u sferi trgovine.

Sud časti Hrvatske obrtničke komore orijentiran je na slične povrede uz dodatni naglasak na krivo predstavljanje kvalitete proizvoda, prodaju tuđih proizvoda kao vlastitih te neispravne postupke naplate i plaćanja. Obje komore stranama u sukobu pomažu u organizaciji arbitraže, pri čemu su javno razotkrivanje i pritisak unutar struke glavni oblici sankcija.

⁸ Večernji list, 3. rujna 2003

Čini se kao da postoji nedosljednost s obzirom na činjenicu da se, s jedne strane, zagovara veća transparentnost javnih natječaja, intenzivira se javna rasprava o korupciji, osobito o još neusvojenom Zakonu o sukobu interesa, a da, s druge strane, nema izričitog spomena o internim antikorupcijskim politikama kojih bi se tvrtke ispitane za potrebe ove procjene pridržavale. Činjenica da je Hrvatska gospodarska komora napravila nacrt Kodeksa poslovne etike koji uključuje i specifične odredbe o transparentnosti tvrtki prema svim ostalim dionicima i sprečavanju korupcije jest velika prilika za uvrštenje korupcijske problematike u rasprave koje se odvijaju u okviru DOP-a.

ZDRAVSTVENA PROBLEMATIKA

Tvrtke u Hrvatskoj poštuju Zakon o zaštiti na radu, a problematiku vezanu za zdravlje rješavaju tako što ispunjavaju obveze tvrtke na tom području. Ipak, mnoge tvrtke idu korak dalje pa svojim zaposlenicima (a u nekim slučajevima i širem dioničkom krugu) nude različite zdravstvene beneficije i programe. To može podrazumijevati različite aspekte, kao što su besplatni medicinski pregledi, privatno zdravstveno osiguranje, seminari i interni programi vezani za pojedinačnu zdravstvenu temu.

Ericsson Nikola Tesla: Zdravlje na radnom mjestu

Problematika zdravlja na radu u tvrtki Ericsson Nikola Tesla odnosi se prvenstveno na probleme koštano-mišićnog sustava i vida koji nastaju zbog velike količine rada za računalom. Ovi problemi nisu obuhvaćeni Zakonom o sigurnosti na radnom mjestu, pa je tvrtka sama poduzela inicijativu kako bi se s njima suočila. Nastojeći unaprijediti zdravstvene uvjete za zaposlenike tvrtke Ericsson Nikola Tesla i educirati ih o važnosti zdravstvene zaštite, odjel tvrtke za zdravlje i sigurnost na radu je u suradnji s odjelima za ljudske resurse i korporativne komunikacije razvio opsežan program za svoje zaposlenike koji uključuje (1) medicinske dijagnostičke preglede, (2) niz predavanja s ciljem boljeg upoznavanja djelatnika s ovom problematikom, (3) komunikaciju putem biltena tvrtke koji sadržava redovito ažurirane informacije i (4) liječnike na radnom mjestu, čime se omogućuje izravna komunikacija između liječnika i zaposlenika. Rezultati programa pokazuju smanjenje zdravstvenih problema koji se odnose na koštano-mišićni sustav i vid, s kojima se zaposlenici Ericssona Nikole Tesle suočavaju od njegovih početaka, a isto tako pokazuju i povećanje broja zaposlenika zainteresiranih za tematiku zdravlja i sigurnosti te povećanje broja posjeta internetskim stranicama tvrtke o zdravstvenoj zaštiti i sigurnosti na radnom mjestu. Sve to dovelo je do poboljšanja zdravstvenog stanja zaposlenika, pridonijelo njihovoj dobrobiti i smanjilo izostajanje s posla.

PLIVA je opsežno pristupila problematici zdravlja u Hrvatskoj. Godine 2001. pokrenula je dva internetska portala o zdravlju namijenjena medicinskim stručnjacima te jedan namijenjen javnosti, a oba su sastavni dijelovi globalnog projekta tvrtke⁹. Ovi portali sadrže niz foruma za predstavljanje i razmjenu medicinskih informacija, omogućuju stručne i javne rasprave o različitim zdravstvenim temama, uključujući stranice o zdravlju žena, muškaraca i starijih osoba, brojnim bolestima, stranice za pojedinačne medicinske savjete i stalne stranice za spolno obrazovanje koje promiču ravnopravan tretman seksualnih manjina. Vlada Republike Hrvatske predložila je Plivine portale za nagradu koja će se na ženevskom Svjetskom sastanku na vrhu o informacijskom društvu (World Summit on the Information Society - WSIS) dodijeliti za promociju zdravlja na Internetu. Osim toga, **PLIVA** je razvila programsku podršku za korisnike mobilnih telefona koja omogućuje predbilježbu za dobivanje redovnih poruka kao podsjetnik o tome kada treba uzeti propisani lijek. Tvrtka isto tako organizira javna predavanja, kampanje, seminare i izdaje informativne brošure za lokalne zajednice o različitim zdravstvenim temama.

⁹ www.plivamed.net, www.plivazdravlje.hr, www.plivahealth.com

SimBex: Pružanje usluga zdravstvene skrbi i podizanje svijesti

SimBex je malo poduzeće koje prodaje uveznu medicinsku opremu za inkontinenciju i dekubitus te pelene za djecu. Istovremeno, SimBexovo strateško ulaganje u brigu o potrošačima i osiguranje besplatnih službi za zdravstveno savjetovanje ide puno dalje od izravnih marketinških interesa. Putem svog lanca od šest savjetodavnih centara širom Hrvatske i edukativnih brošura koje financira Zaklada SimBex ljudi koji pate od inkontinencije mogu dobiti stručne savjete i naučiti se rukovati opremom te prakticirati preventivne vježbe. Svaki novi potrošač uključuje se u program ispitivanja i prilagodbe koji traje mjesec dana, a može završiti i stručnim savjetom koji ne preporučuje korištenje SimBexova proizvoda. Prema riječima vlasnice i generalne direktorice SimBexa Dragice Sužnjević, osnivanje zaklade činilo se prirodnim potezom ove tvrtke. Naglasila je da je inkontinencija važan društveni problem koji ljudima koji od nje pate može prouzročiti značajne psihološke poteškoće te da inkontinencija i dalje ne dobiva odgovarajući tretman u Hrvatskoj. Istinski se brinući o ljudima koji pate od ovog problema, podrška koju ova tvrtka osigurava manje ima veze s marketinškim mogućnostima, nego je ponajprije pokrenuta sa željom da se podigne svijest o ovoj problematici u Hrvatskoj, gdje procjene govore o 17 posto stanovništva koje pati od inkontinencije, što je daleko iznad europskog prosjeka.

Od svog osnivanja 1992. godine SimBex je uložio oko 2,5 milijuna HRK (360.000 USD) u obrazovanje osoblja pri zdravstvenim ustanovama i ustanovama za socijalnu skrb (osobito u staračkim domovima), te u edukaciju skupina pacijenata i pojedinačnih korisnika svojih proizvoda. Među mnogim aktivnostima koje je SimBex organizirao ili podržao vrijedno je izdvojiti nedavno započeti program spolnog obrazovanja za mlade, što je važna mjera u prevenciji inkontinencije s obzirom da česte urinarne infekcije među mladima koje su rezultat spolne aktivnosti mogu kasnije u životu postati uzrokom inkontinencije.

Postoji još nekoliko primjera tvrtki koje svoje proizvode prilagođavaju osobama s posebnim potrebama. **ISKON Internet**, davatelj internetskih usluga, trenutno se priprema za pokretanje nove inačice svog web-portala (među najpopularnijima u Hrvatskoj) koja će biti prilagođena osobama s problemima vida. I **PLIVA** i **Chromos boje i lakovi** prodaju svoje proizvode u kutijama označenim posebnim znakovima za slijepce, što hrvatski zakoni trenutno ne zahtijevaju. Lanac supermarketa **Mercator**, kao i neki drugi maloprodajni lanci, olakšava kupovinu u invalidskim kolicima, slijedeći pri tome Zakon o građenju (NN, br. 59/99.), koji zahtijeva omogućavanje pristupa osobama u invalidskim kolicima u javnim i privatnim građevinama koje koristi veći broj osoba.

SREDSTVA I MEHANIZMI DOP-A

Kako je spomenuto u Poglavlju I., postoje brojna sredstva i mehanizmi DOP-a, među kojima su vrijednosti tvrtke, vizija, vodstvo, kodeksi ponašanja i izvještavanje. Niže su navedeni neki primjeri mehanizama koji se trenutačno primjenjuju u Hrvatskoj.

Vizija i misija poduzeća

“Mi gradimo budućnost komunikacije i stvaramo bolji život.”

■ **HT**, Davor Tomašković, direktor Odjela korporativne strategije

“Da bismo pridonijeli dobrobiti Hrvatske preuzimanjem aktivne uloge tvrtke u izgradnji moderne i napredne Hrvatske”

■ **Ericsson Nikola Tesla**, Snježana Bahtijari, direktorica Korporativnih komunikacija

“Naš zadatak u Unileveru je posvuda zadovoljiti svakodnevne potrebe ljudi – predviđati težnje naših kupaca i potrošača te kreativno i konkurentno odgovoriti proizvodima s robnom markom i uslugama koje podižu kvalitetu života”

■ **Unilever** – Izjava o zadacima

51

KODEKSI POSLOVNE ETIKE

Međunarodne kao i mnoge velike nacionalne tvrtke u Hrvatskoj jasno su definirale svoju viziju, zadatke, kodekse poslovne prakse i o njima informiraju kako interno tako i prema van. Pri tome se sve češće navodi pozornost koju tvrtka posvećuje dobrom građanstvu odnosno DOP-u, što se ogleda u **Siemensovim** Korporativnim načelima koja kažu: “Mi pozdravljamo praksu odgovornosti poduzeća za unapređenje društva: to su naše ideje, tehnologije i djelovanje kojim pomažemo u ostvarenju boljeg svijeta. Mi smo opredijeljeni za univerzalne vrijednosti, dobro korporativno građanstvo i zdrav okoliš. Poštenje je vodilja našeg odnosa prema zaposlenicima, poslovnim partnerima i dionicima”.

Može se reći da su se nacionalne tvrtke u posljednjih nekoliko godina upoznale s aspektima poslovanja koji su postali tema današnjice i koji pokreću strategiju, djelovanje, ponašanje i odnose na svim razinama, paralelno s otvaranjem tržišta i ulaskom međunarodnih kompanija te međunarodnih poslovnih običaja i konkurencije. Poslovna udruženja i industrijske grupacije pokazuju sve veći interes za stvaranjem etičkih kodeksa, o čemu je bilo riječi u poglavlju III. Može se očekivati da će to u hrvatskoj poslovnoj zajednici uskoro postati trend, osobito s obzirom na pozitivne primjere vodećih međunarodnih tvrtki koje se citira u hrvatskim poslovnim biltenima te činjenicu da su hrvatski poslovni lideri osjetili dobrobiti uvođenja takvih kodeksa tijekom proteklog desetljeća.

VAŽNOST VODSTVA

Kako je rečeno u Poglavlju I., vodstvo je temeljna sastavnica DOP-a. Ono određuje ton te način razumijevanja DOP-a i njegovu primjenu u cijelom sustavu poduzeća. Mnogi istaknuti hrvatski poslovni lideri sve su svjesniji da su nove vještine vođenja od najvećeg značenja kada treba odgovoriti na brzinu promjena koje višestruki tranzicijski procesi donose te na razvojne izazove s kojima se u hrvatskom poslovnom okruženju suočavaju. Ovakvu potrebu za vodstvom oslikava niže dano objašnjenje Ivana Milčića, generalnog direktora tvrtke **Končar - Energetski transformatori**, o tome kako on gleda na upravljanje svojim poduzećem:

“Četverostruko smo ojačali naše kapacitete, praktički bez ulaganja, osim ulaganja u ljude i upravljanje. Osobno sam uložio trud kako bih izvukao pouke iz primjera SAD-a i Japana te istražio načine nadilaženja krize racionalnim razmišljanjem (metoda zvana lean thinking, nap. prev.), koje omogućuje najbolje moguće iskorištavanje raspoloživih

resursa. Naši ljudi kreativno sudjeluju u trajnom poboljšavanju kvalitete. Njihova inovativnost na poslu stimulira se, što bi bilo nemoguće kada ne bi mogli učiti iz grešaka i kada ne bi bili nagrađivani za veću uspješnost. Svaki od naših 290 zaposlenika u potpunosti je obaviješten o rezultatima poduzeća, poredbenim parametrima, troškovima i politici zaštite okoliša. Svake godine pojedinačno se sastanem s najmanje 50 posto svih radnika.”

Poslovni lideri isto su tako počeli prepoznavati potrebu za jakim vodstvom koje shvaća važnost odgovornog djelovanja u odnosu na sve dionike. Na primjer, generalni direktor **Podravke**, Darko Marinac, komentirao je da je DOP sastavni dio “pametnog načina upravljanja poslovanjem i održavanja konkurentnosti”, a u Podravkinu slučaju da je on “dio kulture i stečevina tvrtke”. Slično je izjavio i Željko Čović, predsjednik **PLIVINA** upravnog odbora, u Plivinom izvještaju o održivom rastu: “U svim našim aktivnostima širom svijeta naši ciljevi uvijek su isti. Mi želimo ciljeve naše tvrtke uskladiti s interesima zajednica kojima pripadamo te pri tome razviti konstruktivne odnose s njima. Prema našem mišljenju, to je ključ dugoročnog uspjeha, koji ćemo postići ako budemo u potpunosti svjesni vlastite odgovornosti prema zajednici i okolišu.”

Poslovni lideri u sve većoj mjeri vide vrijednosti i vodstvo u sferi DOP-a kao sastavnicu vlastite poslovne uspješnosti. Premda ih se ne provodi i ne mjeri sustavno, elementi DOP-a počinju prodirati u poslovanje hrvatskih poslovnih subjekata. Nekoliko tvrtki, kao što su **PLIVA** i **Zagrebačka banka**, u posljednje vrijeme je osnovalo odbore za održivi razvoj putem kojih upravljaju područjem DOP-a unutar tvrtke, te isto tako u tom smislu tijesno surađuju s rukovodstvom tvrtke.

“Coca-Cola Beverages Hrvatska, kao i tvrtka Coca-Cola Hellenic Bottling Company, kojoj pripadamo, te Coca-Cola Company, čija smo ovlaštena punionica, opredijeljenost za DOP smatraju sastavnim dijelom svoje poslovne prakse, usredotočujući se na odnos između našeg društvenog doprinosa na tržištu i na radnom mjestu te okoliša i šire zajednice.”

■ **Bruno FILIPI**, generalni direktor, Coca-Cola Beverages Hrvatska
(Društveno izvješće CCBH, 2003.)

PRAĆENJE I IZVJEŠTAVANJE

Kako je već spomenuto, većina praksi koje možemo smatrati iskazom društveno odgovornog ponašanja neke tvrtke prolazi neopaženo, čak i u tvrtkama samima. Tvrtke se značajno razlikuju po svojoj sposobnosti da predstavu “dobra djela” koja čine, a čini se da većina njih ne provodi sustavno i redovno informiranje o ovoj temi. **PLIVA**, jedna od nekolicine tvrtki koje ističu svoju praksu DOP-a, na svojim internetskim stranicama nudi opsežne izvještaje o različitim vidovima DOP-a. Društvena odgovornost provlači se kroz njihove cjelokupne Godišnje preglede, a njoj posebno posvećena je brošura *Održivi rast*. **Zagrebačka banka** izrađuje godišnji izvještaj u kojem izražava svoju opredijeljenost za DOP. Tvrtka je isto tako izdala posebne brošure o svojim ekološkim projektima kao i o svojoj *Povelji o održivom razvoju* koja sadrži izjavu o podršci održivom razvoju.

Određeni broj tvrtki, među kojima su **INA**, **HEP**, **Lura**, **PLIVA** (u okviru svog izvještaja o održivom rastu), **Coca-Cola Beverages Hrvatska** i **KRAŠ**, izrađuje izvještaje o okolišu, a neke se u svojim godišnjim izvještajima osvrću i na praksu DOP-a. Do danas je samo jedna tvrtka, **Coca-Cola Beverages Hrvatska**, provela internu neovisnu ocjenu društvenih aspekata djelatnosti prema smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje, iz čega je proizišlo izdavanje društvenog izvještaja, prvoga te vrste u Hrvatskoj.

Društveni izvještaj tvrtke Coca Cola Beverages Hrvatska (CCBH)

“Društveno izvještavanje smatramo potrebnim ali ne i dovoljnim pokazateljem našeg opredjeljenja, s obzirom da stalno učimo i poboljšavamo naše rezultate te strateška opredjeljenja u ovom području koje je relativno novo u poslovnom svijetu, posebice u tranzicijskim zemljama.”

■ **Bruno FILIPI**, generalni direktor, Coca-Cola Beverages Hrvatska (CCBH)

Socijalno izvješće tvrtke Coca-Cola Hrvatska je prvi opsežan društveni izvještaj koji je na nacionalnoj razini u bilo kojoj od zemalja srednje, istočne i južne Europe sastavljen u skladu s međunarodno priznatim okvirnim parametrima i smjericama Globalne inicijative za izvještavanje (GRI). Izvještaj ocrta sve vidove postignuća tvrtke (osim ekoloških, koji su predstavljeni u posebnom CCBH-ovom Izvještaju o okolišu, 2002.), a uključuje: glavne gospodarske učinke, ulaganja poduzeta radi osiguravanja konkurentnosti i razvoja tvrtke, odnose s nizom dionika (što uključuje zaposlenike, kupce i širu zajednicu), zdravlje i sigurnost na radnom mjestu te rezultate u ostvarenju ljudskih prava. Izvještaj pokazuje CCBH-ov stalni rad na kvaliteti, što dokazuju njegovo zadovoljavanje norme ISO 90001, Sustava upravljanja kvalitetom 2000, normi Coca-Colina Sustava kvalitete te isto tako i rad na dobivanju certifikata ISO 14000 za sve vidove upravljanja okolišem do kraja prvog tromjesečja 2004. godine. Izvještaj isto tako prikazuje neke od nedostataka tvrtke kao i uspjehe u nastojanju da se zadovolje društvene, ekonomske i ekološke potrebe dionika. Ovim izvještajem CCBH pokazuje da su puno učinili kako bi pridonijeli održivom razvoju zajednice u kojoj djeluju, no isto tako da predstoji još dug put u smislu maksimiziranja pozitivnih i minimiziranja negativnih učinaka poslovanja tvrtke. Ovaj izvještaj prikazuje kako stvarne tako i potencijalne aktivnosti koje tvrtke kao što je CCBH mogu provoditi kako bi bile stvaran akter u zajednici i pridonijele njenom razvoju.”

53

Često će godišnji izvještaji međunarodnih tvrtki u Hrvatskoj sadržavati poglavlja o društveno odgovornim praksama, prvenstveno kada je riječ o uključenosti u zajednicu i korporativnom davanju. Na primjer, **Renaultov** posljednji izvještaj sadržava poglavlje o poslovnom upravljanju. Do danas niti jedna tvrtka u Hrvatskoj nije sastavila potpun izvještaj o održivosti koji uključuje društveno izvještavanje i izvještavanje o okolišu. Ipak, **Holcim** razmišlja o sastavljanju društvenog izvještaja, a i druge tvrtke bi u bližoj budućnosti mogle krenuti njegovim stopama.

KLJUČNI AKTERI I DIJALOG O POLITIKAMA

Kako je već ukratko spomenuto ranije u ovom poglavlju, razvoj međusektorskog dijaloga o politikama još je u relativno početnoj fazi u Hrvatskoj, budući da neki preduvjeti – jednak tretman svih dionika i osiguravanje učinkovitih mehanizama savjetovanja - još nisu u potpunosti razvijeni. Pritom, nevladinom sektoru uglavnom nedostaje sposobnost širokog angažmana kada je riječ o osnovnim, praktičnim aspektima kreiranja politika, pri čemu je poslovni sektor još uvijek sumnjičav kada se NVO-ima koji se bave zagovaranjem treba izravno obratiti radi savjetovanja. Istovremeno, potrebu za jačanjem višedioničkog dijaloga o politikama DOP-a nekoliko intervjuiranih predstavnika poslovnih i nevladinih krugova prepoznalo je i kao izazov i kao vrijednu priliku, što oslikavaju sljedeći citati:

“Sve veća opća javna zabrinutost zbog potencijalnih rizika i posljedica koje bi nova ulaganja mogla imati za okoliš znak je nepostojanja zadovoljavajućih mehanizama za rješavanje ove problematike. U interesu je gospodarstva djelovati kao aktivan sudionik u ovoj raspravi, pridonoseći na taj način razvoju kulture produktivnog društvenog dijaloga. Sposobnost uzajamnog djelovanja s dionicima, donositeljima odluka i organizacijama civilnog društva na lokalnoj razini izazov je koji treba pretvoriti u novu vrijednost tvrtke.”

■ **Višnja JELIĆ-MÜCK**, direktorica, HRPSOR

“U skladu s najboljim praksama koje su već razvijene među europskim NVO-ima koji se bave okolišem, Zelena akcija prvenstveno istražuje mogućnosti suradnje s tvrtkama, pri čemu pod suradnjom podrazumijevamo otvoren i pravovremen dijalog o tome kako riješiti probleme okoliša, za razliku od ponašanja koje traži sukob zbog sukoba samog. Jedna od takvih malobrojnih prilika bio je naš proces savjetovanja s tvrtkom Hrvatske šume, koje su istinski tražile naše prijedloge za poboljšanje njihovih rezultata na polju zaštite okoliša. Tvrtke nas većinom kontaktiraju samo iz uljudnosti, dok Vlada ili čeka do zadnjeg trenutka kada treba predstaviti neki zakon ili je pak previše birokratizirana i spora, što je bio slučaj sa Zakonom o fondu za zaštitu okoliša. S obzirom na mali prostor za konstruktivan dijalog u obliku višedioničkog dijaloga o politikama, mi i nadalje vjerujemo da su javne kampanje i jak politički pritisak jedini način da NVO-i ostvare bilo kakav utjecaj.”

■ **Toni VIDAN**, voditelj programa, Zelena akcija

Intervjui s tvrtkama i NVO-ima pokazuju očit nedostatak uvjeta za ravnopravno djelovanje, pri čemu se čini da mali broj velikih tvrtki uživa povlašteni tretman i bolji pristup procesu kreiranja politika, što se ima zahvaliti njihovim bliskim vezama s državom i političkim elitama koje ostvaruju putem svojih vlasničkih i upravljačkih struktura.

Isto tako brojni su bili prigovori predstavnika gospodarstva o nedostatku volje vlasti da se organizira “uključujući” proces kreiranja politika. Primjerice, Hrvatska gospodarska komora često dobiva zakonske nacрте radi davanja mišljenja i komentara uz rok od samo tjedan dana, što članice komore onemogućuje u pripremi povratne informacije zasnovane na temeljitoj analizi. Osim toga, HRPSOR je naglasio Vladino ograničeno razumijevanje činjenice da se DOP najbolje promiče inicijativama i odavanjem priznanja društveno i ekološki odgovornim poslovnim praksama. Umjesto toga, trenutni pristup je preburokratiziran i usitnjen na razini upravljanja, nedostaju mu djelotvorni mehanizmi nadzora, studije izvedivosti ili inicijative za ulaganja u zaštitu okoliša.

Ranije u ovom izvještaju spomenuli smo nekoliko pozitivnih primjera dijaloga o politikama. Isto tako postoji nekoliko primjera negativnih posljedica koje nastaju kada se tijekom izrade nacрте zakona ne zatraži očitovanje o interesima gospodarstva. Neki od tih zakona kasnije se pokazu neprovedivim, neučinkovitim ili u suprotnosti s drugim zakonima. Primjeri prikupljeni tijekom izrade ove procjene odnose se na 5% poreza za pružatelje internetskih usluga i uredbu o uvozu osobnih vozila kojom se namjeravalo suzbiti nelegalan uvoz, a koja je u stvari stvorila dodatne troškove multinacionalnim automobilskim tvrtkama i njihovim dobavljačima.

U različitim područjima industrije, posebno u zaštiti okoliša, poslovna zajednica je osobito zabrinuta zbog negativnih posljedica jednostavnog kopiranja stranih ograničavajućih propisa koji bi mogli negativno utjecati na konkurentnost poduzeća. Ono što bi gospodarstvo pozdravilo je veće Vladino uvažavanje prijedloga politika koji su zasnovani na stručnim znanjima pojedine industrije, kao što je to prijedlog **Vetropack straže** i drugih tvrtki o stvaranju decentraliziranog i samostalnijeg sustava prikupljanja otpada.

Premda se Vlada u određenoj mjeri uključuje u dijalog o politikama, ona bi se trebala sustavnije otvoriti i reagirati na ovaj proces. Isto tako, uži zajednički rad gospodarstva i civilnog društva važan je radi zajedničkog zagovaranja pozitivnih promjena.



POGLAVLJE III

NVO-i i međusektorska partnerstva u Hrvatskoj

HRVATSKI NVO-I I DOP

U Hrvatskoj ima više od 20.000 registriranih udruga, pri čemu se ove grupe prema pitanjima DOP-a mogu podijeliti u sljedeće dvije kategorije: (1) NVO-i koji pokušavaju uspostaviti partnerstva s gospodarstvom radi promidžbe društvenog razvoja ili razvoja zajednice te (2) NVO-i koji igraju ulogu "kontrolora" tako što nadziru tvrtke ili lobiraju za promjene u zakonodavstvu koje se tiču gospodarstva.

PROMICATELJI MEĐUSEKTORSKIH PARTNERSTAVA USMJERENIH PREMA ZAJEDNICI

Među najaktivnije organizacije na polju promidžbe DOP-a u obliku partnerstava trenutačno spadaju organizacije koje se bave edukacijom i one koje pružaju podršku, kao što su **SLAP**, **SMART**, **NIT**, **EOS**, **ODRAZ**, **Ri-Centar**, **Udruga MI** i **Centar za mir, nenasilje i ljudska prava - Osijek**. Sve ove organizacije pružaju edukaciju o odnosima s poslovnim sektorom i sve više se bave edukacijom i posredništvom na polju međusektorske suradnje kako bi unaprijedile lokalni razvoj.

SLAP iz Osijeka je nedavno izdao opsežan Vodič za međusektorsku suradnju (Vuković, 2003.), koji predstavlja koncepte društvene odgovornosti za sva tri sektora i javni sektor, gospodarstvo i neprofitni sektor - te daje primjere najboljih praksi međusektorske suradnje.

SMART iz Rijeke izdao je tri priručnika o upravljanju udrugama. U svaki od njih uključene su smjernice za NVO-e o načinu pristupanja tvrtkama te o ulozi volonterstva u poslovnom sektoru.

Udruga **MI** iz Splita isto tako je orijentirana na volonterstvo i olakšavala je kontakte između inicijativa u zajednici i tvrtki u splitskoj regiji, osobito putem svoje godišnje svečanosti dodjele priznanja najboljim volonterima i istaknutim tvrtkama pokroviteljima projekata u zajednici.

Osim toga, postoji određen broj NVO-a koji su snažno usmjereni na održivi razvoj, a koji su poduzeli aktivnosti radi pokretanja međusektorske suradnje na polju specifičnih projekata ili su se bavili stvaranjem savezništava s predstavnicima gospodarstva ili tvrtkama.

ODRAZ (*Održivi razvoj zajednice*) je udruga sa sjedištem u Zagrebu koja se, između ostaloga, bavi revitalizacijom hrvatskih otoka putem međusektorske suradnje, uključujući organizacije u lokalnoj zajednici, poduzetnike i turističke zajednice, a koja se odvija u okviru Nacionalnog programa revitalizacije otoka koji vodi Ministarstvo javnih radova, obnove i graditeljstva.

Ekosocijalni Forum Hrvatska nova je udruga koju je zajednički osnovalo nekoliko hrvatskih tvrtki, **Intercon**, **SMS** i **Elektrokontakt**, kao i udruge koje se bave promidžbom europskog

modela *ekosocijalnog tržišnog gospodarstva*. Kao članica Eko-socijalnog foruma Europa, ova udruga je novi promicatelj DOP-a u Hrvatskoj. Njen potencijal su potpora međusektorskoj sinergiji, zagovaranje transparentnijeg i dionički obuhvatnijeg dijaloga o politikama te promidžba sustavnog pristupa ekološkoj učinkovitosti, koja će rezultirati održivošću hrvatskog gospodarstva i njegovom kompatibilnošću s gospodarstvom EU.

U Hrvatskoj postoji nekoliko **organizacija koje se bave proizvodnjom organske hrane**, kao što su **BIOPA, ZRNO, Eko Dalmacija i RUTA**, od kojih su neke registrirane kao udruge, a druge kao zadruge. Ove organizacije igraju važnu ulogu u povezivanju velikih tvrtki, ekološkog pokreta i organizacija koje djeluju u zajednici. Istovremeno, mnoge skupine uspostavljaju poslovna partnerstva s vodećim proizvođačima hrane, kao što su **Agrokor** (BIOPA) ili **SMS** (Eko Dalmacija), i istovremeno sudjeluju u nacionalnim kampanjama zagovaranja, kao što je masovna mobilizacija protiv proizvodnje i uvoza genetski modificiranih proizvoda.

Ova rastuća skupina NVO-a, koji su posvećeni višedioničkim partnerstvima i razvoju zajednice, može se smatrati važnom potencijalnom poveznicom između društvenih pokreta, problematike razvoja zajednice i gospodarstva.

“KONTROLORI” NAČINA RADA U SFERI DOP-A I ZAŠTITE OKOLIŠA

Samo nekolicina udruga u Hrvatskoj sposobna je za učinkovito nadziranje i pritisak na gospodarstvo kada je riječ o njegovom djelovanju prema okolišu i društvu. Ipak, ostvareno je nekoliko inicijativa NVO-a koje su postigle određeni učinak, osobito na polju zaštite okoliša, ženskih prava i prava potrošača.

Hrvatske ekološke organizacije, od kojih su 23 uključene u zagovaračku mrežu **Zeleni forum** osnovanu 1997. godine, najglasniji i najaktivniji su dio civilnog društva koji djeluje kao kontrolor ponašanja gospodarskih subjekata na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Mnogobrojni su primjeri *ad hoc* kampanja i protesta u organizaciji *Zelene akcije* i ostalih regionalnih ekoloških grupa (kao što su *Zelena Istra, PAN, Sunce, Plavi planet, Osječki zeleni, Eko Kvarner*) koje se obično pokreću zbog pritužbi građana lokalnim podružnicama nacionalne mreže Zelenih SOS-telefona. Isto tako bilo je i nekoliko nacionalnih i regionalnih kampanja koje su bile snažno usmjerene na dugoročnije praćenje ekoloških politika i promjena u zakonodavstvu te političkih odluka na visokoj razini.

SOS za Jadran, vrlo eksponirana nacionalna kampanja u organizaciji **Zelenog foruma**, cilja na obustavu projekta Družba-Adria. Razlog tome je činjenica da bi projekt drastično povećao tankerski prijevoz nafte na Jadranu. Istovremeno, uz kampanju radi obustave projekta Družba-Adria, ova grupa vodila je kampanju za unapređenje mjera za prevenciju istjecanja nafte u more i drugih nesreća na moru. Tijekom cijele 2003. godine ovaj ekološki forum prikupio je više od 50.000 potpisa, organizirao niz izravnih akcija i javnih protesta te lobirao kod vlasti za zaustavljanje projekta, što je rezultiralo aktualnim zaustavljanjem projekta nakon što je Vlada naredila izradu studije o utjecaju na okoliš prije nego donese konačnu odluku. Ovo je jedna od malobrojnih ekoloških kampanja kojoj su kako vlasti tako i gospodarstvo pridale političku važnost.

Od 1998. godine **B.a.b.e.**, grupa za ženska ljudska prava, prati medijsku zastupljenost rodne problematike. Nastojeći podići svijest o štetnoj i diskriminirajućoj seksističkoj praksi u hrvatskim reklamnim kampanjama, ova udruga provela je brojne javne nastupe, emitirala radio-emisiju u vlastitoj proizvodnji, izdavala publikacije i napravila film, a organizirala je i proteste u suradnji sa **Ženskom mrežom Hrvatske**.

Udruge potrošača isto tako su se aktivirale tijekom posljednjih godina te postale vidljive, usredotočivši se prvenstveno na zagovaranje zakona o zaštiti potrošača. Potrošačke organizacije HRID, *Potrošač* i HZUP ostvaruju izravnu interakciju s potrošačima putem vlastite SOS vruće linije i internetskih stranica te objavljuju izvještaje o najčešćim povredama prava potrošača, istovremeno kontinuirano provodeći kampanje usmjerene na javne uslužne tvrtke **Hrvatska Elektroprivreda** (HEP), **Hrvatski Telecom** (HT) i ostale.

Hrana, a ne oružje, hrvatski ogranak globalne inicijative *Food Not Bombs*, primjer je kreativnog organiziranja civilnog društva uz radikalni program održivog razvoja i usmjerenost na DOP. U okviru ove inicijative se odbačena, no još uvijek jestiva hrana koju su odbacili supermarketi, mali proizvođači i tvornice sakuplja i priprema u obliku vegetarijanskih jela koja se služe putem javnih kuhinja. Ova aktivnost popraćena je zagovaranjem društveno pravedne globalizacije i racionalnog korištenja prirodnih resursa. Inicijativa djeluje u nekoliko hrvatskih gradova, a redovito je podržavaju prodavači na tržnicama i male pekare, dok su velike tvrtke pokazale manju spremnost za suradnju.

IZGRADNJA MEĐUSEKTORSKIH PARTNERSTAVA

Ono čime ne možemo upravljati sami, upravljat ćemo u suradnji s drugima. To je suština vrlo stare ideje o zajednici. [...] Podravkina iskustva su uz sva nastojanja raznolika jer za dobar dijalog i partnerstvo potrebno je da sve strane daju svoj puni doprinos.

■ **Darko MARINAC**, predsjednik Uprave, Podravka

Kako je spomenuto u Poglavlju I, uspostava i održavanje obostrano korisnog partnerstva rijetko su lak zadatak, osobito ako se radi o netradicionalnim "saveznicima". Ograničeno poznavanje i/ili nepovjerenje još postoji između različitih društvenih skupina i sektora. Isto tako, na putu izgradnje partnerstava između organizacija i sektora različitih značajki, strukture, metodologija i jezika treba savladati mnoge praktične prepreke.

Neka od najčešćih i stereotipnih mišljenja u različitim sektorima društva o onim drugima mogu se vidjeti u sljedećoj tabeli:

JAVNI SEKTOR/ VLASTI	GOSPODARSTVO	CIVILNO DRUŠTVO/NVO
Birokratizirani	Vremenski ograničeno	Manjka mu profesionalnost
Drugima prebacuju odgovornost	Razmišlja kratkoročno	"Skuplja bodove"
Važni su im prvenstveno izbori	"Teško" i proračunato	Nerealistično
Kruto strukturirani	Usmjereno na dioničare	Usko usmjereno
Elitistički	Motivirano dobiti	Neodgovorno
Neprikladni	Distancirano	Neinformirano

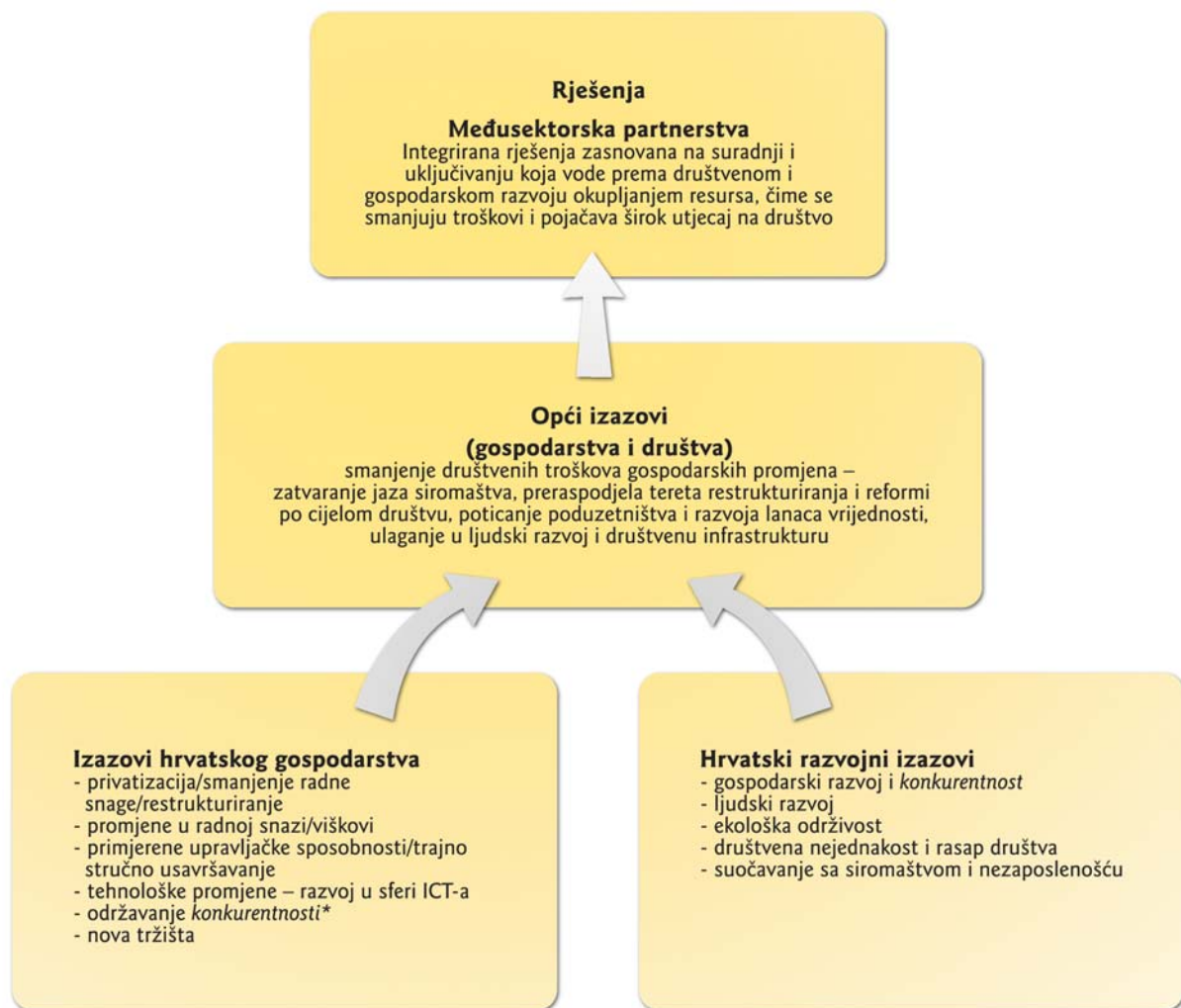
Izvor: IBLFs

I nadalje je aktualan izazov prevladavanja stavova i zapreka kako bi se omogućilo uživanje koristi koje partnerstva nude, a kojih je mnogo. Niže su istaknute neke od koristi međusektorskog partnerstva zasnovanog na suradnji između gospodarstva, vlasti i organizacija civilnog društva.

- okupljanje ograničenih lokalnih resursa radi povećanja mogućnosti iznalaženja rješenja za lokalni problem odnosno suočavanja s izazovima na lokalnoj razini, i to tako da se na legitiman i transparentan način iskoriste specifične vještine i sposobnosti svakog sektora;
- poticanje boljeg razumijevanja načina na koje različiti sektori društva djeluju te priznavanje vrijednosti i doprinosa različitih aktera;
- dokidanje stereotipnog načina reagiranja na druge subjekte u zajednici, stvarajući nove uvide i nove mogućnosti koji mogu biti korisni svima;
- stvaranje "domino efekta" u kojem uspjeh u jednom području može potaknuti uspješnost u drugome;
- ponovno oživljavanje "duha zajednice" i zajednički rad na dopunskim programima;
- zamjena sukoba suradnjom, što će dugoročnije vjerojatno manje koštati u smislu vremena i resursa;
- odgovaranje na izazov uključenja, koji je temeljna težnja programa razvoja i izgradnje demokracije.

(Simpson, 1999.)

Međusektorska partnerstva temeljni su dio DOP-a i od kritične su važnosti kada treba odgovoriti na složene i međuovisne probleme s kojima se danas suočava svako društvo.



(*povećana učinkovitost, proizvodnost, inovativnost, "odaziv" na potrebe potrošača, kvaliteta proizvoda i usluga)

Prije navedeni dijagram prikazuje način kako **međusektorska partnerstva** mogu olakšati iznalaženje održivih **rješenja** za neke od **općih izazova** s kojima se Hrvatska danas suočava.

Kako je iz dijagrama razvidno, hrvatske tvrtke i društvo suočavaju se s nekoliko općih izazova – zatvaranje jaza siromaštva, društveno restrukturiranje i reforme, jačanje poduzetništva te unapređenje ljudskog razvoja i društvene infrastrukture. Zajedničkim radom na ovim područjima ostvaruje se širi, temeljitiji i uključiviji utjecaj nego ako bi se svaki sektor njima bavio sam za sebe. Svaki sektor sa sobom unosi jedinstvena stručna i druga znanja, vještine, te razinu utjecaja koji zajedno omogućuju opsežniji pristup i rješavanje problema uz veću korist za sve.

Valja napomenuti da se konkurentnost, koncept o kojem se u Hrvatskoj trenutačno mnogo govori, ističe kao ključni izazov s kojim se suočavaju kako gospodarstvo tako i društvo u cjelini. To je odraz činjenice da konkurentnost nije povezana samo s ekonomijom, nego isto tako i s društvenom infrastrukturom i ljudskim potencijalom neke zemlje, jer ona se zasniva na čimbenicima kao što su obrazovanje, vještine, znanje, stavovi, poduzetništvo, kreativnost i zdravlje¹. Konkurentnost neke zemlje stoga se razvija usporedo s razvojem njenih gospodarskih, društvenih i ljudskih sposobnosti. S obzirom na raznovrsnost čimbenika koji utječu na konkurentnost, međusektorska partnerstva nude učinkovit mehanizam pomoću kojeg se ove sposobnosti mogu ojačati, jer gospodarstvo, NVO-i i vlasti svatko za sebe unose skup različitih znanja i vještina koji, ako ih se koristi zajedno, mogu ostvariti znatan opći utjecaj.

MEĐUSEKTORSKA PARTNERSTVA U HRVATSKOJ

Kako je rečeno u poglavlju II, prema UNICEF-ovom istraživanju provedenom početkom 2003., od 100 tvrtki u Hrvatskoj njih 29 je potvrdilo postojanje neke vrste partnerstva s neprofitnim organizacijama, pri čemu su se samo četiri partnerstva odvijala u 12 mjeseci koji su prethodili provedbi tog istraživanja. Među partnerima tvrtke su navodile škole, narodna kazališta, nacionalne sportske i kulturne organizacije (Hrvatski olimpijski odbor, Dubrovačke ljetne igre) i tri udruge.

Trenutačno partnerstva uglavnom spadaju među najograničenije oblike međusektorske interakcije, što se velikim dijelom može zahvaliti nedostatku razumijevanja među sektorima i nedostatku odgovarajućih mehanizama koji bi omogućili i olakšavali njihovu suradnju. Djelomično zbog opsega ovog istraživanja, ograničenog vremena na raspolaganju te dostupnosti javnog sektora i Vladinih ministarstava, mi smo se ovdje usredotočili na međusektorska partnerstva između gospodarstva i NVO-a.

Stavovi gospodarstva o NVO-ima

Ograničen uvid u gospodarstvo
Velike brojke, ograničen utjecaj
Tvrtkama se obraćaju samo radi novca
Ograničena organizacijska sposobnost
Ograničena vjerodostojnost
Ograničena sposobnost provedbe partnerskog projekta s poslovnim subjektom, nerazumijevanje potreba gospodarstva

Stavovi hrvatskih NVO-a o gospodarstvu

Motivirano profitom; imaju novac, ali ne razumiju NVO-e
Uglavnom služe kao izvor sredstava za projekte koji su se već potvrdili
Nije aktivno u potrazi za udrugama kao partnerima
Ograničeno razumijevanje potencijala koji suradnja ima
Tvrtke su odgovorne samo ako se na njih u tom smislu vrši pritisak

Iz provedenih intervjua može se zaključiti da tvrtke imaju ambivalentne stavove o NVO-ima u Hrvatskoj. Neke tvrtke razvoj civilnog društva vide kao prethodnicu gospodarskog rasta, dok druge vide samo ograničen utjecaj koji ostvaruje veliki broj malih udruga. Premda neke tvrtke NVO-e vide kao “prepolitične i nedovoljno vjerodostojne”, vrlo rijetko su ih smatrale prijateljom zbog njihovog zagovorničtva te uloge praćenja i kontrole koju obavljaju. Važan čimbenik spomenut u intervjuijima bila je zabrinutost glede organizacijskih sposobnosti NVO-a da ispune svoje zadatke.

¹ Nelson, 1996.

Postoji opći stav među poduzećima da NVO-i pristupaju tvrtkama samo radi novca, a ne zbog ostvarenja strateških partnerstava. Od onih tvrtki kojima se neki NVO obratio sa zahtjevom za ulazak u partnerstvo mnoge su spomenule ograničeno razumijevanje NVO-a koje se odnosi na količinu vremena što ga poduzeće može odvojiti za aktivnosti koje ne spadaju u osnovnu poslovnu djelatnost.

Isto tako je važno prepoznati da tvrtke u slučajevima kada se dugoročno obvezuju usmjeriti svoje resurse u društveni razvoj (vrijeme, osoblje, sredstva, materijalna potpora), razumljivo, teže ulaganju u nešto što će odgovarati njihovom vlastitom dugoročnom interesu. Na primjer, to se odnosi na suradnju mnogih hrvatskih tvrtki s obrazovnim ustanovama u smislu potpore i zajedničkog oblikovanja obrazovnih programa koji će ovim tvrtkama u budućnosti osigurati osposobljenu i obrazovanu stručnu radnu snagu.

Predstavnici udruga iz svoje vlastite perspektive izrazili su frustriranost zbog toga što ih poduzeća ne razumiju i djeluju odgovorno jedino kada su na to prisiljena u obliku vanjskog pritiska ili slova zakona. Udruge nisu uvjerenе u zainteresiranost i voljnost gospodarskih subjekata za ulazak u partnerstvo s njima, odnosno za proaktivno traženje mogućnosti suradnje s udrugama ili njihovog doprinosa. Kako je to objasnio programski koordinator *Zelene akcije*, vrlo rijetki su slučajevi da tvrtke pozovu NVO-e na ujedinjenje snaga radi rješavanja problema vezanih uz osnovne poslovne aktivnosti tvrtke.

Mnogi intervjuirani iz oba sektora napomenuli su važnost unapređenja dijaloga i razumijevanja između ovih sektora, a isto tako i potrebu redovne razmjene informacija. S obzirom na ograničeno međusobno poznavanje i razumijevanje među sektorima u Hrvatskoj, ne iznenađuje činjenica da je bilo teško naći primjere postojećih uspješnih partnerstava. Rijetki primjeri istinskog partnerstva u zemlji mogu se pronaći u Holcimovim aktivnostima uključenja u zajednicu, o kojima je bilo riječi u poglavlju II, ili u okviru SMS-ovog rada na unapređenju okolnih zajednica u Dalmaciji putem poboljšavanja mogućnosti za zapošljavanje i ulaganje u dugoročne razvojne projekte. Aspekti ovih, kao i drugih važnih inicijativa koje za cilj imaju izgradnju partnerstava navedeni su niže u tekstu i prikazuju potencijal i mogućnosti razvoja višesektorskog partnerskog pristupa društvenom razvoju u Hrvatskoj.

PRIMJERI MEĐUSEKTORSKIH PARTNERSTVA U HRVATSKOJ

TVRTKE I ZAJEDNICE ZAJEDNIČKI RADE NA UNAPREĐENJU OKOLIŠA

Tvornica cementa **Holcim Hrvatska** u Koromačnom je definitivni pionir u Hrvatskoj kada je riječ o korištenju alternativnih resursa i goriva, koje mnoge različite industrije i lokalna zajednica tretiraju kao otpad. Holcim Koromačno jedina je tvornica u Hrvatskoj koja posjeduje tehnologiju za reciklažu starih guma i koja ih koristi kao alternativu ugljenu u postupku proizvodnje cementa. S obzirom da trenutačno pogon za reciklažu koristi do 80 posto svojih kapaciteta, sagorijevajući 20 tona guma dnevno, tvrtka je morala proaktivno i kreativno pristupiti sakupljanju guma, jer ne postoji odgovarajući sustav uspostavljen na razini vlasti ili javnih poduzeća. Stoga je Holcim Hrvatska uspostavio partnerstva s lokalnim školama i grupama za zaštitu okoliša kako bi se educirala javnost i provodilo sakupljanje guma, sve pod sloganom *Ne bacajte gume u šume!*. Ovaj složeni partnerski projekt, koji uključuje istraživanje aktivnosti i elemente zagovaranja, zajednički je razvijen 2001. godine s udrugom *Zelena Istra*.

Slično, **Vetropack Straža** iz Huma na Sutli jedina je tvornica u Hrvatskoj koja ima pogon za reciklažu stakla, koji zbog nepostojanja sustavnog javnog prikupljanja stakla uspijeva zaposliti do 50 posto pogonskih kapaciteta. Kako je Dragutin Špiljak, generalni direktor, naglasio, staklo je jedini materijal na svijetu koji se da u potpunosti reciklirati, na što se u Švicarskoj već dugo vremena gleda kao na gospodarsku i ekološku šansu. U Švicarskoj se reciklira 93 posto stakla, a u Hrvatskoj tek 15 posto. Kako bi došao do ovog resursa, Vetropack Straža je slično Holcimu Hrvatska uspostavio partnerstva s lokalnim školama i civilnim inicijativama, koje sakupljaju staklo pod sloganom *Staklo nije smeće*.

61

Dodatni primjeri inicijativa koje su pokrenule tvrtke, vlasti ili udruge odnose se na neki oblik partnerstva, tj. podrazumijevaju određeni stupanj zajedničkog osmišljavanja i organizacije aktivnosti koja zajednici ili društvu donosi korist, i navedeni su u dijelu teksta koji slijedi.

- U listopadu 2003. godine predsjednik konzorcija **Agrokor** Ivica Todorčić potpisao je Ugovor o poslovnoj suradnji i strateškom partnerstvu s **Ekonomskim fakultetom**. Ovaj ugovor u vrijednosti od 3,2 milijuna kuna odnosi se na istraživanja i strateške projekte, uključujući i one vezane za industriju prehrambenih proizvoda i stručno usavršavanje mladih zaposlenika. Predsjednik Agrokora predstavio je ovo partnerstvo kao način povezivanja znanosti i gospodarstva, što se smatra nužnom pretpostavkom održivosti, uspjeha hrvatskog gospodarstva i konkurentnosti. Isto tako, partnerstvo je predstavljeno kao pomak od ranije prakse tvrtke da se angažiraju strani konzultanti prema praksi angažiranja iskusnih Hrvata umjesto toga.
- **SMS** iz Splita trajno surađuje s terapijskom zajednicom za ovisnike o drogama Reto centar iz Klisa, što obuhvaća donacije kao i osiguranje mogućnosti zapošljavanja za sadašnje članove zajednice i osobe koje su netom završile školovanje.
- **Štedionica Wüstenrot** je povodom nedavne humanitarne kampanje uspostavila partnerstvo s Udrugom prijatelja bijelog štapa *Homer*, koja radi s osobama oštećenog vida. Štedionica Wüstenrot je *Homerov* program *Hip Hop*, program namijenjen uključivanju djece oštećenog vida u društvo, povezala s akcijom tvrtke *Djeca za djecu*. Zbog uspjeha ove akcije tvrtka razmatra mogućnost budućeg nastavka suradnje s *Homerom*.²
- **Renault** je u okviru svoje akcije *Zelena srce Renaulta* uspostavio partnerstvo s *Hrvatskim šumama* i lokalnim vlastima na različitim otocima koji su pogođeni ljetnim požarima radi pokretanja programa sadnje drveća. U okviru ove inicijative u pogođenim područjima zasadili su po jedno drvo za svaki prodani automobil. Uspjeh akcije iznenadio je upravu **Renaulta** i naveo ih da svoju brigu o okolišu povedu korak dalje. Nastavili su partnerstva s lokalnim vlastima na otocima Korčuli i Rabu kako bi pomogli u uklanjanju smeća prije početka turističke sezone, i to tako da su stare automobile i dijelove automobila prevozili u Zagreb radi reciklaže.
- Zaklada solidarnosti Grada Varaždina osnovana je sa svrhom pružanja potpore građanima na područjima zdravlja, socijalne skrbi, obrazovanja i znanstvenog rada. Zaklada dobiva potporu različitih lokalnih poduzeća, među kojima je i **Varaždinska banka**, kao i gradskog proračuna, zbog čega je to primjer održivog pristupa angažiranju resursa radi razvoja zajednice putem javno-privatnog partnerstva.³
- Projekt udruge SLAP za uspostavu resursnog centra za belišćanske poduzetnike u suradnji s Gradom Belišće, poduzećima Belišće d.d. i Thyssenkruppom kao stranim ulagačem jedinstven je primjer u kojemu neka udruga preuzima vodstvo nad aktivnostima razvoja strukture za pružanje podrške lokalnim poduzetnicima u nastojanju da se u suradnji s poduzećima i lokalnim vlastima unaprijede mogućnosti gospodarskog razvoja.
- Godine 2003. udruga **Dupinov san** razvila je program čišćenja Jadranskog mora na 16 mjesta duž obale u suradnji s (1) drugim NVO-ima, uključujući Hrvatski ronilački savez i različite ronilačke klubove i udruge za zaštitu okoliša, (2) državnim ustanovama i tijelima, uključujući **Hrvatsku turističku zajednicu** i lokalne vlasti uzduž obale, te (3) poduzećima, uključujući **Renault**, **Jadroliniju**, **Croatia Airlines**, **Jamnicu** (koja je dio konzorcija **Agrokor**), i **MegaTrend**. Krajnji cilj ove suradnje, koju podržavaju svi partneri, bio je promidžba održivog razvoja i zaštite okoliša kao i jačanje ekološke svijesti u cijeloj zemlji.⁴

² Novi list, riječko izdanje, 24. lipanj 2003., str. 20

³ Vjesnik, 21. srpanj 2003., str. 18

⁴ Vodič za međusektorsku suradnju, SLAP, 2003.



IZAZOVI U PROMICANJU DOP-A U HRVATSKOJ

Ovo istraživanje pokazalo je da u Hrvatskoj već postoji cijeli niz aktivnosti u sferi DOP-a. Ipak, dobar dio tih aktivnosti nije strateški osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima. Niže se opisuju određeni bitni izazovi s kojima će se budući razvoj DOP-a u zemlji suočavati. Rješavanje ove problematike od ključne je važnosti ako se želi ostvariti napredak DOP-a sa sadašnjeg stupnja prema strateški oblikovanijem pristupu usmjerenom kako na društveni tako i na gospodarsko-poslovni razvoj u Hrvatskoj.

Svijest o DOP-u i njegovim aspektima

Među poduzećima, državnim tijelima i udrugama, kao i u javnosti postoji ograničeno razumijevanje i svijest o DOP-u i njegovim različitim aspektima.

- Mnoga **poduzeća** ne razumiju dugoročne koristi koje donosi društveno odgovoran pristup djelovanju, a mnogi MSP-i smatraju da nemaju na raspolaganju resurse ili znanje potrebno za angažman na različitim strategijama.
- Većina **NVO-a** DOP prvenstveno promatra kroz aspekt dobivanja sredstava od poduzeća, a postoji tek mali broj organizacija civilnog društva sposobnih za nadzor ponašanja gospodarskih subjekata i njihovo pozivanje na odgovornost zbog učinjenog.
- Do danas **država** nije spoznala vrijednost uključivanja u dijalog i stvaranja okruženja koje bi omogućilo procvat DOP-a.
- Konačno, **šira javnost** nije educirana o vrijednosti DOP-a. Ona, osim cijene i kvalitete, pri kupovini još uvijek ne uzima u obzir i druge aspekte kao elemente za identifikaciju proizvoda.

Koordinirana strategija promidžbe DOP-a

U sadašnjem trenutku u zemlji postoji tek ograničen broj “promicatelja i praktičara” DOP-a, a među njima su nekolicina poslovnih udruženja, strukovnih organizacija i NVO-a te neki od državnih ministarstava i medija. Trenutačno među ovim organizacijama i ustanovama ne postoji definiran, koordiniran pristup ili strategija promidžbe DOP-a.

Međusektorski dijalog

Kako je navedeno u ovom izvještaju, međusektorski dijalog o politikama koje se odnosi na DOP i održivi razvoj u zemlji preslabo je razvijen. Sasvim je moguće da ograničenost međusektorskog dijaloga između NVO-a, gospodarstva, javnog sektora i strukovnih organizacija u stvari doprinosi situaciji koju obilježavaju nedostatak inovativnosti i konkurentnosti, pa ona time predstavlja prepreku daljnjem razvoju.

Takva ograničenost dijaloga čini se da proizlazi iz stavova koje svaki pojedini sektor ima prema drugima te iz nepostojanja mehanizama za djelovanje.

- **Gospodarstvo** i nadalje doživljava organizacije civilnog društva prvenstveno kao korisnike njegove potpore, a ne kao drugu stranu u procesu stvaranja politika i partnerskim inicijativama.
- **Civilno društvo** općenito je znatno razvijenije i iskusnije kada je riječ o radu na problematici društvenog razvoja i zaštiti ljudskih prava nego kada je riječ o gospodarskom razvoju. Udruge gospodarstvo uglavnom doživljavaju kao donatora, a manje kao razvojnog partnera.
- **NVO-i** se ne angažiraju u dovoljnoj mjeri u javnim raspravama koje se odnose na složene i prijeporne teme kao što je uravnoteženje djelovanja gospodarstva s društvom i okolišem.
- **Država** nije aktivna kada je riječ o poticanju bitnih društvenih subjekata da pridonesu političkom procesu i nije uvijek otvorena za raspravu.

Međusektorska partnerstva

Premda se razvilo nekoliko međusektorskih partnerstava, u svim sektorima društva, općenito se primjećuje ograničeno poznavanje drugih sektora i povjerenje u njih, kao i ograničeno iskustvo u izgradnji uspješnih međusektorskih partnerstava.

Neke tvrtke izrazile su spremnost da više nauče o NVO-ima u Hrvatskoj. Ipak, nevladin sektor je velik i ne postoji prepoznatljiv izvor informacija, što tvrtkama onemogućuje lak pristup informacijama o ovom sektoru. K tome, mnogi predstavnici udruga nemaju puno saznanja o gospodarstvu i promatraju ga uglavnom kao izvor sredstava. Posljedica takvog obostranog ograničenog međusobnog poznavanja je uspostava tek manjeg broja partnerstava između udruga i gospodarstva.

Ovakav nedostatak partnerskih odnosa može se smatrati posljedicom sljedećih činitelja:

- NVO-i se tvrtkama obično ne obraćaju sa specifičnim i jasnim prijedlozima partnerskih projekata, a ako to i čine, nije jasno posjeduju li tvrtke spremnost, sposobnost i razumijevanje potrebne za provedbu prijedloga. Mnoge tvrtke isto tako nisu sigurne u organizacijske sposobnosti NVO-a da provedu složene projekte.
- Pristupajući poslovnom sektoru, udruge se prvenstveno oslanjaju na privatne kontakte, a njihova sposobnost jasnog i sažetog objašnjenja ciljeva, učinaka i planova ograničena je.
- Država još nije stvorila poticajno okruženje za sudjelovanje svih dionika u tematski usredotočenom rješavanju problema koji istovremeno uključuju više sektora.

63

Modeli održive i uspješne uključenosti gospodarstva u zajednicu

Postoji nekoliko primjera gdje se poduzeća počinju promatrati kao nešto više od pukog izvora sredstava, a bilo je i nekoliko slučajeva *ad hoc* uključenosti poduzeća u život zajednice. Ipak, u Hrvatskoj je mali broj istinski razvijenih modela uključenja gospodarstva u razvoj zajednice.

K tome, hrvatske tvrtke nemaju strukturiran program volonterstva koji bi se odnosio na aktivan angažman njihovih djelatnika u zajednici u kojoj rade. Pokazalo se da takva vrsta strukturiranih programa donosi ogromne koristi kako zajednici koja se koristi volonterskim radom tako i tvrtki u smislu odanosti, predanosti i opredijeljenosti zaposlenika.

Izveštavanje o aktivnostima na polju DOP-a

Mnoge aktivnosti u sferi DOP-a odvijaju se bez dobivanja priznanja odnosno bez svijesti o njima, ponekad čak i unutar same tvrtke.

Kako je spomenuto u poglavlju II, nekoliko tvrtki na različite načine počinje izvještavati o aktivnostima koje se odnose na DOP. Mnoge tvrtke sada izrađuju izvještaje o okolišu, a **Coca-Cola Beverages Hrvatska** upravo je izradila prvi društveni izvještaj. Neke tvrtke svoje aktivnosti u sferi DOP-a navode u svojim godišnjim izvještajima. Ipak, ovaj oblik izvještavanja još nije standard u Hrvatskoj, a do danas nijedna tvrtka nije izradila potpuni izvještaj o održivosti koji obuhvaća kako društveno tako i ekološko izvještavanje.

Ugradnja strategije DOP-a

Čini se da većina tvrtki u Hrvatskoj koje su aktivne u području DOP-a i nadalje nema strategiju ili sustav ugradnje DOP-a na svim razinama upravljačkih struktura i kroz sve vidove vlastite djelatnosti. Drugim riječima, aktivnosti koje se odnose na DOP uglavnom se ne provode niti mjere na način koji bi se mogao nazvati značajnim ili sustavnim.

Društveno odgovorno ulaganje

Društveno odgovorno ulaganje u Hrvatskoj je problematično, jer tržišta su još relativno nezrela i nude ograničene mogućnosti izbora. Poduzimaju se početni naponi u tom smjeru, kao što je primjer tvrtki koje ističu da su kriterije DOP-a uvrstile u postupak kreditnog procjenjivanja ili odlučivanja o kupnji (npr. orijentacija **Zagrebačke banke** na zaštitu okoliša, kao i edukativni tekstovi o društveno odgovornom ulaganju u poslovnim biltenima). To su ipak tek početni koraci u tematiziranju društveno odgovornog ulaganja.

Obrazovanje budućih poslovnih lidera

Prema našim saznanjima, premda u sveučilišnim nastavnim programima postoje kolegiji koji se odnose na poslovnu etiku te sigurnost na radu, kolegiji o drugim aspektima DOP-a trenutačno ne postoje, što je pokazatelj još uvijek relativno ograničene svijesti i interesa

za ovu relativno novu poslovnu temu. To se polako počinje mijenjati, kako to pokazuje novi Program poslovnog upravljanja za rukovoditelje Poslovne akademije CROMA¹, koji sadrži elemente DOP-a i poslovne etike - ne kao posebne predmete, nego u okviru predmeta koji se odnose na funkcije osnovnog poslovnog upravljanja.

Isto tako postoje naznake da će Sveučilište u Zagrebu prvi poslijediplomski program o upravljanju okolišem ponuditi od veljače 2004. godine. Predavanja će biti na engleskom jeziku, a održavat će se u prostorima sveučilišta u Dubrovniku. Po prvi puta doprinos i ideje poslovne zajednice kao i tijela općinske uprave uvršteni su u program.

MOGUĆNOSTI I PREPORUKE

Kako je već prije naznačeno, uz određene izazove koji se pojavljuju na putu razvoja DOP-a postoji i niz mogućnosti njihovog prevladavanja te pretvaranja šansi u temelj na kojem će se DOP u Hrvatskoj razvijati.

Hrvatski kontekst obilježen je izrazitom reguliranošću pravnog sustava, niskom razinom povjerenja u vladavinu prava te različitim oblicima gospodarskog kriminala i korupcije u javnom sektoru i gospodarstvu. Unatoč ovim teškoćama, brojni su napori u primjeni DOP-a koje poduzimaju hrvatska poduzeća, što se tematizira kroz cijeli ovaj izvještaj. To je dokaz ne samo da je DOP u Hrvatskoj moguć, nego da je i prisutan kako na razini države tako i na lokalnoj razini. Kako bi se postigao širi zahvat i utjecaj DOP-a na cjelokupno gospodarstvo, njegovu primjenu treba sustavnije pratiti i treba ga učiniti vidljivijim općoj populaciji u zemlji.

Sljedeće **preporuke** pomogle bi u provođenju početnih aktivnosti nužnih za strateški razrađeniji pristup ugradnji DOP-a u hrvatske programe društvenog i gospodarskog razvoja:

■ Jačanje svijesti o DOP-u

Najvažniji preduvjet budućeg razvoja DOP-a je trajno poučavanje svih dionika o ovom konceptu i njegovom značenju. Premda je poduka ove vrste u određenoj mjeri ugrađena u edukaciju koju provode tvrtke i NVO-i, potrebno je provoditi sustavniju edukaciju svih dionika kao i šire javnosti.

■ Edukacija o međusektorskim partnerstvima

Vještine izgradnje međusektorskih partnerstava potrebne su svim ključnim sektorima, jer gospodarski subjekti često ne prepoznaju NVO-e kao moguće partnere, a NVO-i nedovoljno koriste partnerstva kao način jačanja društveno odgovornog ponašanja gospodarstva. Država isto tako treba nastaviti stjecati saznanja o važnosti međusektorskih partnerstava te raditi na njihovom promicanju i uključivati se u njih. Konačno, mediji svojim utjecajem na javno mnijenje igraju posebnu ulogu ne samo na polju edukacije, nego i u stvaranju partnerstava. Predstavnike medija treba poučiti o važnosti DOP-a, o tome kako o njemu djelotvorno izvještavati te o vrijednosti partnerstava.

■ Poslovna udruženja koja promiču najbolje prakse i lobiraju kod vlasti

Poslovna udruženja kao što su HRPSOR, HUP, HGK i Nacionalno vijeće za konkurentnost mogu igrati važnu ulogu u promicanju DOP-a stvaranjem učinkovite platforme i okvira za razmjenu najboljih praksi na ovom polju. Te organizacije isto tako mogu kod države lobirati za stvaranje djelotvornih mehanizama dijaloga i savjetovanja o problematici gospodarskog i društvenog razvoja.

■ Razvijanje poslovanja, ugradnja i primjena strategija DOP-a

Poduzeća svih veličina imala bi koristi od ciljane edukacije o liderstvu i vrijednosti DOP-a za njihovo poslovanje i konkurentnost, kao i od tehničke pomoći koja bi se odnosila na ugradnju i provedbu strategija DOP-a koje su njima bitne. Tvrtke bi trebale biti aktivnije u stvaranju partnerstava kako s državom tako i s civilnim društvom te biti otvorenije za partnerstva koja će pozitivno utjecati na sve uključene strane. Kako bi pomogla u stvaranju hrvatskih modela provedbe DOP-a, poduzeća koja ga aktivno provode trebala bi proaktivnije i redovno promicati svoje aktivnosti radi jačanja svijesti i boljeg razumijevanja vrijednosti DOP-a. Osim toga, takva poduzeća bi trebala sustavnije izvještavati o svojim aktivnostima u okviru svojih društvenih izvještaja i izvještaja o okolišu, kao i u drugim dokumentima za javnu promidžbu.

² www.croma.hr/CBA

■ Aktivnija suradnja NVO-a s gospodarstvom

NVO-i trebaju biti više uključeni u raspravu o DOP-u u Hrvatskoj kako bi stekli šire razumijevanje i sposobnost rada na međusektorskim partnerstvima te djelovali kao "kontrolori" gospodarstva. Ovaj proces olakšala bi tehnička pomoć NVO-ima o tome kako gospodarstvu i drugim sektorima predstaviti teme, argumente, kritiku te prijedloge o suradnji, a pomoglo bi i educiranje NVO-a o načinu zajedničkog djelovanja s gospodarstvom. Dodatno, laka dostupnost i raspoloživost opsežnijih informacija o NVO-ima poduzećima bi omogućila stjecanje saznanja o sektoru i pojedinim nevladinim podsektorima te olakšala proces razvoja mogućih partnerstava. Posljedica toga bilo bi uspješno i održivo djelovanje.

Kao što je slučaj s većinom društvenih tema, složenost DOP-a nam govori da ne postoji "čarobni štapić" u obliku jedinstvenog obrasca ponašanja ili određene preporučene politike koji bi situaciju promijenio preko noći. Prije bi se reklo da se radi o pitanjima procesa (što podrazumijeva višedionički dijalog), sadržaja (što podrazumijeva norme i prakse), te izvještavanja, kojima se u budućnosti u Hrvatskoj treba pozabaviti ako se želi ostvariti razvoj DOP-a. Gospodarstvo ne može djelovati samo, ono treba podršku i suradnju drugih sektora društva kako bi bilo uspješno. Ono ne bi trebalo dominirati u raspravama o ovoj problematici, nego prvenstveno djelovati kao ravnopravan partner.

Osim toga, razvoj DOP-a trebalo bi razumijevati kao sastavni dio priprema hrvatskog gospodarstva za europske integracije. Kako je spomenuto u poglavlju I, Europska komisija je DOP ugradila u temelje europske konkurencijske strategije i čvrsto je opredijeljena za ugradnju DOP-a u sve politike EU.

Tijekom irskog predsjedanja Europskom unijom mi ćemo dodatno naglasiti DOP kao jedan od instrumenata koji vodi prema cilju ostvarenja europske društvene i gospodarske reforme što ga je u ožujku 2000. godine zahtjelo Europsko vijeće u Lisabonu. Posvuda u proširenoj Europi poticati ćemo usvajanje politika i praksi društvene odgovornosti kako bi se ojačale konkurentske prednosti europskog gospodarstva.

■ **Bertie AHERN TD**

Predsjednik vlade, Irska

*It Simply Works Better: Campaign Report of European CSR Excellence 2003-2004,
Making Stakeholder Engagement Work, 2003*

Nije uobičajeno da ovakva početna ocjena daje preporuke za daljnja istraživanja, pa slijedom toga i u ovom slučaju postoji hitna potreba za temeljitim istraživanjem kako bi se dobilo više saznanja o primjeni DOP-a u Hrvatskoj te poboljšalo njegovo široko prihvaćanje u interesu svih dionika.

Specifična istraživanja o javnom mnijenju i međusektorskim partnerstvima, kao i ocjena koja se konkretno bavi odnosom MSP-a prema DOP-u te odnosom države i njenim angažmanom na tom polju, bili bi od posebne vrijednosti.

Ovaj izvještaj tek je zagrebao po površini složene i sve važnije teme, tematizirajući DOP u većoj mjeri nego je to do sada bio slučaj u Hrvatskoj, došavši pri tome do nekih iznenađujućih otkrića i pokušavši objasniti kretanja i činitelje. Ovaj izvještaj jedva je dotaknuo političku složenost ove problematike, a rađen je u kontekstu društva koje se demokratizira i u tranziciji je prema reguliranoj tržišnoj ekonomiji. Samo shvaćajući takav kontekst, u Hrvatskoj se može baviti proturječnostima i mogućim sukobima interesa koji na području DOP-a postoje među različitim dionicima. Pitanja međusektorske suradnje i dijaloga trebaju biti u središtu rasprava o javnom interesu kao i rasprava o ravnoteži između odgovornosti poduzeća i njihovih poslovnih težnji.

Bude li ovaj izvještaj uspio u podizanju svijesti, poticanju rasprave i jačanju zainteresiranosti za društvenu odgovornost poduzeća, on će ispuniti svoju svrhu.

Predloženi okvir djelovanja – sljedeći koraci

Svrha: promicanje DOP-a kao sredstva za ostvarenje promjena, konkurentnosti i društveno-gospodarskog razvoja

Ciljevi / Ključni akteri	Bolje razumijevanje i svijest o DOP-u	Unapređenje znanja i vršenje utjecaja	Usmjereni praktični programi i aktivnosti*	Promicanje ostvarenja razvoja putem međusektorskih partnerstava
Gospodarstvo	<p>Ostvariti liderstvo na razini upravnih odbora i upoznati sve razine unutar tvrtke s DOP-om i koristima od njega.</p> <p>Organizirati seminare za rukovoditelje o DOP-u kao novoj i važnoj poslovnoj temi unutar tvrtke.</p> <p>Razviti i provoditi komunikacijske strategije radi promicanja ove teme interno i prema van.</p> <p>Organizirati uvodne seminare za NVO-e i ostale o osnovnim poslovnim funkcijama itd.</p> <p>Unaprijediti izvještavanje o tekućim poslovnim aktivnostima u području DOP-a i o njegovom utjecaju. Posegnuti za vanjskom verifikacijom kako bi se postigla veća vjerodostojnost.</p>	<p>Razviti integriranu strategiju DOP-a, provedbene i mjerne metode na svim razinama upravljanja.</p> <p>Razviti strukturirane programe volonterstva za zaposlenike.</p> <p>Razviti znanje o društveno odgovornom ulaganju i stvoriti kriterije ulaganja o kojima će ovisiti dostupnost kapitala.</p>	<p>Kolektivna akcija gospodarstva u sferi posebne zajedničke problematike/izazova koju koordinira odabrana "radna skupina" ili posrednik, npr. poslovno udruženje.</p> <p>Na primjer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poduzetnici i mladi - razvoj - turizam - poslovno obrazovanje - partnerstvo - društveno uključivanje 	<p>Sudjelovati u radionicama i seminarima za jačanje kapaciteta na temu rada u partnerstvima.</p> <p>Sudjelovati u međusektorskim radionicama i seminarima koji tematiziraju neku posebnu, zajednički utvrđenu problematiku.</p> <p>Biti otvoren prema partnerstvima s NVO-ima na jasno definiranim projektima širokoga društvenog utjecaja.</p> <p>Proaktivno uključivati odgovarajuće NVO-e u bitne rasprave o politikama.</p>
Civilno društvo/ NVO-i	<p>Za potrebe gospodarstva i ostalih sektora stvoriti centraliziran i lakše dostupan izvor informacija o NVO-ima.</p> <p>Razviti vještine neovisne verifikacije izvještaja tvrtki koji se odnose na društvo i okoliš.</p>	<p>Pomoći tvrtkama da za vlastite zaposlenike razviju programe volonterstva i uključivanja u zajednicu.</p>	<p>U suradnji s gospodarstvom raditi na razvoju uspješnih poslovnih modela njegovog uključivanja u zajednicu.</p>	<p>Sudjelovati u radionicama i seminarima za jačanje kapaciteta na temu rada u partnerstvima.</p> <p>Sudjelovati u međusektorskim radionicama i seminarima koji tematiziraju neku posebnu, zajednički utvrđenu problematiku.</p> <p>Pristupiti tvrtkama s jasnim prijedlozima koji ih uključuju kao partnere i imaju širok društveni utjecaj.</p> <p>Prepoznati osnovne poslovne aktivnosti tvrtke i razviti partnerske projekte koji tu djelatnost na neki način nadopunjuju.</p>

<p>Vlada</p>	<p>Unaprijediti znanja o DOP-u kao važnom sredstvu za ostvarenje promjena i razvoja, što podrazumijeva pomoć u cijelom društvu.</p> <p>Stvoriti programe poticajnih mjera za tvrtke koje će ih potaknuti na angažman u sferi DOP-a.</p> <p>Postaviti određenu osobu/tim koji će se baviti DOP-om i njegovim promicanjem.</p>	<p>Pomoći u suorganizaciji seminara i događanja zajedno s gospodarskim subjektima i NVO-ima radi širenja svijesti o koristima DOP-a.</p>	<p>Partnerski raditi s ostalim tvrtkama i NVO-ima na pružanju podrške razvoju praktičnih inicijativa koje se odnose na određenu, pojedinačnu problematiku (kako je već navedeno).</p>	<p>Stvoriti mehanizme koji će omogućiti bolju interakciju s drugim sektorima društva, što se odnosi i na veću učinkovitost tijela te njihovu veću dostupnost i transparentnost njihova djelovanja.</p>
<p>Poslovna udruženja; sadašnji i potencijalni promicatelji DOP-a</p>	<p>Širiti informacije i informirati o primjerima dobrih praksi.</p> <p>Organizirati seminare o specifičnim temama koje se odnose na DOP.</p> <p>Stvoriti platforme za gospodarstvo i ostale sektore koje će omogućiti razmjenu primjera dobre prakse i učenje jednih od drugih.</p>	<p>Koordinirane dopunske aktivnosti i događanja.</p>	<p>Pomoći u izradi i koordinaciji kolektivne akcije gospodarstva te u moderaciji interakcije kako među poduzećima tako i između poduzeća i drugih sektora društva.</p>	<p>Koordinirati i moderirati u provedbi radionica i seminara za jačanje kapaciteta koji tematiziraju (1) način rada u partnerstvima i (2) pojedine zajednički utvrđene problematike kako bi se pomoglo u izgradnji partnerstava.</p>
<p>Ostali (akademski svijet, mediji itd.)</p>	<p>Lobirati za uključivanje kolegija o DOP-u u programe odgovarajućih hrvatskih sveučilišta i poslovnih škola.</p> <p>U cijeloj zemlji osigurati bolju pokrivenost aktivnosti koje se odnose na DOP.</p>			<p>Sudjelovati u radionicama i seminarima za jačanje kapaciteta koji tematiziraju način rada u partnerstvima</p>

Digitalni jaz – Ovaj pojam odnosi se na jaz koji postoji između onih koji imaju pristup informacijskim i komunikacijskim tehnologijama, što im omogućuje pristup informacijama i razvoju, te onih koji to nemaju.

Dionici – Pojedinci, zajednice ili organizacije koje utječu na poslovanje tvrtke i/ili na koje poslovanje tvrtke ima utjecaj, npr. zaposlenici, kupci, dobavljači, dioničari, lokalna zajednica itd.

Dijalog dionika (“dionički dijalog”) – Interaktivni proces koji vodi ispunjenju očekivanja dionika djelovanjem u skladu s dogovorenim okvirima.

Dječji rad u tvrtki Nike / Prava radnika – Optužbe protiv Nikea (1999.) da koristi dječji rad i gazi prava radnika u svojim *tvornicama znoja* koje se nalaze u zemljama u razvoju (eng. *sweatshops*, tj. tvornice koje eksploatiraju radnike, nap. prev.) rezultirale su time da je Nike zbog pritiska preispitao vlastitu praksu poslovanja i uveo poboljšanja na tom polju.

Društveno odgovorno ulaganje – Takvo ulaganje koje prilikom odabira, zadržavanja i realizacije u obzir uzima društvene, ekološke ili etičke aspekte. Društveno odgovorno ulaganje financijske ciljeve ulagača stavlja u kontekst društvenog interesa, kao što su npr. društvena pravda, ljudska prava, gospodarski razvoj, mir ili zdrav okoliš.

Izveštaj Gro Harlem Bruntland – *Naša zajednička budućnost*, izvještaj Svjetskog povjerenstva za okoliš i razvoj, jest skupina društvenih, gospodarskih, kulturnih i ekoloških tema te globalnih rješenja. Pod vodstvom norveške predsjednice Vlade, ovaj izvještaj popularizirao je pojam *održivi razvoj*.

Poticajan okvir/okruženje – Propisi, zakoni, fiskalne poticajne mjere i olakšice, dobrovoljno prihvaćene smjernice i kodeksi ponašanja, javno mnijenje, institucionalne strukture, mehanizmi financiranja, istraživanja, edukacija i osposobljavanje, mediji itd.

Sastanak na vrhu u Riu - UN-ova Konferencija o okolišu i razvoju (UNCED) održana je u Rio de Janeiru 1991. godine. Tijekom ovog sastanka postignut je dogovor o *Agendi 21*, *Konvenciji o biološkoj raznolikosti*, *Okvirnoj konvenciji o klimatskim promjenama*, *Deklaraciji iz Ria* i neobvezujućim *Načelima o gospodarenju šumama*.

Shell Brent Spar – Odluka tvrtke Shell Oil Company donesena početkom 1990-ih da na kraju njegovog korisnog vijeka trajanja potopi Brent Spar, rezervoar nafte od betona i čelika i plutajuće ukrajno postrojenje, naišla je na ozbiljnu reakciju Greenpeacea i rezultirala bojkotom Shellovih proizvoda među stanovnicima cijele Europe.

Trobilančni koncept – Koncept prema kojem se opća uspješnost tvrtke mjeri kao kombinacija njenog doprinosa na tri razine napretka i razvoja: gospodarskoj, ekološkoj i društvenoj.

UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju – UN-ova konferencija održana u Johannesburgu, Južna Afrika, 2002. godine koja je stvorila važnu platformu za pokretanje cjelokupne međunarodne zajednice s ciljem ostvarenja održivog razvoja. Glavna područja su: jačanje kapaciteta (sposobnosti) na polju održivog razvoja, smanjenje negativnog utjecaja klimatskih promjena na ljude i ostalih vrsta ekološkog stresa putem Globalnog fonda za zaštitu okoliša (GEF) i Montrealskog protokola, olakšavanje dostupnosti resursa za održivo gospodarenje zemljom te vodnih i bioloških resursa putem Namjenskog zakladnog fonda za okoliš (*Thematic Trust Fund on Environment*), i bolja dostupnost za rast temeljno važnih održivih energetske usluga putem Namjenskog zakladnog fonda za energiju (*Thematic Trust Fund on Energy*).

PODUZEĆA

AGROKOR - Agrokor je tijekom 25 godina postojanja, od male obiteljske tvrtke za proizvodnju i prodaju cvijeća Ivica Todorića, po završetku Domo-vinskog rata izrastao u prehrambeno-trgovački koncern. Unutar koncerna primarne djelatnosti su proizvodnja i distribucija hrane i pića, maloprodaja od 350 trgovina, proizvodnja vode i mineralne vode, sladoleda te ulja, margarina i majoneze. *Intervjuirana osoba: Ljerka Puljić, starija izvršna potpredsjednica za strategijske poslovne grupe.* (www.agrokor.hr)

AMERICAN EXPRESS - American Express je prisutan na tržištu Hrvatske od 1965. kada je zagrebački hotel *Esplanade* postao prvo prodajno mjesto, a prva serija kartica izašla 1973., nakon što je sklopljen franšizni ugovor između Atlasa i American Expressa. American Express franšizu od 1998. posjeduje Privredna banka Zagreb. Danas je PBZ American Express najveća organizacija koja izdaje kreditne kartice u Hrvatskoj. *Intervju-irana osoba: Silvija Mileta, stručnjakinja za ljudske potencijale* (www.americanexpress.hr)

ATLANTIC GRUPA - Atlantic grupa je distributer poznatih robnih marki poput Wrigley, Orbit, Mars, Snickers, Twix, Milky Way, Duracell, Durex, Montana i Johnson&Johnson. Emil Tedeschi je osnovao Atlantic grupu 1991. kao nastavak tradicije poduzetništva obitelji Tedeschi koja seže u daleku 1876. kada je Santo Tedeschi osnovao tvrtku za prodaju tekstila i konfekcije. *Intervjuirana osoba: Tomislav Thür, glavni tajnik* (www.atlantic.hr)

AUTO 2000 - Auto 2000 je generalni zastupnik i uvoznik za Ford Motor Company u Hrvatskoj od 1998. *Intervjuirana osoba: Maja Juras, menadžer za odnose s javnošću* (www.auto2000.hr)

CHROMOS BOJE I LAKOVI - Chromos ima povijest proizvodnje boja i lakova za potrebe doma, okućnice i brojnih industrijskih grana dugu 80 godina. *Intervjuirana osoba: Božidar Ljubić, menadžer za kvalitetu* (www.chromos-bil.hr)

COCA-COLA BEVERAGES HRVATSKA Coca-Cola se proizvodi u Hrvatskoj od 1968. kada se flaširala u SOUR Slovin u Zagrebu. Danas Coca-Cola pića proizvodi i prodaje Coca-Cola Beverages Hrvatska (CCBH) koja je u vlasništvu kompanije Coca-Cola Hellenic Bottling Company (CCHBC). Sjedište CCBH je u Zagrebu, pogoni za punjenje se nalaze u Zagrebu i Solinu, a sedam prodajnih i distribucijskih centara su raspoređeni po cijeloj zemlji. *Intervjuirana osoba: Majda Tafra-Vlahović, direktorica korporativnih komunikacija* (http://www.coca-colahbc.com/country/files/en/croatia/index.html)

CROATIA AIRLINES - 1989. osnovan je Zagreb Airlines u vlasništvu države. Danas je jedina hrvatska aviokompanija i posluje diljem Europe. *Intervjuirana osoba: Dubravka Turkalj, direktorica strateškog planiranja* (www.croatiaairlines.hr)

DHL - DHL je prisutan u Hrvatskoj od 1993. Kompanija se repositionira iz dostavljačke u logističku. *Intervjuirana osoba: Nenad Severin, menadžer poslovnih jedinica* (www.dhl.hr)

DUBROVAČKA BANKA - Dubrovačka banka osnovana je 1995. nastavljajući dugu tradiciju bankarstva na području južne Hrvatske. Danas je članica grupacije Nova banka. *Intervjuirana osoba: Katarina Čebule, glasnogovornica* (www.dubank.hr)

ĐURO ĐAKOVIĆ - Đuro Đaković osnovan je 1921. kao prva tvornica za proizvodnju vozila, strojeva i mostova u ovom dijelu Europe. Tijekom godina

proširen je proizvodni program od čeličnih konstrukcija i vagona do kompletnih energetske i industrijske pogona. Sve su poslovne grupe osim dvije osnovne, Energetika i industrija, te Vozila i strojevi, privatizirane. *Intervju-irana osoba: Dinko Radičević, direktor ko-mercijalnog odjela* (www.duro-dakovic.com)

ELEKTROKONTAKT - Elektrotehnička tvornica Elektrokontakt d.d. vodeći je proizvođač komponenta za kućanske aparate i elektroinstalacijski materijal. Dio je svjetskog koncerna E.G.O., Elektro-Geratebau Group od 1992. *Intervjuirana osoba: Vladimir Ferdelji, generalni direktor* (www.ekz.hinet.hr)

ERICSSON NIKOLA TESLA - Ericsson Nikola Tesla, dioničko društvo, osnovano je 1995, kada je u procesu privatizacije korporacija Ericsson postala najveći pojedinačni vlasnik. Bivše poduzeće Nikola Tesla gotovo je pedeset godina bilo najveći specijalizirani isporučitelj telekomunikacijske opreme i rješenja u srednjoj i istočnoj Europi. *Intervjuirane osobe: Snježana Bahtijari, direktorica korporativnih komunikacija, Dubravka Bačun, menadžerica za zaštitu okoliša, Gorana Lipnjak, menadžerica za zaštitu zdravlja i sigurnost na radnom mjestu, Verica Mihajlić, komunikacije* (www.ericsson.hr)

HERAKLEA - Heraklea je prva hrvatska *Mystery Shopping* agencija koja primjenjuje metodu tajnog kupovanja s ciljem poboljšanja kvalitete usluge kupcima, a angažiraju je razna poduzeća. *Intervjuirana osoba: Kristina Korbec, direktorica* (www.heraklea.hr)

HOLCIM HRVATSKA, TVORNICA CEMENTA KOROMAČNO - Holcim Hrvatska je jedan od najvećih proizvođača cementa i betona u Hrvatskoj smješten u Istri. Poduzeće su osnovali Talijani prije

75 godina, a 1943. prešlo je u vlasništvo bivše države Jugoslavije. 1992. poduzeće je transformirano i privatizirano i danas je u vlasništvu grupacije Holcim iz Švicarske, koja se ubraja među najveće proizvođače cementa u svijetu. *Intervjuirane osobe: Urs Fankhauser, generalni direktor, Alan Šišinački, pomoćnik generalnog direktora, Julija Škoro, odnosi s javnošću* (www.holcim.com/hr)

HRVATSKI TELEKOM – HT - Hrvatski Telekom – HT je vodeći davatelj telekomunikacijskih usluga u Hrvatskoj, mobilne telefonije, prijenosa podataka, Interneta, a ujedno i osnovni pružatelj usluga fiksne telefonije. Utemeljen je 1999. razdvajanjem HPT-a, Hrvatske pošte i telekomunikacija na HP, Hrvatsku poštu i HT, Hrvatske telekomunikacije. Danas je HT u većinskom vlasništvu Deutsche Telekom. *Intervjuirana osoba: Davor Tomašković, direktor razvoja turtke* (www.ht.hr)

INA - INA je hrvatska naftna kompanija osnovana 1963. Danas je INA srednje velika europska naftna kompanija koja ima dominantnu ulogu u naftnom biznisu u Hrvatskoj i značajnu ulogu u regiji. INA matica bavi se istraživanjem i proizvodnjom nafte i plina, preradom nafte te trgovinom naftom i naftnim derivatima. U tijeku je privatizacija INA-e. *Intervjuirana osoba: Nikica Grubišić, direktor za istraživanje, razvoj i investicije* (www.ina.hr)

ISKON INTERNET - Iskon Internet je najveći privatni davatelj internetskih usluga (ISP) u Republici Hrvatskoj osnovan 1998. *Intervjuirana osoba: Damir Sabol, Upravni odbor* (www.iskon.hr)

KONČAR – ENERGETSKI TRANSFORMATORI - Končar – Energetski transformatori je kompanija u vlasništvu poduzeća Siemens AG i Končar – Elektroindustrija. Končar - Elektroindustrija je osnovan 1921. te je do 1946. bio u vlasništvu Siemens. Te godine mijenja ime u Rade Končar, a 1991. u današnje. Končar – Elektroindustrija danas okuplja 25 ovisnih društava i 5 pridruženih. *Intervjuirana osoba: Ivan Milčić, generalni direktor* (www.koncar.hr)

KRAŠ - Kraš je najveći proizvođač

konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi, a s radom je započeo kao prvi proizvođač čokolade u toj regiji 1911. Tijekom godina Kraš je promijenio razne vlasničke i organizacijske strukture te je danas u većinskom vlasništvu malih dioničara. *Intervjuirane osobe: Marko Ćobec, član uprave, Vlasta Konjevoda, direktorica odjela ljudskih potencijala* (www.kras.hr)

LURA - Lura je nastala 1999. godine spajanjem Lura Group i tri industrije mliječnih proizvoda - Dukata Zagreb, Sirele Bjelovar i Mljekare Zadar. Danas je Lura najveći prerađivač mlijeka u Hrvatskoj, a zahvaljujući dugoročnom razvoju poslovnih odnosa s kooperantima, otkupljuje mlijeko od 28.000 proizvođača. *Intervjuirana osoba: Nina Anđel, članica uprave* (www.lura.hr)

MERCATOR - Mercator je slovenski lanac supermarketa koji je ušao na hrvatsko tržište 2000. Danas su supermarketi Mercator prisutni u najvećim gradovima Hrvatske. *Intervjuirana osoba: Milada Mesarić, menadžerica za odnose s javnošću* (www.mercator.si)

MICROSOFT - Microsoft Hrvatska posluje u Hrvatskoj od 1997. Microsoft Hrvatska posluje kao veletrgovac i fokusira se na trening i usluge distributivima. *Intervjuirana osoba: Sandra Vujčić, voditeljica ureda* (www.microsoft.com/croatia)

NOMEN EST OMEN - Nomen est omen je podružnica međunarodne grupacije Nomen International s 19-godišnjom tradicijom na području kreacije imena marke. *Intervjuirana osoba: Nela Milijić, direktorica* (www.nomencro.freeyellow.com)

PLIVA - Pliva je jedna od najvećih farmaceutskih kompanija u srednjoj i istočnoj Europi sa sjedištem u Zagrebu. Osnovana je 1921., a 1993. je privatizirana. 1996. su dionice Plive uvrštene na listu Londonske burze te ona danas uspješno posluje na globalnom tržištu. *Intervjuirani: Marija Mandić, direktorica korporativnih komunikacija, Krunoslav Kovačević, direktor odbora za održivi razvoj, Roberta Brusić, menadžerica za odnose s javnošću* (www.pliva.hr)

PODRAVKA - Podravka je jedna od

najvećih prehrambenih industrija u srednjoj i istočnoj Europi, sa sjedištem u Koprivnici. Kompanija je osnovana 1934., a 1993. iz društvenog vlasništva prešla u dioničko društvo. Proizvodni program se sastoji od juha, polugotovih jela, vode i mineralne vode, dodataka jelima među kojima je najpoznatija *Vegeta*. *Intervjuirana osoba: Darko Marinac, predsjednik uprave* (www.podravka.hr)

P.Z. AUTO - P.Z. Auto je zastupnik vozila *Volkswagen, Audi, Seat i Porsche* od 2000. godine kao zajedničko ulaganje Pave Zubaka i Porsche holdinga iz Austrije u omjeru 50:50 posto. P.Z. Auto posluje na tržištu Hrvatske od 1996. *Intervjuirana osoba: Franz Lohninger, generalni direktor* (www.audi.com.hr)

RENAULT - Renault Hrvatska je distributer automobila *Renault* za područje Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Albanije i Makedonije od 1995. *Intervjuirana osoba: Jean-Michel Sicre, generalni direktor* (www.renault.hr)

SIEMENS - Siemens je prisutan u Hrvatskoj od 1992., na području nove informacijske i komunikacijske tehnologije, industrije, medicine, energetike i prometa. *Intervjuirani: Ana Milin, Razvoj turtke; Dinka Karakašić, Korporativne komunikacije* (www.siemens.hr)

SIMBEX - SimBex je osnovan 1992. godine s ciljem da organizira kvalitetno zbrinjavanje inkontinetnih i starijih osoba. Poduzeće proizvodi i distribuira pomagala za inkontinenciju te educira u primjeni. *Intervjuirana osoba: Dragica Sužnjević, direktorica* (www.simbex.hr)

SMS - SMS je osnovan 1989. kad je Srđan Mladinić počeo prevoziti ribu za riblje tvornice. Tijekom godina poduzeće je postalo poznati *brand* Dalmacije koji se bavi proizvodnjom mediteranskih proizvoda poput ribe, maslina, maslinovog ulja, kivija, man-darina. *Intervjuirana osoba: Srđan Mladinić, generalni direktor* (www.sms.hr)

TERMIKA NOVI MAROF - Termika je proizvođač izolacijskog materijala od kamene vune *Tervol*. Proizvodi Termike su 20 godina prisutni na području Hrvatske i Europe. Termika je danas član

grupacije Heraklith-Termo. *Intervjuirana osoba: Ivan Zagorec, generalni direktor* (www.termika.hr)

TVORNICA DUHANA ROVINJ (TDR) - Tvornica duhana Rovinj utemeljena je 1872. u Istri te je kroz svoju povijest bila u austro-ugarskom, austrijskom i talijanskom vlasništvu. Danas su pretežiti vlasnici Tvornice duhana Rovinj mali dioničari. *Intervjuirani: Tomislav Perović, direktor razvoja turtke; Sabina Škrtić, direktorica odjela ljudskih potencijala* (www.tdr.hr)

UNILEVER - Unilever je prisutan na tržištu od 1997. s regionalnim sjedištem u Budimpešti. Unilever Hrvatska je distributer Unilever proizvoda među kojima su najpopularniji Knorr i Hellmann's. *Intervjuirana osoba: Milivoj Librenjak, menadžer za Hrvatsku* (www.awt.hr/hrv/proizvodi_unilever)

VETROPACK STRAŽA - Vetropack straža je članica grupacije Vetropack od 1996. Kompanija je smještena na hrvatsko-slovenskog granici, a bavi se proizvodnjom staklene ambalaže za vina, piva, voćne sokove, mineralnu vodu, mliječne proizvode te pruža usluge standarda Vetropack u području razvoja pakiranja, logistike i tehničke potpore. *Intervjuirana osoba: Dragutin Špiljak, generalni direktor; Zvezdana Korbar, pomoćnica generalnog direktora* (www.vetropack.com/en/gruppe_kroatien.shtml)

WÜSTENROT STAMBENA ŠTEDIONICA - Wüstenrot stambena štedionica dio je međunarodnoga njemačkog financijskog sustava koji je star 80 godina i idejni začetnik stambene štednje u Europi. Wüstenrot u Hrvatskoj osniva HVB Bank Croatia 1998. godine. *Intervjuirana osoba: Zdravko Anđel, član uprave* (www.wuestenrot.hr)

ZAGREBAČKA BANKA - Zagrebačka banka je danas jedna od vodećih banaka u Hrvatskoj. Banka je započela s poslovanjem još davne 1913. Danas je članica Grupe UniCredito Italiano. *Intervjuirane osobe: Hrvoje Poljak, direktor korporativnih komunikacija; Vesna Ledić-Oppenheim, izvršna direktorica korporativnih komunikacija; Sandra Cvetko, Donacije i sponzorstva* (www.zaba.hr)

OSTALI KLJUČNA SPOMENUTA PODUZEĆA (nisu intervjuirana)

BRODOMERKUR - Brodomerkur je poduzeće specijalizirano za prodaju tehničke robe. (www.brodomerkur.com)

DALMACIJACEMENT - Dalmacija-cement je članica RMC Grupe i jedan od najvećih proizvođača cementa u Hrvatskoj. (www.dalmacijacement.hr)

HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA (HEP) Hrvatska elektroprivreda je jedini proizvođač i distributer električne energije u Hrvatskoj. (www.hep.hr)

HYPO ALPE-ADRIA BANK - Hypo Alpe-Adria Bank je osnovana u Hrvatskoj 1996. godine, uz sestrinske tvrtke Hypo Alpe-Adria Consultants, Hypo Alpe-Adria-Vrijednosnice te Hypo Alpe-Adria Invest. (www.hypo-alpe-adria.hr)

ORIFLAME - Oriflame je distributer švedske kozmetike Oriflame u Hrvatskoj. (www.oriflame.hr)

VARAŽDINSKA BANKA - Varaždinska banka dio je Grupe Zagrebačke banke koja posluje na području sjeverne Hrvatske. (www.banka.hr)

VIPnet - VIPnet je prvi privatni GSM operator u Hrvatsko u vlasništvu Mobilkom Austria (99%) i Večernjeg lista (1%). (www.vipnet.hr)

MEDIJI

OBITELJSKI RADIO - Obiteljski radio je komercijalna radiopostaja u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji. U stopostotnom je privatnom vlasništvu. Proizvodi u prosjeku 20 posto informativnog, 20 posto marketinškog, te oko 50 posto zabavnog i glazbenog programa. *Intervjuirani: Franjo Gregurić, direktor; Dražena Slade Šilović, menadžerica za odnose s javnošću* (www.obiteljski-radio.hr)

PRIVREDNI VJESNIK - Privredni vjesnik je najstariji hrvatski poslovno-financijski tjednik s 50-godišnjom tradicijom. *Intervjuirana osoba: Ante Čavranović, direktor izdavaštva* (www.privredni-vjesnik.hr)

VLADA

MINISTARSTVO ZA ZAŠTITU OKOLIŠA I PROSTORNOG UREĐENJA - Ministarstvo za zaštitu okoliša i prostornog uređenja osnovano je 2000. s ciljem usklađivanja ekonomskog rasta i čistog okoliša. Unutar ministarstva postoje dva glavna tijela: Fond za zaštitu okoliša i efikasnost energije i Agencija za zaštitu okoliša. *Intervjuirana osoba: Roland Čajšek, stručni savjetnik* (www.mzopu.hr)

VLADIN URED ZA UDRUGE - Vladin ured za udruge je osnovan 1998., a glavna zadaća mu je uspostavljanje suradnje između Vlade i nevladinih udruga te osiguravanje transparentnosti u procesu davanja podrške Vlade nevladinim udrugama. *Intervjuirana osoba: Cvjetana Plavša-Matić, predstojnica Ureda* (www.uzuvrh.hr)

POSLOVNE ORGANIZACIJE

AMERIČKA TRGOVAČKA KOMORA - Američka trgovačka komora je organizacija koja se temelji na dobrovoljnom članstvu, a bavi se razmjenom iskustava međunarodnih i nacionalnih kompanija koje posluju na području Hrvatske. *Intervjuirane osobe: Stanka Andraković, izvršna direktorica; Milan Komorčec, Odbor za investicije* (www.amcham.hr)

HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA (HGK) - Hrvatska gospodarska komora je organizacija svih poslovnih subjekata u Hrvatskoj. Komora je osnovana prije 151 godine. Trenutačno se unutar komore nalazi 12 odjela, 33 profesionala udruženja i 12 podružnica. Glavni odjeli su: odjel za međunarodne odnose, bankarstvo i financije, poljoprivredu, turizam, trgovinu... Komora povezuje 20 lokalnih komora. *Intervjuirani: Zlatan Froehlich, predsjednik Komore Zagreb, Nives Barbalić-Bolarić, stručna suradnica* (www.hgk.hr)

HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ (HRPSOR) - Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR je neprofitna ustanova poslovnog sektora. Dvadeset sedam osnivača - predstavnika hrvatskog gospodarstva - udružuju znanje, inovativnost i odgovornost s ciljem pronalaženja razvojnih

puteva koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. HRPSOR je član svjetske organizacije World Business Council for Sustainable Development. Članovi HRPSORA: *APO, Coca-Cola Beverages Croatia, Croatia Airlines, Dalmacijacement RMC Group, Association for the Improvement of Quality of Life, Dvokut Eero, Ecoina, Elektro-kontakt, Ericsson Nikola Tesla, Gisdata, Holcim Croatia, Hotel Opera, Hrvatske vode–Croatian Water Resources Management, Ind-Eko, Jadran Galenski laboratorij, Lura, Messer Croatia Plin, Plava laguna, Pliva, Podravka, Privredni vjesnik, Razvitak, Slovenian Institute for Quality and Measurement, Vetropack Straža, Zagrebačka banka, Zagrebačka pivovara, Zagrebački Velesajam. Intervjuirana osoba: Višnja Jelić-Mück, direktorica (www.hr/psor.hr)*

OSTALE KLJUČNE SPOMENUTE POSLOVNE ORGANIZACIJE (nisu intervjuirane)

HRVATSKA UDRUGA POSLODAVACA (HUP) - Hrvatska udruga poslodavaca je nezavisna organizacija poslodavaca. (www.hup.hr)

MEĐUSEKTORSKE INICIJATIVE

NACIONALNO VIJEĆE ZA KONKURENTNOST - Na inicijativu poslovnog sektora i uz tehničku pomoć Projekta za konkurentnost USAID-a, hrvatska Vlada je u veljači 2002. imenovala 21 člana Nacionalnog vijeća za konkurentnost. Ovo jedinstveno tijelo čine predstavnici poslovnog sektora, Vlade, sindikata i znanstvenici te se u svojem radu fokusiraju na poboljšanje konkurentnosti hrvatskoga poslovnog svijeta. Prvo godišnje izvješće o konkurentnosti hrvatskoga poslovnog svijeta je izašlo u rujnu 2003. *Intervjuirana osoba: Mira Lenardić, glavna tajnica (www.konkurentnost.hr/nvk)*

STRUČNE ORGANIZACIJE

EKONOMSKI INSTITUT ZAGREB - Od svog osnutka 1939. godine Institut se bavi ekonomskim istraživanjima čije rezultate čini dostupnima državnim

tijelima, domaćim i međunarodnim organizacijama, poslovnim stručnjacima i akademskoj zajednici. Preko 40 istraživača trenutno vode oko tridesetak projekata, s naglaskom na istraživanja u području makroekonomije, mikroekonomije i prostorne ekonomije, a posebno na makroekonomsku analizu, javne financije, poslovne cikluse, međunarodnu ekonomiju, mikroekonomsku analizu, organizaciju, inovativni menadžment, marketing te regionalni razvoj i prostornu ekonomiju. *Intervjuirana osoba: Mr. Domagoj Račić, asistent. (www.eizg.hr)*

HRVATSKA INICIJATIVA ZA KONKURENTNOST - Hrvatska inicijativa za konkurentnost osnovana je 2002. uz pomoć USAID-a. Inicijativa radi na pružanju znanja i organizacijske pomoći u projektu osnivanja *clustera* u drvnjoj industriji i turizmu. Industrijski *cluster* sastoji se od pripadnika svakog dijela poslovnog procesa – od proizvođača sirovina i sudionika u neposrednoj proizvodnji do trgovaca na veliko i malo koji su u neposrednom dodiru s potrošačima. Projekt *clustera* provodi Nathan Associates Inc. i J. E. Austin, američki konzultanti na tom području. *Intervjuirana osoba: Tomislav Vintar, konzultant, J. E. Austin (www.jeaustin.com/hr)*

HRVATSKI CENTAR ZA ČISTIJU PROIZVODNJU - Hrvatski centar za čistiju proizvodnju postoji od 1997. kao dio UNEP/UNIDO programa nacionalnog centra za čistiju proizvodnju. Centar djeluje kao nevladina udruga od veljače 2000. Glavne aktivnosti ovoga stručnog tijela su edukacija, savjetovanje, razmjena informacija, promocija i organizacija projekata čistije proizvodnje. *Intervjuirana osoba: Marijan Host, direktor (www.cro-cpc.hr)*

HRVATSKO DRUŠTVO ZA KVALITETU (HDK) - Aktivnosti hrvatskog društva za kvalitetu sežu u 1965. kada je osnovan Odbor za kvalitetu i tehničku kontrolu u industriji, par godina poslije i Hrvatsko društvo za kontrolu kvalitete. Društvo je reorganizirano 1993., a od 2001. objavljuje web publikaciju *e-quality* i organizira godišnje konferencije o kvaliteti. *Intervjuirana osoba: Božidar Ljubić, predsjednik (www.kvaliteta.inet.hr)*

NEVLADINE ORGANIZACIJE (NVO-I)

CENTAR ZA CIVILNE INICIJATIVE - Centar za civilne inicijative je nevladina organizacija osnovana 1998. godine. Cilj joj je poticati građane na sudjelovanje u razvoju njihovih zajednica. Glavno zemljopisno određenje udruge u posljednjih pet godina djelovanja su Karlovačka i Sisačko-moslavačka županija, obje područja od posebne državne skrbi. *Intervjuirana osoba: Drago Vručić, koordinator programa lokalne filantropije (www.cci.hr)*

CENTAR ZA MIR, NENASILJE I LJUDSKA PRAVA - Centar za mir, nenasilje i ljudska prava, jedna od najvećih organizacija za izgradnju mira u zemlji, osnovan je 1992. u Osijeku. Glavna područja rada su: izgradnja mira, mirovno obrazovanje, zaštita i promoviranje ljudskih prava te potpora organizacijama civilnog društva. *Pismeni odgovor na upitnik: Branka Kaselj, izvršna direktorica (www.centar-za-mir.hr)*

DALMATINSKI ODBOR SOLIDARNOSTI (DOS) - Dalmatinski odbor solidarnosti je nevladina udruga osnovana u Splitu 1992. s ciljem promoviranja ljudskih i građanskih prava. Udruga osigurava pravne savjete i podršku na području Dalmacije. Kroz svoje aktivnosti DOS doprinosi razvoju demokracije i pravne države. *Pismeni odgovor na upitnik: Maja Maria Mateljan, izvršna direktorica (www.tel.hr/dalmatinski-odbor-solidarnosti)*

DUPINOV SAN - Dupinov san je nevladina udruga osnovana 2001. u Zagrebu s ciljem postizanja održivog razvoja i zaštite okoliša kroz ekološke projekte i aktivnosti vezane za podizanje svijesti o okolišu. Udruga se u svojem radu fokusira na povezivanje kontinentalne i jadranske Hrvatske. *Pismeni odgovor na upitnik: Goran Stojanović, predsjednik (www.dolphindream.org)*

GONG - GONG je nestranačka udruga građana utemeljena 1997. radi poticanja građana na aktivnije sudjelovanje u političkim procesima. GONG provodi nestranačko nadgledanje izbornog procesa, educira građane o njihovim pravima i dužnostima, potiče obo-

stranu komunikaciju građana i njihovih izabranih predstavnika, zalaže se za transparentnost rada svih javnih službi, provodi kampanje javnog zagovaranja te potiče i pomaže samoorganiziranje građana. *Intervjuirana osoba: Aleksan-dra Kuratko, predsjednica* (www.gong.hr)

GRAĐANSKA ZAJEDNICA ŽENA - DOM ZA ZLOSTAVLJANJU DJECU I ODRASLE OSOBE SUNCE -

Građanska zajednica žena Sunce iz Rovinja provodi humanitarne akcije za razne grupe zlostavljanih i žrtvovanih osoba. Glavni projekt Doma je sklonište za odrasle, prvenstveno žene i djecu koji su žrtve nasilja u obitelji. *Intervjuirana osoba: Nevenka Mesić, predsjednica*

HRABRI TELEFON - Hrabri telefon je osnovan 1997. u Zagrebu s namjerom da putem telefona pomogne zlostavljanoj i zanemarenoj djeci i njihovim roditeljima i starateljima. Program Hrabrog telefona obuhvaća uključanje djece u terapiju te promovira u javnosti problem zlostavljanja i zanemarivanja djece. *Pismeni odgovor na upitnik: Marjan Alčevski, administrativni koordinator* (www.hrabritelefon.hr)

HRVATSKA UDRUGA ZA ŠKOLOVANJE PASA VODIČA I MOBILITET

Udruga za školovanje pasa vodiča jedina je nevladina i neprofitna organizacija koja provodi program orijentacije i mobiliteta slijepih osoba (korištenje tehnike bijelog štapa, školovanje i dodjela pasa vodiča) u Hrvatskoj. Osnovana je 1990. u Zagrebu. *Intervjuirana osoba: Mira Katalenić, predsjednica* (www.psvodiči.hr)

KRILA - Krila je nevladina sportsko-rekreacijska i dobrotvorna udruga građana čija je osnovna djelatnost terapijsko jahanje za osobe s tjelesnim oštećenjima. Udruga omogućava terapiju za preko 70 osoba s invaliditetom sa širega zagrebačkog područja. *Pismeni odgovor na upitnik.* (www.krila.hr)

PLAVI TELEFON - Plavi telefon je osnovan 1991. s namjerom da pomogne djeci, mladeži i svima ostalima koji su zanemarivani, zlostavljani ili napušteni. Uz telefonsku liniju, udruga pruža usluge savjetovanja, treninga i radionica u savjetodavnom centru. *Pismeni odgovor na upitnik.* (www.plavi-telefon.hr)

RI-CENTAR - RI-Centar pruža podršku nevladinim udrugama na području Rijeke od 2000. Udruga Ri-Centar promovira volonterstvo i međusektorsku suradnju između nevladinih udruga, poslovnog sektora i vlade. *Pismeni odgovor na upitnik: Gordana Ivanković, izvršna direktorica* (www.ri-centar.hr)

ROMI ZA ROME HRVATSKE - Udruga Romi za Rome Hrvatske osnovana je 1998. u Zagrebu s ciljem integriranja Roma u društvo i zajednicu putem edukacije romske djece i mladeži na području Zagreba i Međimurske županije. *Pismeni odgovor na upitnik: Ksenija Rissi, projektna koordinatorica* (01/ 61 44 806)

SLAP - Udruga za kreativni razvoj Slap osnovana je u Osijeku 2000. Cilj udruge je razvoj međusektorske suradnje između predstavnika javnosti, poslovnog sektora i civilnog sektora koji će zajedno raditi na rješavanju problema zajednice na lokalnoj razini. *Pismeni odgovor na upitnik: Sonja Vuković, predsjednica* (slap@mail.inet.hr)

SMART - Smart je nevladina udruga za razvoj građanskog društva osnovana u Rijeci 1999. Udruga organizira treninge te pruža usluge savjetovanja i tehničku pomoć nevladinim udrugama. Također provodi istraživanje o civilnom društvu u Istri i Primorju. *Pismeni odgovor na upitnik: Gordana Forčić, Slađana Novota i Zvijezdana Schulz Vugrin, članice Izvršnog odbora* (www.smart.hr)

SOS – DJEČJE SELO HRVATSKA - SOS - Dječje selo Hrvatska je udruga osnovana 1992. te je otada članica **Kinder-dorf International**. Udruga brine za djecu bez roditelja i roditeljske skrbi, neovisno o njihovoj rasnoj, nacionalnoj i vjerskoj pripadnosti, pruža im trajan dom i izobrazbu. *Intervjuirana osoba: Višnja Tuškan Krupić, menadžerica za financije i odnose s javnošću* (www.sos-dsh.hr)

UDRUGA MI - Udruga MI je osnovana 1996. u Splitu. Udruga je nastala zbog potrebe psihosocijalnog rada s prognanicima i izbjeglicama. Danas ona djeluje i na ostalim područjima poput podrške nevladinim udrugama i građanskim organizacijama u Volonterskom centru, međusektorske suradnje, programa za

prevenciju samoubojstva i drugo. *Intervjuirana osoba: Nives Ivelja, predsjednica* (www.udruga-mi.hr)

ZaMirNET - ZaMirNET je udruga koja koristi informacijsko-komunikacijske tehnologije za prenošenje i kreiranje informacija relevantnih za razvoj civilnog društva u Hrvatskoj. Osnovana je 1992. u Zagrebu. Kroz suradnju sa zajednicama mobilizira znanje, vještine, tehnologiju i ljudske resurse u projektima razvoja lokalne zajednice. *Intervjuirana osoba: Danijela Babić, izvršna direktorica* (www.zamirnet.hr)

ZELENA AKCIJA - Zelena akcija je osnovana 1990. u Zagrebu s ciljem aktivnog uključivanja u pitanja zaštite okoliša na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini. Cilj udruge je promoviranje održivog razvoja i zaštite okoliša. *Intervjuirana osoba: Toni Vidan, voditelj programa* (www.zelena-akcija.hr)

OSTALE KLJUČNE SPOMENUTE NEVLADINE ORGANIZACIJE (NVO-I) (nisu intervjuirane)

Budi aktivna. Budi emancipirana. (B.a.B.e.) - B.a.B.e. je feministička grupa za afirmaciju i implementaciju ženskih ljudskih prava osnovana 1994. godine. (www.babe.hr)

BIOPA - Biopa je udruga za organsko-biološku proizvodnju smještena u Osijeku. (031/204 949)

EKO SOCIJALNI FORUM - Eko socijalni forum je osnovan 2003. s ciljem promoviranja europskog modela eko socijalne tržišne ekonomije, a osnovan od nekoliko kompanija, nevladinih udruga, pod predsjedanjem Josipa Baotića. (www.hinet.hr/intercon)

HOMER - Hrvatska udruga prijatelja "bijelog štapa" HOMER je osnovana 1994. u Rijeci s ciljem pomaganja osobama oštećenog vida. (www.homer.hr)

ODRAZ - ODRAZ - Održivi razvoj zajednice je udruga osnovana 2000. s ciljem promoviranja održivog razvoja u zajednici. (www.odraz.hr)

POTROŠAČ - Potrošač je organizacija koja se bavi zaštitom prava potrošača. (www.potrosac.org)

DOP EUROPA (CSR EUROPE) – Europska poslovna mreža pokrenuta 1996. kao rezultat Europske deklaracije o opredijeljenosti gospodarstva protiv društvene isključenosti (European Declaration of Business against Social Exclusion) koju su inicirali Jacques Delors, bivši predsjednik Europske komisije, i 20 poslovnih lidera. Zadaća *DOP Europe* je pomoći tvrtkama u ostvarenju dohodovnosti, održivog razvoja i ljudskog napretka tako da se društvenu odgovornost poduzeća učini jednom od glavnih tema poslovanja. (www.csreurope.org, kao i www.csrcampaign.org)

DRUŠTVO ZA KORPORATIVNO GRAĐANSTVO (THE CORPORATE CITIZENSHIP COMPANY) – Ova organizacija nudi usluge istraživanja, savjetovanja i izdavaštva kako bi tvrtkama pomogla u ostvarenju uloge “dobrog građanina” svjetskog društva koje se mijenja. (www.corporate-citizenship.co.uk)

ČASOPIS ZA KORPORACIJSKU ETIKU (ETHICAL CORPORATION MAGAZINE) neovisni informator i organizator događanja na temu društvene odgovornosti za potrebe gospodarskih stručnjaka koji se bavi analizom komentara, organizira radionice za rukovoditelje i konferencije o upravljanju na polju globalnog korporativnog građanstva. (www.ethicalcorp.com)

FILIPINSKO GOSPODARSTVO ZA DRUŠTVENI NAPREDAK (THE PHILIPPINES BUSINESS FOR SOCIAL PROGRESS - PBSP) – Privatna, neprofitna zaklada koja u poslovnom sektoru promiče preuzimanje odgovornosti i inicijative za društveni razvoj. Ova organizacija, koju je u prosincu 1970. godine osnovalo 50 uglednih nacionalnih poslovnih lidera od trenutka svog osnivanja pretvorila se u najveću i najutjecajniju nacionalnu zakladu za društveni razvoj koju vode gospodarstvenici. (www.pbsp.org.ph)

GRUPA ZA GOSPODARSTVO AMNESTY INTERNATIONALA IZ UJEDINJENOG KRALJEVSTVA (AMNESTY

BUSINESS GROUP) – Ustanovljena 1991. godine, Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala iz Ujedinjenog Kraljevstva sastoji se od ljudi koji raspolažu stručnim znanjima na polju društveno odgovornog ulaganja, prava, društvene revizije i izvještavanja, akademskog rada i etičnog ulaganja. (www.oneworld.org/amnesty/business/index.shtml)

GOSPODARSTVO U ZAJEDNICI (BUSINESS IN THE COMMUNITY - BITC) – Nezavisna britanska dobrotvorna organizacija osnovana 1987. godine čiji zadatak je nadahnuti, izazvati, uključiti i podržati gospodarstvo kako bi ono stalno išlo naprijed u ostvarivanju pozitivnog utjecaja na društvo. BiTC trenutačno ima 700 tvrtki članica. (www.bitc.org)

KOPENHAŠKI CENTAR (THE COPENHAGEN CENTRE) – Osnovana ga je danska vlada 1998. godine kao “tvornicu ideja”, tj. organizaciju koja potiče dobrovoljna partnerstva između države i gospodarstva radi promicanja društvene kohezije. (www.copenhagencentre.org)

LONDONSKA GRUPACIJA ZA POREDBENE ANALIZE (LONDON BENCHMARKING GROUP) – Ova grupacija sastoji se od preko 50 vodećih međunarodnih korporacija koje su ujedinile snage kako bi upravljale, mjerile i izvještavale o svojoj uključenosti u zajednicu. Od 1994. godine model ove grupacije tvrtkama članicama omogućuje lakše učinkovito procjenjivanje i usmjeravanje programa za zajednicu. (www.lbg-online.net/)

MEĐUNARODNI FORUM POSLOVNIH LIDERA PRINCA OD WALESA (THE PRINCE OF WALES INTERNATIONAL BUSINESS LEADERS FORUM - IBLF) – međunarodna organizacija na članskoj osnovi koju vode gospodarstvenici, osnovana 1990. godine radi promicanja odgovornih poslovnih praksi koje su korisne i gospodarstvu i društvu, i koje isto tako olakšavaju ostvarenje društveno, gospodarski i ekološki održivog razvoja, osobito u

“novim i izrastajućim” gospodarstvima. (www.iblf.org)

- **Bugarski forum poslovnih lidera (BBLF)** (www.bbllf.bg)
- **Češki forum poslovnih lidera (CzBLF)** (www.blf.cz)
- **Mađarski forum poslovnih lidera (HBLF)** (www.mblf.hu)
- **Poljski projektni ured** (www.iblf.pl)

MREŽA ZA DRUŠTVENE POTHVATE (SOCIAL VENTURE NETWORK - SVN) – Neprofitna mreža posvećena izgradnji pravednog i održivog svijeta koju su u SAD-u osnovali neki od najdalekovidnijih nacionalnih lidera na polju društveno odgovornog poduzetništva i ulaganja. SVN promiče nove modele i vodstvo čiji rezultat treba biti društveno i ekološki održivo poslovanje u 21. stoljeću. (www.svn.org)

ODBOR ZA KONFERENCIJE (THE CONFERENCE BOARD) – Neovisna poslovna članska i istraživačka mreža čiji cilj je unapređenje poslovanja i veći društveni doprinos gospodarstva, što se postiže istraživanjima, sazivanjem konferencija, izradom prognoza, ocjenjivanjem kretanja, objavljivanjem informacija i analiza te okupljanjem poslovnih rukovoditelja radi razmjene znanja. (www.conference-board.org)

OKRUGLI STOL U CAUXU (THE CAUX ROUND TABLE - CRT) – Promiče načela poslovnog liderstva i uvjerenje da gospodarstvo ima ključnu ulogu u iznalaženju i promicanju održivih i pravednih rješenja za glavna svjetska pitanja koja utječu na prostorno, društveno i gospodarsko okruženje. Godine 1994. CRT je izradio Načela poslovanja (Principles for Business), dokument koji nastoji ponuditi općesvjetske norme etičnog i odgovornog ponašanja poduzeća. (www.cauxroundtable.org)

POSLOVNI SVIJET ZA DRUŠTVENU ODGOVORNOST (BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY - BSR) – Međunarodna poslovna mreža ustanovljena

1992. godine čiji cilj je da se članicama osiguraju inovativni proizvodi i usluge koji će tvrtkama pomoći u ostvarenju poslovne uspješnosti uz istovremeno poštivanje etičkih vrijednosti, osoba, zajednica i okoliša. (www.bsr.org)

SUSTAINABILITY – Osnovan 1987. godine, Sustainability je najstarija međunarodna konzultantska organizacija koja se specijalizirala za poslovnu strategiju i održivi razvoj – unapređenje okoliša, društvenu pravdu i gospodarski razvoj. (www.sustainability.com)

SVJETSKA BANKA: POSLOVNI PARTNERI ZA RAZVOJ (WORLD BANK'S BUSINESS PARTNERS FOR DEVELOPMENT - WB BPD) – Neformalna svjetska mreža predstavnika gospodarstva, države i civilnog društva čiji cilj je promicanje dobrih primjera iz cijeloga svijeta koji prikazuju kako se putem trosektorskih partnerstava može realizirati društveno odgovoran gospodarski razvoj. (www.bpdweb.org)

SVJETSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ (WORLD BUSINESS COUNCIL ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT - WBCSD) – Međunarodna poslovna mreža ustanovljena 1995. godine s ciljem razvoja tješnje suradnje između gospodarstva, države i ostalih sektora društva koji vide svoj interes u zaštiti okoliša i održivom razvoju. (www.wbcd.ch)

SVJETSKI GOSPODARSKI FORUM, INICIJATIVA ZA KORPORATIVNO GRAĐANSTVO (WORLD ECONOMIC FORUM, CORPORATE CITIZENSHIP INITIATIVE) – Nastojeći svojim članovima pomoći da budu "dobri korporativni građani", Svjetski gospodarski forum, neovisna međunarodna organizacija posvećena unapređenju situacije u svijetu, pokrenula je Globalnu inicijativu za korporativno građanstvo. Inicijativa je pokrenuta u Ženevi, Švicarska, 24. srpnja 2001. U inicijativi sudjeluje više od 40 tvrtki članica Foruma privrženih konceptu korporativnog građanstva, kao i predstavnika drugih organizacija i inicijativa koje na tom području raspolažu specifičnim znanjima. (www.weforum.org/corporatecitizenship)

AKADEMSKI SVIJET

CENTAR ZA KORPORATIVNO GRAĐANSTVO PRI SVEUČILIŠTU U BOSTONU (CENTER FOR CORPORATE CITIZENSHIP AT BOSTON COLLEGE) – Centar za korporativno građanstvo služi kao izvor informacija o korporativnom

građanstvu, baveći se istraživanjima, obrazovanjem rukovoditelja, savjetovanjem i konferencijama na temu građanstva. (www.bc.edu/centers/ccc/index.html)

EUROPSKA AKADEMIJA ZA GOSPODARSTVO U DRUŠTVU (EUROPEAN ACADEMY OF BUSINESS IN SOCIETY) – Pokrenuta u srpnju 2002. godine, ova akademija usredotočila se na istraživanje i predstavljanje iskustvenih dokaza o poslovnoj opravdanosti društvene odgovornosti poduzeća. Akademija isto tako nastoji učiniti DOP jednom od glavnih tema poslovnog obrazovanja pomažući dekanima i profesorima na poslovnim školama u promicanju novih modela poduke te potičući trajan dijalog i partnerstvo između poslovnih lidera, lidera poslovnih škola i ostalih dionika. (www.csrcampaign.org/initiatives/EuropeanAcademy_page96.aspx)

POSILIJEDIPLOMSKI STUDIJ MEĐUSEKTORSKOG PARTNERSTVA SVEUČILIŠTA U CAMBRIDGEU (CAMBRIDGE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP POSTGRADUATE CERTIFICATE) – Ustanovio ga je 2001. godine Program za industriju Sveučilišta u Cambridgeu u suradnji s IBLF-om i Kopenhaškim centrom. Njegov zadatak je biti intelektualni izazov te pružati praktičnu edukaciju osobama nadležnim za međusektorska partnerstva u svojim organizacijama. Ovaj devetomjesečni izvanredni kolegij Sveučilište u Cambridgeu priznalo je u potpunosti, a sastoji se od dva razdoblja studija u samoj ustanovi, na koja se nadovezuje individualni ili grupni studij u obliku internetskog edukacijskog programa i partnerskih projekata. Polaznici imaju iskustvo praktičnog partnerskog rada i odabrani su iz širokog spektra kultura, iskustava i tradicija kako bi se omogućila raznovrsna, izazovna interakcija i učenje. (www.cpi.cam.ac.uk)

SVEUČILIŠTE U KALIFORNIJI, BERKLEY - POSLOVNA ŠKOLA HAAS, CENTAR ZA ODGOVORNO POSLOVANJE (UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKLEY, HAAS SCHOOL OF BUSINESS, CENTER FOR RESPONSIBLE BUSINESS) – Centar za odgovorno poslovanje pokrenut je 2003. godine s vizijom da stvaranju "održivijeg", etičnijeg i društveno odgovornijeg društva pridonese osnivanjem Poslovne škole Haas kao vodeće obrazovne ustanove za istraživanje, poduku, iskustveno učenje i djelovanje u zajednici na polju društvene odgovornosti poduzeća. (www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness/)

INICIJATIVE I NORME DOP-A

ACCOUNTABILITY (AA1000) – Nastao 1999. godine, AA1000 je norma odgovornosti osmišljena kao dopuna Smjernicama za izvještavanje Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) koja će učenjem kroz angažman dionika pridonijeti jačanju odgovornosti i većoj uspješnosti. Ona pomaže u uspostavljanju procesa sustavnog angažiranja dionika iz kojega će proizići pokazatelji, ciljevi i sustavi izvještavanja potrebni za unapređenje opće organizacijske uspješnosti. Serija AA1000 temelji se na Okviru AA1000, dodajući niz specijaliziranih modula, od kojih je prvi norma AA1000S, prva norma za društveno izvještavanje i izvještavanje o održivosti. (www.accountability.org.uk)

NAČELA CERES-A (CERES - KOALICIJA ZA EKOLOŠKI ODGOVORNO GOSPODARSTVO) – Razvila ih je neprofitna koalicija ulagača, zaklada javnih mirovinskih fondova, sindikata i grupa za zaštitu javnog interesa koje u partnerskoj suradnji s tvrtkama žele postići zajednički cilj: odgovornost poduzeća prema okolišu širom svijeta. Podupirući Načela CERES-a tvrtke ne samo da formalno uobličavaju svoju privrženost načelima ekološke svijesti i odgovornosti, nego se time opredjeljuju za trajan proces unapređenja, dijaloga i opsežnoga, sustavnog javnog izvještavanja. (www.ceres.org)

DRUŠTVENO ODGOVORNO ULAGANJE = DOP NA FINANCIJSKIM TRŽIŠTIMA KOJA PRIMJENJUJU INDEKSE

- **Dow Jones indeks održivosti** – indeks za tvrtke privržene načelima održivosti koji daje Dow Jones u suradnji s tvrtkom
- **Sustainable Asset Management (SAM)**. (www.sustainability-index.com)
- **FTSE4Good** – Indeks za etički odgovorne tvrtke koji je uvela grupacija FTSE u suradnji sa Službom za istraživanje etičnog ulaganja (Ethical Investment Research Service - EIRIS) i UNICED-om. (www.ftse4good.com)

EKVATORSKA NAČELA – Okvir za banke koji im olakšava odnos prema pitanjima okoliša i društva u financiranju projekata. (www.equator-principles.com)

GLOBALNA INICIJATIVA ZA IZVJEŠTAVANJE (GRI) – Ustanovljena 1997. godine, ova inicijativa je prije norma izvještavanja nego norma učinkovitosti, a oblikovana je tako da ponudi globalno primjenjive smjernice za izradu općih

izvještaja o održivosti u tvrtkama, uključujući i društvene i ekološke pokazatelje. GRI saziva CERES (Koalicija za ekološki odgovorno gospodarstvo), a podrazumijeva aktivno sudjelovanje trgovačkih društava, nevladinih organizacija, međunarodnih organizacija, agencija Ujedinjenih naroda, konzultanata, računovodstvenih tvrtki, poslovnih udruženja, sveučilišta i drugih dionika iz cijelog svijeta. GRI je svoje prve Smjernice za izvještavanje o održivosti objavio 1999. godine, a danas je stalno, neovisno međunarodno tijelo s višedioničkom upravljačkom strukturom. Osnovni zadatak GRI-a je briga o Smjericama, njihovo poboljšavanje i široko informiranje o njima kroz proces trajnog savjetovanja i uključivanja dionika. GRI je počeo uvoditi sektorski specifične dodatke, započevši s financijskim uslugama i organizatorima putovanja. (www.globalreporting.org)

GLOBALNA SULLIVANOVA NAČELA – Uvedena 1999., ona su razrada izvornih Sullivanovih načela koja je 1997. godine pokojni velečasni Leon. H. Sullivan osmislio kao dobrovoljni kodeks ponašanja za tvrtke koje posluju u rasističkoj Južnoj Africi. Prema vlč. Sullivanu, “Ciljevi globalnih Sullivanovih načela su: takvo djelovanje gospodarstva u vlastitom okruženju da to uključuje i podržavanje ekonomske, društvene i političke pravde; promicanje ljudskih prava i jednakih mogućnosti na svim razinama rada koje podrazumijeva i rasnu te spolnu raznolikost u tijelima koja donose odluke; educiranje osoba s invaliditetom i pomoć u njihovom napredovanju prema stručnim, nadzornim i upravljačkim mjestima; potpora narodima uz veću mjeru tolerancije i razumijevanja. Time bi se pridonijelo unapređenju kvalitete življenja zajednica, radnika i djece uz poštivanje načela dostojanstva i jednakosti.” (www.globalsullivanprinciples.org)

GLOBALNI SPORAZUM UJEDINJENIH NARODA – pokrenut u rujnu 2000. Generalni tajnik Ujedinjenih naroda Kofi Annan pozvao je svjetske poslovne lidere da u svojoj poslovnoj praksi dobrovoljno “prigrle i provedu” skupinu od devet načela te da pruže potporu inicijativama dopunskih javnih politika. Ova inicijativa navodi i konkretne načine djelovanja na koje se tvrtke svojim prihvaćanjem obvezuju kao i poglavlje koje opisuje koristi koje tvrtke mogu imati poštivanjem pojedinog načela. (<http://www.unglobalcompact.org>) *Detaljnije informacije o Globalnom sporazumu UN-a i primjere konkretnog djelovanja*

gospodarskih subjekata na ovom polju potražite u knjizi: McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. and Coleman, G. (2003), Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business”, London, FT

UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi – Dio UN-ove Milenijske deklaracije usredotočio se na 8 glavnih svjetskih izazova zajedno s idejama o tome kako se gospodarstvo kolektivno može uključiti u rješavanje ovih razvojnih pitanja. Milenijski razvojni ciljevi žele ostvariti iskorjenjivanje najtežeg siromaštva i gladi, osnovno obrazovanje u svim dijelovima svijeta, jednakost spolova i osposobljavanje žena, smanjenje smrtnosti djece i poboljšanje zdravlja majki. Isto tako, oni potiču borbu protiv HIV-a/AIDS-a, malarije i drugih bolesti, te teže ostvarenju ekološke održivosti i globalnog razvojnog partnerstva. (www.developmentgoals.org)

INICIJATIVA ZA ETIČNO POSLOVANJE (ETHICAL TRADING INITIATIVE - ETI) – Kodeks osmišljen u Ujedinjenom Kraljevstvu partnerskim radom maloprodajnih poduzeća, poduzeća čiji predmet poslovanja su potrošačka dobra, NVO-a, sindikata i Vlade Ujedinjenog Kraljevstva. Članice, među kojima su i multinacionalne i nadsionalne kompanije, su privržene načelima poslovne etike i odgovornosti poduzeća, te promicanja radničkih prava i ljudskih prava uopće. Kada je riječ o radnom mjestu, etično poslovanje podrazumijeva nastojanje da se ukine dječji rad, prisilni rad i eksploatacija radne snage, kao i brigu o zdravlju i sigurnosti na radu te radničkim pravima. (www.eti.org.uk)

KONVENCIJE MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE RADA (ILO) O TEMELJNIM NORMAMA RADA – Ove norme obuhvaćaju: slobodu udruživanja, pravo na kolektivno pregovaranje, zabranu prisilnog rada, minimalne nadnice, uklanjanje diskriminacije, pravo na jednaku naknadu za isti rad te širok spektar konvencija o zdravlju i sigurnosti, zapošljavanju osoba s invaliditetom, dječjem radu itd. (www.ilo.org/public/english/standards/norm/whatare/fundam)

MEĐUNARODNA TRGOVAČKA KOMORA: GOSPODARSKA POVELJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ – sadrži 16 načela ekološke odgovornosti i nudi strukturirani okvir za upravljanje okolišem. (<http://www.iccwbo.org/home/environment/charter.asp>)

SERIJA NORMI 14000 MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE ZA NORMI-

ZACIJU (ISO) – uvedena je 1996. godine, a odnosi se na DOP (osobito na polju kvalitete), zdravlje i sigurnost te okoliš (serije ISO 9000 i ISO 14000). Ove norme najraširenije su i najprihvaćenije među tvrtkama. ISO 14001 odnosi se na ekološke aspekte upravljanja tvrtkom, uključujući ekološku politiku, procjenu različitih oblika utjecaja na okoliš, procjenu propisanih i dobrovoljnih obveza, te na sustave upravljanja, unutarnju reviziju i izvještaje. Neki smatraju da se umjesto poticanja poboljšanja u upravljanju okolišem normativa sada treba usredotočiti prema osiguravanju veće uspješnosti u zaštiti okoliša. (<http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso14000/iso14000index.html>)

SMJERNICE ZA MULTINACIONALNA PODUZEĆA ORGANIZACIJE ZA EKONOMSKU SURADNJU I RAZVOJ (OECD) – Po prvi puta su objavljene 1976. godine, a ažurirane u lipnju 2000. To su preporuke koje vlade daju multinacionalnim poduzećima i koje predstavljaju dobrovoljna načela i norme bez zakonske prisile. Vlade koje Smjernice prihvaćaju potiču tvrtke da ih se i one pridržavaju bez obzira gdje obavljaju poslove. (<http://www.oecd.org>)

SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (SA; “DRUŠTVENA ODGOVORNOST 8000”) – To je norma koja se odnosi na unapređenje radnih uvjeta. Organizacija Social Accountability International uvela je ovu normu, što uključuje normativno reguliranje i programe nadzora u sferi dječjeg rada, prisilnog rada, disciplinskih mjera, diskriminacije, plaća i beneficija, radnog vremena, zdravlja i sigurnosti, slobode udruživanja i kolektivnog pregovaranja te sustava upravljanja. Zahtjevi ove norme primjenjuju se bez obzira na zemljopisni smještaj, granu gospodarstva ili veličinu tvrtke. (www.saintl.org)

SUSTAV EUROPSKE ZAJEDNICE ZA EKOLOŠKO OZNAČAVANJE I OCJENJIVANJE (EUROPEAN COMMUNITY'S ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME (EMAS) ISO 19000) – Upravljački instrument za tvrtke i ostale organizacije pomoću kojeg se vrednuje, izvještava i poboljšava uspješnost u zaštiti okoliša. Sustav je otvoren za sudjelovanje tvrtki od 1995. godine, a na početku je bio ograničen na tvrtke iz industrijskih sektora. Od 2001. EMAS je otvoren svim sektorima gospodarstva, uključujući usluge javnog i privatnog sektora. (<http://europa.eu.int/comm/environment/emas/>)

Izvori

- Bađić, A. (2004.) Uloga države u uspostavljanju partnerstva između neprofitnih organizacija i poslovnog sektora. Prezentacija u sklopu konferencije *Koncept društvene odgovornosti preduzeća - stanje u Srbiji i uporedna iskustva*, Beograd, 30. studenog 2004.
- Bađić, A., i Škrabalo, M. (2003.) Društvena odgovornost poduzeća u Hrvatskoj, *Održivi razvoj*, Privredni vjesnik, str. 39-40.
- Bežovan, G. (2002.) Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33:17-32.
- Bežovan, G., Zrinščak, S., i Vugec, M. (2005.) *Civilno društvo u procesu stjecanja povjerenja u Hrvatskoj i izgradnje partnerstva s državom i drugim dionicima*. Zagreb: CERANEO i CIVICUS, dostupno na www.ceraneo.hr.
- Dozan, J. (2003.) Četvrtinu dobiti svih poduzeća ostvaruje samo šest kompanija, *Poslovni tjednik*, 66: 4-15.
- European Commission (2002.) Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. 77
- European Commission (Employment & Social Affairs) (2001.) Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper.
- Fitzgerald, N. (2003.) CSR: Rebuilding Trust in Business: A Perspective on Social Responsibility in the 21st Century. London: Unilever PLC Corporate Relations.
- Frankental, P., i House F., (2000.) *Human Rights, is it any of your Business?* London: Amnesty International UK and the Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Grayson, D. i Hodges, A. (2001.) *Everybody's Business*, London: Dorling Kingsley/FT.
- IBLF (2001.) The Challenge of Economic Inclusion, Annual Report 2001, London.
- Kosanovic, S., i Bussard, A. (2001.) *The Problem of Corruption in Small and Medium Enterprises in Croatia. (Problem korupcije u malom i srednjem poduzetništvu u Hrvatskoj)* RUIKE i Integra, dostupno na engleskom i hrvatskom na www.integra.sk.
- Ledić, J. (2001.) *Biti volonter/volonterka? Istraživanje uključenosti građana u civilne inicijative u zajednici kroz volonterski rad*, Rijeka: SMART.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, D. i Coleman, G. (2002.) *Living Corporate Citizenship: Strategic routes to socially responsible business*. London: Financial Times & Pearson.
- Miković, D. (2003.) *Zaklade i filantropija u Hrvatskoj. Istraživanje i izvještaj sastavljeni u sklopu AED CroNGO Programa*, www.aed.hr
- Nelson J. (2002.) *Building Partnerships*, UN i IBLF.
- Nelson J., i Prescott, D., (2003.) Business and Millenium Development Goals, A Framework for Action, IBLF.
- Nelson, J. (1996.) *Business as Partners in Development*. London: Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Nelson, J. (1998.) *Building Competitiveness and Communities*, London: Prince of Wales Business Leaders Forum.
- Nelson, J., i Zadek, S (2000.) *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*, Copenhagen: The Copenhagen Centre.
- *Novi list*, riječko izdanje, 24. lipnja 2003., str. 20.

- *Održivi razvoj* (2003., 2004., 2005.) Privredni vjesnik.
- Pavić-Rogošić, L., i Kunović K. (2004.) *Mogućnosti razvoja zaklada lokalnih zajednica u Hrvatskoj*. Zagreb: ODRAZ. www.odraz.hr
- Sever, I., i Drezgic, S. (2003.) *Koncepcija i strategija socijalnih odnosa u hrvatskom društvu - distribucija dohotka i imovine*. *Ekonomija* 1; 1-279
- Simpson, S. (1999.) *Partnerships for the Community*, IBLF.
- Simpson, S. (2000.) *Corporate Social Responsibility in Central and Eastern Europe: Business Sense of Business Burden?* London: IBLF.
- Simpson, S. (2002.) *From Transition to Accession: The Experience of Corporate Social Responsibility in Central and Eastern Europe*, IBLF.
- Starc, N. (2003.) *Izješće o društvenom razvoju : Hrvatska 2002*. Zagreb : Ekonomski institut.
- SustainAbility (2001.) *Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*.
- SustainAbility, IFC i Ethos Institute (2002.) *Developing Value, The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*.
- SustainAbility/UNEP (2002.) *Trust Us. The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting*.
- Škrabalo, M., i Bagić, A. (2004.): Što nakon istraživanja? *Održivi razvoj*, Privredni vjesnik, str. 56-57.
- Škrabalo, M., i Račić, D. (2004.) *Značaj izvješćavanja o društveno odgovornom poslovanju*, Prezentacija u sklopu promocije *Socijalnog izvješća INA Industrije nafte d.d.*, Zagreb, 23. studenog 2004.
- Šulenta, L. M. (2005.) *Corporate Governance in Croatia – Better Than you Might Think*. American Chamber of Commerce, *News & Views*, 1/2005.
- Tuffrey, Michael (2003) *Good Companies, Better Employees – How community involvement and good corporate citizenship can enhance employee morale, motivation, commitment and performance*, London: The Corporate Citizenship Company.
- UNDP *Human Development Report*, 2003.
- UNICEF (2003.) *Istraživanje o korporativnom davanju*.
- UNICEF (1994.) *Regional Monitoring Report: MONEE Project*. ICDC.
- Uvalić, M. (2003.) *Tranzicija u jugoistočnoj Europi*. Izvještaj prezentiran na konferenciji *Siromaštvo, nejednakost i društvena isključenost u jugoistočnoj Europi*, lipanj 2003.
- Vrba, J. (2003.) *Sud časti Hrvatske gospodarske komore*, www.potrosac.org
- WBCSD (2000.) *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*.
- WEF, IBLF (2003.) *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*.
- Zadek, S. (1999.) *Doing Good and Doing Well: making the business case for corporate citizenship*. New York: The Conference Board Inc.
- Zadek, S., Sabapathy, J., Dossing, H., I Swift, T., (2003.). *Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action*. The Copenhagen Centre and AccountAbility.

Priručnici:

- Sušec, Đ. (ur.) (1999.) *NVO priručnik : Škuharica za udruge*, Zagreb : AED. (2. izd. Laginja, I., i Pavić-Rogošić, L. (ur.) Zagreb : ODRAZ, 2002.)
- Bussard, A. et al (s.a.) *Code of Ethics and Social Audit*. The Integra Foundation. www.integra.sk.
- Pavić-Rogošić, L. (2004.) *Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice*. Zagreb: ODRAZ.
- UNDP (2005.) *Časno do pobjede. Priručnik za društveno odgovorno poslovanje*.
- Vakanjac, N. (2002.) *Priručnik o prikupljanju sredstava*, Rijeka: Udruga za razvoj civilnog društva SMART.
- Vuković, S. (2003.) *Vodič kroz međusektorsku suradnju*, Osijek: Udruga za kreativni razvoj SLAP.

Korporativna izješća:

- British Telecom (2003.) *Better World, BT's Social and Environmental Report*.
- Coca – Cola Beverages Hrvatska d.d.(2003.) *Socijalno izješće*.
- Coca – Cola Beverages Hrvatska d.d. (2002.) *Izješće o utjecaju na okoliš*.
- Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d. (2005.) *Izješće o održivosti*.
- Ford Motor Company (2002.): *Our Principles, Progress and Performance. Corporate Citizenship Report*.
- Holcim Hrvatska (2005.). *Izješće o održivom razvoju 2004*.
- INA Industrija nafte d.d. (2004.) *INA i korporativna društvena odgovornost*.
- Microsoft (2002.) *Corporate Citizenship Report*.
- Pliva (2002.) *Izješćaj o održivom rastu*.
- Pliva Hrvatska d.o.o.(2004.) *Izješće o održivom razvoju*.
- Podravka (2001.) *Godišnji izješćaj*.
- Podravka (2004.) *Izješće o održivom razvoju*.
- The Coca-Cola Company (2002.) *Living Our Values. Citizenship Report*.

Zahvale

Ovaj istraživački projekt proveden je u suradnji AED-a, IBLF-a i MAP Savjetovanja d.o.o., pri čemu su sve tri organizacije, uz međusobno nadopunjavanje, u njega unijele svoje vještine, energiju, iskustvo i razumijevanje.

Izveštaj su pripremile Marina Škrabalo i Aida Bagić iz MAP Savjetovanja d.o.o. te Lana Narančić iz IBLF-a. Cjelokupni projekt vodila je Kim Perlow iz AED-a. Iskreno se zahvaljujemo na istraživačkoj pomoći Jasmine Simić, AED-ove pripravnice, uredničkoj podršci i vrijednim primjedbama Susan Simpson i Davea Prescottta iz IBLF-a te Paula Stubbsa iz MAP-a, kao i na poslu koji je u praćenju tiskanih medija obavio Press-clipping d.o.o.. Također, željeli bi smo se zahvaliti Mariju Dumančiću na prijevodu s engleskog na hrvatski jezik.

Prije svega se zahvaljujemo svim intervjuiranim – tvrkama, NVO-ima, medijima i predstavnicima vlasti – koji su nam rado i velikodušno posvetili svoje vrijeme i s oduševljenjem razgovarali o svom radu i pristupu kada je riječ o društvenoj odgovornosti poduzeća.

AED se zahvaljuje USAID-u na podršci ovom istraživanju i izvještaju.

