

HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ

ZBORNİK RADOVA

**7. KONFERENCIJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM
POSLOVANJU - DOP**

Zagreb, 1. prosinac 2015.

IMPRESSUM

Naslov: Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju - DOP

Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR

Urednica: Mirjana Matešić

Dizajn: Katarina Plećaš

Priprema za tisak i tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o.

Zbirka je otisnuta uz podršku Ministarstva gospodarstva

Naklada: 500 komada

ISSN: 1849-8833

©Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2015.

STRUČNO POVJERENSTVO ZA REVIZIJU RADOVA

Dr. sc. Ante Glavaš – predsjednik povjerenstva

Doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Doc. dr. sc. Dragan Bagić

Mr. sc. Marta Bogdanić

Dr. sc. Stjepan Car

Prof. dr. sc. Maja Fredotović

Dr. sc. Dražen Kaužljjar

Doc. dr. sc. Petar Kurečić

Dr. sc. Mirjana Matešić

Dr. sc. Igor Matutinović

Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Dr. sc. Branka Pivčević Novak

Dr. sc. Merica Pletikosić

Mr. sc. Sanja Rocco

Mr. sc. Ljerka Šimunić

Mr. sc. Marina Škrabalo

Prof. dr. sc. Zdravko Špirić

Dr. sc. Majda Tafra Vlahović

Mr. sc. Ivana Varičak

Prof. dr. sc. Neven Voća

tiskano na ekološkom papiru



7. konferencija o društveno odgovornom poslovanju - DOP

ORGANIZATOR



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

SUORGANIZATORI



HRVATSKA GOSPODARSKA
KOMORA



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO GOSPODARSTVA



USOR
UDRUGA STRUČNJAKA ZA
ODRŽIVI RAZVOJ



HRVATSKA UDRUGA
GIU BANAKA



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



HAUSKA &
PARTNER
CORPORATE RELATIONS

PROGRAMSKI ODBOR KONFERENCIJE

Mirjana Matešić, HR PSOR – predsjednica odbora

Katarina Plečaš, HR PSOR

Dijana Varlec, HGK

Darko Alfrev, HEP d.d.

Martina Etlinger, HUB

Žarko Horvat, USOR

Mirna Maravić, Ministarstvo gospodarstva

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

Mislav Ante Omazić, EFZG

GLAVNI SPONZORI



HRVATSKA BANKA
ZA OBNOVU I RAZVITAK



SREBRNI SPONZOR



ATLANTIC
GRUPA

BRONČANI SPONZORI



MESSER
Messer Croatia Plin



PLOPUT

SPONZORI



ESPLANADE ZAGREB
LUXURY HOTEL



DVOKUT EGRO d.o.o.



HEINEKEN



vetropack



OIV ODAŠILJAČI I VEZE d.o.o.



MEDIJSKI POKROVITELJI



Poslovni dnevnik

tportal.hr

Hrvatska banka za obnovu i razvitak

Hrvatska banka za obnovu i razvitak je razvojna i izvozna banka u 100% državnom vlasništvu, koja potiče sustavni, održivi i ravnomjeran gospodarski i društveni razvitak. Prioritetna područja djelovanja su: poticanje utemeljenja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva, poticanje izvoza, razvitak turizma, financiranje inovacija i razvoja novih tehnologija, financiranje razvitka poljoprivrede, poticanje korištenja EU fondova te financiranje projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. HBOR kroz kreditiranje, izdavanje garancija i osiguranje naplate izvoznih potraživanja prati projekte hrvatskih poduzetnika, pri čemu je usmjeren na dugoročno kreditiranje investicija i podizanje razine proizvodnje, izvoza, zapošljavanja i tržišne konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

Osim ponude kreditnih programa prilagođenih odabranim namjenama i granama djelatnosti, HBOR nudi povoljne uvjete financiranja i omogućava pristup financiranju skupinama poduzetnika za koje poslovne banke ne iskazuju veliki interes (početnici, mladi, žene poduzetnice, inovatori) te razvija i nove financijske proizvode u području zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. Istovremeno, HBOR kontinuirano ugrađuje kriterije održivosti i društvene odgovornosti u svoje procese upravljanja, te vodi računa o utjecaju koje financirani projekti imaju na okoliš i zajednicu.

HBOR potiče podizanje razine znanja svojih klijenata i zaposlenika, izgrađuje i njeguje odnose s financijskim institucijama i zajednicom te radi na unapređenju standarda kvalitete svojih usluga i pristup informacijama. Tako su usvojeni zaštitni mehanizmi u području etike, financijskog upravljanja, unutarnjeg nadzora i kontrole i javne nabave. Dodatno, propisani su i objavljeni postupci i kriteriji za dodjelu donacija, a koje se dodjeljuju prema uvjetima i rokovima javnog natječaja. HBOR redovito certificira procese upravljanja ljudskim potencijalima i višestruki je dobitnik certifikata *Poslodavac Partner*.

HBOR je član više međunarodnih i domaćih udruženja ili inicijativa osnovanih u vezi s pitanjima društvenog razvoja, odgovornog financiranja, zaštite okoliša ili održivosti kao što su *International Development Finance Club*, *UNEP FI*, *Hrvatski savjet za zelenu gradnju i dr.*, kao i *hrvatske mreže članica UN Global Compact*. Istovremeno, aktivno sudjeluje ili prati donošenje relevantnih nacionalnih strateških dokumenata ili politika.

Nastavno na obveze preuzete pristupanjem UN Global Compact, uspostavljen je interni sustav prikupljanja podataka i izvještavanja o održivosti. HBOR redovito izdaje zasebno godišnje izvješće o društvenoj odgovornosti, te sudjeluje u *Indeksu DOP-a*, natječaja za ocjenu dobrovoljnih društveno odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki, u kategoriji javna poduzeća (dva puta sudionik i jedan put dobitnik *nagrade Indeks DOP-a 2014. za najveći napredak u odnosu na prošlogodišnji rezultat*).

HBOR ulaže kontinuirane napore za provođenje poticajnih mjera za zaštitu okoliša i društva, izgradnju odnosa s klijentima i partnerima, a uz istovremeno unapređenje kvalitete ponude svojih usluga i primjenu visokih standarda transparentnosti.



Lidl Hrvatska – Više za vas!

Trgovački lanac Lidl svoje prve trgovine u Hrvatskoj otvorio je 2006., kada je u jednom danu otvoreno ukupno 13 trgovina. Od tada, Lidl kontinuirano provodi strategiju ulaganja u širenje prodajne mreže, pa Lidl danas u Hrvatskoj ima 87 trgovina po cijeloj Hrvatskoj. Tvrtka Lidl u Hrvatskoj zapošljava gotovo 2.000 zaposlenika. Lidlove trgovine diljem Hrvatske opskrbljuju dva logistička centra; Jastrebarsko i Perušić, iz kojih se svakodnevno vrši dostava robe u sve trgovine, a s ciljem osiguravanja dnevno svježih proizvoda. Osnovni je cilj trgovačkog lanca Lidl svojim kupcima nuditi proizvode za svakodnevnu uporabu, najbolje kvalitete i po najpovoljnijoj cijeni.

Lidl je prvi diskontni lanac u Hrvatskoj s temeljnim konceptom daljnjeg razvoja i održavanja niskih cijena kao i visoke kvalitete proizvoda. Dolaskom u Hrvatsku Lidl je pokrenuo i tržište robnih marki, poslovni model koji je ključ uspjeha ne samo u Hrvatskoj, već i drugim zemljama u kojima Lidl posluje. Za Lidl proizvode mnogi veliki proizvođači, svjetske kompanije, ali i ponajbolji hrvatski proizvođači, a sve to garancija je i objašnjenje vrijednosti Lidlovih marki koje su od strane hrvatskih kupaca odlično prihvaćene. Lidl u svom asortimanu nudi ravnopravan odnos domaćih i stranih proizvoda. U redovitoj ponudi Lidla nalazi se oko 1.500 proizvoda, a ta se redovita ponuda kontinuirano nadopunjuje tematskim akcijama, pa se broj proizvoda znatno povećava. Svježina je sastavni i najvažniji element prodajne koncepcije Lidla i jedan od temeljnih principa rada i uspjeha kompanije. Svježina, kvaliteta, izbor i posebne akcije – kupci su prepoznali ove značajke i osjećaju vrijednost Lidlova načela – Više za vas!. Lidl je dobitnik nekih od najprestižnijih nagrada i priznanja poput Best Buy Awarda, Superbrands statusa, medalje Qudal i certifikata Poslodavac Partner.

Društveno odgovorno poslovanje važan je sastavni dio filozofije Lidlovog poslovanja koje, svjesno svojeg utjecaja na društvo, kod ekonomskih odluka uvažava društvene i ekološke aspekte. DOP se u svim zemljama u kojima Lidl posluje smatra važnim i neizostavnim te se potiče različitim angažmanima. Tijekom izgradnje Lidlovih trgovina poštuju se svi europski standardi kvalitete propisani za izgradnju maloprodajnih trgovačkih centara, što znači da se posebna pažnja posvećuje konceptu niskoenergetske potrošnje i ekološkim standardima. Lidl je poznat i po društveno odgovornom gospodarenju otpadom, u čemu slijedi najviše europske standarde i u čemu aktivno i svakodnevno sudjeluju zaposlenici. Kao odgovoran poslodavac, Lidl ne samo da poštuje zakonske norme, nego i djeluje proaktivno, iznimno se angažirajući na očuvanju i zaštiti okoliša. Lidl Hrvatska, kao ugledni trgovački lanac, nastoji djelovati u harmoniji s društvenom zajednicom u kojoj posluje, organizirajući tako mnoge humanitarne akcije i projekte, kako samostalno, tako i u suradnji s brojnim partnerima. Uspjesi se mjere ostvarenjem poslovnih ciljeva, ali Lidl je u velikoj mjeri predan načelima poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja koje se očituje na mnogim područjima djelatnosti, a sve zaokružuje pod motom: „Na putu prema sutra“.

ATLANTIC GREEN U HARMONIJI S PRIRODOM

Od ove godine Atlantic Grupa je odlučila svoj vozni park obogatiti električnim vozilima, marke Renault Zoe, čime pokazuje da je u tijeku s tehnologijama budućnosti.

Svojom pojavom ovaj automobil podsjeća i zaposlenike kompanije i sugrađane na odgovornost prema okolišu i zajednici u kojoj djelujemo.

Atlantic Grupa je ovime zakoračila u novu eru odgovornog rasta, one koja je u skladu s prirodom. Među prvim poduzećima u regiji je krenula na put smanjenja stakleničkih plinova u okoliš.

KAKO RADI ELEKTRIČNI AUTOMOBIL?

Elektro auto je onaj gdje su motor s unutarnjim izgaranjem zamijenili elektromotorom čime se umjesto goriva upotrebljava struja iz akumulatora.

KOJE SU PREDNOSTI?

Vozilo će se koristiti za gradske vožnje što za okoliš i građane donosi brojne prednosti nasuprot korištenja dizelskog ili benzinskog auta. Prednosti su:

- Smanjenje buke
- Bez emitiranja CO₂
- Bez štetnih dušikovih oksida
- Bez tvrdih čestica u zraku
- Ne generiramo otpadna ulja, kontaminirane filtere, otpadne utikače
- Manji ukupan trošak po kilometru

SMANJENJE CO₂ EMITIRANJA

Osnovna ideja auta je smanjenje ugljičnog dioksida, jednog od najvažnijih stakleničkih plinova.

Vozilo na vožnji ne ispušta CO₂. Istina je da emisije CO₂ i dalje nastaju kod proizvodnje struje, ali u zemljama koje značajan dio struje proizvode na ekološko prihvatljive načine (npr. vjetar, sunce) su ove emisije značajno smanjene.

Stvari se brzo mijenjaju i Atlantic Grupa je u svom brzom razvoju odlučila još jednom biti promicatelj napretka



SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	13
01. Doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU: ANALIZA ODABRANIH STUDIJA SLUČAJEVA.....	17
02. Dubravka Bačun KADA POJAM NEZNATNO POSTANE ZNATAN PROBLEM U GOSPODARENJU OTPADOM.....	31
03. Jasenka Begić CONSUMER SHAMING I GREENWASHING: IZAZOVI ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	39
04. Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić DAN ODGOVORNE KONZUMACIJE	57
05. Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić KAMPANJA KOMPANIJE HEINEKEN HRVATSKA „ŠTO BI TVOJI BEZ TEBE?“	69
06. Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić ZA ODGOVORNO ODRASTANJE MLADIH.....	81
07. Mr. sc. Miljenko Cimeša Andreja Pavlović STARI DOP JE MRTAV, VRIJEME JE ZA NOVI DOP.....	93
08. Sandra Cvetko PROJEKT MOJ ZABA START.....	107
09. Petra Drenški Josip Špiljak SUSTAV ZA PROČIŠĆAVANJE OTPADNIH PLINOVA I ISKORIŠTAVANJE NJIHOVE TOPLINSKE ENERGIJE.....	117
10. Viktor Gajšak SIGURNOSNA KAMPANJA - DAN SIGURNOSTI NA RADU.....	127
11. Katarina Gaži Pavelić INTEGRACIJA ODRŽIVOSTI U POSLOVNE PROCESSE S POSEBNIM OSVRTOM NA PREHRAMBENU INDUSTRIJU	141

12. Mr. sc. Ankica Kosovec Krželj	
ODGOVORNO KORIŠTENJE MOBILNIH TEHNOLOGIJA.....	157
13. Mr. sc. Marta Krizmanić Pavić	
PRAVNI OSVRT NA OSNAŽIVANJE PRAVA DJETETA INSTRUMENTIMA DRUŠTVENO	
ODGOVORNOGA POSLOVANJA.....	169
14. Irena Krklec	
ZDRAVLJE NIJE IGRA NA SREĆU.....	185
15. Jasmina Kulaš Stojanov	
PARTNERSTVO I PODRŠKA U OBRAZOVANJU ZA UGOSTITELJSKO TURISTIČKA	
ZANIMANJA.....	195
16. Ivanka Lebinec Merzel	
Angelika Brnada	
NAJZNAČAJNIJI PROJEKTI I AKTIVNOSTI ODŽIVOG RAZVOJA U INA d.d.....	205
17. Gorana Lipnjak	
ODGOVORNOST DRUŠTVA I POSLODAVCA PRI UPRAVLJANJU PSIHOSOCIJALNIM	
RIZICIMA U RADNOJ OKOLINI.....	217
18. Mr. sc. Davor Ljubek	
UPRAVLJANJE OTPADOM – VEZA SA SUSTAVOM UPRAVLJANJA OKOLIŠEM	
ISO 14001.....	229
19. Dr. sc. Mirjana Matešić	
HR PSOR: DVADESET GODINA PREMA ODRŽIVOM RAZVOJU HRVATSKE.....	239
20. Davor Meštrović	
PROJEKT REVITALIZACIJE SVJETIONIČARSKIH ZGRADA.....	253
21. Mihajlo Mirković	
Alan Šišinački	
KRUŽNO GOSPODARSTVO NA LOKALNOM PRIMJERU ZELENE INDUSTRIJSKE	
SINERGIJE.....	271
22. Sanja Paić	
Denis Pišonić	
PREGLED DVOGODIŠNJIH AKTIVNOSTI AKCIJE „VLAK JE UVIJEK BRŽI“	
NA FACEBOOKU	285
23. Dr. sc. Merica Pletikosić	
JAVNE RASPRAVE U PROSTORNOM PLANIRANJU.....	299
24. Ana Smoljo Josić	
Mateja Terek	
Nenad Tatarinov, MBA	
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO DIO POSLOVNE STRATEGIJE	
– PRIMJER D-RESORTA ŠIBENIK.....	313
25. Mr. sc. Marija Stamać Ožanić	
MJERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA.....	331
26. Nenad Stojiljković	
GREENWAHING: OČISTI SVOJE DJELO, NE IMIDŽ!.....	343
27. Prof. dr. sc. Vidoje Vujić	
Dr. sc. Marija Ivaniš	
Dr. sc. Kristina Črnjar	
IMPLEMENTACIJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKI HOTELSKI	
MENADŽMENT.....	355
28. Dragutin Vuković	
DRUŠTVENA ODGOVORNOST I VODSTVO U ORGANIZACIJI.....	373
29. Igor Zelić	
Dean Sunek	
Lana Jugo	
Dr. sc. Josipa Nakić	
PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA.....	387

PREDGOVOR

Poštovani sudionici 7. Konferencije o DOP-u, autori radova, članovi HR PSOR-a i čitatelji, Još je jedna konferencija o društveno odgovornom poslovanju uspješno realizirana. Za razliku od prošle Konferencije za koju možemo slobodno reći da je bila pionirska, ovogodišnji susret i organizacija stručnih panela bila je već dobro poznata, a interes autora zadovoljavajući. Pred vama je danas Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju koji sadrži ukupno 29 stručnih i znanstvenih radova, primjera dobre prakse i preglednih radova. Svi oni temelje se na našoj osnovnoj temi vodilji, implementaciji modela društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Usprkos zajedničkoj osnovnoj temi, radovi pokrivaju vrlo širok dijapazon raznih područja DOP-a tako da je i njihovo grupiranje u tri tematska panela bilo svojevrsan izazov.

Prvi tematski panel nosio je naslov: *Zaštita okoliša, zaštita na radu i upravljanje rizicima*. U ovom su panelu prezentirani radovi koji se bave problematikom ulaganja u zaštitu okoliša te predstavljaju primjere investicija i projekata u zaštiti okoliša kao i koristi za društvo, zajednicu i okoliš koji su uslijedili. Dio se radova bavi temom otpada, kako razumijevanjem regulative i obveza koje iz nje proizlaze, tako i odgovornosti u gospodarenju otpadom koje proizlaze iz sustava upravljanja. Dio radova razmatra i procjenjuje upravljanje rizicima koji proizlaze iz same djelatnosti poduzeća ili pak neodgovorne upotrebe proizvoda. Također dio radova prikazuje odgovornu praksu zaštite na radu.

Drugi panel nosio je naslov: *Primjena DOP prakse: jačanje konkurentnosti, razvoj tržišta, ulaganje u zaposlenike*. Ovaj panel povezuje različite pristupe implementaciji DOP-a u praksi, kako kroz različite sektore industrije kao što je primjerice turizam ili proizvodnja proizvoda ili usluga široke potrošnje, tako i razvoja usluga koje su prilagođene razvoju društvenog kapitala s ciljem društvenog razvoja. I u ovom panelu se nalaze neki primjeri koji se bave zaštitom na radu, zaštitom potrošača, zaposlenika te klijenata, kupaca i potrošača.

Posljednji treći panel nazvan je: *Društveno odgovorno poslovanje: strateška odrednica za održivi razvoj ili greenwashing*. U ovom smo panelu objedinili radove koji se bave promišljanjem strategije DOP-a i njegovim pojavnostima. Radovi u ovom panelu razgolićuju deklarativni DOP, greenwashing i slične površne pristupe ovom alatu te ih uspoređuju s DOP-om kao djelom poslovne strategije te ciljevima i rezultatima koje takav pristup može imati na poslovanje, društveni razvoj i očuvanje okoliša. Ovaj panel definira preduvjete, karakteristike poslovnih vođa, stanje društvene svijesti, demokratske procese i druge kriterije koji definiraju stupanj te predstavljaju uvjet za integraciju društvene odgovornosti u poslovne organizacije. Također autori promišljaju može li opredjeljenje za DOP pružiti odgovor za održivi razvoj ili je za isti ipak potrebno više.

I ova Konferencija o društveno odgovornom poslovanju te Zbornik radova 7. konferencije o DOP-u pokušaj su poticanja i razvoja prakse preuzimanja odgovornosti za stvaranje vrijednosti za sve dionike te podastiranja dokaza da je dobrovoljnost pristupa oblik samoregulacije koja predstavlja preteču regulacije, stvarajući na taj način model poslovnog upravljanja koji predviđa i prilagođava se standardima u nastajanju što poslovnu organizaciju stavlja u prednost ispred konkurencije i osigurava bolju poziciju na tržištu. Vjerujemo da smo kroz trendove, primjere i iskustva prezentirana u plenarnom dijelu te rezultate Indeksa DOP-a kao i radove predstavljene u ovom Zborniku, uspjeli pokazati da je DOP dobar poslovni model čak i u nepromijenjenim uvjetima poslovanja, dok u situaciji promijenjenih uvjeta predstavlja prednost i osigurava uspješnost i opstanak pred konkurencijom. Dodatno, budući da pritisak na poduzeća u smislu preuzimanja sve većih odgovornosti neprekidno raste, a uvjeti poslovanja i stanje okoliša nam daju naslutiti da će te odgovornosti nastaviti rasti jer će resursi potrebni za poslovanje kopniti, a očekivanja dionika će se povećavati, DOP se više ne čini samo kao dobra ideja već prije kao neminovnost.

Nadamo se da smo ovom Konferencijom te Zbornikom radova koji je pred vama barem malo doprinijeli razumijevanju teme i motivirali nove praktičare da se odvaže na integraciju DOP-a u svoje poslovne prakse.

Želimo vam ugodno čitanje, mnogo novih ideja i spoznaja te uspješnu primjenu DOP-a u narednom periodu. A nadamo se da ćete svoja iskustva uspješne primjene podijeliti s nama iduće godine prijavom rada za 8. Konferenciju o DOP-u.

Mirjana Matešić
ravnateljica HR PSOR-a

ZBORNİK RADOVA

7. KONFERENCIJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU - DOP

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU: ANALIZA ODABRANIH STUDIJA SLUČAJEVA

CSR IN HOSPITALITY: THE ANALYSIS OF SELECTED CASE-STUDIES

Doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

*Sveučilište Jurja Dobrile Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“*

Preradovićeva 1 52100 Pula, 098 9178150

e-mail: kafric@unipu.hr

SAŽETAK

Turizam, kao društveno-ekonomski fenomen, temelji se na stalnoj interakciji različitih dionika. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) otvara prostor za kvalitetnu suradnju koja se temelji na međusobnom povjerenju, poštovanju i odgovornosti. S obzirom na specifičnosti interakcija u turizmu, implementacija koncepcije DOP-a, iako dobrovoljna, može se smatrati nužnim uvjetom poslovanja održivih, odgovornih i dugoročno konkurentnih turističkih destinacija. U radu se analizira implementacija koncepcije DOP-a u hotelijerstvu, kao značajnom segmentu turizma. Iskustvo sve brojnijih hotela diljem svijeta pokazuje kako implementacija DOP-a donosi niz poslovnih koristi: višu razinu zadovoljstva gostiju, lojalne, motivirane i kompetentne zaposlenike, kvalitetan odnos s drugim dionicima, niže troškove poslovanja, višu razinu konkurentnosti i dugoročnu profitabilnost. Takvi hoteli stvaraju brojne koristi u društvenoj zajednici u kojoj djeluju: pouzdan su poslovni partner, zapošljavaju stanovnike lokalne zajednice, ponudu temelje na lokalnim proizvodima, surađuju s lokalnom zajednicom na zajedničkim projektima, pridonose identitetu održive turističke destinacije, itd. Održivi hoteli odgovorno se odnose prema okolišu kroz cijeli životni vijek poslovanja hotela. Cilj rada bila je analiza DOP-a u odabranim hotelima. Rad prikazuje teorijske pretpostavke DOP-a u hotelijerstvu, analizira odabrane primjere društveno odgovornih hotela s međunarodnog tržišta te analizira implementaciju DOP-a u hotelijerstvu Hrvatske.

Ključne riječi: održivi turizam, društveno odgovorno poslovanje, održivi hoteli, dionici, Hrvatska.

ABSTRACT

Tourism, as a socio-economic phenomenon, is based on continuous interactions of different stakeholders. Corporate social responsibility (CSR) opens the space for quality interactions based on mutual trust, respect and responsibility. Due to the specificity of interactions in tourism, the implementation of CSR, although voluntary, could be considered as a necessary precondition of conduct for sustainable, responsible and long-term competitive tourism destinations. The paper analyses the implementation of CSR in hospitality, as a significant segment of tourism. The experiences of numerous hotels all over the world indicate that CSR could result with different business benefits: higher level of customers' satisfaction; loyal, motivated and competent employees; lower costs; higher level of competitiveness and long-term profitability. Besides, such hotels create many benefits in the social community they operate in. They are reliable partners, employ local people, their offer is based on local products, they collaborate with the local community on joint projects, contribute to the identity of a sustainable tourism destinations, etc. Also, sustainable hotels are behaving responsibly towards the environment during their whole life-cycle. The aim of the paper is to analyse the implementation of CSR in hotels. The paper presents the theoretical presumptions of CSR in hospitality, the analysis of selected best-practice CSR hotels on the international market and the analysis of implementation of CSR in hotels in Croatia.

Key words: sustainable tourism, corporate social responsibility, sustainable hotels, stakeholders, Croatia.

1. UVOD

Ključni izazov suvremenog društva je preoblikovanje postojećeg linearnog, neodrživog i nerijetko neodgovornog ekonomskog modela prema modelu odgovorne, kružne ekonomije, odnosno zatvorenom, uravnoteženom i integralnom procesu odgovornog korištenja resursa vodeći pritom računa o potrebama sadašnje i budućih generacija. Turizam, kao značajan i utjecajan društveno-ekonomski fenomen, ima značajnu ulogu u tom procesu tranzicije. Turističke kompanije, kao ključni nositelji turističke ponude, suočavaju se s neprestanim i brzim promjenama, rastućom konkurentnosti i pritiscima različitih internih i eksternih dionika (dioničara, zaposlenika, turista, države, lokalne uprave, lokalne zajednice, civilnog sektora, itd.). Radi zadovoljavanja navedenih izazova, nužno je oblikovanje i implementacija strategija/politika koje se temelje na suradnji, poštovanju različitosti i inovativnom razmišljanju. Iskustvo brojnih turističkih kompanija diljem svijeta pokazuje da implementacija društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) donosi brojne ekonomske koristi, pridonosi izgradnji uključivog društva i očuvanju okoliša. Cilj rada je istražiti specifičnosti DOP-a u hotelijerstvu te prikazati primjere dobre prakse. Rad se, pored Uvoda i Zaključka, sastoji od tri poglavlja. U drugom poglavlju razmatraju se specifičnosti DOP-a u hotelijerstvu, u trećem poglavlju analiziraju se odabrana obilježja hrvatskog turizma te se u četvrtom poglavlju analiziraju održivi hoteli u Hrvatskoj. Rad je potvrdio da je usmjerenost ka održivom razvoju *conditio sine qua non* suvremenog i budućeg razvoja hotelijerstva.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

Suvremeno, rizično društvo suočava se s brojnim ekonomskim, društvenim, kulturološkim, ekološkim, političkim i drugim problemima koji su nerijetko uzrokovani neodgovornim korištenjem resursa (ljudskih, prirodnih, materijalnih, financijskih). Navedeno ukazuje na potrebu tranzicije ka osvještenijem i odgovornijem korištenju resursa, odnosno na nužnost tranzicije s linearne na kružnu ekonomiju. Turizam, s obzirom na njegovu međuovisnost s različitim dijelovima gospodarstva i društva, može biti moćan pokretač tog procesa. Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNWTO, 2015), u 2014. godini turizam je ostvario 9 % globalnog BDP-a, 6% ukupnog izvoza, 30 % izvoza usluga te zaposlio 9% ukupno zaposlenih. Te je godine putovalo 1.133 milijuna putnika.

Prema Mihalić (2014), rasprava o održivijem razvoju turizma započela je u ranim sedamdesetim godinama kada G. Young argumentira utjecaje turizma kao „blagoslov i prokletstvo“ i C. Kaspar koji je zagovarao potrebu za redefiniranjem rasprave o utjecajima turizma. Kasnije, J. Kripendorf problematizira masovni turizam u knjizi „Putujuće čovječanstvo“. Godine 1993. Svjetska turistička organizacija definira održivi turizam kao „turizam koji zadovoljava potrebe turista i lokalnih zajednica istovremeno štiteći i povećavajući mogućnosti razvoja turizma u budućnosti“. Godine 2005. dana je preciznija definicija, odnosno održivi turizam jest turizam koji vodi računa o sadašnjim i budućim ekonomskim, društvenim i okolišnim učincima, zadovoljavajući potrebe posjetitelja, nositelja ponude, okoliša i lokalnih zajednica. Konceptcija održivog turiz-

ma zahtjeva educirano sudjelovanje svih ključnih dionika i jasno političko vodstvo radi postizanja konsenzusa. Implementacija koncepcije održivog turizma predstavlja kontinuirani proces koji zahtjeva stalni monitoring nad učincima razvoja. No, kako Goodwin (2011) uočava, održivi turizam i dalje nije moguće mjeriti odgovarajućim i primjerenim indikatorima kojima bi se utvrdilo odvija li se razvoj turizma na uistinu održiv način ili ne. Iako je održivi turizam relativno jednostavno definirati, u praksi je koncepcija previše apstraktna, načela održivosti se često ne provode, ciljevi održivosti se ne ostvaruju, odgovornost za posljedice se često ne preuzima, itd.. Autor uvodi izraz *responsible*, odnosno odgovorni turizam. Srž koncepcije održivog turizma je etika odgovornosti, spremnost i sposobnost odgovornog ponašanja na razini pojedinca, poslovnog subjekta, lokalne zajednice, države. Odgovorni turizam se odnosi na spremnost da se preuzme odgovornost, da se osposobi i ponaša na odgovoran način. Mihalić (2014) predlaže usmjeravanje ka odgovorno-održivom turizmu (*responsustable tourism*), odnosno turizmu čiji različiti dionici imaju odgovornost nastojati umanjiti negativan i poticati/unaprijediti pozitivne ekonomske, socio-kulturne i okolišne učinke turizma.

Naglasak ovog rada je na koncepciji društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) kao alata održivog turizma. Koncepcije DOP-a i odgovornog turizma slične su s obzirom na usmjerenost na aktivno uključivanje različitih dionika u proces osmišljavanja i upravljanja razvojem i isticanju nužnosti mjerenja utjecaja na različite dionike. Implementacija DOP-a u poslovnu praksu predstavlja izazov za različite nositelje ponude u turizmu. Iskustvo različitih dionika u turizmu (e.g. hotela, kampova, marina, tur operatora, putničkih agencija, itd.) diljem svijeta pokazuje da DOP donosi brojne koristi za poduzeće, društvenu zajednicu i okoliš u kojem djeluju.

Implementacija DOP-a u hotelima može rezultirati brojnim ekonomskim, društvenim i okolišnim koristima. Financijske koristi proizlaze iz nižih operativnih troškova kroz ulaganja u energetske efikasniju opremu, uređaje i vozila; minimiziranje potrošnje vode; korištenje obnovljivih izvora energije; maksimalizaciju korištenja recikliranih materijala, itd. DOP pridonosi povećanju motivacije, poboljšanoj komunikaciji, samopouzdanju i lojalnosti prema poslodavcu, nižoj fluktuaciji i manjim izostancima s radnom mjestima. Odgovorni, održivi hoteli mogu, kroz politiku nabave, utjecati na stvaranje dobavljačkog lanca koji će poticati održivu proizvodnju i održivu potrošnju. Oni mogu pridonijeti kvaliteti života u lokalnoj zajednici i kroz obrazovanje i motivaciju zaposlenika na odgovorno ponašanje na radnim mjestima i kod kuće kao i poticanjem zaposlenika na uključivanje u projekte s različitim vanjskim dionicima.

U posljednje vrijeme, odnos hotelske industrije prema DOP-u postaje više strateški, odnosno usmjeren na relativno manji broj projekata, ali s učinkovitijim/utjecajnijim rezultatima te se postepeno povećava horizontalna i vertikalna suradnja unutar dobavljačkog lanca uključivanjem različitih skupine dionika. Najveći izazov održivosti predstavlja uvođenje načela kružne ekonomije u proces poslovanja hotela. Iskustvo grupacije Marriot (Green Hotelier, 2015) ukazuje na svrsishodnost razvijanja strateškog i inovativnog pristupa DOP-u u hotelijerstvu. Novija inicijativa grupacije usmjerena je prema lokalnim zajednicama, a očituje se ne samo u korporativnoj filantropiji, već u ad-

resiranju konkretnih društvenih problema, npr. otvaranje 20.000 novih radnim mjesta za mlade diljem Europe do 2020. godine.

Promicanju održivog poslovanja u hotelijerstvu pridonosi i dodjeljivanje priznanja najboljim primjerima dobre prakse. U radu se, temeljem kriterija Green Hotelier Awards, analiziraju tri hotela koji su dobitnici priznanja 2015 Green Hotelier Awards u kategoriji Europa.

2.1. DOP u Boutiquehotel Stadthalle Wien, Austrija

Radi se o malom obiteljskom hotelu koji je otvoren 2002. godine, nakon renoviranja obiteljskog hotela „Zur Stadthalle“. Hotel tada započinje dogradnju i marketinško re-pozicioniranje te danas ima status prvog pasivnog hotela u gradu Beču. Kategoriziran je s tri zvjezdice te pruža smještaj u 79 soba. Zaposleno je 33 djelatnika, godišnja stopa zauzetosti soba iznosi 82% te su cijene noćenja daleko više od prosjeka hotela iste kategorije u Beču. Prema riječima vlasnice Michaelae Reitterer „bolje je biti najbolji hotel s tri zvijezde nego još jedan hotel s četiri zvjezdica, a kojima grad Beč obiluje“.¹

DOP je temelj poslovne strategije hotela. Hotel ima propisanu politiku DOP-a te o istom izvješćuje zainteresirane dionike kroz godišnja izvješća o održivosti te putem vlastite web stranice. Hotel je izradio i programski paket Verso profile 2013. godine. Radi se o alatu koji omogućuje razmjenu inovativnih koncepcija u području održivosti i DOP-a. Ciljevi hotela jesu: održivo poslovanje, održivi odnosi s gostima i zaposlenicima te održivo korištenje resursa i energije. Sustav upravljanja kvalitetom uveden je 2010. godine

Interna dimenzija DOP-a analizirana je kroz ranije spomenutu poslovnu strategiju, te ekonomsku održivost, radnu okolinu i utjecaj na okoliš.

Ekonomska održivost

Iz izvješća o DOP-u za 2014. godinu proizlazi, iako financijska izvješća nisu priložena, da je poslovanje hotela sukladno DOP-u financijski održivo. Iskazuje se slaganje s izjavom Klause Woltrona prema kojoj „*First come morals, then come profits, but the profit always come*“ („Prvo dolazi moral, nakon toga profit, ali profit uvijek dolazi“).

Radna okolina

U strukturi ukupno zaposlenih, 89,2 % su zaposlenici u stalnom radnom odnosu iz 11 različitih zemalja. 26 zaposlenika su žene, od kojih 8 majke kojima je omogućeno fleksibilno radno vrijeme. Plaće se ne razlikuju s obzirom na spol djelatnika. Hotel nudi stalnu i sustavnu edukaciju kroz interne i eksterne programe. Zaposlenike se promatra kao tim. Svakog dana u 10.30 održava se zajednički doručak svih zaposlenika. Navedena aktivnost dio je radnog vremena te predstavlja vrijeme za zajednički sastanak tima. Zaposlenici imaju pravo i na pauzu u trajanju od 30 minuta. S obzirom da je hotel ekonomski održiv, čemu pored visoke stope zauzetosti pridonose velike uštede resur-

¹ Analiza je dana prema: Reitterer, M. (2015): Corporate Social Responsibility Report 2014, Boutiquehotel Stadthalle, Wien, <https://www.hotelstadthalle.at/en/sustainability/corporate-social-responsibility/>. Pristupljeno 05. rujna 2015.

sa (vode, energije) te visoka razina zadovoljstva gostiju, u mogućnosti je isplaćivati mjesečna primanja koja su viša od prosjeka djelatnosti te dodatne bonuse. Također, djelatnicima je na usluzi pregled i tretman fizioterapeuta.

Utjecaj na okoliš

Radi se o pasivnom hotelu, odnosno hotelu s nultom bilancom potrošnje energije (engl. *zero energy balance*). Tijekom godine u hotelu se proizvodi energije koliko se i potroši koristeći sunčane kolektore i fotovoltaičke panele, toplinsku pumpu i tri vjetroturbine. Prvi je hotel u Beču koji je certificiran s ekološkom oznakom EU (EU eco-label). Voda iz vlastitog bunara koristi se za pokretanje toplinske pumpe, kao „siva“ voda te voda za zalijevanje vrta. Potrošnja vode iznosi 65 l po gostu (uključujući praonicu rublja), višestruko ispod usporednih podataka². Gostima i osoblju nudi se revitalizirana voda, što pridonosi njihovoj blagostanju i smanjenju troškova održavanja hotela. Na krovu se nalazi vrt s posađenom lavandom koji pridonosi mikroklimatskim uvjetima zgrade, a lavanda se koristi za izradu suvenira. S obzirom na otpad, od 2014. godine, pored načela recikliranja primjenjuje se i načelo *upcycling*, odnosno ponovna upotreba proizvoda na novi i drugačiji način što pridonosi smanjenju proizvodnje novih proizvoda, smanjenju potrošnje energije i resursa i troškova zbrinjavanja otpada. Sredstva za čišćenje su biorazgradiva te se koriste u minimalnim količinama. Sve navedeno ukazuje na svrshodnu implementaciju načela kružne ekonomije.

Eksterna dimenzija analizirana je kroz odnose prema gostima, dobavljačima, obrazovnim institucijama i lokalnoj zajednici.

Odnos prema gostima

Struktura gostiju je slijedeća: 60% iz Austrije, Njemačke i Švicarske te 30% iz Italije, Nizozemske i Mađarske. 70% rezervacija ostvaruje se putem Interneta. Zadovoljstvo uslugom prati se putem platformi Holiday Check, Booking.com te TripAdvisor kao i putem „knjige gostiju“ na vlastitoj stranici. Analiza iz rujna 2015. godine pokazuje slijedeće ocjene: TripAdvisor 4,5/5 temeljem ocjena 8.455 korisnika, Holiday Check 5,6/6 temeljem ocjena 1.961 korisnika te Booking.com 8,9/10 temeljem ocjena 574 korisnika. Hotel nudi i 10% „zeleni“ bonus svim gostima koji ponovno noće u hotelu kao i onima koji pristižu vlakom ili biciklom. U ponudi je e-skuter za obilazak grada te garaža za bicikle (opremljena punjačem za e-bicikle). Naručuju se isključivo taksiji koji koriste hibridna vozila. Hotel provodi edukaciju gostiju o održivom ponašanju koristeći monitore u predvorju hotela.

Dobavljači

Hotel je usmjeren na poslovne partnere koji implementiraju DOP. Hrana se dobavlja isključivo od proizvođača iz regije (okolica grada Beča i donja Austrija) sukladno sezonskim uvjetima te od ekoloških poljoprivrednika. Istaknuto je da je hotel prepoznat kao pouzdan i poželjni poslovni partner.

² EC (2013): Best Environmental Management Practice in the Tourism Sector, Learning from Frontrunners, European Commission, str. 206, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/tourisembemp.pdf>. Pristupljeno 01. rujna 2015.

Obrazovne institucije

Hotel surađuje s različitim obrazovnim institucijama. Izrađene su 4 video snimke koje se odnose na promicanje održivog hotelijerstva kroz četiri područja: marketing i društvene medije, upravljanje hotelom, radna okolina te odnos prema gostima. Pored čestih studijskih posjeta, organizirana je stručna praksa za učenike i studente.

Lokalna zajednica

Hotel zapošljava lokalno stanovništvo, pridonosi implementaciji DOP-a u lokalnoj zajednici te estetiци okoliša. Sudjeluje u nizu projektima, npr. WWF sat za planet Zemlju, Akcija za održivu Austriju, Crveni nosovi, itd. Hotel često posjećuju novinari iz različitih medija i zemalja. Posjetitelji koji ne borave u hotelu plaćaju „ulaznicu“ od 5 eura po osobi. Prikupljeni novac donira se neprofitnoj organizaciji Wiener Tafel. Hotel je stekao više od 30 različitih nacionalnih i međunarodnih priznanja, e.g. **Tripadvisor “Hall of Fame”** svibanj 2015.; Green Hotelier Award 2015. za Europu travanj 2015.; TripAdvisor Travellers’ Choice Award, siječanj 2015. kojim je uvršten među 25 najromantičnijih hotela Austrije; Green Brands Certificate 2014/15; TravelLife Silver Award 2013, itd.

Sve navedeno ukazuje da se radi o uistinu izvrsnom primjeru dobre prakse koji potvrđuje da implementacija DOP-a donosi brojne poslovne koristi, osobne koristi za zaposlenike i goste, društvene koristi po lokalnu zajednicu te pridonosi odgovornom korištenju prirodnih resursa i očuvanju okoliša.

Iste godine nagrađen je i *Inspira Santa Maria hotel u Lisabonu, Portugal* i *London Heathrow Marriott*. Prvi hotel nagrađen je zbog energetske učinkovitosti poslovanja, održivog upravljanja vodom, aktivnog sudjelovanja u lokalnoj zajednici te potpore projektu Voda za život (engl. *Water for Life*) kojima su donirane pumpe za vodu za naselja u Malawiju. London Heathrow Marriott posluje energetske efikasno, koristeći sunčevu energiju i energiju vjetra; koristi kišnicu kao „sivu“ vodu; u ponudi ima hranu iz ekološke proizvodnje; provodi recikliranje otpada; potiče održivo ponašanje zaposlenih, poslovnih partnera i gostiju, itd.

Razmatrano je tek nekoliko od brojnih primjera DOP-a u hotelijerstvu. Iako proces implementacije DOP-a u hotelijerstvu ima rastući trend, promjene bi se trebale odvijati brže, odgovornije i transparentnije. Nerijetko se aktivnosti DOP-a svode tek na korporativnu filantropiju, koja pridonosi prepoznatljivosti hotela, ali ne mijenja suštinu poslovanja u smjeru održivog i odgovornog turizma. Može se zaključiti da je DOP u hotelijerstvu nužan uvjet budućeg opstanka i/ili razvoja hotelijerstva stoga što pridonosi stvaranju dugoročno konkurentnih, odgovornih i održivih destinacija koje privlače turiste i pridonose kvaliteti života u lokalnoj zajednici.

3. ODABRANA OBILJEŽJA HRVATSKOG TURIZMA

Hrvatska je mediteranska zemlja s dugom tradicijom razvoja turizma. U 2014. godini ostvarila je 13,1 milijun turista i 66,5 milijuna noćenja (MINT, 2015). Iako udio djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u BDP-u iznosi 3,8 % (podatak za

2012. godinu), značaj turizma kao komplementarne djelatnosti znatno je veći. Prema procjenama Hrvatske narodne banke, udio deviznog prihoda u turizmu u BDP-u iznosio je 2014. godine 17,2%. Prema izvješću organizacije World Travel & Tourism Council za Hrvatsku u 2014. godini izravan udio turizma u BDP-u (mjereno potrošnjom domaćih i inozemnih gostiju) bio 12,5%, dok se ukupan utjecaj (uključivanjem multiplikativnih učinaka) procjenjuje na 28,3%.

U strukturi gostiju 2014. godine 92,8% bio je stranih, a 7,2% domaćih. Što se strukture smještaja tiče, jedna trećina gostiju, odnosno 38,4% boravila je te godine u hotelima. Gosti hotela boravili u prosjeku 3,3 noći. Turistička sezona je relativno kratka, npr. prosječan broj noćenja u hotelima po postelji iznosio je 2014. godine tek 125, dok u ostalim oblicima smještaja znatno kraće, u rasponu od 40 noćenja u odmaralištima do 88 noćenja u turističkim naseljima i lječilištima. Prema Indeksu konkurentnosti putovanja i turizma Svjetskog ekonomskog foruma (World Economic Forum Travel and Tourism Competitiveness Index), turizam Hrvatske rangiran je 2015. godine na 33. mjesto u usporedbi s 141 zemljom (WEF, 2015a). Indeks mjeri skup čimbenika i politika koje omogućavaju održivi razvoj sektora putovanja i turizma, a koji utječu na razvoj i konkurentnost nacionalnog gospodarstva. Objavljuje se dvogodišnje od 2007. godine. Kako prikazuje Tablica 1, Pozicija Hrvatske se u navedenom razdoblju nije značajnije mijenjala.

Tablica 1. Usporedba Indeksa konkurentnosti putovanja i turizma i Globalnog indeksa konkurentnosti za Hrvatsku

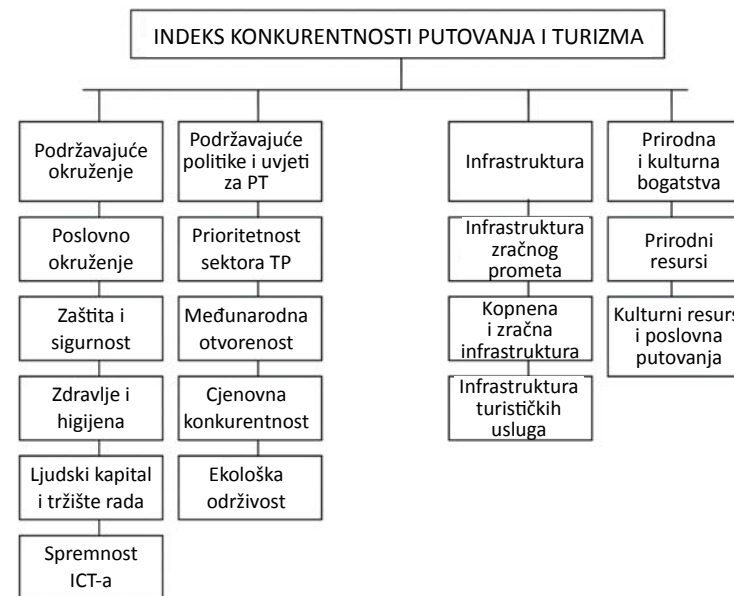
Godina	Indeks konkurentnosti putovanja i turizma	Globalni indeks konkurentnosti
2007	38/124	57/131
2008	34/133	61/134
2009	34/133	72/133
2011	34/139	76/142
2013	35/140	75/148
2015	33/141	77/144

Izvor: WEF (2015): The Travel&Tourism Competitiveness Report 2015, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015>. Pristupljeno 01. rujna 2015.

WEF (2015): The Global Competitiveness Report 2014–2015

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf. Pristupljeno 01. rujna 2015.

Iako se metodologija izračuna obaju indeksa mijenjala kroz vrijeme, te neposredna usporedba pozicija kroz navedene godine nije u potpunosti ispravna, treba uočiti da je hrvatski turizam, unatoč slabostima i ograničenjima, jedan od najkonkurentnijih sektora hrvatskog gospodarstva. Elementi Indeksa konkurentnosti putovanja i turizma prikazani su slijedećom slikom.



Slika 1. Elementi Indeksa konkurentnosti putovanja i turizma

Napomena: PT - putovanja i turizam

Izvor: WEF (2015): WEF (2015): The Travel&Tourism Competitiveness Report 2015, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015>. Pristupljeno 01. rujna 2015.

Od navedenih 14 stupova, Hrvatska je pozitivno ocijenjena u stupovima *Infrastruktura turističkih usluga* (6. pozicija), *Zdravlja i higijene* (18. pozicija), *Međunarodna otvorenost* (19. pozicija) te *Zaštite i sigurnosti* (28. pozicija). Najlošije je ocijenjen stup *Poslovno okruženje* (125. pozicija), stup *Cjenovna konkurentnost* (101. pozicija) i *Prioritetnost sektora turizma i putovanja* (74. pozicija). Navedeno istraživanje već kroz dulji niz godina ukazuje na slabosti poslovnog okruženja hrvatskog turizma: neodgovarajuću fiskalnu i monetarnu politiku, administrativne barijere, sporost sudova i neodgovarajuće radno zakonodavstvo, itd.

4. ODRŽIVI HOTELI U HRVATSKOJ

DOP postaje sve značajnija koncepcija hrvatskog hotelijerstva. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH) osmislila je certifikat *Sustainable Hotel*. Uveden je 2014. godine kada je certificirano 20 hotela te 2015. godine još 21. Certifikat potvrđuje da se hotelom upravlja na održiv način, implementacijom trendova održiva poslovanja. Mjeri se upravljanje održivošću, nabava, prodaja, marketing i PR, energetska učinkovitost i ljudski potencijali. Iako se certifikat naziva održivim, a budući da je usmjeren pretežito na ekološku održivost, bilo bi primjerenije hotele dobitnike certifikata nazivati *zelenim hotelima*.

Prema Indeksu DOP-a od 2008. godine do danas nagrađeno je tek jedno trgovačko društvo iz djelatnosti hotelijerstva, odnosno Ilirija d.d. Biograd na moru, 2011. i 2012. godine. DOP Ilirije d.d. nagrađeno je i, kao prvo i jedino t.d. iz turizma, i priznanjem HGK i HR PSOR-a za društveno odgovorno poslovanje. Kako je istaknuo Goran Ražnjević, predsjednik Upravnog vijeća HR PSOR-a i predsjednik uprave Ilirije d.d., mnoge turističke tvrtke zasigurno nisu svjesne da u svom poslovanju već provode načela održivosti i odgovornosti, posebice u sferi očuvanja okoliša, odnosa prema zaposlenicima, u području transparentnog poslovanja kotiranjem na burzi, itd.

4.1. DOP u Wellness hotel Aurora, Mali Lošinj

Hotel je dio grupacije Jadranka d.d. Mali Lošinj.³ Certifikat *Sustainable hotel* UPUHH-a 2015. godine steklo je tri hotela iz grupacije, od kojih Hotel Bellevue u *Superior* kategoriji te Wellness hotel Aurora i Family Hotel Vespera u *Advanced* kategoriji. Godine 2014. Vitality Hotel Punta stekao je certifikat u *Superior* kategoriji. Hoteli se nalaze na otoku Mali Lošinj koji odlikuje visok stupanj sinergije javnog i privatnog sektora. Grad Mali Lošinj je dobitnik brojnih nagrada za održivost destinacije od kojih je posljednja nagrada Svjetske turističke organizacije *Ulysses 2015.* godine za izvrsnost i inovacije u turizmu. Ove godine grad, uz Turističku zajednicu Mali Lošinj, sudjeluje među prvima u Hrvatskoj, u pilot projektu Europski sustav pokazatelja održivog turizma u destinaciji (engl. *European Tourism Indicators System: for Sustainable Management at the Destination Level – ETIS*). Indikatori predstavljaju službeni set pokazatelja Europske komisije za održivi razvoj destinacije. Niz se sastoji od 27 obveznih i 40 izbornih pokazatelja. Indikator pridonosi „uklanjanju“ jedne od najčešćih kritika koncepcije održivog turizma, odnosno nedovoljnoj mjerljivosti održivog turizma kao i nedovoljnom preuzimanje odgovornosti za provedbu mjera održivosti.

Grupaciju Jadranka d.d. Mali Lošinj čine tvrtke Jadranka hoteli d.o.o., Jadranka trgovina d.o.o, Jadranka kampovi d.o.o., Kamp Slatina d.o.o., Jadranka yachting d.o.o. te Marine Medical Center d.o.o.. Tvrtka Jadranka hoteli d.o.o. posjeduje i upravlja sa šest hotela i brojnim vilama u tri odvojene i posebno pozicionirane hotelske zone u Malom i Velom Lošinj. Još od svojega osnutka, Jadranka d.d. najveće je poduzeće cresko-lošinjskoga arhipelaga koje zapošljava većinu lokalnog stanovništva. Sa svojim udjelom u ukupnim noćenjima u Primorsko-goranskoj županiji u 2014. godini, Jadranka d.d. jedna je od vodećih hotelijerskih tvrtki u široj regiji. Jadranka d.d usmjerena je ka, sukladno objavljenoj Misiji, „stvaranju proizvoda i usluga s identitetom „zdravog življenja“ namijenjenih kupcima viših očekivanja; pružanju personalizirane usluge stavljajući kupca u središte pažnje; očuvanju trajnih vrijednosti prostora i baštine lokalne zajednice; odgovornosti jednog od nositelja gospodarskog razvoja lokalne zajednice te kontinuiranom obrazovanju vlastitih kadrova i osiguranju poticajne radne atmosfere“. Grupacija ima Politiku upravljanja kvalitetom i okolišem koja se provodi kroz Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem certificiran prema ISO 9001 i ISO 14000 još od travnja 2008. godine.

Na dan 31.12.2014. Jadranka d.d. i njezine kćerinske tvrtke imale su 459 stalnih za-

³ Prema: www.jadranka.hr. Pristupano u rujnu 2015.

poslenika te 161 zaposlenika na određeno vrijeme (dulje razdoblje). S obzirom na sezonski karakter poslovanja, Grupa zapošljava i oko 600 sezonskih djelatnika, uglavnom u hotelijerstvu, što ju čini glavnim poslodavcem na otoku. Kvaliteti rada i obrazovanju Grupa Jadranka posvećuje punu pozornost stalnim podizanjem razine vještina i sposobnosti djelatnika kroz edukacijske seminare i programe. Strategija upravljanja ljudskim resursima odnosi se na planiranje, selekciju, zapošljavanje, obuku, trening i edukaciju, praćenje i nagrađivanje te kontinuirano profesionalno obrazovanje i promoviranje kadrova. DOP je definirano, inter alia, kao element korporativne kulture Grupe Jadranka.

Grupacija objavljuje Kodeks korporativnog upravljanja, konsolidirana financijska izvješća, Izvješća o utjecaju na okoliš te Izvješća o sponzorstvima i donacijama. Dobitnica je brojnih nagrada i priznanja. U razdoblju od 2008. do 2015. ostvareno ih je više od 40 na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Godine 2015. hotel Bellevue osvojio je nagradu *Meeting Star* kao najbolji kongresni resort u međunarodnoj konkurenciji. Iste godine je Family hotel Vespera priznanje *Traveler Choice Winner* portala Trip Advisor. Ograničenja razvoja Grupacije uvjetovana su pretežito eksternim čimbenicima, posebice nedovoljnom prometnom dostupnošću. Skorom izgradnjom zračne luke na Malom Lošinj destinacija ima predispozicije postati cjelogodišnjom i za najzahtjevnije goste.

Wellness hotel Aurora, Mali Lošinj kategoriziran je s četiri zvjezdice. Raspolaže s 393 sobe, kongresnom salom s 400 sjedećih mjesta, manjom salom s 20 sjedećih mjesta te hotelskim restoranom sa 700 sjedećih mjesta.

Interna dimenzija DOP-a analizirana je kroz poslovnu strategiju, ekonomsku održivost, radnu okolinu i utjecaj na okoliš.

Poslovna strategija

Usmjerenost prema održivom hotelijerstvu jasno je istaknuta u više ključnih razvojnih dokumenata na razini grupacije: Viziji, Misiji, Politici upravljanja kvalitetom i okolišem, Strategiji razvoja ljudskih resursa, itd. Upravljanje hotelom provodi se na načelima *Total Quality Managementa*, gdje „briga za okoliš vodi poboljšanju kvalitete proizvoda, proizvođača i stjecaju konkurentske prednosti“.

Ekonomska održivost

Grupacija objavljuje financijska izvješća na razini grupacije koja potvrđuju poslovnu učinkovitost kao rezultat dugogodišnje usmjerenosti na potrebe gostiju, poticanje korporativne kulture i stalne izgradnje odnosa s dionicima u lokalnoj i široj zajednici.

Radna okolina

Hotel upravlja ljudskim resursima temeljem Strategije definirane na razini Grupacije.

Utjecaj na okoliš

Hotel primjenjuje Politiku upravljanja kvalitetom i okolišem definiranom na razini Grupacije, sukladno TQM načelima te kroz Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem i ISO

9000 i ISO 14000. Kod rekonstrukcije hotela vodi se računa o energetske učinkovitosti ugradnjom solarnih panela, fotonaponskih ćelija, LED rasvjete, itd.

Eksterna dimenzija analizirana je kroz odnose prema gostima, dobavljačima i lokalnoj zajednici.

Odnos prema gostima

Gosti dolaze pretežito iz Njemačke, Austrije, Slovenije i Italije. Prosječna duljina boravka je pet dana. U ponudi je Wellness koncept LaurusSlowSpa koji podrazumijeva primjenu prirodnih pripravaka temeljem sirovina hrvatskih proizvođača. Većina pripravaka kreirana je isključivo za potrebe gostiju hotela, svježija je i bez konzervansa. Gostima su ponuđene radionice prirodne kozmetike i aromaterapije. Hotel provodi društveni i ekološki marketing kroz implementaciju niza dobrovoljnih, društveno odgovornih aktivnosti na korist gostiju, zaposlenih, Društva i šire zajednice. Zadovoljstvo uslugom prati se putem platformi Holiday Check, Booking.com te TripAdvisor kao i putem „knjige gostiju“ na vlastitoj stranici. Analiza iz rujna 2015. godine pokazuje slijedeće ocjene: TripAdvisor 4,4/5 temeljem ocjena 278 korisnika, Holiday Check 5,3/6 temeljem ocjena 316 korisnika te Booking.com 8,8/10 temeljem ocjena 792 korisnika. U 2013, 2014. i 2015. godini internetska stranica za putovanja HolidayCheck dodijelila je, temeljem ocjena i recenzija gostiju hotela, nagradu hotelu proglašivši ga jednim od najpopularnijih na svijetu. U lipnju 2014. godine američki magazin za putovanja i odmor Premier Traveler proglasio je ponudu Laurus SlowSPA Wellness jednom od 10 najboljih na svijetu zbog jedinstvenog koncepta nadahnutog prirodom lošinjsko – creskog arhipelaga. Hotel je nositelj certifikata izvornosti koji je web platforma TripAdvisor dodijelilo 2013, 2014. i 2015. godine.

Odnos prema dobavljačima

Sukladno politici prema dobavljačima Grupacije, pribavljaju se kad god je moguće proizvodi lokalnih i domaćih proizvođača hrane, suvenira, likera, uz poseban naglasak na otočke i ekološki uzgojene proizvode.

Lokalna zajednica

Hotel, sukladno politici Grupacije, surađuje s lokalnoj zajednicom na brojne načine, npr. suradnja s lokalnim udrugama koje promiču baštinu otoka Lošinja (folklorni običaji, propagiranje autohtonog plesa i dr.), izleti na obližnje otoke kao što je otok cvijeća Ilovik i otok pijeska Susak, ponuda lokalnih suvenira, itd.

Grupacija Jadranka d.d. Mali Lošinj primjer je društveno odgovorne kompanije koja svojim djelovanjem pridonosi interesima svojih dioničara i brojnih dionika, od zaposlenih, gostiju, lokalne zajednice, odgovornom korištenju prirodnih resursa i očuvanju okoliša.

5. ZAKLJUČAK

Početak 21. stoljeća pravo je vrijeme za promjenu paradigme prema održivom i odgovornom korištenju resursa, odnosno „kamenito doba nije završilo zato jer je nestalo kamenja, već stoga jer je promjena paradigme bila nužna“ (Reitterer, 2015, 12) Turizam, kao značajan društveno-ekonomski fenomen, u mogućnosti je imati i značajniju ulogu od dosadašnje u „hodu“ ka održivijem i odgovornijem gospodarstvu. Održivi, društveno odgovorni hoteli diljem svijeta potvrđuju da su promjene poslovne paradigme moguće, realne i financijski isplative. U radu je dan osvrt na tek nekoliko primjera dobre prakse implementacije DOP-a u hotelijerstvu. Navedeni, kao i brojni drugi primjeri održivih hotela, pokazuju da je DOP uistinu moguć te da donosi koristi različitim internim i eksternim dionicima.

REFERENCE

EC (2013): Best Environmental Management Practice in the Tourism Sector, Learning from frontrunners, <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/tourisembemp.pdf>. (01.09.2015)

Goodwin, H. (2011): Taking Responsibility for Tourism, Goodfellow Publisher Oxford, UK

Green Hotelier (2015): Interview with Hemma Varna, Senior Manager of Social Responsibility Europe for Marriot International, <http://www.greenhotelier.org/best-practice-sub/industry-leaders/hemma-varna-marriott-international/>. (01.09.2015)

Mihalic, T. (2014): Sustainable-responsible tourism discourse - Towards “re-sponsustainable” tourism, Journal of Cleaner Production, 2014, doi:10.1016/j.jclepro.2014.12.062. (01.09.2015)

MINT (2015): Turizam u brojkama 2014, Ministarstvo turizma, http://www.mint.hr/UserDocsImages/150701_Tourism014.pdf. (30. 08. 2015)

Reitterer, M. (2015): CSR Report 2014, Boutiquehotel Stadthalle, Wien, <https://www.hotelstadthalle.at/en/sustainability/corporate-social-responsibility/>. (05. 09. 2015)

UPUHH (2015): Sustainable hotels in Croatia. <http://www.croatiatraveller.com/Eco-Friendly-Hotels.html>. (30. 08.2015)

UT (2015): DOP- formula za uspješnost – Intervju s Goranom Ražnjevićem, predsjednikom UV HR PSOR; Održivo poslovanje je potreba, a ne luksuz – Intervju sa Snježanom Baljak, direktoricom Wellness Hotela Aurora, Mali Lošinj, lipanj 2015

UNWTO (2015): Tourism Highlights 2015, UNWTO, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>. (02.09.2015)

UNWTO (2015): Sustainable Development of Tourism, World Tourism Organisation, <http://www.world-tourism.org/sustainable/concepts.htm>. (01. 09. 2015)

WEF (2015)a: The Travel&Tourism Competitiveness Report 2015, <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015>. (01.09. 2015)

WEF (2015)b: The Global Competitiveness Report 2014–2015, www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (01. 09.2015)

www.jadranka.hr. Pristupano tijekom rujna 2015.

KADA POJAM *NEZNATNO* POSTANE *ZNATAN* PROBLEM U GOSPODARENJU OTPADOM

WHEN THE TERM *INSIGNIFICANT* BECOMES A *SIGNIFICANT* PROBLEM IN WASTE MANAGEMENT

Dubravka Bačun

Udruga stručnjaka za održivi razvoj (USOR)

bacun.dubravka@gmail.com

SAŽETAK

Temeljni propis za gospodarenje otpadom je Zakon o održivom gospodarenju otpadom. Naglasak na održivom zahtijeva i podsjetnik na značenje pojma. Prema izvještaju “Naša zajednička budućnost” iz 1987. godine, održivi razvoj je objašnjen kao proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba sadašnjih i budućih naraštaja. Institucionalne promjene znače promjene u političkom, obrazovnom, pravnom, financijskom itd. sustavu. U raspravama se ponekad ističe kako su smjer ulaganja i orijentacija ulaganja daleko brži od institucionalnih promjena, u ovom slučaju promjena propisa. Promjena Zakona o otpadu u Zakon o održivom gospodarenju otpadom znači i promjene podzakonskih akata za to područje, na primjer i promjenu Uredbe o kategorijama, vrstama i klasifikaciji otpada s katalogom otpada i listom opasnog otpada. Jedna od poveznica ta dva propisa, između ostalih, je i riječ *neznatno*, koja je navedena u Zakonu, a nije u Uredbi.

U ovom radu se na primjeru Zakona o održivom gospodarenju otpadom i Kaznenog zakona ukazuje na probleme koji nastaju tijekom usklađivanja, a zbog upotrebe pojma *neznatno*. Njegovo tumačenje nije dano već u samom početku upotrebe i tako je taj pojam postao *znatan* problem. U prometu otpadom, na dokumentaciji se iskazuje količina otpada o kojoj se radi. Pojam *neznatno* je povezan s *neznatnom* količinom otpada u prometu otpadom koja se može utvrditi, a da se razlikuje od količine u dokumentaciji. Utrošene su stotine sati u raspravama o tome kako odrediti što je to *neznatno*. Raspraviti će se o još nekoliko primjera riječi povezanih s pojmom *neznatno*, te ukazati na potrebu jasne i otvorene rasprave i određivanja značenja pojedinih pojmova početkom priprema promjene nekog propisa. Takvim pristupom ubrzalo bi se donošenje propisa, smanjili troškovi donošenja i provedbe, unaprijedila kvaliteta propisa, postiglo jasnije usklađivanje s europskim propisima.

Ključne riječi: propis, pojmovi i objašnjenja, otpad, gospodarenje otpadom

ABSTRACT

The fundamental waste management regulation is the Sustainable Waste Management Act. The emphasis on sustainable requires reminding of the term's meaning. According to the 1987 "Our Common Future" report, sustainable development is explained as a process of changes where the exploitation of resources, investment directions, technical development orientation and institutional changes are in mutual harmony and allow for present and future generations' needs to be satisfied. "Institutional changes" means changes to political educational, legal, financial and other systems. It is sometimes stated in discussions that changes in investment directions and orientation are far more rapid than institutional changes, specifically regulatory changes. The change of the Waste Act to the Sustainable Waste Management Act implies changes to the relevant secondary legislation, for example the Regulation on the Categories, Types and Classification of Waste Including the Waste Catalog and the Hazardous Waste List. One of the links between these two regulations is, *inter alia*, the word *insignificant*, stated in the Act, but not in the Regulation.

This paper uses the example of the Sustainable Waste Management Act and the Criminal Code to indicate the problems arising during harmonization as a result of using the term *insignificant*. Its interpretation is not provided where the term is initially used, so this term has become a *significant* problem. In waste operations, the relevant documentation indicates the amount of waste concerned. The term *insignificant* is associated with an *insignificant* amount of waste, which may be found to be different to that stated in the documentation. Hundreds of hours have been spent on discussing how to define what is *insignificant*. A few more examples of words associated with the term *insignificant* will be discussed, and the need will be indicated to conduct a clear and open discussion and to define the meanings of specific terms during the initial preparations for changing a regulation. Such approach would accelerate the adoption of regulations, the costs of their adoption and implementation would be reduced, the quality of regulations would be improved, and alignment with European regulations would be clearer.

Key words: regulation, terms and interpretations, waste, waste management

1. UVOD

U pozivu za sudjelovanje na 7. konferenciji o društveno odgovornom poslovanju predviđeno je više različitih zanimljivih tematskih područja. Svima koji su prijavili radove ili će samo sudjelovati u radu Konferencije, zajedničko je to da će riječima iskazivati svoja razmišljanja, stavove, preporuke, poruke, zaključke i ostalo. O pravilnom izboru riječi ovisi razumljivost napisanog ili izrečenog. Riječi, ovisno o kontekstu, mogu imati različito značenje, može ih se različito tumačiti. U takvom slučaju potrebno je uz tekst pojasniti značenje određenih riječi u konkretnom kontekstu. Prevoditelji koji prevode europske propise na hrvatski jezik ili hrvatske propise na engleski jezik također su suočeni s problemom izbora riječi, tako da se može dogoditi da različiti prevoditelji istu englesku riječ različito prevedu, primjer je naveden u točki 4.1. ovog rada.

2. NEZNATNA KOLIČINA

2.1. Kazneni zakon (NN 125/11, NN 144/12)

Krajem 2011. godine Hrvatski sabor donio je odluku o proglašenju Kaznenog zakona. Za temu ovog rada važan je Članak 196. koji se odnosi na ugrožavanje okoliša otpadom. Člankom 196. stavkom (1) propisano je da tko protivno propisima u **jednoj ili više naizgled povezanih pošiljaka izvrši nedozvoljeni promet otpadom u količini koja je veća od neznatne**, kaznit će se kaznom zatvora do dvije godine. Kako u početnom dijelu Kaznenog zakona nema pregleda važnijih pojmova i objašnjenja koji bi omogućili bolje razumijevanje i provedbu propisa, čitateljima je prepušteno da tumače što znači „naizgled povezana pošiljka“, „nedozvoljeni promet“ ili „količina veća od neznatne“.

U Kaznenom zakonu su predviđene dvije vrste kazni za povredu Članka 196. Blaža kazna zatvora do dvije godine predviđena je za slučaj kada se protivno propisima u jednoj ili više naizgled povezanih pošiljaka izvrši nedozvoljeni promet otpadom u količini koja je veća od neznatne. Stroža kazna predviđena je za povredu Članka 196. koja je svrstana u teška kaznena djela protiv okoliša, a kazne su propisane Člankom 214. Propisano je da ako je kaznenim djelom iz članka 196. stavka 1. i 2. ovoga Zakona prouzročena teška tjelesna ozljeda jedne ili više osoba ili se promjene prouzročene onečišćenjem ne mogu dulje vrijeme otkloniti ili nastupi velika nesreća, počinitelj će se kazniti kaznom zatvora od **jedne do deset godina**, a sve to zbog neznatne količine. Pretpostavka je da ako se „izvrši nedozvoljeni promet otpadom u količini koja je veća od neznatne“ i prouzroči teško kazneno djelo, može se biti kažnjen višegodišnjom kaznom zatvora. Nije pojašnjeno značenje **neznatne količini**, niti tko će je i kako odrediti.

2.2. Zakon o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13)

Donošenjem Zakona o održivom gospodarenju otpadom učinjen je korak bliže određivanju pojma **neznatno**. Člankom 12. stavkom (6) propisano je da će ministar pravilnikom propisati količinu otpada koja se smatra **neznatnom**. Kaznene odredbe propisane su i u Zakonu o održivom gospodarenju otpadom. Člankom 170., stavkom

(1)/29. propisano je da će pravna osoba biti kažnjena novčanom kaznom u iznosu od 150.000,00 do 400.000,00 kuna za prekršaj ako otpremi pošiljku otpada koja se smatra **nezakonitom** u skladu s člankom 2. točkom 35. Uredbe (EZ-a) br. 1013/2006 u **neznatnoj** količini. Usporedbom Kaznenog zakona i Zakona o održivom gospodarenju otpadom pronađeno je još nekoliko riječi koje se odnose na količinu i pošiljke otpada, čije značenje nije objašnjeno, Tablica 1.

Tablica 1. Usporedba upotrijebljenih riječi u Kaznenom zakonu i Zakonu o održivom gospodarenju otpadom

riječ	Kazneni zakon NN 125/11	Zakon o održivom gospodarenju otpadom NN 94/13 (ZoOGO)
naizgled	Članak 196. nije objašnjeno značenje	nema „naizgled“
povezane pošiljke	Članak 196. nije objašnjeno značenje	nema „povezane“
nedozvoljeni	Članak 196.	nema „nedozvoljeni“, upotrebljava se „nezakonit“
neznatno	Članak 196. nije objašnjeno značenje	Članak 12. (6), Članak 170. (29) nije objašnjeno značenje

Zanimljiva je i usporedba kaznenih odredbi između ova dva zakona, Tablica 2.

Tablica 2. Usporedba kaznenih odredbi

Kazneni zakon NN 125/11 Članak 196.	Zakon o održivom gospodarenju otpadom NN 94/13 (ZoOGO) Članak 170.
(1) Tko protivno propisima u jednoj ili više naizgled povezanih pošiljaka izvrši nedozvoljeni promet otpadom u količini koja je veća od nezatne , kaznit će se kaznom zatvora do dvije godine .	(1) Novčanom kaznom u iznosu od 150.000,00 do 400.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj pravna osoba koja: 29. otpremi pošiljku otpada koja se smatra nezakonitom u skladu s člankom 2. točkom 35. Uredbe (EZ-a) br. 1013/2006 u neznatnoj količini.

Radi se o značajnim kaznama predviđenim za neznatnu količinu u nedozvoljenom prometu u jednoj ili više naizgled nepovezanih pošiljaka, koliko nepoznanica.

2.3. Uredba (EZ) br. 1013/2006 Europskog parlamenta i Vijeća od 14. lipnja 2006. o pošiljkama otpada/Regulation (EC) No 1013/2006 of the European Parliament and of the Council, of 14 June on shipments of waste

U uvodnom dijelu Zakona, Članak 2.(1), naglašeno je da se ovim Zakonom u pravni poredak Republike Hrvatske prenose sljedeće direktive Europske unije, slijedi popis dokumenata između ostalih i Uredba (EZ-a) br. 1013/2006. Čitatelju, koji konačno želi saznati koja je to **nezatna** količina za koju može biti kažnjen kaznom zatvora prema jednom zakonu, odnosno visokom novčanom kaznom prema drugom, povezivanje s

europskim dokumentom pruža nadu da će saznati o kojoj količini se radi. Uvidom u Uredbu (EZ-a) br. 1013/2006, Članak 2. (Točka 35.) čitatelj saznaje da nezakonita pošiljka (misli se na pošiljku otpada) znači svaka pošiljka otpada koja se otprema, Tablica 3.:

Tablica 3. Hrvatski i engleski tekst Članka 2., Točke 35. Uredbe

Uredba (EZ) br. 1013/2006	Regulation (EC) No 1013/2006
(a) bez obavijesti svim relevantnim nadležnim tijelima prema ovoj Uredbi; ili	(a) without notification to all competent authorities concerned pursuant to this Regulation; or
(b) bez odobrenja svih relevantnih nadležnih tijela prema ovoj Uredbi; ili	(b) without the consent of the competent authorities concerned pursuant to this Regulation; or
(c) uz odobrenje dobiveno od relevantnih nadležnih tijela krivotvorenjem, pogrešnim predstavljanjem ili prijevaram; ili	(c) with consent obtained from the competent authorities concerned through falsification, misrepresentation or fraud; or
(d) na način koji nije bitno naveden u obavijesti ili dokumentu o prometu; ili	(d) in a way which is not specified materially in the notification or movement documents; or
(e) na način koji završava oporabom ili odlaganjem suprotno međunarodnim pravilima ili pravilima Zajednice; ili	(e) in a way which results in recovery or disposal in contravention of Community or international rules; or
(f) suprotno člancima 34., 36., 39., 40., 41. i 43.; ili	(f) contrary to Articles 34, 36, 39, 40, 41 and 43; or
(g) do koje je, u vezi s pošiljkama otpada koje se spominju u članku 3. stavcima 2. i 4., došlo zbog:	(g) which, in relation to shipments of waste as referred to in Article 3(2) and (4), has resulted from:
(i) toga što se za otpad otkrilo da nije naveden u prilogima III., III.A ili III.B, ili	(i) the waste being discovered not to be listed in Annexes III, IIIA or IIIB, or
(ii) nepoštovanja članka 3. stavka 4.,	(ii) non-compliance with Article 3(4),
(iii) toga što je otprema izvršena na način koji nije bitno naveden u dokumentu koji je utvrđen u Prilogu VII.	(iii) the shipment being effected in a way which is not specified materially in document set out in Annex VII.

Pozivanjem na Uredbu nije bliže saznanju što je to nezatna količina. Očito da upućivanje na članak Uredbe nije dovoljno, već informaciju treba dopuniti i konkretnim podstavkom kako bi se spriječili nesporazumi, različita tumačenja i mogući problemi kao posljedica takvih tumačenja.

2.4. Pravilnik o katalogu otpada (NN 90/15)

Tijekom 2015. godine donesen je Pravilnik o katalogu otpada kojim je propisan Katalog otpada, kategorizacija za prekogranični promet otpadom i količina određenog otpada koja se smatra **nezatnom**. Članak 5. propisuje:

(1) Količina određenog otpada koja se smatra **neznatnom**, u **nedozvoljenom prometu otpadom**, je količina jedne ili više **naizgled povezanih pošiljki otpada** za koju se smatra da ne može trajnije ili u znatnoj mjeri ugroziti kakvoću zraka, tla, podzemlja, vode ili mora, ili u znatnoj mjeri ili na širem području ugroziti životinje, bilje ili gljive, ili ugroziti život ili zdravlje ljudi.

(2) Količina određenog otpada koja se smatra **neznatnom** iz stavka 1. ovoga članka ovisi o svojstvu tvari sadržane u tom otpadu, a u svakom slučaju je **manja od 1 000 kg opasnog otpada** odnosno **10 000 kg neopasnog otpada**.

Pravilnik o katalogu otpada je po izboru riječi bliži Kaznenom zakonu nego Zakonu o održivom gospodarenju otpadom, ali je isto tako vidljiva neusklađenost u izboru riječi prilikom pisanja/prevođenja navedena četiri dokumenta, Tablica 4.

3. ZNATAN PROBLEM

Jedan od vidova društveno odgovornog poslovanja poduzeća odnosi se na međudjelovanje između poslovnog svijeta i društva kao cjeline, što znači da poslovni subjekti trebaju usmjeriti napore prema van i to na promjenjive uvjete poslovanja. Od poduzeća se pritom zahtijeva da prosuđuju šire posljedice svojih akcija i ugrade svjesnost u proces odlučivanja. Predstavnici gospodarstva sudjelovali su u javnim raspravama pojedinačno ili preko svojih udruženja tijekom donošenja i Zakona o održivom gospodarenju otpadom i Pravilnika o katalogu otpada. Iznosili su svoja iskustva s pošiljkama otpada pojašnjavajući kako je izgledala otprema njihovog otpada u države koje su ga mogle obraditi, spaliti i sl. Utrošeni su sati radnog vremena na raspravu treba li neznatnu količinu iskazati kao postotak od neke mase ili kao količinu ili u komadima. U dokumentaciji koja prati pošiljku otpada u prometu otpadom iskazana je količina otpada o kojoj se radi. Pojam *neznatno* je povezan s *neznatnom* količinom otpada koja se može utvrditi, a da se razlikuje od količine u dokumentaciji. Provedba će pokazati jesu li propisana rješenja dobra, a rasprave već sada ukazuju na činjenicu da su moguća različita tumačenja.

4. ZAKLJUČNO

U ovom radu se na primjeru Kaznenog zakona i Zakona o održivom gospodarenju otpadom i pratećih podzakonskih akata ukazuje na probleme koji nastaju tijekom izrade nekog propisa i njegovog usklađivanja s drugim propisima za to područje zbog upotrebe različitih riječi. Ponuđena su rješenja kako smanjiti/izbjeci spomenute probleme. Ponuđena rješenja nisu novost i članovi Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj godinama ukazuju na probleme nazivlja u propisima. Prijedloga za poboljšanje kvalitete izrade i provedbe propisa ima više, ovdje su izdvojeni oni povezani s temom rada.

4.1. Prirediti rječnik pojmova i objašnjenja

Hrvatski zavod za jezik i jezikoslovlje, Hrvatski zavod za norme, predstavnici ministarstava i gospodarskih udruženja i stručnjaka za određena područja trebali bi dogovorno prirediti hrvatsko/engleski odnosno englesko/hrvatski rječnik pojmova i objašnjenja koje je dozvoljeno upotrebljavati pri izradi odnosno prevođenju nekog propisa. Takav rječnik mora biti javno dostupan na mrežnim stranicama kako bi ga mogli upotrebljavati i predstavnici gospodarstva, kao i ostali zainteresirani. U Tablici 4 je pokazano da je engleska riječ „illegal“ iz Uredbe u jednom dokumentu prevedena kao „nezakonito“, a u drugom kao „nedozvoljeno“.

Tablica 4. Usporedba upotrebe odabranih riječi uz neznatnu količinu u različitim propisima

Riječ	Kazneni zakon, NN 125/11	Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/13	Uredba (EZ) br. 1013/2006	Pravilnik o katalogu otpada (NN 90/15)
naizgled	Članak 196.	---	---	Članak 5.
povezane pošiljke	Članak 196.	---	---	Članak 5.
nedozvoljeni (illegal)	Članak 196.	---	---	Članak 5.
neznatno	Članak 196.	Članak 12. (6), Članak 170. (29)	---	Članak 5.
nezakonit (illegal)	---	Članak 170.	Članak 2.	---

Tijekom prevođenja sažetka rada na engleski jezik postavljeno je pitanje prevođenja riječi neznatno. Odabrana je riječ *insignificant* s obzirom da u Uredbi na engleskom jeziku nema riječi neznatno. Je li izbor dobar ili postoji točniji prijevod? Isto tako, engleska riječ *non-compliance* iz Uredbe prevedena je kao nepoštovanje, Tablica 4., dok se u drugim dokumentima prevodi kao nesukladnost. Ovo su samo pokazni primjeri koji potvrđuju da je potrebno dogovoriti službeni rječnik pojmova i objašnjenja čija će primjena biti obvezna prilikom izrade i prevođenja propisa.

4.2. Propisati pravila pisanja propisa

Predstavnici gospodarstva, koji su u svojim poduzećima odgovorni za praćenje propisa (zakona, pravilnika, uredbi i dr.), slažu se da bi trebalo dogovoriti, propisati i objaviti pravila pisanja propisa, na primjer: da svaki propis u uvodnom dijelu mora imati pojmove i objašnjenja važna za taj propis. Ti pojmovi i objašnjenja moraju biti sadržani u propisanom rječniku pojmova i objašnjenja. Tada bi u uvodnom dijelu Kaznenog zakona (NN 125/11) bili popisani pojmovi i objašnjenja važni za taj Zakon. Pretpostavka je da bi bilo navedeno i značenje riječi neznatno koja se u Kaznenom zakonu navodi u nekoliko članaka.

4.3. Provjeriti provedbu propisa prije donošenja

Predstavnici gospodarstva već godinama zagovaraju da se provjeri provedba propisa na stvarnim primjerima, a prije njegovog donošenja. U toj provjeri provedbe trebali bi

sudjelovati svi dionici na koje se propis odnosi, od državnih tijela koja propis donose, preko onih koji ga provode pa do onih koji provjeravaju sukladnost provedbe s propisom. Takvim pristupom bi se već tijekom izrade propisa moglo spriječiti nastajanje problema u provedbi, ubrzalo bi se donošenje propisa, smanjili troškovi donošenja i provedbe, smanjili mogući problemi i kazne, unaprijedila kvaliteta propisa, postiglo jasnije usklađivanje s europskim propisima.

REFERENCE

Baćun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2010) *Leksikon održivog razvoja*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR

Kazneni zakon (NN 125/11, NN 144/12)

Pravilnik o katalogu otpada (NN 90/15)

Uredba (EZ) br. 1013/2006 Europskog parlamenta i Vijeća od 14. lipnja 2006. o pošiljkama otpada/Regulation (EC) No 1013/2006 of the European Parliament and of the Council, of 14 June on shipments of waste

Zakon o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13)

CONSUMER SHAMING I GREENWASHING: IZAZOVI ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

CONSUMER SHAMING AND GREENWASHING: CHALLENGES FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Jasenska Begić

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

SAŽETAK

Pojedini će kupci, čak i kada podupiru onu vrstu proizvoda koja nosi predznak "eko" ili "zeleno", nerijetko dva puta razmisliti o njegovoj kupnji. Isto tako, (pre)visoka cijena zasigurno će dodatno presuditi o konačnom izboru. S druge strane, brojni stručnjaci tvrde kako se „zeleno ipak prodaje bolje“. Utjecati na ponašanje potrošača i mijenjanje njihovih navika neisključiv je segment strategije (gotovo) svakog poduzeća, prilikom kojeg se njegovi tvorci ne libe pribjeći, kao što će biti prikazano u radu, alatima kojima transparentnost i etičnost vrlo često, iz niza razloga, nisu primarni.

Izazvati krivnju i sram onih koji će određeni proizvod naposljetku konzumirati, prilikom njegovog plasiranja i reklamiranja postalo je uobičajenom i gotovo svakodnevnom praksom, bez razmišljanja o posljedicama. U ovome se radu stoga raspravlja i istražuje tzv. *consumer shaming*, pojam koji je u postmodernističkim društvima postao u potpunosti općeprihvaćen, a predstavlja upravo posramljivanje kupaca koje naposljetku utječe na njihov odabir i prosudbu.

Usporedbom globalno provedenih istraživanja koja posljednje desetljeće ispituju ovu vrstu pojavnosti, glavno istraživačko pitanje rada jest sljedeće: Gdje se nalazi granica između *istinskog* društveno odgovornog poslovanja i onog koje je lažno, ne uvijek tako vješto, plasirano javnosti? Krajnja svrha rada jest raspraviti kako te na koji način lažno i neetično reklamiranje sasvim sigurno donosi neželjene posljedice te utječe na promjenu percepcije DOP-a u javnosti.

Promatrajući određene jezične, semantičke i vizualne obrasce, opisat će se te analizirati način komunikacije koji poduzeća provode prilikom reklamiranja određenog proizvoda, a koji je pak temeljen na senzacionalizmu, zastrašujućim statistikama, manipuliranjem osjećajima i reakcijama potrošača, ignoriranjem svih etičnih načela, a kreiran je s jednim ciljem: kratkoročnom dobiti.

Djelomična istinitost podataka, manipuliranje istima, česte nejasnoće, izjave koje nisu dokazive te izjednačavanje važnog i nevažnog prilikom komuniciranja poduzeća s javnošću dovodi do drugoga važnog pojma – *greenwashing* (zeleno pranje). Dok neka istraživanja bilježe rast kupnje proizvoda upravo zato što nose predznak “zeleno”, istovremeno se bilježi i povećanje neistinitih izjava koje, ipak, vrlo često nisu dokazive.

Ovaj rad naglasak postavlja na etičnost i transparentnost, odnosno sustav vrijednosti za koje se zalažu DOP i društveno odgovorni marketing, a koji je u medijima i reklamnim kampanjama, uvjetno rečeno, nerijetko okrenut upravo protiv njih. Potrošači žele kvalitetne i provjerene proizvode, međutim, kada je njihova promocija temeljena na onome što se kosi s načelima DOP-a, potrebno je ukazati na postojeće probleme, ali zasigurno i na njihova moguća rješenja.

Ključne riječi: *consumer shaming*, društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, *greenwashing*, reklamiranje

ABSTRACT

Some consumers will, even if they support the kind of a product that carries the prefix “eco” or “green”, often think twice about the purchase. Also, a high(er) price will certainly contribute to the ultimate decision. On the other hand, many experts agree that “green still sells better”. To influence the behavior of consumers and change their habits is a big part of strategy segment of (almost) every company, in which its creators do not hesitate to use, as will be shown in this paper, tools that often tend to ignore transparency and ethics.

Marketing and advertising practices that cause consumer guilt and shame have become an almost normal and everyday practice, completely ignoring all possible consequences. This paper therefore discusses and explores so-called “consumer shaming”, a term that, in the postmodern societies, has become generally accepted. Its main goal is to shame consumers which ultimately affects their choice and judgment.

While comparing global research studies conducted during the last decade, the main research question of the paper will be following: Where is the boundary between true social responsibility and the one which is false, not always so skillfully marketed to the public? The ultimate purpose of this paper is to discuss how and in what manner does the unethical advertising brings unintended consequences and impacts on the perception of CSR in public.

Looking at specific linguistic, semantic and visual patterns, we will try to describe and analyze the way companies communicate in advertising, especially when they are focused on sensationalism, frightening statistics, manipulating feelings and reactions of consumers, ignoring all ethical principles, and all with one goal: short-term profit.

Incomplete information, information manipulation, frequent confusion, statements that are not verifiable and equalization of important and unimportant when companies communicate with the public leads to another important term – greenwashing. While some studies show that the sales of certain products rise because of the “green” sign, at the same time those kind of statements are often not verifiable.

This work sets the emphasis on ethics and transparency, as well as the value system behind CSR and responsible marketing. Consumers want quality and proven products, however, when their promotion is based on what is contrary to the principles of CSR, it is necessary to point out the existing problems, as well as their possible solutions.

Key words: advertising, consumer shaming, corporate social responsibility, greenwashing, social responsibility

1. UVOD

Prodaje li se zeleno bolje? Ili još uvijek živimo u društvu u kojem će pojedini kupci, čak i kada podupiru onu vrstu proizvoda koja nosi predznak "eko" ili "zeleno", nerijetko dva puta razmisliti o njegovoj kupnji? Isto tako, (pre)visoka cijena zasigurno će dodatno presuditi o konačnom izboru. Ili nije uvijek takav slučaj?

Utjecati na ponašanje potrošača i mijenjanje njihovih navika neisključiv je segment strategije (gotovo) svakog poduzeća, prilikom kojeg se njegovi tvorci ne libe pribjeći, kao što će biti prikazano u radu, alatima kojima transparentnost i etičnost vrlo često, iz niza razloga, nisu primarni.

Društveno odgovorni marketing, kao marketing koji je usmjeren na pozitivno djelovanje, društveno odgovorno ponašanje poduzeća te dobrobit društva u cijelosti, danas, što je iz godine u godinu sve izraženije, stoji s druge strane dva vrlo zanimljiva pojma postmodernističkog tona: *consumer shaminga* i *greenwashinga*, pojmova koji se istovremeno lukavo maskiraju u društveno odgovorni marketing.

Prvi je usmjeren na izazivanje krivnje i srama onih koji će određeni proizvod naposljetku konzumirati, dok je drugi satkan od djelomične istinitosti podataka, manipuliranja istima, čestih nejasnoća, izjava koje nisu dokazive te izjednačavanja važnog i nevažnog prilikom komuniciranja poduzeća. Danas su tako "posramljivanje kupaca" i "zeleno pranje" postali uobičajenom, gotovo ne zamjetnom praksom, bez razmišljanja o posljedicama. Jedina posljedica o kojoj njihovi tvorci razmišljaju jest kratkoročna dobit i obmana javnosti, nipošto održivost i briga o zajednici.

Ovaj rad naglasak postavlja na etičnost i transparentnost, odnosno sustav vrijednosti za koje se zalaže DOP, a koji je u medijima i reklamnim kampanjama, uvjetno rečeno, nerijetko okrenut upravo protiv njega. Potrošači žele kvalitetne i provjerene proizvode, međutim, kada je njihova promocija temeljena na onome što se kosi s načelima DOP-a, potrebno je ukazati na postojeće, sve primjetnije probleme, ali zasigurno i na njihova moguća rješenja.

2. INFORMACIJE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MEDIJA

Vrlo je jasno kako mediji oblikuju našu svakodnevnu stvarnost, pa tako i onu kada je riječ o svemu onom "zelenom". Kao što će u radu biti detaljnije razjašnjeno, izjave i kampanje koje vrve nerazumljivošću, one unutar kojih je teško razabrati istinitost, točno značenje te korisne informacije, svakako pripomažu lažnom oglašavanju, kreiranjem lažne svijesti i savjesti, te naposljetku, svakodnevnim praksama koje su vrlo daleko od svega onoga "društveno odgovornog", "održivog" i "zelenog". Dakako, onda kada je kupcu sadržaj nerazumljiv ili nejasan, pritom istovremeno vrlo dobro kamufliran u nešto "pozitivno", najčešće neće krenuti u osobnu istragu.

U svijetu u kojem je osim hiperprodukcije proizvoda prisutna i hiperprodukcija najrazličitijeg sadržaja, rasprava o tome koliko je nužna svakodnevna odgovornost medija, danas bi morala biti naglašenija nego ikada ranije. O odgovornosti onih koji

upravo taj sadržaj svakodnevno plasiraju, Ivezic govori na sljedeći način:

„Uloga medija od ključnog je značenja u kreiranju svekolike stvarnosti, pa tako i "zelene". Instrumentalizirani mediji imaju važnu ulogu u formiranju bilo kojeg od strane centara moći odabranog imaginarija, kao najpoželjnijeg, jednako tako i zelenog, što je osnovno obilježje informiranja o rizicima, a inicirano od strane organizacija koje se predstavljaju ekološki odgovornima. Da bi se zataškala stvarna priroda kapitalizma, a zatim stanja na planetu problematične budućnosti; da bi se osigurala poslušnost podanika, da bi se osigurala neometena potrošnja, stvaranje profita, potrebno je osigurati i dojmpljivi imidž, u stvarnosti potpuno lažan, ali za sudionike društva privlačan i prihvatljiv, u čemu je značajna dovoljna količina nejasnoće, da bi, zbog nemogućnosti potpunog razumijevanja, lakše bio prihvaćen“ (Ivezic, 2014: 776).

Prema mnogim teoretičarima masovnih medija, među kojima su Marshall McLuhan i Umberto Eco predvodnici, stoji uvriježeno mišljenje kako mediji nastali u industrijskom društvu utječu na dezorijentiranost vlastitoga identiteta pojedinca. Prilikom procesa koji su doveli do izmijenjenih oblika tradicionalnoga patrijarhalnog očinskog identiteta, koji je nekoć predstavljao zaštitnika i krajnji ideal, pojedinci tako ostaju prepušteni utjecaju masovnih medija kao sveprisutnome (novome) autoritetu. Iako interpretacija svake poruke, pa tako i one oglašivačke, prvenstveno ovisi o strukturi koda primatelja, kako se današnja uloga medija udaljava od one koja u sebi nosi predznak "odgovornost", dezorijentirani pojedinci uklopljeni u konformističke strukture gube značajke svojih kodova te njima postaje sve lakše "upravljati", govori nam Eco (1973).

Upravo zato, smatraju gore spomenuti teoretičari, u svojim učenjima drže kako je danas više nego ikada potrebno skinuti "masku" s ideološke poruke te upozoriti na njezinu apsurdnost. Razotkrivanje upravo te apsurdnosti može imati pozitivan učinak na svijest te *istinsku* društvenu odgovornost. Stoga, iskrenost u medijima te mogućnost društvene promjene stoje s druge strane pasivnosti i konformizma.

3. ZELENI MARKETING

Prema njegovoj najklasičnijoj definiciji, zeleni marketing oblik je društvenog marketinga u kojemu se proizvodi, usluge i sve marketinške aktivnosti oblikuju i provode uzimajući u obzir djelovanje i utjecaj koji mogu imati na okoliš, odnosno društvo u cjelini. Autori Bogdan, Dumančić i Tolušić smatraju kako zeleni marketing podrazumijeva potpunu suradnju sa svim dionicima kako bi se ostvario ekološki održivi razvoj u čitavom vrijednosnom lancu. Istovremeno, on zahtijeva suradnju svih poslovnih funkcija kako bi se pronašla najbolja rješenja koja imaju dva glavna cilja – profit i doprinos okruženju u kojem djeluju (Bogdan, Dumančić, Tolušić, 2014).

Ovaj se pojam u stručnoj literaturi počinje pojavljivati krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća kada globalna tržišta postaju liberalnija, a prosječni kupac po prvi puta, gotovo iz dana u dan, mijenja svoje želje i navike, ali i istovremeno postaje sve obrazovaniji, osobito kada je riječ o informatičkim kompetencijama. Isto tako, tekovine društvenih promjena u šezdesetima podigle su razinu svijesti u raspravi o "zele-

nom” načinu života te društvenoj odgovornosti kao takvoj, koja se snažno nastavila u desetljećima koja su uslijedila. Pitanje koje neizbježno vežemo uz pojam zelenog marketinga jest: Prodaje li se zeleno bolje?

3.1. Obilježja i ciljevi zelenog marketinga

Unatoč tome što različiti teoretičari prihvaćaju različite definicije zelenog marketinga, ono što im je svima zajedničko jest usmjerenost na pozitivno djelovanje te društveno odgovorno ponašanje poduzeća, odnosno, zagovaranje za ekološku dobrobit društva u cijelosti. Sasvim je sigurno kako je mnogo lakše zagovarati pozitivne okolišne promjene, nego uspjeti snažno utjecati na iste, no ipak, poduzeće koje posluje etično, složit ćemo se, u konačnici će biti prepoznato kao poslovni subjekt koji svojoj zajednici, kakva god ona bila, svakako ulijeva sigurnost.

Zeleni marketing temelji se na tzv. 3R formuli: *reduce – reuse – recycle*, odnosno na smanjenom korištenju prirodnih resursa i smanjenoj potrošnji energije, ponovnoj upotrebi ambalaže i njezinih dijelova te recikliranju.

Prema autorima Ham i Forjan (2009), zeleni marketing teži dvama ciljevima:

- Razvijanju proizvoda koji uravnotežuju potrebe potrošača za kvalitetom, praktičnošću, performansama i prihvatljivom cijenom, s ekološkom prihvatljivošću u smislu minimalnog utjecaja na okoliš.
- Stvaranju imidža visoke kvalitete, uključujući ekološku obzirnost koja se odnosi kako na osobine proizvoda, tako i na proizvođača i njegova postignuća na području zaštite okoliša.

Instrumenti zelenog marketinškog miksa su:

- Zeleni proizvodi i usluge – proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga.
- Zelena ambalaža – reciklirana, povratna, minimalna.
- Zelena cijena – iako su kupci katkad spremni platiti više za ekološki prihvatljiv proizvod, ekološke značajke proizvoda ne smiju biti temelj za određivanje cijena proizvoda na višoj razini.
- Zelena komunikacija – nisu dopuštene obmane potrošača u smislu propagiranja nepostojećih “zelenih” obilježja. Prepoznatljive i zaštićene oznake ekoloških proizvoda moraju biti garancija kvalitete i načina proizvodnje proizvoda (Bogdan i sur., 2013).

S druge strane, bez obzira na prednosti i vrijednosni sustav zelenog marketinga, njegovi će kritičari reći kako tek samo izaziva nove trendove u smislu “pozelenjavanja”, odnosno, on uzrokuje pojavu svega “zelenog”: zelenih proizvoda, zelenih usluga, zelenih cijena, zelene komunikacije, ili kako piše Ivezic (2014: 767): „ogromnu zelenu masu svega i svačega u kojoj se ipak razabire da su u zelenu ambalažu lijepo upakirane uobičajene marketinške djelatnosti kao: izgradnja imidža poduzeća, povećanje prodaje, brže usvajanje marketinškog razmišljanja, pažnja javnosti, financije“.

Kao univerzalne primjere zelenog marketinga koji su poznati najrazličitijim društvenim skupinama, dr. sc. Ružica Brečić navodi: dvostrano fotokopiranje, proizvodi čiji se dijelovi lako rastavljaju i recikliraju, povratna ambalaža, uštede u printanju kataloga ili prospekata i slično.

Nadalje, Brečić drži kako u cjelokupnoj raspravi valja imati na umu temeljna prava potrošača koja moraju biti u korelaciji sa zelenim marketingom, odnosno:

- Pravo slobodnog izbora – slobodno biranje između proizvoda i usluga.
- Pravo na informiranje – o proizvodima i njihovim obilježjima kako bi se mogli odgovorno ponašati kao kupci.
- Pravo da ih se čuje – potrošači trebaju moći izraziti svoje nezadovoljstvo prodavačima, vladinim agencijama i institucijama.
- Pravo na sigurnost – trebaju znati na koji način proizvodi i usluge utječu na njihovo zdravlje i život (Brečić, 2015).

Marketing u službi društvene odgovornosti, kao što je spomenuto, kreiran je s ciljem stvaranja imidža najviše kvalitete, imidža koji uz profit, naglasak stavlja na društvenu obzirnost i doprinos zajednici. Ipak, brojne su društvene pojavnosti koje se tek sakrivaju iza pojma zelenog marketinga, pritom nudeći sasvim dijametralno suprotne vrijednosti. Upravo ćemo njih pobliže pojasniti u recima koji slijede.

Možemo zaključiti kako je zeleni, društveno odgovorni marketing važan upravo zato jer stvara dugoročno povjerenje kod potrošača, maksimizira profit poduzeća te pretpostavlja odgovorno ponašanje prema zajednici, gradi pozitivan imidž te utječe na razvoj pozitivnih vrijednosti.

3.2. Zeleni konzumerizam

Prekomjerna potrošnja neosporivo je dovela do hiperproizvodnje. Prema Leksikonu održivog razvoja, jedan od velikih izazova zelenog marketinga jest nedostatak normi o tome što je zapravo zeleno, odnosno nedostatak definicije koja tvrdi je li proizvod dovoljno dobar da bi se mogao proglasiti zelenim (Bačun, Matešić, Omazić, 2012). Nadalje, kritičari ovog koncepta smatraju da problem nije više u kupovanju “nezelenih” proizvoda, već u spomenutoj prevelikoj potrošnji i hiperprodukciji. Zeleni marketing, smatraju poneki kritičari, više umiruje savjest potrošača nego što ozbiljno rješava problem. Recikliranje, odvajanje otpada, kontroliranje potrošnje i slično ozbiljni su ustupci te potrebne promjene ponašanja kako bi napredak naposljetku mogao biti ostvaren, smatraju autori Leksikona održivog razvoja.

S druge pak strane, poneki će teoretičari reći kako je odgovornost sada isključivo na potrošačima te kako postojeće stanje, osim izrazito nužnom promjenom svojeg svakodnevnog ponašanja, mogu promijeniti i kupnjom “ekološki osviještenih proizvoda i usluga” koja će naposljetku postati normom, a ne iznimkom:

„Mislite zeleno, živite zeleno... slogani su koji prevladavaju u naporima o tome kako treba živjeti. To ne znači da su stari načini proizvodnje, plasiranja proizvoda, potrošnje,

nestali. Oni su u svojoj biti ostali isti, jedino su promijenili "boju", i slijedom metamorfoza društva u smjeru pomirenja ideje napretka obilježenog prekomjernom industrijskom proizvodnjom i razmišljanja o opstanku planeta, ekonomija postaje "zeleno ekonomija", marketing "zeleni marketing", a konzumerizam, koji također nije nestao, "pozelenio" je", drži Žižek (2010).

4. CONSUMER SHAMING: KONSTRUIRANJE (LAŽNE?) SAVJESTI

Pojam *consumer shaming* ili izazivanje osjećaja srama, nelagode pa i krivnje kod kupaca, pojam je koji je u postmodernističkim društvima postao u potpunosti općeprihvaćen, a predstavlja, dakle, posramljivanje kupaca koje naposljetku utječe na njihov odabir, prosudbu te kasnija ponašanja. *Consumer shaming* danas je prisutan u gotovo svim komunikacijskim kanalima te u brojnim sektorima: u svakodnevnom sadržaju masovnih medija, oglašavanju te reklamnim kampanjama, a krije se iza vrijednosti zelenog marketinga (Szaky, 2015). Kako bismo jasnije razumjeli pojam, dalje u tekstu objasniti ćemo glavna obilježja i karakteristike, njegove funkcije i motive te navesti istaknute primjere *consumer shaminga* zastupljene u praksi.

Ono što je važno reći jest kako su u današnjem društvu poduzeća i civilni sektor u jednakoj mjeri posegnuli za ovakvim načinom oglašavanja i komuniciranja svojih proizvoda te usluga. Kako su različita sama područja djelovanja, tako možemo razlikovati *consumer shaming* u poslovnom svijetu te *consumer shaming* u civilnom sektoru. Ipak, nije uvijek moguće reći sa sigurnošću kada je riječ o zloupotrebi sadržaja u svrhu profita i vlastite popularizacije, a kada pak o istinskom aktivizmu i društvenoj odgovornosti. O čemu je riječ? Naime, s obzirom na vještu i profesionalnu izradu određenih kampanja i reklama, ukoliko dovoljno ne poznamo povijest i rad određene organizacije te ukoliko nemamo dovoljno odgovarajućih informacija, nerijetko će biti otežano prosuditi radi li se o društvenoj odgovornosti koja ima viši cilj, ili se pak koriste određeni elementi kako kampanja ne bi prošla nezamijećeno.

Vrlo je važno naglasiti kako se pri procjeni *consumer shaminga* neprestano moramo voditi isključivo kritičkim razmišljanjem jer jedino ono može utjecati na donošenje ispravnih odluka. Istina jest kako će u najvećoj mjeri poduzeća posegnuti za *consumer shamingom* kako bi povećala profit i popularnost (i ona jesu svojevrsan pionir u tome), a civilne organizacije kako bi upozorile na određeni problem i potrebnu promjenu. Ipak, važno je imati na umu kako su granice često zamagljene te kao i u ostalim vrstama oglašavanja, istina nije uvijek lako dokučiva niti je možemo ustvrditi površnim promatranjem.

4.1. Obilježja i karakteristike

Utjecati na ponašanje potrošača i mijenjanje njihovih navika neisključiv je segment strategije (gotovo) svakog poduzeća i organizacije, prilikom kojeg se njihovi tvorci ne libe pribjeći, kao što će biti pojašnjeno u nastavku, alatima kojima transparentnost i

etičnost vrlo često, iz niza razloga, nisu primarni. Isto tako, kod ove je društvene pojavnosti važno reći kako "neupućeni promatrač", ili pak onaj koji u danom trenutku ne posjeduje dovoljnu količinu informacija i pozadinskog znanja, ne može uvijek sa sigurnošću ustanoviti kada je riječ o zloupotrebi sadržaja, a kada pak o namjernom ukazivanju na mijenjanje statusa quo.

Prema Szaky (2015), možemo reći kako su osnovne karakteristike *consumer shaminga*, kako u poslovnom, tako i u civilnom sektoru, često međusobno isprepletene, odnosno sljedeće:

- senzacionalističko izražavanje
- (vrlo) uznemirujući prikazi
- služenje zastrašujućim statistikama, nerijetko iskrivljenima
- korištenje elemenata patosa, boli, tuge, nasilja, nevinosti
- (krajnja) hiperbolizacija vizualnog i tekstualnog sadržaja

Krajnji ciljevi *consumer shaminga* prema autorici su sljedeći:

- šokiranje javnosti
- izazivanje osjećaja srama i krivnje
- stvaranje neugode
- kreiranje kampanje koja ne može proći nezamijećeno
- manipulacija osjećajima i reakcijama potrošača u svrhu:
 - a) popularizacije vlastitog imena, proizvoda i usluge,
 - b) promjene statusa quo, nerijetko isprepletene s točkom a)

Izazivanje negativnih emocija od strane marketingaša i odjela za odnose s javnošću nije ništa novo; na ovu je temu izrađeno nemjerljivo mnogo znanstvenih radova koji propitkuju kako i na koji način poduzeća te civilni sektor posežu upravo za ovakvim načinom komunikacije i oglašavanja. Neizbježno je i zapitati se koje su krajnje posljedice ovakvog načina komuniciranja.

4.2. Primjeri

Razumljivo je kako će potrošači emotivno reagirati na snažne poruke, no postavlja se pitanje gdje se nalazi granica između obmane i etičnog reklamiranja? Odnosno, živimo li u svijetu u kojem je takva sintagma naposljetku moguća?

Međunarodna stručnjakinja za marketing, Susan Gunelius, govori kako su osjećaji srama i krivnje vrlo moćni kada je riječ o utjecaju na odabir potrošača: „Hoćete li zaista potrošiti još novca na kavu, nego ga radije donirati izglednjelom djetetu? Jeste li zaista toliko lijeni i nećete nazvati barem jednom kako biste donirali novac za zlostavljane životinje? Zar ćete zaista baciti tu bočicu u nasumičnu kantu za smeće, a ne u onu za

recikliranje?“ Popis ovakvih i sličnih pitanja može ići u nedogled, baš kao i broj reklamnih kampanja koje imaju namjeru izazvati negativne osjećaje (Susan Gunelius, 2015).

S obzirom kako su brojne reklamne kampanje ove vrste preplavljene zaista uznemirujućim sadržajem, poveznice na cjelokupan vizualni sadržaj dostupne su u popisu literature. Prilikom izazivanja *consumer shaminga*, možemo primijetiti tri ipak najčešća elementa koja se koriste u većoj ili manjoj mjeri kako bi se ostvario željeni negativni osjećaj.

- Djeca

Motiv djeteta, dječje nevinosti te potreba za pružanjem sigurnosti onim najmlađima prisutna je u reklamnim kampanjama od kada je njih samih. U reklamnoj kampanji za sok 'Juicy Juice' tako vidimo sliku dječaka na biciklu, dok se kampanja izravno obraća njegovim skrbnicima sljedećim riječima: Provjerili ste njegovu kacigu. Provjerili ste gume na biciklu. Ne biste li trebali provjeriti i oznaku na soku koji dječak pije?¹ Ova je kampanja čest primjer korištenja motiva djeteta i nevinosti u svrhu manipulacije roditeljskim osjećajima. Mnogi će reći kako nema ništa loše u poticanju roditelja na veći oprez kada je riječ o kupnji određenog proizvoda, no neprestano se postavlja pitanje je li ovo zaista odgovarajući način upozoravanja na rizične sastojke?

- Gadljivost / element šoka

Ovim se elementom ponajviše služe reklamne kampanje namijenjene podizanju svijesti o klimatskim promjenama te srodne organizacije civilnog društva. Kampanja Svjetskog fonda za prirodu pod nazivom 'Stop climate change before it changes you' (Zaustavite klimatske promjene prije nego one promjene vas), prikazuje mutanta, čovjeka-ribu, odnosno, na mjestu čovjekove glave nalazi se riblja glava, dok je torzo sasvim očigledno čovječji. Vrlo uznemirujući, gotovo surrealan prikaz za koji je teško reći kako se radi o zloupotrebi, no sasvim sigurno koristi uznemirujuće prikaze s ciljem snažnog upozoravanja na klimatske promjene.²

Svjetska korporacija Benetton koja se bavi proizvodnjom odjeće i modnih dodataka, od svojih početaka u reklamne kampanje uključuje kako motiv djece, tako i gadljivosti te elemente šoka, te je zasigurno možemo smatrati korporacijom koja je svojevrsan pionir kada je riječ o *consumer shamingu*.

Kako na ovome mjestu nemamo dovoljno prostora za navesti više od nekoliko primjera, a Benetton ih ima zaista mnogo, spomenut ćemo samo one najpoznatije. Istina jest kako je Benetton, kompanija koja već nekoliko desetljeća njeguje društveno odgovorno ponašanje, u svojim javnim priopćenjima izjavljivala kako su njihove reklame kreirane s ciljem mijenjanja statusa quo te utjecaja na razgovor o različitim tabu-temama, no činjenica jest kako su one neizbježno utjecale na razgovor o – Benettonu, te potom masovnu kupnju njihovih proizvoda. Zasigurno jedna od najpopularnijih Benettonovih reklama jest ona u kojoj su prikazani svjetski lideri i duhovni vođe kako se – ljube. Po-

1 <<https://aytm.com/blog/research-junction/building-a-brand-based-on-emotions-guilt/>>.Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

2 <<http://www.trendhunter.com/trends/manfish-wwf>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

slana je poruka mira, ali i kampanja koja Benetton izdvaja iznad prosjeka sličnih korporacija kada je riječ o isticanju u oglašivačkoj industriji.³ Benettonove kampanje u kojima se koriste apsolutno svi elementi *consumer shaminga* predmet su rasprave već dugi niz godina. Dok neki smatraju kako je ovakav način oglašavanja nedopustiv s obzirom na kontroverzan sadržaj, drugi vjeruju da je to jedini način upozoravanja na društvene probleme. U svakom slučaju, Benetton ostvaruje željeni publicitet.

- Sažaljenje

Radi se o elementu koji ipak ponajviše koristi civilni sektor. Svjetski fond za prirodu izradio je niz fotografija pod nazivom 'You can help. Stop the global warming' (I vi možete pomoći. Zaustavite globalno zatopljenje). Jedna od poznatijih jest ona na kojoj su prikazana dva pingvina, u post-apokaliptičnoj urbanoj atmosferi kako se griju nad kantom za otpatke.⁴

Nadalje, kao što možemo vidjeti na slici 1, prikaz ogoljenog gradskog drveta, okruženog ničim osim betonom, predstavlja beskućnika te drži natpis na kojem stoji 'Need money for my family in the rainforest' (Trebam novac za obitelj u prašumi).⁵ Ova oba primjera nisu primjeri zloupotrebe sadržaja, no sasvim je sigurno kako koriste brojne elemente *consumer shaminga* kako bi kreirali kampanju na koju je teško ostati ravnodušan.



Slika 1. prikaz drveta na trgu. Izvor: matrixmediaservices.com

Svakako, osjećaji srama i krivnje mogu izazvati snažnu reakciju, no ako su korišteni pravilno, vođeni etičnim načelima, zasigurno mogu dovesti do potrebnih društvenih promjena. Pitanja na koja se ne pronalazi odgovor jest: U kojim je prilikama opravdano koristiti navedene elemente? Jesu li, te naposljetku u kojoj mjeri, uopće potrebni kako bi se ostvarili određeni učinci?

3 <<http://www.photoguides.net/10-powerful-photographic-ads-from-benetton>>. Pristupljeno 23. listopada 2015.

4 <http://adsoftheworld.com/media/print/wwf_homeless_penguin>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

5 <<http://www.matrixmediaservices.com/non-profit-marketing-big-results/>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

5. GREENWASHING: EKOLOŠKE BESMISLICE

Pojam *greenwashing*, odnosno zeleno pranje, predstavlja aktivnosti kojima poduzeće ili organizacija posvećuju više vremena i resursa dokazujući da su "zelene" oglašavanjem i reklamiranjem, nego što stvarno primjenjuje poslovnu praksu kako bi smanjile neželjen utjecaj na okoliš (Bačun i sur., 2012).

Ovaj je pojam nastao spojem leksema *green* (zeleno) i *whitewashing* (ispiranje ili bojanje u doslovnom i prenesenom značenju), u kojem "zeleno" predstavlja simbol prirodnog okruženja i potrebe za njegovim očuvanjem. Utemeljitelj termina je Jay Westervelt, stručnjak za okoliš, a prvi ga je puta upotrijebio 1986. godine u svojem znanstvenom eseju u kojem je žustro kritizirao proklamaciju plakata u hotelskoj sobi u kojoj se imao prilike naći, a koji su pak promovirali ponovnu upotrebu ručnika, u svrhu navodnog "spašavanja prirodnog okruženja" (Motavalli, 2011; Šola, 2013).

5.1. Obilježja i karakteristike

Zeleno pranje neizbježno je loše za okoliš jer potiče potrošače da čine nešto što je zapravo loše za okoliš, slažu se brojni stručnjaci. U najboljem slučaju, ono tvrdi da je nešto dobro za okoliš dok je zapravo riječ o proizvodu koji nije ni bolji ni lošiji od prosječnog, navode autori Leksikona održivog razvoja. Ukoliko potrošači nisu dovoljno obrazovani i upućeni u problematiku, zeleno pranje može proizvođaču nanijeti više štete nego koristi, štetiti njegovu ugledu, ali i prodaji proizvoda (Bačun i sur., 2012).

Zeleno pranje, stoga, neizbježno stvara nepovjerenje u zeleni marketing, pa time i u društveno odgovorno poslovanje, a njegove su, prema autorima, najčešće karakteristike:

1. Djelomična istinitost

Jedan od primjera isticanja djelomične istinitosti na proizvodu jest isticanje tvrdnje na ambalaži proizvoda, kao primjerice sljedeće: na proizvodu može pisati da je za njegovu tvorbu korišteno 52% recikliranog papira, no nigdje se ne napominje na koji je način proizvedeno preostalih 48%.

2. Izjave koje nisu dokazive

U skupinu izjava koje nisu dokazive, neovisno o tome nalaze li se izjave u obliku slike ili teksta, i/ili dvojako, a koje se ne mogu potkrijepiti certifikatom ili drugim dokaznim sredstvom, odnose se na izjave poput: "dermatološki provjereno", "klinički provjereno", "nije testirano na životinjama" i slično. U ovome slučaju, nije navedeno tko i gdje vrši ispitivanje proizvoda, kako je on ispitan, jesu li dostupne dodatne informacije i slično.

3. Nejasne izjave

Primjer nejasno istaknutih izjava na proizvodu su izjave poput: "bez kemikalija", "prirodni proizvod" i slično. Nisu navedeni točni sastojci, niti potrošač može doznati što ovakvi i slični natpisi točno predstavljaju.

4. Isticanje nevažnog

U ovome je slučaju riječ o informacijama koje nisu presudne za kupca ili ga se ne tiču izravno, kao što su informacije o tome što proizvod NE sadrži, ili se pak (detaljno) opisuje utjecaj nekog njegovog sastojka na, primjerice, ozonski omotač.

5. Lažne izjave

Lažne izjave dijametralno su suprotne od vrijednosti za koje se zalaže zelena komunikacija. Koji bi bili njihovi razlozi? Popis je neizmerno dug: planirano laganje, greška, nemarnost, povećanje potražnje i slično (Šola, 2013).

Poduzeće Terra Choice 2007. godine izradilo je studiju pod nazivom "The Six Sins of Greenwashing" u kojem je otkriveno kako je 99% od nasumično odabranih 1 018 proizvoda bilo optuženo za zeleno pranje. Kako piše Karolina Krpeljević, prema spomenutoj su studiji šest grijeha zelenog pranja sljedeći:

- Grijeh skrivenih kompromisa: npr. elektronički uređaji koji štede energiju, ali sadrže opasne, štetne materijale.
- Grijeh nedokazanosti: proizvodi koji tvrde da su izrađeni od organskih (ekoloških materijala), no ne posjeduju nikakav dokaz.
- Grijeh neodređenosti: proizvodi za koje se tvrdi da su 100% prirodni, dok sadrže neke opasne supstance kao što su arsen i formaldehid.
- Grijeh irelevantnosti: proizvodi koji reklamiraju kako nemaju neku supstancu, iako je ta supstanca za upotrebu zabranjena prije 20 godina i više se možda niti ne proizvodi.
- Grijeh laži: proizvodi koji lažno tvrde da posjeduju određene certifikate.
- Grijeh manjeg zla: ekološke cigarete, ekološki pesticidi i slično (Karolina Krpeljević, 2008).

Izjave od strane poduzeća prvenstveno moraju biti istinite i dokazive. Sve one koje su preopćenite ili nejasne, poput "dermatološki ispitan", "klinički provjereno", "nije testirano na životinjama", "energetski učinkovito", vrlo su dobri primjeri zelenog pranja, smatra Šola (2013). Odnosno, riječ je o primjerima u reklamnoj industriji koji su kreirani, prije svega, vrlo promišljeno te krijući se iza lica zelenog marketinga, upravo kao i *consumer shaming*, sasvim sigurno izmjenjuju percepciju istinske društvene odgovornosti.

5.2. Primjeri

Klasičan primjer *greenwashinga*, uz gore spomenute, po Bačun i sur. bila bi marketinška kampanja poduzeća koje ističe ulaganje u zelene tehnologije, dok u stvarnosti veći dio poslovne prakse to nije, ili hotelski lanac koji se oglašava kao "zeleni" zato što omogućuje gostima da spavaju na istim plahtama ili ponovno upotrebljavaju iste ručnike, dok istodobno čini malo ili ne čini ništa u uštedi vode ili energije za osvjetljavanje, u kuhinji ili za prijevoz. Zeleno pranje tako može provoditi i "zelena" banka koja omogućuje *on-line* poslovanje te prodavaonica koja je "zelena" jer omogućuje povrat plastične ambalaže (Bačun i sur., 2012).

Jedan od popularnih primjera je i lanac Starbucks koji je putem kampanje "Grounds for your garden" darovao svojim posjetiteljima preostali talog kave kako bi ga naknadno iskoristili u svojim domovima, no istovremeno ga je pakirao u plastične, nerazgradive vrećice. Prikaz upravo te vrste vrećice možemo vidjeti na slici broj 2.



Slika 2. prikaz Starbucksove nerazgradive vrećice. Izvor: willgardenforcake.com

Postoji nebrojeno mnogo kampanja i proizvoda koji su izvrstan primjer zelenog pranja, koji se odnose na različite sektore i djelatnosti, sve od pića do higijenskih proizvoda, a njihov do sada najopsežniji popis, barem kada je riječ o sjevernoameričkom tržištu, objavio je portal Business Pundit, istovremeno i analizirajući ovakav način oglašavanja kojem se okreću poduzeća, kreirajući imidž koji, tek naizgled, predstavlja vrijednosti zelenog marketinga.⁶

6. ODNOSI S JAVNOŠĆU I DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Pojavnosti poput *greenwashinga* i *consumer shaminga* danas sasvim sigurno označavaju mudro promišljene te razrađene strategije kojima je osnovni cilj konstruiranje što boljšega i pozitivnijega imidža određenog poduzeća, dok ono za to nema nikakve dokaze te istovremeno radi potpuno suprotno.

Sasvim je sigurno kako korporativni odnosi s javnošću igraju veliku ulogu kada je riječ o uspostavljanju komunikacijskih kanala između poduzeća i šire javnosti. S obzirom na proaktivnu prirodu društveno odgovornog poslovanja, korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije, javnosti i zajednice, podižući svijest o potrebi samog etičnoga djelovanja te komunicirajući rezultate društveno odgovornog poslovanja javnostima, ali i njegovu važnost kao

⁶ <<http://www.businesspundit.com/the-top-25-greenwashed-products-in-america/>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

takvu. Autori Skoko i Mihovilović smatraju kako DOP danas više nije samo dio strategije odnosa s javnošću, već odnosi s javnošću postaju sastavni dio DOP-a kao svakodnevnog etičnoga djelovanja, sve potrebitijeg u suvremenom društvu.

Kada govorimo o DOP-u, ključno je da su odnosi s javnošću definirani kao funkcija upravljanja jer samo u takvom svojstvu mogu biti u funkciji provođenja DOP-a kompanije, raspravljaju spomenuti autori te stoga nadalje pojašnjavaju:

„Kada se koncept DOP-a prvotno pojavio, u početku se svodio na strategiju odnosa s javnošću s isključivim ciljem stvaranja pozitivne reputacije kompanije, a ne širu strategiju poslovanja. No, danas kada je društvena odgovornost inkorporirana u sve segmente poslovanja, odnosi s javnošću stavljeni su u funkciju DOP-a, no istovremeno sudjeluju u rukovođenju provedbe DOP-a. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu“ (Skoko i Mihovilović, 2014).

Sasvim je sigurno da će poduzeće, ukoliko ima vrlo dobro organizirane komunikacijske kanale, lakše komunicirati sa svojom zajednicom, prikupljati potrebite informacije te ih koristiti u daljnjoj implementaciji etičkih načela i razvijanju DOP strategije.

Ostvarivanje dvosmjerne komunikacije s dionicima danas je neizmjerljivo važno i s tom će se konstatacijom složiti gotovo svaki stručnjak za komunikacije i odnose s javnošću. Na taj se način razvija osjećaj povjerenja i uzajamnog poštivanja između poduzeća i njegove javnosti, no istovremeno kvalitetna dvosmjerna komunikacija ne može biti izvediva ukoliko se krše načela "zelene" komunikacije, odnosno obmana potrošača s ciljem kratkoročne dobiti. Poduzećima bi moralo biti u interesu komunicirati rezultate društveno odgovornog poslovanja te uvažavati povratne informacije svojih dionika. Poduzeća koja posežu za *greenwashingom* i *consumer shamingom* sasvim sigurno neće ići u spomenutom smjeru, niti će svojim djelovanjem utjecati na pozitivno jačanje okoline u kojoj djeluju, o kojoj god razini utjecaja govorili.

Kao što je nekoliko puta naglašeno u ovome radu, društveno odgovorni marketing te odnosi s javnošću važni su upravo zato jer njima poduzeće, neovisno o njegovoj primarnoj djelatnosti, donosi odluke uzimajući u obzir dugoročne želje i interese svojih potrošača, održivost svoje strategije te dobrobit šire zajednice. Bilo da je riječ o komuniciranju praksi koje u fokusu imaju smanjenje zagađenja vode ili zraka, ili pak sudjelovanje u određenom donatorskom programu, poduzeća se moraju voditi načelom transparentnosti i etičnosti.

Kako bismo detaljnije razjasnili poveznicu između društveno odgovornog marketinga i etične komunikacije s potrošačima, navest ćemo dva vrlo aktualna primjera kada je riječ o ovoj problematici, osobito kada govorimo o komuniciranju utjecaja poduzeća na okoliš, potrošače i zajednicu. Ove smo godine bili svjedoci velikih poslovnih propusta svjetske automobilske korporacije Volkswagen i hrvatskog ekološko-poljoprivrednog gospodarstva Eko Sever d.o.o.⁷

⁷ <<http://www.telegram.hr/tema/telegram-eko-sever/>>. Pristupljeno 24. listopada 2015.

Ekološki skandal kojim je Volkswagen htio prikriti stvarnu količinu zagađenja svojih automobila rezultirao je smanjenjem vrijednosti dionica na burzama za gotovo 20 posto te mu sada prijete kazna od čak 18 milijardi dolara. Ova se korporacija odmah, gotovo po samoj pojavi afere, javno ispričala zbog manipulacije podacima te tako odbacila svaku sumnju da je takva poslovna politika u skladu s vrijednostima društveno odgovornog poslovanja koji njeguje već cijelo desetljeće. OPG Eko Sever d.o.o., unatoč vrlo snažim dokazima i izvorima, demantiralo je sve napade kako ne prodaje ekološke proizvode, no nipošto vješto.

Naime, nakon pojave ove afere, ovo je malo obiteljsko poduzeće objavilo tek samo nekonherentan i nekonzistentan Facebook status u kojem nastoji obraniti svoju povijest, unatoč činjenici kako postoje dokazi o tome na koje je sve načine obmanjivalo svoje potrošače te otkupljivalo proizvode koji se naposljetku, službenim ispitivanjem, nisu ispostavili kao "eko" niti zeleni". Nakon objavljivanja ovoga statusa, poduzeće je najavilo tužbu protiv novina i novinara koji su otkrili ovu aferu te je unajmilo specijaliziranog savjetnika za komunikacije. Glavni rizik poslovanja u skandalima ove vrste predstavlja identifikacija vrhovnog menadžmenta koji je odobrio i provodio ovu prevaru, prvenstveno jer je zanemario važnost kontrole ekoloških standarda.

Menadžment Volkswagena i Eko Severa zasigurno je jednako zakazao u procjeni svoje poslovne odgovornosti, no razlika se krije u tome što su prvi odmah priznali svoju pogrešku, dok drugi nastoje opovrgnuti ono za što postoje čvrsti dokazi.

7. ZAKLJUČAK

Suvremeni je potrošač danas u mogućnosti informirati se, vrlo je očigledno, bilo kada te bilo gdje o tematici koja ga/ju u tom trenutku zanima. Ipak, veći je broj slučajeva u kojima su plasirane informacije unaprijed pripremljene za javnost, vrlo promišljene te itekako strateški osmišljene. Nerijetko je gotovo nemoguće doznati što se zaista krije iza njih, a utjecaj i razvoj masovnih medija, naposljetku i ideološki naboj koji stoji iza njih, tome su dodatno doprinijeli. Možemo slobodno reći, gotovo pogoršali ionako problematičnu situaciju.

U društvu izmijenjenih vrijednosti, materijalizma kao zamjene za ono potisnuto i izgubljeno, prosječan pojedinac nije niti svjestan na koje je sve načine manipuliran, a odrastao je i odgojen upravo u takvom okruženju u kojem je postavljanje pitanja i suptavljavanje autoritetu zabranjeno od prvoga dana.

Poduzeća koja u svojem radu reproduciraju upravo izmijenjene, konformističke vrijednosti, vrijednosti vođene isključivo kratkoročnom dobiti, prijetnja su kako razvoju svake zajednice, tako i vrijednostima društveno odgovornog poslovanja. Upravo zato, odgovornost leži kako na poduzetnicima, tako i na akademskoj i civilnoj zajednici koji tek zajedničkim idejama i radom mogu izmijeniti trenutnu društvenu paradigmu.

REFERENCE

- Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012). Leksikon održivog razvoja, <http://www.dop.hr/wp-content/uploads/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf>. Pristupljeno 31. srpnja 2015.
- Bogdan, K., Dumančić, E., Tolušić, Z. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i zeleni marketing, <<http://hrcak.srce.hr/file/185434>>. Pristupljeno 2. kolovoza 2015.
- Brečić, R. (2015). Društvena odgovornost marketinga, <<http://web.efzg.hr/dok/MAR/rbutigan/3.%20Dru%C5%A1tvena%20odgovornost%20marketinga.pdf>>. Pristupljeno 3. kolovoza 2015.
- Eco, U. (1973). Kultura, informacija, komunikacija, Nolit. Beograd.
- Gunelius, S. (2015). Building a Brand Based on Emotions: Guilt, <<https://aytm.com/blog/research-junction/building-a-brand-based-on-emotions-guilt/>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.
- Ham, M., Forjan, J. (2009). Istraživanje potrošača u funkciji procjene stanja i perspektive primjene zelenog marketinga u Republici Hrvatskoj. Zbornik radova: Marketing i održivi razvitak. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek.
- Ivezić, V. (2014). Etika informiranja – primjer konstruiranja lažne svijesti, <<http://hrcak.srce.hr/127207>>. Pristupljeno 2. kolovoza 2015.
- Krpeljević, K. (2008). Farbaju li nam oči "zelenim" proizvodima?, <<http://www.pomak-online.com/content/view/113/58/>>. Pristupljeno 5. rujna 2015.
- Mihovilović, M., Skoko, B. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.5 No.1 Lipanj 2014. <<http://hrcak.srce.hr/134958>>. Pristupljeno 10. rujna 2015.
- Motavalli, J. (2011). A History of Greenwashing: How Dirty Towels Impacted the Green Movement, <<http://www.dailyfinance.com/2011/02/12/the-history-of-greenwashing-how-dirty-towels-impacted-the-green/>>. Pristupljeno 4. rujna 2015.
- Szaky, T. (2015). Making 'Green' a Bonus, Not a Focus, <http://www.sustainable-brands.com/news_and_views/stakeholder_trends_insights/tom_szaky/making_green%E2%80%99_bonus_not_focus>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.
- Šola, H. D. (2013). „Greenwashing“ ili „zeleno pranje“, <http://sudacka-mreza.hr/doc/vjestaci/radovi/202228/PS_92%20GREENWASHING%20ILI%20ZELENO%20PRANJE.pdf>. Pristupljeno 2. rujna 2015.
- Žižek, S. (2010). First Tragedy Then a Farse, RSA Animate, <<http://www.youtube.com/watch?v=hpAMbpQ8J7g&nofeather=True>>. Pristupljeno 4. kolovoza 2015.

Vizualni primjeri *consumer shaminga*:

<http://adsoftheworld.com/media/print/wwf_homeless_penguin>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

<<https://aytm.com/blog/research-junction/building-a-brand-based-on-emotions-guilt/>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

<<http://www.trendhunter.com/trends/manfish-wwf>>. Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

<<http://www.matrixmediaservices.com/non-profit-marketing-big-results/>> Pristupljeno 1. kolovoza 2015.

<<http://www.photoguides.net/10-powerful-photographic-ads-from-benetton>>. Pristupljeno 23. listopada 2015

DAN ODGOVORNE KONZUMACIJE

ENJOY RESPONSIBLY DAY

Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić

*HEINEKEN Hrvatska, Vukovarska 284, 10000 Zagreb,
ljudmila.bratko@heineken.com*

SAŽETAK

Kako bi odgovorila na problem pretjerane konzumacije alkohola, kompanija HEINEKEN odlučila je 4. rujna proglasiti Danom odgovorne konzumacije (The Day Of Responsible Consumption) te ga obilježiti među zaposlenicima. Riječ je o globalnoj internoj akciji u sklopu koje je angažirano i educirano na tisuće zaposlenika na 45 tržišta diljem svijeta, uključujući i Hrvatsku. Kampanja Dan odgovorne konzumacije usmjerena je internoj javnosti, a svaka od 45 uključenih kompanija imala je priliku sama osmisliti model prilagodbe globalnih smjernica. U Hrvatskoj je Dan odgovorne konzumacije obilježen održavanjem predavanja o odgovornoj konzumaciji u četiri regionalna ureda kompanije – u Osijeku, Splitu, Zagrebu i Rijeci te u sjedištu u Karlovcu. Projektni tim sastojao se od stručnjaka iz odjela korporativnih komunikacija, ljudskih resursa i marketinga. Koristili su se materijali poput razglednica s porukama o umjerenom konzumiranju te postera s porukom Dance More, Drink Slow koji su dio globalne kampanje u kojoj svjetski poznati DJ Armin van Buuren promiče odgovorno konzumiranje alkohola. Zaposlenici su imali priliku čuti o važnosti odgovorne konzumacije i korporativnoj Politici odgovornog konzumiranja alkohola, a posebne gošće bile su psihologinje Sanja Jagarić Nola i Sonja Jarebica, koje su govorile o učincima i rizicima prekomjerne konzumacije alkohola te posljedicama alkoholizma. Istovremeno, u Karlovcu je organizirana i radionica za zaposlenike koji su roditelji tinejdžera s ciljem da ih se podučiti na koji način razgovarati sa svojom djecom o alkoholu te kako ih upoznati s opasnostima konzumacije alkohola u njihovoj dobi. Tu je radionicu vodila psihologinja Ana Pleše iz Psihološkog centra Tesa. U pet edukativnih radionica o odgovornoj konzumaciji provedenih u pet različitih gradova sudjelovalo je oko 75 posto zaposlenika kompanije u Hrvatskoj. Dodatnu potvrdu kvalitete hrvatska je kampanja dobila i kroz spominjanje u korporativnom filmu o globalnoj kampanji, u kojem je izdvojeno tek desetak projekata od njih 45 provedenih diljem svijeta. Kampanja je na globalnoj razini dobila prestižnu nagradu The European Excellence Award za najbolju internu komunikacijsku kampanju u 2014., čemu je svako pridonio i tim iz Hrvatske. Dan odgovorne konzumacije obilježava se i ove godine, 18. rujna.

Ključne riječi: Heineken, alkohol, interno, komunikacija, savjetovanje

ABSTRACT

As a response to the problem of excessive alcohol consumption, HEINEKEN decided to declare 4th of September The Day Of Responsible Consumption and mark it among employees. It is a global internal campaign that engaged and educated thousands of employees in 45 markets around the world, including Croatia. Enjoy Responsible Day campaign focused on internal public, and each of the 45 participating companies had the chance to design their own model by adjusting the global guidelines. In Croatia, The Day Of Responsible Consumption was marked with lectures on responsible consumption in four regional offices - Osijek, Split, Zagreb and Rijeka, and at the headquarters in Karlovac. The project team consisted of experts from the departments of corporate relations, human resources and marketing. Materials used were postcards with messages about moderate consumption and a poster from global campaign Dance More, Drink Slow in which a famous DJ Armin van Buuren promotes responsible consumption. During lectures, employees had the opportunity to hear about the importance of responsible consumption and corporate policy Cool@Work. Special guests, psychologists Sanja Jagarić Nola and Sonja Jarebica spoke about the effects and risks of excessive alcohol consumption and the consequences of alcoholism. At the same time, in Karlovac, a workshop for employees who are parents of teenagers was organized to teach them how to talk with their children about alcohol and how to introduce them to the dangers of excessive consumption. This workshop was led by psychologist Ana Pleša from Centre for Counselling TESA. In five workshops on responsible consumption, conducted in five different cities, some 75 percent of company employees in Croatia have participated. Further proof of the quality of Croatia's campaign was its mention in the global campaign corporate film, which highlighted ten projects among 45 implemented worldwide. Globally, the campaign received the prestigious The European Excellence Award for the best internal communications campaign in 2014, and Croatian team certainly contributed to this success. The Day Of Responsible Consumption will take place this year, as well – on September 18th.

Key words: Heineken, alcohol, internal, communication, counselling

1. UVOD

Samo u Europi, pivarska industrija izravno osigurava 125.000, a posredno čak 1.854.500 radnih mjesta. Donosi 53 milijarde eura poreznih prihoda na godinu te ima pozitivan utjecaj na poljoprivrednu, ugostiteljsku, zabavnu, maloprodajnu i druge industrije. U Hrvatskoj pivarska industrija izravno i neizravno zapošljava oko 23.000 ljudi, a godišnji priljev sredstava u državni proračun od pivarskog sektora iznosi ukupno oko 2 milijarde kuna.

Iako je pivo prirodan proizvod u kojem većina ljudi uživa odgovorno, manjina to ne čini. Neodgovorna konzumacija i zlouporaba alkohola stvaran su društveni problem koji ugrožava pojedince i zajednice. Ovaj problem ugrožava reputaciju i otežava poslovanje kompanija koje se bave proizvodnjom piva (pa tako i one unutar HEINEKEN kompanije) te ponekad rezultira povećanjem trošarina i ograničavanjem komercijalnih sloboda. Umjerena konzumacija piva može biti dio zdravog i pozitivnog životnog stila, no njegova zlouporaba može uzrokovati osobne, socijalne, ekonomske ili zdravstvene probleme. Kako mjere ograničavanja i zabrane često nisu učinkovite za one koji neodgovorno konzumiraju alkohol, kompanija inzistira na specifičnim, usko ciljanim mjerama kojima bi se preventivno djelovalo na njegovu zlouporabu.

Strategije kojima se educira potrošače o djelovanju i rizicima konzumacije alkohola imaju veće izgleda za uspjeh jer pomažu riješiti problem u samom korijenu. Kompanija aktivno promiče odgovornu konzumaciju kroz različite inicijative, usku suradnju s ostalim igračima u industriji, suradnju s vladom i nevladinim organizacijama te ostalim institucijama koje su na neki način povezane s ovim problemom. Važno mjesto zauzima i edukacija zaposlenika koji su najvrjedniji ambasadori HEINEKENOVE politike odgovorne konzumacije alkohola. Upravo zato provode se različiti interni programi informiranja i podrške zaposlenicima po pitanju konzumacije alkohola na radnom mjestu, ali i izvan njega.

1.1. Statistički podaci Svjetske zdravstvene organizacije

Prema podacima izvještaja "Global status report on alcohol and health 2014" Svjetske zdravstvene organizacije, alkohol uzrokuje 1 od 20 smrtnih slučajeva. U 2012. godini, alkohol je uzrokovao 3.3 milijuna smrtnih slučajeva, odnosno njih 5.9 posto na globalnoj razini. Automobilske nesreće povezane s alkoholom su drugi najčešći razlog smrti i čine 17.1 posto svih smrtnih slučajeva vezanih za alkohol. Prema podacima za posljednje ispitano razdoblje 2008. do 2010., prosječni stanovnik Hrvatske stariji od 15 godina popio je godišnje 12,2 litara čistog alkohola. Muška populacija prosječno je popila 17,7 litara čistog alkohola, a ženska 7,1 litara po glavi stanovnika. Kada se iz toga isključi populacija koja uopće ne pije i u obzir se uzimaju samo konzumenti alkohola, prosječna potrošnja je 15,1 litara. Od toga 19,3 litre čistog alkohola godišnje popiju muškarci, a 10,1 litara žene. Hrvatska je time iznad europskog prosjeka – u Europi je prosjek konzumacije čistog alkohola po glavi stanovnika 10,9 litara.

Zbog povećanja prihoda i aktivnog marketinga u industriji, broj konzumenata alkohola

u zemljama poput Kine i Indije raste. Konzumacija alkohola je u zadnjih pet godina stabilna u Europi, Africi i Americi, a povećanja su zabilježena u jugoistočnoj Aziji te zapadno-pacifičkim regijama

1.2. Politika odgovornog konzumiranja alkohola kompanije HEINEKEN Hrvatska

U mnogim je kulturama konzumiranje piva već stoljećima dio svakodnevnog života. Obično se povezuje s užitkom i opuštanjem, a ako se konzumira umjereno i u prikladnim situacijama, pivo može biti dio uravnoteženog i zdravog stila života. Milijuni ljudi diljem svijeta uživaju u pivu i piju ga umjereno, u skladu s pozitivnim životnim stilom. HEINEKEN je jedan od vodećih svjetskih proizvođača piva, no ujedno i društveno odgovorna tvrtka koja proizvodi, prodaje i stavlja pivo na tržište na odgovoran način. Kompanija aktivno promiče savjesnu i umjerenu konzumaciju piva kao način dugoročno društvenog odgovornog djelovanja. Dok se umjerena konzumacija alkohola odnosi na razinu konzumacije koja predstavlja neznatan rizik za zdravlje ljudi, kompanija ozbiljno i odgovorno pristupa problemima koji mogu nastati pretjeranom konzumacijom njezinih proizvoda. Stoga, veliki naponi ulažu se u educiranje zaposlenika o opasnostima prekomjernog konzumiranja alkohola. Također, kompanija je odlučna u tome da treba iskoristiti svoju stručnost, autoritet i utjecaj za promicanje odgovornog konzumiranja, da svojim oglašavanjem i marketinškim komunikacijama ne promiče pretjerano konzumiranje alkohola te da precizno i nepristrano potrošače informira o odgovornoj konzumaciji

Ciljevi Politike odgovornog konzumiranja alkohola su:

- promicati odgovorno konzumiranje alkohola;
- pomoći u sprječavanju zlouporabe alkohola;
- učiniti odgovorno konzumiranje alkohola društveno poželjnim;
- doprinijeti održivosti kompanije.

2. NAČELA POLITIKE ODGOVORNOG KONZUMIRANJA

Poticanjem odgovornog konzumiranja alkohola i aktivnostima protiv zlouporabe i pretjeranog konzumiranja alkohola, HEINEKEN Hrvatska nastoji postići da konzumacija piva ostane dugoročno društveno prihvatljiva. Cilj je da odgovorna konzumacija postane logičan izbor i integralni dio korporativne kulture te da zaposlenici zagovaraju odgovornu konzumaciju i svojim ponašanjem daju primjer drugima. Nastojanja u tom smjeru doprinose održivosti aktivnosti i jačanju konkurentnosti kompanije na tržištu. Politika odgovorne konzumacije alkohola kompanije HEINEKEN Hrvatska sažeta je u osam osnovnih principa koji promiču odgovornu konzumaciju alkohola kojih se kompanija pridržava:

1. Odgovorno konzumiranje može biti u skladu s održavanjem uravnoteženog i zdravog stila života.
2. Potrošač i zaposlenik odgovorni su za svoje ponašanje.
3. Kompanija se zalaže za podizanje svijesti i promicanje odgovornog konzumiranja alkohola.

4. Kompanija kao poslodavac očekuje odgovorno ponašanje od svih svojih zaposlenika.
5. Kompanija nastoji da njezine marketinške aktivnosti kad god je to moguće doprinose ohrabrivanju i promicanju odgovornog konzumiranja alkohola.
6. Kompanija želi pomoći u sprječavanju zlouporabe alkohola putem dijaloga s različitim dionicima te kroz aktivnosti i partnerstva na temu odgovorne konzumacije piva.
7. Primjena Politike odgovornog konzumiranja alkohola kompanije HEINEKEN je obvezna.
8. Kompanija će izvještavati o svojim aktivnostima vezanim uz primjenu Politike odgovornog konzumiranja alkohola kompanije HEINEKEN.

Temeljena na navedenim propisima, Politika odgovornog konzumiranja alkohola dijeli se na sljedeća područja: alkohol i posao te marketinško komuniciranje i alkohol.

Za potrebe ovog rada i dodatnog pojašnjenja projekta izdvajamo dio Politike koji se odnosi na alkohol i posao.

2.1. Alkohol i posao

Usvajanje politike odgovornog konzumiranja alkohola jedan je od načina kojima HEINEKEN Hrvatska nastoji promicati sigurnost, zdravlje, dobrobit i uspješno obavljanje radnih zadataka svojih zaposlenika. Većina zaposlenika se prema alkoholu odnosi odgovorno i razumno, no moguće je da pojedinci zloupotrebljavaju alkohol (previše ga, prečesto ili u pogrešnim situacijama konzumiraju). Kao poslodavac, HEINEKEN Hrvatska nastoji spriječiti ili umanjiti posljedice zlouporabe alkohola za tvrtku i njene zaposlenike. Negativne posljedice mogu biti nezgode na poslu, izostajanje s posla uzrokovano zlouporabom alkohola, potpuna ili djelomična nesposobnost za rad, smanjenje produktivnosti i loše obavljanje radnih zadataka. Sposobnost reagiranja i koncentracije može trpjeti zbog pretjeranog konzumiranja alkoholnih pića stoga je konzumiranje alkohola teško spojivo sa sigurnim i uspješnim obavljanjem radnih zadataka. Osim toga, važno je da se direktori, rukovoditelji i zaposlenici pridržavaju Politike odgovornog konzumiranja alkohola i da to smatraju osobnom odgovornošću. U skladu s time te prethodno navedenim načelima, definirana su sljedeća pravila ponašanja koja se tiču konzumiranja piva ili drugih alkoholnih pića, a čije poštivanje kompanija očekuje od svojih zaposlenika.

2.1.1. Konzumiranje alkohola u kompanijskim prostorima i prostorijama

Prema brošuri Politika odgovornog konzumiranja alkohola (HEINEKEN Hrvatska, Karlovac, rujan 2015.), kompanija želi osigurati sigurno radno okruženje. Zaposlenicima i dobavljačima je zabranjeno unošenje alkoholnih pića u radne prostorije i prostore kompanije HEINEKEN Hrvatska radi konzumiranja prije i za vrijeme radnog vremena. Zaposlenici koji tijekom radnog vremena moraju konzumirati alkohol zbog potreba tehnološkog procesa, dužni su pridržavati se i pravilno primjenjivati pravila o postupku degustacije. Odgovorno konzumiranje manjih količina alkohola za vrijeme rada ili u kompanijskim prostorima dozvoljeno je u iznimnim slučajevima i to:

- predsjedniku Uprave i članovima menadžmenta koji primaju posjete kad to poslovni odnosi zahtijevaju,
- zaposlenicima okupljenima na druženjima u organizaciji kompanije, pod uvjetom da nakon druženja ne rade i ne upravljaju vozilom,
- zaposlenicima čiji zadaci uključuju konzumiranje malih količina alkoholnih pića u svrhu testiranja ili kušanja.

Od zaposlenika koji zbog potreba posla alkohol konzumiraju na radnom mjestu očekuje se odgovorno konzumiranje, a na isto bi trebali potaknuti i svoje kolege i ostale dionike. Zaposlenicima koji upravljaju vozilima poput viličara ili kamiona, koji upravljaju pokretnim strojevima te onima koji rukuju opremom ili tvarima opasnim po zdravlje zabranjeno je konzumiranje alkoholnih pića prije i za vrijeme posla zbog mogućeg utjecaja na sigurno izvršavanje njihovih zadataka i mogućeg ugrožavanja njihovog ili tuđeg zdravlja. Kršenje navedenih pravila ima za posljedicu pokretanje postupka za utvrđivanje odgovornosti zaposlenika i pismeno upozorenje zaposlenika.

2.1.2. Konzumiranje alkohola izvan prostora kompanije

Zaposlenici nakon radnog vremena i izvan prostora kompanije, ako su još uvijek u radnom odijelu kompanije, ne bi trebali konzumirati alkohol. Radnika u radnom odijelu okolina percipira kao predstavnika kompanije i ako njegovo/njezino ponašanje nije u skladu s politikom kompanije, ono može štetiti ugledu kompanije i njezinih brendova. U sklopu obavljanja radnih zadataka, zaposlenici koji se bave komercijalnim djelatnostima (prodaja, marketing) češće dolaze u prilike koje uključuju konzumiranje piva. Njima se preporuča da odaberu neki od bezalkoholnih proizvoda iz portfelja kompanije HEINEKEN Hrvatska, ali istovremeno moraju imati na umu da je reći „ne“ uvijek moguće. Direktor marketinga ili prodaje može savjetovati zaposlenika u konkretnoj situaciji.

2.1.3. Konzumiranje alkohola za vrijeme događanja koje organizira kompanija

Od zaposlenika se očekuje odgovorno konzumiranje alkohola za vrijeme događaja i proslava u organizaciji kompanije. U događaje i proslave koje organizira kompanija ubrajaju se odlasci na piće nakon posla u bar unutar ili izvan kompanije, primanja, animiranje gostiju, konferencije ili blagdanske proslave. Ako kompanija organizira događaj, dužna je zaposlenicima olakšati odgovornu konzumaciju alkohola tako da primjerice osigura dovoljne količine vode, bezalkoholnih pića i hrane za vrijeme trajanja cijelog događaja, istakne informacije o odgovornoj konzumaciji alkohola na vidljivom mjestu na lokaciji održavanja događaja ili osigura prijevoz. Zloupotreba alkohola za vrijeme događanja koje organizira HEINEKEN Hrvatska neće se tolerirati. Za vrijeme posebnih događaja ili svečanosti unutar ili izvan kompanije, od zaposlenika se očekuje odgovorno ponašanje i izbjegavanje upravljanja vozilom nakon konzumiranja alkohola. Brendovi kompanije, posebice Karlovačko i Heineken, uživaju visok ugled u društvu. Kao rezultat toga kompanija je prepoznata na nacionalnoj razini. Svi zaposlenici smatraju se ambasadorima

kompanije i njezinih brendova, tijekom, ali i poslije radnog vremena. U skladu s tim od zaposlenika se očekuje:

1. da će se ponašati odgovorno i odraslo u situacijama kada konzumiraju alkohol
2. da će zagovarati i poticati odgovorno konzumiranje alkohola
3. svijest da neodgovorno ponašanje općenito, ne samo vezano uz konzumiranje alkohola, narušava ugled kompanije.

Sva pravila vezana uz konzumiranje alkohola unutar prostora kompanije odnose se i na vanjske dobavljače. U slučajevima kada oni koriste vozilo kompanije, ni pod kojim uvjetima ne smiju voziti pod utjecajem alkohola dok obavljaju posao za kompaniju HEINEKEN Hrvatska.

2.1.4. Radnici koji upravljaju kompanijskim vozilima

Ni u kojem slučaju nije dopuštena vožnja pod utjecajem alkohola. Pravila ponašanja za zaposlenike koji imaju na raspolaganju vozilo u vlasništvu kompanije HEINEKEN Hrvatska:

1. Zaposlenik je dužan voditi računa i pridržavati se odredaba Zakona o sigurnosti prometa na cestama koje se odnose na zabranu konzumiranja alkohola prije i za vrijeme vožnje te poslodavac ne snosi odgovornost u slučaju kršenja Zakona od strane zaposlenika.
2. U slučaju da je zaposlenik pronađen u alkoholiziranom stanju ili je skrivio prometni prekršaj ili nesreću, pokrenut će se postupak za utvrđivanje odgovornosti i istom će biti uručeno pismeno upozorenje. Zaposlenik je dužan poslodavcu i trećim osobama nadoknaditi štetu.
3. Ukoliko je zaposlenik zbog bilo kojeg razloga pod utjecajem alkohola za radnog vremena, on/ona mora izbjegavati vožnju automobila ili drugog vozila. Alternativne mogućnosti su prijevoz taksijem ili autobusom. U slučaju da takve alternative nisu moguće zbog veće udaljenosti mjesta prebivališta, preporuča se nalaženje smještaja preko noći.
4. Pravila navedena iznad također vrijede za zaposlenike koji koriste osobna vozila za poslovne svrhe.

2.1.5. Uloga rukovoditelja

Rukovoditelji su dužni osigurati zdravo i sigurno radno okruženje, osvijestiti i detaljno upoznati zaposlenike s Politikom odgovornog konzumiranja alkohola te pružati primjer kao ambasadori odgovornog konzumiranja alkohola. Od rukovoditelja se očekuje da unutar svojeg tima i među kolegama ukažu na probleme vezane uz odgovorno konzumiranje alkohola te ih riješe. Ako rukovoditelji primijete da konzumiranje alkohola od strane kolega ugrožava njihovo ili tuđe zdravlje te dovodi do problema u ponašanju ili smanjene produktivnosti, dužni su potaknuti kolegu na promjenu navika konzumiranja alkohola kroz upućivanje na stručnu podršku koju osigurava kompanija ili pri-

javu uočenog Sektoru za ljudske resurse ili Odjelu sigurnosti, zaštite zdravlja i okoliša. Povjerljivost i anonimnost bit će osigurani.

2.2. Zaposlenici kao ambasadori odgovorne konzumacije

Svi zaposlenici HEINEKENA su ujedno i ambasadori kompanije – oni predstavljaju njezinu politiku poslovanja i njezine vrijednosti. Zato je iznimno važno da upravo oni, svojim odnosom prema alkoholu, budu dobar primjer potrošačima te široj javnosti. Kompanija smatra da je važno pravovremeno otkriti zlouporabu alkohola od strane svojih zaposlenika te, ukoliko je to moguće, smanjiti takvo ponašanje na razinu umjerenog konzumiranja. Svatko tko radi za HEINEKEN treba se ponašati odgovorno u obavljanju svog posla. Politika kompanije stoga podrazumijeva zajedničku odgovornost upravljačkih timova i zaposlenika kojima se osiguravaju sva potrebna podrška, informacije, savjeti i ostali resursi.

2.3. Program Cool@Work

Cool@Work je HEINEKENOV globalni program informiranja, prevencije i podrške vezano za konzumaciju alkohola na radnom mjestu. Program postoji od 2005. godine, a promiče izbjegavanje konzumacije alkohola na radnom mjestu. Program se mora provoditi u svakoj operativnoj kompaniji, a cilj mu je poboljšanje sigurnosti i zdravlja na radu, promicanje odgovorne konzumacije alkohola i stvaranje svijesti, predanosti i ambasadorstva među zaposlenicima. Program pretpostavlja zajedničku odgovornost kompanije i njezinih zaposlenika: odgovornost kompanije je postaviti interna pravila te dozvole za mjesto i vrijeme konzumacije alkoholnih pića, za informiranje i edukaciju zaposlenika o odgovornoj konzumaciji te utjecaju alkohola, kao i praćenje ponašanja zaposlenika. S druge strane, zaposlenici su odgovorni za svoje ponašanje i donošenje vlastitih odluka vezanih uz alkohol kako na radnom mjestu, tako i izvan njega. Nekoliko je ciljeva Cool@Work programa:

1. Povećati sigurnost na radnom mjestu i prilikom aktivnosti vezanih za posao: ovaj cilj posebno se odnosi na zaposlenike čije radno mjesto podrazumijeva sudjelovanje u prometu. Njima je strogo zabranjena konzumacija alkohola jer čak i najmanja količina može prouzročiti nesreće ili povrede. Alkohol na njih djeluje i tako da se brže umaraju i manje su usredotočeni na zadatke koje moraju obaviti.
2. Izgradnja predanosti politici odgovorne konzumacije i stvaranje ambasadora među zaposlenicima: program Cool@Work usmjeren je podizanju svijesti o rizicima koje pretjerana konzumacija alkohola donosi. U industriji čiji je dio i kompanija HEINEKEN, do alkohola je jednostavno doći i široko je prihvaćen kao sastavni dio svakodnevnog života. Nije rijetkost da pritisak okoline zaposlenike ponekad dovodi u potencijalno opasne situacije, no upravo im Cool@Work, kroz različite smjernice ponašanja, pomaže u zauzimanju ispravnog stava ako do takvih situacija dođe.
3. Učinkovita intervencija u slučajevima neodgovorne konzumacije ili zlouporabe alkohola: Cool@Work lokalnim menadžerima daje upute na koji način se nositi sa situacijama u kojima zaposlenici imaju problem s alkoholom. Program osigurava mjere i treninge prevencije i upute za postupanje u specifičnim situacijama.

4. Život u skladu s politikom odgovorne konzumacije: ovaj program ujedno je i alat podrške zaposlenicima iz odjela prodaje i promocije proizvoda.

3. PLANIRANJE PROJEKTA „DAN ODGOVORNE KONZUMACIJE“

Nitko zapravo ne profitira od pretjerane konzumacije – time se ništa ne postiže za dobrobit pojedinca, društva ili kompanije. Upravo je pretjerana konzumacija alkohola jedan od najvećih rizika s kojima se HEINEKEN susreće. Kako bi odgovorila na rastući društveni problem pretjerane konzumacije alkohola u svijetu, HEINEKEN kompanija odlučila je jedan dan u godini proglasiti Danom odgovorne konzumacije (The Day Of Responsible Consumption) te ga obilježiti među zaposlenicima. Riječ je o globalnoj internoj akciji u sklopu koje je angažirano i educirano na tisuće zaposlenika na 45 tržišta diljem svijeta, uključujući i Hrvatsku. Dan odgovorne konzumacije predstavlja kampanju usmjerenu internoj javnosti, s obzirom na to da su zaposlenici kompanije prepoznati kao ključni ambasadori tvrtke i brenda koji ih predstavljaju svojim ponašanjem, stavovima i porukama koje prenose.

Svaka od 45 uključenih kompanija imala je priliku sama osmisliti model prilagodbe globalne kampanje. U Hrvatskoj je tako oformljen tim stručnjaka s dugogodišnjim iskustvom rada u kompaniji, sa zadatkom osmišljavanja modela provedbe projekta na lokalnom tržištu koji bi polučio najveći učinak i odaziv zaposlenika.

U skladu s tim, osmišljen je projekt temeljen na organizaciji niza edukativnih predavanja za zaposlenike na kojima su, uz predstavnike kompanije, o odgovornoj konzumaciji i njevoj važnosti govorili i stručnjaci – psiholozi. Na taj su način ključne poruke komunicirane zaposlenicima dobile na vjerodostojnosti jer su potekle od nezavisnih, vanjskih i priznatih stručnjaka. U projektu su aktivno sudjelovali i zaposlenici u Hrvatskoj.

3.1. Ciljevi projekta

HEINEKEN Hrvatska želi biti kompanija koja aktivno uspostavlja suradnje na svim razinama kako bi odgovornu konzumaciju učinila logičnim izborom i integralnim dijelom korporativne kulture. Zaposlenici tvrtke trebaju biti ambasadori odgovorne konzumacije te svojim ponašanjem dati primjer drugima. Zato su ciljevi kampanje bili sljedeći:

- podići svijest i pokrenuti raspravu o ovoj temi
- razumjeti značaj ove teme u svakodnevnici
- osigurati činjenice i alate za širenje teme odgovorne konzumacije, kao i savjete kako i kada je širiti.

Osim toga, HEINEKEN Hrvatska kao poslodavac želi spriječiti neželjene efekte zlouporabe alkohola kod zaposlenika: izostajanje s posla, nezgode na poslu, potpunu ili djelomičnu nesposobnost za rad, smanjenu produktivnost te smanjenu sposobnost reagiranja i koncentracije.

3.2. Ključne poruke projekta

Ključne poruke koje su se željele prenijeti zaposlenicima bile su:

- štetna i pretjerana konzumacija alkohola jedan je od najvećih rizika s kojim se HEINEKEN susreće
- nitko ne profitira od pretjerane konzumacije: time se ništa ne postiže za pojedince, društvo ni poslovanje tvrtke
- uživati odgovorno znači birati kvalitetu, a ne kvantitetu
- trebamo promovirati kompaniju koristeći moć svih 85 tisuća zaposlenika diljem svijeta jer tako možemo imati veći utjecaj na javno mnijenje i na sam problem
- svatko od nas utječe – time što radimo, što govorimo i kome govorimo. Neka taj utjecaj bude pozitivan!

4. PROVEDBA PROJEKTA

Dan odgovorne konzumacije u HEINEKENU Hrvatska obilježen je 4. rujna 2014. godine održavanjem predavanja o odgovornoj konzumaciji u 4 regionalna ureda kompanije diljem Hrvatske – u Osijeku, Splitu, Zagrebu i Rijeci te u sjedištu u Karlovcu. Samom obilježavanju prethodila je prilagodba materijala kreiranih u središnjici u Nizozemskoj (razglednice s porukama o umjerenoj konzumaciji, poster na kojem slavni DJ Armin van Buuren promiče odgovornu konzumaciju). Projektni tim sastojao se od stručnjaka iz odjela korporativnih komunikacija, ljudskih resursa i marketinga. Zaposlenicima su tako predavanje o važnosti odgovorne konzumacije i korporativnoj politici Cool@Work održale Iva Hohnjec iz Sektora za ljudske resurse koja je u svakodnevnom kontaktu sa zaposlenicima te poznaje njihove navike, Iva Vukmanić iz Sektora marketinga te Ljudmila Bratko Gašpić i Helena Radić Bosanac iz Odjela korporativnih komunikacija koje poznaju komunikacijske strategije kompanije te su odgovorne za pravilno i odgovorno predstavljanje kompanije eksternim, ali i internim javnostima. Posebne gošće bile su psihologinje Sanja Jagarić Nola i Sonja Jarebica, koje su govorile o učincima i rizicima prekomjerne konzumacije alkohola te posljedicama alkoholizma. Istovremeno, u Karlovcu je organizirana i radionica za zaposlenike koji su roditelji tinejdžera s ciljem da ih se podučiti na koji način razgovarati sa svojom djecom o alkoholu i kako ih upoznati s opasnostima prekomjerne konzumacije. Tu je radionicu vodila psihologinja Ana Pleše iz Psihološkog centra Tesa.

Sudionici edukacije imali su prilike pogledati i za ovu kampanju posebno pripremljen video s porukama čelnih ljudi kompanije HEINEKEN u kojem oni objašnjavaju zašto je odgovorno konzumiranje ključno za poslovanje tj. zašto je to ključno pitanje na području održivosti poslovanja kompanije. U videu prevedenom na hrvatski jezik daju se primjeri kako graditi partnerstva kako bi se smanjila šteta nastala zbog zloupotrebe alkohola te što HEINEKEN čini europskim liderom u ovom području.

Zaposlenici su pozvani da aktivno sudjeluju u kampanji kroz korištenje različitih internih

komunikacijskih kanala (e-poštu, intranet, oglasne ploče te kroz razgovore s voditeljima odjela). Na predavanjima su imali priliku naučiti da uživati odgovorno znači birati kvalitetu, a ne kvantitetu te da svatko od njih kao ambasador naših brendova itekako utječe na okolinu – i onim što govori i onim što čini.

5. EVALUACIJA PROJEKTA

U pet edukativnih radionica o odgovornoj konzumaciji provedenih u pet različitih gradova sudjelovalo je oko 75 posto zaposlenika pivovare u Hrvatskoj. Ovaj odaziv svakako je potvrda kako je odabrani model prilagodbe kampanje u Hrvatskoj bio dobar te kako zaposlenike zanimaju ovakve teme, posebice kad o njima govore vanjski stručnjaci.

Dodatnu potvrdu kvalitete hrvatska je kampanja dobila i kroz spominjanje u korporativnom filmu o globalnoj kampanji, u kojem je izdvojeno tek desetak najboljih projekata od njih 45 provedenih diljem svijeta.

O kampanji se puno govorilo kroz interne kanale – kvartalni časopis, intranet, na sastancima, putem maila... Događaj je djelovao na svijest zaposlenika, ali i potaknuo razmjenu mišljenja među njima o spomenutoj temi. Kampanja je na globalnoj razini dobila prestižnu nagradu The European Excellence Award za najbolju internu komunikacijsku kampanju u 2014. godine, te smo ponosni što smo i mi u Hrvatskoj tome doprinijeli.

REFERENCE

HEINEKEN Hrvatska d.o.o., „Izvješće o održivosti 2014.“ (Karlovac, rujna 2015.)

HEINEKEN Hrvatska d.o.o., brošura „Politika odgovornog konzumiranja alkohola“ (Karlovac, rujna 2015.)

The HEINKEN Company (2015), „HEINEKEN Alcohol Policy“, <<http://www.theheinek-encompany.com/>>. Pristupljeno 15. rujna 2015.

Poslovni dnevnik (2014), „WHO predviđa pad potrošnje alkohola u Hrvatskoj“, <<http://www.poslovni.hr/hrvatska/who-predvia-pad-potrosnje-alkohola-u-hrvatskoj-271457>>. Pristupljeno 25. rujna 2015.

World Health Organization (2014), „Global status report on alcohol and health 2014“, <www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/en/>. Pristupljeno 13. rujna 2015.

KAMPANJA KOMPANIJE HEINEKEN HRVATSKA „ŠTO BI TVOJI BEZ TEBE?“

HEINEKEN HRVATSKA: „WHAT WOULD YOUR LOVED ONES DO WITHOUT YOU?“

Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić

*HEINEKEN Hrvatska, Vukovarska 284, 10000 Zagreb,
ljudmila.bratko@heineken.com*

SAŽETAK

Iako je sigurnost na radu jedan od prioriteta kompanije HEINEKEN Hrvatska, u 2014., u odnosu na godinu prije, povećao se broj nesreća na radu s jedne na četiri nesreće. Zbog toga, ali i zbog činjenice da je ljudsko ponašanje bio jedan od glavnih uzroka tih nesreća, kompanija je odlučila pokrenuti dvomjesečnu internu komunikacijsku kampanju s ciljem da se zaposlenici podsjetu na važnost sigurnosti na radu. Kako odgovornost prema samome sebi ponekad nije dovoljan motiv za pridržavanje određenih pravila ponašanja, odlučeno je da će komunikacija biti usmjerena na odgovornost zaposlenika prema njihovim bližnjima. Uz uobičajene komunikacijske alate (plakate, letke, pisma zaposlenicima i komunikaciju na internim platformama), napravljen je i petominutni film s djecom zaposlenika u glavnoj ulozi pod nazivom „Moj tata ima sigurnost“. Za produkciju je angažiran Mladen Kušec, pripovjedač i autor dječjih emisija s dugogodišnjim iskustvom u radu s djecom. Osmišljen je kreativni koncept pod nazivom „Što bi tvoji bez tebe?“ te sloganom „Radi i vrati se doma SIGURNO“ na temelju kojih su izrađeni plakati, pozadine za računala te leci s pravilima ponašanja za svaki odjel kompanije. Za prenošenje poruka o sigurnosti bili su zaduženi tvz. „prvaci sigurnosti“ – 30 zaposlenika iz različitih sektora koji imaju utjecaj na ljude i visoku svijest o važnosti sigurnog ponašanja. Kampanja je započela u studenom 2014. kada su prvaci sigurnosti svojim kolegama podijelili letke s pravilima ponašanja. Na frekventnim lokacijama u kompaniji postavljeni su plakati, a zaposlenike je na zaslonima računala dočekala poruka „Što bi tvoji bez tebe?“. U internom časopisu objavljen je članak o kampanji, organizirane su i online edukacije o sigurnoj vožnji te radionice o sigurnosti u svim odjelima organizacije, kao i nagradne igre. Film je premijerno prikazan na kompanijskim sastancima u Karlovcu i Zagrebu, a postavljen je i na intranet. Kampanja je uspješno provedena među svim zaposlenicima, s tiskano je 750 letaka, postavljeno 15 plakata u 5 prodajnih područja gdje kompanija ima urede te je održano 10 radionica. Provedeno je ukupno 280 sati treninga na temu sigurnosti, film „Moj tata ima sigurnost“ pogledalo je oko 300 zaposlenika a reakcije su bile odlične. Kampanja je vrednovana anketom među zaposlenicima i odazivom zaposlenika uključenih u različite programe te je dobila izvrsnu ocjenu.

Ključne riječi: Heineken, sigurnost, interno, komunikacija

ABSTRACT

Safety is a priority in HEINEKEN Hrvatska, still in 2014 the number of accidents at work increased from one to four compared to 2013. This and the fact that human behaviour was one of the main causes of the accidents prompted the company to strengthen the supervision of safety and initiate an internal communication campaign that would last for two months. As the responsibility to ourselves sometimes isn't enough motivating for observing certain rules of conduct properly, the communication focused on the responsibility of employees towards their families. In addition to the usual communication tools (posters, leaflets, letters and internal platforms), a five-minute movie starring the children of employees, entitled "Moj tata ima sigurnost" (My dad is safe) was created. Mladen Kušec, narrator and author of children shows with an extensive experience in working with children was appointed for movie production. Creative concept titled "What would your loved ones do without you?", followed with the slogan "Work and come back home safe", was created. Based on that, posters, wallpapers for computers and leaflets with the rules of conduct for each department of the company were created. To spread the messages, 30 employees from various sectors of the company who have an impact on people and the high awareness of the importance of safe behaviours were pronounced "safety champions". The campaign began in November when safety champions distributed leaflets to their colleagues, posters were placed at the frequent locations in the company and the message "What would your loved ones do without you?" appeared on employees computer screens. An article about the campaign was published in the internal magazine, online education on safe driving and workshops on safety in all departments of the organization were held, as well as campaign related sweepstakes. The film was premiered at the company's meetings in Karlovac and Zagreb, and it was posted on the intranet. The campaign was successfully conducted among all employees, with 750 flyers printed, 15 posters placed in 5 sales areas where company has offices and 10 workshops were held. A total of 280 hours of trainings on security were held, and the film "My dad is safe" was watched by about 300 employees and has received very positive feedback. The campaign was evaluated through the survey among employees and by the involvement of employees in a variety of programmes. It has received excellent ratings.

Key words: Heineken, safety, internal, communication

1. UVOD

Sigurnost na radu jedan je od glavnih prioriteta kompanije HEINEKEN na globalnoj razini, ali i kompanije HEINEKEN Hrvatska. Zdravlje i sigurnost zaposlenika sastavni su dio poslovanja i upravo zbog toga inzistira se na pridržavanju najviših standarda zaštite na radu. Kao poslodavac, kompanija vjeruje da su zdravo i sigurno radno okruženje preduvjet kvalitetne izvedbe zaposlenika te temelj za postizanje uspješnih poslovnih rezultata. Stoga HEINEKEN Hrvatska, kao i matična kompanija HEINEKEN, predano rade na prevenciji bilo kakvih vrsta ozljeda kroz različite interne kampanje, treninge zaposlenika te njihov nadzor. Ipak, razina sigurnosti na radu rezultat je zajedničkih napora i poslodavca i zaposlenika – odgovornost kompanije je osigurati sve uvjete za siguran rad, dok je odgovornost njezinih zaposlenika pridržavati se uputa te procedura vezanih uz sigurnost na radnom mjestu.

1.1. Politika kompanije HEINEKEN

Zaposlenici su najveći aduti kompanije HEINEKEN, a ljudi, koji svojim radom pridonose poslovnim rezultatima kompanije, najvažniji su resurs. Stoga se HEINEKEN obvezuje omogućiti zdravo i sigurno radno okruženje svim zaposlenicima i vanjskim izvođačima radova te onima koji su dio opskrbnog lanca. Velika pažnja pridaje se sigurnosti u prometu – mnogi zaposlenici tvrtke svakodnevno su sudionici prometa pa kompanija s pojačanim nadzorom prati sve potencijalne i stvarne prometne nesreće na temelju kojih nastoji unaprijediti sigurnosne mjere.

Zdravlje i sigurnost zaposlenika dio su korporativne kulture HEINEKENA. Kompanija je predana kontinuiranom poboljšanju uvjeta sigurnosti praćenjem i analiziranjem sigurnosnih mjera i problema vezanih za zdravlje zaposlenika. Provedba sigurnosnih mjera osigurana je dodjelom odgovornosti na svim razinama upravljanja (globalnoj, regionalnoj i operativnoj) te uspostavljanjem sustava redovitog izvještavanja. Sigurnost zaposlenika zauzima važno mjesto u godišnjem Izvješću o održivosti kompanije te njenim globalnim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima.

Također, kompanija se na svim razinama upravljanja pridržava važećih zakonskih mjera po pitanju sigurnosti na radu, a ukoliko takve mjere ne postoje, primjenjuje vlastite standarde i preuzima odgovornost za svoje zaposlenike. Pri izradi internih pravila i sigurnosnih procedura, HEINEKEN se pridržava i preporuka Međunarodne organizacije rada (International Labour Organization).

Kako bi se poruke vezane uz sigurnost te važnost pridržavanja sigurnosnih standarda i pravila ponašanja prenijele zaposlenicima, pokrenuta je integrirana interna komunikacijska kampanja.

2. INTERNA KOMUNIKACIJA

Interna komunikacija širok je pojam i odnosi se na sve oblike komunikacije s internom javnošću u organizaciji. Kompanije često koriste i drugu terminologiju da bi označili

funkciju komunikacije sa zaposlenicima. Ti termini su ponekad uži od termina interne komunikacije, ponekad u nazivlju sadrže cilj takve komunikacije (primjerice u angažiranju zaposlenika) a ponekad su uvjetovani primarnim područjem interesa autora (primjerice termin interni marketing prevladava kod znanstvenika ili stručnjaka iz područja marketinga).

Sowa (2005: 430, 431) definira internu komunikaciju kao odnose s javnošću usmjerene prema i između zaposlenika u organizaciji. On također govori o „teoriji glasa zaposlenika“ prema kojoj informacije koje zaposlenici dobiju putem različitih materijala mogu pomoći povećanju organizacijske učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika. Sudjelovanje i proaktivan pristup može pomoći boljem tijeku informacija, decentralizaciji moći i poboljšanju interne komunikacije; jačanje glasa zaposlenika ipak može stvoriti osjećaj autonomije i pozitivne percepcije o pravednosti organizacije (prema: Bratko Gašpić, 2010: 48).

Bratko Gašpić (2010: 41) objašnjava kako su korijeni interne komunikacije usko vezani uz potrebu da se sa zaposlenicima podijele informacije koje se, zbog rasta kompanije i nemogućnosti da se osloni isključivo na komunikaciju od strane menadžera prema zaposlenicima, tvorničke (kompanijske) časopise i okupljanja zaposlenika. S procvatom masovnih medija također je stasala i nova generacija zaposlenika, spretnih u korištenju tehnologije i interna se komunikacija danas nikako ne ograničava na kompanijski časopis. Ipak, bit nije u gomilanju alata i korištenju sve suvremenijih tehnologija; smisao interne komunikacije jest u strateškom upravljanju tim dijelom poslovanja kako bi se postigli ciljevi kompanije i zaposlenika istodobno te win-win situacija.

Whitworth (2006: 205) navodi tri temeljna elementa svakog programa interne komunikacije:

1. Hijerarhijska komunikacija, u kojoj glavnu ulogu imaju predsjednici uprava, direktori, menadžeri, rukovoditelji i voditelji;
2. Posredovana komunikacija putem masovnih medija, kao što su kompanijski časopisi (newsletter), e-mailovi, video materijali, blogovi i slično;
3. Neformalna mreža „nevidljivih“ komunikatora koji postoje u svakoj kompaniji.

Neformalne mreže su brze i imaju veliku vjerodostojnost; ako u kompaniji službena interna komunikacija nije zadovoljavajuća može se dogoditi da neformalna komunikacija i glasine preuzmu njezinu ulogu (prema: Bratko Gašpić, 2010: 53).

Uloga interne komunikacije je dakle da pomogne u doseganju ciljeva organizacije te, između ostalog, da podiže svijest zaposlenika o ciljevima, problemima i događajima koji utječu na njihov posao i zdravlje kompanije. Teme koje su važne za podijeliti sa zaposlenicima odnose se na poslovnu strategiju i okolinu, rezultate (kompanijske i osobne), ali i izgradnju odnosa između zaposlenika i kompanije.

Prema Holtzu (2004: 15), Robertsonova „Piramida kvalitete komunikacije“ ističe četiri elementa o kojima valja voditi računa u internoj komunikaciji:

1. Logistika – ispunjavanje temeljnih uvjeta da alati komunikacije dosegnu zaposlene i ujedno dio nad kojim komunikatori imaju najviše kontrole;
2. Pažnja – kako bi privukla pažnju zaposlenika, komunikacija treba biti zanimljiva, razumljiva, vjerodostojna – pri tom je važno ispravno segmentirati internu javnost jer ona nije homogena;
3. Relevantnost – komunikacija mora odgovoriti na pitanje „kakve to veze ima sa mnom“, a to je ono što zanima svakog zaposlenog;
4. Utjecaj – što obuhvaća utjecaj na mišljenje; predanost; i na posljeticu, djela; interna komunikacija želi postići upravo to – i „pridobiti zaposlenike da se ponašaju na način koji je u skladu s ciljevima kompanije pokretačka je sila koja stoji iza gotovo svih strateških napora u internoj komunikaciji“.

2.1. Alati interne komunikacije

Bratko Gašpić (2010: 66) kaže kako izbor alata koji će se koristiti u komunikaciji sa zaposlenicima, odnosno internom javnošću, ovisi o različitim faktorima. Pri izboru alata odnosno medija za komunikaciju, treba voditi računa o potrebama i karakteristikama zaposlenika kojima se obraćamo, kao i prirodni planirane komunikacije; raspoloživi resursi također igraju ulogu. Interna komunikacija zahtijeva resurse koji su uglavnom znatno skromniji od proračuna za eksterne komunikacije. Ipak često se i u tim okvirima šteti, što zna voditi do manje kvalitete proizvoda interne komunikacije. Resursi uključuju ljude, vrijeme i proračun. Ljudski rad može se odnositi na interne snage (unutar odjela koji se bavi internom komunikacijom) i/ili podršku agencije, koja često donosi kvalitetniji krajnji rezultat zbog (veće) objektivnosti vanjskih stručnjaka i specifičnog znanja koje takav aranžman donosi. Pri odabiru medija za internu komunikaciju uzimaju se u obzir i potrebe ciljane publike te se sukladno tome bira medij koji je u mogućnosti najbolje zadovoljiti te potrebe. U svakom slučaju, kao što je već navedeno, idealno je kombinirati medije s obzirom na njihove jake strane. Upravo to učinila je i kompanija HEINEKEN Hrvatska prilikom definiranja komunikacijske strategije kampanje „Što bi tvoji bez tebe“.

2.1.1. Komunikacija licem u lice

Nekad najpopularnija, danas pomalo stavljena u stranu uslijed razvoja tehnologije i novih medija, komunikacija licem u lice nezamjenjiva je u stvaranju povjerenja i poticanju iskrene, dvosmjerne komunikacije. Karakteristike komunikacije licem u lice kao što su neposrednost i neverbalni znakovi ono su „nešto“ što posredni oblici komunikacije jednostavno nemaju. Naime govor tijela, ton glasa, razmjena mišljenja s publikom (zaposlenicima ili internom javnošću) obogaćuju i komunikaciju i poruke koje se šalju u toj komunikaciji. Nedostaci su nemogućnost kontrole nad komunikacijom lice u lice, kao i činjenica da je teško osigurati da različiti ljudi prenesu poruku na isti način, pa čak i da ista osoba dva puta prenese poruku na isti način. Komuniciranje licem u lice događa se svaki dan i na svim razinama. Svi rukovoditelji trebali bi biti osposobljeni da učinkovito komuniciraju sa svojim podređenima, a način komunikacije dio je kulture organizacije.

2.1.2. Komunikacija putem tiskanih medija

Unatoč neospornim prednostima komunikacije licem u lice, kao i prodoru online komunikacijskih sredstava, tradicionalna komunikacija putem tiskanih medija još je uvijek omiljena među zaposlenima. Osim redovitih publikacija namijenjenih zaposlenima, prema potrebi organizacije izdaju i posebne publikacije kao što su leci, brošure ili godišnja izvješća za zaposlene. Posebno su važne izvanredne publikacije koje se odnose na neke krizne situacije ili promjene u organizaciji koje treba obrazložiti zaposlenima. U pisane materijale spadaju i oglasne ploče (uglavnom namijenjene zaposlenima koji rade u proizvodnim pogonima i nemaju pristup elektronskoj pošti); oglasne ploče jednostavne su za održavanje i jeftine. Poster i slični materijali također se često rabe u komunikaciji, a pogodni su prilikom pokretanja nekog projekta, i kod potrebe da se učinkovito privuče pažnja zaposlenih i izazove njihova reakcija (primjerice da ih se pozove na sudjelovanje u istraživanju organizacijske klime i slično).

2.1.3. Elektronička komunikacija

U elektroničke medije spadaju video, audio mediji i internet/intranet. Video je atraktivan medij i prenosi poruku u kratkom vremenskom razdoblju. Pogodan je za poruke koje želimo da svi zaposleni vide, posebno u situacijama gdje postoji geografska raspršenost zaposlenika kompanije. Važna prednost video materijala je zadržavanje poruke u svijesti zaposlenika, a kako zaposleni uglavnom imaju naviku gledanja televizije, ovo je i medij koji je blizak većini pripadnika interne javnosti. Takva vrsta komunikacije također zadržava prednosti komunikacije licem u lice, jer nije lišena neverbalnog aspekta komunikacije. Snimke se mogu reproducirati nebrojeno puta, a sadržaj je u potpunosti kontroliran. S druge strane, kvalitetna video produkcija nije jeftina, a video medij ne omogućava interaktivnost.

3. POZADINA PROJEKTA „ŠTO BI TVOJI BEZ TEBE?“

Svaki odjel unutar kompanije HEINEKEN Hrvatska nosi različite rizike za sigurnost zaposlenika pa su, sukladno tome, propisana različita pravila ponašanja kako se njihovo zdravlje ne bi ugrožavalo i kako bi se izbjegle ozljede. Tako zaposlenici u odjelima proizvodnje piva, punionice i održavanja te energetike svakodnevno dolaze u kontakt s različitim kemikalijama i plinovima, borave u području povećane buke ili rade s lomljivim materijalima, zaposlenici u odjelu logistike dižu teške predmete ili obavljaju određene radnje na povišenom, dok oni iz Sektora prodaje većinu radnog vremena provedu u prometu. Zbog toga je nužno da se poštuju jasna i stroga pravila – nošenje zaštitne odjeće i opreme unutar proizvodnih postrojenja i na logističkim površinama, poštivanje prometnih oznaka, korištenje sigurnosnog pojasa u automobilima i slično.

Iako je kompaniji sigurnost na prvom mjestu, broj nesreća na radu u 2014. godini povećao se s jedne na četiri u odnosu na godinu prije. Dvije nesreće dogodile su se u Sektoru prodaje, a riječ je o prometnim nesrećama u kojima su sudjelovali zaposlenici kompanije, no oni ih nisu skrivili. Druge dvije nesreće dogodile su se u odjelu punjenja piva. Dva su glavna uzročnika ovih nesreća: nedovoljna svijest o sigurnosnim rizicima

te ponašanje pojedinaca. Porast broja nesreća i činjenica da je uzrok ljudski faktor potaknuli su kompaniju da pojača nadzor nad sigurnošću definiranjem najvažnijih sigurnosnih ponašanja za svaki odjel. To je bio glavni dio interne komunikacijske kampanje pod nazivom „Što bi tvoji bez tebe?“.

Za razliku od klasičnog pristupa koji bi formalno podsjećao na zakonsku obavezu pridržavanja propisa o sigurnosti na radu, ova komunikacijska kampanja trebala je objediniti informativnost i kreativnost te snažno djelovati na emocije zaposlenika.

Ciljevi projekta

Dugoročni cilj kampanje bio je svesti broj ozljeda i smrtonosnih nesreća na radu na nulu, dok su kratkoročni ciljevi bili:

- podići svijest zaposlenika o važnosti poštivanja pravila ponašanja i potaknuti sve dijelove organizacije da se uključe
- povećati znanje zaposlenika o toj temi i pozitivno utjecati na njihovo ponašanje vezano uz sigurnost na radnom mjestu.

4. PLANIRANJE I PRIPREMA PROJEKTA

Prisprema komunikacijske kampanje započela je u listopadu 2014. godine definiranjem strategije projekta, izradom kreativnog koncepta, pripremom svih komunikacijskih materijala, angažiranjem tzv. prvaka sigurnosti te snimanjem filma s djecom zaposlenika.

4.1. Definiranje strategije

Glavni izazov kampanje bio je osmisliti strategiju kojom bi se osiguralo da komunikacijske poruke o mjerama sigurnosti na radnom mjestu dođu do što većeg broja zaposlenika, izazovu njihov interes te pozitivnu povratnu reakciju. Klasičan pristup i komunikacijske poruke koje bi strogo formalno podsjećale na obavezu pridržavanja propisa nisu zadovoljavali kriterije kampanje: zahtijevala se inovativnost, edukativnost, ali i snažan emocionalni impuls koji bi naveo zaposlenike da komunikacijske poruke internaliziraju – prihvate ih kao osobne norme ponašanja koje im nisu samo nametnute vanjskim faktorima.

Kako odgovornost prema samome sebi ponekad nije dovoljan motiv da se pridržavamo određenih pravila ponašanja, odlučeno je da će komunikacija biti bazirana na pristupu u kojem se zaposlenike podsjeća na odgovornost prema bližnjima – u njihovim životima postoje osobe kojima je do njih stalo (obitelj, djeca, prijatelji, roditelji, ali i kolege i njihovi bližnji) pa je i zbog njih važno paziti na vlastitu sigurnost te sigurnost kolega na radnom mjestu. Uz uobičajene tiskane komunikacijske alate poput plakata, informativnih letaka, pisama zaposlenicima i elektroničke komunikacije na internim platformama koji su imali informativan karakter, odlučeno je izraditi i petominutni film s djecom zaposlenika koja bi govorila o važnosti sigurnosti na radnom mjestu. Film je identificiran kao inovativan alat koji, s djecom u glavnoj ulozi, višestruko doprinosi kampanji: uključivanje djece u internu komunikaciju na radnom mjestu neuobičajeno je, za-

poslenici sudjeluju u provedbi kampanje, povećava se interes i motivacija zaposlenika za širenjem komunikacije među kolegama te se izazivaju emocionalne reakcije, što ima veći utjecaj na buduće ponašanje.

Za njegovu je produkciju angažiran je Mladen Kušec, hrvatski pripovjedač i autor poznatih dječjih radijskih i televizijskih emisija. Mladen Kušec ima veliko i dugogodišnje iskustvo u radu s djecom, zna prilagoditi kompleksne teme razgovoru s njima te od njih dobiti originalne i domišljate odgovore na postavljena pitanja, a njegova su djela obilježila i djetinjstvo mnogih roditelja (i zaposlenika kompanije).

4.2. Osmišljavanje kreativnog koncepta



Slika 1. Kreativni koncept „Što bi tvoji bez tebe“ uz prateći vizual

Kako bi se kroz naziv, slogan i vizual kampanje direktno djelovalo na emocije zaposlenika, osmišljavanje kreativnog koncepta rezultiralo je nazivom kampanje „Što bi tvoji bez tebe?“ te sloganom „Radi i vrati se doma SIGURNO“. Upitna forma naziva kampanje trebala je potaknuti zaposlenike da se zaista zapitaju što bi njihovi bližnji bez njih, dok slogan podsjeća da o sigurnosti na radnom mjestu ovisi i siguran povratak kući. Kako bi se pojačao emocionalni aspekt koncepta, za glavni vizual kampanje odabrana je fotografija obitelji – ona asocira na bližnje, tj. sve one

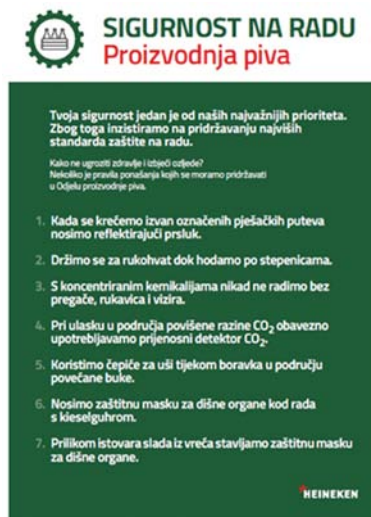
koji brinu o sigurnom povratku zaposlenika kući.

4.3. Izrada komunikacijskih materijala

Temeljem kreativnog koncepta izrađeni su plakati koji su sadržavali glavni vizual uz motivacijsku poruku: „Vodi brigu o svojoj SIGURNOSTI i sigurnosti kolega na radnom mjestu.“

Tvoja sigurnost jedan je od naših najvažnijih prioriteta. Zbog toga inzistiramo na pridržavanju najviših standarda zaštite na radu. Nemoj ugrožavati svoje zdravlje i izbjegni ozljede – poštuji pravila sigurnog ponašanja!“

Izrađene su pozadine za zaslone računala zaposlenika, plakati te leci s osnovnim pravilima ponašanja prilagođeni za svaki odjel: proizvodnju piva, punionicu i održavanje, energetiku, logistiku i prodaju te rad u uredima. Pravila ponašanja uključivala su



Slika 2. Primjer letka „Sigurnost na radu“

upute za kretanje po proizvodnom pogonu i uredima, rukovanje s kemikalijama i opasnim aparatima, upute za sigurno ponašanje u prometu, podizanje teških predmeta, korištenje zaštitnih naočala, odjeće, rukavica, maske ili čepića za uši i slično.

4.4. Angažiranje prvaka sigurnosti

Za prenošenje poruka o sigurnosti bili su zaduženi „prvaci sigurnosti“ – 30 zaposlenika iz različitih dijelova organizacije, koji imaju utjecaj na ljude i visoku svijest o važnosti sigurnog ponašanja. Za njih su bile napravljene posebne majice sa sloganom kampanje „Što bi tvoji bez tebe? Radi i vrati se doma SIGURNO“. Njihov je zadatak bio da na dan početka kampanje kolege iz svojih odjela informiraju o važnosti poštivanja pravila sigurnog ponašanja te im podijele letke s poželjnim ponašanjima.

4.5. Snimanje filma „Moj tata ima sigurnost“

Odjel ljudskih resursa te Odjel korporativnih komunikacija okupili su 13 djece starosti 3–7 godina te su u igraonici u Karlovcu organizirali snimanje filma pod nazivom „Moj tata ima sigurnost“. Mladen Kušec bio je zadužen za razgovor s djecom koja su kroz igru odgovarala na prilagođena pitanja o sigurnosti na radu. Na setu su se upoznali sa zaštitnom opremom (rukavicama, prslucima, naočalama, čepićima za uši...) koju njihovi roditelji koriste u radu i pokušavali odgonetnuti što čemu služi. Film je kombinirao njihove domišljate i šaljive odgovore, a uz elemente humora sadržavao je jaku emocionalnu poruku – djeca vole svoje roditelje i žele da im se sigurno vrate kući, a upravo su djeca razlog zbog kojeg se roditelji trebaju čuvati. Velika pažnja posvećena je upravo izradi filma (tijekom snimanja i montaže) – koristile su se dinamične izmjene kadrova i krupni planovi svakog djeteta, a priča se pažljivo gradirala kako bi na samom kraju ostavila jaki dojam.



Slika 3. Kadrovi filma „Moj tata ima sigurnost“

5. PROVEDBA KAMPANJE SIGURNOSTI NA RADU

Kampanja je započela u studenom kada su „prvaci sigurnosti“ kolegama podijelili letke s poželjnim ponašanjima te su s njima razgovarali o važnosti poštivanja pravila sigurnosti. Na frekventnim lokacijama u pivovari i prodajnim područjima postavljeni su plakati, a zaposlenike je na zaslonima računala dočekao vizual kampanje i poruka „Što bi tvoji bez tebe?“. Tijekom studenog i prosinca organizirane su online edukacije o sigurnoj vožnji te radionice o sigurnosti u svim odjelima organizacije. Na tim se treninzima radilo na interaktivan način kako bi se naučilo detektirati potencijalno opasne situacije i ponašanja koja mogu ugroziti sigurnost. Tako su zaposlenici osvijestili nesvjesne radnje kojima ugrožavaju sebe i kolege. Nakon uočavanja opasnih ponašanja i situacija, zaposlenici su vježbali ispunjavanje obrasca za prijavljivanje uočenih propusta. Na taj način kompanija HEINEKEN Hrvatska želi unaprijediti sigurnost – prepoznati i evidentirati opasne situacije kako bi ih spriječila u budućnosti.

Na radionicama su se također provodile i nagradne igre, a pitanja su bila povezana s lecima odnosno s poželjnim ponašanjima. Film je premijerno prikazan na kompanijskom sastanku u pivovari u Karlovcu, u uredu u Zagrebu, svim prodajnim područjima, a dostupan je i na intranetu. U internom časopisu objavljen je članak o kampanji.

6. EVALUACIJA PROJEKTA I ZAKLJUČAK

Kampanja je uspješno provedena tijekom studenog i prosinca 2014. među 300-tinjak zaposlenika. Pri tom je tiskano 750 letaka, postavljeno 15 postera u pet prodajnih područja gdje pivovara ima urede te je održano 10 radionica. Vrednovana je anketom među zaposlenicima te uključivanjem zaposlenika u različite programe u sklopu kampanje.

Od ukupno 329 zaposlenih, na anketu se odazvalo njih 165. Čak 88 posto ispitanih ocijenilo je kampanju vrlo dobrom/odličnom, dok je njih 97 posto potaknula da više razmišljaju o sigurnosti na poslu. Čak 97 posto pročitao je letak, a njih 96 posto smatra da je pridržavanje mjera zaštite na radu vrlo važno. Njih više od 80 posto razgovaralo je s kolegama o ovoj temi, a 94 posto potvrdilo je da ih je kampanja potaknula na pridržavanje obaveznih mjera zaštite na radu.



Slika 4. Istraživanje provedeno među zaposlenicima HEINEKENA Hrvatska

Angažirano je 30 zaposlenika – prvaka sigurnosti, a provedeno je ukupno 280 sati treninga na temu sigurnosti. U online edukaciji o sigurnoj vožnji sudjelovalo je 45 zaposlenika, tj. 85 posto onih za koje je ta edukacija obavezna. U online edukaciji o procesu prijavljivanja nezgoda, nesreća i uočenih propusta sudjelovao je 21 zaposlenik, tj. 75 posto onih za koje je ova edukacija obavezna. Film „Moj tata ima sigurnost“ je pogledalo oko 300 zaposlenika na kompanijskim sastancima ili intranetu, a naišao je na odlične reakcije zaposlenika

Za razliku od klasičnog pristupa zaposlenicima koji bi formalno podsjećao na zakonsku obavezu pridržavanja propisa o sigurnosti na radu, ova komunikacijska kampanja objedinila je informativnost i kreativnost te različite komunikacijske kanale kako bi se postigla što veća vidljivost i osviještenost zaposlenika. Kroz naziv, slogan i vizual kampanje direktno se djelovalo na emocije zaposlenika, a korištenje plakata i letaka pokazalo se učinkovito u privlačenju pažnje zaposlenih i izazivanju njihove reakcije. Film kao komunikacijski alat s djecom u glavnoj ulozi kampanju je nadogradio i doprinio njenoj uspješnosti i širenju među zaposlenicima poticanjem njihove komunikacije licem u lice. Zaposlenike se dodatno informiralo putem intraneta i ostalih internih komunikacijskih kanala te održavanjem radionica. Veliki odaziv za rješavanje ankete te njen dobar rezultat govori o uspješnosti kampanje kojom su ispunjeni svi početno zadani ciljevi, a zasigurno će poslužiti i kao dobar primjer integriranog strateškog pristupa za buduće projekte interne komunikacije.

REFERENCE

- Bratko Gašpić, Lj. (2010.) „Strateška uloga internih komunikacija u suvremenom poslovanju“, magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb.
- Holtz, S. (2004.) *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*, New York: AMACOM.
- Sowa, B.C. (2005.) „Internal communication“, u: Heath, R.L. *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, str. 430–433.
- Whitworth, B. (2006.) „Internal Communication“, u: Gills, T. L. (ur.) *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*, San Francisco, California: Jossey-Bass, str. 205–214.

ZA ODGOVORNO ODRASTANJE MLADIH FOR RESPONSIBLE YOUTH

Mr. sc. Ljudmila Bratko Gašpić

*HEINEKEN Hrvatska, Vukovarska 284, 10000 Zagreb,
ljudmila.bratko@heineken.com*

SAŽETAK

Prema podacima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, čak 93 posto djece do 18 godina bar je jednom konzumiralo alkohol, a jedna četvrtina dječaka te više od 20 posto djevojčica konzumiralo je nekoliko pića zaredom više puta mjesečno. Odgovorna konzumacija alkohola strateška je odrednica poslovanja kompanije HEINEKEN te njezina daleko najzahtjevnija obveza koja je istovremeno najvažnija za održivost industrije. Kompanija se odlučila usredotočiti na problem konzumiranja alkohola kod maloljetnika, te poslati poruku odnosno podsjetiti da maloljetnici ne bi smjeli konzumirati alkohol. Temeljeno na pretpostavci da su odnosi i komunikacija u obitelji jedan od glavnih faktora u oblikovanju budućeg ponašanja mladih, kao glavna ciljna skupina određeni su roditelji tinejdžera, posebno majke (35 do 50 godina). Strategija projekta „Za odgovorno odrastanje mladih“ podrazumijevala je komunikaciju prilagođenu majkama koristeći nekoliko alata. Kako bi se ključne informacije o ovom problemu objedinile te im se pojednostavio pristup, izrađena je specijalizirana podstranica na portalu žena.hr, odabranom da bude partner projekta zbog obuhvaćanja željene ciljne skupine. Podstranica je ujedno služila kao mjesto za objavu informativnih tekstova o odnosima i komunikaciji s tinejdžerima, kao i za online savjetovanje s psiholozima, chat za razmjenu iskustava te platforma za provođenje istraživanja među roditeljima. Organizirana je i panel rasprava na kojoj su sudjelovali partneri projekta (Psihološki centar TESA, žena.hr, HEINEKEN Hrvatska) te relevantni stručnjaci iz domene zdravstva. Za ambasadora projekta odabrana je Daniela Trbović, poznata televizijska voditeljica, ujedno i majka tinejdžera. Kompanija HEINEKEN Hrvatska organizirala je i radionicu za zaposlenike koji su roditelji tinejdžera. Tom su prilikom roditelji tinejdžera imali priliku razgovarati sa stručnjacima iz Psiholškog centra TESA o odnosu i komunikaciji s djecom po pitanju konzumacije alkohola. Projekt je evaluiran na nekoliko razina: brojem posjetitelja podstranice, brojem ljudi uključenih u online savjetovanje, rezultatima istraživanja na podstranici, brojem sudionika radionica za zaposlenike te medijskom pokrivenošću projekta. Tako je podstranica na portalu žena.hr u samo 6 mjeseci zabilježila više od 43.000 posjetitelja (users), a ukupno 219 posjetitelja sudjelovalo je u istraživanju. Tijekom 2014. projekt je popraćen s 37 objava u medijima (od čega je 14 advertorijala). Na radionicama za zaposlenike sudjelovalo je 12 osoba.

Ključne riječi: Heineken, maloljetnici, alkohol, savjetovanje, majke, odgoj

ABSTRACT

According to the Ministry of Science, Education and Sports, 93 percent of children up to 18 years of age consumed alcohol at least once, while one-quarter of boys and more than 20 percent of girls had consumed a few drinks in a row more than once a month. Responsible alcohol consumption is a strategic determinant of HEINEKEN company's business and its most challenging commitment that is, at the same time, the most important for the sustainability of the industry. Within this project, HEINEKEN's commitment to responsible alcohol consumption extended to a zero tolerance attitude towards underage drinking. Based on the assumption that the relationships and communication within the family are one of the major factors in shaping the future behaviour of young people, parents of the teenagers especially mothers (35 to 50) were set as the target group. The strategy of the project "For Responsible Youth" implied a personalized communication to them using several tools. To simplify key information of the project and increase their availability, company created a specialized microsite on the portal žena.hr that was selected as a partner of the project due to the coverage of the desired target group. Microsite has also served as a place to publish informative articles on relationships and communicate with teenagers, for online counselling with psychologists, for exchange of experiences through live chat and as a platform for conducting research among parents. The company also organized a panel discussion on this issue. Participants were project partners' representatives (Psychological Centre TESA, žena.hr, HEINEKEN Hrvatska) and relevant experts in the domain of health. The ambassador of the project was Daniela Trbović, popular TV presenter who is also a mother of a teenager. HEINEKEN Hrvatska also organized a workshop for employees who are parents of teenagers where they had the opportunity to talk with experts of the Psychological Centre TESA about the relationship and communication with children on the issues of alcohol consumption. The project was evaluated at several levels: the number of microsite visitors, the number of people involved in the online consultation, the results of research on a microsite, the number of participants of workshops for employees and media coverage of the project. Thus, the microsite on the portal žena.hr recorded more than 43,000 users in only 6 months, while a total of 219 visitors took part in the survey. During 2014 the project was accompanied with 37 articles in the media (of which 14 advertorials). 12 employees participated in the workshop

Key words; Heineken, underage, alcohol, counselling, mothers, parenting

1. UVOD

Mladi ljudi, posebno adolescenti, izloženi su mnogim izazovima i odlukama koje im posredno i neposredno utječu na život i budućnost. Jedna od situacija s kojom se susreću je konzumiranje alkohola, izvan, a u nekim slučajevima i unutar obiteljskog doma. Zloupotreba alkohola problematična je situacija s kojom se roditelji tinejdžera sve češće susreću – izloženi pritisku vršnjaka, mladi često ne znaju kako reagirati i koji stav zauzeti, a odnosi i komunikacija s roditeljima presudan su faktor koji će u takvim okolnostima utjecati na njihovo ponašanje.

Kompanija HEINEKEN Hrvatska, kao proizvođač alkoholnih pića, svjesna je svoje odgovornosti te provodi različite projekte i kampanje kojima šalje jasnu poruku da maloljetnici ne bi smjeli konzumirati alkohol, među kojima je i projekt „Za odgovorno odrastanje mladih“.

Zakonskim odredbama u Republici Hrvatskoj prodaja i usluživanje, odnosno konzumiranje alkohola i drugih alkoholnih pića zabranjuje se osoba mlađim od 18. godina, dok se učestalo konzumiranje alkoholnih pića na javnom mjestu zabranjuje Zakonom o prekršajima protiv javnog reda i mira (Zakon o trgovini, NN br. 87/08, 96/08, 116/08, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN br. 138/06, Zakon o prekršajima protiv javnog reda i mira, NN br. 5/90, 30/90, 47/90). Također je zakonskim odredbama zabranjeno reklamiranje alkoholnih pića (Zakon o hrani, NN br. 46/07, 55/08).

Tako Zakon o trgovini, NN br. 87/08, 96/08, 116/08 u trgovini na malo zabranjuje prodaju alkoholnih pića i drugih pića koja sadrže alkohol osobama mlađim od 18 godina. Isti članak zakona kaže da na svim prodajnim mjestima na kojima se prodaju alkoholna pića i pića koja sadrže alkohol mora biti istaknuta oznaka o zabrani njihove prodaje osobama mlađim od 18 godina.

Prema Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti, NN br 138/06, zabranjeno je usluživanje odnosno dopuštanje konzumiranja alkoholnih pića u ugostiteljskom objektu osobama mlađim od 18 godina. U ugostiteljskim objektima u kojima se uslužuju alkoholna pića, mora na vidljivom mjestu biti istaknuta oznaka o zabrani usluživanja, odnosno konzumiranja alkoholnih pića osobama mlađim od 18 godina. Također, ovaj zakon propisuje kako nadzor nad zabranom usluživanja odnosno dopuštanja konzumiranja alkohola osobama mlađim od 18 godina provode i policijski službenici ministarstva nadležnog za unutarnje poslove (u daljnjem tekstu: policijski službenici).

Isti zakon kaže kako će se novčanom kaznom od 5.000,00 do 100.000,00 kuna kazniti za prekršaj pravna osoba, ako uslužuje odnosno dopušta konzumiranje alkoholnih pića u ugostiteljskom objektu osobama mlađim od 18 godina, u ugostiteljskim objektima u kojima se uslužuju alkoholna pića ne istakne na vidljivom mjestu oznaku o zabrani usluživanja, odnosno konzumiranja alkoholnih pića osobama mlađim od 18 godina, ili ako uslužuje alkoholna pića protivno propisanoj zabrani.

O navikama maloljetnika napravljena su različita istraživanja o čemu govori iduće poglavlje.

2. ISTRAŽIVANJA O NAVIKAMA MALOLJETNIKA

Već godinama se provode različita istraživanja konzumacije alkoholnih pića, a čiji rezultati pokazuju porast pijenja alkohola posebno među mladima. Nažalost, mladi ljudi i maloljetnici mogu biti izloženi negativnim utjecajima. Mladi često piju u kući, u društvu i pod nadzorom roditelja ili starijih rođaka, a u većini slučajeva takve navike pijenja sve su učestalije u skupini vršnjaka vikendom i izvan kuće.

Prema podacima ESPAD-ova (European School Survey Project on Alcohol and Other Drugs) istraživanja koje se od 1995. godine u četverogodišnjim razmacima provodi u Hrvatskoj, trendovi učestalosti pijenja u snažnom su porastu. Dječaci i dalje više piju, međutim zamjetno je povećanje učestalosti pijenja kod djevojčica. Prema podacima iz 2011. godine, u Hrvatskoj su svi pokazatelji pijenja viši od prosjeka zemalja koje su uključene u projekt ESPAD, čije je istraživanje provedeno na nacionalno reprezentativnom uzorku učenika koji u godini istraživanja navršavaju 16 godina. Rezultati iz 2011. godine su pokazali da je 85 posto učenika u Hrvatskoj barem jednom pilo alkohol, a u posljednjih 30 dana (od kada se istraživanje provodilo) 66 posto. Da se u posljednjih mjesec dana barem jednom opilo izjavilo je 24 posto mladića i 17 posto djevojaka, a neumjereno (pet ili više pića zaredom) je u posljednjih 30 dana pilo 59 posto mladića i 48 posto djevojaka, što Hrvatsku svrstava na visoko treće mjesto na ljestvici 36 zemalja u kojima je istraživanje provedeno.

Konzumiranje alkohola prepoznato je kao jedan od problema s kojima se susreću djeca i adolescenti u Hrvatskoj. Prema podacima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta iz 2013. godine, čak 93 posto djece do 18 godina bar je jednom konzumiralo alkohol, a jedna četvrtina dječaka te više od 20 posto djevojčica konzumiralo je nekoliko pića zaredom više puta mjesečno.

Istraživanje koje su zajednički proveli Ministarstvo unutarnjih poslova i Ministarstvo zdravlja 2013. godine na uzorku od 4.904 učenika 8. razreda pokazalo je da je njih 81 posto konzumiralo alkohol najmanje jednom ili više puta u životu, dok je svaki deveti učenik 8. razreda konzumirao alkoholna pića 40 ili više puta. Isto istraživanje pokazalo je da učenici najčešće konzumiraju alkohol u okviru vlastitog doma, a zatim kod prijatelja, u ugostiteljskim objektima te na javnim površinama.

3. PLANIRANJE PROJEKTA „ZA ODGOVORNO ODRASTANJE MLADIH“

Kompanija HEINEKEN Hrvatska različitim inicijativama aktivno promiče odgovorno konzumiranje alkohola interno i eksterno.

Kompanija se odlučila usredotočiti na problem konzumiranja alkohola kod maloljetnika promičući nultu toleranciju za maloljetničku konzumaciju. „Za odgovorno odrastanje



Slika 1. Logo projekta „Za odgovorno odrastanje mladih“

mladih“ projekt je kojim se želi promicati odgovorno konzumiranje alkohola te poslati jasna poruka da maloljetnici ne bi smjeli konzumirati alkohol. Kompanija HEINEKEN Hrvatska pokrenula ga je u suradnji s portalom žena.hr i Psihološkim centrom TESA s ciljem informiranja roditelja i pružanja stručne pomoći s obzirom da oni imaju značajan utjecaj na razvoj adolescenata.

3.1. Smjernice na razini kompanije HEINEKEN

Odgovorna konzumacija alkohola strateška je odrednica poslovanja kompanije HEINEKEN te njezina daleko najzahtjevnija obveza koja je istovremeno najvažnija za održivost industrije. Pozitivan utjecaj piva u društvu imperativ je kompanije na kojoj leži velika odgovornost kada je u pitanju problem zlouporabe alkohola. HEINEKEN Hrvatska aktivno promiče odgovornu konzumaciju alkohola te se protivi zlouporabama putem samoregulacije marketinških aktivnosti kompanije. To je dugoročno važno za promicanje i održavanje slobode naših brandova te osiguranja da pivo ostane društveno prihvatljiv proizvod. Stoga je u izravnom poslovnom interesu kompanije osigurati da sve marketinške aktivnosti i marketinška komunikacija budu odgovorne i u skladu s Kodeksom odgovorne marketinške komunikacije kompanije HEINEKEN. Temeljni principi odgovorne marketinške komunikacije kompanije su da kod planiranja marketinških aktivnosti uvijek treba uzeti u obzir društvenu odgovornost tvrtke te da se svaki oblik marketinškog komuniciranja treba pridržavati društveno-ekonomskih načela poštene konkurencije i etičnog ponašanja u poslovanju. Kada su u pitanju testiranje i promocije proizvoda kompanije HEINEKEN, pivo se nikada ne smije nuditi maloljetnim osobama, čak ni uz suglasnost njihovih roditelja, odnosno skrbnika.

Kompanija HEINEKEN na globalnoj je razini izdala smjernice za odgovornu marketinšku komunikaciju „Kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja“ među kojima je posebna pažnja posvećena konzumaciji alkohola među maloljetnicima, a kojih se moraju pridržavati sve njezine članice. Tako komercijalna komunikacija kompanije nikada ne smije biti usmjerena maloljetnicima, a promoviranje piva preporučuje se samo u onim medijima, na televizijskim programima ili događanjima gdje je razumno očekivati osobe starije od 18 godina. Smjernice zabranjuju korištenje predmeta, slika, simbola, boja, fiktivnih likova ili stvarnih osoba koje se mogu povezati s djecom i maloljetnicima. Također, vanjsko oglašavanje ograničeno je postavljanjem plakata barem 150 metara od osnovne ili srednje škole te dječjih igrališta. Službene internetske stranice kompanije i njenih brandova moraju imati jasnu oznaku zabrane pristupa maloljetnicima – posjetitelji moraju unijeti datum i godinu rođenja, a pristup je onemogućen svima mlađima od 18 godina. Smjernice također nalažu da se prilikom sponzoriranja događanja mora voditi računa o tome da je barem 70 posto očekivanih posjetitelja punoljetno.

Kompanija HEINEKEN također potiče partnerstva u cilju borbe protiv zlouporabe alkohola, uključujući i njegovu konzumaciju među maloljetnicima. Cilj ovih partnerstava, koja su važan alat društvene odgovornosti kompanije, je usmjerenim intervencijama smanjiti štetu koju zlouporaba alkohola može uzrokovati. Pritom je naglasak na mjerenju konkretnih rezultata te dugoročnog utjecaja koji takva partnerstva imaju.

3.2. Partneri projekta „Za odgovorno odrastanje mladih“

Kao partneri projekta odabrani su Psihološki centar TESA čija je uloga bila osigurati stručnu pomoć i savjet te portal žena.hr koji je obuhvatio glavnu ciljnu skupinu – majke tinejdžera.

3.2.1. Psihološki centar TESA

Psihološki centar TESA je udruga koja kontinuirano djeluje 24 godine, promovirajući mentalno zdravlje, težeći boljitku i kvaliteti življenja stanovnika cijele Hrvatske. Centar TESA nudi psihološka savjetovanja putem telefona, interneta ili uživo, provodi psihoedukaciju te se bavi izvedbom projekata za prevenciju mentalnih problema. Psihološku pomoć pružaju dežurni stručnjaci – psiholozi koji su dostupni svakog radnog dana na telefonskim linijama, kao i putem web stranica (e-maila). Savjetovanje u centru TESA se odnosi i na ljude koje muče emocionalni problemi, neuspjesi, nisko samopoštovanje, suicidalne ideje, narušeni obiteljski odnosi i konflikti, problemi u učenju kao i vršnjačko nasilje. Programi i projekti kojima se centar TESA bavi su uglavnom orijentirani na adolescentne i njihovo odgovorno ponašanje, borbu protiv vršnjačkog i obiteljskog nasilja itd. Stručni psiholozi i psihoterapeuti organiziraju manifestacije, radionice i vježbe, razne demonstracije te potiču posjetitelje na sudjelovanje u psihološkim testiranjima.

3.2.2. Portal žena.hr

Nezavisni ženski portal žena.hr pokrenula je Petra Novosel Balaško 2006.godine. Uz devet raznovrsnih rubrika, ciljana skupina ovog portala je ženska populacija (bilježi se više od 80% posjetiteljica) i to dobne skupine 20 – 45 godina. Portal broji oko 50.000 registriranih korisnika i korisnica s kojima je omogućena komunikacija putem foruma, savjetovališta, recenzija i blogova. Od 2015. godine portal nosi znak SUPERBRANDS (pouzdanost, kvaliteta, razlika, emotivni učinak).

3.3. Strategija projekta „Za odgovorno odrastanje mladih“

Prema izvještaju agencije GFK Roper Youth iz 2012. godine, više od 70 posto mladih ljudi istaknulo je da njihovi roditelji imaju najveći utjecaj pri donošenju odluka važnih uz konzumaciju alkohola. Temeljeno na pretpostavci da su odnosi i komunikacija u obitelji jedan od glavnih faktora u oblikovanju budućeg ponašanja mladih, kao glavna ciljna skupina određeni su roditelji tinejdžera, posebno majke (35 do 50 godina). Ovim projektom šalje se jasna poruka da maloljetnici ne bi smjeli konzumirati alkohol, a ujedno se roditeljima pružaju korisne informacije i stručna pomoć. Strategija projekta „Za odgovorno odrastanje“ podrazumijevala je prilagođenu komunikaciju roditeljima tinejdžera – posebno majkama – koristeći nekoliko alata. Kako bi se ključne informacije o ovom problemu objedinile te se im pojednostavio pristup, odlučeno je izraditi specijaliziranu podstranicu na portalu žena.hr, odabranom da bude partner projekta zbog obuhvaćanja željene ciljne skupine. Podstranica je ujedno služila kao mjesto za objavu informativnih tekstova o odnosima i komunikaciji s tinejdžerima; kao i za online savjetovanje s psiholozima, chat za razmjenu iskustava te platforma za provođenje

istraživanja među roditeljima. Također, organizirana je i panel rasprava na kojoj su sudjelovali partneri projekta (Psihološki centar TESA, žena.hr, HEINEKEN Hrvatska) te relevantni stručnjaci iz domene zdravstva. Za ambasadora projekta odabrana je Daniela Trbović, poznata televizijska voditeljica koja je ujedno i majka tinejdžera.

3.4. Ciljevi projekta „Za odgovorno odrastanje mladih“

Ciljevi projekta bili su:

- Promoviranje odgovorne konzumacije alkohola
- Promoviranje nulte tolerancije za konzumiranje alkohola među maloljetnicima
- Pružanje podrške i savjetovanje roditelja tinejdžera o odgoju i prevenciji zlorabe alkohola u tinejdžerskoj dobi na online platformi
- Pružanje informacija o negativnim učincima konzumacije alkohola u tinejdžerskoj dobi
- Informiranje opće javnosti o problemu maloljetničke konzumacije te načinima na koji se kroz odgoj i komunikaciju može utjecati na prevenciju tog problema kroz 20-ak medijskih objava i advertorijala
- Privlačenje više od 15,000 posjetitelja podstranice u prvih šest mjeseci projekta

4. PROVEDBA PROJEKTA „ZA ODGOVORNO ODRASTANJE MLADIH“

U suradnji s partnerima - portalom žena.hr i Psihološkim centrom TESA, kompanija HEINEKEN Hrvatska na samom kraju 2013. predstavila je projekt „Za odgovorno odrastanje mladih“ koji je trajao cijelu 2014 te obuhvatio nekoliko aktivnosti.

4.1. Podstranica na portalu žena.hr



Slika 2. Posebna podstranica projekta na portalu žena.hr

Posebna podstranica na portalu žena.hr (na adresi <http://zena.hr/za-odgovorno-odras-tanje-mladih>) predstavljena je prilikom pokretanja projekta. Osim relevantnih informacija i edukativnih članaka, ova platforma omogućila je savjetovanje sa stručnjacima, psiholozima Psihološkog centra TESA kojima su posjetitelji mogli postaviti pitanja i

dileme vezane uz npr. konzumaciju alkohola u tinejdžerskoj dobi, postavljanje odgojnih granica te stvaranje i održavanje kvalitetnih odnosa sa svojim tinejdžerima. Tijekom trajanja projekta, na podstranici se provodilo i istraživanje stavova posjetitelja o problemu maloljetničke konzumacije alkohola te uspješnosti koncepta podstranice.

4.2. Panel rasprava

U suradnji s partnerima projekta i Večernjim listom kao medijskim pokroviteljem, u rujnu 2014. održana je panel rasprava na temu zlouporabe alkohola među maloljetnicima. O tome su razgovarale dr. sc. Dubravka Šimunović, profesor rehabilitator sa Zdravstvenog veleučilišta Zagreb te predstavnice partnera projekta Tanja Dejanović Šagadin, psihologinja Psihološkog centra Tesa, Petra Novosel, urednica portala žena.hr te Ljudmila Bratko Gašpić, rukovoditeljica korporativnih komunikacija kompanije HEINEKEN Hrvatska. Neki od zaključaka panel rasprave bili su da je uloga roditelja ključna u sprječavanju konzumacije alkohola kod maloljetnika te da komunikacija između roditelja i adolescenata, kao i izgradnja kvalitetnih odnosa, igraju važnu ulogu u rješavanju ovog društvenog problema. Sudionici su se osvrnuli i na važnost uloge sustava obrazovanja te odgovornosti koju kompanija HEINEKEN Hrvatska, kao proizvođač piva, ima. Također, predstavljeni su i rezultati istraživanja portala žena.hr koje je pokazalo da je podstranica odlično prihvaćena od strane roditelja te je dan uvid u njihova najčešća pitanja i najčitanije teme. Ulogu moderatorice preuzela je popularna televizijska voditeljica Daniela Trbović, ambasadorica projekta.

4.3. Kampanje publiciteta

Nakon početka projekta provedena je kampanja publiciteta na širu medijsku listu, nakon čega su objavljeni advertorijali u najčitanijim ženskim časopisima kako bi tema obuhvatila važnu ciljnu skupinu – majke. Panel rasprava popraćena je objavama u kanalima medijskog partnera (Večernji list), a popratili su je i mnogi drugi mediji. Na partnerskom portalu žena.hr periodično su pripremani i objavljujani tekstovi na ovu temu, a ovo partnerstvo popraćeno je i intenzivnom internom komunikacijom na razini HEINEKENA Hrvatska (interni časopis, intranet...).



Slika 3. Primjeri advertorijala u najčitanijim ženskim časopisima i partnerskim medijima



4.4. Ambasador projekta

Kao ambasadora projekta odabrana je Daniela Trbović, poznata televizijska voditeljica koja je ujedno i majka tinejdžera. Daniela je podržala projekt kroz različite aktivnosti: kao moderatorica sudjelovala je u panel raspravi, njezine izjave bile su uključene su u komunikacijske materijale projekta, a s njom je napravljen i intervju o odgoju tinejdžera i svim izazovima koje on donosi.



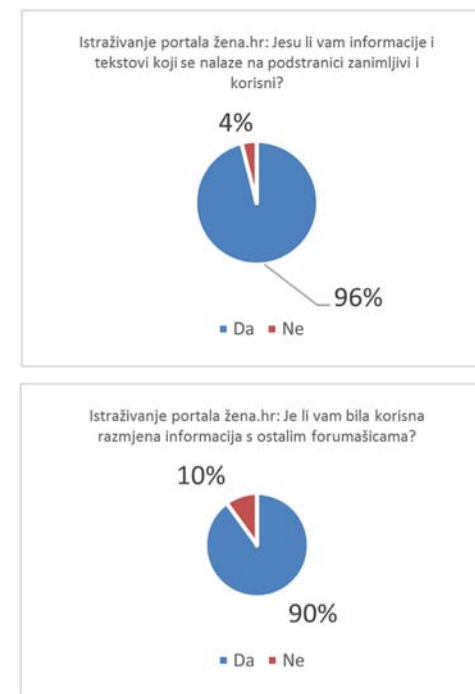
Slika 4. Daniela Trbović odabrana je za ambasadoricu projekta

4.5. Ostale aktivnosti

Kompanija HEINEKEN Hrvatska organizirala je i radionicu za zaposlenike koji su roditelji tinejdžera. Tom su prilikom roditelji tinejdžera imali priliku razgovarati sa stručnjacima iz Psihološkog centra TESA o odnosu i komunikaciji s djecom o pitanjima konzumacije alkohola.

5. EVALUACIJA PROJEKTA „ZA ODGOVORNO ODRASTANJE MLADIH“

Projekt je evaluiran na nekoliko razina: brojem posjetitelja podstranice, brojem ljudi uključenih u online savjetovanje, rezultatima istraživanja na podstranici, brojem sudionika radionica za zaposlenike te medijskom pokrivenošću projekta. Tako je podstranica na portalu žena.hr u samo 6 mjeseci zabilježila je više od 20.000 posjetitelja, a ukupno 219 posjetitelja sudjelovalo je u istraživanju. Gotovo 72 posto ispitanika smatra da maloljetnici nikako ne bi smjeli konzumirati alkohol, dok je 70 posto ispitanika, koji su roditelji, razgovaralo sa svojim djetetom o alkoholu. Istraživanje je pokazalo odličnu prihvaćenost online savjetovališta – 96 posto ispitanika koji su posjetili stranicu je reklo da im je sadržaj bio koristan i zanimljiv, a isto tako njih 96 posto bi preporučilo stranicu.



Slika 5. Istraživanje portala žena.hr

Pitanja koja su roditelji postavljali različita su, no mogu se izdvojiti 2 najčešća problema za koja su roditelji tražili savjet: komunikacijski problemi između roditelja i djece tinejdžera te izlasci (kako odrediti pravila, loše društvo, alkohol). Budući da je prvi problem bio dominantan, većina roditelja ima problem u komunikaciji sa svojom djecom, što potvrđuje i lista najčitanijih članaka:

1. Ja poruke i asertivne poruke – kako poboljšati komunikaciju u obitelji
2. Danijela Trbović: Djecu moramo pripremiti da budu zrele i odgovorne osobe
3. Slika o sebi i samopoštovanje djece i mladih
4. Kako razgovarati s tinejdžerom?
5. Izgradite odnos povjerenja sa svojim tinejdžerom

Tijekom 2014. projekt je popraćen s 37 objava u medijima (od čega je 14 advertorijala). Na radionicama za zaposlenike sudjelovalo je 12 osoba.

Evaluacija projekta pokazuje kako među roditeljima postoji zabrinutost vezana za konzumiranje alkohola maloljetnika te da postoji potreba za savjetom stručnjaka i dodatnom edukacijom putem informativnih članaka na portalu žena.hr. Iz ovih razloga projekt se nastavio i u 2015. godini.

6. ZAKLJUČAK

Projekt „Za odgovorno odrastanje mladih“ ističe se svojim višedimenzionalnim pristupom problemu maloljetničke konzumacije alkohola. Jedna od posebnosti bila je kreiranje interaktivnog pristupa – osmišljavanje i implementacija platforme koja omogućuje direktno obraćanje ciljnim skupinama uz mogućnost dobivanja povratne informacije. Na taj način upravo oni koji se s ovim problemom susreću u svakodnevnicima imaju priliku kreirati sadržaj i razmjenjivati iskustva te omogućiti uvid u stvarne životne situacije. Osim suradnje s relevantnim partnerima i dionicima, u skretanju pažnje na problem konzumacije alkohola među maloljetnicima, angažman Daniele Trbović kao ambasadorice projekta i majke tinejdžera svakako je doprinio podizanju svijesti među primarnom ciljnom skupinom.

REFERENCE

GfK (2015) GfK Roper Youth Report Influences on Youth Decisions about Drinking. Tri-Town Council, <http://www.tritowncouncil.org/wp-content/uploads/InfluencesOnYouthsDecisionsAboutDrinking.pdf> (stranica posjećena: 23. rujna 2015.).

MUP (2015) Rezultati zajedničkog nacionalnog istraživanja Ministarstva unutarnjih poslova i Ministarstva zdravlja u okviru projekta Zdrav za 5. http://www.mup.hr/User-Docs/Images/Zdrav_za_5_-_INFO_za_GRP%5B1%5D.pdf (stranica posjećena: 23. rujna 2015.).

Narodne novine (2008) Zakon o trgovini, NN br. 87/08, 96/08, 116/08, <http://europski-fondovi.eu/sites/default/files/Zakon%20o%20trgovini.pdf>

Narodne novine (2006). Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti. NN br. 138/06, http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2006_12_138_3111.html

Tesa psihološki centar <http://www.tesa.hr/> (stranica posjećena: 10. rujna 2015.)

Žena.hr <http://zena.hr/> (stranica posjećena: 10. rujna 2015.)

STARI DOP JE MRTAV, VRIJEME JE ZA NOVI DOP **THE OLD CSR IS DEAD, THE TIME HAS COME FOR** **THE NEW CSR**

Mr. sc. Miljenko Cimeša

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

Andreja Pavlović

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

SAŽETAK

Dosadašnji pristup društveno odgovornom poslovanju (stari DOP) ne može ponuditi odgovore na sve dublju globalnu ekološko-društveno-ekonomsku krizu. Stoga je nužna potraga za novim pristupom (novi DOP). Prvi korak na tom putu predstavlja analiza dubljih pokretačkih sila koje su oblikovale dosadašnju praksu društveno odgovornog poslovanja. Na temelju rezultata te analize predložen je model novog DOP-a (koji se zasniva na ekološkoj svijesti i sustavnom načinu razmišljanja). Prijelaz iz starog u novi DOP zahtijeva pokretanje procesa transformacije organizacija (promjene ne samo na razini strategije, nego i organizacijske kulture, kao i organizacijske svrhe) Ključna pokretačka snaga procesa transformacije organizacije su društveno odgovorni lideri (DOL). U radu se polazi od teze kako društveno odgovorno poslovanje nije moguće bez društveno odgovornih lidera. Stoga razvoj društveno odgovornih lidera predstavlja preduvjet usvajanja novog DOP-a. Pri izradi rada korištena je analiza znanstveno-stručne literature o teoriji i praksi DOP-a, o liderstvu, kao i o sadašnjem stanju u globalnom i lokalnom ekološko-društveno-ekonomskom kontekstu. Iz analize izvještaja o društveno odgovornom poslovanju izabranog uzorka domaćih tvrtki proistekli su uvidi o praksi DOP-a kod nas. Na temelju 'modela ledenjaka' sagledani su dublji uzroci (tj. sistemska struktura, mentalni modeli i razina svijesti) koji utječu na postojeću praksu. Rezultat rada su prijedlozi za model novog DOP-a, transformacije organizacije, kao i razvoja DOP-a.

Ključne riječi: stari DOP, novi DOP, ekološka i društveno-ekonomska kriza, transformacija organizacije, društveno odgovorno liderstvo

ABSTRACT

Current approach to Corporate Social Responsibility cannot provide adequate response to ever deeper global ecological and socio-economic crisis. Therefore, the search for a new approach to corporate social responsibility is necessary. The first step on this path is an analysis of driving forces that shaped current corporate social responsibility practice. The results of such analysis represent a base for proposing a model of new CSR (which is based on eco-system awareness and system thinking). The transition from the old to new CSR will require transformation of organizations (i.e. changes not only of strategy, but also organizational culture and purpose). Socially responsible leaders are expected to be key agents in implementation of transformation processes. Therefore, the development of socially responsible leaders is crucial for adoption of the new CSR concept. In elaboration of this paper the authors analysed available literature on the current CSR theory and practice, leadership, as well as current events in both global and local ecological and socio-economic context. Analysis results provide insights in the current CSR practice elsewhere and in Croatia. Following the "iceberg model", deeper causes of the current status are presented (system structure, mental models and awareness), which affect current CSR practice. The outcome of the paper is presentation of a new CSR model, organizational transformation and development of socially responsible leaders.

Key words: old CSR, new CSR, ecological and socio-economic crisis, organizational transformation, socially responsible leadership

1. UVOD

Suvremena društva suočavaju se s izazovima bez presedana u povijesti ljudskog društva. Izvještaji o ključnim ekonomskim, ekološkim, i društvenim trendovima upućuju da bi nastavak uobičajenog načina poslovanja (*business as usual*) mogao imati katastrofalne posljedice po ljudsko društvo. Stoga su sve češći i glasnjiji zahtjevi za pokretanjem procesa dubokih promjena na svim razinama društva u okviru novog modela upravljanja, tranzicijskog menadžmenta, koji nastoji prevladati sukob između dugoročnih imperativa i kratkoročnih preokupacija (Kemp i Loorbach, 2006:125), s kojima se bez iznimke suočavaju lideri svih organizacija. Jedan od mogućih odgovora na te izazove na razini kompanija je društveno odgovorno poslovanje. To je koncept koji se posljednjih godina snažno razvija u teoriji i praksi, ali ga i dalje prate nejasnoće, od različitih definicija i interpretacija do različitih dimenzija primjene u praksi. Prema Druckeru (1992.) bilo koja pluralistička institucija¹ snosi odgovornost za svoj utjecaj – na ljude, na zajednicu, na društvo u cjelini. Međutim, on isto tako postavlja pitanje postupaju li one neodgovorno ako idu dalje od onog utjecaja koji je potreban za uspješno obavljanje posla, a ako da, hoće li to umanjiti njihovu sposobnost da uspješno obavljaju svoj posao. U tom smislu i najnovija definicija Europske komisije (2011.) definira društveno odgovorno poslovanje kao preuzimanje odgovornosti kompanija za svoj utjecaj na društvo. Jasniju sliku nejasnoća koje prate koncept društveno odgovornog poslovanja donosi i tablica 1. Njome je Dahlsrud (2008.) grupirao definicije² društveno odgovornog poslovanja u okviru pet dimenzija, s obzirom na učestalost njihova pojavljivanja u definicijama.

Tablica 1. Definicije društveno odgovornog poslovanja u okviru pet dimenzija

Dimenzija	Definicija je pripisana dimenziji ako se odnosi na	Primjeri izraza
Okolišna	Prirodu i okoliš	'čišći okoliš' 'vođenje računa o okolišu' 'ekološka pitanja u poslovanju'
Društvena	Odnos između biznisa i društva	'doprinos boljem društvu' 'ugrađivanje društvenih pitanja u poslovanje' 'razmatranje punog opsega vlastitih utjecaja na zajednice'
Ekonomska	Društveno-ekonomski ili financijski aspekti, uključujući DOP u smislu poslovanja	'doprinos ekonomskom razvoju' 'očuvanje profitabilnosti' 'poslovanje'
Odnosna	Javnost ili skupine javnosti	'interakcija s različitim skupinama javnosti' 'kako organizacije uzajamno djeluju sa svojim zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i zajednicama'
Dobrovoljna	Aktivnosti koje ne propisuje zakon	'utemeljeno na etičkim vrijednostima' 'preko zakonom propisanih obaveza' 'dobrovoljno'

¹ Pluralističke institucije mogu biti sveučilište, poduzeće, sindikat, bolnica...

² U analizi je korišteno ukupno 37 DOP definicija od 27 autora, većinom iz Europe i SAD-a. Definicijama je obuhvaćeno vremensko razdoblje od 1980. do 2003.

Od svih dimenzija, u definicijama su najzastupljenije odnosna i društvena dimenzija, a najmanje okolišna, za što Dahlsrud kao moguće razloge navodi to što ova dimenzija nije bila uključena u prve definicije DOP-a i što se ona izričito u njima ne spominje, iako se smatra sastavnim dijelom DOP-a (na primjer, Europska komisija u svojoj definiciji DOP-a spominje samo utjecaj na društvo, ali pojašnjava da se njime podrazumijeva i utjecaj na ekonomiju i okoliš).

Nejasnoće koje prate koncept DOP-a dovele su do toga da se kompanije koje tvrde da posluju na društveno odgovoran način često kritizira da zapravo poduzimaju 'vježbu odnosa s javnošću' koja im služi za poboljšanje imidža kompanija i zamagljivanje javnosti. Franketal (2001.) tako definira nekoliko karakteristika koje bi DOP morao zadovoljiti kako ga se ne bi smatralo 'pronaskom odnosa s javnošću':

- Zajednički shvaćena definicija (unutar i između kompanija)
- Zajednički skup usporednih učinaka (eng. *benchmark*) za mjerenje postignuća DOP-a
- Uspostavljeni procesi kao bi se omogućilo postizanje učinaka
- Interni sustav praćenja
- Vanjska provjera od ovlaštenog tijela

U tom su smislu mnoge kompanije, a među prvima Nike³ i Shell⁴, suočene s ovim kritikama, počele mijenjati ili uvoditi interne procese i mjeriti pozitivne i negativne učinke svojih aktivnosti. U međuvremenu sve veći broj kompanija počinje objavljivati izvještaje o DOP-u. Izvještavanje, iako još uvijek najvećim dijelom dobrovoljno⁵, iz godine u godinu bilježi trend rasta. Prema Coppoli (2015.), tijekom posljednjih godina sve veći broj vodećih kompanija s liste S&P 500 objavljuje izvještaje o DOP-u. Trend rasta prisutan je iz godine u godinu. Tako je 2011. izvještaje objavilo tek 20 posto kompanija, već 2012. postotak se udvostručuje na 53 posto, a 2013. i 2014. taj postotak raste na 72 odnosno 75 posto.

Međutim, čak ni izvještavanje na temelju usporednih pokazatelja učinkovitosti, nije obrana od mogućih optužbi za korištenje društveno odgovornog poslovanja kao 'vježbe odnosa s javnošću'. Pokazuje to i najnoviji slučaj Volkswagena vezano uz optužbe za lažiranje informacija o emisijama iz TDI dizelskih motora. Cohen (2015.) tako ističe da prvo što mnogi ljudi kažu je: „Konačno je dokazano, ovo je kraj DOP-a. Pogledajte samo zadnji Volkswagenov izvještaj o održivosti. Kakvo rasipanje papira. Ovo samo dokazuje da je DOP veliki gubitak vremena. Ovo je pravi trenutak da se ponovno usmjerimo na biznis i iz održivosti izostavimo odnose s javnošću“.

U takvom kontekstu izjava Bakkera, predsjednika Svjetskog poslovnog savjeta za održivi

3 Uvjeti rada u tvornicama (eng. *sweatshop*) u Indoneziji i Kambodži

4 Potapljanje Brent Spar naftne platforme u Sjevernom moru i aktivnosti u Nigeriji

5 Neke su zemlje EU već zakonom propisale obavezu pripreme izvještaja o održivosti, a Europski parlament usvojio je Direktivu 15. travnja 2014, a dan kasnije potvrdila ju je i Europska komisija. Tvrtke na koje se ona odnosi morat će izvještavati o politikama, rizicima i ishodima u okolišnim pitanjima, društvenim pitanjima i pitanjima suradnje sa zaposlenicima, poštivanja ljudskih prava, anti-korupcijskih praksi te raznim drugim aspektima poslovanja.

razvoj na *Sustainability Science Congress* održanom u Kopenhagenu u prosincu 2014. o tome kako je „DOP mrtav“ pokazuje svu utemeljenost ovog istraživanja.

2. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je oblikovano s ciljem potvrde sljedećih teza:

1. Suvremena društva suočena su s ekološkim, društvenim i ekonomskim izazovima bez presedana u povijesti ljudskog društva
2. DOP predstavlja jedan od odgovora na te izazove na razini kompanija
3. Tradicionalni model DOP ne može ponuditi odgovore primjerene stvarnoj prirodi tih izazova.
4. Nепrimjerenost tradicionalnog modela DOP-u implicira potrebu koncipiranja i provedbe novog modela.
5. Usvajanje novog DOP-a zahtijeva transformaciju organizacije
6. Ključna pokretačka snaga transformacije organizacije, te usvajanja i provedbe novog DOP-a su društveno odgovorni lideri.

Metodologija istraživanja temelji se na pregledu literature (knjiga, članaka, studija, radova, izvještaja i analiza) o ekološkim, društveno-ekonomskim i kulturalnim izazovima, teoriji i praksi DOP-a, teoriji i praksi transformacije organizacije, teoriji i praksi liderstva (kao i razvoja novih oblika liderstva). Pored toga napravljena je analiza izvještaja o društveno odgovornom poslovanju deset hrvatskih kompanija. U skladu s planiranom metodologijom napravljena je analiza izvještaja o društveno odgovornom poslovanju sljedećih kompanija: Ericsson Nikola Tesla d.d. (ENT), Dukat mliječna industrija d.d., Agrokor koncern, Atlantic grupa, HEP grupa, Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o., Hrvatski telekom d.d., INA d.d., Končar d.d., PBZ d.d..

3. DISKUSIJA

3.1. Izazovi bez presedana

Odlučivanje postaje sve složenije u današnjem brzom, globaliziranom i umreženom svijetu. Čini se da su donositelji odluka, posebno u ozračju nedavne globalne financijske i ekonomske krize, izrazito usmjereni na ostvarenje kratkoročnih, prvenstveno financijskih ciljeva poslovanja. Pri tome nedovoljnu pozornost usmjeravaju na činjenicu da njihove kompanije djeluju u okviru širih sustava, društva i okoliša, koji međusobno utječu jedni na druge. Uzmemo li u obzir da širi sustavi, u ovom slučaju društvo i okoliš, užim sustavima postavljaju ciljeve i ograničenje, tada i ekonomski sustav može funkcionirati samo u okviru određenih 'planetarnih granica', odnosno znanstveno utvrđenih razina pritiska ljudi na kritične globalne procese ili društvenih ograničenja. Strategije se stoga donose na temelju nepotpunog sagledavanja ograničenja koje donose širi sustavi i mogućih utjecaja tih ograničenja na postizanje dugoročnih ciljeva. Odlučivanje stoga

može rezultirati određenim kratkoročnim pozitivnim ishodima, ali, da bi se vidio pravi utjecaj tih ishoda na sve sustave mora proći određeno vrijeme, ponekad i godine.

Međutim, neke posljedice su vidljive već i sada. Istraživanja naime pokazuju da od 70-tih godina prošlog stoljeća potražnja čovječanstva za resursima nadmašuje biokapacitet planete. Prema *Living Planet Report 2014* (2014:32.) čovječanstvo troši 1,5 resursa planete. U izvještaju *Millennium Ecosystem Assessment* (2005:1) konstatirano je kako je tijekom prošlih 50 godina čovječanstvo utjecalo na eko-sustave brže i ekstenzivnije nego u bilo kom komparativnom razdoblju u povijesti. Ubrzano trošenje ekosustava omogućilo je brzi ekonomski razvoj i unapređenje dobrobiti sadašnjih generacija, ali uz cijenu degradacije ili neodrživog korištenja 60 posto ekosustava, te dobrobiti budućih generacija. Potvrđuje to i najnoviji izvještaj Europske komisije, *Science for Environment Policy* (2015.) o tome kako su trenutno probijene četiri od devet 'planetarnih granica': stopa istrebljenja (jedan od dva pokazatelja integriteta biosfere), deforestacija, koncentracija CO₂ u atmosferi (pokazatelj klimatskih promjena), kao i protok dušika i fosfora. Jedna od implikacija probijanja planetarnih granica je javljanje problema nestašice resursa – energije, vode, obradivih površina, rijetkih minerala i slično, što će zasigurno imati sve veći utjecaj na održivost dobavljačkih lanaca.

Osim ekološke dimenzije, dodatna ograničenja proizlaze iz društveno-ekonomske nejednakosti. Prema izvještaju Oxfama (2015:2) 1 posto najbogatijih ljudi svijeta 2014. Posjedovalo je 48 posto bogatstva, prepuštajući da se 52 posto bogatstva dijeli među 99 posto ljudi.

Migracije u EU kojima trenutno svjedočimo također su posljedice granica koje nameću ekološki i društveni sustavi ekonomskima. Naime, studijom objavljenom u *Proceedings of National Academy of Science of the United States of America* dokazuje se da je dugogodišnja suša u razdoblju od 2007. do 2010. doprinijela sukobima u Siriji. Naime, Kelley, Mohtadi, Cane, Seager, Kushnir (2015.) tvrde da je ova najgora suša imala katalitički učinak. Na loše upravljanje i neodržive poljoprivredne i okolišne politike nadovezao se loš urod koji je rezultirao masovnim migracijama i preseljenjem otprilike 1.5 milijuna na periferiju gradova, koji su već bili opterećeni snažnim rastom populacije i priljevom iračkih izbjeglica. Tako je broj stanovnika gradova porastao za 50 posto u razdoblju od osam godina, odnosno Sirija je zabilježila porast s 8.9 milijuna stanovnika 2002. na 13.8 milijuna do kraja 2010. što je dodatno pojačalo pritisak na već ograničene resurse. O ovom aspektu uzroka trenutnih migracija u EU se u javnosti rijetko ili iznimno progovara, iako su izazvane (ne)aktivnostima ljudi i moguće je očekivati da će ubuduće sve više postajati uobičajena pojava u uvjetima globalnog zatopljenja.

Svaki od gore navedenih utjecaja i ograničenja širih sustava na ekonomski, već sam za sebe predstavlja ozbiljan povod za promišljanje o potrebi promjene trenutno dominantne paradigme maksimalizacije dioničarske vrijednosti, pri čemu nije toliko važno hoće li se proizvesti bolji proizvodi, unaprijediti odnos s potrošačima ili provoditi istraživanja usmjerena na inovacije (Mintzberg, 2004:104). Ovu bi paradigmu, kao i poslovni model, tim prije trebalo mijenjati, budući da gore navedeni utjecaji i ograničenja (a navedeni su samo neki) međusobno utječu jedni na druge. Postavlja se stoga pitanje

kakav će oni utjecaj imati na donositelje odluka i je li moguće odlučivati bez uzimanja u obzir svih utjecaja i ograničenja, a da se time bitno ne umanjuje pokušaje adresiranja najvećih izazova koji oblikuju našu budućnost (Oxford Martin School, 2013.) .

3.2. Sagledavanje dubljih uzroka

Međusobna ovisnost ekoloških, ekonomskih i društvenih utjecaja i ograničenja znači da se oni ne mogu rješavati pojedinačno, svaki za sebe. Riječju, nužan je sustavan pristup usmjeren istovremeno na sve tri dimenzije. Prvi korak u promišljanju mogućih odgovora na ove izazove odnosi se na sagledavanje njihovih uzroka. Jedan od alata koji nam može pomoći u tome je model ledenjaka. Prema Scharmer i Kaufer (2013:3) model ledenjaka sadrži sljedeće razine: simptome, strukturu, mentalne modele i izvor. Uvodno opisani izazovi predstavljaju vidljive simptome problema, dok njihovi neposredni uzroci leže u strukturi sustava. Sintagma 'struktura sustava' odnosi se na niz uzročno-posljedičnih veza između pojedinih komponenti sustava. Primjerice, ekstenzivno korištenje fosilnih goriva (ugljena, nafte i plina) uzrok je povećanoj emisiji ugljičnog dioksida (CO₂). Povećana emisija CO₂ rezultirala je, tijekom vremena, povećanjem njegove koncentracije u atmosferi. Povećanje koncentracije CO₂ u atmosferi predstavlja jedan od ključnih uzroka klimatskih promjena. Klimatske promjene utječu na nastanak ekstremnih vremenskih uvjeta (tornada, toplinski udari, obilne kiše i poplave u nekim dijelovima, a suša u drugim dijelovima planete). Ekstremni vremenski uvjeti otežavaju odvijanje ekonomskih aktivnosti (npr. proizvodnja hrane) te izazivaju velike materijalne i nematerijalne štete kao i tektonske društveno-ekonomske poremećaje u pokušajima raspolaganja bitno ograničenim resursima.

U boljem razumijevanju strukture sustava moguće je koristiti se alatima sustavnog načina razmišljanja (eng. *system thinking*) kao što su mape sustava, sustavni arhetipovi i slično. Peter, Bryan, Nina, Joe, Sara (2008:25) smatraju kako su globalni izazovi rezultat „načina razmišljanja koji je usmjeren na dijelove, te zanemaruje cjelinu“. Stoga Peter i suradnici (2008:45) smatraju kako je „u svijetu rastuće međuovisnosti više nego ikad važno naučiti menadžere kako proširiti granice pozornosti i skrbi, kako bi sagledali šire sustave u kojima njihova kompanija posluje.“

Naredna razina ledenjaka odnosi se na *mentalne modele*, koji predstavljaju način razmišljanja, paradigme, svjetonazor, zajedničku priču koja prožima kulturu nekog društva, stavove, uvjerenja, očekivanja, vrijednosti. Riječ je o svojevrsnim 'lećama' koje utječu na izbor informacija koje prikupljamo, njihovu interpretaciju i akcije koje poduzimamo. Prema Fritjofu i Pieru (2015:12) duh vremena na početku dvadesetprvog stoljeća obilježava duboka tranzicija s mehanicističkog prema holističkom (ili ekološkom) svjetonazoru. Ključna obilježja mehanicističkog svjetonazora su racionalnost, analiza, redukcionizam, fragmentacija, linearnost, kao i vrijednosti kao što su sklonost dominaciji, često uz nepoštivanje prava drugih), konkurencija i kvantiteta. Nasuprot tome, holistički svjetonazor obilježava sinteza, intuicija, nelinearni način razmišljanja, te vrijednosti integracije, suradnje, kvalitete i partnerstva. Mehanicistički pogled na svijet, upravo zbog analitičkog pristupa i linearnosti razmišljanja, onemogućuje tranziciju pre-

ma holističkom, usmjerenom na sintezu, iako upravo sinteza omogućuje povezivanje na prvi pogled međusobno nepovezivih utjecaja i ograničenja.

Najdublja razina ledenjaka odnosi se na *izvor*, razinu i kvalitetu svijesti iz koje djeluju članovi sustava. Prema Scharmer i Kaufer (2013:141-151) trenutno dominira ego svijest, čija su obilježja usmjerenost na kratkoročne i osobne interese, često puta po cijenu zanemarivanja dugoročnih interesa cjeline sustava. Suočavanje sa izazovima 21. stoljeća zahtijeva razvoj ekološke svijesti čija su obilježja usmjerenost na interese svih dionika (uključivo i osobne interese), te vođenje računa ne samo o kratkoročnim, nego i o dugoročnim posljedicama današnjih akcija.

3.3. Redefiniranje odnosa prema DOP-u

U ovom se radu polazi od nove definicije društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) Europske komisije (2011: 6) prema kojoj je riječ o „odgovornosti kompanije za njene utjecaje na društvo“. Da bi u potpunosti ispunile svoje obveze kompanije bi trebale, u suradnji sa svim skupinama, uspostaviti procese koji bi integrirali društvene, ekološke, etičke zahtjeve, kao i zaštitu ljudskih prava i prava potrošača u svoje poslovanje i strategiju s ciljem:

- Maksimalizacija stvaranja zajedničke vrijednosti za njihove vlasnike/dioničare, druge skupine, kao i za društvo u cjelini;
- Identifikacije, prevencije i izbjegavanja mogućih negativnih utjecaja.

Kada govorimo o odgovornosti za utjecaje na društvo, moguće ju je sagledati pomoću modela evolutivnog razvoja stava o odgovornosti kompanija za njene utjecaje na društvo koji razrađuje Bob (2005: 26-29) i sadrži pet faza. Prvu fazu obilježava stav kompanija prema kojima je maksimalizacija profita njihov jedini i isključivi cilj. Stoga takve kompanije ne samo da izbjegavaju provedbu zakonskih propisa, nego se i aktivno uključuju u borbu protiv njihovog donošenja. Ovakvo ponašanje kompanija, prema Peteru i sur. (2008: 39), zasniva se na sljedećim mentalnim modelima:

- Energija je neiscrpna i jeftina;
- Osnovni resursi, voda i tlo, neograničeni su. Ako se i suočimo sa granicama, tržište i nove tehnologije omogućit će realokaciju financijskih resursa, te prevazilažanje granica;
- Uvijek će biti dovoljno prostora za odlaganje našeg otpada;
- Ljudi ne mogu mijenjati globalno okruženje;
- Produktivnost i standardizacija su ključni za ekonomski napredak;
- Ekonomski rast i rast BDP predstavljaju najbolji način za 'podizanje svih čamaca' (te rješavanje problema siromaštva).

John i Raj (2014.) navode kako ova faza razvoja kompanija odražava mehanicistički pogled na poslovanje, kao i pretpostavku o ograničenom preklapanju između biznisa, društva i okoliša. Krizni događaji i/ili regulatorni pritisak potiču prijelaz kompanija iz prve u drugu fazu. To je faza koju obilježava udovoljavanje zakonskim obvezama u

pogledu zaštite okoliša, zaštite na radu i zaštite radničkih prava. Kako prijelaz iz prve u drugu fazu nije popraćen propitivanjem i eventualnim promjenama dominantnih mentalnih modela tako se eventualni izdaci za zaštitu okoliša ili obrazovanje zaposlenika prvenstveno smatraju troškovima, koje slijedom toga nastoje smanjiti.

Intenziviranje regulatornog pritiska s jedne, te spoznaje o pozitivnim ekonomskim učincima DOP-a, predstavljaju ključne pokretače za prijelaz kompanija u treću fazu. Ovu fazu obilježava javljanje spremnosti na ulaganje u zaštitu okoliša, zaštitu na radu i zaštitu prava radnika iznad zakonskog minimuma. Za ovu fazu razvoja kompanija u ovom tekstu koristi se sintagma „stari DOP“. Ključna obilježja prakse starog DOP-a su (John i Raj, 2014.; Bob, 2005:29):

- Nepovezanost programa DOP-a sa svrhom ili kulturom organizacije;
- Pojedinačni pristup svakoj od skupina, pojedinaca, problema;
- DOP se uključuje u kompanije obično kao posebna jedinica ili dio odnosa s javnošću;
- Usmjerenost na postupno, kontinuirano unapređenje ekološke učinkovitosti, usmjerenost na uštede vode, energije, materijala, kao i smanjivanje količina otpada;
- Ulaganja u lokalnu zajednicu, kao i društveno orijentirani marketing (kao sredstvo unapređenja reputacije tvrtke).

Prijelaz iz druge u treću fazu razvoja također nije popraćen propitivanjem i eventualnim promjenama dominantnih mentalnih modela. Međutim, rastuća svijest među liderima vodećih svjetskih kompanija o potencijalnim rizicima nastanka 'savršene oluje'⁶, kao i o potencijalnim mogućnostima stvaranja vrijednosti za sve skupine društva potaknula je prijelaz na četvrtu fazu. Četvrtu fazu obilježava integrirani, strateški pristup DOP-u. Za ovu fazu razvoja kompanija u ovom tekstu koristi se sintagma „novi DOP“. Praksu DOP-a u ovoj fazi obilježava (John i Raj, 2014., Bob, 2005:29):

- Integracija koncepcije DOP u organizacijsku svrhu, kulturu, strategiju, sustav strateških ciljeva;
- Integrirani, holistički pristup svim skupinama, pojedincima, problemima
- Prenošnje odgovornosti za DOP na izvršne i linijske lidere, kao i sve zaposlenike;
- Usmjerenost na radikalna, prijelomna unapređenja radi ostvarivanja ekološke djelotvornosti, te stvaranja strukture 'cirkularne ekonomije' koja omogućuje zadržavanje upotrebne vrijednosti korištenih materijala;
- Suradnja s drugim tvrtkama, državnim institucijama, nevladinim organizacijama s ciljem realizacije sustavnih promjena na razini lokalne zajednice, lanca snabdjevanja, regije, države ili globalne zajednice;
- Razvoj novih oblika organizacije koji omogućuju stvaranje uvjeta za poduzetničko djelovanje zaposlenika.

⁶ Ova sintagma ukazuje na rizike istovremenog djelovanja i kumulativnih učinaka okolišnih, ekonomskih i društvenih izazova.

Prijelaz iz treće u četvrtu fazu zahtijeva transformaciju organizacije, tj. preispitivanje i ponovno otkrivanje svrhe organizacije, promjenu organizacijske kulture, strategije, organizacije rada. Petu fazu obilježava duboka posvećenost unapređenju dobrobiti ne samo kompanije, nego i društva i okoliša. U odnosu na prethodnu fazu ona se razlikuje u pogledu motivacije. Kompanije u četvrtoj fazi 'čine prave stvari' tako da budu uspješne. Kompanije u petoj fazi su uspješne tako da mogu nastaviti 'činiti prave stvari'. U prvom slučaju 'činiti prave stvari' predstavlja instrumentalni cilj, a u drugom slučaju ono predstavlja konačni cilj, svrhu postojanja kompanije!

Promatrajući kontinuum razvoja kompanije logično se postavlja pitanje o tome što određuje faze evolucije organizacije? Prema istraživanjima Davida i Williama (1998:12) riječ je o razini razvoja svijesti lidera. Naime, svjesno ili nesvjesno lideri svojim djelovanjem uspostavljaju kulturu, strukturu, organizacijske prakse u skladu sa razinom svijesti iz koje djeluju. Prve tri faze razvoja kompanija održava dominantnu, ego-svijest. Prijelaz u četvrtu i petu fazu omogućuje i pospješuje razvoj društveno odgovornih lidera koji djeluju iz razine ekološke svijesti.

Pošto organizacije na prvoj i drugoj razini razvoja ignoriraju ili samo formalno ispunjavaju zakonske obveze, pitanje je mogu li organizacije na trećoj razini (stari DOP) koje poduzimaju brojne vrijedne, plemenite inicijative „proizvesti sustavne promjene koje trebamo kako bi smo otklonili prijetnju sloma s kojom se suočavamo?“ (Vince i Claire, 2015.) Ovo pitanje postavljeno je liderima 30 poslovnih udruženja na sastanku *Business Alliance for the Future* održanog početkom 2015. Svih 30 lidera se složilo kako je odgovor negativan.

3.4. DOP u hrvatskom kontekstu

Jedna od ključnih pouka modela ledenjaka je to da 'struktura sustava određuje ponašanje'. Sukladno tome u analizi izvještaja pokušalo se prepoznati strukturu sustava koja je utjecala na sadržaj izvještaja pojedinih kompanija. Analiza je ukazala na ključnu ulogu sljedećih varijabli: struktura vlasništva i obilježja industrije u kojoj posluje kompanija.

U pogledu vlasništva vidljive su razlike u pristupu između domaćih kompanija i kompanija-podružnica velikih kompanija, posebno onih koje imaju razvijen sustav DOP-a. Naime, kompanije-podružnice imaju prednost pristupa ne samo znanjima o DOP-u, nego i potrebnim resursima. Ljudi koje se u njima bave DOP-om predstavljaju dio međunarodne mreže stručnjaka ('zajednice prakse') koji međusobno razmjenjuju informacije i znanja. Stoga ne čudi da iz izvještaja takvih kompanija (npr. Coca-Cola, ENT) proizlazi sofisticiraniji pristup DOP-u.

Obilježja industrije, posebno vezano uz relativnu važnost pojedinih resursa i/ili intenziteta učinaka na okoliš, bitno utječe na sadržaj izvještaja. S tim u svezi moguća je klasifikacija industrija na:

- Znanjem intenzivne. Zoran primjer kompanija iz ove skupine je ENT u čijem se izvještaju posebno ističe važnost izgradnje i unapređivanja motivirajućeg radnog okruženja, kao i ulaganja u istraživanje i razvoj.

- Resursno intenzivne. Primjer kompanija iz ove skupine je Coca-Cola čije poslovanje presudno ovisi o dostupnosti i kvaliteti pitke vode. Stoga se u izvještaju naglašava kako očuvanje vodnog bogatstva predstavlja najvažniji zadatak održivog razvoja.
- S visokom razinom utjecaja na okoliš. Industrije koje obilježava visoka emisija plinova i drugih tvari posebnu pozornost posvećuju mjerama zaštite zraka i vode, te gospodarenju otpadom. Primjer tvrtke iz ove skupine je HEP grupa u čijem se izvještaju navode primjeri ulaganja u smanjivanje emisije onečišćujućih tvari u zrak, kao i u bolje upravljanje otpadom i zaštitom tla.
- Osjetljive na klimatske promjene. Posljedice klimatskih promjena očituju se u ekstremnim vremenskim uvjetima (oluje, suše, poplave...) koje pak snažno utječu na poljoprivredu. Ovoj temi se u izvještaju Agrokora posvećuje posebna pozornost. U izvještaju se navodi kako je Agrokora bio jedan od inicijatora i osnivača Hrvatske udruge za navodnjavanje. Osim toga, u cilju smanjivanja emisije CO₂, Agrokora je 2012. otvorio prvo bio-plinsko postrojenje Gradac koje godišnje proizvede više od 8000 MWh električne energije, kao i oko 9000 MWh toplinske energije.

Iz analize obilježja prakse društveno odgovornog poslovanja na pojedinim razinama razvoja kompanija također proizlaze sljedeće 'ključne točke': povezivanje DOP-a sa svrhom, strategijom i kulturom, pozicioniranje odgovornosti za DOP i usmjerenost aktivnosti. Analiza izvještaja pokazala je kako su samo ENT i Coca-Cola u svojim izvještajima nedvosmisleno naznačili vezu između svrhe, kulture i DOP-a. Odgovornost za provedbu DOP-a samo je u izvještaju Coca-Cole pripisana 'upravljačkom timu'. U pogledu usmjerenosti DOP-a, u izvještajima ENT, Coca Cole, Agrokora, HEP-a, Ine, Atlantic Tradea se navode brojne aktivnosti smanjivanja potrošnje energije, vode, materijala, emisije u zrak, buke, odlaganja otpada i sl.; podrške i suradnje u lokalnim inicijativama; pružanje financijske pomoći lokalnim zajednicama.

Na temelju ovih nalaza može se zaključivati kako se analizirane kompanije, u odnosu na korišteni model evolutivnog razvoja, nalaze između treće i četvrte razine.

4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Analiza literature o ekološkim i društveno-ekonomskim izazovima potvrdila je početnu tezu o tome kako se suočavamo s izazovima bez presedana u povijesti ljudskog društva, pri čemu se primjenom modela ledenjaka uzroci mogu sagledavati na sljedećim razinama:

- Strukture sustava. Eksplozivni rast broja stanovnika na planeti, ekonomski razvoj, kao i rast prosječnog životnog standarda izazvao je povećani pritisak na planetu, te doveo do iscrpljivanja resursa, zagađivanja okoliša, istrebljenja biljnih i životinjskih vrsta, degradacije eko-sustava, nastanka klimatskih promjena... Ove promjene u okolišu, tijekom vremena, sve snažnije utječu na stanje u društvu i ekonomiji, stvarajući specifične strukture sustava (kao što su primjerice 'granice rasta' ili 'tragedija zajedničkog dobra'). Ostvarivanje dubokog razumijevanje struk-

ture sustava koji generiraju globalne izazove predstavlja prvi preduvjet suočavanju s njima.

- Načina razmišljanja. Promjene u okolišu, društvu i ekonomiji nisu pratile promjene u načinu razmišljanja. Analiza je pokazala nesklad između dominantnih mentalnih modela i realnosti stanja u okolišu, društvu i ekonomiji. Osvještavanje tog nesklada predstavlja naredni preduvjet suočavanju sa izazovima.
- Svijesti. Analiza je ukazala na dominaciju ego svijesti, na preokupiranost ljudi osobnim i kratkoročnim interesima. Nesklad između ego svijesti i realnosti (koju obilježava visoka razina međuovisnosti između stanja u okolišu, društvu i ekonomiji) predstavlja najdublji uzrok nastanka globalnih izazova. Osvještavanje tog nesklada, te promjena razine svijesti od ego prema ekološkoj predstavlja naredni preduvjet suočavanju sa globalnim izazovima.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja odgovor na globalne izazove na razini kompanija. Tradicionalni model DOP-a ne može ponuditi odgovore primjerene stvarnoj prirodi globalnih izazova zbog sljedećih razloga:

- Djelovanje kompanija se zasniva na pogrešnim mentalnim modelima. Parafrazirajući Einsteina potrebno je naglasiti kako ne možemo probleme rješavati na istoj razini razmišljanja na kojoj smo bili u trenutku njihova stvaranja.
- Aktivnosti su usmjerene na pojedinačne izazove, bez sagledavanje njihove međuovisnosti
- Usmjerenost na ostvarivanje pojedinačnih i postupnih unapređenja, što je u neskladu s sistemskim obilježjima globalnih izazova, kao i brzinom pogoršanja ukupne situacije.

Ključnu polugu promjene predstavlja razvoj društveno odgovornih lidera, onih koji će razvojem ekološke svijesti, usvajanjem sustavnog načina razmišljanja, te razvojem novih kompetencija biti u stanju formulirati odgovore primjerene stvarnoj prirodi globalnih izazova bez presedana.

REFERENCE

- Bakker, P., predsjednik WBSC, izlaganje na konferenciji, <http://sustainability.ku.dk/sustainability-lectures/previous/iarucongress2014/session-webcasts/>, pristupljeno 26.8.2015.
- Capra, F. i L., Pier, L. (2014), *The System View of Life, A Unified Vision*, New York, Cambridge University Press
- Cohen, E. (2015) 5 Truths about Volkswagen and CSR, <http://csr-reporting.blogspot.hr/2015/09/5-truths-about-volkswagen-and-csr.html>, pristupljeno 27.9.2015.
- Coppola, L. D. (2015), *Flash Report: Seventy-Five Percent (75%) of S&P 500 Index Published Corporate Sustainability Reports in 2014*, <http://www.ga-institute.com/nc/>

[issue-master-system/news-details/article/flash-report-seventy-five-percent-75-of-the-sp-index-published-corporate-sustainability-rep.html?tx_ttnews\[backPid\]=254&cHash=a3b30342faf8d876b8ac20da691fe6ac](http://www.issue-master-system/news-details/article/flash-report-seventy-five-percent-75-of-the-sp-index-published-corporate-sustainability-rep.html?tx_ttnews[backPid]=254&cHash=a3b30342faf8d876b8ac20da691fe6ac), pristupljeno 7.9.2015.

Dahlsrud, P. (2008) *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>, pristupljeno 18.9.2015.

DiBianca, V. i Sommer, C., *Business Takes a Decisive Leap: Breakthrough Collaboration for Good*, <http://www.ba4f.org/business-takes-leap>, pristupljeno 18.9.2015.

Drucker, P. (1992.) *Nova zbilja*, *Erasmus biblioteka*, Novi Liber, Zagreb

European Commission (2011) *Communication from The Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>, pristupljeno 7.9.2015.

European Commission (2015) *Science for Environment, Four of nine 'planetary boundaries' exceeded*, http://ec.europa.eu/environment/integration/research/newsalert/pdf/four_out_of_nine_planetary_boundaries_exceeded_410na1_en.pdf, pristupljeno 7.9.2015

Franketal, P. (2001) *Corporate Social Responsibility – a PR invention?*, *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 6, Number 1, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.2452&rep=rep1&type=pdf>. Pristupljeno 6.9.2015.

Hardon, D. (2015), *Wealth: Having It All and Wanting More*, Oxfam <https://www.oxfam.org/en/research/wealth-having-it-all-and-wanting-more>. Pristupljeno 7.9.2015.

Kelley, C.P., Mohtadi, S., Cane, M.A., Seager, R., Kushnir, Y. (2015) *Climate change in the Fertile Crescent and implications of the recent Syrian drought*. *Proceedings of the National Academy of Science*, Vol. 112, No. 11, <http://www.pnas.org/content/112/11/3241.abstract>. Pristupljeno 27.9.2015.

Kemp, R., Loorbach, D. (2006) *Transition management: a reflexive governance approach*, (chapter 5) U Jan-Peter Voss, Dierk Bauknecht, René Kemp *Reflexive Governance for Sustainable Development*, Edward Elgar Publishing

Living Planet Report (2014), http://cdn1.footprintnetwork.org/Living_Planet_Report_2014.pdf. Pristupljeno 7.9.2015.

Mackey, J., Sisodia, R. (2014), *Conscious Capitalism, Liberating The Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston (epub)

Millennium Ecosystem Assessment, (2005), *Ecosystems and Human Well-being: Synthesis*. Island Press, <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf>. Pristupljeno 7.9.2015.

Minzberg, H. (2005), *Managers not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco

OECD (2015), *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235120-6.9en>, pristupljeno 16.9.2015.

Oxford Martin School (2013) *Now for the Long Term, The Report of the Oxford Martin Commission for Future Generations*, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/commission/Oxford_Martin_Now_for_the_Long_Term.pdf. Pristupljeno 19.9.2015.

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

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

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

Willard, B. (2005) *The Next Sustainability Wave, Building Board Buy-In*, New Society Publishers, Gabriola Island

PROJEKT MOJ ZABA START MY ZABA START PROJECT

Sandra Cvetko

Zagrebačka banka, Trg bana Josipa Jelačića 10, Zagreb

sandra.cvetko@unicreditgroup.zaba.hr

SAŽETAK

Koncept društvene odgovornosti ne predstavlja samo ulaganje u zajednicu, riječ je o aktivnostima i alatima kojima Zagrebačka banka putem svojih osnovnih poslovnih aktivnosti utječe na poslovanje i ponašanje ključnih sudionika – klijenata, vlasnika, radnika, poslovnih partnera i šire zajednice. Zagrebačka banka koja ima više od 60.000 klijenata-poslovnih subjekata svjesna je izazovne situacije u kojoj se nalazi hrvatsko gospodarstvo te posljedično mali poduzetnici, obrtnici i *start-upovi*. Obzirom na trenutnu gospodarsku situaciju i negativnu klimu koja se stvorila oko poduzetništva, pred Bankom se nametnuo zahtjevan zadatak uspješnog pozicioniranja novog oblika podupiranja malih poduzetnika i obrtnika u njihovim nastojanjima da unatoč nezahvalnoj financijskoj situaciji uspješno nastave s poslovanjem. Obzirom na višegodišnju recesiju potrebno je pronaći načine za poticanje realizacije projekata koji mogu doprinijeti stabiliziranju i jačanju hrvatskog gospodarstva. Sektor malog poduzetništva i obrtništva može kreirati nove konkurentne, inovativne, pametne i uspješne proizvode i usluge umrežavanjem s drugim sektorima. Stoga je Zagrebačka banka u 2013. godini pokrenula novi projekt pod nazivom Moj Zaba Start. Riječ je novom pristupu doniranju, putem kojeg Banka podržava najinovativnije i tržišno utemeljene poduzetničke ideje, kroz sljedeće natječaje – Moja prilika (za inovativne *start-upove*), Moja zelena zona (za zeleno poduzetništvo) i Moja kreativna crta (za kreativne industrije). U natječaje su uključeni brojni partneri i ambasadori, koji su kao prepoznatljiva lica u svojoj domeni poslovanja pridonijeli promociji natječaja te su svojim iskustvom i znanjem savjetovali finaliste. Finalistima je dodatno pružena edukacija kroz radionice vezane uz jačanje kapaciteta organizacija, poslovno planiranje i pisanje poslovnih planova. Projekt i njegovi rezultati u posljednje dvije godine, pokazali su da Banka kroz svoje društveno odgovorne projekte ima aktivnu ulogu u pokretanju pozitivnog ekonomskog ciklusa. Zagrebačka banka se od donatora dobrih poslovnih ideja pomaknula prema banci koja aktivno potiče realizaciju poduzetničkih projekata. Iskustvom i stručnošću omogućila je ostvarenje poduzetničkih projekata i pomogla ih postaviti da budu uspješni, održivi i

konkurentni te na taj način generiraju nova zaposlenja i doprinose gospodarskom rastu. Višeslojnom direktnom i online komunikacijom te specijaliziranom mrežnom stranicom natječaja projekt, njegovi sudionici i teme vezane uz društvenu odgovornost i poticanje poduzetništva prezentiraju se široj društvenoj zajednici.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, natječaj, poduzetništvo, inovativnost, održivost, *start-up*, edukacija

ABSTRACT

The concept of social responsibility represents not only an investment in the community, but it encompasses the activities and tools that Zagrebačka banka uses in its core business activities to affect the business and behavior of key stakeholders - customers, owners, employees, business partners and the wider community. With over 60,000 customer service businesses, Zagrebačka banka is aware of the challenges the economic situation in Croatia has had on small businesses and start-ups. Given the current economy situation and the negative climate created around entrepreneurship, the bank has been faced with the demanding task of successfully positioning and supporting small businesses and sole traders in their efforts to successfully continue operations despite this adverse financial situation. Given the multi-year recession, it is necessary to find ways of encouraging the implementation of projects that can contribute to the stabilization and strengthening of the Croatian economy. The sector of small businesses can create new competitive, innovative, smart and successful products and services by networking with other sectors. Therefore, in 2013, Zagrebačka banka launched a new project called *My Zaba Start*, which represents a new approach to donations; with support from the bank, the most innovative and market-based business ideas are launched through the following competitions: *My Opportunity* (for innovative start-ups), *My Green Zone* (for green businesses), and *My Creativity* (for the creative industries). The competitions involve many partners and ambassadors, who are prominent individuals in their business domains and have contributed to the promotion of the competition and advised the finalist based on their experience and knowledge. The finalists are, additionally, provided training through workshops on strengthening the capacity of organizations, business planning and writing business plans. The project and its results in the past two years have shown that the bank plays an active role in initiating a positive economic cycle through its socially responsible projects. From the donor standpoint, Zagrebačka banka has made a step forward and has become the bank which actively promotes the realization of entrepreneurial projects. With its experience and expertise, the bank has enabled the realization of entrepreneurial projects and helped in setting them up to be successful, sustainable and competitive, and thus, has helped generate new jobs and contribute to economic growth. Through

multilayer direct and online communication and a specialized website dedicated to the contest, its participants and topics related to social responsibility and the promotion of entrepreneurship are presented to the wider community.

Key words: corporate social responsibility, competition, entrepreneurship, innovation, sustainability, start-up, training

1. UVOD

Suvremeni trendovi poslovanja nameću izvrsnost u svim segmentima poslovanja. Razlog su tomu oštra konkurencija, trendovi globalizacije te povećana pozornost medija odnosno javnosti usmjerena na zadovoljavanje standarda kvalitete i potreba potrošača. Društvena odgovornost javlja se kao potreba finog balansiranja između utrke za profitom i zadovoljavanja kvalitete poslovanja, i interno – u odnosu prema zaposlenicima, i eksterno – u odgovornosti za proizvode i usluge, odgovornosti investiranja i odnosu s poslovnim partnerima. To je koncept koji se odnosi na utjecaj poduzeća na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju. Sama bit društvene odgovornosti odražava se u dugoročnoj primjeni koncepta jer samo se tako ostvaruju kvalitativni pomaci u društvu, stoga je i logično da dugoročnom primjenom društveno odgovornog poslovanja tvrtke ostvaruju poslovne koristi – pozitivan utjecaj na reputaciju, povjerenje i lojalnost klijenata i poslovnih partnera, uspješnost i zadovoljstvo zaposlenika (Kotler i Lee, 2009).

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja izazov, ne samo poslovnom sektoru nego i državnim tijelima, civilnom društvu, akademskoj zajednici i drugim subjektima. Svi ti subjekti trebaju olakšati promjene i djelovati kao partneri gospodarstvu, pomažući u ispunjenju društvenih očekivanja. Od ključne je važnosti i partnerstvo, krilatica koja se danas upotrebljava u svim segmentima društvenog života. Kako bi uspješno poslovale, tvrtke se moraju osvijestiti i reagirati shodno utjecaju koji imaju na društvo i okoliš u kojem posluju. Stoga je nužno da tvrtke surađuju i primjenjuju znanja iz šire okoline i stvaraju partnerstva s drugim sektorima. Partnerstva su ujedno osnova za održivi razvoj. Kako navodi Academy for Educational Development (2004) u svom Pregledu društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, 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 stajališta pak, uspješna partnerstva mogu unaprijediti poduzeća i biti poluga njihovim resursima, ugledu i boljim odnosima.

U Zagrebačkoj banci društveno odgovorno poslovanje promovira se putem osnovnih poslovnih aktivnosti: ulaganjem u zajednicu i partnerstva, brigom i skrbi o zaposlenicima te edukacijom. Koncept društvene odgovornosti ne predstavlja samo ulaganje u zajednicu, riječ je o aktivnostima i alatima kojima Banka u okviru svojih osnovnih poslovnih aktivnosti utječe na poslovanje i ponašanje ključnih sudionika, klijenata, vlasnika, radnika, poslovnih partnera i šire zajednice. Primjer je takvog pristupa – koji se zasniva na povezivanju stručne zajednice i poduzetnika, promovira multidisciplinarni pristup poduzetništvu i potiče stvaranje poticajnog okruženja za uspjeh inovativnih i održivih poduzetničkih projekata – projekt Moj Zaba Start.

2. IZAZOVI MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA

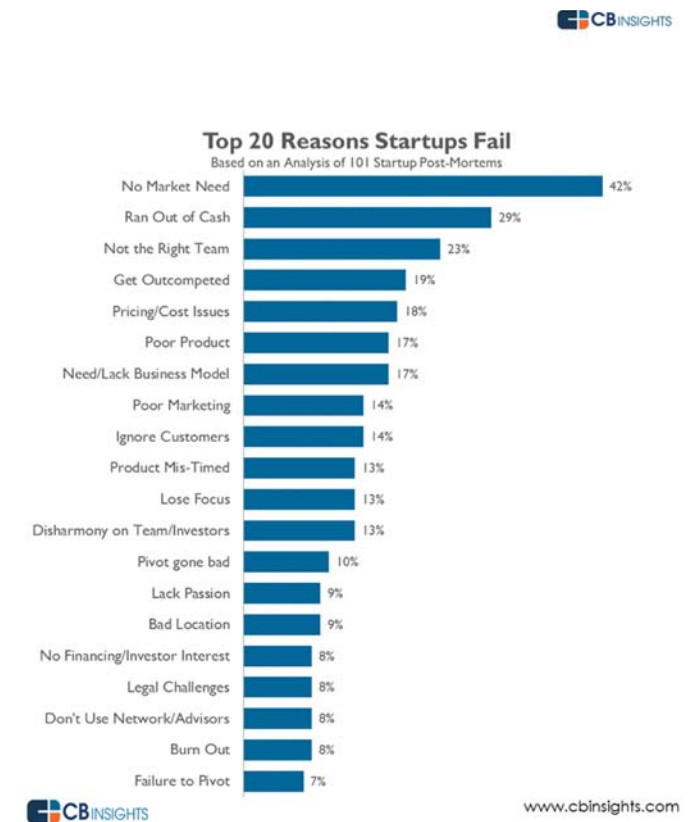
Europski parlament (2015) navodi kako mala i srednja poduzeća čine 99 posto svih poduzeća u Europskoj uniji. Ona osiguravaju dva od tri radna mjesta u privatnom sektoru i zaslužna su za više od polovine cjelokupne dodane vrijednosti koju ostvaruju

poduzeća u Europskoj uniji. Devet od deset malih i srednjih poduzeća zapravo su mikro poduzeća s manje od deset zaposlenika.

Njihova je glavna karakteristika da generiraju nova radna mjesta te iznimno pridonose procesu tehnoloških promjena, povećavaju ponudu na domaćem tržištu i pridonose zdravoj konkurenciji. U svijetu je prisutan porast broja malih i srednjih poduzeća, a neki od uzroka tome su razvoj poslovanja putem interneta, želja pojedinaca da sami upravljaju svojom sudbinom, sve veći broj žena poduzetnica i sl.

U izvještaju na portalu Banka.hr (2015) s okruglog stola na temu „Kapital koji nedostaje: Kako ubrzati rast malih poduzeća“ u organizaciji Hrvatske udruge poslodavaca i Hrvatske udruge banaka prezentirana je analiza autora Velimira Šonje koja je pokazala da mala i srednja poduzeća dinamično rastu, ali im probleme u daljnjem rastu uzrokuje neučinkovita administracija, visoko porezno i neporezno opterećenje te ponajprije teškoće u pristupu izvorima financiranja. Alarmanantna je činjenica da je baš u tom sektoru tijekom krize ugašeno sedam tisuća radnih mjesta te da ima devet tisuća obrta manje.

Promatrajući start-up tržište s globalnog aspekta, iako svijetli primjeri daju motivaciju i inspiraciju pojedincima da se odvaži i pokušaju od svoje ideje stvoriti konkretan posao, istina je da devet od deset start-upova propadne. Mnogi čimbenici utječu na konačan uspjeh ili neuspjeh projekta, a na neke od njih upozorio je CB Insights (2014), analitička kompanija koja prati investicije. Rezultati njihova istraživanja o razlozima najčešće propasti start-upova i prvi razlog (42 posto) upravo je činjenica da za navedeni proizvod nije postojala potreba na tržištu (Slika 1). Jedan od razloga jest i u nedostatku poslovnog plana, koji predstavlja nacrt budućeg poslovanja i detaljne informacije o svim aspektima poslovanja. Najvažnije



Slika 1. Prikaz rezultata istraživanja CB Insights (2014)

je da investicijski plan poduzetnik prije svega izrađuje zbog sebe, kako bi mogao donijeti kvalitetne poslovne odluke i time si omogućio uspješno poslovanje. I naravno, nedostatak sredstava velika je (možda se može reći i glavna) zapreka uspjehu projekta. Potrebno je imati određeni iznos vlastitih sredstava za ulaganja. Također, suradnjama banaka i institucija omogućuje se financiranje poduzetnika koji imaju dobar projekt, ali nemaju odgovarajuće instrumente osiguranja.

Poduzetnici i kreativci često imaju izvrsne poslovne ideje kojima treba malo poticaja, ali i iskustva, kako bi se uspješno plasirale na tržište i ostvarile pozitivan poslovni rezultat, zainteresirale svoje korisnike i kupce te opstale i razvijale se u skladu s potrebama i trendovima. Uz vlastito iskustvo učiti se može i od drugih, jer upravo neki od njihovih primjera mogu pokazati koje su zablude ili pogreške izvrsne projekte dovele do točke financijske neisplativosti ili tržišne neodrživosti. Svaki je projekt, naravno, priča za sebe te je uz sve navedeno iznimno važno imati jasnu viziju i predanost ostvarenju projektnih ciljeva.

3. O PROJEKTU MOJ ZABA START

Hrvatska je u višegodišnjoj recesiji i potrebno je pronaći načine za poticanje realizacije projekata koji mogu pridonijeti stabiliziranju i jačanju hrvatskoga gospodarstva. Sektor malog poduzetništva i obrtništva može kreirati nove konkurentne, inovativne, pametne i uspješne proizvode i usluge umrežavanjem s drugim sektorima. Još 2013. godine Zagrebačka banka kreirala je projekt koji je postavljen kao platforma Banke za povezivanje inovativnih poduzetnika, znanosti, kreativne industrije i bankarskog sektora, a koja će pružiti stručnu konzultativnu i financijsku pomoć u realizaciji najboljih poduzetničkih projekata.

Cilj projekta Moj Zaba Start bio je potaknuti pozitivnu poduzetničku klimu i poduprijeti realizaciju projekata koji će imati svoju tržišnu vrijednost, koji su poslovno opravdani te na odgovarajući način pridonose stabiliziranju i jačanju hrvatskoga gospodarstva. Projekt je iniciran s ciljem da Zagrebačka banka povezivanjem stručne zajednice i poduzetnika promovira multidisciplinarni pristup poduzetništvu i potiče stvaranje poticajnog okruženja za uspjeh inovativnih i održivih poduzetničkih projekata. Komunikacijski Banka je od donatora dobrih poslovnih ideja željela učiniti zaokret prema banci koja aktivno potiče i investira u realizaciju poduzetničkih projekata; spomenuti projekt stoga predstavlja svojevrstu evoluciju svih društveno odgovornih projekata Banke. Time se Banka ujedno željela pozicionirati među podupiratelje inovativnog poduzetništva te uspostaviti izravnu komunikaciju sa segmentom malih poduzetnika i obrtnika.

3.1. Koncept projekta

Od 2014. godine u okviru projekta Moj Zaba Start raspisuju se tri natječaja. S obzirom na to da Banka posluje s više od 60.000 poslovnih subjekata i želi se pozicionirati kao vodeća domaća banka u podupiranju i aktivnom poticanju održivog poduzetništva, otvoren je natječaj Moja prilika. To je natječaj za potporu najboljim projektima iz

područja novih tehnologija i drugih područja gospodarstva koji podrazumijevaju drugačiji, inovativan pristup poslovanju, a povezani su s pokretanjem poslovanja (start-up) ili primjenom inovativnih rješenja, znatno utječu na razvoj postojećeg poslovanja i generiranje prihoda, širenje i nova zapošljavanja. S obzirom na brojne aktivnosti na području zaštite okoliša – usvajanje Povelje o održivom razvoju, kojom je Banka usvojila principe održivog razvoja kao jedno od strateških opredjeljenja te pokretanje mrežne mikro-stranice Zelena zona, koja promovira zelene tehnologije, aktivnosti i energetski učinkovito ponašanje, drugi natječaj posvećen je upravo zelenim temama. Moja zelena zona natječaj je za dodjelu financijskih potpora najboljim projektima u području novih i inovativnih metoda upotrebe zelenih tehnologija, energetske učinkovitosti, iskorištavanja obnovljivih izvora energije, održive gradnje, proizvodnje zdrave hrane te istraživačkih i obrazovnih djelatnosti povezanih sa zelenim i energetski održivim projektima. Treći natječaj nosi naziv Moja kreativna crta. Zagrebačka banka strateški je orijentirana na potporu kulturi, a kulturni sektor zbog neopipljivosti svoje imovine, relativne mladosti i fragmentiranosti tržišta na kojem djeluje susreće se s problemom pronalaska izvora financiranja. Moja kreativna crta natječaj je za dodjelu financijskih potpora najboljim projektima kreativne industrije iz područja oglašavanja, arhitekture, obrtništva, dizajna, grafičkog dizajna, filma, glazbe, scenske i izvođačke umjetnosti te digitalnih medija koji, osim što sadržavaju kreativni aspekt, imaju i potencijal za poduzetnički uspjeh i poslovnu održivost.

Svaki od navedenih natječaja ima svoje partnere i ambasadore. Svi oni svojim znanjima, vještinama i iskustvima sudjeluju i pridonose uspjehu projekta. Partneri natječaja aktivno sudjeluju i podupiru sve faze natječaja – od pripreme natječaja, evaluacije prijave, odabira i edukacije finalista do stručnog procjenjivanja i odabira pobjednika natječaja, ali i u fazi nakon natječaja u kojoj Zagrebačka banka i partneri prate i podupiru dobitnike potpora u njihovu daljnjem radu i razvoju. Riječ je o stručnjacima na različitim područjima djelovanja. Tako su partneri natječaja Moja prilika Hamag-Bicro, Sense consulting, Udruga inovatora Hrvatske i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Partneri su Moje zelene zone Regionalna energetska agencija Sjeverozapadne Hrvatske, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost te Hrvatski savjet za zelenu gradnju. Moja kreativna crta okupila je predstavnike Hrvatske obrtničke komore, marketinške agencije Bruketa&Žinić, Deana Sinovčića i Jasnu Jakovljević. Ambasadori su uspješni primjeri poduzetnika koji dijele svoja pozitivna iskustva, savjete i informacije s finalistima natječaja, a pokrivaju različita područja djelovanja.

3.2. Koristi za sudionike projekta

Svi prijavljeni projekti podvrgnuti su postupku selekcije u Zagrebačkoj banci. Stručna komisija svakog natječaja, koju čine partneri i predstavnici Banke, izabire po deset projekata, odnosno ukupno trideset, koji ulaze u finale natječaja. Finalisti se natječu za devet financijskih potpora u iznosu od 100.000 kuna te za potporu javnosti koja za svaki natječaj iznosi 33.000 kuna.

Zagrebačka banka za sve finaliste projekta Moj Zaba Start priprema i edukacije. Riječ je o radionicama na kojima finalisti stječu temeljna i napredna ekonomska i financijska znanja te specifične vještine kao što su uspješno prezentiranje, izrada marketinške strategije i poslovanje u skladu s najvišim ekološkim standardima. Uz učenje, interakciju i stručna znanja koja polaznicima prenose ugledni stručnjaci iz različitih područja tu su i prilike za razmjenu iskustava, upoznavanje i ugodno druženje.

Kada je riječ o edukaciji, Zagrebačka banka fokusirala se na potrebe malih i srednjih poduzetnika te im nastoji pružiti različite savjete i potporu. Specijalizirani bankari koji se bave isključivo malim poduzetnicima, obrtnicima i poduzetnicima početnicima nude besplatnu uslugu financijskog savjetovanja, koja podrazumijeva potporu u upravljanju likvidnošću i profitabilnošću poduzetnika, a što se reflektira i na način financiranja. U slučaju kada je poduzetnik početnik u određenoj djelatnosti, bankar mu svojim savjetima može pomoći u održivom poslovanju jer posjeduje specifična znanja o pojedinim djelatnostima na tržištu. Bankari pružaju besplatnu stručnu pomoć pri definiranju optimalne strukture financiranja i izradi poslovnih planova. Time se poduzetnicima daje potpora pri promišljanju o investiciji s ciljem kvalitetnog sagledavanja prilika i rizika projekta. Poduzetnički bankari također redovito informiraju poduzetnike o svim aktualnostima i mogućnostima financiranja na tržištu, a koji bi mogli unaprijediti njihovo poslovanje.

Osim potpore i edukacija, Banka primjenjuje svoje kanale da se uz partnere i ambasadore projekti promoviraju i predstave javnosti. Projekt Moj Zaba Start rezultira stvaranjem baze i zajednice svih uključenih, u kojoj Banka dugoročno održava i njeguje poslovni odnos s partnerima i nositeljima projekata, omogućuje *networking*, prati i podupire finaliste i nakon završetka natječaja te stvara nove poduzetničke prilike.

3.3. Komunikacija

Moj Zaba Start komunikacijski je pozicioniran kao krovni društveno odgovorni projekt Banke putem kojeg su se realizirala tri natječaja za odabir najboljih inovativnih poduzetničkih ideja.

U 2014. kreirana je mrežna mikro-stranica www.mojzabastart.hr kao jedinstveno i centralizirano mjesto za sve novosti iz svijeta poduzetništva. To je mjesto na kojem se nalaze sve informacije o natječajima i samom projektu Moj Zaba Start, ali i informacije o drugim natječajima, uspjesima partnera, zanimljivosti iz svijeta biznisa te malog i srednjeg poduzetništva. To je kanal kojim se projekti prijavljeni na natječaje predstavljaju javnosti.

Kampanja je osmišljena na nacionalnoj razini uz uzimanje u obzir regionalnog dometa te primjenu širokog spektra komunikacijskih aktivnosti – odnosa s medijima, fokusiranja na društvene mreže i *online* kanale te oglašavanja. Osim toga, uključeni su i svi raspoloživi komunikacijski kanali Banke, što zahvaljujući velikom broju poslovnica, bankomata i baze klijenata ima velik doseg. Promocija projekta putem regionalnih poduzetničkih centara dodatno je pridonijela većem odazivu poduzetnika iz svih regija.

Partneri i ambasadori također su iskoristili svoje baze i kontakte za pozivanje svih potencijalnih kandidata na sudjelovanje u projektu. Kreativna rješenja, *press*-konferencije za svaki pojedini natječaj, okrugli stolovi na kojima su promovirani pozitivni primjeri poduzetništva, ali i izazovi s kojima se danas *start-upovi* susreću, pridonijeli su dodatnoj zamijećenosti segmenta poduzetništva i samog projekta.

3.4. Ostvareni rezultati

Na natječaje u okviru projekta Moj Zaba Start 2014. pristiglo je gotovo 600 prijava. S obzirom na to da su natječaji bili otvoreni za male poduzetnike, obrtnike, udruge, dizajnere, kulturne institucije i slično, ali i fizičke osobe, od ukupnog broja projekata 44 posto prijavili su upravo pojedinci (fizičke osobe). Najviše prijava pristiglo je iz Grada Zagreba – 36 posto, slijede Splitsko-dalmatinska županija s 11 posto prijava te Primorsko-goranska županija, Osječko-baranjska županija i Istarska županija, svaka s udjelom od sedam posto, a iz Varaždinske županije pristiglo je pet posto prijava.

Natječaj Moja kreativna crta kojim se pruža potpora projektima iz područja kreativne industrije (oglašavanje, arhitektura, obrtništvo, dizajn, grafički dizajn, moda, film i video, glazba, scenske i izvođačke umjetnosti, digitalni mediji) koji podrazumijevaju inovativan, kreativan i održiv pristup rezultirao je s gotovo 240 prijava. Velik broj prijava zaprimljen je od raznih udruga, ali i umjetničkih organizacija, dizajnera, kreativnih studija te obrtnika. Među prijavama istaknula su se nova kreativna rješenja i predmeti hrvatskih dizajnera, prijedlozi novih sadržaja na *online* platformama, projekti povezani s predstavljanjem kulturne i prirodne baštine različitim suvenirima, inovativni oblici obrtništva koji su prepoznali nove potrebe i niše na tržištu te tržišno orijentirani kulturni projekti. Na natječaj Moja prilika, koji je namijenjen inovativnim poduzetničkim idejama i konceptima s ciljem promocije i unapređivanja poduzetničke kulture te samozapošljavanja i zapošljavanja, pogotovo mladih, pristiglo je oko 200 prijava, a pedeset posto bilo je prijava fizičkih osoba. Većina je projekata bila je iz područja informatike i proizvodnje, ali zastupljene su i sve ostale djelatnosti. Na natječaj Moja zelena zona, kojim se pruža potpora inovativnim i održivim projektima iskorištenja zelenih tehnologija i energetske učinkovitosti, pristiglo je više od 150 prijava, od čega je svoje projekte prijavilo osam gradova i općina te jedanaest škola, dječjih vrtića i fakulteta. Većina projekata odnosila se na edukativne i istraživačke projekte, zbrinjavanje otpada i ekološku poljoprivredu.

Na mrežnoj mikro-stranici www.mojzabastart.hr tijekom trajanja projekta plasirano je 95 vijesti, intervju a i objava, 16 video priloga te devet objava za medije. Interakcija s korisnicima rezultirala je sa zaprimljenih 550 *online* prijava, zabilježeno je 30.000 *online* glasova javnosti, a sadržaj s *web*-stranice natječaja više od 2000 puta podijeljen je na društvenim mrežama. Statistika na društvenim mrežama pokazuje: 234 objave, 1410 *lajkova* te 123 dijeljenja. Organizirano je šest *press*-događaja – najavna *press*-konferencija i pet lokalnih predstavljanja u glavnim gradovima regija te jedan okrugli stol na temu „Kultura i tržište – idu li zajedno?“, što je rezultiralo sa 191 objavom u medijima.

4. ZAKLJUČAK

Gotovo šest stotina prijava iz svih regija zaprimljenih na natječaje u okviru projekta Moj Zaba Start najbolje pokazuje koliko inovativnosti, kreativnosti i domišljatosti u Hrvatskoj ima. U Zagrebačkoj banci na razne se načine praktično demonstrira činjenica da je Banka na strani poduzetnika – otvorena je *start-upovima* i inovacijama, a poduzetničko ban-karstvo postoji za potporu svim kvalitetnim poslovnim idejama. U 2014. u Zagrebačkoj banci u segmentu malih poduzetnika otvoreno je šest tisuća novih računa, od čega su osamdeset posto *start-upovi*.

Projekt Moj Zaba Start specifičan je oblik angažmana Banke na promicanju poduzetništva. Trenutačno okruženje ne afirmira poduzetništvo te je potrebno puno odvažnosti da se pokrene vlastito poslovanje. Stoga je svaka inicijativa koja ima svoju tržišnu opravdanost iznimno vrijedna. Bitna je i činjenica da projekti koji su se plasirali u finale natječaja te osvojili potpore dolaze iz različitih sektora i industrija. Zastupljeni su dizajn, kultura, *web*-portali, IT aplikacije i tehnologije, zaštita okoliša, prijevoz i proizvodnja. To pokazuje da Hrvatska ima širok poduzetnički potencijal i da kao društvo moramo nastaviti činiti mnogo više u osiguravanju uvjeta za realizaciju tog potencijala.

REFERENCE

- Academy for Educational Developmet (2004), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED Zagreb
- Banka.hr (2015), Kapital koji nedostaje – kako ubrzati rast malih poduzeća, <http://www.banka.hr/kapital-koji-nedostaje-kako-ubrzati-rast-malih-poduzeca>. Pristupljeno 14. rujna 2015.
- Cbinsights (2014), <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-reasons-top/>. Pristupljeno 20. srpnja 2015.
- Europski parlament (2015), http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hr/displayFtu.html?ftuid=FTU_5.9.2.html. Pristupljeno 14. rujna 2015.
- Kotler, P., Lee, N. (2009), Društveno odgovorno poslovanje, MEP Zagreb

SUSTAV ZA PROČIŠĆAVANJE OTPADNIH PLINOVA I ISKORIŠTAVANJE NJIHOVE TOPLINSKE ENERGIJE

WASTE GAS CLEANING SYSTEM AND RECOVERY OF HEAT ENERGY

Petra Drenški

Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Hum na Sutli 203, Hum na Sutli, petra.drenski@vetropack.com

Josip Špiljak

Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Hum na Sutli 203, Hum na Sutli, josip.spiljak@vetropack.com

SAŽETAK

Proizvodnja stakla je energetska intenzivan mineraloški proces te posljedično nastaju otpadni plinovi koji sadrže praškastu tvar i kisele spojeve u plinovitom obliku. Praškastu tvar čine čestice staklarske smjese, a kiselih plinovi nastaju iz kemijskih reakcija u staklarskoj peći. S ciljem zaštite okoliša, poboljšanja kvalitete zraka te ispunjavanja zakonskih obveza, Vetropack Straža tvornica stakla d.d. investirala je u izgradnju postrojenja za pročišćavanje nastalih otpadnih plinova, a koje se sastoji od elektrostatskih taložnika (eng. *electrostatic precipitator*) i sustava za apsorpciju kiselih plinova na suhom reagensu (eng. *dry scrubbing*). S obzirom da otpadni plinovi sadrže veliku količinu toplinske energije, instaliran je i sustav za iskorištavanje otpadne topline čime se postiže veća energetska efikasnost tvornice u cjelini. U ovom radu prikazat će se proces nastanka otpadnih plinova pri proizvodnji staklene ambalaže, svojstva nastalih plinova, principi i proces pročišćavanja istih te karakteristike instaliranih elektrostatskih taložnika, sustava za suho ispiranje otpadnih plinova i sustava za iskorištavanje otpadne topline. Konačan rezultat cjelokupne investicije je značajno smanjene emisije praškaste tvari i kiselih plinova u zrak. Praškasta tvar prikupljena u elektrostatskim taložnicima koristi se kao sastojak u staklarskoj smjesi čime se smanjuje emisija stakleničkih plinova. Dodatno smanjenje emisija stakleničkih plinova postiže se većom energetska efikasnošću kroz iskorištavanje otpadne topline.

Ključne riječi: proizvodnja staklene ambalaže, pročišćavanje otpadnih plinova, uporaba otpadne topline

ABSTRACT

Glass production is an energy intensive mineralogical process that results in the generation of waste gases containing particulate matter and acidic compounds in gaseous form. The particulate matter consists of particles of the glass mixture, while acidic gases are generated from the chemical reactions in the glass furnace. For the purposes of environmental protection, improving air quality and meeting legislative requirements, the glass factory Vetropak Straža d.d. invested in the construction of a facility for the cleaning of the generated waste gases. The facility consists of an electrostatic precipitator and a dry scrubbing system for the absorption of acidic gases. Considering that the waste gases also contain a large amount of heat energy, a system for the recovery of waste heat was installed to achieve greater overall energy efficiency of the factory. This paper describes the process of the generation of the waste gases in the production of container glass, the properties of the flue gases, principles and processes of cleaning of these gases, and the characteristics of the installed electrostatic precipitator, dry scrubbing system for waste gases, and the recovery system for waste heat. The final result of the investment was a significant reduction in the emissions of particulate matter and acidic gases into the air. The particulate matter collected in the electrostatic precipitator is further used as a material in the glass mixture, thereby reducing greenhouse gas emissions. Further reductions in greenhouse gas emissions are achieved through greater energy efficiency with the recovery of waste heat.

Key words: production of container glass, cleaning of waste gases, recovery of waste heat

1. UVOD

Prva staklena ambalaža izrađena je oko 1500. godine prije nove ere, a i danas je okolišno najprihvatljivija jer je inertna prema sadržaju i može se u potpunosti reciklirati neograničeni broj puta. Proizvodnja stakla kapaciteta taljenja većeg od 20 tona na dan jedna je od kategorija aktivnosti navedenih u Direktivi o industrijskim emisijama (Official Journal of the European Union, 2010). Direktiva se odnosi na energetiku, proizvodnju i preradu metala, industriju minerala, kemijsku industriju, gospodarenje otpadom i ostale aktivnosti koje uključuju proizvodnju papira i kartona, tekstilnu i kožnu industriju, korištenje organskih otapala te proizvodnju i preradu mesa. Direktiva sadrži osnovna pravila za izdavanje jedne integrirane dozvole za reguliranje cjelokupnog utjecaja industrijskog postrojenja na okoliš kroz emisije u zrak, vodu, tlo, proizvodnju otpada, korištenje sirovina, energetske efikasnost, buku, mirise i prevenciju akcidenata. Time se postiže da i onaj koji donosi propise i nadzire njihovu provedbu, kao i onaj koji ih provodi, sagledaju svaku industriju kao cjelinu i njen sveukupni utjecaj na okoliš kao i sve okolnosti okoliša, prije poduzimanja bilo kakvih tehnoloških mjera, koje su nužne da bi se postigla tražena razina zaštite. Te mjere su prvenstveno čistija proizvodnja i primjena najboljih raspoloživih tehnika.

Granične vrijednosti emisije ili istovjetne tehničke mjere zasnivaju se na najboljim raspoloživim tehnikama, a da se ne propisuje korištenje jedne određene tehnike ili tehnologije, te se uzimaju u obzir tehnička svojstva dotičnoga postrojenja, njegov zemljopisni položaj i lokalni uvjeti okoliša. Najbolja raspoloživa tehnika je pojam definiran nizom karakteristika, od kojih je i uvjet da su tehnike održive u ekonomskom i tehničkom smislu. Još neki od uvjeta koji se moraju uzeti u obzir su da se koriste tehnologije kod kojih nastaju male količine otpada; da se koriste manje opasne tvari; da se promiče uporaba i recikliranje tvari koje nastaju u procesu itd. Cilj je da se izbjegne selidba onečišćenja iz jednog medija u drugi i da se potaknu preventivne mjere sprečavanja nastajanja otpada na izvoru.

Za ovakav integralni, cjeloviti pristup treba osigurati analizu velikog broja pitanja vezanih za zaštitu okoliša značajnih za rad industrije i pažljivo definirati prioritete, uzimajući u obzir sveukupne troškove svake opcije za takve prilagodbe. Direktiva je prenesena u zakonodavstvo Republike Hrvatske u procesu pridruživanja Europskoj uniji. Tijekom izrade Analize stanja postojećeg postrojenja (Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, 2010), a u sklopu procesa izdavanja Objedinjenih uvjeta zaštite okoliša za Vetropack Stražu, utvrđeno je odstupanje od zadanih graničnih vrijednosti emisija čestica u zrak. Aneksom V Ugovora o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji (Official Journal of the European Union, 2012) određen je prijelazni rok, 1.1.2015. do kada je Vetropack Straža morala zadovoljiti zahtjeve Direktive. Stoga je tijekom 2014. izgradila elektrostatske taložnike i sustave za suho ispiranje plinova s ciljem smanjenja emisija krutih čestica i kiselih plinova u zrak.

2. OTPADNI PLINOVI IZ PROIZVODNJE STAKLENE AMBALAŽE

Glavni sastojci staklene ambalaže su prirodni materijali: kvarcni pijesak, soda, kalцит, dolomit i feldspat. Vrlo važan sastojak, koji se koristi u maksimalno raspoloživoj količini, je i stakleni krš koji nastaje recikliranjem otpadne staklene ambalaže. Staklo je amorfnu tvar, bez kristalne strukture pa je potrebno rastaliti sastojke na visokim temperaturama (1500°C) uz upotrebu velike količine energije. Posljedično, najznačajniji utjecaj na okoliš predstavljaju emisije otpadnih dimova u zrak i potrošnja energije.

Unutar procesa proizvodnje staklene ambalaže peći za taljenje stakla pridonose oko 90% ukupnoj emisiji u zrak, bilo da se radi o česticama ili plinovitim onečišćujućim tvarima. Prilikom rada peći javljaju se emisije čestica nastalih uslijed kondenzacije i rekristalizacije materijala iz taline. Lebdeće čestice nastale u peći izlaze kroz dimnjak u struji dimnih plinova, a većina čestica (oko 95 %) su vrlo fine čestice promjera manjeg od 10 µm. Te lebdeće čestice ujedno su i nosioci teških metala kao što su olovo, kadmij, selen i sl., čija količina ovisi o sastavu sirovine i dodacima. Udio recikliranog stakla je također važan faktor koji određuje količinu čestica emitiranih u zrak. Većina čestica je porijeklom iz sirovine, a s povećanjem udjela staklenog krša smanjuje se udio sirovine u staklarskoj peći čime se smanjuje i količina čestica kao i količina energije potrebne za taljenje stakla.

Uz lebdeće čestice, glavne onečišćujuće tvari koje se pri proizvodnji stakla emitiraju u zrak su SO_x i NO_x. U staklarskim pećima se paralelno odvijaju kemijski procesi između pojedinih komponenti homogene sirovinske mješavine, procesi stvaranja silikata te procesi za dobivanje homogene i bistre staklene taline. Homogenizirana sirovinska mješavina se kontinuirano unosi u staklarsku peć i direktno se zagrijava s plamenom, a također apsorbira i toplinu staklene taline. Prvo, pri temperaturi od cca 100°C, iz komponenti sirovinske smjese počinje izlaziti zrak i voda u obliku pare. Daljnjim zagrijavanjem počinju reagirati čvrste tvari, a na temperaturama višim od 600°C tale se sve komponente sirovinske mješavine, pri čemu nastaju oksidi i plinovi. Iz karbonata se razvija ugljik (IV) oksid, a iz sulfata sumpor (IV) oksid i sumpor (VI) oksid. (Siridžanski, 1979.). Emisija klorovodika (HCl) i fluorovodika (HF) potječe iz primjesa u smjesi.

Kao gorivo u staklarskim pećima koristi se prirodni plin pa prilikom njegovog izgaranja dolazi do emisije CO₂. Također i ovdje stakleni krš ima značajan utjecaj na količinu emitiranih otpadnih plinova posebice stakleničkih plinova. Povećanjem udjela krša, a posljedično smanjenjem udjela sirovine, smanjuje se emisija oksida iz sirovine (CO₂, SO₂, SO₃), ali i emisije nastale izgaranjem goriva jer je potrebna manja količina toplinske energije za proizvodnju stakla s većim udjelom reciklirane staklene ambalaže.

U pećima su visoke temperature 1400°C – 1600°C te dolazi do oksidacije atmosferskog dušika koji oksidira na temperaturama iznad 1300 °C. Emisija NO_x ovisi o vrsti goriva, ali i o uvjetima u ložištu, vrsti plamenika, stupnjevitosti izgaranja, učinkovitosti ložišta, recirkulaciji dimnih plinova i vođenju procesa (Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, 2010. 103-104). Najznačajniji utjecaj na količinu NO_x ima omjer kisika u odnosu na gorivo. Ukoliko količina kisika značajno prelazi stehiometrijski omjer potreban za izgaranje,

generira se veća količina NO_x a staklarska peć je manje energetske efikasnosti. Ukoliko je kisika premalo, dolazi do nepotpunog sagorijevanja prirodnog plina i nastajanja CO te se opet smanjuje energetska efikasnost peći. U tablici 1 prikazane su prosječne vrijednosti emisija onečišćujućih tvari u zrak iz ispusta staklarskih peći u Vetropack Straži za razdoblje 2012 – 2014 god. (Metroalfa, 2013., 2014.). Također su dane i vrijednosti temeljene na primjeni najboljih raspoloživih tehnologija (Scarlet, Garcia Munoz, Sissa, Roudier i Delgado Sancho, 2013). Iz podataka o mjerenjima vidljivo je prekoračenje graničnih vrijednosti emisija za prašinu i za HCl. Koncentracije SO_x i NO_x su ispod, a HF blizu zadanih vrijednosti.

Tablica 1. Koncentracije onečišćujućih tvari u otpadnim plinovima za razdoblje 2012. – 2014. god.

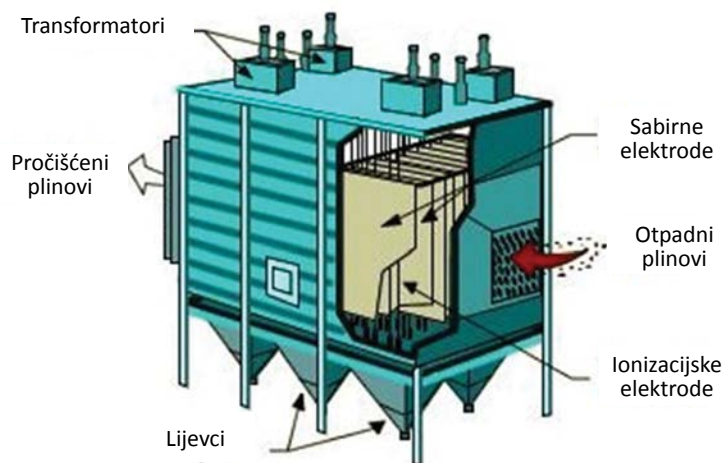
Onečišćujuća tvar	2012. god.	2013. god.	2014. god.	BAT vrijednosti
SO _x [mg/Nm ³]	415.7	311.3	345.0	500
NO _x [mg/Nm ³]	634.3	677.7	673.7	800
HCl [mg/Nm ³]	26.0	17.9	13.8	20
HF [mg/Nm ³]	2.1	2.8	4.9	5
Čestice [mg/Nm ³]	239.7	224.3	230.5	20

3. ELEKTROSTATSKI TALOŽNIK

Elektrostatski taložnik (eng. *electrostatic precipitator*) koristi električna svojstva čestica za njihovo izdvajanje iz smjese plinova, a izumio ga je Frederic Gardner Cottrell još davne 1908 g. (Parker, 1979.). Elektrostatski taložnik sastoji se od niza visoko naponskih elektroda (do 100 kV) za nabijanje (ionizacijske elektrode) i odgovarajućih elektroda za prikupljanje (sabrne elektrode) (Slika 1). Čestice se električki nabijaju na ionizacijskoj elektrodi i izdvajaju iz struje plina pod utjecajem električnog polja koje nastaje između elektroda. Čestice se izdvajaju iz otpadnih plinova u četiri faze. Prvo se električni naboj primjenjuje na čestice koje se zatim kreću unutar električnog polja. Čestice se hvataju na elektrodama za prikupljanje i konačno se odstranjuju s površine elektrode (Scarlet i sur., 2013).

Nabijanje krutih čestica provodi se ioniziranjem plina koji prolazi između elektroda pri čemu nastali ioni plina električki nabijaju čestice sudarajući se s njima ili prijanjaju na njih. Za ionizaciju plina koristi se pojava korone. Korona je električna pojava kad gradijent jačine električnog polja oko elektrode prekorači određenu graničnu vrijednost, a njezino nastajanje zavisi o jačini napona, obliku i razmaku elektroda, gustoći, vlazi, vodljivosti i temperaturi plina. Pojava korone je jača ako je radijus zakrivljenosti površine izbijanja manji pa su zbog toga ionizirajuće elektrode u obliku žice. Na sabirnim elektrodama je pojava korone nepoželjna pa su one u obliku ploča.

Sustav za pročišćavanje otpadnih plinova i iskorištavanje njihove toplinske energije.



Slika 1. Pojednostavljeni prikaz elektrostatskog taložnika (MeasureRite, 2015)

Sloj čestica koji se nakupi na sabirnim elektrodama se u određenim intervalima uklanja mehaničkim sustavom trešnje u lijevke za sakupljanje. Elektrostatski taložnici funkcioniraju u širokom rasponu temperature, tlaka i opterećenja česticama. Vrlo su učinkoviti u prikupljanju prašine rasponu $0,1 \mu\text{m}$ do $10 \mu\text{m}$, pri protocima od $1-10\,000 \text{ m}^3/\text{min}$ i koncentracijama čestica $0,0002-200 \text{ g}/\text{m}^3$, a ukupna učinkovitost može biti do 99% te nisu posebno osjetljivi na veličinu čestica i mogu funkcionirati i u mokrim i suhim uvjetima. Dobro projektirani i optimalno vođeni elektrostatski taložnici mogu smanjiti emisije na ispod $10 \text{ mg}/\text{Nm}^3$. Mogu raditi pri različitim temperaturama i uzrokuju mali pad tlaka.

Jedan od nedostataka elektrostatskih taložnika je potrošnja energije, veliki kapitalni troškovi te se ne mogu koristiti u uvjetima promjenjivih protoka, temperature ili koncentracija čestica. Nisu pogodni za rad s česticama koje pokazuju veliku otpornost na vođenje struje te zahtijevaju puno prostora. U postrojenjima gdje otpadni plin može sadržavati značajne koncentracije kiselih plinova (osobito SO_x , HCl i HF) općenito se smatra potrebnim ukloniti iste prije elektrostatskih taložnika. To se obično postiže suhim ili polu-suhim ispiranjem. Bez uklanjanja kiselih plinova, elektrostatski taložnik bi mogao pretrpjeti ozbiljnu koroziju.

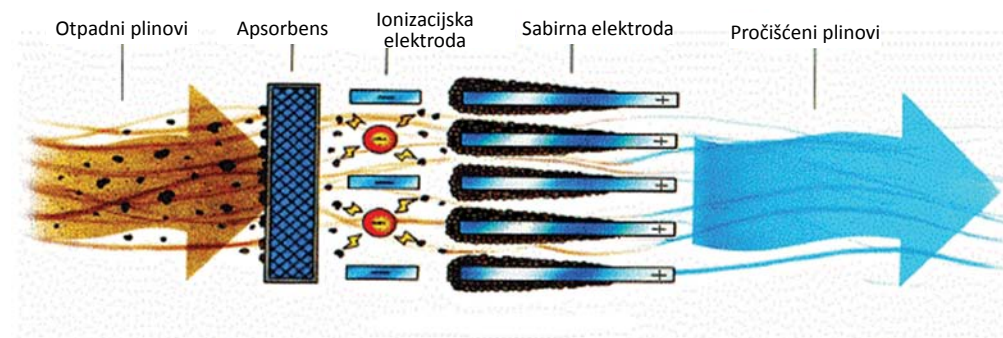
4. SUSTAV ZA APSORPCIJU KISELIH PLINOVA

Kod sustava za apsorpciju kiselih plinova na suhom reagensu u struju otpadnog plina uvodi se i raspršuje reaktivni materijal (*apsorbens*). Ovaj materijal reagira sa SO_x i formira krutinu, koja se uklanja iz struje otpadnih plinova elektrostatskim taložnikom. Kao apsorbens se u staklarskoj industriji najčešće koristi $\text{Ca}(\text{OH})_2$, a kemijskim reakcijama nastaju CaSO_3 i CaSO_4 . Apsorbens kojim se uklanja SO_x također je učinkovit u uklanjanju ostalih kiselih plinova, osobito halogenida (HCl i HF), ali i nekih spojeva seleno. U spojevima s halogenidima nastaju CaCl_2 i CaF_2 . Također može doći i do reak-

Sustav za pročišćavanje otpadnih plinova i iskorištavanje njihove toplinske energije.

cije s ugljikovim dioksidom, pri čemu nastaje kalcijev karbonat. Međutim taj kalcijev karbonat može opet reagirati sa SO_3 te nastaje kalcijev sulfat, uz ponovno oslobađanje CO_2 .

Apsorbent se može uvesti direktno u cjevovod dimnih plinova, ali je sam proces učinkovitiji ukoliko se proces odvija u posebnom reaktoru jer se osigurava bolje miješanje reagensa i otpadnih plinova. Nakon prolaska kroz reaktor otpadni plinovi se uvode u elektrostatski taložnik gdje se apsorbens i nastali spojevi izdvajaju (Slika 2). Osim suhog postupka, gdje je apsorbens suhi prah, moguća je i primjena polu-suhog postupka gdje se apsorbens primjenjuje kao suspenzija ili otopina, pri čemu voda pri isparavanju iz otopine hladi struju plina. Također je moguća i primjena drugih apsorbensa poput Na_2CO_3 , NaHCO_3 , NaOH i CaCO_3 .



Slika 2. Shematski prikaz procesa u postrojenju za pročišćavanje otpadnih plinova

Općenito, učinkovitost jako ovisi o temperaturi, i razlikuje se za pojedine komponente unutar otpadnog plina. Najčešće korišteni postupak u industriji stakla je suhi postupak u kombinaciji s elektrostatskim taložnicima. Temperatura otpadnih plinova na izlazu iz efikasne regenerativne staklarske peći je oko $400 \text{ }^\circ\text{C}$ te na tim temperaturama $\text{Ca}(\text{OH})_2$ postiže relativno dobro apsorpciju plinova. S obzirom da je ta temperatura unutar operativnog raspona elektrostatskih taložnika, otpadne plinove nije potrebno dodatno hladiti (Scarlet i sur., 2011).

5. OPORABA OTPADNE TOPLINE

Za taljenje stakla u Vetropack Straži upotrebljavaju se regenerativne peći koje koriste toplinu iz otpadnih plinova za predgrijavanje zraka za sagorijevanje. Uz peć za taljenje stakla nalaze se dvije komore regeneratora izgrađene od vatrostalnog materijala a u samoj peći nalaze se dva seta plamenika na koje se dozira prirodni plin. Rad plamenika je reverzibilan, te ciklus rada jedne linije plamenika traje 20 - 25 minuta. Dimni plinovi koji za to vrijeme nastaju ulaze u jednu komoru regeneratora, koji djeluje kao izmjenjivač topline. Vatrostalni blokovi apsorbiraju toplinu dimnih plinova i koriste je za predgrijavanje tzv. sekundarnog zraka. Ohlađeni dimni plinovi odlaze u dimnjak i na

daljnje pročišćavanje kroz sustav za apsorpciju kiselih plinova i elektrostatski taložnik, a zagrijani sekundarni zrak kroz drugu komoru regeneratora dolazi direktno na plamenike i koristi se za izgaranje zemnog plina. Tako jedna komora regeneratora služi za grijanje ulaznog zraka, a druga komora preuzima toplinu iz otpadnih plinova. Svakih 20-25 min dolazi do zamjene pa komora koja se grijala u prethodnom ciklusu sada grije ulazni zrak i obrnuto. Ovakvim načinom rada peći postiže se da je zrak potreban za sagorijevanje zagrijan na temperaturu od oko 1350 °C. Temperatura otpadnih plinova na ulasku u komore regeneratora iznosi oko 1400 °C, a na izlasku oko 400 °C. Razlika u količini sadržane topline predana je u vatrostalni materijal regeneratora (Scarlet i sur., 2013).

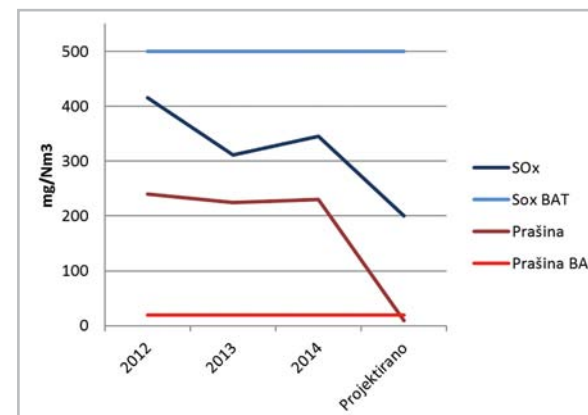
Za dodatnu oporabu otpadne topline te poboljšanje energetske učinkovitosti izgrađen je sustav za iskorištavanje otpadne topline preostale u otpadnim plinovima nakon njihovog pročišćavanja. Otpadni plinovi, temperature oko 375 °C, nakon pročišćavanja u sustavu za apsorpciju kiselih plinova i elektrostatskom taložniku, ulaze u sustav za iskorištavanje otpadne topline (eng. *waste heat recovery unit*) tj. izmjenjivač topline između plina i vode, gdje se voda grije u zatvorenom sustavu, a plinovi se hlade na najnižu dozvoljenu temperaturu kako bi se izbjegla kondenzacija kiselina na dijelovima izmjenjivača i centralnom dimnjaku koji je krajnji ispušt otpadnih plinova u zrak. Temperatura izlaznih plinova je oko 200 °C. Voda se u zatvorenom sustavu grije s 130 °C na 150 °C te predaje svoju toplinu preko još jednog izmjenjivača topline vodi koja se nalazi u zatvorenom sustavu za grijanje tvornice. Tako se otpadna toplina iz dimnih plinova, ukupne instalirane snage 3,1 MW, koristi za grijanje ureda i radionica u tvornici.

6. OČEKIVANI REZULTATI

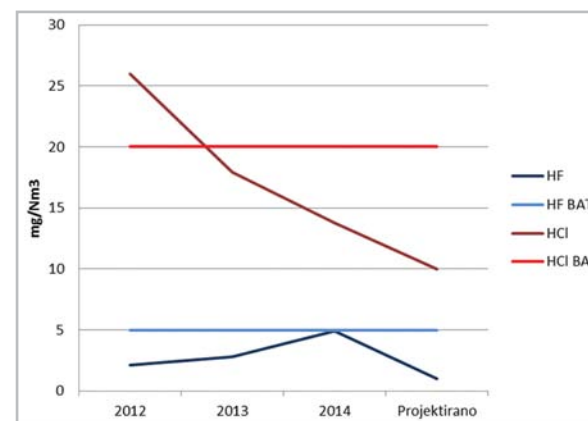
Vetropack Straža je izgradila postrojenje za pročišćavanje otpadnih plinova tijekom 2014., koje je počelo s pokusnim radom početkom 2015. god. Projektirane vrijednosti koje će se postići prikazane su u tablici 2. Usporedbe s prijašnjim rezultatima emisija iz tablice 1 i BAT vrijednostima prikazane su na slikama 3 i 4. S obzirom na izgrađeni sustav za iskorištavanje otpadne topline, postojeći toplovodni kotlovi ukupne snage 6,4 MW postali su nepotrebni pa su uklonjeni iz postrojenja. Ugrađen je novi toplovodni kotao snage 3,5 MW za slučaj izvanrednih situacija.

Tablica 2. Projektirane vrijednosti koncentracija onečišćujućih tvari u otpadnim plinovima.

Onečišćujuća tvar	Projektirana vrijednost	BAT vrijednosti
SOx [mg/Nm ³]	200	500
HCl [mg/Nm ³]	10	20
HF [mg/Nm ³]	1	5
Čestice [mg/Nm ³]	10	20



Slika 3. Usporedba koncentracija emisija čestica i SOx



Slika 4. Usporedba koncentracija emisija HCl i HF

7. ZAKLJUČAK

Kao što je vidljivo iz prikazanih podataka, izgradnjom postrojenja za pročišćavanje otpadnih plinova postići će se značajno smanjenje emisija onečišćujućih tvari u zrak. Primjenom najboljih raspoloživih tehnika postižu se visoki standardi zaštite okoliša koje je Republika Hrvatska preuzela ulaskom u Europsku uniju. Praškasta tvar koja se sakuplja putem elektrostatskog taložnika može se koristiti kao sirovina u staklarskoj smjesi i ponovo se vratiti u staklarsku peć za taljenje stakla. Tako se čuvaju prirodni resursi i smanjuje emisija stakleničkih plinova jer se smanjuje upotreba svježih sirovina.

Stvarna količina sakupljene prašine koja će se oporabiti ovisit će o njenom sastavu i zahtjevima kupaca staklene ambalaže. S obzirom da su u prašini sadržani teški metali, njena oporaba povisuje sadržaj teških metala u staklenoj ambalaži. Iako je uredbom Europske komisije (2001/171/EC) dozvoljen udio teških metala u staklenoj ambalaži u iznosu od 200 ppm, kupci ambalaže često imaju puno strože zahtjeve kojima se Vetro-

pack Straža mora prilagoditi. Sakupljena prašina, koja se neće moći oporabiti, zbrinjavati će se putem ovlaštenih sakupljača otpada. Osim smanjenja emisija u zrak, povećana je i energetska efikasnost kroz uporabu otpadne topline. Toplina koja je do sad ispuštana u okoliš, sada se koristi za grijanje uredskih prostorija i radionica u tvornici.

8. REFERENCE

- Hrvatski centar za čistiju proizvodnju (2010) Analiza stanja tvrtke Vetropack Straža d.d. sukladno Uredbi o postupku utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša (NN 114/08) Zagreb, 2010.
- MeasuRite (2015) Volcan for Electrostatic Precipitator Hopper Volume Measurement. Dostupno na <http://www.measuriteinc.com/docs/MRI-Volcan.pdf> [20.8.2015.]
- Metroalfa d.o.o. (2013) Izvještaj o rezultatima mjerenja emisije onečišćujućih tvari u zrak u tvrtki Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Zagreb I-834-1-13-12.
- Metroalfa d.o.o. (2013) Izvještaj o rezultatima mjerenja emisije onečišćujućih tvari u zrak iz nepokretnih izvora u tvrtki Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Zagreb I-822-1-13-13.
- Metroalfa d.o.o. (2014) Izvještaj o rezultatima mjerenja emisije onečišćujućih tvari u zrak iz nepokretnih izvora tvrtke Vetropack Straža tvornica stakla d.d., Hum na Sutli, 49 231 Hum na Sutli, Zagreb I-774-13-14.
- Official Journal of the European Union (2010) Directive 2010/75/EU of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 on industrial emissions 53 (L 334), str. 17-119.
- Official Journal of the European Union (2012) Treaty concerning the accession of the Republic of Croatia to the European Union, Annex V 55 (L 112), str. 67-87.
- Parker, K.R. (1979) Applied electrostatic precipitation, Chapman & Hall, London.
- Scarlet B. M. et al. (2013) Best Available Techniques (BAT) Reference Document for Manufacture of Glass Industrial Emissions Directive 2010/75/EU (Integrated Pollution Prevention and Control, Publication Office of the European Union. Dostupno na <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/gls.html> [20.8.2015.]
- Siridžanski, Ž. (1979) Tehnologija stakla, Naučna knjiga, Beograd

SIGURNOSNA KAMPANJA - DAN SIGURNOSTI NA RADU

SAFETY CAMPAIGN - OCCUPATIONAL SAFETY DAY

Viktor Gajšak

*Messer Croatia Plin d.o.o, Industrijska 1, 10290 Zaprešić,
viktor.gajsak@messergroup.com*

SAŽETAK

U prošlosti smo naporno radili da bi stvorili sigurno okruženje za rad. Međutim aktualni negativni trend broja nezgoda na nivou grupacije pokazuje da moramo uložiti više napora da bi postigli zacrtane ciljeve sigurnosti. Cilj sigurnosne kampanje je usmjeriti pozornost naših zaposlenika na sigurnost na radu. Želimo povećati njihovu svijest o vlastitoj odgovornosti za siguran rad te poboljšati nivo sigurnosti na radu u Messerovim pogonima. Sigurnosnu kampanju pokrenuli smo izvođenjem vježbe evakuacije za sve zaposlene po svim pogonima nakon koje je održan godišnji sigurnosni trening. Voditelji postrojenja naglasili su važnost sigurnosti na radu. Centralna služba zaštite na radu pružila je potrebnu potporu u vidu osnovnih smjernica za obraćanje neposrednim zaposlenicima. Osnovne smjernice sadržavaju: prezentaciju Politike sigurnosti naše tvrtke, ponovno pokretanje kampanje „Crvena točka“ kojom se označavaju kritična mjesta u proizvodnim procesima, organizaciju obilaska proizvodnih pogona za sve zaposlenike i diskusiju o sigurnosnim pitanjima. Nakon obilaska postrojenja prikazani su za tu svrhu posebno izrađeni trening materijali i video prezentacije. Istom prilikom potaknuti su zaposlenici da izlože svoje prijedloge u cilju poboljšanja sigurnosti na radu. Sigurnosna kampanja u svojem tijeku promovirala je upotrebu SZO priručnika (priručnik o sigurnosti, zdravlju i okolini), reviziju procjena opasnosti, provođenje sigurnosnih obilaska/ razgovora, upotrebu osobnih zaštitnih sredstva.

Ključne riječi: Sigurnosna kampanja, Politika sigurnosti, kampanja „Crvena točka“, SZO priručnik

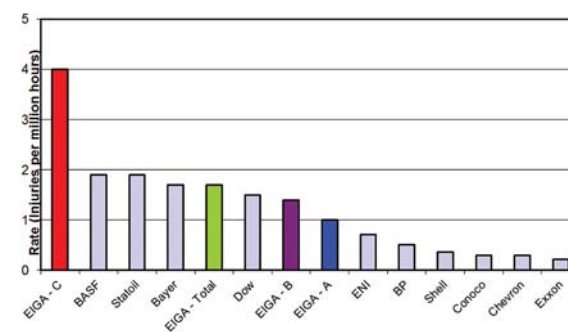
ABSTRACT

We have worked hard in the past to create a safe working environment. However, current negative trends on the level of the Group have shown that we must put in more efforts to achieve the set safety targets. The goal of our safety campaign is to call our employees' attention to occupational safety. We wish to increase awareness of their own responsibility with regard to safe operation and work as well as to improve occupational safety level in Messer's facilities. The safety campaign starts with an evacuation drill for all employees in all facilities followed by the annual safety training. Facility Managers emphasise the importance of occupational safety. The Central Service for occupational Safety provides them with needed support by offering basic guidelines for communication with their direct reports. The basic guidelines need to include the following: a presentation of our company's Safety policy, renewed "Red Point" Campaign marking critical points in production processes, organisation of production facility tours for all employees and discussions of safety issues. Following a facility tour, training materials and video presentations made especially for this purpose are shown. On that occasion, employees are also encouraged to share their proposals for improving safety at work. The safety campaign promotes the use of the HSE Manual (Health, Safety and Environment Manual), audit of risk evaluation, carrying out of safety tours/interviews, and use of personal protection equipment.

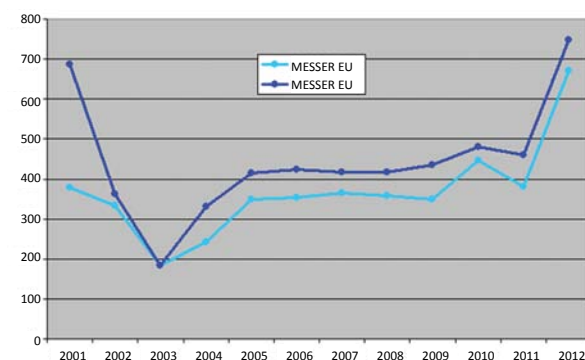
Key words: Safety campaign, Safety Policy, "Red Point" Campaign, SHE Manual

1. POVEĆANJE BROJA NEZGODA U GRUPACIJI

Unatrag nekoliko godina u grupaciji Messer došlo je do povećanja broja nezgoda ili skorih nezgoda na radu te s time u vezi i do povećanja izostanka s posla uslijed nezgode i dana izostanka s posla. U Messer Croatia Plinu brojke su na sreću bile povoljnije nego u cijeloj grupaciji. Slijedeći dijagrami pokazuju te negativne trendove.



Slika 1. Industrijski prosjeci ozljeda na radu na milion radnih sati u srodnim industrijama



Slika 2. Broj dana izostanka s posla uslijed nezgoda na radu u grupaciji Messer (EU i svijet)

Tablica 1. Prosječan broj dana izostanka s posla radi nezgode u periodu od 2011. godine do 2012. godine

	Prosječan broj dana izostanka s posla radi nezgode u 2010. godini	Prosječan broj dana izostanka s posla radi nezgode u 2011. godini	Prosječan broj dana izostanka s posla radi nezgode u 2012. godini
Messer u cijelom svijetu	16,5	38,4	32,5
Messer u Europi	23,5	47,6	35,3
EIGA ¹		21,5	

U tablici 1 možemo vidjeti podatke o prosječnom broju dana izostanka s posla radi nezgoda u periodu od 2011. godine do 2012. godine koji pokazuje negativni trend rasta nezgoda u Messer grupaciji, a za usporedbu je naveden podatak od EIGA za 2011. godinu. U usporedbi s EIGA prosjekom uvidjeli smo da Messer grupacija u odnosu na taj podatak pokazuje značajnije lošije rezultate broja ozljeda.

2. AKTIVNOSTI S CILJEM SMANJENJA BROJA OZLJEDA

Potaknuti takvim negativnim trendovima te u cilju da se dodatno zaštiti život i zdravlje zaposlenika odlučeno je da se provedu odgovarajuće mjere za smanjenje broja nezgoda na radu te povećanja svjesnosti zaposlenika o odgovornosti za siguran rad i vlastito zdravlje. U tom cilju je odlučeno da se započne stalna sigurnosna kampanja koja se sastojala od slijedećih glavnih elemenata:

- Messerov dan sigurnosti
- SHEQ Politika (*Safety Health Environment Quality*)
- Messerova misija i vizija
- Life Saving Rules – Sigurnosna pravila koja život znače
- Održavanje vježbi evakuacija i spašavanja
- Tematska predavanja
- Priručnik SHE (Priručnik Zdravlje, sigurnost, okoliš i kvaliteta)
- Operativne procedure
- Analiza rizika - procjena opasnosti radnih mjesta
- Sigurnosni obilasci/sigurnosni razgovori
- Prekogranični auditi Messerovih društva
- Osobna zaštitna oprema (OZO)
- Radne dozvole za podizvođače
- Logo sigurnosne kampanje, slike i plakati

2.1. Messerova misija i vizija

VIZIJA

Messer je važna grupacija na području industrijskih plinova s glavnim tržištima u Europi i Kini. S našim partnerima i povezanim društvima koja se bave tehnologijom habanja, spajanja i rezanja te preciznim uređajima stručno, inovativno i pouzdano ispunjavamo želje kupaca.

MISIJA

Našim kupcima nudimo široku paletu proizvoda, od acetilena do ksenona, paletu proizvoda koja je jedna od najvećih na tržištu – poduzeće proizvodi industrijske plinove kao što su kisik, dušik, argon, ugljični dioksid, vodik, helij, zaštitne plinove za zavarivanje, specijalne plinove, medicinske plinove i različite mješavine. Paletu proizvoda nadopunjavaju vrhunske usluge i visokokvalitetna tehnička oprema.

U našim najmodernijim tehnološkim centrima radimo zajedno s našim kupcima na razvoju novih tehnologija za primjenu plinova u gotovo svim industrijskim granama, u prehrambenoj industriji, medicini te istraživanju i znanosti.

Poduzetničkim djelovanjem, naprednim razmišljanjem i stalnim poboljšanjem naših procesa povećavamo dodatnu vrijednost našim kupaca i dugoročno osiguravamo zajednički uspjeh.

NAŠE VRIJEDNOSTI

Orijentacija na kupce

Težište stavljamo na individualne zahtjeve naših kupaca i pomažemo im da povećaju svoju konkurentnost na tržištu i ukupan rezultat.

Orijentacija na zaposlenike

Školujemo, razvijamo i unapređujemo motivirane, sposobne i poštene djelatnike. Od njih očekujemo vlastitu inicijativu, timski rad i odgovornost.

Odgovorno ponašanje

Ozbiljno shvaćamo naše obaveze prema djelatnicima i društvu:

- Sigurnost: obvezujemo se na provođenje mjera zaštite naših djelatnika i sigurnu proizvodnju, korištenje i rukovanje našim proizvodima.
- Zdravlje: mi postavljamo radne standarde koji osiguravaju zdravlje i dobrobit svakog pojedinca
- Okolina: kao član društva vodimo brigu o zaštiti okoline.

Povjerenje i poštovanje

Naša suradnja se zasniva na međusobnom povjerenju, iskrenosti, transparentnosti i otvorenoj komunikaciji. Poštujemo i uvažavamo kulturne i društvene običaje i razlike među zemljama u kojima poslujemo.

2.2. Messerov dan sigurnosti

Utvrđeno je da će se u svim Messerovim društvima u svijetu, svake godine, drugi petak u rujnu provoditi Messerov Safety Day. Prvi Messerov Safety Day održan je 2013. godine i izazvao je veliki interes zaposlenika, koji se odrazio povećanom samosvješnošću zaposlenika o vlastitoj sigurnosti. Program provedbe Messerovog dana sigurnosti dogovara se svake godine nekoliko tjedana unaprijed. Do sada su provedena tri Messerova dana sigurnosti koji su se sastojali od prethodno navedenih elemenata sigurnosne kampanje.

2.3. SHEQ politika

Izrađena je slijedeća Messerova SHEQ politika (Safety Health Environment Quality):

Messer, kao najveći svjetski proizvođač industrijskih plinova u privatnom vlasništvu, posvećen je razvoju, implementaciji i unapređenju učinkovitosti upravljanja sustavima sigurnosti, zaštite zdravlja i okoliša i upravljanju kvalitetom kako bi osigurao zadovoljstvo kupaca.

Svojim poduzetničkim instinktom, dalekosežnim načinom razmišljanja i stalnim unaprjeđivanjem svojih procesa, Messer stvara dodatne vrijednosti za svoje kupce te tako osigurava obostran uspjeh na duge staze.

Kvaliteta znači ne samo udovoljavanje i poštovanje potreba i očekivanja kupaca, već je također i stalan parametar u svijetu neprestanih promjena.

Kao član društva Messer uzima svoje socijalne odgovornosti prema zaposlenicima i zajednici vrlo ozbiljno. Messer je posvećen slijedećim temeljnim sigurnosnim, zdravstvenim i principima zaštite okoliša:

- Aktivna identifikacija, procjena i kontrola rizika svih procesa i proizvoda
- Poštovanje svih primjenjivih zakona i propisa sigurnosti, zdravlja, okoline i rada na siguran način.
- Stalno unapređenje provođenja sigurnosti, zaštite zdravlja i kvalitete i stalno smanjenje utjecaja naših procesa na okolinu primjenom programa za unapređenje.
- Promoviranje najbolje energetske prakse, prakticiranje energetske učinkovitosti i olakšavanje komunikacije kod upravljanja energetskim sredstvima.
- Otvorena komunikacija o praktičnoj sigurnosti, zdravlju i zaštiti okoliša sa svim zaposlenicima u namjeri da ih se učini svjesnima vlastitih obaveza.
- Osigurati siguran, čist i zdrav radni okoliš svim zaposlenicima.
- Proizvodnja i isporuka proizvoda i usluga koji zadovoljavaju najviše industrijske, medicinske, farmaceutske i za hranu sigurne standarde kvalitete.
- Osigurati transparentnost provođenja SHEQ-politike
- Aktivno sudjelovanje u međunarodnim tijelima, dobra praksa i inicijativa brižne odgovornosti.
- Biti dobar susjed u lokalnoj zajednici promoviranjem sigurnosti okoline u kojoj djelujemo
- Ohrabrivanje zaposlenika na usvajanje zdravog stila života
- Rad sa zaposlenicima da bi se izbjegla diskriminacija
- Preferirati suradnju s dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima (uključujući izvođače radova) koji rade sukladno tim istim načelima

Ova SHEQ politika je predstavljena svim Messerovim zaposlenicima te je dostupna svim unutarnjim i vanjskim strankama. U dodatku Messerove vizije, misije i vrijednosti, jedna je od osnovnih elemenata u strategiji Messerovog razvojnog procesa.

2.4. Pravila spašavanja života

Messer kao članica EIGA i svojim predstavnicima u radnim grupama, izradio je sigurnosna pravila koja život znače. Za promociju i bolji vizualni identitet pojedinog pravila, razvijeni su i pripadajući piktogrami.

Ove smo godine odlučili posvetiti se EIGA pravilima koja život znače. EIGA vjeruje da bi se mnoge ozbiljne ili potencijalno smrtonosne nesreće mogle lako izbjeći ako svi zaposlenici u našoj industriji budu slijedili osnovnu skupinu pravila. Pravila su razvijena na temelju dosadašnjih saznanja o nesrećama i nezgodama, posebno onih koje su se dogodile u plinskoj industriji. Pravila treba primjenjivati u svim prostorima i područjima rada kojima upravlja tvrtka članica EIGA-e. To uključuje proizvodnju/pogon za punjenje, distributivne centre te aktivnosti na lokacijama klijenta koje su pod kontrolom Messera. Pravila se namjeravaju dijeliti dalje kako bi se spriječile ozbiljne nesreće.

EIGA smatra da bi svi radnici trebali:

- razumjeti i istražiti potencijalne opasnosti od gušenja u zatvorenim prostorijama kao i u blizini opreme koja sadrži plinove ili kriogene tekućine ... paziti na i upozoriti ostale ljude.
- biti svjesni opasnosti od požara kod bilo kojeg rada s kisikom ... nikad ne odstupati od procedure i osigurati čistoću kod radova s kisikom.
- razumjeti utjecaj tvari koje su štetne po zdravlje, kako po sebe
- tako i po druge ... koristiti propisane mjere zaštite, uključujući ispravno korištenje OZO (Osobne zaštitne opreme).
- prepoznati i poštivati mjere za opasnosti u zatvorenom ili ograđenom prostoru ...
- te se na odgovarajući način pripremiti za pružanje pomoći.
- koristiti se procedurom radne dozvole u svrhu identifikacije opasnosti, predvidjeti i spriječiti moguće nesreće ... te u slučaju da se netko ne osjeća sigurno, potrebno je raspitati se i priupitati.
- provjeriti je li oprema izolirana od izvora energije i staviti ju izvan napona prije samog rada na istoj ... spriječiti ponovno uključivanje u struju odgovarajućim zaključavanjem i označavanjem istog.
- raditi na električnim sustavima jedino ako ste za to kvalificirani ...
- te potvrditi da se poštuju odgovarajuće mjere.
- nikad ne zaboraviti sigurnosnu opremu! Poštivati izvornu namjenu i važnost zaštite uređaja i vremena potrebnog za siguran rad ... dati bilo koju sugestiju u svrhu formalnog poboljšanja.
- prepoznati rizike izmjena ili promjena ... i slijediti sve korake
- procesa za upravljanje promjenama (MOC).
- razumjeti da posljedice pada s visine mogu znatno promijeniti život ... i osigurati da sve navedene mjere prate te da se oprema koristi na pravilan način.
- Osigurati temeljito planiranje, procjenu, kontrolu i izvršenje svakog zadatka koji je vezan uz podizanje
- ... te zaustaviti postupak ako bilo koji problem postane vidljiv ili dođe do neočekivane situacije.

- Poznavati odgovarajuću osobnu zaštitnu opremu (OZO) i koristiti ju za svaki zadatak ili radno područje ... te ju znati na pravilan način koristiti
- biti oprezan, odmoran i usredotočen na prometne uvjete kod bilo kojeg prijevoza ...
- u suprotnom se zaustaviti i odmoriti
- preuzeti odgovornost za vlastite radnje, stanja i odluke ... kad god se osjećaju nesigurno da o tome obavijeste druge.

2.5. Održavanje vježbi evakuacije i spašavanja

Sukladno planovima pripreme Messerovog dana sigurnosti, svake godine se izrađuje scenarij za provedbu vježbe evakuacije i spašavanja u Messer Croatia Plinu. Scenariji se izrađuju sukladno Procjeni ugroženosti stanovništva, materijalnih i kulturnih dobara i okoliša od prirodnih katastrofa i tehničko-tehnoloških nesreća, kao i Operativnim planovima zaštite i spašavanja, izrađenih od ovlaštenih tvrtki u Republici Hrvatskoj.

2.5.1. Cilj vježbe

Cilj vježbe evakuacije je da bude sažeta i pregledna osnova po kojoj se u svim situacijama, pri nastanku tehničko-tehnoloških poremećaja u pogonima, može organizirano nastupiti, koristeći raspoložive djelatnike, tehničku opremu, postojeće uređaje i sredstva.

2.5.2. Svrha vježbe

- maksimalna zaštita djelatnika radi očuvanja života i zdravlja
- što je mogući manji gubitak u proizvodnji, oštećenja postrojenja i opreme i materijalnih gubitaka zbog oštećenja i prekida rada.
- izolacije ugroženoga prostora i otklanjanje utjecaja na susjedne radne procese
- komunikacija sa Službom zaštite na radu, kako bi se u eksczesnoj situaciji obavijestila ostala proizvodna postrojenja u sklopu Messer Croatia Plina, a u svrhu stjecanja iskustva izbjegavanja sličnih situacija kao i obavještavanje lokalne zajednice.

2.5.3. Vježba provođenja operativnih mjera u slučaju izvanrednog događaja

Znak za uzbunu

- daje se uvijek kada se procijeni da uslijed prolijevanja plina, curenja plina ili sličnih eksczesnih situacija postoji opasnost po zdravlje djelatnika ili opasnost od požara i eksplozija
- odluku o aktiviranju zvučnog signala za uzbunu, evakuaciju donosi rukovoditelj odjela. U slučaju njegove odsutnosti, a na osnovu procjene opasnosti, odluku o aktiviranju zvučnih signala donosi vođa smjene.

Znak za evakuaciju

- daje se samo u slučaju izvanrednih opasnosti
- rukovoditelj ili vođa smjene naređuje aktiviranje signala evakuacije na osnovu procjene stupnja opasnosti
- samo ako rukovoditelj odjela ili vođa smjene nisu prisutni, tada svaki zaposleni djelatnik može dati znak za evakuaciju i to nakon procjene da je opasnost izvanredno velika.

Situacije koje zahtijevaju evakuaciju

- veliki požar na postrojenjima (odjelima)
- eksplozija na postrojenjima, uz kretanje zapaljivih plinova prema drugim odjelima; rukovoditelj odjela ili vođa smjene obavještavaju vatrogasnu jedinicu 112

Procjena situacije (neposredne opasnosti) i akcija

- Rukovoditelj odjela je koordinator stanja, tj. šef akcije gašenja u slučaju požara, dok ne stignu vatrogasci, a tada u dogovoru s njima određuje prioritete i osigurava vatrogascima sve potrebne informacije u svezi s plinovima koji gore (kisik, dušik, acetilen, vodik.) i električnom strujom. Daljnjim gašenjem rukovodi šef vatrogasne jedinice.
- Rukovoditelj odjela donosi odluku o normalnoj ili prisilnoj obustavi rada postrojenja i o potrebi evakuacije.

Procjena utjecaja ekscesa na područje izvan Messer Croatia Plina d.o.o.

- Tim za krizne situacije procjenjuje eventualni mogući utjecaj ekscesa na obližnju tvornicu, naselje, putove i ceste.
- Ako se utvrdi mogući utjecaj na naselje, putove i ceste, obavještava se policija o potrebi blokiranja putova i cesta te evakuaciji stanovništva.
- Tim za krizne situacije donosi odluku o pozivu vanjske službe prve pomoći.

Postupci za prekid rada pogona

- Postupci za prekid rada pogona ili pojedinih radnih procesa, dani su u radnim uputama za prekid rada pogona.
- U slučaju poremećaja rada na postrojenju ili pojedinih radnih procesa, rukovoditelj odjela izdaje nalog za prekid rada i ispitivanje istih.

Postupci pri uzbuni evakuaciji

Uzbuna

- rukovoditelj odjela prikuplja podatke o naravi i opsegu opasnosti, daje sažet opis eksczesne situacije i traži adekvatnu pomoć
- povlače se sve dozvole za rad na mjestu ekscesa
- djelatnici prestaju s radom te korištenjem bilo kakvih izvora paljenja i čekaju daljnje upute

Evakuacija

- djelatnici se kreću evakuacijskim putovima, a oni su najbrži, najsigurniji i najkraći putovi prema evakuacijskom mjestu
- rukovoditelj odjela određuje djelatnike potrebne za sigurnu obustavu rada postrojenja i početnog gašenja požara. Ostali djelatnici napuštaju mjesto rada.
- rukovoditelj odjela nastoji spriječiti paniku
- djelatnici ostaju na zbornom evakuacijskom mjestu sve dok se ne izvrši evidencija prisutnih; evidenciju vrši vođa evakuacije
- djelatnici se ne smiju vraćati na radno mjesto prije no što se objavi znak prestanka opasnosti, osim u slučaju kad ih šef akcije gašenja odredi za sudjelovanje u postupku gašenja ili sanacije
- povratak djelatnika i pokretanje pogona vrši se kada rukovoditelj odjela procijeni da je opasnost prošla i nakon provjere da li je ugroženo područje dovoljno sigurno za povratak djelatnika. Tada se aktivira signal prestanka opasnosti i djelatnici se tek tada vraćaju; u tom razdoblju vrši se procjena štete i sanacija objekta koja omogućuje pokretanje pogona ili određenog radnog procesa

Tehničke mjere zaštite

- hidrantska mreža
- vatrogasni aparati
- sustav za dojavu požara
- sigurnosni tuševi

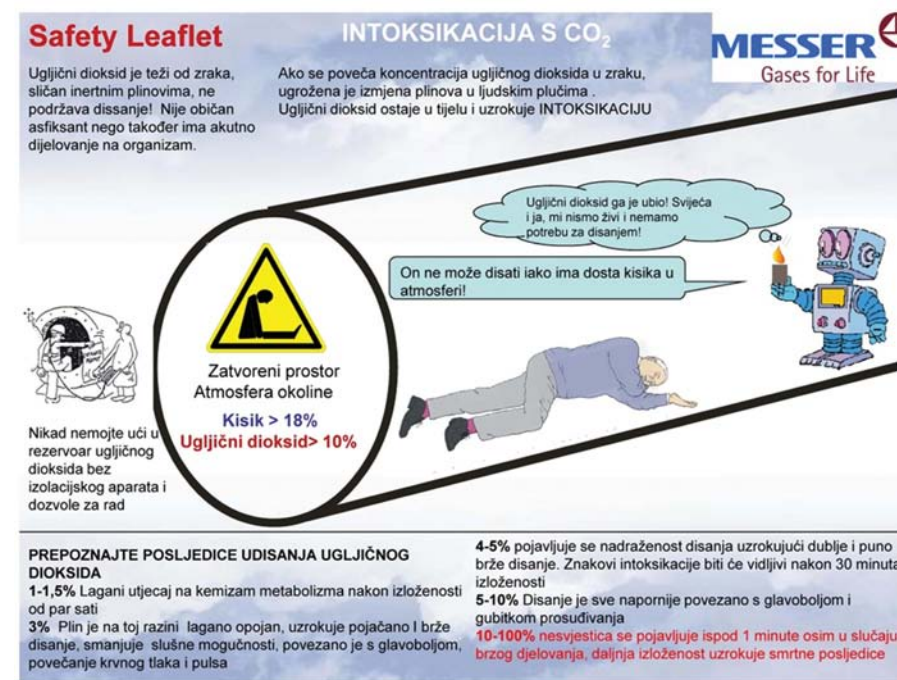
2.5.4. Način ostvarivanja suradnje sa stožerom zaštite i spašavanja Grada

Nakon zaprimljene informacije o nesreći iz tvrtke centar 112 Državni ured za zaštitu i spašavanje (DUZS) aktivira stožer zaštite i spašavanja grada Zaprešića koji pak aktivira redovne službe i pravne osobe sa područja grada koji se zaštitom i spašavanjem bave u okviru djelatnosti.

2.6. Tematska predavanja

Svake godine se kod planiranja Messerovog dana sigurnosti odabire specifična tema na osnovu analize nezgoda koje su se dogodile u tvrtkama članicama EIGA u prethodnoj godini. Tako je na primjer u jednoj godini utvrđeno nekoliko prevrtanja kamiona koji su prevozili plinove pa je te godine za temu odabrano školovanje vozača prema specijalno razvijenim obrazovnim materijalima. Ove godine je kao tema izabran plin ugljični dioksid koji se zbog svoje široke primjene nije ozbiljno uzimao u obzir kao potencijalna opasnost za ljudski život i zdravlje.

Tim povodom je ove godine u Messer Croatia Plinu predstavljen sigurnosni letak koji upozorava na moguće opasnosti od ugljičnog dioksida.

Slika 3. Sigurnosni letak CO₂**2.7. SHEQ priručnik**

Messer Grupacija je izradila tzv. **SHEQ** priručnik (**S**afety **H**ealth **E**nviroment **Q**uality) koji sadrži sve važne smjernice za sigurnost na radu, zaštitu okoline i odgovorno ponašanje prema lokalnoj zajednici. Na Messerovom danu sigurnosti vrši se promocija pojedinih dijelova priručnika kako bi rukovodioci pogona i pojedinih procesa implementirali iste u svoje operativne procedure i upute za rad.

2.8. Operativne procedure

na Messerovom danu sigurnosti skreće se pozornost na ažuriranja postojećih operativnih procedura i njihovo usklađivanje s aktualnim smjernicama iz SHEQ priručnika. Operativne procedure su implementirane u certificirani ISO 9001 sustav.

2.9. Analiza rizika - procjena opasnosti radnih mjesta

zakoni EU o zaštiti na radu, propisi o okolišu, prehrani, zdravstvu i strojarstvu, kao i postojeći standardi sigurnosti, postavljaju zahtjeve da svako poduzeće mora biti upoznato s opasnostima vezanim uz vlastite postupke i proizvodnju. Poznavanje svih opasnosti koje vrebaju prvi je korak prema smanjenju rizika i poboljšanju sigurnosti.

Budući da je naša tvrtka član veće zajednice, **Messer Croatia Plin** je obvezan vrlo ozbiljno shvatiti svoju društvenu odgovornost prema zaposlenicima i društvu. Uz svoje poslovanje radi se i na postizanju i održavanju kulture sigurnosti. Zbog toga se unutar **Grupacije Messer** ne radi isključivo na identifikaciji opasnosti, procjeni i upravljanju rizicima već i na sprečavanju i smanjenju istih. Grupacija želi biti prepoznata kao odgovorna u općim poslovnim i društvenim krugovima.

Messer je donio stratešku odluku o prihvaćanju tzv. „Integriranog Sustava Upravljanja“, prema međunarodnim standardima kvalitete i okoliša ISO 9001-2000 i ISO 14001 te razmatra primjenu prepoznavanja opasnosti i procjene rizika kao integralnog dijela sustava upravljanja u svim radnim i poslovnim djelatnostima, a što se također vidi i kroz Messerovu SHEQ politiku.

2.10. Sigurnosni obilasci / sigurnosni razgovori

vezano uz Messerovu sigurnosnu kampanju uvedeni su u praksi sigurnosni obilasci i razgovori kako bi se podigla razina svijesti kod zaposlenika o vlastitoj sigurnosti i zdravlju. Za tu prigodu SHE odjel je pripremio informativne dokumente radi lakše implementacije istih.

2.11. Prekogranični auditi u Messerovim tvrtkama

Započeta je kampanja provođenja prekograničnih SHEQ audita u susjednim zemljama a u cilju poticanja izmjene iskustva na području sigurnosti, zdravlja i zaštite okoline te razmjene znanja i iskustava.

2.12. Osobna zaštitna oprema - Pet osnovnih pravila vezana uz osobnu zaštitnu oprema (OZO)

Da bismo mogli pravilno i primjereno odabrati OZO, moramo napraviti procjenu rizika prema SHE priručniku - „Procjena opasnosti“. Kroz procjenu rizika radni prostor se provjerava (zajedno sa svim povezanim aktivnostima, poslovima, postupcima, opremom, materijalima i uvjetima) te se utvrđuju svi mogući rizici i povezuju s aktivnostima. Taj postupak omogućuje odabir OZO koja će zaštititi zaposlenike od utvrđenih opasnosti.

Da bi se odabralo i naručilo primjerenu OZO vrlo je važno razumjeti osnovne zahtjeve propisane u EU Direktivi 89/686/ EEC:

1. OZO je namijenjena zaštititi radnika ograđivanjem od opasnosti na radnom mjestu, nakon što se primijene sve ostale tehničke i organizacijske mjere sigurnosti.
2. Zaposlenici moraju biti upoznati s opasnostima vlastitog radnog mjesta.
3. OZO mora biti prikladna (ugodna) zaposleniku.
4. Ako je tako propisano, OZO se mora koristiti na radnom mjestu.
5. Oštećena i neispravna zaštitna oprema mora se odmah zamijeniti.

2.13. Radne dozvole za podizvođače

Messer grupacija je u sklopu sigurnosne kampanje pokrenula izradu jedinstvene dozvole za rad za sve svoje tvrtke u Europi i svijetu. U Messer Croatia Plinu izrađena je dozvola za rad za nestandardne i poslove s povećanim rizikom. Cilj dozvola je da se izradi analiza rizika pojedinog posla kako bi se podizvođači mogli adekvatno za isti pripremiti. Priprema se sastoji od pribavljanja potrebne osobne zaštitne opreme kao i obuke svojih zaposlenika sukladno procjeni rizika i vrsti rizika koji se tom prilikom obavlja.

2.14. Informativni ekrani

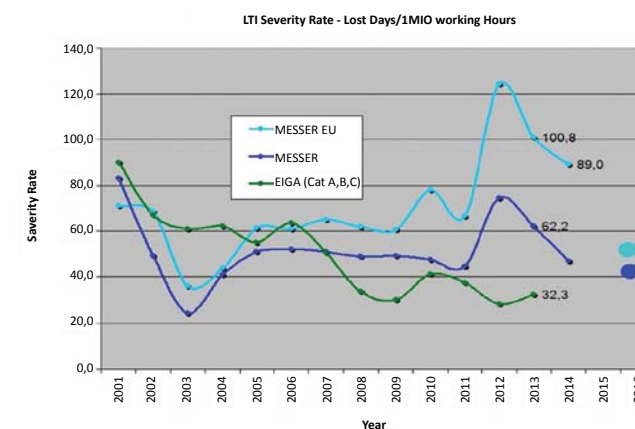
u cilju bolje vizualizacije važnosti provođenja Messerove sigurnosne kampanje na svim lokacijama i pogonima postavljeni su informativni ekrani, na kojima se vide podaci o broju dana bez nezgode kao i u tu svrhu specijalno pripremljene prezentacije.

2.15. Logo sigurnosne kampanje; slike poster

za potrebe Sigurnosne kampanje grupacija Messer je razvila prepoznatljivi logo „Safety for Life“ koji se stavlja na službene dokumente s ciljem da se kod zaposlenika osvijesti i naglasi značenje vlastite odgovornosti za vlastitu sigurnost.

3. ZAKLJUČAK

Ove godine proveden je 3. Messerov dan sigurnosti te se aktivnosti Messerove sigurnosne kampanje nastavljaju. Na slijedećem dijagramu (Slika 5) možemo vidjeti da je broj izgubljenih dana u znatnom padu iako još nije postignuti prosjek industrije plinova (EIGA). U Messer Croatia Plinu provedene su sve planirane aktivnosti utvrđene korporacijskim smjernicama. Provedene mjere u posljednje 3 godine dale su pozitivan doprinos sigurnosti te u Messer Croatia Plinu nije bilo niti jedne nezgode na radu, a s tim u vezi niti izgubljenih radnih dana tijekom proteklih **575** dana.



Slika 4. Izgubljeni dani u odnosu na milijun radnih sati

REFERENCE

EIGA (2015) European Industrial Gases Association. <<http://www.eiga.eu>

Messer (2015) . <<http://www.messernet>

SHE Manual (2015) Safety Health Enviroment Manual, Messer Group

(Footnotes)

EIGA - European industrial gases association (Europsko udruženje proizvođača plinova)

INTEGRACIJA ODRŽIVOSTI U POSLOVNE PROCESSE S POSEBNIM OSVRTOM NA PREHRAMBENU INDUSTRIJU

INTEGRATION OF SUSTAINABILITY IN BUSINESS PROCESSES WITH EMPHASIS ON FOOD INDUSTRY

Katarina Gaži-Pavelić, mag.oec

Podravka d.d., A. Starčevića32, 48000 Koprivnica

katarina.gazi@podravka.hr

SAŽETAK

Organizacije mogu ostvariti konkurentsku prednost kroz održivost. Za to im je potrebno prepoznavanje prednosti koje donosi integracija glavnih načela održivog razvoja u poslovanje i procese. Iako integracija obično počinje na nižim organizacijskim razinama, aktivna podrška vrhovnog menadžmenta organizacije od presudne je važnosti.

U fokusu integracije trebaju se naći tri glavne strateške aktivnosti: odnosi, komunikacija i suradnja. Jedino strategije koje poboljšavaju kvalitetu odnosa s kupcima i potrošačima, lokalnom upravom i lokalnom zajednicom, te poslovnim partnerima presudne su za postizanje konkurentске prednosti, korporativne odgovornost i efikasnosti poslovanja.

Mjerenje održivosti neke organizacije također je izuzetno važno, no nije jednoznačno i jednostavno. Prvenstveno se to odnosi na nevidljive pokazatelje koji su danas sve više u fokusu najvažnijih dionika. Ti pokazatelji imaju izravan utjecaj na percepciju vrijednosti organizacije. Međutim, važni su i oni sasvim vidljivi pokazatelji - financijski. Organizacije koje ne uzimaju u obzir financijske implikacije uključenja principa održivog razvoja u svoje poslovanje izložene su brojnim rizicima. Najčešći rizici su gubitak tržišta, kupaca i potrošača, niži prihodi, pad vrijednosti dionica i sve drugo što izravno utječe na ekonomsku stabilnost organizacije.

Za kontinuirani rad i uspjeh prehrambeno-prerađivačke organizacije, uobičajena ulaganja u društvene i ekonomske programe razvoja nisu dovoljna. Za takve organizacije od vitalnog je značaja stabilnost i dobrobit okoliša i društva iz kojeg crpe svoje sirovine i materijale, u kojima proizvode i kojima distribuiraju i prodaju svoje proizvode. Takve organizacije izravno ovise o očuvanosti okoliša iz kojeg im dolaze sirovine, jednako kao i o okolišnoj praksi svojih dobavljača. Jednako tako ovise i o društvenim okolnostima

u kojima djeluju. Svi pozitivni elementi održivosti pridonose da potrošači prihvate njihove proizvode kao vrijedne brandove, te tako izravno utječu na ekonomsku održivost poslovanja.

Ključne riječi: održivost, održivi razvoj, kupci, pokazatelji, prehrambene organizacije

ABSTRACT

Organisations can achieve competitive advantage through sustainability. They need to recognise the benefits of the integration of the main sustainability principles into their operations and processes. Although the integration usually starts at the lower levels of the organization, active implementation support of the top management is vital. Focus should be on three main strategic activities: relationships, communication and collaboration. Strategies that improve the quality of the relationship with customers and consumers, local authorities and local communities, and business partners are paramount for attaining the competitive advantage, corporate responsibility and business efficiency.

Measuring the sustainability of an organization is extremely important however difficult. The hard to measure intangible indicators are increasingly in the focus of the majority of organisation's stakeholders. These indicators can directly affect business success and the perceived value of organizations. The other important sets of indicators are financial ones and they must be measured as well. Organizations ignoring the financial implications of sustainability are exposed to numerous risks. The most common risks are loss of markets, customers and consumers, lower revenues, stock value decline, and everything else that may have a direct impact on the economic stability of the organization.

For the continuous performance and success of the food industry organisations, the usual investment into social and economic development programmes is not enough. Vital is the stability and well-being of the environment and society from which they acquire resources, in which they produce, and to which they distribute and sell products. Such organizations depend on the preservation of the environment from which they procure raw materials, but they equally must keep an eye on the environmental practices of their suppliers. Also, they are greatly affected by social circumstances in which they operate. Integration of all positive elements of sustainability into business processes and operations promotes their products as valuable brands, and thus directly affects the financial business sustainability.

Key words: sustainability, sustainable development, customers, indicators, food organization.

1. UVOD

Danas je pojam održivi razvoj prepoznat kao nešto bez čega je vrlo teško uvjerljivo govoriti o društveno odgovornom poslovanju i dobroj poslovnoj praksi. No, za veliki dio poduzetnika i menadžera na odgovornim funkcijama u poduzeću taj pojam i nadalje ostaje pomalo neodređen i čini im se manje važnim u odnosu na neke druge poslovne pojmove. Svatko prepoznaje važnost zaštite ulagačkog kapitala u svrhu kontinuiranog poslovanja, no još uvijek na taj način ne razmišljaju i o prirodnim i društvenim resursima. Ekonomska održivost im je odlično poznat koncept i vidljivo je da zauzima najznačajnije mjesto u procesu poslovnog odlučivanja. Iako se takvo razmišljanje može smatrati razumljivim, ono se najčešće temelji na pretpostavci da su prirodni i društveni resursi neiscrpnji. To je potpuno krivi pristup koji dugoročno, ali sve više i kratkoročno, tvrtkama ne osigurava dobre poslovne rezultate.

Za uspješnu integraciju koncepta održivog razvoja u poslovanje, neophodno je da postane sastavni dio svih poslovnih i proizvodnih ili uslužnih procesa poduzeća. To se naročito odnosi na procese poslovnog planiranja, no jednako tako i na proces istraživanja i razvoja, te nabavni proces. Kako bi upravljačke strukture u tvrtki prihvatile ovaj koncept, potrebno je održivi razvoj objasniti na način koji je najbliži njihovom načinu razmišljanja. Sigurno će u potpunosti razumjeti o čemu se radi ako se održivost definira kao usvajanje poslovne strategije i aktivnosti koje zadovoljavaju potrebe poduzeća i njegovih dionika danas, dok istovremeno štite, održavaju i poboljšavaju prirodne i društvene resurse koji će biti potrebni u budućnosti¹. Ovako opisano značenje pojma održivi razvoj potpuno je u skladu s dobro poznatom i prihvaćenom definicijom, no ujedno daje do znanja da ekonomski razvoj mora zadovoljiti i potrebe poduzeća i njegovih dionika. Ističe se ovisnost poslovanja o prirodnim i društvenim resursima, a ne samo o financijskim, te se daje upozorenje kako poslovne aktivnosti ne smiju nepopravljivo narušiti ili uništiti prirodne i društvene resurse.

Vodstvu poduzeća potrebno je, govoreći jezikom koji razumiju, ukazati da poduzeće kroz održivost može ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. To znači da će ugradnjom opipljivih osobina održivog razvoja u svoj proizvod ili uslugu kupcima moći ponuditi proizvod ili uslugu s dodanom društvenom vrijednošću. Poduzeće tako jasno pokazuje da njegov proizvod pomaže u smanjenju potrošnje svih vrsta neobnovljivih izvora energije, smanjuje stvaranje otpada, čuva okoliš, te poštuje ljudska prava zaposlenika. Današnje nove generacije kupaca traže upravo takva poduzeća i proizvode i usluge koje im mogu pružiti.

Integracija održivosti u ciljeve, strategije i aktivnosti poduzeća nije jednostavna i nije ju moguće ostvariti bez potpunog sudjelovanja vrhovnog vodstva poduzeća. Nailazi se na mnogobrojne barijere, a problem je i u tome što financijski pokazatelji nisu odmah i jednoznačno čitljivi. Rezultati novog načina poslovanja u smislu održivog razvoja vidljivi

¹ Business strategies for sustainable development based on the book Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s, 1992, International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development.

su tek nakon određenog vremena iako se, na primjer, smanjenje troškova vezanih uz potrošnju energenata, vidi izuzetno brzo.

Za prehrambenu industriju princip održivosti ima poseban značaj jer svoje sirovine crpi iz neposrednog okruženja. Kako proizvodi podliježu rigoroznim zahtjevima prehrambene ispravnosti, jasno je da će ih prehrambena tvrtka lakše i bolje zadovoljiti ako koristi nezagađene sirovine i ekološki i zdravstveno prihvatljivu ambalažu. Za to je neophodno ugraditi kriterije održivosti i mjerenje u prehrambeni vrijednosni lanac, tj. uspostaviti vrijednosni lanac održive proizvodnje. Uz to, prehrambena se industrija susreće s brojnim zahtjevima i ograničenjima na koja će daleko lakše i bolje odgovoriti integracijom principa održivosti u svoje poslovanje.

Međutim, važno je naglasiti da jedno jedino poduzeće ili čak poslovna zajednica teško mogu poslovati po principima održivog razvoja u izolaciji. Održivi razvoj je filozofija koju mora prihvatiti svaki sudionik globalnog gospodarstva (uključujući kupce i vlade), ako zaista želimo zadovoljiti naše današnje potrebe bez ugrožavanja istih budućih generacija. Na sreću, ovu filozofiju prihvaća sve više dionika, kao što su dioničari, kreditori, kupci, dobavljači, zaposlenici i neposredna društvena zajednica, te poduzeću daju podršku i olakšavaju mu da uspješno integrira principe održivog razvoja u svoje poslovanje.

2. PREPOZNAVANJE PREDNOSTI INTEGRACIJE PRINCIPA ODRŽIVOSTI U POSLOVNE PROCESE

2.1. Teškoće u prepoznavanju prednosti

Tvrtkama je često teško prepoznati konkurentsku prednost na tržištu koju im omogućava dosljedna primjena principa održivog razvoja u poslovanju. Kad kada prevlada stav da je preustroj načina poslovanja u cilju ostvarenju sva tri osnovna cilja održivog razvoja - zaštita okoliša, društvena dobrobit i ekonomski razvoju – težak i financijski neisplativ. Razlog takvom stavu obično leži u činjenici da se uobičajene poslovne aktivnosti temelje na jasno definiranim i praktično primjenjivim postavkama i pokazateljima, dok je održivi razvoj koncept koji nije moguće jednostavno i univerzalno definirati, pa samim time i primijeniti u praksi. Koncept se stalno mijenja i nadograđuje novim informacijama i prioritetima okruženja u kojem poduzeće posluje. Problematično je i to što poduzeće nikada do kraja ne može izmjeriti svoj stvarni doprinos održivom razvoju. Nekada je to lakše, a nekada teže, jer nemogućnost egzaktnog mjerenja učinaka varira, ovisno o gospodarskom sektoru i veličini poduzeća. Poduzeća se također suočavaju sa stalnom i uznemirujućom potrebom balansiranja između poslovanja kakvo bi trebalo biti i kakvo žele i poslovanja koje će im omogućiti ekonomski opstanak. Stalni kompromisi između zahtjeva i želja i ekonomske realnosti zahtijevaju velike, dodatne napore u vođenju održivog poslovanja, te se čine kao zaista težak teret koji poduzeće treba podnijeti.

S druge strane, tvrtke postaju sve više svjesne da zahtjevi održivog razvoja nisu samo pomodni trend, već zaista značajno doprinose njihovom ekonomskom i tržišnom opstanku. Izvrsnost i na ovom području tako postaje sastavni dio poslovnih strategija.

Velika prednost promjene načina poslovanja u skladu s principima održivosti je što otkrivaju novu vrijednost koja se očitava u lakšem pronalaženju novih mogućnosti, poduhvata, proizvoda i usluga. Stavovi i poslovna praksa vezani uz principe održivog razvoja značajno su se mijenjali u zadnjih desetak godina, kako globalno, tako i lokalno. Danas sve veći broj hrvatskih poduzeća, svih branši i veličina, prepoznaje održivost kao nešto neophodno za postizanje poslovnog uspjeha.

2.2. Glavni razlozi za implementaciju

Možemo govoriti o dva glavna razloga zašto se tvrtke odlučuju usvojiti principe održivog razvoja kao dobru poslovnu praksu: vlasnik ili vrhovna uprava tvrtke vjeruju da je to odgovoran i etički način poslovanja ili vjeruju da će na taj način ostvariti konkurentsku prednost na tržištu i polučiti bolji financijski učinak. Nakon odluke, bez obzira na razlog koji ju je potaknuo, poduzeće će osjetiti vrlo opipljive i mjerljive rezultate kao što su:

- veća efikasnost poslovanja i tržišna konkurentnost;
- povećanje financijske dobiti i smanjenje rizika za dioničare i kreditore;
- bolji odnosi s dobavljačima;
- povećanje obujma prodaje i lojalnosti kupaca;
- lakše privlačenje i zadržavanje zaposlenika;

Neki od teže mjerljivih, ali jednako važnih rezultata integracije održivog razvoja u upravljačke i proizvodne procese su:

- doprinos održivosti okoliša;
- društveno odgovorno poslovanje;
- veća povezanost s lokalnom zajednicom;

Tri su ključna poslovna područja svake tvrtke koja imaju izravnu, mjerljivu korist od implementacije održivosti: područje troškova, sigurnosti i kvalitete, te lojalnosti kupaca.

2.2.1. Troškovi

Novim, racionalnijim pristupom korištenju energenata tvrtka može značajno smanjiti ukupne troškove energije. Tako se smanjuje potrošnja vode, struje i plina, kao i svih ostalih energenata potrebnih za uobičajeno odvijanje glavnih proizvodnih ili uslužnih procesa. Također se smanjuje CO₂ emisija što svakako utječe na konačni financijski rezultat poslovanja. Potiče se primjena novih, štedljivih i za okoliš i ljude neškodljivih tehnologija koje se koriste „zelenim“ energentima. Potiče se i inovativni proces kojim se traže rješenja kako ukupnu potrošnju svesti na što manji obujam, ne samo iz ekonomskih, već i iz razloga kojima se svjesno doprinosi boljoj zaštiti okoline i ljudi.

Stalno smanjenje troškova otpada također igra značajnu ulogu u sagledavanju prednosti implementacije održivosti u poslovanje i to prvenstveno u razvojne, nabavne i proizvodne procese. Poduzeće tako dobiva snažan impuls za razvoj ekološki prihvatljivih

proizvoda pakiranih u za okoliš prijateljsku ambalažu kojom se maksimalno smanjuje stvaranje otpada i koja se lako reciklira. Nabavna praksa se postepeno mijenja u korist sirovina i materijala koji su također prijateljski za okoliš i ljude te nakon upotrebe i odlaganja minimalno zagađuju okoliš. Proizvodnja, korištenjem novih i efikasnijih, okolišno prihvatljivih tehnologija, smanjuje operativne troškove i postaje efikasnija.

2.2.2. Sigurnost i kvaliteta

Tvrtke implementacijom lakše identificiraju, procjenjuju i upravljaju rizicima koje njihova proizvodnja i proizvodi predstavljaju za okoliš i ljude. Smanjenjem ili eliminacijom rizika koji se mogu pojaviti u bilo kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda, poduzeće pruža sigurnost kupcima i ostalim dionicima da će vjerojatnost pojave nepovoljnih posljedica njegovog poslovanja za okoliš i ljudsko zdravlje biti svedena na minimum. Također, takva poduzeća dosljedno poštuju i provode relevantne zakonske i regulatorne zahtjeve i, u mjeri u kojoj je to prikladno, usvajaju strože standarde zaštite zaposlenika i zajednice u kojoj djeluju. Posljedično, smanjuje se godišnji broj grešaka i nesukladnosti, a to izravno utječe na kvalitetu procesa i proizvoda. Ukupni troškovi poslovanja značajno se smanjuju, a imidž proizvoda i tvrtke raste.

2.2.3. Lojalnost kupaca

Kupci, kao izuzetno važni dionici u poslovanju tvrtke, među prvima mogu prepoznati posluje li tvrtka održivo ili samo proklamira održivost. Kada u poslovanju i proizvodima tvrtke prepoznaju aspekte održivog razvoja, spremno je nagrađuju lojalnošću. Činjenica je da je današnjim kupcima jako važno kako se tvrtka odnosi prema zaposlenicima, brine li o zaštiti okoliša, posluje li etički i sudjeluje li u projektima kojima se značajno poboljšava život društvene zajednice u kojoj djeluje². Veliki broj podataka o poslovanju tvrtke lako je dostupan. Kupci koriste sve prednosti informacijskog društva kako bi bili obaviješteni o proizvodima ili uslugama koje kupuju. Putem društvenih mreža, foruma i blogova lako i brzo šire svoja pozitivna ili negativna saznanja i iskustva o tvrtkama i proizvodima. Vjeruju drugim kupcima više nego službenoj propagandi ili PR-u tvrtke. Stoga, ako posumnjaju u proklamiranu održivost, smanjiti će ili posve napustiti korištenje proizvoda i usluga tvrtke. Osjećati će se prevarenima i to će vrlo oštro kazniti. Poduzeće koje se nađe u takvoj situaciji vrlo teško i dugotrajno mora ulagati u vraćanje ugleda.

3. ODRŽIVOST KAO POSLOVNA STRATEGIJA

Za uspješno poslovanje bilo koje tvrtke, a naročito one prehrambene, od vitalne je važnosti da posluje u stabilnom i prosperitetnom okruženju. Okolina iz koje crpi svoje resurse, u kojoj proizvodi, distribuira i prodaje svoje proizvode ima odlučan utjecaj hoće li tvrtka biti uspješna ili će se iscrpljivati u nastojanju da poslovanje prilagodi stalno promjenjivom okruženju. Kako bi lakše integrirala aspekte održivog razvoja u svoje po-

² Bagdonienė, D., Asta Daunorienė, A., Simanavičienė, A. 2011, Integration Of Sustainable Development Principles Into The Balanced Scorecard, Intellectual Economics, Vol. 5, No. 3(11), str. 460–476

slovanje, ti aspekti bi trebali postati sastavni dio njezine poslovne strategije³. Vrlo često integracija kreće kao sporedna aktivnost koja se djelomično odvija u ograničenom broju poslovnih cjelina tvrtke. Takav pristup, osim što je površan, zahtijeva značajne resurse, ali ne jamči isplativost i korist uloženog. Strateški, sustavni pristup svim aktivnostima koje se odvijaju u cilju održivog poslovanja jedini je ispravan pristup. Pri tome se tvrtka mora fokusirati na tri najvažnije strateške aktivnosti: odnose, komunikaciju i suradnju. Kroz komunikaciju i suradnju poboljšava se kvaliteta odnosa s kupcima (potrošačima), lokalnom zajednicom i poslovnim partnerima. Samo će tako tvrtka postići konkurentsku prednost na tržištu, biti društveno odgovorna i efikasno poslovati.

Pri uspostavi uspješne strategije za stvarnu održivost tvrtka nailazi na brojne izazove, no ova dva su najveća:

- kako uskladiti potrebne strateške aktivnosti, organizacijske mogućnosti i prikladne tehnologije;
- kako smanjiti ukupne troškove poslovanja kroz energetske i operativne uštede i pridobivanje novih kupaca.

Tvrtka također nailazi i na snažne zapreke provedbi strategije održivog poslovanja. Jedna od najvećih zapreka integraciji je vjerodostojno mjerenje povrata uloženog. Naime, upravljačke strukture tvrtke traže poslovne pokazatelje koji su konkretni i financijski izraženi. Jedino na osnovu takvih pokazatelja mogu postignuća integracije uklopiti u planiranje poslovnih politika, ciljeva i pripadajućih strategija. Na žalost, analiza ulaganja (*ROI – Return On Investment*) u strateške aktivnosti uspostave održivosti rijetko se ili samo djelomično provodi zbog toga što je tvrtkama teško utvrditi parametre koji bi zaista smisljeno pokazali isplativost takve investicije.

4. MJERENJE KORISTI OD INTEGRACIJE PRINCIPA ODRŽIVOSTI U POSLOVNE PROCESSE

4.1. Važnost mjerenja

Dobro je poznato da se upravljati može samo onime što je moguće mjeriti. Ako u tvrtki nije uspostavljen sustav mjerenja koristi od integracije održivosti kojim se potiče stalno poboljšanje, izuzetno je teško raditi inovacije i pravovremeno odgovoriti na zahtjeve i očekivanja dionika. Identifikacija i mjerenje isplativosti aktivnosti koje poboljšavaju i unapređuju organizacijsku održivost poduzeća za vrhovno vodstvo znaju biti vrlo zahtjevni. Također im je, vrlo često, prilično teško utvrditi stvarni utjecaj održivog načina poslovanja na dugoročnu profitabilnost poduzeća. Još veći izazov predstavlja kako pozitivne efekte održivosti prikazati kao svima razumljive financijske pokazatelje koje je lako pratiti i uspoređivati. Uspostava sustavnog mjerenja financijskih efekata stoga postaje neophodna. Znači, ključno je da se aktivnosti povezane s održivošću stalno prate, mjere i analiziraju. Tako prikupljene podatke tvrtka može koristiti na dva

³ Epstein, Marc J., Roy, Marie-Josée, 2001, Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning, vol 34, str. 589-594

načina: kao podlogu za donošenje poslovnih odluka kojima će realizirati željene rezultate ili kao informaciju o pogrešno provedenim aktivnostima. Ako tvrtka mjeri ono što je usmjerava prema aktivnostima koje bi trebala poduzeti, a ne prema onima koje je trebala poduzeti, tada će mjeriti svoja postignuća i unapređivati održivo poslovanje⁴. Mjerenjem aktivnosti koje je trebala, a nije poduzela, ustvari mjeri promašaje i ne poboljšava poslovanje. Dakle, praćenje i mjerenje relevantnih podataka ne smije se ograničiti na statistiku prošlih aktivnosti i njihovih rezultata na osnovu koje se planiraju iste aktivnosti i slični rezultati. Statistički pokazatelji služe samo kao podloga za buduće, možda sasvim drukčije djelovanje. Na primjer, utjecaj aspekata okoliša najčešće se promatra i mjeri kao zadovoljenje zakona i propisa o očuvanju okoliša. Međutim, ako tvrtka želi kontinuirano dobro poslovati, mora predvidjeti buduće zakonske zahtjeve, baš kao i okolišne promjene koje bi u dogledno vrijeme mogle značajno utjecati na poslovanje i životni ciklus proizvoda ili usluga koje tvrtka nudi tržištu. Utjecaji promjene klime i dostupnost izvora energije i vode od izuzetne su financijske važnosti za svaku tvrtku. Zavisno od djelatnosti tvrtke, mogu biti financijski veći ili manji. Svakako ih je potrebno procijeniti na vrijeme i danas početi postupati tako da sutra ne postanu financijski teret koji tvrtka jednostavno neće moći podnijeti.

Utvrđeni parametri moraju se stalno preispitivati i podliježu stalnim promjenama s obzirom da se i aspekti održivog razvoja koje mjere također stalno nadopunjuju i mijenjaju. Kod utvrđivanja parametara važno je slijedeće:

- utvrditi one parametre koji su značajni i unutrašnjim i vanjskim dionicima: upravi, zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, dioničarima i lokalnoj zajednici.
- utvrditi parametre koji će vodstvo tvrtke usmjeriti prema nekim budućim zahtjevima najvažnijih dionika, a ne samo prema onome što trenutno traže ili očekuju.

Dobro mjerenje održivosti, pravilno primijenjeno, potiče inovacije i rast, te stalno poboljšanje.

4.2. Što i kako mjeriti

Kada tvrtka odluči započeti s prikupljanjem i mjerenjem podataka važnih za održivost, prvo treba definirati što će mjeriti i kako će to mjeriti. Važno je slijedeće:

- treba mjeriti ono što upravljačke odluke čini vrjednijima; mjerenje radi mjerenja gubljenje je vremena.
- treba uspostaviti parametre koji se razlikuju od parametara konkurentskih tvrtki. Jedinstvena metrika jednako je važna za diferencijaciju proizvoda i poslovanja.
- neki od parametara ipak moraju biti jednaki parametrima sličnih tvrtki kako bi se lakše uspoređivali (*benchmarking*);
- u velikoj tvrtki koja ima puno sektora, odjela ili službi potrebno je uspostaviti

⁴ Meyer, D. 2010, How to Use Sustainability Metrics to Drive Business Performance, Innovation and Stakeholder Satisfaction, Environmental Leader, <http://www.environmentalleader.com/2010/08/11/sustainability-metrics-drive-business-performance-innovation-and-stakeholder-satisfaction/>

parametre za svaki pojedini dio tako da se lako uklape u parametre tvrtke kao cjeline. No, istovremeno moraju zadovoljiti i potrebe svakog pojedinog dijela.

Relevantni podaci prikupljeni o društvenim, operativnim, financijskim ili okolišnim aspektima održivosti tvrtke moraju biti⁵:

- objektivni
- laki za mjerenje i razumijevanje
- provjerljivi (mogu se auditirati)
- smisleni i za poduzeće i za dionike
- dostižni, ali moraju sadržavati i mali dio poželjnosti
- procijenjeni, svagdje gdje je to moguće, putem već prikupljenih, postojećih podataka važnih za ostale segmente poslovanja tvrtke.

4.3. Ključni pokazatelji postignuća

Najvažniji ključni pokazatelji postignuća integracije principa održivog razvoja⁶ u tvrtku (*KPI – Key Performance Indicators*) mogu se razvrstati u slijedeće grupe:

1. KPI društvenog aspekta:

- % zaposlenika obuhvaćenih redovitim obukom i obrazovanjem;
- ulaganje u projekte lokalne zajednice/god kao % prihoda;
- prijavljene ozljede na radu/broj zaposlenika/god;
- % zaposlenih kategoriziran prema godinama i vrsti poslova;
- % zaposlenih sa smanjenom radnom sposobnošću;
- % osoba različite etničke pripadnosti;
- % žena u upravljačkoj strukturi;
- % dobavljača tvrtke koji slijede etički priznatu praksu trgovanja;

2. KPI zaštite okoliša:

- BPK (BOD)/COD ispuštanje/tona proizvoda/god;
- BPK - biokemijska potrošnja kisika u pet dana;
- COD – kemijska potrošnja kisika;
- Ukupna emisija CO₂ /tona proizvod/god pri proizvodnji i kod distribucije;
- Ukupan otpad/tona proizvoda/godina;

⁵ Meyer, D. 2010, How to Use Sustainability Metrics to Drive Business Performance, Innovation and Stakeholder Satisfaction, Environmental Leader, <http://www.environmentalleader.com/2010/08/11/sustainability-metrics-drive-business-performance-innovation-and-stakeholder-satisfaction/>

⁶ Hřebiček, J., Pekárková, L. 2008, Key Performance Indicators for Sustainable Reporting According to NACE, Environmental Informatics and Industrial Ecology, Shaker Verlag, Aachen 2008. ISBN: 978-3-8322-7313-2

- % ponovno korištenog otpada/god;
- % proizvodnih aktivnosti s certificiranim sustavom upravljanja okolišem;
- godišnja količina ostalih značajnih emisija u zrak prema vrsta/tona proizvoda/god;

3. KPI štedljive potrošnje prirodnih resursa:

- ukupne sirovine/t proizvoda/god;
- ukupna potrošnja vode/t proizvoda/god;
- ukupna potrošnja ambalaže/t proizvoda/god
- ukupna potrošnja energije u proizvodnji/t proizvoda/god;
- % ambalaže koja se može reciklirati;
- ukupna potrošnja energije u distribuciji/t proizvoda/god;
- % energije iz obnovljivih izvora;

4. KPI ekonomskog rasta i zaposlenosti:

- Dohodak/zaposlenik/god;
- Kapitalne investicije/zaposlenik;
- Prosječno primanje/zaposlenik/god;
- Količinska proizvodnja (u t) /zaposlenik/god;
- Kapitalizacija na burzi;
- Ulaganje u istraživanje i razvoj kao % profita;

Tvrtka može ovome dodati sve one pokazatelje za koje smatra da su ključni za njezino poslovanje i njezine najvažnije dionike. Također, ako se odluči za javno izvještavanje o svojim postignućima u primjeni aspekata održivog razvoja, svakako će koristiti GRI (*Global Reporting Initiative*) smjernice.

5. ZNAČAJ INTEGRACIJE PRINCIPA ODRŽIVOSTI U PROCESSE PREHRAMBENE INDUSTRIJE

5.1. Izazovi i pritisci

Integracija principa održivog razvoja u sve procese ima poseban značaj za prehrambenu industriju. To je stoga što resursi postaju ograničeni, dok potražnja za hranom raste. Proizvodnja i prerada hrane dostigla je krajnje granice održivosti i okolišne prihvatljivosti te opasno ugrožava ekološke mogućnosti uzgoja, prerade i potrošnje hrane u skoroj budućnosti. Europska industrija hrane i pića još je uvijek vodeći proizvodni sektor u EU po prometu (€1,048 milijardi) i broju zaposlenih (4,2 milijuna)⁷. Usprikoš općoj krizi i

⁷ Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2013-2014, FoodDrink Europe, http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data__Trends_of_the_European_Food_and_Drink_Industry_2013-2014.pdf

ekonomskoj stagnaciji u periodu od 2008. godini do danas, ova industrija ostala je vrlo otporna na utjecaj negativnih ekonomskih trendova. Zato prehrambena industrija igra vodeću ulogu u ekonomiji većine zemalja članica EU, pa tako i Hrvatske. Naš prehrambeni sektor stalno ulaže u razvoj i kvalitetu proizvoda, međutim nedovoljno. Po tome se nimalo ne razlikuje od europskog prosjeka. To relativno malo ulaganje u istraživanje i razvoj predstavlja veliku zapreku uspješnom suočavanju s novim izazovima i pritiscima kojima je stalno izložena. Ako se usporede inovacije proizvoda i procesa u odnosu na druge industrije, tada je vidljivo da one u prehrambenoj industriji zaostaju. Proizvodnja i prerada se još uvijek temelje na tradicionalnim proizvodima i procesima. Niski intenzitet ovih ulaganja najviše je uzrokovan činjenicom da je prehrambeni sektor vrlo rascjepkan, te da je više od polovice prehrambenih poduzeća male ili srednje veličine. Danas, zbog raznih zakonskih propisa vezanih uz sigurnost hrane, istraživanje i razvoj prehrambenih proizvoda zahtijeva velika ulaganja koja si mala i srednja poduzeća jednostavno ne mogu priuštiti. Stoga jedini pokretači inovacija ostaju velike kompanije koje, upravo zbog svoje veličine, nisu dovoljno fleksibilne i brze u odgovorima na izazove ili prijetnje.

Osim nedostatka značajne inovativnosti, prehrambena industrija suočava se i s činjenicom da se globalni sustav opskrbe hranom opasno približava svojim granicama. Na to vrlo ozbiljno upozoravaju društvene, ekonomske i okolišne promjene koje se događaju. Neke od najvažnijih su:

- **Gubitak povjerenja:** sve se češće upozorava na kontaminirane prehrambene proizvode i bolesti koje uzrokuju (kao salmonela, e.coli – EHEC). Kupci gube povjerenje u prehrambenu industriju, i mijenjaju svoje kupovne navike. Osim što na taj način smanjuju profitabilnost industrije, posljedično dolazi do značajnog bacanja već proizvedene hrane. Prehrambene tvrtke stoga moraju pomaknuti svoju usredotočenost s ekonomske efikasnosti prema transparentnosti cijelog prehrambeno – prerađivačkog lanca i sljedivosti sirovina i sastojaka. Također je očito da tehničko rješavanje sustavnih problema ne pridonosi prevenciji budućih ozbiljnih problema vezanih uz sigurnost hrane i zdravlje kupaca.
- **Otuđenje:** globalizacija je dovela do netransparentnosti nabavnog i proizvodnog lanca u preradi hrane. Potrošači su sve više udaljeni od proizvođača i ne „vide“ kako se proizvodi stvaraju. Gubitak kontrole u smislu ove vidljivosti glavni je generator negativnog stava velikog broja potrošača prema „industrijskoj hrani“. Takvu se hranu sve češće percipira kao hranu niske kvalitete kojoj se pouzdano ne zna porijeklo ili sastav. Neophodno je da tvrtke kupcima bolje i transparentno komuniciraju sve što ih zanima o načinu nabave sirovina, njihovom podrijetlu i sastavu, te društvenim aspektima proizvodnog procesa.
- **Dostupnost i cijene sirovina:** većina prehrambenih tvrtki ovisi o uvozu sirovina za svoje proizvode. Društvene, ekonomske i okolišne promjene koje se događaju izravno utječu na dostupnost sirovina i njihovu cijenu. Agrarna industrija, jedan od primarnih sektora iz kojeg prehrambena industrija crpi svoje sirovine, pod velikim je pritiskom da se preusmjeri na potrebe bio - ekonomije u smislu sve veće proizvodnje sirovina za neprehrambene proizvode. To će posljedično dovesti do slabije

dostupnosti prehrambenih sirovina i povećanja njihove cijene. S druge strane, prehrambene tvrtke su pod pritiskom tržišta da smanje cijene gotovih proizvoda. Kako bi se izvukle iz ovog cjenovnog škripca, drastično smanjuju proizvodne troškove i tamo gdje to nije preporučljivo. Jedna od mogućnosti bi bila istraživanje potencijalnih sirovina koje se za sada ne koriste u prehrambenoj proizvodnji.

5.2. Najvažniji razlozi za integraciju održivosti u prehrambenu tvrtku

Prehrambene tvrtke, ako na duži rok žele zadržati ili povećati svoju konkurentnost moraju kontinuirano raditi na inovacijama kako svojih proizvodnih procesa i pripadajućih tehnologija i proizvoda, tako i onih svojih dobavljača. Neki od najvažnijih zahtjeva na koje nailaze u poslovanju itekako mogu pozitivno utjecati na promjenu s uhdanog na održivo poslovanje. Razlozi zbog kojih se prehrambene tvrtke odlučuju na implementaciju održivosti u svoje procese slijedeći su⁸:

- **Usklađenost sa zakonima, propisima i standardima:** ako žele ostati na tržištu, prehrambene tvrtke moraju poštivati sve relevantne zakone, propise i norme. Potreba za usklađenošću može biti jako dobar pokretač inovacija. Promjene zahtjeva i zakona kao posljedica novih znanstvenih spoznaja o odnosu hrane i zdravlja potiče razvoj zdravijih proizvoda. Nedavni primjeri za to su proizvodi s manjim sadržajem soli ili šećera.
- **Promjena preferencija potrošača:** prehrambene tvrtke stalno moraju pratiti trendove u preferencijama potrošača. One koje najbrže reagiraju na te promjene stječu veliku konkurentsku prednost. Na primjer, veća proizvodnja bezmesnih proizvoda prati zdravstvene trendove smanjenja konzumacije mesa.
- **Poželjno održivo poslovanje:** odnos prema životinjama, etičko poslovanje i održivo korištenje energenata, sirovina i ostalih resursa važni su za imidž tvrtke i proizvoda. To izravno utiče na tržišnu konkurentnost i financijski rezultat poslovanja.
- **Postizanje izvrsnosti:** prehrambene se tvrtke, zbog stalnog pritiska da nude sve jeftinije proizvode, usmjeravaju na smanjenje proizvodnih troškova. To se najbolje i najbrže postiže usvajanjem principa stalnog poboljšanja svojih postojećih procesa u smislu smanjenja nesukladnosti. Održivo korištenje resursa kao što su energenti i voda, te smanjenje otpada dodatno doprinosi povećanju procesne efikasnosti i smanjenju ukupnih troškova poslovanja.
- **Tehnološke i proizvodne inovacije:** ako prehrambena tvrtka ne inovira svoje tehnologije i proizvode, dolazi u opasnost da se na tržištu natječe samo na osnovu cijene svojih proizvoda. Dugoročno je takva strategija neodrživa. Ako želi uspješno poslovati, tvrtka mora graditi svoju konkurentsku prednost na diferencijaciji, a ne cijeni.

⁸ Van Boekel, M., V. Fogliano, N. Pellegrini, C. Stanton, G. Scholz, S. Lalljie, V. Somoza, D. Knorr, P. Rao, Jasti, G. Eisenbrand 2010, "A review on the beneficial aspects of food processing", *Molecular Nutrition and Food Research*, 54, str. 1215–1247,

5.3. Prilike za integraciju održivosti u prehrambenu tvrtku

Kako bi prehrambena tvrtka ostala konkurentna na dulji rok, potrebno je da radikalno promijeni svoju ustaljenu poslovnu praksu. To će najlakše ostvariti integracijom održivosti u procese. Započeti može uvođenjem energetske efikasnosti te vrlo brzo značajno uštedjeti na potrošnji vode i energije. Inovativni pristup⁹ prevenciji nastajanja otpada (nula otpada) i daljnje korištenje nusproizvoda također donosi velike uštede. Fokusranje na proizvodnju visoko kvalitetnih proizvoda s produljenim i predvidljivim rokom trajanja, te zadržavanjem njihove mikro i makro nutritivne vrijednosti poduzeću omogućuje da na tržištu svoje proizvode pozicionira kao visokovrijedne. Tako se natječe na osnovu kvalitete, a ne cijene i gradi svoje brandove i njihov imidž.

Transparentnost nabavnog lanca izuzetno je važna za održivost poslovanja prehrambene tvrtke. Kako bi tvrtka izbjegla zamku ranije spomenute otuđenosti (kako to percipiraju kupci), treba se okrenuti lokalnim proizvođačima osnovnih sirovina. Put od proizvođača sirovine do prehrambene tvrtke tako se značajno smanjuje što povoljno djeluje i na društvenu zajednicu i na zaštitu okoliša. Naime, povjerenje kupaca s aspekta sigurnosti, zdravlja i održivosti raste s obzirom da imaju uvid u porijeklo hrane, tj. sirovina od kojih se dobivaju prehrambeni proizvodi. Povjerenje se dodatno gradi kroz relevantnu certifikaciju, objektivnost i dostupnost informacija o zdravstvenoj ispravnosti, utjecaju na zdravlje, sastojcima i njihovom porijeklu, te korištenoj tehnologiji.

Tvrtka također mora pomno razmotriti sve inovativne mogućnosti vezane uz pakiranje, ambalažu i ambalažne materijale koje koristi. Smanjenjem istih smanjuje svoje troškove, te doprinosi smanjenju otpada. Naravno, kod reduciranja ove vrste mora paziti da ne ugrozi sigurnost i zdravstvenu ispravnost proizvoda. Naročito je poželjna ambalaža koja se može reciklirati i postati vrijedna sirovina za neke nove proizvode jer se i tako podiže efikasnost poslovanja i stječe ugled održivog proizvođača.

6. ZAKLJUČAK

Integracija principa održivog razvoja u poslovne procese neke tvrtke nije ni jednostavna ni laka, a često zahtijeva i značajna ulaganja. Kako je vrlo teško postaviti parametre uspješnosti ovakvog preustroja, tvrtke ih integriraju tek kada su na to prisiljene zbog zahtjeva tržišta, dobavljača, investitora, banaka ili zakonodavstva. Tada moraju, brzo i nedosljedno, mijenjati svoje poslovanje u smislu održivosti. Baš zbog toga što u žurbi preskaču integraciju u sve procese, ne ostvaruju rezultate koje očekuju i koje bi smatrale poželjnima. Vodstvo tvrtke tako vrlo teško prepoznaje financijske koristi od integracije i preustroja. Koristi kao što su ukupno smanjenje troškova, veća sigurnost i kvaliteta proizvoda i posljedično tome veća lojalnost kupaca također mogu ostati neprimijećene. Kako bi se ovo nerazumijevanje svelo na što je moguće manju mjeru, pokazatelji korisnosti integracije trebaju se pratiti, mjeriti i analizirati. Za dobivanje relevantnih i smislenih podataka pomoću kojih će tvrtka planirati buduće održivo poslovanje i upravljati

⁹ Langelaan, H.C., Pereira da Silva, F., Thoden van Velzen, U., Broeze, J., Matser, A.M., Vollebregt, M., Technology options for feeding 10 billion people, Options for sustainable food processing, State of the art report, November 2013, Science and Technology Options Assessment, IC STOA 2013/122

rizicima koji nastaju zbog društvenih, ekonomskih i okolišnih promjena, potrebno je da ima dobro uspostavljene ključne pokazatelje postignuća integracije. Na osnovu njih moći će postaviti utemeljene ciljeve održivog poslovanja i nastavno, održive poslovne strategije.

Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih i najpropulzivnijih industrija EU, ali i Hrvatske. Kako bi zadržala svoju propulzivnost, mora odgovoriti na brojne zahtjeve, izazove i pritiske kojima je izložena. Društvene, ekonomske i okolišne promjene koje se događaju upozoravaju da se globalni sustav opskrbe hranom opasno približio svojim granicama. To se manifestira kroz sve veći nedostatak sirovina, rast njihovih cijena, promjene potrošačkih navika, te sve češćih problema sa zdravstvenom sigurnošću prehrambenih proizvoda. Uz sve to, stalni je pritisak tržišta da prehrambeni proizvodi budu što jeftiniji. Kako bi zadržale svoje mjesto na tržištu, prehrambene su tvrtke stoga usmjerene na smanjenje operativnih troškova s obzirom da ne mogu i ne smiju raditi kompromise koji bi negativno utjecali na kvalitetu proizvoda i zdravlje kupaca. Smanjenje troškova proizvodnje, ali i svih ostalih troškova unutar tvrtke, moguće je postići upravo integracijom principa održivog razvoja u poslovanje. Osim što će efikasno upravljanje resursima, proizvodima i rizicima vidljivo smanjiti ukupne troškove poslovanja, ujedno će poboljšati imidž tvrtke i njezinih proizvoda.

REFERENCE

Bagdonienė, D., Asta Daunorienė, A., Simanavičienė, A. 2011, Integration Of Sustainable Development Principles Into The Balanced Scorecard, *Intellectual Economics*, Vol. 5, No. 3(11), str. 460–476

Business strategies for sustainable development based on the book *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s*, 1992, International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development.

Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2013-2014, FoodDrink Europe, http://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Data__Trends_of_the_European_Food_and_Drink_Industry_2013-2014.pdf

Epstein, Marc J., Roy, Marie-Josée, 2001, Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, *Long Range Planning*, vol 34, str. 589-594

Hřebiček, J., Pekárková, L. 2008, Key Performance Indicators for Sustainable Reporting According to NACE, *Environmental Informatics and Industrial Ecology*, Shaker Verlag, Aachen 2008. ISBN: 978-3-8322-7313-2

Langelaan, H.C., Pereira da Silva, F., Thoden van Velzen, U., Broeze, J., Matser, A.M., Vollebregt, M., Technology options for feeding 10 billion people, *Options for sustainable food processing, State of the art report*, November 2013, Science and Technology Options Assessment, IC STOA 2013/122

Meyer, D. 2010, How to Use Sustainability Metrics to Drive Business Performance, Innovation and Stakeholder Satisfaction, *Environmental Leader*, <http://www.environmentalleader.com/2010/08/11/sustainability-metrics-drive-business-performance-innovation-and-stakeholder-satisfaction/>

Van Boekel, M., V. Fogliano, N. Pellegrini, C. Stanton, G. Scholz, S. Lalljie, V. Somoza, D. Knorr, P. Rao, Jasti, G. Eisenbrand 2010, "A review on the beneficial aspects of food processing", *Molecular Nutrition and Food Research*, 54, str. 1215–1247,

ODGOVORNO KORIŠTENJE MOBILNIH TEHNOLOGIJA

RESPONSIBLE USE OF MOBILE TECHNOLOGY

Mr. sc. Ankica Kosovec-Krželj
Hrvatska udruga za zaštitu od elektromagnetnog zračenja
ankica.kosovec@gmail.com

SAŽETAK

Ekstenzivan razvoj novih tehnologija unio je dramatične pozitivne promjene na globalnoj razini u načinu komuniciranja, poslovanja i svakodnevnog života, ali je donio i niz potencijalnih rizika za ljudsko zdravlje i okoliš i u određenom stupnju umanjio nam kvalitetu života. Zbog toga je izuzetno važno odgovorno korištenje mobilnih tehnologija, kao i razvijanje svijesti o mogućim neželjenim posljedicama, posebno uzimajući u obzir „ranjive „ skupine kao što su djeca i mladi.

Na oprez upozorava i Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) koja je 2013 g. ne ionizirajuće zračenje uzrokovano radio frekvencijskim elektromagnetskim poljima proglasila mogućim kancerogenom za ljude. Zabrinutost su izrazile i relevantne institucije, Parlament EU i Vijeće Europe, koje svojim rezolucijama pozivaju na primjenu principa predostrožnosti i poduzimanje adekvatnih preventivnih mjera s ciljem izbjegavanja ili ograničavanja mogućih rizika.

Činjenica je da je korištenje elektromagnetskih (EM) polja omogućilo napredak društva i njegov i tehnološki razvoj. Međutim, od same tehnologije možda je čak i važnije pronalaženje načina njezinog sigurnog korištenja, bez ugrožavanja prirodnog okoliša i ljudskog zdravlja.

U radu će biti prezentirane mjere koje, u skladu s danim preporukama, kao korisnici mobilnih telefona i bežičnih mreža možemo poduzeti da bismo u stupnju u kojem sami možemo utjecati, smanjili potencijalno štetnu osobnu izloženost radio frekvencijskom elektromagnetskom zračenju

Ključne riječi: Ne ionizirajuće zračenje, radio frekvencijska elektromagnetska polja, rizici za zdravlje, razvitak svijesti o štetnim posljedicama, odgovorno korištenje mobilnih tehnologija

SUMMARY

Extensive development of new technologies has brought in the dramatic positive changes in a global level of communication, business as well as everyday' life, but it brought also a number of potential risks for human health and the environment and in some degree reduced the quality of life. It is, therefore, extremely important to use mobile technology responsibly, and to raise awareness on the potential adverse consequences, especially taking into account the "vulnerable" groups such as children and young people.

In 2013, the World Health Organization has declared that non ionizing radiation caused by radio frequency electromagnetic fields as possibly carcinogenic to people. Concern has been expressed also by relevant institutions as the EU Parliament and the Council of Europe, inviting in their resolutions to apply the principles of precaution as well as to take adequate preventive measures in order to avoid or limit potential risks.

The fact is that the use of electromagnetic fields allow the progress of society and its technological development. However, since the technology itself, perhaps even more important is to find ways of its safe use, without endangering the environment and human health.

The work shall present the measures that we, being the beneficiaries of mobile phones and wireless networks, in line with the given suggestions and with respect to the degree of our influence, can undertake for reducing our personal exposure to potentially harmful effects of radio-frequency electromagnetic radiation.

Key words: Non-ionizing radiation, radiofrequency electromagnetic fields, health risk, development of awareness of the harmful effects, responsible use of mobile technology

1. UVOD

Mobilne tehnologije u posljednja dva desetljeća bitno su izmijenile naš način života, komuniciranja i poslovanja te kreirale naše nove životne navike. Postali smo dio globalnog virtualnog svijeta, informacije su nam dostupne „odmah i sada“. Ali, uz nesumnjive dobrobiti koje nam donose, mobilne tehnologije postale su i potencijalni izvor rizika za naše, a poglavito za zdravlje naše djece. Ne radi se samo o novim obrascima ponašanja, životu u „virtualnoj realnosti“ i razvijanju novih vrsta ovisnosti nego i konkretnim potencijalnim rizicima koje neprekidna izloženost radijaciji visokofrekvencijskih elektromagnetskih polja može dugoročno nanijeti stanicama našeg organizma, posebno kad se radi o djeci i mladima, čiji je organizam još u razvoju i koji će imati sreću ili nesreću da sve blagodati ali i negativne utjecaje mobilnih tehnologija konzumiraju desetljećima. S obzirom da se radi o novim tehnologijama te da još uvijek u znanstvenoj zajednici nema suglasja oko evaluacije rezultata istraživanja te kliničkih i epidemioloških studija, niz relevantnih institucija, od Svjetske zdravstvene organizacije do EU parlamenta i Vijeća Europe, upozorava na nužnost primjene „principa predostrožnosti“, posebno kad se radi o „ranjivim“ skupinama stanovništva. Naglašava se potreba intenziviranja znanstvenih istraživanja. Potiče se razvoj jednako efikasnih tehnologija koje su evidentno manje rizične za zdravlje i okoliš kao i podizanje svijesti o važnosti odgovornog korištenja mobilnih tehnologija te poduzimanja mjera za smanjivanje i ograničavanje zdravstvenih rizika.

2. PREPORUKE MEĐUNARODNE KOMISIJE ZA ZAŠTITU OD NE IONIZIRAJUĆEG ZRAČENJA

Međunarodna komisija za zaštitu od ne ionizirajućeg zračenja (ICNIRP) koju je, kao savjetodavno tijelo osnovala Međunarodna asocijacija za radijaciju, izdala je 1998 g. smjernice (ICNIRP GUIDELINES) s gornjim granicama dopuštene radijacije za frekvenzijski spektar 0-300 GHz. Iako se u dokumentu navodi da će se granice kontinuirano revidirati sukladno novim istraživanjima, one za frekvenzijsko područje iznad 100 kHz, u koje ulaze i radio frekvencije koje koristi mobilna telefonija, još uvijek nisu revidirane, iako su proteklih 15 godina mobilne tehnologije doživjele globalnu ekspanziju. U smjernicama iz 1998 izričito se naglašava kako se predložene granice baziraju samo na kratkotrajnim termalnim efektima (podražaji perifernih živaca i mišića, opekotine) te da kod njihovog definiranja nisu uzimani u obzir utjecaji dugotrajne izloženosti na povećanje rizika za rak, s obzirom da baza u to vrijeme raspoloživih podataka nije bila dostatna za definiranje granica koje bi uključile i biološke utjecaje na stanice ljudskog tijela [5].

Četiri godine kasnije isto je tijelo izdalo dokument ICNIRP STATEMENT 2002 u kojem se traži primjena alternativnih strategija ograničavanja rizika, ukoliko raspoloživi podaci koji ukazuju na moguće štetne utjecaje nisu dovoljni za određivanje graničnih razina. U istom se dokumentu naglašava da su nacionalni autoriteti odgovorni za definiranje i provedbu tih strategija u svojim zemljama, čime se ICNIRP u određenoj mjeri ograđuje

od svojih ranije definiranih granica, kao sigurnih kad se radi o riziku za maligna oboljenja. Važno je naglasiti da se granice iz ICNIRP GUIDELINES 1998 još uvijek smatraju važećim, usprkos sve brojnijim zahtjevima za njihovo redefiniranje.

3. STAJALIŠTA RELEVANTNIH INSTITUCIJA

3.1 Rezolucije EU Parlamenta

Pitanje utjecaja elektromagnetskih polja na ljudsko zdravlje razmatrao je i Parlament EU.

U Rezoluciji br. 2252 (INI) usvojenoj 04.09.2008, između ostalog navodi se [11]:

- granice izloženosti elektromagnetskim poljima koje su postavljene za širu javnost su zastarjele. One ne uzimaju u obzir utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija na ranjive skupine, kao što su trudnice, novorođenčad i djeca;
- izražava se velika zabrinutost *BIOINITIATIVE* izvješćem o elektromagnetskim (EM) poljima koje sumira preko 1500 studija o toj temi i ukazuje na zdravstvene rizike emisija mobilnih telefonskih uređaja (mobiteli, Wi-Fi / Wi MAX, Bluetooth, DECT fiksni telefoni);

Rezolucijom br. 2211 (INI) od 02.04.2009 Parlament EU izražava stav da bežična tehnologija (mobiteli, Wi-Fi / Wi MAX, Bluetooth, DECT fiksni telefoni) koja emitira EM polja može imati negativne učinke na ljudsko zdravlje pogotovo za mlade ljude čiji je mozak još uvijek u razvoju [10].

U toj rezoluciji Parlament EU :

- osuđuje agresivne marketinške kampanje tele operatera koje uključuju prodaju mobitela i prigodnih paketa namijenjenih djeci i mladima;
- skreće pozornost na oprez i preporuku da se mobilni telefoni ne bi smjeli koristiti preko razumne granice kad su u pitanju djeca;
- potiče široki spektar kampanji podizanja svijesti kod mlade populacije o potrebi korištenja hands-free setova, što kraćem trajanju poziva, isključivanju mobitela kada se ne koriste te korištenju u područjima s dobrim signalom;
- poziva države članice da slijede primjer Švedske i prepoznaju osobe koje pate od elektro-hipersenzibilnosti kako bi im se dala odgovarajuća zaštita te jednaka mogućnost za razvoj;

3.2 Rezolucija Vijeća Europe

U Rezoluciji VE br. 1815 ističe se da telekomunikacije i mobilna telefonija „čini se imaju više ili manje potencijalno štetne, ne-termičke, biološke utjecaje na ljudsko tijelo čak i kod izlaganja razinama nižim od službenih graničnih vrijednosti“.

VE snažno preporučuje primjenu principa predostrožnosti i upozorava kako čekanje egzaktnih znanstvenih i kliničkih dokaza prije poduzimanja mjera za sprečavanje poznatih

rizika, može imati vrlo visoku cijenu za zdravlje i ekonomiju, kao što je bilo u slučaju azbestoze, olovnog benzina i duhana [2].

Rezolucijom se između ostalog traži:

- poduzimanje svih razumnih mjera da bi se smanjila izloženost elektromagnetskim poljima, posebno radiofrekvencijama mobilnih telefona, posebno djece i mladih, kao najrizičnije skupine za tumore glave;
- preispitivanje znanstvene baze za postojeće standarde ICNIRP-a zbog njihovih ozbiljnih ograničenja;
- kampanje za podizanje svijesti o rizicima potencijalno štetnih bioloških utjecaja elektromagnetskih polja na okoliš i ljudsko zdravlje, posebno mladih i ljudi u reproduktivnoj dobi;
- zaštitu elektro-senzitivnih osoba koje pate od sindroma netolerancije na elektromagnetska polja;
- poticanje istraživanja i razvoja telekomunikacija baziranih na tehnologijama koje su jednako efikasne, ali manje štetne za zdravlje i okoliš;
- postavljanje preventivnih granica za dugotrajnu izloženost na 1% od sadašnjih ICNIRP vrijednosti;

3.3 Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) i Međunarodna Agencija za istraživanje raka (IARC)

Međunarodna agencija za istraživanje raka (IARC) na bazi evaluacije višegodišnjih istraživanja i epidemioloških studija u 14 zemalja, utvrdila je da su radio frekvencijska elektromagnetska polja mobilne telefonije i bežičnih tehnologija mogući karcinogen za ljude. Tu je klasifikaciju prihvatila i Svjetska zdravstvena organizacija (IARC Monographs on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans, Volume 102, 2013) [3].

S obzirom na to da se radi o novim tehnologijama koje se intenzivno razvijaju manje od dva desetljeća, još uvijek ne postoji dovoljan broj znanstvenih i epidemioloških studija koje bi nedvojbeno utvrdile ili isključile karcinogenost, ali raspoloživi podaci naveli su Svjetsku zdravstvenu organizaciju da upozori na oprez.

3.4 Aktivnosti međunarodne radne grupe Bioinitiative

S obzirom na to da neka od znanstvenih istraživanja utvrđuju povezanost izloženosti elektromagnetskim poljima i povećanog rizika od malignih oboljenja, a druga zaključuju da se štetnost elektromagnetske radijacije ne može dokazati, formirana je međunarodna radna grupa *BIOINITIATIVE* koju čini 29 eminentnih znanstvenika, istraživača i eksperata s područja javnog zdravlja iz desetak zemalja. Ta grupa prati, evaluira i komparira rezultate svih objavljenih epidemioloških studija i znanstvenih istraživanja utjecaja elektromagnetske radijacije niskog intenziteta na zdravlje ljudi. U najnovijem izvješću, objavljenom u travnju 2014. godine, na bazi evaluacije više od 3000 do sada objavljenih istraživanja, upozorava se na zdravstveni rizik od bežičnih tehnologija. Navodi se kako

studije objavljene 2012. i 2013. godine, utvrđuju konzistentnu povezanost povećanog rizika glioma (malignog tumora mozga), kao i akustičkog neuroma s korištenjem mobilnih i bežičnih telefona. Na bazi postojećih epidemioloških dokaza zauzeto je stajalište da bi radio frekvencijska elektromagnetska polja trebala biti klasificirana kao „poznati ljudski karcinogen“.

U spomenutom izvješću se ističe da 65 posto (74 od 114) objavljenih studija dokazuje genetski utjecaj radio frekvencijske radijacije (oštećenje DNA), dok je u 68 posto (144 od 211) studija utvrđen utjecaj na nervni sustav. Navodi se da su mobilni bežični uređaji (telefoni i tableti) veliki izvor nepotrebnog biološkog stresa za um i tijelo te se upozorava na potrebu korištenja žičanog pristupa Internetu u školama [14].

3.5 Nobel Prize Institute (Karolinska Institutet, Stockholm, Sweden)

Nobel Prize Institute, Department of Neuroscience, Stockholm, Sweden, koji dodjeljuje Nobelovu nagradu za medicinu i fiziologiju, izdao je 2011.g. znanstveno upozorenje da bežične tehnologije predstavljaju rizik za djecu i trudnice i pozvao na donošenje novih sigurnosnih standarda. U službeno objavljenom dokumentu spomenute institucije navodi se da kombinirani učinak mobitela, baznih stanica, Wi-Fi i bežičnog interneta ogromnom broju ljudi širom svijeta povećava rizik za rak, neurološke i reproduktivne bolesti i ugrožava normalan razvoj [12].

3.6 Znanstveni odbor Europske komisije (EK) za nove i novoutvrđene zdravstvene rizike (SCENIHR)

Znanstveni odbor EK za nove i novoutvrđene zdravstvene rizike (SCENIHR), kojeg čini 12 znanstvenika, donio je, na bazi procjene rezultata oko 700 studija objavljenih 2013 i 2014 godine, dokument „Final Opinion“ iz kojeg proizlazi da elektromagnetska polja koja emitiraju mobiteli, Wi Fi uređaji, dalekovodi ili elektronički uređaji i bazne stanice ne predstavljaju nikakve rizike za zdravlje ljudi.

Dokument ne odražava usuglašeno stajalište članova Odbora (usvojen je uz izdvojena mišljenja).

Taj je dokument dobio veliku pozornost u našim medijima, iako se EK na određeni način ogradila od njega, navodom u preambuli, da on „predstavlja pogled nezavisnih znanstvenika članova Odbora, ali ne odražava nužno i stajališta EK.“

Dokument je objavljen samo na engleskom jeziku i nije, kao što je uobičajena praksa sa službenim dokumentima EK, objavljen na jezicima svih članica [4].

3.7 Apel međunarodne grupe znanstvenika (International EMF Scientist Appeal)

U svibnju 2015.g je 190 uglednih znanstvenika iz četrdesetak zemalja s ukupno više od 2000 objavljenih recenziranih radova s područja utjecaja elektromagnetskih polja na bio organizme i ljudsko zdravlje, uputilo apel kojim od UN i WHO traži hitno usvajanje

strožih standarda zaštite od elektromagnetskih polja i bežičnih tehnologija.

Navedenom apelu ubrzo su se pridružili i brojni drugi relevantni istraživači i znanstveni autoriteti koji prate to područje [13].

4. ZAKONSKA REGULATIVA U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj su granice dozvoljenih emisija elektromagnetskih polja definirane Pravilnikom o zaštiti od elektromagnetskih polja koji je donijelo Ministarstvo zdravlja (NN146/14) [7].

Tim su pravilnikom pogoršani standardi zaštite zdravlja u odnosu na prethodni Pravilnik (NN 98/11) [6] jer su granice dozvoljene jakosti električnog polja za profesionalnu izloženost u frekvencijskom području 2-10 GHz (spektar koji koristi nova generacija mobilne telefonije) gotovo udvostručene, odnosno podignute s 61 V/m na 121 V/m. Osim toga bitno je suženo područje povećane osjetljivosti i svedeno je praktički samo na prostore unutar stambenih objekata.

Granična razina za područje povećane osjetljivosti, za jakost električnog polja u navedenom frekvencijskom području 24,6 V/m. To je 40 posto od razine koju je 1998. definirao ICNIRP, ali je višestruko veća vrijednost od onih koje su primjerice, usvojene u Belgiji, Švicarskoj, Italiji ili Sloveniji.

Važno je istaknuti i da neke od zemalja Europe koriste na nacionalnoj razini ICNIRP-ove vrijednosti, ali regije i gradovi mogu određivati svoje, u pravilu bitno niže granice (primjer Francuske i Pariza, Austrije i regije Salzburg) [1].

Unatoč suprotnim uvjerenjima, Hrvatska ima bitno lošiju zakonsku regulativu postavljanja baznih stanica mobilne telefonije nego druge zemlje u Europi, koje osim poštivanja dozvoljenih granica zračenja, primjenjuju i niz alternativnih strategija za izbjegavanje i ograničavanje zdravstvenog rizika. To uključuje obavezu transparentnog komuniciranja planova za razvoj mobilnih mreža s lokalnom upravom i lokalnom zajednicom, dogovor oko lokacija za postavljanje baznih stanica, poštivanje urbanih, estetskih i pejzažnih kriterija smještaja antenskih stupova i krovnih prihvata u prostor, usklađivanje s prostornim planovima, izradu studija utjecaja na okoliš i ili/zdravlje i sličnih dokumenata.

Na taj se način, u skladu s točkom 8.4.4 Rezolucije VE 1385, osigurava da se antene mobilne telefonije ne postavljaju isključivo i jedino prema interesima tele operatera, nego u dogovoru s lokalnom/ regionalnom upravom i lokalom zajednicom kao i udrugama zabrinutih građana. Komparativni pregled legislative svih država Europe dan je u studiji „Base Station Planning Permission“ [1], koju izdaje Svjetska asocijacija mobilnih operatera (GSMA-E). Prema toj studiji Hrvatska je jedna od samo četiri zemlje u Europi (uz Rumunjsku, Portugal i Slovačku) u kojoj nije obavezna javna rasprava kao ni konzultacija s organima lokalne uprave, ali za razliku od Hrvatske, u tim zemljama postoje obaveze ishoda građevinskih dozvola, pa na taj način lokalna uprava ipak može utjecati na izbor lokacija za bazne stanice, bilo direktno, ili indirektno, kroz dokumente vezane za prostorno planiranje. Nisu jasni razlozi zbog kojih je 2009 g. Ministarstvo graditeljstva i

prostornog uređenja ukinulo do tada važeću obavezu ishođenja građevinske i lokacijske dozvole te antenske stupove, najprije one na krovovima postojećih objekata, a nešto kasnije i one na zemlji uvrstilo u „jednostavne građevine“. Jednostavne građevine, primjerice nadstrešnice, reklamni panoi, manji platenici i sl. prema Pravilniku o jednostavnim i drugim građevinama i radovima (NN 79/14) [8], mogu se graditi bez građevinske dozvole. Nije jasno po kojim je kriterijima resorno ministarstvo tu uvrstilo i antenske stupove s pripadnom elektroničkom komunikacijskom opremom. Po tome smo izuzetak u Europi, a kako u Hrvatskoj nisu propisani nikakvi kriteriji estetskog ili pejzažnog uklapanja u prostor, ovakva je odredba rezultirala nekritičkim postavljanjem antena. To, uz povećani rizik za zdravlje, rezultira i devastacijom urbanih prostora.

Jedino što operateri u Hrvatskoj trebaju zadovoljiti jesu granice dozvoljenih emisija elektromagnetskih polja, koje, iako niže od razine koju definira ICNIRP, dovoljno su visoke da i antene postavljene desetak metara od nečijih prozora ili balkona, bez problema dobivaju dozvole za rad. Primjerice, Slovenija je još 2004. g. uoči ulaska u EU, usvojila Kodeks dobre prakse potpisan između vlasnika izvora ne ionizirajućeg zračenja i nadležnih institucija kojim su striktno definirani načini i uvjeti provođenja i jačanja dijaloga s lokalnim zajednicama i javnosti, estetski i okolišni aspekti smještaja takvih objekata u prostor, poticanje istraživanja, predstavljanje rezultata evaluacija i prvih mjerenja te obaveza zajedničkog korištenja lokacija. Sličnu praksu imaju i druge zemlje EU.

5. ODGOVORNO KORIŠTENJE MOBITELA I WI-FI BEŽIČNIH MREŽA

U Hrvatskoj se, suprotno točki 8.3.1. Rezolucije Vijeća Europe 1385, ne provode informacijske kampanje od strane ministarstava zdravlja, školstva i zaštite okoliša usmjerene na učitelje, roditelje i djecu s ciljem upozoravanja na specifične rizike dugotrajne upotrebe mobilnih telefona i drugih sličnih uređaja. Ne potiču se ni kampanje za podizanje svijesti o manje rizičnim načinima korištenja mobilnih telefona koje je preporučio EU Parlament Rezolucijom 2211(INI).

5.1. Mjere za smanjenje potencijalno štetnog zračenja mobitela

Da bismo sami smanjili potencijalno štetnu osobnu izloženost zračenju mobilnih telefona, treba obratiti pozornost na način njegovog korištenja.

Savjetuje se:

- ograničiti korištenje mobitela samo na važnije pozive;
- ne prislanjati mobilni telefon uz glavu prije uspostave poziva;
- koristiti zvučnik ili žičane slušalice (kad god je to moguće);
- izbjegavati razgovor uz slabi signal mobilne mreže (zbog veće radijacije mobitela);
- birati modele sa što nižom vrijednošću specifične apsorpcije (SAR);

- izbjegavati nošenje uz tijelo;
- ne držati mobilni telefon uz glavu za vrijeme spavanja (ne koristiti ga kao budilicu);
- umjesto govornih poziva, prednost davati korištenju tekstualnih poruka (SMS, mail, chat..);
- kad je to moguće, prednost davati korištenju Wi-Fi mreža u odnosu na mobilne (povezivanje u pravilu traje kraće);
- kod duljih razgovora mijenjati stranu glave;
- izbjegavati telefoniranje u malom prostoru (lift, automobil..);
- dati prednost žičanoj tehnologiji (kad god je to moguće);

5.2. Mjere za smanjenje WI-FI zračenja

Domaća Wi-Fi mreža osigurava stalnu povezanost i komfor u korištenju raspoloživih telekom usluga, ali prema rezultatima nekih istraživanja, predstavlja i mogući zdravstveni rizik, na koji upozorava Nobel Prize Institute (Karolinska Institute, Department of Neuroscience, Stockholm, Sweden).

Svaki bežični odašiljač, ako se ostavi upaljen, nastavlja emitirati elektromagnetske valove frekvencije 2,4 GHz koji prolaze kroz zidove, kao i kroz ljudsko tijelo.

Utjecaj potencijalno štetnog zračenja Wi-Fi mreže u stanu može se smanjiti na sljedeće načine:

- isključiti bežični pristup Internetu kad nije u upotrebi (pogotovo noću);
- onemogućiti Wi-Fi modul na uređajima (laptop, iPod, iPad) kad se ne koristi;
- bežičnu tipkovnicu, miš ili štampač zamijeniti žičanim verzijama;
- dati prednost alternativnom načinu spajanja na Internet (žičani pristup);

Ako nije moguće isključiti usmjeritelj (router), predlaže se:

- koristiti programibilnu utičnicu (tajmer) kojom se može regulirati vrijeme uključivanja i isključivanja uređaja;
- ne držati uređaj u/ ili blizu spavaće sobe;
- u postavkama uređaja smanjiti nivo Wi-Fi zračenja (vrijednost izlazne snage);
- držati računalo što bliže izvoru Wi-Fi zračenja (trebat će manja izlazna snaga);
- USB Wi-Fi ili 3G adaptere koristiti preko USB produžnog kabela (≥ 10 metara);
- ako se detektira Wi-Fi mreža iz susjednog stana, zamoliti susjeda da noću isključuje Internet;

5.3. Mjere za smanjenje štetnog utjecaja baznih stanica

Postavljanje baznih stanica mobilne telefonije u Hrvatskoj trebalo bi se regulirati u skladu s točkom 8.4.4 Rezolucije 1385 VE, uz suradnju tele operatera s organima lokalne i/ili regionalne uprave i lokalne zajednice.

Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti agencija (HAKOM) trebala bi u suradnji s nadležnim resornim ministarstvima (Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture, Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja i Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta) definirati strategiju i usuglasiti zakonsku regulativu na način da se ne vodi računa samo o kvaliteti telekom mreža i usluga nego i o javnom interesu zaštite ljudskog zdravlja i okoliša.

Potrebno je:

- razvijanje mrežne infrastrukture mobilne telefonije uz primjenu principa najveće predostrožnosti (ALARA);
- transparentno komuniciranje planova za razvoj mobilnih mreža i postavljanje baznih stanica s lokalnom upravom i lokalnom zajednicom;
- definiranje učinkovitih urbanih, estetskih i pejzažnih kriterija smještaja antenskih stupova i krovnih prihvata u prostor;
- propisivanje izrade detaljnih studija ukupne izloženosti EM zračenju i posljedicama postavljanja višestrukih antena mobilne telefonije prilikom planiranja lokacije;
- kontinuirano praćenje karakteristika zračenja u zatvorenim i otvorenim prostorima kroz mjerne kampanje;
- dokumentiranje podataka o postojećim odašiljačima koji uzrokuju najveću izloženost populacije EM zračenju i za te slučajeve propisivanje obaveze istraživanja i implementacije alternativnih tehničkih rješenja;
- potpisivanje Kodeksa dobre prakse, između tele operatera i organa regionalne/lokalne uprave, kao što je uobičajeno u drugim zemljama EU;

6. ZAKLJUČAK

Razvoj modernih tehnologija znatno je povećao ljudsku izloženost utjecajima elektromagnetskih polja i ne ionizirajućeg zračenja. S obzirom na to da se radi o relativno novim tehnologijama i da se utjecaji dugotrajne izloženosti na povećanje rizika od malignih oboljenja kao i brojnih neuro vegetativnih smetnji još uvijek istražuju, niz relevantnih institucija, među kojima su Svjetska zdravstvena organizacija, Europski Parlament i Parlamentarna skupština Vijeća Europe, upozoravaju na moguće štetne posljedice po zdravlje i okoliš. Poziva se na primjenu „principa predostrožnosti“ i predlaže niz mjera za smanjenje rizika za zdravlje, kako opće populacije tako i „ranjivih“ skupina. Naglašava se potreba usklađivanja regulative u Hrvatskoj s pozitivnom praksom drugih europskih zemalja. Predložene su jednostavne mjere za odgovorno korištenje mobilnih telefona i domaćih bežičnih mreža, kojima se na osobnoj razini može smanjiti bespotrebno izlaganje emisijama njihovih elektromagnetskih polja.

REFERENCE

- <http://www.assembly.coe.int/Mainf.asp?link=/Documents>
- <http://www.bioinitiative.org/conclusions/>
- http://www.bioinitiative.org/report/wp-content/uploads/pdfs/RFR-11_28-research-summary.pdf
- http://ec.europa.eu/health/scientific_committees/emerging/docs/scenihr_o_041.pdf
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0216+0+DOC+XML+V0//EN>
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+PV+20080904+ITEM-004+DOC+XML+V0//EN>
- http://electromagnetichealth.org/wp-content/uploads/2011/02/Karolinska_Institute_press_release1.pdf .
- http://emfscientist.org/images/docs/EMF_Scientist_Press_Release.pdf .
- http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2013/05/GSMA_Base_Station_Planning_in_Europe-2013.pdf
- <http://www.icnirp.org/cms/upload/publications/ICNIRPemfgdl.pdf>
- <http://monographs.iarcfr/ENG/Monographs/vol102/index.php>
- http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_08_98_2036.html
- http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_12_146_2740.html
- http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_79_1476.html

PRAVNI OSVRT NA OSNAŽIVANJE PRAVA DJETETA INSTRUMENTIMA DRUŠTVENO ODGOVORNOGA POSLOVANJA

A LEGAL VIEW OF STRENGTHENING RIGHTS OF CHILDREN APPLYING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INSTRUMENTS

Mr. sc. Marta Krizmanić Pavić

*STSI-INTEGRIRANI TEHNIČKI SERVISI d.o.o. Zagreb, Lovinčićeva bb,
marta.krizmanic-pavic@stsi.hr*

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je vrlo bitan koncept unapređivanja ljudskih prava na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini. U ovome radu se na DOP prvenstveno gleda kao na snažnog promicatelja zaštite prava djeteta. Najjači efekt se može vidjeti na međunarodnoj razini. Akcent se stavlja na multinacionalne korporacije koje su značajan subjekt DOP-a. Naglašava se uloga Europske unije kao snažnog promicatelja DOP-a na međunarodnoj razini. Iako se ističe da je dobrovoljnost osnovna karakteristika DOP-a, osvrće se i na DOP u širem smislu riječi koje se odnosi i na obvezujuće propise koji po svojem sadržaju pripadaju području DOP-a. Nažalost, upravo se kod zaštite prava djeteta susrećemo s neizvršavanjem zakonskih i međunarodnih obveza u određenim državama. Multinacionalne korporacije imaju zbog svojega velikoga utjecaja mogućnost da indirektno DOP-om isprave propuste u nacionalnim zakonodavstvima koja nisu implementirala temeljne svjetske postulate zaštite prava djeteta ili ih ne izvršavaju, iako su zakonski propisana. Iako u dijelu neizvršavanja obvezujućih pravila vidimo potrebu isticanja DOP-a kao korektora, s pravnoga aspekta *soft law* je ključan način uređivanja DOP-a. Ističe se važnost samoregulacije poduzeća u DOP-u. Obvezno izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima se smatra izvrsnim promicateljem isticanja vrijednosti poduzeća koja su društveno odgovorna. Zaključno se primjećuje da pored poduzeća, svi dionici, a posebno države, Europska unija i potrošači, svaki u svojim okvirima, imaju veliku ulogu u podržavanju DOP-a.

Ključne riječi: prava djeteta, DOP, samoregulacija, nefinancijsko izvještavanje

ABSTRACT

CSR is a very important concept of reinforcement of human rights on local, national, regional and global level. In this paper is primarily seen as a strong advocate for the protection of the rights of the child. The most powerful effect can be seen on the international level. Emphasis is placed on multinational corporations, which are an important subject of CSR. The role of the EU as a strong advocate for CSR on the international level is emphasised. Although voluntary approach is highlighted as the basic characteristic of CSR, CSR is addressed in its broader sense referring to the binding regulations that in their substance belong to the area of CSR. Regrettably, certain states fail to comply with the legal and international obligations in protecting the rights of the child. Multinational corporations, due to their great influence, have a possibility of indirectly, through CSR, correcting omissions in national legislations which have failed to implement the fundamental universal principles of the protection of the rights of the child or which fail to comply with them even though they are legally prescribed. Notwithstanding the part of non-compliance with the binding rules where CSR should be emphasised as a corrective factor, as regards the legal aspect, soft law is a key component of CSR regulation. The importance of self-regulation of CSR enterprises is underlined. Mandatory disclosure of non-financial information is considered excellent in promoting the value of socially responsible enterprises. In conclusion, it is noted that in addition to enterprises, all stakeholders, and states in particular, European Union and consumers, each within their own competencies, have a great role in supporting CSR.

Key words: children's rights, CSR, self-regulation, disclosure of non-financial information

1. UVODNO O PRAVIMA DJETETA I DOP-U

Kada gledamo na prava djeteta iz poslovnog svijeta nailazimo na nekoliko područja gdje može doći do njihova ugrožavanja, ali i osnaživanja. Najočitiije kršenje prava djeteta u korporativnom svijetu je korištenje dječjeg rada. Ipak, i u onim manje uočljivim poveznicama može doći do kršenja dječjih prava pa tako prilikom proizvodnje proizvoda za djecu te pružanja usluga djeci kao potrošačima, smještanja proizvodnih pogona odnosno poslovnica u okolini koja može imati utjecaj na djecu te neprikladnog i neodgovornog oglašavanja proizvoda koji su namijenjeni djeci i roditeljima odnosno oglašavanja u kojima djeca sudjeluju. Najuočljiviji doprinos poduzeća dječjem razvoju su donacije, a područje u kojem najviše dolaze do isticanja mogućnosti i snaga poslovnog svijeta za promicanje dječjih prava jest zapošljavanje roditelja koje pored primarne egzistencijalne funkcije uključuje i pregršt mogućnosti koje poslodavci mogu pružiti svojim radnicima i njihovoj djeci instrumentima društveno odgovornoga poslovanja (dalje u tekstu: DOP). Pored uočljivih utjecaja koja poduzeća imaju na djecu, poduzeća DOP-om mogu značajno pridonijeti zaštiti dječjih prava „nevidljive djece“. Nevidljiva su djeca koja su nezakonito zaposlena u dobavljačkom lancu ili kao ispomoć u kući, djeca koju zadrže službe osiguranja, djeca koja nisu u školskom sustavu ili ostaju kod kuće kad roditelji krenu u radne migracije, a posebice su nevidljiva djeca koja su žrtve diskriminacije kao što su etničke manjine, djevojčice i djeca s invaliditetom.¹

Na svjetskoj razini za integraciju dječjih prava u poslovne politike i politike upravljanja pronalazimo smjernice i preporuke u UNICEF-ovim načelima o dječjim pravima i poslovanju² te UNICEF-ovom Vodiču za poduzeća. Radi se o *soft law* instrumentima odnosno smjernicama za poduzeća kako postupati na radnom mjestu, tržištu i lokalnoj zajednici u cilju promicanja ljudskih prava odnosno dječjih prava. Prema UNICEF-ovom Vodiču za poduzeća, djeca su naš najvažniji posao, djeca su najranjivija populacija i zahtijevaju posebnu pozornost kako bi se zaštitila njihova ljudska prava.³ Djeca bi trebala biti prioritetan dionik i najvažniji posao poduzeća. S ciljem promicanja proaktivnog odnosa poduzeća u zaštiti prava djece, analizirat ćemo mogućnosti promicanja prava djeteta instrumentima DOP-a. Lepeza instrumenata DOP-a kojim poduzeća mogu promicati dječja prava je velika, a u ovome radu ćemo se prvenstveno dotaknuti dva aspekta. Radi se o promatranju odnosa poduzeća i djeteta kao radnika i kao potrošača. Na taj način ćemo pokušati osvijestiti mogućnosti koje DOP nudi za promicanje dječjih prava. Prvi je aspekt poticanje na stvarno ukidanje dječjeg rada, a drugi aspekt promicanje odgovornog oglašavanja prema djeci. Iako je očekivano da u ovako bitnim područjima nema praznina, mjesta za različita tumačenja i neprimjenjivanje pravila, nedostatka kontrole i neizvršavanja sankcija, stvarnost je drugačija. U mnogim državama postoji

¹ Vodič za poduzeća Djeca su naš najvažniji posao: Vodič 2.0, UNICEF, rujan 2013., dostupno na: http://www.unicef.hr/upload/file/386/193123/FILENAME/DSNNP_publikacija.pdf pristupljeno 10.9.2015. (dalje u tekstu: UNICEF-ov Vodič za poduzeća), str. 7.

² Children's Rights and Business Principles, UNICEF, Global Compact, Save the Children, dostupno na: <http://childrenandbusiness.org/the-principles/principle-1/> pristupljeno 8.9.2015.

³ UNICEF-ov Vodič za poduzeća, str. 7.

veliki prostor za DOP kojim se može ispraviti manjak propisa, loši propisi i kršenje propisa. Poduzeća instrumentima DOP-a mogu urediti prava i obveze te nadomjestiti propuste država i međunarodnih organizacija. Cilj je predočiti brojne mogućnosti DOP-a te potaknuti poduzeća, države, EU i ostale dionike da prakticiranjem i pomicanjem DOP-a promiču dječja prava.

Postoje brojni obvezujući i neobvezujući izvori prava na svjetskoj, europskoj i nacionalnim razinama važni za područje dječjih prava i DOP-a. Neke ćemo posebno obraditi dalje u radu, a kao ključne ističemo važnost Konvencije o pravima djeteta UN-a⁴, Opće deklaracije o ljudskim pravima UN-a⁵, Temeljnih načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima⁶, Konvencije UN-a o pravima djeteta, Fakultativnih Protokola uz Konvenciju o pravima djeteta kao i Europske konvencija o temeljnim pravima i slobodama Vijeća Europe, Europske socijalne povelje Vijeća Europe⁷, a u okviru Vijeća Europe postoje i drugi instrumenti zaštite prava djece od kojih ističemo Konvenciju o zaštiti djece protiv seksualnog izrabljivanja i sudsku praksu. Od izvora EU-a ćemo na ovome mjestu istaknuti samo Povelju o temeljnim pravima EU-a⁸, Rezoluciju Europskog Parlamenta o korporativnoj društvenoj odgovornosti: pouzdano, transparentno i odgovorno poslovno ponašanje i održivi rast⁹ te tri dokumenta sa smjernicama za poduzeća u djelatnosti nafte i plina¹⁰, informatičkih tehnologija¹¹ te zapošljavanja i agencija za pronalaženja radnika¹² koji daju smjernice poduzećima iz predmetnih sektora kako da u praksi promiču ljudska odnosno dječja prava.

Iako su izvori međunarodnog prava iz područja zaštite ljudskih prava odnosno prava djeteta upućeni i državama koje su u obvezi implementirati preuzete obveze putem domaćeg zakonodavstva, moramo istaknuti njihovu važnost i u odnosu na poduzeća,

4 Konvencija o pravima djeteta Ujedinjenih naroda, dostupno na: http://www.dijete.hr/attachments/107_KONVENCIJA%20O%20PRAVIMA%20DJETETA.pdf pristupljeno 10.9.2015.

5 Opća deklaracije o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda, dostupno na: <http://www.ffzg.unizg.hr/hre-edc/Deklaracijaljp.pdf> pristupljeno 10.9.2015.

6 UN Guiding Principles on Business and Human Rights, implementing the United Nation's „Protect, Respect and Remedy“ Framework, 2011., dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf pristupljeno 8.9.2015.

7 European Social Charter, dostupno na: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/163.htm> pristupljeno 8.9.2015.

8 Charter of Fundamental Rights of the European Union 2000/C 364/01, dostupno na: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf pristupljeno 8.9.2015.

9 European Parliament resolution of 6 February 2013 on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth (2012/2098(INI)) dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0049+0+DOC+XML+V0//EN> pristupljeno 10.9.2015.

10 Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf pristupljeno 8.9.2015.

11 IT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_0.pdf pristupljeno 8.9.2015.

12 Employment and Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies.pdf pristupljeno 8.9.2015.

ali i roditelje, institucije, lokalnu zajednicu, učitelje, odgajatelje i sve ostale dionike. S druge su strane neobvezujući dokumenti, oni koji pripadaju *soft law-u*, usmjereni izravno na poduzeća i ostale relevantne dionike koji su odgovorni za promicanje dječjih prava te im pružaju smjernice, načela i upute kako u svakodnevici promicati zaštitu dječjih prava te često ponavljaju ključne standarde iz međunarodnih izvora. Ovi dokumenti usmjeravaju poduzeća prema cilju uključivanja pitanja vezanih uz djecu u vlastite politike, strategije, planove i upravljanje. Osvrnuvši se na neobvezujuće izvore prava EU kao što su primjerice Rezolucije Parlamenta te Priopćenja i smjernice Komisije, primjećujemo da se njima, iako se radi o *soft law* instrumentima, šalju značajne poruke kako institucijama EU-a, tako i državama članicama, ali i poduzećima te ostalim dionicima.

Preduvjet DOP-a je poštivanje svih propisa na snazi. Navedeni je aspekt DOP-a posebno uočljiv kod aktivnosti multinacionalnih korporacija u državama koje ne osiguravaju poštivanje temeljnih ljudskih prava i prava djeteta, ali i kod kontrole nabavnih lanaca svih ostalih poduzeća. Polazište za DOP je, dakle, pridržavanje, poštivanje, primjenjivanje i promicanje svih obvezujućih propisa na snazi. Budući da DOP krasi element dragovoljnosti, pravila koja ga reguliraju su pravila *soft lawa*. Upravo veliku prednost DOP-a možemo pronaći u činjenici da ono nije obvezujuće i da ne postoji prijetnja sankcijama u slučaju nepridržavanja pravila DOP-a. Ipak, obveze koje poduzeća preuzmu kao posljedicu primjene mjera DOP-a su izvršive i obvezujuće.

Vrlo bitan izvor DOP-a je samoregulacija poduzeća. Radi se o etičkim kodeksima, kodeksima korporativnog upravljanja, strategijama, ugovornim odredbama u odnosima s kupcima, dobavljačima i partnerima, kolektivnim ugovorima, pravilnicima o radu, ugovorima o radu i drugim dokumentima kojima poduzeća internim aktima ili ugovornim odnosima reguliraju područja vezana uz DOP. Poduzeća samoregulacijom djeluju iznad zakonskih obveza u cilju promicanja prava djeteta odnosno ljudskih prava, ali i zaštite okoliša i promicanja održivog razvoja. Primjerice, Europski Parlament svojom Rezolucijom o iskorištavanju djece i dječjem radu u zemljama u razvoju podržava privatni sektor u nastojanjima ukidanja dječjeg rada što uključuje kodekse ponašanja te ističe da bi temelj trebale biti konvencije MOR-a.¹³ Konvencija Vijeća Europe o zaštiti djece od seksualnog iskorištavanja¹⁴ obvezuje države da potiču poduzeća (pogotovo bankovni, financijski, turistički i IT sektor) da sudjeluju u aktivnostima suzbijanja seksualnog iskorištavanja djece, posebice samoregulacijom.

Pored toga što je dobro za djecu, obitelji, lokalnu zajednicu i društvo u cjelini, promicanje prava djece dobro je i za poslovanje poduzeća. Podupirući tezu da je poštivanje i podrška prava djece dobro za poslovanje, uz parolu da „što je dobro za djecu, dobro je i za posao“, u UNICEFOV-ovom Vodiču za poduzeća se ističu sljedeće pogodnosti za

13 European Parliament Resolution on the exploitation of children in developing countries, with a special focus on child labour (2005/2004(INI)), 2005. dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005IP0272&qid=1439379902500&from=EN> pristupljeno 12.8.2015. (dalje u tekstu: Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu), točka 60.

14 Konvencija Vijeća Europe o zaštiti djece od seksualnog iskorištavanja, dostupno na: http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/children/Source/LanzaroteConvention_hr1.pdf pristupljeno 14.9.2015.

poduzeća koje su posljedica provedbi politika i aktivnosti koje promiču prava djeteta: postiže se bolje upravljanje rizikom, gradi se ugled, zapošljava se i zadržava motivirana radna snaga, razvija se nova generacija talenata i pridonosi se stabilnom i održivom poslovnom okolišu.¹⁵

U javnosti na različite načine možemo uočiti poduzeća koja su društveno odgovorna. Ipak, izvještavanje o DOP-u smatramo posebno bitnim instrumentom poticanja DOP-a. Percepcija društveno odgovornih poduzeća je bitna zbog odnosa s dionicima, zbog davanja informacija potrošačima, a ponajviše zbog lančane reakcije na daljnje promicanje DOP-a. Poduzeća treba poticati da izvještavaju o nefinancijskim pokazateljima. Stoga bi EU odnosno RH i druge države članice EU trebale stvoriti normativni okvir za obvezno izvještavanje o nefinancijskim rezultatima na način da se poduzeća potiču da izvještavaju, ali i s ciljem da izrađivanje nefinancijskih izvješća poboljša dosljednost i usporedivost nefinancijskih informacija koje se objavljuju diljem EU-a. Na nedavno donesenu direktivu EU-a o nefinancijskom izvještavanju¹⁶ se osvrćemo u zaključku.

2. ASPEKTI DOP-A U PODRUČJU ZAŠTITE DJEČJIH PRAVA

U ovome dijelu rada ćemo mogućnosti podupiranja dječjih prava DOP-om obraditi na način da ćemo posebnu pažnju posvetiti aspektima prava djeteta kao radnika te djeteta kao potrošača. Valja napomenuti da navedeni pristup aspektima DOP-a u području zaštite dječjih prava nije sveobuhvatan već sužen na navedena dva važna aspekta, dok ćemo druge samo spomenuti u uvodnom dijelu. Poduzeća DOP-om utječu na dječja prava sprečavanjem izbacivanja štetnih i ugrožavajući utjecaja u okoliš što ima utjecaj i na zaštitu okoliša i održiv razvoj na lokalnoj i svjetskoj razini. DOP je nekorištenje štetnih materijala kao što je primjerice azbest i u onim državama gdje to nije zakonska obveza. Mnoge su i poslodavčeve mogućnosti promicanje dječjih prava DOP-om budući da su djeca članovi obitelji radnika koje zapošljavaju poduzeća. Poticanje humanitarnog rada, volontiranja i davanje donacija u cilju promicanja dječjih prava je također bitan instrument DOP-a s napomenom da donacije ne smiju biti uvjetovane radnjama koje bi bile u suprotnosti interesa djece. DOP i dječja prava se susreću i pri poštivanju svih zakonskih propisa kako u govoru tako i u praksi, izradi normativnih akata poduzeća, isticanju društveno odgovornoga ozračja poduzeća, izradi strategija i politika, kontroli nabavnog lanca i partnera, politici donacija, politici poticanja i vrednovanja volonterskog rada radnika i na brojnim drugim mjestima.

2.1. Dječja prava s aspekta djeteta kao radnika

Najveće kršenje dječjih prava s aspekta djeteta kao radnika je dječji rad te ćemo njemu posvetiti ovaj dio rada. Nećemo posebno obrađivati ostala pitanja zaštite djeteta kao

¹⁵ UNICEF-ov Vodič za poduzeća, str. 8.

¹⁶ Direktiva 2014/95/EU Europskog Parlamenta i Vijeća od 22. listopada 2014. o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32014L0095> pristupljeno 7.9.2015. (dalje u tekstu: Direktiva o nefinancijskom izvještavanju)

radnika kao što su pitanja vezana uz rad pripravnika, rad srednjoškolaca preko ljeta, povrede prava učenika pri obavljanju praktične nastave i naukovanja kod poslodavca, sudjelovanja djece u umjetničkim, audiovizualnim i promidžbenim aktivnostima te posebnim propisima koja reguliraju rad djece.

U mnogim državama je dječji rad i prema propisima i u stvarnosti zabranjen. Ipak, postoje brojne države gdje je dječji rad svakodnevnica velikog broja djece. Brojni međunarodni izvori zabranjuju dječji rad. Posebno ističemo Konvenciju o pravima djeteta, Konvenciju MOR-a br. 182. o zabrani i ukidanju najgorih oblika dječjeg rada¹⁷, Konvenciju MOR-a br. 138. o najnižoj dobi za zapošljavanje¹⁸, Deklaraciju MOR-a o temeljnim načelima i pravilima pri radu¹⁹ te Povelju o temeljnim pravima EU-a. Međutim, nije dovoljno da je dječji rad zabranjen, već treba biti i djelotvorno ukinut. Priopćenje Europske Komisije o obnovljenoj Strategiji EU o DOP-u iz 2011. kao ključan izazov ističe potrebu usklađivanja EU politika vezanih uz poduzetništvo i ljudska prava te s tim u vezi, potrebu bolje implementacije UN-ovih temeljnih načela o poduzetništvu i ljudskim pravima uključujući ključne radne standarde i ukidanje dječjeg rada u sklopu njih.²⁰

Poduzeća DOP-om mogu utjecati na smanjenje dječjeg rada na dva načina: primjenjivanjem temeljnih svjetskih standarda zaštite dječjih prava i u onim državama gdje ona nisu obvezujuća ili se obveze u praksi ne primjenjuju te kontroliranjem svojeg nabavnog lanca. Stoga najveći utjecaj na potporu ukidanja dječjeg rada instrumentima DOP-a imaju multinacionalne korporacije. Multinacionalne korporacije mogu uzrokovati problem ljudskih prava odnosno dječjih prava, ali isto tako mogu i poticati i promicati zaštitu i unapređenje dječjih prava u sredinama u kojima djeluju. Postoji niz *soft law* instrumenata, međunarodnih principa i smjernica iz područja DOP-a čija primjena ovisi o dobrovoljnosti multinacionalnih korporacija. Najznačajnije su Smjernica OECD-a za multinacionalne korporacije²¹, deset načela Global Compact-a UN-a²², Tripartitna Deklaracija MOR-a o UN-ovim temeljnim načelima koji se odnose na multinacionalne korporacije i socijalnu politiku²³ te UN-ova temeljna načela o poduzetništvu i ljudskim pravima. Un-

¹⁷ Convention concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour, ILO dostupno na: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:P12100_ILO_CODE:C182 pristupljeno 8.9.2015.

¹⁸ Convention concerning Minimum Age for Admission to Employment, ILO dostupno na: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:12100:P12100_ILO_CODE:C138 pristupljeno 8.9.2015.

¹⁹ Deklaracija Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravilima pri radu, dostupno na: http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_croat.pdf pristupljeno 10.9.2015.

²⁰ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681> pristupljeno 8.9.2015. (dalje u tekstu: Priopćenje Europske komisije o obnovljenoj Strategiji EU o DOP-u iz 2011)

²¹ OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 edition, dostupno na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> pristupljeno 8.9.2015 (dalje u tekstu: Smjernice OECD-a za multinacionalne korporacije).

²² Dostupno na: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> pristupljeno 8.9.2015.

²³ Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour Office, Geneva, 2006., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 8.9.2015. (dalje u tekstu: Tripartitna Deklaracija)

utar navedenih dokumenata pronalazimo i odredbe koje se odnose na zaštitu i promicanje dječjih prava od kojih je najznačajnija potreba ukidanja dječjeg rada. Dok se ne uvedu obvezujući minimalni standardi za multinacionalne korporacije na europskoj odnosno međunarodnoj razini, multinacionalne korporacije mogu DOP-om i samo-regulacijom primjenjivati temeljne standarde u državama u kojima nisu obvezujući ili se ne primjenjuju te na taj način unapređivati zajednice u kojima posluju, ali i svoje poslovanje. Postojanje dvostrukih ili višestrukih standarda nije društveno odgovorno. Dakle, multinacionalne korporacije bi trebale primjenjivati iste standarde i postulate u svim državama u kojima posluju.

Europski Parlament potiče multinacionalne korporacije da u suradnji s dionicima usvoje društveno odgovorne politike u svim aktivnostima i nabavnom lancu te da izvještavaju o tome.²⁴ Preporučio je Komisiji da istraži mogućnosti stvaranja mehanizama pravne zaštite na razini EU-a koji bi utvrdili i kaznili uvoznike sa sjedištem u EU koji uvoze proizvode koji su nastali kao posljedica kršenja konvencija MOR-a, uključujući odredbe o dječjem radu i to u bilo kojem dijelu nabavnog lanca, a isto tako da pronađe mogućnosti davanja poticaja onim uvoznicima koji nezavisno nadgledaju proizvodnju svojih proizvoda u svim državama nabavnog lanca.²⁵ Nema sumnje da bi donošenje obvezujućih propisa sukladno navedenim prijedlozima značajno pridonijelo smanjivanju dječjeg rada s aspekta poduzeća koja imaju sjedišta u EU i to prije svega utjecajem na nabavni lanac. Do donošenja obvezujućih propisa, neka poduzeća DOP-om navedeno već izvršavaju u praksi.

Europski Parlament u Rezoluciji o dječjem radu upućuje poruke iz područja DOP-a poduzećima, ali i Europskoj Komisiji, Europskom Vijeću, vladama država u kojima multinacionalne korporacije rade, državama članicama, vladama država gdje postoji dječji rad i potrošačima. Prijedlog Parlamenta je i da bi Komisija trebala istražiti poduzeća koja koriste dječji rad u bilo kojem djelu proizvodnje ili u nabavnom lancu te objaviti popis tih poduzeća kako bi bio dostupan EU uvoznicima.²⁶ Isticanje u javnosti proizvoda i poduzeća koja krše temeljna dječja prava bi u svakom slučaju bio poticajan za ukidanje dječjeg rada. Od Komisije i Europskog Vijeća se, između ostalog, traži da podupiru *fair trade* inicijative i to naročito u novim državama članicama, na način da se nadziru proizvođači s ciljem da njihove metode budu u skladu s *fair trade* standardima.²⁷ Od potrošača se također očekuje da podupiru *fair trade* proizvode kao i općenito mjere DOP-a, a države odnosno EU bi trebale podizati potrošačima svijest o tome.

Kao primjer velikog kršenja prava djeteta prikazujemo jedan od najgorih oblika iskorištavanja djece - dječji rad koji se učestalo koristi na plantažama kakaa. Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu u sektoru proizvodnje kakaa ističe da su djeca koja rade na plantažama kakaa u Gani i Obali Bjelokosti izložena različitim vrstama opasnosti, a k tome su još i neka od njih dovedena na plantaže kao posljedica trgovine djecom. Europski Parlament je pozvao sve dionike koji imaju veze s uzgojem i preradom

24 Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu, točka 56.

25 Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu, točka 47.

26 Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu, točka 49.

27 Rezolucija Europskog Parlamenta o dječjem radu, točka 48.

zrna kakaa i njihovih proizvoda, a prije svega vlade, globalna poduzeća, proizvođače kakaa, udruženja radnika, nevladine organizacije i potrošače da preuzmu odgovornost u borbi protiv svih oblika dječjeg rada i trgovanja djecom te da razmjenjuju iskustva i surađuju s ciljem stvaranja održivog lanca nabave kakao proizvoda u kojem neće biti dječjeg rada. Naime, stav je Parlamenta da značajne promjene u ovome području može napraviti jedino holistički, koordinirani, dugoročni okvir u kojem sudjeluju vlade, industrija, proizvođači, trgovci i civilno društvo koji bi trebali riješiti srž i korijen problema koji uzrokuje dječji rad.²⁸

Djeca pripadaju školama, a ne tvornicama, plantažama i rudnicima. Djeci koja rade je ujedno uskraćeno i temeljno pravo na obrazovanje. Smatramo da obrazovanje ima ključnu ulogu u sprečavanju dječjeg rada te da je omogućavanje obrazovanja djece u zemljama u kojima postoji dječji rad dugoročno rješenje za ukidanje dječjeg rada. Omogućavanje obrazovanja djeci iziskuje ozbiljne političke, strukturne, financijske i gospodarske promjene te se slažemo s potrebom holističkog pristupa. Poduzeća mogu pridonijeti ukidanju dječjeg rada i na način da podupiru obrazovanje raspoloživim mjerama.

2.2. Dječja prava s aspekta djeteta kao potrošača

Djeca predstavljaju veliku silu na tržištu, ako na njih promatramo s aspekta potrošača. Poduzeća DOP-om mogu utjecati na zaštitu djece od nezdravih i nesigurnih proizvoda kao i na odgovorno oglašavanje. S jedne strane, poduzeća trebaju proizvoditi i na tržište stavljati sigurne proizvode čiji su korisnici djeca ili imaju utjecaja na djecu, a s druge strane poduzeća moraju prikladno oglašavati proizvode, ali i utjecati na zdrave navike djece. DOP je naročito uočljiv kod stvaranja zdravih navika kod djece. Iako se često profit percipira kao najbitniji element poslovanja, sigurnost i zdravlje djece trebaju u svim područjima i na svim razinama biti na prvom mjestu. Poduzeća DOP-om pridonose promicanju dječjih prava kada primjenjuju strategije i prakse koje omogućavaju plasiranje sigurnih i zdravih proizvoda i iznad zakonskih propisa. Hrvatski Zakon o općoj sigurnosti proizvoda²⁹ pri definiciji sigurnog proizvoda posebno uzima u obzir kategorije potrošača koji su izloženi riziku kad upotrebljavaju određeni proizvod pri čemu se posebna pozornost daje djeci. Za primjenu DOP-a ističemo dva vodiča Ministarstva gospodarstva i Državnog inspektorat RH vezana uz sigurnost proizvoda namijenjenih djeci, za sigurnost bicikala za mlađu djecu³⁰ te za sigurnost dječje odjeće³¹. Poduzeća koja proizvode odnosno prodaju primjenjujući načela ovih vodiča značajno pridonose sigurnosti i zdravlju djece. Nadalje, poduzeća DOP-om mogu promicati dječja prava u zemljama u kojima standardi sigurnosti i zdravlja nisu postavljeni kao obvezujući. Ipak,

28 European Parliament resolution on child labour in cocoa sector (2011/2957(RSP)) dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=MOTION&reference=B7-2012-0126&language=EN> pristupljeno 12.9.2015., točka f), 3. i 4.

29 Zakon o općoj sigurnosti proizvoda (NN 30/09, 139/10, 14/14)

30 Vodič o sigurnosti bicikala za mlađu djecu, Ministarstvo gospodarstva i Državni inspektorat, dostupno na: http://potrosac.mingo.hr/slike/dokumenti_3/g2015/m03/x1387603871829342.pdf pristupljeno 12.9.2015

31 Vodič za sigurnost dječje odjeće, Ministarstvo gospodarstva i Državni inspektorat, dostupno na: http://potrosac.mingo.hr/slike/dokumenti_3/g2015/m03/x1293043678003858.pdf pristupljeno 12.9.2015.

u ovome radu kao ključan instrument DOP-a iz aspekta djeteta kao potrošača ističemo promicanje etičnog oglašavanja usmjerenog djeci. Djeca su lakovjerna, a reklame su svuda oko njih i tu vidimo veliki prostor za DOP. Radi se o odgovornom marketingu prema djeci koji s jedne strane znači suzdržavanje od reklamiranja štetnih proizvoda za djecu na djeci pristupačan način, a s druge strane slanje pozitivnih poruka djeci putem marketinga.

Na Crnoj listi Europske komisije³² zabranjene poslovne prakse koja je uvijek zabranjena temeljem Direktive o nepoštenim poslovnim praksama³³ se nalazi zabranjena praksa izravnog uvjeravanja djece „Kupi knjigu“. Riječ je o poslovnoj praksi koja se smatra nepoštenom u svim okolnostima kada nije potrebna procjena svakog zasebnog slučaja. Radi se o oglasima koji izravno uvjeravaju djecu da kupe proizvode koji se oglašavaju ili da nagovore roditelje ili druge starije osobe da kupe navedeni proizvod. Ovime se ne dovodi u pitanje primjenu odredaba Direktive o 89/95/EEC o televizijskom emitiranju prema kojoj televizijsko oglašavanje ne smije prouzročiti moralnu ili fizičku štetu maloljetnicima, te stoga mora biti u skladu sa sljedećim kriterijima za njihovu zaštitu: ne smije izravno hrabriti maloljetnike na kupnju proizvoda ili usluga iskorištavajući njihovo neiskustvo ili lakovjernost; ne smije izravno poticati maloljetnike da nagovaraju svoje roditelje ili druge na kupnju robe ili usluga koje se reklamira; ne smije iskorištavati posebno povjerenje maloljetnika koje imaju prema roditeljima, nastavnicima ili drugim osobama i ne smije se neopravdano prikazivati maloljetnike u opasnim situacijama.³⁴ Hrvatski Zakon o zaštiti potrošača je implementirao navedenu direktivu te utvrđuje da se agresivnom poslovnom praksom smatra oglašavanje kojim se djecu izravno navodi na to da kupe oglašavani proizvod ili da nagovore svoje roditelje ili druge punoljetne osobe da im kupe oglašavani proizvod.³⁵ Primjera radi navodimo da je iz Izvješća o radu Pravobraniteljice za djecu RH za 2014. vidljivo da su se u prošloj godini bavili pitanjima zaštite prava djece od neprimjerenog oglašavanja povodom 6 prijava povreda pojedinačnih prava djece te 15 obavijesti i upita, a od toga je najviše bilo pritužbi na neprimjerene sadržaje televizijskih reklama i korištenja djece u marketinške svrhe.³⁶

Postoje i apeli da se zabrani oglašavanje proizvoda djeci ispod 12 godina stoga bi društveno odgovorna poduzeća trebala izbjegavati oglašavanja djeci. Primjerice, Švedska je odavno zabranila reklame na TV-u djeci ispod 12 godina. RH odnosno EU

32 Crna lista: zabranjene poslovne prakse, dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/consumer-marketing/unfair-trade/unfair-practices/is-it-fair/blacklist/index_hr.htm pristupljeno 12.8.2015.

33 Direktiva 2005/29/EZ o nepoštenoj poslovnoj praksi poslovnog subjekta u odnosu prema potrošaču na unutarnjem tržištu i o izmjeni Direktive Vijeća 84/450/EEZ, direktiva 97/7/EZ, 98/27/EZ i 2002/65/EZ i Uredbe (EZ) br. 2006/2004, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32005L0029&from=HR> pristupljeno 12.9.2015.

34 Council Directive 89/552/EEC of 3 October 1989 on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the pursuit of television broadcasting activities, dostupno na: http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=199633 pristupljeno 12.9.2015.

35 Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14), čl. 35.

36 Izvješće o radu Pravobraniteljice za djecu Republike Hrvatske za 2014. godinu, dostupno na: <http://www.dijete.hr/hr/izvjemainmenu-93/izveo-radu-pravobranitelja-za-djecu-mainmenu-94.html> pristupljeno 11.8.2015., str. 84.

bi trebale stvoriti zakonodavni okvir zabrane oglašavanja djeci ispod 12 godina kao i zabranu oglašavanja nezdravih proizvoda djeci do 18 godina, a ostali proizvodi koji se oglašavaju bi trebali biti testirani prema objektivnom sustavu testiranja. Dok RH odnosno EU ne donesu obvezujuće propise, DOP-om se može suzdržavati od oglašavanja dječjih proizvoda djeci ispod 12 god, a starijoj djeci se obraćati promičući samo prihvatljive i zdrave proizvode te samo na prikladnim mjestima pritom stvarajući reklamne oaze (primjerice u vrtićima, kazalištima, bolnicama, školama i dječjim časopisima). U državama koje nemaju propisane ni minimume zaštite djece od neodgovornog marketinga, društveno odgovorna poduzeća bi trebala u praksi primjenjivati načela svjetskih minimalnih standarda zaštite odnosno korporativne standarde koje primjenjuju u drugim državama.

Drugi aspekt DOP-a u odnosu na oglašavanje je da bi društveno odgovorna poduzeća trebala svojim oglašavanjem slati pozitivne vrijednosne poruke te poticati na zdrave navike i pozitivne životne vrijednosti. Oglašavanje može potaknuti djecu na dobre odnosno loše navike. Dvojbena je u kojoj mjeri poduzeća mogu biti objektivna kad je u pitanju promocija vlastitih proizvoda. U svakom slučaju, prije usmjerenog oglašavanja pojedinog proizvoda, oni bi trebali biti testirani, a kvaliteta proizvoda preispitana od stručnjaka. Primjer usađivanja loših navika djeci bi bile reklame proizvođača tzv. *junk food-a* kojima je Svjetska zdravstvena organizacija uputila kritiku da svojim oglasima proizvoda koji sadrže visok udio šećera, masti i soli potiču globalnu epidemiju pretilosti.³⁷

Zbog neetičnog ponašanja nekih poduzeća na svjetskoj razini se već desetljećima potrošači pozivaju na bojkot svih proizvoda nekih poduzeća koja provode agresivan marketing nadomjestaka za majčino mlijeko. Na svjetskoj razini valja primijetiti važnost međunarodnog Pravilnika o marketingu nadomjestaka za majčino mlijeko Svjetske zdravstvene organizacije³⁸ i Deklaraciju Innocenti UNICEF/WHO o zaštiti, unapređenju i potpori dojenja³⁹ koji su neobvezujući dokumenti, ali jako važni za promicanje dojenja. Radi se o preporukama te ovdje pronalazimo prostor za DOP u odnosu na one države u kojima se vrijednosti iz Pravilnika ne propisuju kao obvezujuće. Poduzeća DOP-om mogu u državama u kojima nemaju zakonski regulirano područje promicanja dojenja nastupati na način da promiču ovo prvo dječje pravo i to bilo na način da se kao proizvođači nadomjestaka majčinog mlijeka ponašaju na način da u svim državama primjenjuju najviše standarde, a ne samo u onima u kojima ih na to propisi obvezuju. Sva ostala poduzeća mogu mjerama DOP-a promicati dojenje bilo utjecajem na nabavni lanac, poslovne partnere, radnike ili putem donacija.

37 Dostupno na: <http://www.klinfo.hr/izlog/vijesti/svjetska-zdravstvena-organizacija-uputila-javnu-kritiku-kompanijama-koje-junk-food-reklamiraju-djeci> pristupljeno 12.9.2015.

38 Međunarodni Pravilnik o marketingu nadomjestaka za majčino mlijeko Svjetske zdravstvene organizacije, dostupno na: <http://www.roda.hr/article/readlink/597> pristupljeno 12.9.2015.

39 Deklaracija Innocenti UNICEF/WHO o zaštiti, unapređenju i potpori dojenja, dostupno na: <http://www.roda.hr/article/read/innocenti-deklaracija> pristupljeno 12.9.2015.

3. ZAKLJUČAK

Promicanjem dječjih prava instrumentima DOP-a se ujedno promiču i ljudska prava i održiv razvoj, a često i ekonomska prava. Poduzeća DOP-om upotpunjuju propise na snazi pri čemu vidimo veliku ulogu samoregulacije poduzeća, posebice vezano uz djelovanje u onim državama gdje ne postoje obvezujući temeljni standardi zaštite dječjih odnosno ljudskih prava. Ključnu ulogu u promicanju dječjih prava u tim državama imaju multinacionalne korporacije. Svi bi dionici trebali poticati multinacionalne korporacije da samoregulacijom podižu standarde zaštite dječjih prava u državama u kojima vode poslovanje te na taj način promiču dječja prava na međunarodnoj razini. Velika je važnost kodeksa i drugih internih pravila poduzeća, ugovornih odredaba, strategija, politika, ozračje poduzeća i kontrole nabavnog lanca, a posebice u odnosu na proizvode koje se uvoze iz država gdje ne postoje obvezujući temeljni standardi zaštite dječjih odnosno ljudskih prava. Poduzeća samoregulacijom propisuju sebi i partnerima pravila DOP-a, a ta su pravila fleksibilna i bliska gospodarstvu.

Izveštavanje o DOP-u smatramo izvrsnim promicateljem isticanja vrijednosti poduzeća koja su društveno odgovorna. Zato ćemo se zaključno osvrnuti na značajan novi pravni izvor europskoga prava. Naime, donedavno na razini EU-a nije postojala obveza izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima, a države članice su u nacionalnim zakonodavstvima mogle propisati obvezu izvještavanja. RH nije predvidjela obvezno izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima. Direktiva EU-a o nefinancijskom izvještavanju je stupila na snagu krajem 2014., a države članice ju trebaju implementirati u nacionalna zakonodavstva do 6. prosinca 2016. Iako dosad nije postojala obveza izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima na razini EU, mnoga europska poduzeća odavno izvještavaju o tome prepoznajući važnost izvještavanja, a samo neka su prema nacionalnom zakonodavstvu imala i tu obvezu. U tome poduzeća treba i dalje poticati, budući da se direktiva ne odnosi na sva poduzeća već samo na velika poduzeća koja su subjekti od javnog interesa i koja zapošljavaju preko 500 zaposlenika tijekom financijske godine koja u svoje izvješće posloводства moraju uključiti nefinancijsko izvješće. Nefinancijski pokazatelji uključuju informacije o odnosu poduzeća prema ljudskim pravima odnosno pravima djece. Nefinancijsko izvješće treba sadržavati informacije u mjeri nužnoj za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata i položaja poduzeća te učinka njegovih aktivnosti koje se odnose barem na okolišna, socijalna i kadrovska pitanja, poštivanje ljudskih prava, borbu protiv korupcije i pitanja u vezi s podmićivanjem.

Promicanje prava djece se očekuje od svih dionika. Međunarodne organizacije, EU, države članice, lokalna zajednica i potrošači, svatko u svojim okvirima, igraju veliku ulogu u podržavanju DOP-a. Od EU-a, RH i drugih država članica se očekuju odgovarajući pravni okvir i poticaji za DOP, a od potrošača da svojim konzumentskim navikama podupiru poduzeća koja su društveno odgovorna. Dakle, svi dionici trebaju dati podršku društveno odgovornim poduzećima.

REFERENCE

- Charter of Fundamental Rights of the European Union 2000/C 364/01, dostupno na: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf pristupljeno 8.9.2015.
- Children's' Rights and Business Principles, UNICEF, Global Compact, Save the Children, dostupno na: <http://childrenandbusiness.org/the-principles/principle-1/> pristupljeno 8.9.2015.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25.10.2011; COM(2011) 681 final, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681> pristupljeno 8.9.2015.
- Convention concerning Minimum Age for Admission to Employment, ILO dostupno na: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0:NO:12100:P12100_ILO_CODE:C138 pristupljeno 8.9.2015.
- Convention concerning the Prohibition and Immediate Action for the Elimination of the Worst Forms of Child Labour, ILO dostupno na: http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C182 pristupljeno 8.9.2015.
- Council Directive 89/552/EEC of 3 October 1989 on the coordination of certain provisions laid down by law, regulation or administrative action in Member States concerning the pursuit of television broadcasting activities, dostupno na: http://www.wipo.int/wipolex/en/text.jsp?file_id=199633 pristupljeno 12.9.2015.
- Deklaracija Innocenti UNICEF/WHO o zaštiti, unapređenju i potpori dojenja, dostupno na: <http://www.roda.hr/article/read/innocenti-deklaracija> pristupljeno 12.9.2015.
- Deklaracija Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravilima pri radu, dostupno na: http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_croat.pdf pristupljeno 10.9.2015.
- Direktiva 2005/29/EZ o nepoštenoj poslovnoj praksi poslovnog subjekta u odnosu prema potrošaču na unutarnjem tržištu i o izmjeni Direktive Vijeća 84/450/EEZ, direktiva 97/7/EZ, 98/27/EZ i 2002/65/EZ i Uredbe (EZ) br. 2006/2004, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32005L0029&from=HR> pristupljeno 12.9.2015.
- Direktiva 2014/95/EU Europskog Parlamenta i Vijeća od 22. listopada 2014. o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa, dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:32014L0095> pristupljeno 7.9.2015.
- Employment and Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/employment_and_recruitment_agencies.pdf pristupljeno 8.9.2015.

European Parliament resolution of 6 February 2013 on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth (2012/2098(INI)) dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0049+0+DOC+XML+V0//EN> pristupljeno 10.9.2015.

European Parliament resolution on child labour in cocoa sector (2011/2957(RSP)) dostupno na: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=MOTION&reference=B7-2012-0126&language=EN> pristupljeno 12.9.2015.

European Parliament Resolution on the exploitation of children in developing countries, with a special focus on child labour (2005/2004(INI)), 2005. dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52005IP0272&qid=1439379902500&from=EN> pristupljeno 12.8.2015.

European Social Charter, dostupno na: <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/163.htm> pristupljeno 8.9.2015.

IT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Right, European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/information_and_communication_technology_0.pdf pristupljeno 8.9.2015.

Izvješće o radu Pravobraniteljice za djecu Republike Hrvatske za 2014. godinu, dostupno na: <http://www.dijete.hr/hr/izvjemainmenu-93/izvjeo-radu-pravobraniteljica-za-djecu-mainmenu-94.html> pristupljeno 11.8.2015.

Konvencija o pravima djeteta Ujedinjenih naroda, dostupno na: http://www.dijete.hr/attachments/107_KONVENCIJA%20O%20PRAVIMA%20DJETETA.pdf pristupljeno 10.9.2015.

Konvencija Vijeća Europe o zaštiti djece od seksualnog iskorištavanja, dostupno na: http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/children/Source/LanzaroteConvention_hr1.pdf pristupljeno 14.9.2015.

Međunarodni Pravilnik o marketingu nadomjestaka za majčino mlijeko Svjetske zdravstvene organizacije, dostupno na: <http://www.roda.hr/article/readlink/597> pristupljeno 12.9.2015.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 edititon., dostupno na: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> pristupljeno 8.9.2015.

Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights European Commission, dostupno na: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/oil_and_gas.pdf pristupljeno 8.9.2015.

Opća deklaracije o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda, dostupno na: <http://www.ffzg.unizg.hr/hre-edc/Deklaracijalj.pdf> pristupljeno 10.9.2015.

Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social

Policy, International Labour office, Geneve, 2006., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 8.9.2015.

UN Guiding Principles on Business and Human Rights, implementing the United Nation's „Protect, Respect and Remedy“ Framework, 2011., dostupno na: http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf pristupljeno 8.9.2015.

Vodič o sigurnosti bicikala za mlađu djecu, Ministarstvo gospodarstva i Državni inspektorat, dostupno na: http://potrosac.mingo.hr/slike/dokumenti_3/g2015/m03/x1387603871829342.pdf pristupljeno 12.9.2015.

Vodič za poduzeća Djeca su naš najvažniji posao: Vodič 2.0, UNICEF, rujan 2013., dostupno na: http://www.unicef.hr/upload/file/386/193123/FILENAME/DSNNP_publicacija.pdf pristupljeno 10.9.2015

Vodič za sigurnost dječje odjeće , Ministarstvo gospodarstva i Državni inspektorat, dostupno na: http://potrosac.mingo.hr/slike/dokumenti_3/g2015/m03/x1293043678003858.pdf pristupljeno 12.9.2015.

Zakon o općoj sigurnosti proizvoda (NN 30/09, 139/10, 14/14)

Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14)

ZDRAVLJE NIJE IGRA NA SREĆU HEALTH IS NOT A GAME OF CHANCE

Irena Krklec

*Hrvatska Lutrija d.o.o., Ulica grada Vukovara 72, Zagreb,
irena.krklec@lutrija.hr*

SAŽETAK

„Zdravlje nije igra na sreću“ kampanja je Hrvatske Lutrije i udruge „SVE za NJU!“, realizirana u suradnji sa Zavodom za javno zdravstvo „dr. Andrija Štampar“ te marketinškim agencijama RED Studio i Bruketa & Žinić OM Zagreb. Kampanjom se nastojalo pridonijeti osvješćivanju žena o važnosti redovitih pregleda i samopregleda u svrhu prevencije raka dojke. Hrvatska Lutrija u sklopu programa odgovornog priređivanja igara na sreću redovito komunicira svojim igračima o vjerojatnosti dobitaka u igrama na sreću, a uspoređujući tu vjerojatnost s vjerojatnošću oboljenja od karcinoma dojke, otvorili smo temu, okosnicu za osvješćivanje i informiranje igračica o važnosti redovitih pregleda i samopregleda. Ciljna skupina bile su žene starije od 50 godina. Za vrijeme kampanje u poslovnica Hrvatske Lutrije igračicama je, prilikom kupnje neke od srećaka u ponudi, darovana posebna srećka napravljena upravo za navedenu kampanju. U unutrašnjosti srećke nalazila se informacija o vjerojatnosti dobitka *Jackpota* na Lotu 7/39 (1:15 milijuna) te vjerojatnost obolijevanja od karcinoma dojke (1:10). U srećki se nalazio i kupon za besplatan mamografski pregled u Zavodu za javno zdravstvo „dr. Andrija Štampar“. Sadržaj srećke upućivao je žene i na preuzimanje besplatne aplikacije za pravilan samopregled dojke, *Breast Test*. Dio kampanje bio je i promotivni *online* film, za čiju je izradu zaslužna produkcijska kuća RED Studio. Poruka je kampanje kako u životu treba okušati sreću, ali ne i kada je riječ o zdravlju. Žene koje sudjeluju u igrama na sreću vjeruju da će biti jedna od 15 milijuna sretnica koje će osvojiti *Jackpot*, unatoč maloj vjerojatnosti. Istovremeno promišljanje o vjerojatnosti oboljenja od karcinoma dojke i poduzimanje preventivnih pregleda nije još uvijek dovoljno osviješteno kao moguća prevencija te ozbiljne bolesti.

Ključne riječi: zdravlje, karcinom dojke, vjerojatnosti, igre na sreću, dobitak, Hrvatska Lutrija, *Jackpot*

ABSTRACT

Health is not a game of chance campaign was initiated by Croatian Lottery, ALL for HER! Association (SVE za NJU!), Department of Public Health Dr. Andrija Stampar, advertising agencies and production Red Studio and Bruketa & Žinić OM Zagreb. The goal of the campaign is to raise awareness about the importance of regular medicals and breast cancer prevention. As a part of it's Responsible Gaming Programme, Hrvatska Lutrija communicates to the players detailed information on the odds of winning on each game which allows people to assess the risks and benefits of playing. Therefore, comparison between the odds of winning on games of chance and the odds of getting breast cancer was the issue that we tried to bring to consciousness of our female players. The target group were women aged 50 and over. The women who bought a lottery ticket at company's point of sale also received a free lottery ticket, specially designed for this campaign, saying how the Jackpot is won by one out of 15 million people, but one out of only 10 women gets breast cancer. The ticket contained a coupon for a free mammography examination at the Department of Public Health Dr. Andrija Štampar. The ticket also contained a QR code for downloading a free Breast Test application. Part of the campaign was a promo online movie as well, made by production company RED Studio. The message of the campaign was that you should test your luck in life, but never when it comes to health. Women who play the lottery hope they will be one in 15 million to win the Jackpot, but they don't think about the possibility that they could be one out of ten to get breast cancer.

Key words: health, breast cancer, odds, game of chance, winning, Croatian Lottery, Jackpot

1. KARCINOM DOJKE – KAKO NASTAJE

Rak je skupina više od 100 različitih oboljenja. Pogađa osnovnu građevnu jedinicu tijela, stanicu. Rak se pojavljuje kada stanice počnu abnormalno funkcionirati i dijele se bez granice i reda. Formira se masa tkiva koja se naziva izraslina ili tumor, a može biti benigna ili maligna. Benigni tumori nisu rak, a njihove stanice ne šire se u druge dijelove tijela. Rijetko su prijetnja životu. Maligni tumori su rak. Iz primarnog tumora stanice mogu krvlju i limfom dospjeti u druge dijelova tijela. Ovakvim širenjem nastaju metastaze primarnog tumora. Kada rak dojke metastazira, zloćudne se stanice mogu naći u pazušnim limfnim čvorovima. Znači, rak se proširio i u druge limfne čvorove, kosti, jetra ili pluća. Takav tumor sadržava isti tip zloćudnih stanica kao i primarni tumor te se naziva metastatskim tumorom dojke. (Udruga, 2015)

2. UDRUGA „SVE ZA NJU!“

Udruga „SVE za NJU“ udruga je žena oboljelih i liječenih od raka dojke, njihovih obitelji i prijatelja same Udruge. Osnovana je 21. ožujka 2008. godine kao dobrovoljna, humanitarna, nevladina i neprofitna organizacija, s ciljem pružanja informacijske, psihološke i logističke pomoći ženama oboljelima od raka dojke te njihovim obiteljima. Osnovale su je tri pacijentice, Vesna Andrijević-Matovac, Bojana Benović i Almenka Balenović. Udruga u Centru za psihološku pomoć pruža oboljelim ženama i članovima obitelji stručnu psihološku i psihosocijalnu pomoć te razne druge oblike podrške kao što su edukacija, priprema za terapiju, upute o pravilnoj prehrani, pravna pomoć i slično. Pritom je naglasak na integraciji bolesti u svakodnevni život, na promjeni navika i razvoju zdravijeg stila života koji pridonosi efikasnijem liječenju i prevenciji recidiva. Iznimno je važno to da žene zauzmu proaktivan i odgovoran stav prema zdravlju, provode samopreglede jednom mjesečno te da sa svojim liječnikom dogovore plan i vrstu preventivnih pregleda ovisno o dobi i drugim specifičnim rizicima za obolijevanje od raka.

3. HRVATSKA LUTRIJA

Hrvatska Lutrija prisutna je na hrvatskome tržištu već više od 40 godina. U bogatom asortimanu igara na sreću ističu se najpoznatije lutrijske igre Loto 7/39, Loto 6/45, TV Bingo te unatrag tri godine izrazito popularan *Eurojackpot*. Osim lutrijskih igara, *portfolio* čine kladionica te igre na sreću u automat-klubovima i *casinima*. Kompletna ponuda igara nalazi se i u internetskoj ponudi, tj. sve igre mogu se odigrati putem računala, a neke i putem tableta ili pametnih telefona. Igre, kanali prodaje i usluge se stalno unaprjeđuju kako bi se ispunila i nadmašila očekivanja igrača i sve zahtjevnijega tržišta.

Značajna novčana sredstva generiraju se upravo iz prihoda od igara na sreću, a raspodjeljuju se za realizaciju brojnih projekata kojima je svrha unaprjeđenje kvalitete života na mnogim područjima društvenog života. Hrvatska Lutrija, po uzoru na dobru praksu srodnih i uspješnih lutrijskih organizacija u Europi i u svijetu, redovito i uspješno sudjeluje u promotivnim akcijama opće dobrobiti i financijski podupire vrijedne projekte na različitim područjima djelatnosti.

Područje dobrotvornog djelovanja je široko, a sastoji se od financiranja potreba mladih i sporta, kulture i umjetnosti, financiranja obrazovanja i znanosti te humanitarnog djelovanja i zaštite zdravlja. Upravo se time u konačnici povećava ne samo ugled tvrtke, nego se obogaćuje i unapređuje cijelo društvo i kvaliteta društva. Kriteriji za raspodjelu utvrđeni su sukladno nacionalnim strategijama i programima zadovoljavanja javnih potreba u odgovarajućim djelatnostima te programima za poticanje razvoja civilnog društva, a iskazuju se udjelom pojedinih programskih aktivnosti u ukupnom dijelu prihoda od igara na sreću, određenih člankom 8. stavkom 2. Zakona o igrama na sreću (RH, 2009). Igre se priređuju na način da budu zabavne igračima, korisne za cijelo društvo i da doista budu – kao što slogan Hrvatske Lutrije glasi – Više od Igre.

Hrvatska Lutrija, u nastojanju da na tržištu zadrži vodeću poziciju i ispunji očekivanja svih uključenih dionika, kontinuirano prati razvoj suvremene tehnologije i najnovije trendove na području igara na sreću. Kao aktivna članica udruženja europskih i svjetskih lutrijskih organizacija dosljedno primjenjuje standarde odgovornog priređivanja igara na sreću. Bogato iskustvo zaposlenika te njihova posvećenost radu i stalnom učenju, jamstvo su da će visoko postavljeni ciljevi biti i ostvareni. Upravu Društva čine predsjednik Uprave i dva člana Uprave, a temeljni kapital društva iznosi 50.000.000,00 kn.

Vizija Hrvatske Lutrije jest omogućiti vrhunski doživljaj igranja kvalitetnim, pouzdanim i odgovornim priređivanjem igara na sreću, a prikupljanjem sredstava kroz igru dati značajan doprinos razvoju društva.

Misija je Hrvatske Lutrije bogatim asortimanom svojih proizvoda, inovativnošću, primjenom suvremenih tehnoloških dostignuća i kvalitetnom uslugom nadmašiti očekivanja igrača.

Priređivanjem igara na sreću na kontroliran i društveno odgovoran način nastojimo generirati više sredstava za društveno korisne djelatnosti i humanitarne aktivnosti.

Kontinuiranim poboljšanjem radnih uvjeta, poticanjem osobnog razvoja i primjerenim sustavom nagrađivanja cilj je stvoriti motivirajuće radno okruženje koje će biti temelj poslovnog uspjeha (HL, 2014).

3.1. Povijest igara na sreću u Hrvatskoj

Prema definiciji iz Zakona o igrama na sreću, igra na sreću jest igra u kojoj se sudionici pruža mogućnost stjecanja dobitaka u novcu, stvarima ili pravilima, pri čemu krajnji ishod igre ovisi o slučaju ili nekome neizvjesnom događaju (RH, 2009).

Igre na sreću u Hrvatskoj uistinu imaju dugu povijest. Arhiv Hrvatske Lutrije bilježi da se igre na sreću u Hrvatskoj priređuju još od 1951. godine. Naime, te je godine osnovana Direkcija za Hrvatsku u okviru Jugoslavenske lutrije i otada su u ponudi igre prema kojima Hrvatsku Lutriju i danas prepoznaju: srećke, Sportska prognoza i Loto. Promjena dolazi 1973. jer je to godina od koje Hrvatska Lutrija postaje samostalna organizacija, no još uvijek i dio Poslovne zajednice jugoslavenskih lutrijskih organizacija.

Od početka samostalnosti, te 1973. godine, započelo se uvoditi i više različitih proizvo-

da. Tako su do 1992. uvedene igre koje su postale kućni znak: Loto 6/45, Instant lutrija i Ekspres lutrija, Robno novčana lutrija, Tombola, Bingo te igre na sreću u automat-klubovima i *casinima*. Nova promjena stigla je 1993. godine, kada je promijenjen naziv Lutrija Hrvatske u Hrvatska Lutrija d.o.o. i ponovno je proširen asortiman igara. Danas Hrvatska Lutrija na tržištu nudi lutrijske igre, igre u automat-klubovima i *casinima*, kladionicu te od nedavno i kompletnu ponudu naših igara putem *interneta*.

3.1.1. Igra kao društveni fenomen

Prema Anićevoj Rječniku hrvatskoga jezika igra je definirana kao „intelektualna ili tjelesna aktivnost koja ima kao jedini cilj da se osoba koja joj se predaje zabavi (ili razonodi, rekreira); kao slična djelatnost podvrgnuta nekim pravilima ili nekom sustavu pravila“ (Anić, 1998). Ljudska potreba za igrom prisutna je tijekom povijesti čovječanstva, a neki autori kažu da je starija od ljudske kulture. „Igra je starija od kulture; koliko god pojam kulture bio nedovoljno omeđen, on u svakom slučaju pretpostavlja ljudsko društvo, a životinje nisu čekale ljude da ih ovi tek nauče igranju“ (Fink, 1999).

Povijesni tragovi pokazuju da je svaka igra, od bezazlene razonode ne bi li se skrtilo vrijeme pa do strastvenih igara na sreću i ozbiljnog natjecanja, utjecala na razvoj kulture. Tako je primjerice, u Rimskom carstvu povik „*Panem et circenses!*“ (Anić, 1998) odražavao stanje duha rimskog puka. To nam govori da je igra još od vremena starih civilizacija bila neizostavni dio društvenog i individualnoga života. Kao sredstvo za približavanje bogovima opisana je u djelima grčkih mislioca, Platona i Aristotela. Hegel kaže da je igra „u svojoj indiferentnosti i svojoj lakoumnosti najuzvišenija i jedina istinita ozbiljnost“ (Fink, 1999), dok Nietzsche igru doživljava kao jedini način ophođenja s velikim zadacima.

Eugen Fink svijet igre smatra prividom: „djelatnost igre izdvaja samu sebe iz drugih djelatnosti, izolira se od njih i u svome mediju privida ima zatvoreno ‘vlastito područje’“ (Fink, 1999). Dakako da ‘scenarij’ igre uvijek treba i zbiljski prostor i zbiljsko vrijeme da bi se mogao protegnuti, ali prostor u svijetu igre i vrijeme u svijetu igre nikada ne prelaze kontinuirano u okolni prostor i okolno vrijeme“ (Fink, 1999). Fink navodi užitak, odnosno ushit, kao jednu od glavnih karakteristika igre, ushit nad nekom imaginarnom sferom, užitak ne samo u igri, nego i zbog igre. A ona sama je temeljni fenomen ljudskog postojanja.

Nizozemski povjesničar umjetnosti Johan Huizinga u svome znamenitom djelu „*Homo ludens*“ navodi da je „igra dobrovoljna radnja ili djelatnost, koja se odvija unutar nekih utvrđenih vremenskih ili prostornih granica, prema dobrovoljno prihvaćenim, ali i bez iznimno obaveznih pravila, kojoj je cilj u njoj samoj, a prati je osjećaj napetosti i radosti te svijest da je ona ‘nešto drugo’ nego ‘obični život’“ (Huizinga, 1992).

U današnje vrijeme igra je čovjeku dio odmora, pruža mu zabavu pa čak i određenu vrstu edukacije, pogotovo ako se uzme u obzir cijeli niz *online* igara koje egzistiraju na svjetskom tržištu. Onoga trena kada pojedinac zadovolji svoje biološke motive, na red dolazi zadovoljenje društvenih potreba, a igra pa tako i igre na sreću te potraga za srećom u dobitku svakako su dio ljudskih potreba i nadanja.

3.2. Društveno odgovorno priređivanje igara na sreću

U današnje vrijeme društvena odgovornost je obveza svih poslovnih organizacija. Svrha je društveno odgovornog poslovanja porast profita, ali na način da taj porast u stopu prati i porast pozitivnog utjecaja poslovne organizacije na samo društvo, naravno uz minimiziranje negativnih utjecaja. Organizacije koje se obvežu na društveno odgovorno poslovanje žele uspjeti, ali ne pod svaku cijenu. One nastoje postići ravnotežu između ekonomskog interesa (profita) i organizacijske odgovornosti prema društvu u cijelosti. Odgovornost je i ključno pitanje u priređivanju igara na sreću i praćenju društvenih posljedica. Mnogi stručnjaci i znanstvenici zaključuju da nije problem u samom igranju, nego u prekomjernom ili kompulzivnom igranju, a svi se slažu da je krajnji cilj prevencija takvog igranja. Iako se kod odgovornog igranja ne može zanemariti krajnja odluka i odgovornost pojedinca za vlastite radnje, važno je osvijestiti to da je dio odgovornosti i na priređivaču igara na sreću kroz iskrenu i pravovremenu komunikaciju relevantnih informacija putem programa odgovornog priređivanja.

Stoga je Hrvatska Lutrija putem programa odgovornog priređivanja omogućila igračima dostupnost informacija koje im pomažu da donose odluke prije uključivanja u igru. Jednako tako, ako se pojave štetne posljedice igranja zbog toga što se igra iz sfere zabave pretvorila u ovisnost o kocki, igračima su omogućeni kontakt i pristup institucijama koje pružaju stručnu pomoć upravo za ove specifične situacije i potrebe.

Priređivati igre na društveno odgovoran način prvenstveno znači zadovoljiti potrebu za igrama na sreću u sigurnome, legalnom i tehnološki suvremenom okruženju, vodeći računa o tome da se spriječe ili bar minimaliziraju moguće štetne posljedice priređivanja igara na društvo, poštujući standarde odgovornog priređivanja igara na sreću Udruženja europskih lutrija (EL, 2015) i Udruženja svjetskih lutrija (WLA, 2015), čija je članica i Hrvatska Lutrija. Standardi odgovornog priređivanja igara propisuju upoznavanje igrača s informacijama koje se odnose na detalje o vjerojatnostima i/ili koeficijentima za svaku igru, čime se igračima omogućuju procjena vlastitog rizika i prednosti igranja, dobna ograničenja, informacije o odgovornom igranju te informacije o tome gdje im se može pružiti pomoć u slučajevima problematičnog kockanja. Društvena odgovornost, odnosno odgovornost prema zajednici temeljna je vodilja svih zaposlenika Hrvatske Lutrije, kako u radu i priređivanju igara tako i u odnosu prema igračima.

Odgovorno priređivanje ukratko znači to da se dijelovima društva kojima je to potrebno, putem raznih projekata i inicijativa, vrati dio novca prikupljenog u igrama na sreću. Odgovorno priređivanje igara na sreću također znači prevenciju ovisničkog ponašanja te priređivanje igara na sreću na način da se ne potiče ovisničko ponašanje.

4. ZDRAVLJE NIJE IGRA NA SREĆU

Ulaganje nečega vrijednog u događaj koji može rezultirati većim i povoljnijim ishodom glavna su obilježja kockanja i klađenja. Naravno, u očekivanju pozitivnog ishoda riskiramo i nadamo se kako ćemo povratiti uloženo ili čak dobiti više od toga. Vjerujemo i očekujemo dobitak, iako vjerojatnost, ta brojčana mjera nastupa slučajnog događaja,

mного puta daje sigurne dokaze protiv naših nadanja. Omogućiti igraču da donese informirane odluke prije uključivanja u igre na sreću dio je dijela programa odgovornog priređivanja koje Hrvatska Lutrija aktivno primjenjuje kako informacijama na samome proizvodu, tako i preko prodajnih kanala. Upoznatost s vjerojatnošću dobitka u svakoj igri na sreću realni je pokazatelj koji usmjerava igrača na planiranje resursa i vremena za lov na sreću, a s druge strane dijeljenje takvih informacija s krajnjim korisnikom neupitno Hrvatsku Lutriju prikazuje kao iskrenog i odgovornoga pružatelja usluge – priređivača igara na sreću. Hoće li informacije o vjerojatnosti glavnog dobitka na *Eurojackpotu* u omjeru 1:95.344.200, Super 7 u omjeru 1:30.761.874 ili Sedmice na Lotu 7/39 u omjeru 1:15.380.937 poljuljati igračevu nadu? Naravno da neće, ali će igru staviti u očekivane okvire te osvijestiti postojanje brojčanih zakonitosti same igre zbog kojih će eventualni gubici biti manje bolni i očekivanja realnija. Igru će postaviti u granice zabave, a ne lake zarade, na što bi ga mogli navesti neki kognitivni procesi poput iracionalnih uvjerenja, iluzija i praznovjerja. I dok zdrav čovjek ima tisuću želja, koje može ostvariti i eventualnim dobitkom u igrama na sreću, bolestan ima samo jednu – biti zdrav. Nekada je čistoća bila pola zdravlja, no u današnjem informacijskom društvu ključni su pravovremeno znanje i svijest o nekomu zdravstvenom problemu ili rizičnom ponašanju, poznavanje rizika i mogućnost prevencije istog. Ključni su znanje i pravovremena edukacija.

Razmišljajući o mogućim društveno odgovornim akcijama, kod Hrvatske Lutrije iskristalizirala se jasna ideja, okosnica za uključivanje u kampanju „Zdravlje nije igra na sreću“ kao logičan slijed dosadašnjih aktivnosti vezanih uz dijeljenje informacija o igrama na sreću i edukacijama igrača. Priča o vjerojatnosti i nadi u osvajanje *Jackpota* u komparirajućem odnosu s vjerojatnošću obolijevanja od raka dojke postao je poligon za kampanju koja je imala vrlo važan cilj – osvješćivanje, edukaciju, promišljanje o nastanku raka dojke te poticanje na prevenciju oboljenja samopregledima ili odlascima na mamografiju.

Povezivanjem s udrugom „SVE za NJU“ i Zavodom za javno zdravstvo „dr. Andrija Štampar“ te marketinškim agencijama Red Studio i Bruketa & Žinić OM Zagreb, osmišljena je jedinstvena srećka i realizirane su promotivne aktivnosti usmjerene na osvješćivanje o karcinomu dojke prema populaciji igračica Hrvatske Lutrije.

4.1. Jackpot protiv karcinoma

Porazna je vjerojatnost da jedna od deset žena u Hrvatskoj može oboljeti od karcinoma dojke. U to, naravno, malo koja žena vjeruje i nada se da to neće biti baš ona. Vjerojatnost osvajanja *Jackpot-a* u igri Loto 7/39 jest 1:15 milijuna, no svi vjerujemo da ga možemo osvojiti unatoč tako maloj vjerojatnosti.

Kampanja „Zdravlje nije igra na sreću“ nastojala je osvijestiti žene o važnosti redovitih pregleda i prevencije raka dojke, ali na malo drugačiji način od uobičajenih. Naime, ženama je u poslovnicama Hrvatske Lutrije prilikom uplate neke od srećki darovana i posebna srećka, u kojoj ih je dočekala poruka i informacija da *Jackpot* osvaja tek jedna osoba od 15 milijuna, dok jedna od samo deset žena oboli od karcinoma dojke. Osim

poruke, tu su bili i kupon za besplatan mamografski pregled u Zavodu za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“ te upute za preuzimanje besplatne aplikacije za pravilan samopregled dojke *Breast Test*. Dio kampanje bio je i promotivni *online* film za čiju je izradu zaslužna produkcijska kuća RED Studio.



Slika 1: Sadržaj srećke (HL, 2014)

Hrvatska Lutrija je za potrebe kampanje osigurala posebnu seriju srećaka *1 od 10 dobiva*. Emisija srećaka je iznosila 400 komada distribuiranih na području grada Zagreba jer su akcijom bila obuhvaćena četiri prodajna mjesta. Reakcije igračica bile su iznimno pozitivne, a i sama koncepcija kampanje izuzetno je dobro prihvaćena od strane prodavača koji su u njoj sudjelovali. Prema dostupnim podacima velik broj žena koje su dobile srećku *1 od 10 dobiva* otišle su na besplatnu mamografiju.

5. ZAKLJUČAK

Osnovna poruka kampanje „Zdravlje nije igra na sreću“ jest kako u životu treba okušati sreću, ali nikako ne i kada je riječ o zdravlju. Sa zdravljem se nikad ne smije igrati. Žene koje sudjeluju u igrama na sreću nadaju se da će biti jedna od 15 milijuna sretnica koja će osvojiti *Jackpot*, dok istovremeno ne promišljaju o iznimno velikoj vjerojatnosti oboljenja od karcinoma dojke. Ovom kampanjom pokušalo se osvijestiti važnost prevencije kao temelja za sprječavanje ove zloćudne bolesti, na jedan drugačiji i – na kraju se pokazalo – vrlo upečatljiv način.

REFERENCE

Anić, V. (1998). Rječnik hrvatskog jezika. Zagreb: Novi liber.

EL. (8. 9 2015). Dohvaćeno iz The European Lotteries: <https://www.european-lotteries.org/>

Fink, E. (1999). Igra kao simbol svijeta. Zagreb: Demetra.

HL. (16. 4 2014). Dohvaćeno iz Hrvatska Lutrija: www.lutrija.hr

Huizinga, J. (1992). Homo ludens: O podrijetlu igre u kulturi. Zagreb: Naprijed.

RH, V. (2009). Zakon o igrama na sreću. Zagreb: Narodne novine.

Udruga. (8. 9 2015). Dohvaćeno iz Sve za nju: www.svezanju.hr

WLA. (8. 9 2015). Dohvaćeno iz World Lottery Association: <http://www.world-lotteries.org/cms/>

**PARTNERSTVO I PODRŠKA U OBRAZOVANJU ZA
UGOSTITELJSKO TURISTIČKA ZANIMANJA**
**PARTNERSHIP AND SUPPORT IN EDUCATION FOR
CATERING AND TOURISM PROFESSIONS**

Jasmina Kulaš Stojanov

*Ilirija d.d. Biograd na Moru, Tina Ujevića 7;
jasminak@ilirijabiograd.com*

SAŽETAK

U suradnji s Agencijom za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Srednja škola Biograd na Moru i Ilirija d.d. organizirali su Državno natjecanje učenika ugostiteljskih škola Gastro 2015.godina, a nakon prethodnih iskustava s organizacijom Regionalnog natjecanja Gastro 2014. godine za Dalmaciju. Suradnja Srednje škole „Biograd na Moru“ i Ilirije predstavlja spregu realnog sektora, obrazovnih institucija i lokalne zajednice u afirmaciji i motivaciji učenika za ugostiteljsko turistička zanimanja kao osnovne djelatnosti grada i lokalne zajednice. Ilirija d.d. kao jedna od najvećih poslovnih organizacija turističkog sektora ima snažne veze s lokalnom zajednicom. Svjesni svoje društvene uloge i nužnosti kontinuiranog obrazovanja, ali i osiguranja što kvalitetnijeg kadra u funkciji izvrsnosti u Iliriji se redovito provode slične aktivnosti sračunate na trajnu neophodnu povezanost obrazovanja i praktičnog rada u čemu se potpore u financijskom, organizacijskom, tehnološkom i stručnom dijelu ne smatraju troškovima i donacijom već - investicijom u budućnost. Temeljna svrha natjecanja i skupa je razviti i poticati pozitivna stajališta, interese i sklonosti učenika za turističko - ugostiteljsku struku. U manjim sredinama poput Biograda s okolicom, u kojima turizam ima dominantnu ekonomsku ulogu i glavni je oslonac razvoja kao i zapošljavanja, a koje ne mogu računati na priliv drugih kadrova ovakve su partnerske aktivnosti neophodnost realnog sektora i stanovništva. Ovaj rad deskriptivnom metodom analizira motivaciju, koristi i dugoročne vrijednosti koje ovakav tip partnerstva privatnog i javnog sektora ima za društvenu zajednicu.

Ključne riječi: društvena uloga, kontinuirano obrazovanje, investicija u budućnost, partnerstvo privatnog i javnog sektora

ABSTRACT

In cooperation with the Agency for Professional and Adult Education, Biograd na Moru High School and Ilirija d.d. have organized a state-level competition for catering schools' students, Gastro 2015, after previous experiences with the organization of the Gastro 2014 Regional Competition, competition in Dalmatia. The cooperation between the Biograd na Moru High School and Ilirija represents a synergy between the real sector, educational institutions and the local community in affirming and motivating students for catering and tourism professions, which are the city's and the local community's main industry. Ilirija d.d., as one of the largest business organizations in the tourism sector, has strong connections with the local community. Aware of its social role and the need to provide continuous education, and also to ensure the highest-quality human resources in order to achieve excellence, similar activities with respect to lasting and indispensable connections between education and practical work are carried out regularly at Ilirija, where support given to the financial, organizational, technological and professional segments is not viewed as costs or donations, but rather as an investment into the future. The main purpose of the competition and the conference is to develop and encourage positive viewpoints, interests and affinities of students with respect to the catering and tourism profession. In smaller communities, like Biograd and its surroundings, where tourism has a dominant economic role and is the cornerstone of both development and employment, and which cannot count on the inflow of other human resources, such partner activities are a necessity for the real sector and the population. This paper uses the descriptive method to analyze motivation, benefits and long-term values that this type of partnership between the private and the public sector provides to the social community.

Key words: social role, continuous education, investment into the future, partnership between private and public sectors

1. SUODNOS SREDNJE ŠKOLE BIOGRAD NA MORU I ILIRIJE D.D.

Prema riječima ravnatelja Ivica Kere, Ilirija d.d., kao vodeća turistička kompanija u gradu Biogradu na Moru, a s kojom Srednja škola „Biograd na Moru“ već dugi niz godina surađuje na školovanju budućih ugostiteljsko-turističkih kadrova prirodno se „nametnula“ kao suorganizator državnog natjecanja učenika ugostiteljskih škola Gastro2015.: „Budući da škola nema adekvatne vlastite prostore, turistička tvrtka Ilirija d.d. prepoznala je vrijednost ovog događaja te ponudila svoja dva hotela (hotel Ilirija i hotel Adriatic), za mjesta održavanja samih natjecanja, i hotel Kornati za smještaj sudionika kao doprinos afirmaciji Škole, turizma i ugostiteljstva, uz organizaciju svih drugih potrebnih tehničkih, logističkih i materijalnih uvjeta u realnom okruženju djelujućih hotelsko turističkih objekata.“

Srednja škola „Biograd na Moru“, gradu sa 5.500 stanovnika, uz ostale nastavne programe obrazuje učenike za zanimanja kuhar i konobar. Riječ je školi koja je unatoč činjenici da djeluje unutar manje zajednice itekako svjesna važnosti edukacije ovih kadrova zbog dominantne usmjerenosti samog grada i šireg područja (Biogradska rivijera) ka turizmu. U tom smislu, pored težnje ka kvalitetnom obrazovanju školu dodatno odlikuje i želja ka postizanju izvrsnosti u njenim obrazovnim programima u korist stanovništva, ovdašnjeg gospodarstva i budućnosti djece koju obrazuje. Potreba za takvim pristupom prepoznata je u upravi Ilirije d.d., vodećeg gospodarskog i turističkog subjekata ove sredine, koja promiče društveno odgovorno poslovanje kao sastavni dio svoje poslovne politike i strategije. To podrazumijeva da se u cilju razvoja održivog, cjelogodišnjeg, izvrsnog i konkurentnog turizma i ugostiteljstva u gradu Biogradu na Moru i cijeloj pripadajućoj regiji, uključuju svi relevantni subjekti, posebice obrazovne i znanstvene institucije. Potrebe škole da pruži kvalitetno obrazovanje svojim polaznicima, koje je neophodno realnom sektoru u smislu obrazovanja u skladu sa potrebama tržišta, nailazi već dugi niz godina na potporu Ilirije. Naime, Ilirija dobiva potrebni kvalificirani stručni kadar iz vlastite lokalne sredine i time si osigurava dostupnost školovanih i stručnih radnika od kojih velika većina po završetku školovanja postaju i njeni zaposlenici. U tom smislu stvoren je kroz dugi niz godina međudnos pomoći i suradnje.

Organizacija ovakve manifestacije za samu bi školu bila nemoguća bez suradnje s Ilirijom d.d.. Potvrda mogućnosti dolazi nakon prethodnih iskustava s organizacijom Regionalnog natjecanja Gastro 2014. godine za Dalmaciju, odrađenog također uspješno kroz suradnju Srednje škole „Biograd na Moru“ i Ilirije. Srednja škole „Biograd na Moru“ i Ilirija pozitivan su primjer uspješnog odnosa realnog sektora i obrazovnih institucija u lokalnoj zajednici u afirmaciji i motivaciji učenika za ugostiteljsko-turistička zanimanja kao osnovne djelatnosti grada, lokalne i regionalne zajednice. Ilirija d.d. kao kompanija svjesna je da je važno sustavno ulaganje u kadrove kao nositelje poslovnog procesa na svim njegovim razinama bilo da je riječ o tzv. bijelom osoblju ili srednjem menadžmentu. Zahtjevi za cjeloživotnim obrazovanjem i učenjem, usvajanjem novih alata i vještina komunikacije, prodaje i ophođenja s gostima, uz istovremeno nužnu

fleksibilnost i kreativnost u radnom procesu, posebno su značajni danas u uvjetima globalne konkurentnosti. Stoga i aktivnostima poput ove potičemo ulaganje u obrazovanje i edukaciju, profiliranje najboljih kadrova, čime ujedno doprinosimo i rastu kvalitetne usluge, jer je u turizmu kao u malo kojoj gospodarskoj grani čovjek zaista ključ uspjeha.

2. ORGANIZACIJA I CILJEVI

Natjecanje je organizirano u razdoblju od 18. do 21. ožujka 2015. godine za polaznike ugostiteljskih škola i slijedećih struka: kuhar, slastičar, konobar i turistički tehničar. Organizirano je 8 natjecateljskih disciplina: pripremanje menija, posluživanje menija, priprema hladnog slanog izložka, priprema hladnog slatkog izložka, pripremanje barskih mješavina, poslovanje recepcije hotela, poslovanje turističke agencije i predstavljanje turističke destinacije. U svemu su takmičarima, mentorima i članovima povjerenstava i koordinatorima pridruženi djelatnici Ilirije. Na raspolaganju su im bili i potrebi prostori – kuhinje, blagovaonice, restorani, recepcije hotela, sale za sastanke, oprema, potrošni materijali i stručna pomoć. Na natjecanju je sudjelovalo gotovo 100 učenika natjecatelja i 50 profesora (njihovih mentora) iz cijele Hrvatske kojim su se pridružili učenici i mentori iz Slovenije. Uz njih, tu je još oko 30-50 članova državnog ocjenjivačkog povjerenstva, koordinatora, predstavnika ministarstava i ugostitelja.



Slika 1. © Ilirija d.d.: Pripremanje barskih mješavina

Državno Gastro natjecanje 2015. počelo je 18. ožujka 2015. godine sastancima za vrijeme kojih su sudionicima predstavljena pravila svih disciplina. Nakon svečanog otvorenja natjecanja u sali Hotela Adriatic slijedila je svečana večera i druženje sudionika.

U četvrtak 19. ožujka 2015. godine su slijedila natjecanja za prvu i drugu grupu natjecatelja u pripremanju i posluživanju menija, pripremanju hladnog slanog izložka, poslovanju recepcije hotela, poslovanje putničke agencije i predstavljanje turističkog odredišta - destinacije. U petak 20. ožujka 2015. slijedila su natjecanja za treću grupu natjecatelja u istim kategorijama, kao i završno natjecanje, te dodjela nagrada.

Ilirija je pored organizacijsko-logističke-tehničke potpore aktivno sudjelovala i u samom natjecanju. Zaposlenici Ilirije s dugogodišnjim iskustvom rada u turizmu, ujedno i vrhunski profesionalci u svojim područjima, bili su i članovi povjerenstava kao i

koordinatori natjecanja, uz druge organizatore. Uključeni su kao članovi prosudbenog povjerenstva u discipline: pripremanje menija, posluživanje menija, poslovanje recepcije hotela, poslovanje turističke agencije, predstavljanje turističkog mjesta-destinacije, kao i u koordiniranje aktivnosti, uz aktivnu pomoć u logistici. Temeljna svrha natjecanja i skupa je razvijanje i poticanje pozitivnih stajališta, interesa i sklonosti učenika, budućih turističkih djelatnika, za turističko-ugostiteljsku struku, motiviranje učenika/ca za nastavak obrazovanja, popularizacija zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu kroz suradnju gospodarstva i škola odnosno povezivanje-obrazovnog sustava i gospodarskih subjekta. Potom, isticanje važnosti mladima da uspješan završetak srednjoškolskog obrazovanja ujedno znači i početak neprestanog i kontinuiranog osobnog usavršavanja vlastitih znanja i vještine. U značajnoj mjeri takva su i opredjeljenja Ilirije kao kompanije koja kontinuirao educira i nadograđuje stručne, socijalne i komunikacijske kompetencije svojih zaposlenika. Uz to težimo kreiranju poticajnog i motivirajućeg radnog okruženja, u kojem će svaki zaposlenik biti svjestan da on kao pojedinac iznimno doprinosi unaprjeđenju poslovnog procesa kompanije, unaprjeđenju kvalitete proizvoda i usluge, a u konačnici unaprjeđuje i rezultate poslovanja. Sve navedeno smo kroz cijelo natjecanje nastojali prenijeti na buduće djelatnike u turizmu i ugostiteljstvu.



Slika 2. © Ilirija d.d.: Pripremanje hladnog slanog izložka

3. POSTIZANJE SREDIŠNJE SVRHE SKUPA

Središnja tema je, mimo samog natjecateljskog okvira, partnerstvo u obrazovanju učenika za ugostiteljsko turistička zanimanja u suradnji obrazovnog i realnog sektora. To je na ovom projektu ostvareno kroz suradnju Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Srednje škole „Biograd na Moru“ i Ilirije d.d., kao turističke kompanije koja objedinjuje sve elemente hrvatske turističke ponude (hotelijerstvo, nautika, kamping, destinacijski menadžment, ugostiteljstvo), te učenika koji se obrazuju za ugostiteljsko-turistička zanimanja. Uključivanjem Ilirije jedna manja sredina, koja ne bi imala uvjet za takvo događanje, to je omogućila sebi i širem području. Natjecatelji nisu odradili natjecanje u kabinetima i školskim prostorima već na prostoru i među ljudima koji praktično i svakodnevno kroz desetljeća stvarno odrađuju takav posao i u sredini koja je okrenuta turističkoj djelatnosti kao osnovnoj, dakle njihovom budućem radnom

okruženju. Organizacija Državnog natjecanja Gastro 2015. godine, i realizacija cijelog procesa u „realnom okviru“ turističke tvrtke, u mjestu kojem turizam čini okosnicu ekonomskih aktivnosti, svakako je dodatno doprinijela uspješnosti manifestacije. Učešće učenika iz inozemstva tome je dodalo dobrodošlu razmjenu iskustva.

4. UKLJUČENJE ŠIRE DRUŠTVENE ZAJEDNICE SA LOKALNOG I REGIONALNOG PODRUČJA

Učenici, mentori i profesori i članovi povjerenstva upoznati su i sa širom turističkom ponudom i aktivnostima na području Biograda, Zadra i Zadarske županije odnosno cijelom destinacijom. Suradnjom svih sudionika, te uz logističku potporu Ilirije, osigurani su posjeti ovdašnjim odgojno-obrazovnim ustanovama. Odnosilo se to na posjete osnovnim školama (susretima s polaznicima završnih razreda) tako i predškolskim institucijama. Pri tome se kroz prigodne radionice i animacijske aktivnosti populariziralo usmjerenje ka navedenim turističko-ugostiteljskim zanimanjima, a kod onih mlađeg uzrasta unijelo poticanje ka tome. Učenici su obišli i muzeje, organizirano je izlaganje proizvoda lokalnih OPG-ova (popularizacija nabave domaćih proizvoda i uporaba u gastronomiji) s kojima Ilirija ima prethodnu i trajnu suradnju, a što je i jedno od određenja Biograda kao sredine (najduži eko, eno, gastro i etno stol u zemlji uz učešće proizvođača iz svih hrvatskih županija i inozemstva, i sl.). Organizirana su predavanja kao i obilasci ovdašnjih vinara i uljara, s lekcijom i ocjenama vina, upoznavanjem s tradicijom maslinarstva (Lunske masline), koja čini sastavnicu mediteranske kuhinje (uz još 6 zemalja) koja je na listi nematerijalne baštine čovječanstva UNESCO-a kao jedna od najzdravijih na svijetu s milenijskom tradicijom. To je kao vrijednost i prilog poštovanju svog zanimanja prenijeto na pokoljenja učenika. Obavljen je i obilazak Zadra, Škabrnje i Ravnih Kotara. Ovdje je osim Zadra, kao centra regije i sredine iznimne kulturno povijesne i baštinske vrijednosti, naglasak stavljen na ruralno- agrarni prostor u kojem se proizvode namirnice koje čine sastavni dio lokalne ponude. Sve to s naglaskom nužde prošivanja turizma i ugostiteljstva s lokalnim proizvođačima. Njegovanje izvornosti čini jednu od okosnica kvalitete ugostiteljske ponude, ali i održivosti i društvene korisnosti na čemu je bio jedan od naglasaka skupa.



Slika 3. © Ilirija d.d.: Pripremanje hladno slanog izložka

5. MOTIVI I POLITIKA ILIRIJE D.D.

Svjesni svoje društvene uloge i nužnosti kontinuiranog obrazovanja, ali i osiguranja što kvalitetnijeg kadra u funkciji izvrsnosti, u Iliriji se redovito provode slične aktivnosti sračunate na trajnu neophodnu povezanost obrazovanja i praktičnog rada. U tome su potpore u financijskom, organizacijskom, tehnološkom i stručnom dijelu ne smatraju troškovima i donacijom već - investicijom u budućnost. Podjednako u budućnost same tvrtke, tako i sredine u kojoj djeluje, a što se u međudnosima prožima.



Slika 4. © Ilirija d.d.: Individualna ocjenjivanja

Riječ je o nastavku tradicionalne suradnje u kojoj je Ilirija d.d. sa Srednjom školom „Biograd na Moru“ organizirala i trodnevno natjecanje Gastro 2014., natjecanju ugostiteljskih i turističkih srednjih škola iz cijele dalmatinske regije, održanom u Ilirijinom hotelu Adriatic i Kornati. U nizu drugih prilika prožimanja Srednje škole Biograd na Moru potrebno je spomenuti boravak i praksu učenika srednje ugostiteljske škole iz Poljske na ljetnoj praksi u Ilirijinim objektima.

U manjim sredinama poput Biograda s okolicom, u kojima turizam ima dominantnu ekonomsku ulogu i glavni je oslonac razvoja kao i zapošljavanja, a koje ne mogu računati na priliv drugih kadrova, ovakve su aktivnosti neophodnost realnog sektora i stanovništva.

Većina turističkih kompanija do sada je uglavnom bila koncentrirana na obnovu, rekonstrukciju i izgradnju svojih kapaciteta. To je jedan od glavnih razloga zapostavljanja ili bolje reći stavljanja u drugi plan pitanja kvalitetne edukacije i cjeloživotnog obrazovanja u hrvatskom turizmu i ugostiteljstvu. Istovremeno su postojeći modeli obrazovanja (srednjoškolsko i visokoškolsko obrazovanje), potom programi stručne edukacije i osposobljavanja daleko su od današnjih potreba. Stoga Ilirija kroz potporu i aktivno uključivanje u projekte poput ovog nastoji potaknuti i obrazovni sektor da educira odnosno stvara osnovne vještine koje će se moći primijeniti u turizmu 21. stoljeća - dinamičnom, globalnom, izazovnom koji zahtjeva fleksibilnost, konstantnu prilagodbu i edukaciju te inovativnost.

U Iliriji d.d. u ovakvim aktivnostima prepoznajemo poticanje interesa i sklonosti učenika za turističko-ugostiteljsku struku, kao i motiviranje sadašnjih učenika ugostiteljsko-turističke struke na završetak školovanja te promicanje opredjeljenja za turističko-ugostiteljska usmjerenja kod učenika završnih razreda osnovnih škola.

To je iznimno značajno jer čak 70% svih zaposlenika Ilirija d.d. dolazi iz Biograda i okolice. Utjecaj obrazovanja na gospodarsku održivost u našim uvjetima stoga ima iznimno naglašenu ulogu. Od osnutka Srednje škole „Biograd na Moru“, tada kao Područnog odjela zadarske gimnazije Vladimira Nazora, školske godine 1970/1971,¹ do danas Ilirija d.d. zapošljava stalne i sezonske djelatnike koji su se školovali u svom gradu. Ovi djelatnici svjedoče o učinkovitom radu generacija profesora i učenika. Vrijeme u kojem se nalazimo i budućnost i planovi razvoja motiviraju Iliriju d.d. da u ovom osjetljivom razdoblju odrastanja mlade generacije budemo prisutni u edukaciji, predani očekivanjima pred nama. Ilirija ovim aktivnostima doprinosi povezivanju škola i učenika i iz različitih sredina u zemlji i inozemstvu te doprinosi i stjecanju novih iskustava i saznanja svojih djelatnika. Konačno, svjesni smo da snažan rast turističkog prometa kao cilj poslovanja Ilirije djeluje kao poticajni čimbenik na daljnji razvoj obrazovanja za ova zanimanja istovremeno sa snaženjem potreba tvrtke za kadrovima u ugostiteljstvu.

6. ŠIRE DRUŠTVENO PARTNERSTVO I UKLJUČIVANJE JAVNOSTI

Uz sve navedene subjekte s područja Biograda i Zadarske regije ova aktivnost uključuje Agenciju za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, također i Zajednicu ugostiteljsko turističkih škola. U aktivnost je direktno i indirektno uključeno i Ministarstvo obrazovanja sa svojim napucima oko ovih susreta i natjecanja, a koji su u skladu s interesom tvrtke, te Ministarstvo turizma kao su-poticatelj praktičnog rada učenika ugostiteljsko-turističkih zanimanja. Natjecanjem se potiče pažnja kao i uključenje predstavnika državnih, regionalnih i lokalnih institucija, ali i medijska pozornost, pažnja gospodarstvenika, udruga i posebice djece učeničke dobi kroz otvorenost za javnost. Organizacija prigodnih radionica, izložbi i prezentacija naročito su oslonjene na popularizaciju regionalne autohtone ugostiteljsko turističke ponude. To je jedna od okosnica profiliranja Ilirije d.d. kao tvrtke posvećene i eno gastro ponudi svog kraja, kao i destinacijskom menadžmentu kroz agenciju „Ilirija travel“. Taj je složeni proizvod i izraz suradnje i sinergije svih sastavnica tvrtke Ilirija ali i ogromnog broja dobavljača, partnera i pružatelja usluga ovog kraja.

U tom smislu uključenost niza obiteljskih gospodarstva i poljoprivrednih tvrtki, kao i lokalnih zajednica s naglaskom na ruralni i agrarni dio, proizvođače ulja, vina, ponuda ovdašnje hrane sa specifičnim sastojcima i načinima pripreme značajan je i za samu tvrtku. Medijska pozornost svakako je doprinijela popularizaciji svih prethodno navedenih ciljeva i svrhe ovakvog nadmetanja, druženja i edukacije, i van samih sudionika i uključenih tvrtki, institucija i pojedinaca na puno širi prostor i veći broj osoba. U tom je smislu interes medija doprinio proširenju ovih ideja a ne tek opisu samih događanja. Prenosjenjem informacija ne samo o natjecateljskom dijelu već i prožimanju s lokalnim proizvođačima, djecom raznih uzrasta, institucijama, kao i upoznavanjem sa širom ponudom destinacije prilog je tome.

¹ Došen Božo 2013, 40 godina Srednje škole Biograd na Moru, Biograd na Moru

7. ZAKLJUČAK

Kroz sudjelovanje u organizaciji državnog natjecanja promicali smo ideje koje su sastavnice društveno odgovornog poslovanja budućim mladim nadama hrvatskog turizma i ugostiteljstva, svim krovnim nositeljima odgojno-obrazovnog sustava i široj javnosti putem medija. To smatramo i našom zadaćom kao društveno odgovorne kompanije. Sve to u funkciji stvaranja konkurentnog i održivog hrvatskog turizma kojeg nema bez educiranih mladih ljudi kao nositelja cjelokupnog poslovnog procesa na svim njegovim razinama. Svojim sudjelovanjem u organizaciji i provedbi samog natjecanja prenosili smo poruku svim ostalim gospodarskim subjektima neovisno o njihovoj veličini – **dijelimo i prenosimo znanje na generacije koje tek dolaze – što je važan aspekt društvene odgovornosti ovog projekta a i sama njegova svrha.**

Posebno smo ponosni da smo kroz sudjelovanje u državnom natjecanju takvu svijest, osim polaznicima, produbili i uključenom osoblju Ilirije, te našim partnerima malim prehrambenim proizvođačima, PZ-a, OPG-a, muzeju i lokalnoj zajednici s kojima dijelimo ovakve težnje. Obilazak takvih sredina sa većim brojem sudionika, profesora, stručnih ljudi, predstavnika institucija, doprinijelo je jačanju svijesti o važnosti podrške obrazovanju.

Nazočnost stručnih kao i mladih ljudi u procesu obrazovanja prilika je i za sučeljavanje sa onim što se na ovom prostoru čini te dobivanju povratnih informacija o pravcima kojima idemo, pa i daljnjim usmjeravanjima. U tom smislu smatramo ovo i doprinosom širenju u Iliriji već usvojenih načela društveno odgovornog poslovanja na značajan broj subjekata šire regije. To ukupno doprinosi i kvaliteti kako svijesti i odgovornosti za održivost ovakvog načina poslovanja a za koji je neophodan širi društveni konsenzus. Uključenjem mnogih u taj proces doprinijeli smo takvom konsensualnom opredjeljenju. U poslu kojim Ilirija obavlja koji podrazumijeva – destinaciju u puno širem određenju sa mnoštvom sastavnica jer naši gosti upoznaju vrlo velik prostor, proizvode, nasljeđe, sadržaje itd. to je višestruko korisno, štoviše neophodno.

Sudjelovanjem u realizaciji državnog natjecanja Gastro 2015. povećala se svijest lokalne zajednice i ključnih dionika o važnosti društvene uključenosti i zajedničkih aktivnosti. Ilirija je svjesno podržala ulaganje u edukaciju školske djece jer u njihovom uspjehu vidi i svoju budućnost. Na ovaj način zajednički je potaknuto razmišljanje o strukovnom obrazovanju i zapošljavanju. Ovaj projekt dokaz je da je javno-privatno partnerstvo neophodan i neizostavan proces u turizmu i ugostiteljstvu ukoliko želimo da mladi i školovani pojedinci, u čije školovanje pored zajednice (države) i njih samih, posredno ulaže i realni sektor osiguravajući im provedbu praktičnog dijela obrazovanja, budu spremni i konkurenti na tržištu rada i da svojim obrazovanjem i stručnošću doprinesu konkurentnosti hrvatskog turizma u kojem je čovjek ključan faktor uspješnosti.

REFERENCE

Knjige:

Došen, Božo (2013), 40 godina Srednje škole Biograd na Moru, Grafotehna d.o.o. Zadar

Ražnjević, Goran (2007), Ilirija 50, Zadiz d.o.o.Zadar

Intervjui:

Ivica Kero, ravnatelj Srednje škole Biograd na Moru-www. portalbiograd.com, 03.03.2015.

Mrežne stranice:

http://ss-biogradnamoru.skole.hr/gastro_2015 , 27.03.2015

<http://www.zadarski.hr/djirada/clanak/id/5634/u-hotelu-adriatic-u-biogradu-drzavno-i-meunarodno-natjecanje-gastro-2015> , 17.03.2015

<http://www.b-portal.hr/2015/03/23/fotogalerija-drzavno-i-medunarodno-natjecanje-gastro-2015-biograd-na-moru-19-21-3-2015/>, 23.03.2105

www.asoo.hr , 2015

www.ilirijabiograd.com

<http://portalbiograd.com/medunarodno-natjecanje-gastro-2015-odrzati-ce-se-u-biogradu/>, 03.03.2015.

www.antenazadar.hr/.../2015/.../otvorenje-natjecanja-gastro-2015-u-biogradu-na-moru, 18.03.2015

www.dalmacijanews.hr/.../gf7b-u-biogradu-na-moru-odrzava-se-drzavno-natjecanje-ugostiteljsko-turistickih-skol.. 18.03.2015

www.zadarski.hr/.../u-hotelu-adriatic-u-biogradu-drzavno-i-meunarodno-natjecanje-gastro-2015, 17.03.2015

Dokumenti:

Ilirija d.d., Vizija, 2015

Opći korporativni profil tvrtke ilirija d.d. - Biograd na Moru

Procedure, aneks natjecanja učenika/ca iz obrazovnog sektora turizam i ugostiteljstvo 2015., sastavili Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta i škole domaćini natjecanja

Upute o natjecanju učenika ugostiteljsko-turističkih škola u obrazovnom sektoru za turizam i ugostiteljstvo, na temelju čl. 20. Statuta Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih i čl. 1. t. 1.9. Uputa za provedbu smotri radova i natjecanja učenika i učenica srednjih škola Republike Hrvatske u strukovnim disciplinama u 2013./2014. školskoj godini

NAJZNAČAJNIJI PROJEKTI I AKTIVNOSTI ODŽIVOG RAZVOJA U INA d.d.

MAJOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS AND ACTIVITIES IN INA d.d.

Ivanka Lebinec Merzel

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

Angelika Brnada

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

SAŽETAK

INA je svjesna svog utjecaja na društvo i okoliš i stoga se opredijelila za održivi razvoj, kao uravnoteženu integraciju gospodarskih, ekoloških i društvenih čimbenika u svoje svakodnevno poslovanje, s ciljem povećanja dugoročne vrijednosti za dionike i očuvanja povjerenja i prihvaćanja društvene zajednice.

Sve organizacijske razine sudjeluju u implementaciji načela održivog razvoja, što se na operativnom nivou osigurava kroz projekte i akcije koji doprinose održivom razvoju kompanije. Kako bi unaprijedili provedbu i proširili aktivnosti, jedan od ciljeva je i informiranje zaposlenika o održivom razvoju i njegovoj primjeni u poslovnoj praksi – društvenoj odgovornosti kompanije.

Aktivnosti i projekti održivog razvoja vezani su uz šest ključnih područja: klimatske promjene, okoliš, zdravlje i sigurnost, društvene zajednice, ljudski kapital i ekonomsku održivost, a definiraju se s ciljem unaprjeđenja poslovanja ili otklanjanja eventualnih nesukladnosti u području okolišnog, društvenog ili ekonomskog utjecaja. Projekti se planiraju na godišnjoj razini, a njihova se realizacija prati kvartalno kroz mjerljive pokazatelje, gdje god je to moguće.

Većina projekata održivog razvoja vezana je uz različita strateška područja i više aspekata poslovanja pa ti projekti često imaju pozitivan utjecaj na okoliš i društvo, uz ostvarenje financijske uštede. Neki od najznačajnijih projekata koji su trenutno u tijeku, vezani su prvenstveno uz: klimatske promjene i zaštitu okoliša (EOR projekt povećanja

iscrpa nafte utiskivanjem ugljikovog dioksida u duboke bušotine u istraživanju i proizvodnji, projekti energetske učinkovitosti u rafinerijama, informatički projekti za smanjenje potrošnje energije i emisija ugljikovog dioksida), zaštitu zdravlja i sigurnost (sigurna i energetska učinkovita vožnja, zaštita zdravlja i sigurnost za izvođače radova) te odnose sa zajednicama (korporativno volontiranje, Zeleni pojas i Zeleni forum).

Ključne riječi: INA, d.d., održivi razvoj, projekti i akcije održivog razvoja, korporativna odgovornost, zaštita okoliša

ABSTRACT

INA is aware of its impact on the society and the environment, and thus committed to sustainable development as a balanced integration of economic, environmental and social factors into daily operations, aiming to increase the long-term value for stakeholders and preserve the trust and acceptance of the community.

All organizational levels are involved in implementation of sustainable development principles, what is at the operational level ensured through the projects and actions contributing to the sustainable development of the Company. In order to enhance the implementation and expand activities, one of the goals is informing employees about sustainable development and its application into the business practice - social responsibility of the company.

Sustainable development actions and projects are related to six key areas: climate change, environment, health and safety, community, human capital and economic sustainability and defined aiming to business improvement and elimination of potential non-compliance in the field of environmental, social or economic impact. Projects are planned on an annual basis, and their realization is monitored quarterly by measurable indicators, wherever possible.

Most of the sustainable development projects are related to different strategic areas and business aspects, these projects often have a positive impact on the environment and society, along with the cost savings realization. Some of the major projects that are currently in progress, are primarily related to: climate change and environmental protection (EOR project of enhanced oil recovery by injecting carbon dioxide into deep wells in Exploration and production, energy efficiency projects in refineries, IT projects aiming to reduce energy consumption and emissions of carbon dioxide), health and safety (safe and energy-efficient driving, health and safety for contractors), and community relations (corporate volunteering, Green Belt and Green Forum).

Key words: INA, d.d., sustainable development, sustainable development projects and actions, corporate responsibility, environmental protection

1. UVOD

Primjena načela društveno odgovornog poslovanja postala je nužnost za sve kompanije koje žele održati i unaprijediti poslovanje i osigurati dugoročnu vrijednost za svoje dionike.

Cilj ovog rada je dati pregled nekih od aktivnosti i projekata, kojima INA, d.d. nastoji integrirati društvene i okolišne čimbenike u svakodnevno poslovanje.

INA, d.d., kao najveće industrijsko poduzeće u Republici Hrvatskoj, ima značajan utjecaj na lokalne zajednice, ali i društvo u cjelini, a njene aktivnosti mogu utjecati na okoliš. Stoga se nastoji uspostaviti dijalog s različitim zainteresiranim skupinama, a razumna očekivanja dionika jedna su od podloga za razvoj procesa integracije načela održivog razvoja u sve aspekte poslovanja kompanije.

Usmjerenje kompanije na uređenje korporativne odgovornosti svih svojih dionika definirano je Etičkim kodeksom INA Grupe. Dokument se temelji na poštivanju temeljnih ljudskih prava i etičkih načela integriteta, poštenja, povjerenja, poštovanja, humanosti, tolerantnosti i odgovornosti, a dostupan je na Internet stranicama INA, d.d., kako bi se svim unutarnjim i vanjskim dionicima omogućio uvid u etička pravila kompanije.

Opredjeljenje kompanije za poslovanje u skladu s načelima društvene odgovornosti te najvišim standardima i najboljim industrijskim praksama definirano je i Politikom zaštite zdravlja, sigurnosti, okoliša i društvene odgovornosti INA Grupe, koja je objavljena početkom 2015. godine. U skladu s tim opredjeljenjima, redovito se prate i mjere pokazatelji utjecaja na zdravlje i sigurnost ljudi, okoliš te lokalne i širu društvenu zajednicu te se planiraju aktivnosti za unaprjeđenje, ali i smanjenje stvarnog ili potencijalnog negativnog utjecaja.

2. ODRŽIVI RAZVOJ U INI

Održivi razvoj (u daljnjem tekstu OR) i društveno odgovorno poslovanje jedna je od strateških odrednica INA, d.d., koja se i kao potpisnica „Globalnog ugovora“ Ujedinjenih naroda (UN Global Compact) obvezala na promicanje i potporu 10 načela iz područja ljudskih prava, radnih prava, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. Primjena načela održivog razvoja, ima dugu tradiciju u Ini pa je prvo izvješće o zaštiti okoliša objavljeno još 1997. godine, nakon čega su redovito objavljivana izvješća o zaštiti okoliša, zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša, socijalno izvješće te, od 2007., izvješće o održivosti.

Održivi je razvoj integriran u odgovornosti i organizacijsku strukturu kompanije, a na razini INA Grupe koordinira se iz Sektora održivog razvoja, zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša.

Uz velike projekte čiji je doprinos održivom razvoju nesporan, ali koji zahtijevaju i velika ulaganja, u organizacijskim jedinicama Ine planiraju se, provode i prate projekti čiji je doprinos u financijskom, okolišnom ili društvenom smislu manji, ali nipošto zanemariv. Dodatna korist od provedbe tih aktivnosti je i razvoj svijesti o OR kod zaposlenika na svim razinama unutar kompanije.

3. PROJEKTI ODRŽIVOG RAZVOJA U INA, d.d.

Projekti i aktivnosti OR-a vezani su uz strateški definirana ključna područja OR-a: okoliš, klimatske promjene, zdravlje i sigurnost, ljudski kapital, odnosi sa zajednicom i ekonomska održivost. Aktivnosti se planiraju uzimajući u obzir usklađenost sa zakonskim zahtjevima, očekivanja kupaca, dobrovoljno preuzete vanjske obveze i unutarnje politike kao i rezultate dijaloga s interesnim skupinama, vanjske procjene održivosti, praćenje učinkovitosti i najbolje prakse te samoprocjene u odnosu na dobrovoljne standarde. Projekti, odnosno aktivnosti OR-a definiraju se s ciljem ispravljanja eventualnih nesukladnosti, ali i za područja u kojima su, kroz ocjenjivanje i vrednovanje procesa, utvrđene mogućnosti za poboljšanje.

Aktivnosti se planiraju i provode unutar organizacijskih jedinica INA, d.d. i kompanija INA Grupe, a o njihovoj se realizaciji izvještava kvartalno Sektor održivog razvoja i zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša, koji koordinira proces na razini kompanije.

3.1 Projekti vezani uz klimatske promjene i zaštitu okoliša

Uz projekte pokrenute radi usklađivanja s europskom regulativom iz područja zaštite okoliša, u tijeku je i više projekata i aktivnosti čiji je cilj smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i živi svijet, povećanje energetske učinkovitosti, sanacija i slično.

3.1.1. Projekt utiskivanja ugljikovog dioksida u duboke bušotine

Projekt utiskivanja ugljikovog dioksida (u daljnjem tekstu CO₂) u duboke bušotine, koji se najčešće skraćeno naziva EOR projekt (Enhanced Oil Recovery – povećanje iscrpka ugljikovodika), provodi se u Segmentu djelatnosti istraživanje i proizvodnja nafte i plina. EOR je jedan od Ininih najvažnijih ulagačkih projekata u kontinentalnoj Hrvatskoj, a njegov doprinos održivom razvoju jasno je prepoznatljiv kroz sva tri aspekta: ekonomski, socijalni i okolišni. Primarni cilj projekta je pridobivanje dodatnih količina ugljikovodika na eksploatacijskim poljima Žutica i Ivanić, dok utiskivanje značajnih količina CO₂ u podzemlje i posredno smanjenje njegovih emisija u okoliš predstavlja važnu ekološku dimenziju, a produženje radnog vijeka polja ima pozitivan utjecaj na daljnji razvoj regije i lokalne zajednice.

Prije početka realizacije projekta, provedeno je ispitivanje nultog stanja okoliša od strane ovlaštene nezavisne tvrtke, što uključuje analizu zraka, vode, tla i šumske vegetacije, a rezultati ispitivanja koriste se kao referenca za sva naknadna mjerenja. Probna eksploatacija utiskivanjem CO₂ u 12 bušotina na polju Ivanić započela je 14. listopada 2014. godine, a do kraja 2014. utisnuto je više od 27 milijuna m³ CO₂. Koncentracija CO₂ u području utiskivanja kontinuirano se prati i u skladu je s normalnim vrijednostima.

3.1.2. Projekti energetske učinkovitosti

U organizacijskim jedinicama Ine provode se različiti projekti i aktivnosti, čiji je cilj smanjenje potrošnje energije i povećanje energetske učinkovitosti, uz posredno smanjenje emisija CO₂. To uključuje aktivnosti poput povećanja energetske učinkovitosti u

uredima, virtualizacije informatičkih servera i uvođenja objedinjenog komunikacijskog sustava, zamjene vozila energetski učinkovitim modelima i treninga profesionalnih vozača za sigurnu i energetski učinkovitu vožnju pa sve do modernizacije benzinskih postaja i unaprjeđenja rada velikih postrojenja u rafinerijama i istraživanju i proizvodnji nafte i plina.

U **Rafineriji nafte Rijeka**, radi povećanja uštede energije i energetske učinkovitosti kroz bolji nadzor procesa, provodi se sveobuhvatni akcijski plan „Karta energetske učinkovitosti“ (Energy Road Map), koji se sastoji od 66 projekata. Realizacija plana prati se kroz pet ključnih aktivnosti: sakupljanje kondenzata s procesnog postrojenja GP5, kontrola kondenzacije u turbogeneratoru, kombiniranje proizvodnje i nabave električne energije iz vanjske mreže, kontrola predaje električne energije u vanjsku mrežu i kontrola rashladnog sustava. U 2012. godini, kada je započeo ovaj akcijski plan, uštede su iznosile gotovo 60 milijuna kuna, u 2013. nešto više od 100 milijuna kuna, a u 2014. više od 75 milijuna kuna.

U segmentu **Istraživanja i proizvodnje nafte i plina** završen je Projekt optimizacije na Objektima frakcionacije Ivanić Grad. Primarni cilj projekta je osiguravanje kontinuiteta proizvodnje korištenjem novog kompresora za hlađenje plina na elektromotorni pogon, povećanje učinkovitosti turboelektričnih agregata i rada cijelog postrojenja (ušteda energije iznosi 257.000 GJ). Pored povećanja energetske učinkovitosti, projektom je postignuto smanjenje emisija stakleničkih plinova. Rekonstrukcijom jedinice za iskorištavanje otpadne topline, postići će se značajno povećanje učinkovitosti rada na Objektima frakcionacije Ivanić Grad kroz kogeneraciju. U 2014. godini, kao rezultat projekta optimizacije na poljima Gola, Kalinovac i Molve, interna potrošnja plina smanjena je za više od 3 milijuna m³, dok ušteda energije i iznosi više od 100.000 GJ. Projektom optimizacije Objekata frakcionacije Ivanić Grad ostvarena od ušteda viša od 120.000 kuna, dok je grupom ostalih projekata u sjevernoj proizvodnoj regiji dodatno uštedeno više od 9 milijuna kuna. Ovim projektima postignuto je kontinuirano smanjenje intenziteta emisija, odnosno, uz stalno povećanje proizvodnja, emisije se kontinuirano smanjuju.

U skladu s Politikom sigurne i eko vožnje, u Sektoru logistike provode se treninzi eko vožnje za vozače cisterni. Taj su trening tijekom svibnja i lipnja 2015. prošla 144 vozača. Treninzi se provode u realnim uvjetima, a smanjenje potrošnje goriva za vozače auto-cisterni nakon treninga prosječno je iznosilo 6,3 posto.

3.2. Projekti iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti

U posljednjih nekoliko godina posebna pažnja u INA Grupi posvećuje se zaštiti zdravlja i sigurnosti, kako vlastitih zaposlenika, tako i ugovornih izvođača. U tijeku je desetak različitih projekata, aktivnosti i kampanja, a njihova je implementacija rezultirala poboljšanjem vrijednosti pokazatelja zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu te kontinuiranom unaprjeđenju svijesti o zaštiti zdravlja i sigurnosti. Broj ozljeda s izgubljenim radnim vremenom stalno se smanjuje pa je u 2014. iznosio 36, što je znatno manje nego u 2013., kada su registrirane 44 ozljede na radu. Isti trend je vidljiv i u učestalosti

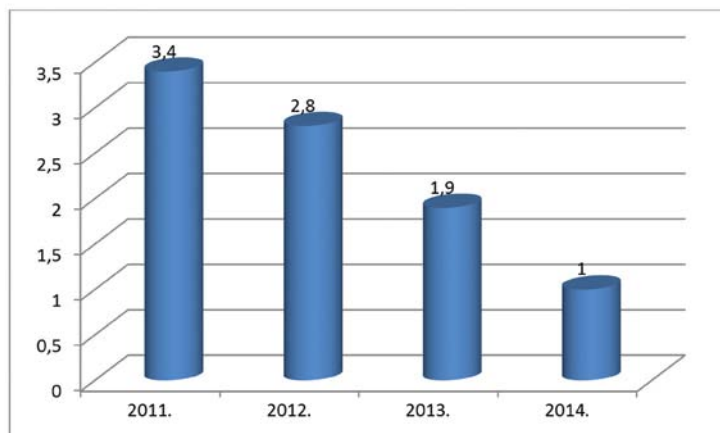
izgubljenog radnog vremena zbog ozljeda na radu, koji je u 2014. iznosio 1,5, u odnosu na 1,7 u 2013. U INA Grupi u primjeni je novi korporativni sistem obavještavanja iz područja zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša, čija je svrha razmjena znanja o incidentima i primijenjenim korektivnim aktivnostima, kako bi se spriječilo njihovo ponavljanje.

3.2.1. Projekt sigurne vožnje

Projekt sigurne vožnje pokrenut je 2011. godine i njegovom se provedbom ostvaruje povećanje sigurnosti u prometu i manji broj prometnih nesreća, ali i manja potrošnja goriva zbog načina vožnje prilagođenog uvjetima na cesti. U okviru Projekta, edukaciju iz sigurne vožnje prolaze prvenstveno profesionalni vozači, zatim ostali vozači koji godišnje prijeđu više od 30.000 kilometara, zaposlenici s manje vozačkog iskustva te oni koji su sudjelovali u prometnim nesrećama. Kroz teoretski i praktični dio programa postiže se poboljšanje svjesnosti o opasnostima u prometu te odgovorniji pristup vožnji.

U 2013. godini fokus projekta bio je na osposobljavanju te je ukupno 509 radnika pohađalo osnovni trening na poligonu, uz vodstvo certificiranih stručnjaka. U 2014. program se primjenjivao i na ovisna društva INA Grupe te je ukupno 129 radnika INA, d.d. i 59 radnika STSI, d.o.o. osposobljeno u osnovnom programu sigurne vožnje.

Razvijanje vještine vožnje kod zaposlenika, uz propisane procedure i pravila vezana uz sigurnu vožnju, kao i redovno servisiranje službenih vozila, rezultirali su kontinuiranim smanjenjem stope prometnih nesreća na razini INA Grupe: s 3,4 u 2011. na 1,0 u 2014. godini. Podaci za INA, d.d. pokazuju još veći napredak: sa 6,5 u 2010. učestalost prometnih nesreća smanjena je na 1,1 u 2014. godini.



Slika 1. Učestalost prometnih nesreća u INA Grupi u posljednje četiri godine

Daljnjom provedbom programa nastavljaju se osposobljavanja radnika, ali i priprema programa Temeljnih pravila sigurnosti za transport za INA Grupu, što će uključivati pripremu materijala i propisa te dodatno osposobljavanje Ininih zaposlenika i ugovornih radnika.

3.2.2. Upravljanje zahtjevima zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša u procesima nabave usluga

Tijekom 2013. godine uspostavljen je sustav praćenja provedbe i rezultata ugovornih izvođača radova u pogledu sigurnosti na radu, zaštite zdravlja i okoliša. S obzirom na velik broj izvođača koji rade na Ininim lokacijama, često na srednje i visoko rizičnim poslovima, preventivne aktivnosti, kao što su treninzi, procjena rizika, postupak licenciranja, kampanje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, usmjerene su na izvođače i njihove prakse u području zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša (ZZSO), na isti način kao i na Inine zaposlenike.

ZZSO dodatak je sastavni dio ugovora sa svim izvođačima, a definira linije odgovornosti i osigurava aktivno sudjelovanje izvođača u zaštiti zdravlja, sigurnosti i zaštiti okoliša, s ciljem sprečavanja incidenata i ozljeda izvođača.

Post evaluacija izvođača i certificiranje sustava upravljanja zahtjevima ZZSO kod izvođača radova obuhvaćeni su procesom procjene natječaja, kao prvi korak prema implementaciji načela korporativnog upravljanja kod dobavljača. Sustav upravljanja ZZSO zahtjevima za izvođače radova razvija se u skladu s programom Temeljnih pravila sigurnosti. Unutar ova dva programa, sustav nadzora izvođača utemeljen je na praćenju i sustavu kontinuiranog izvještavanja. U 2014. je godini provedeno 756 nadzora izvođača radova koji su rezultirali s 456 prekršenih pravila. Primijenjene mjere su različite: od pisanih upozorenja (98) do zabrane pristupa lokaciji (17). Također, u skladu s dokumentom Upravljanje zahtjevima ZZSO u procesima nabave usluga, primijenjene su mjere u slučaju kršenja temeljnih pravila sigurnosti.

Svi navedeni koraci imaju za cilj unaprjeđenje sigurnosti izvođača radova i radnika na svim Ininim lokacijama.

3.2.3. Promocija zaštite zdravlja

Radi unaprjeđenja zdravlja zaposlenika provodi se niz programa zaštite zdravlja, a njihov se spektar svake godine proširuje. Ti se programi odnose na aktivnosti koje podupiru zdravlje i dobrobit zaposlenika na radnom mjestu i nude svim zaposlenicima prilikom sudjelovanja, bez obzira na njihovo trenutno zdravstveno stanje. Ove aktivnosti su posebno usredotočene na prevenciju bolesti i ozljeda na radu te poticanje na zdravije načine življenja i višu razinu fizičke aktivnosti. Tako su u 2014. provedene kampanje Sigurnost na radu pri visokim temperaturama radnog okoliša te Rad na otvorenom u uvjetima niskih temperatura i sigurna vožnja u zimskim uvjetima.

Projekt Promocija zdravlja na radnom mjestu realiziran je kroz četiri foruma nakon kojih su zaposlenici mogli kontaktirati ugovorne liječnike specijaliste medicine rada, osobno ili putem elektroničke pošte, vezano za stručne savjete i daljnje upute. U 2014. su održani forumi i kampanje pod nazivom: Manje stresa (ožujak), Sigurnost i zdravlje pri uporabi kemikalija na radu (travanj), Prevencija ovisnosti (lipanj/srpanj) te Prevencija zloćudnih bolesti (prosinac).

3.3. Projekti iz područja upravljanja ljudskim resursima

U INA Grupi pri upravljanju ljudskim resursima naglasak se stavlja na strukturirano upravljanje i razvoj potencijala radi povećanja znanja i stručnosti zaposlenika te zadržavanja talenata, uz fokus na temeljno poslovanje te privlačenje mladih. Za zadovoljstvo zaposlenika i optimalno funkcioniranje kompanije, od iznimne je važnosti pravičnost upravljanja nagrađivanjem i razvojem karijere te je radi toga implementiran sustav ocjenjivanja rezultata rada za sve zaposlene.

3.3.1. Projekti Freshhh i Growww

Freshhh je međunarodno natjecanje tročlanih skupina studenata viših godina fakulteta tehničkih i ekonomskih usmjerenja iz cijelog svijeta koje se odvija u obliku online igre u kojoj grupe rješavaju zadatke i probleme iz zadanih područja. U 2014. prijavilo se 114 timova iz Hrvatske (5 timova završilo je u TOP 40).

Junior Freshhh je online igra, pokrenuta 2014. po prvi puta u Hrvatskoj kao podrška sekundarnom visokom obrazovanju u području prirodnih znanosti, kako bi se povećala njihova popularnost, te kreiranje skupine talenata. U ranijim fazama učenici se usmjeravaju prema prirodnim znanostima: prijavljena su 294 tima iz 57 hrvatska grada, a finale uživo s pet najboljih timova održano je 30. siječnja 2015. u Zagrebu.

Growww program usmjeren je na zapošljavanje mladih talenata različitih stručnih profila, kroz koji se među diplomantima određenih fakulteta odabiru najbolji pripravnici za jednogodišnju praksu, uz mogućnost stalnog zapošljavanja.

U 2015. godini proveden je šesti Growww natječaj, a traženi obrazovni profili bili su: naftni inženjeri, inženjeri kemijske tehnologije, strojarstva, ekonomisti, informatičari te pravnici, kao i inženjeri građevine i zaštite na radu. U 2014. na natječaj je zaprimljeno više od 1.019 prijava, a zaposlena su 47 pripravnika, dok je u 2015. preko Growww programa zaposleno 46 pripravnika. Kako bi novozaposleni što prije upoznali kompaniju, organiziran je niz strukturiranih predavanja i prezentacija kroz koje se pripravnici upoznaju s organizacijom i aktivnostima, a provode ih renomirani stručnjaci, eksperti te menadžeri na vodećim pozicijama.

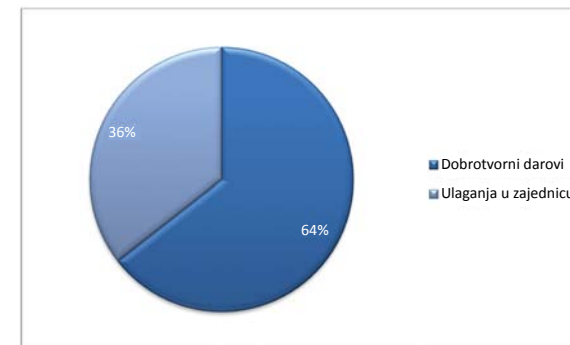
Po dolasku u kompaniju svakom pripravniku dodjeljuje se mentor – osoba zadužena i odgovorna za vođenje i nadziranje cjelokupnog pripravnčkog staža te izradu i provedbu stručnog dijela Programa pripravnčkog staža. Svrha mentorstva je brža integracija i prilagodba pripravnika uz podršku i pomoć iskusnijih radnika.

U okviru Buddy programa, bivši pripravnik „kolega“/„buddy“, zadužen je za pomoć novom kolegi/kolegici kroz neformalan pristup te mu/joj na taj način olakšava i ubrjava prilagodbu i asimilaciju u kolektiv. Svrha programa je razmjena znanja i upoznavanje pripravnika s poslovima i timom suradnika na neformalnoj razini.

3.4. Projekti vezani uz odnose sa zajednicama

INA ima dugu tradiciju dobrih odnosa s lokalnim zajednicama, kao i ulaganja u njihov razvoj, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu.

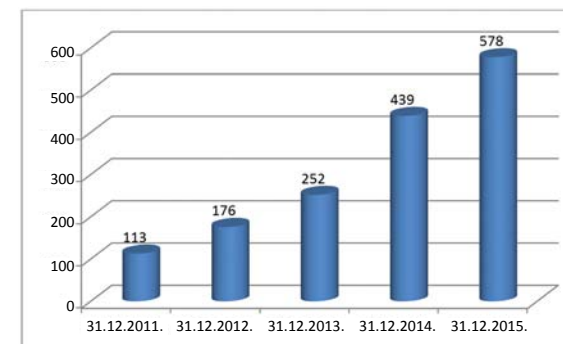
Kako bi se mogli na transparentan i ponovljiv način pratiti rezultati projekata kojima INA ulaže u zajednicu, ujedno prateći i dugoročni utjecaj na zajednicu, ali i poslovanje tvrtke, od ožujka 2013. provodi se nova metodologija izračuna prema LBG (London Benchmarking Group) modelu. Taj model uzima u obzir novčana davanja, uloženo vrijeme, volontiranje djelatnika, donacije u naravi, kao i troškove upravljanja.



Slika 2. Struktura ulaganja u zajednice u INA Grupi u 2014. godini

3.4.1. Projekt korporativnog volontiranja

Promicanje kulture volontiranja, kao sastavni dio kompanijske društvene odgovornosti, dio je strateške platforme Ine, koja želi biti moderna i etična tvrtka te partner lokalnim zajednicama. U skladu s tim opredjeljenjem, u prosincu 2011., u povodu Međunarodnog dana volontiranja, osnovan je INA Klub volontera. Klub je krajem 2014. imao 439 članova, zaposlenika Ine, što je povećanje od 44% u odnosu na prethodnu godinu. U 2014. godini Klub volontera je proveo 19 akcija uz sudjelovanje 259 članova, uz uloženi ukupno 2.072 volonterskih sati. Do kraja prve polovine 2015., klub je imao 578 članova, a 188 članova Kluba sudjelovalo je u 17 akcija, uz uloženi 1.504 sata volonterskog rada.



Slika 3. Broj članova INA Kluba volontera, od 2011. do 30.6.2015. godine

Ulaganje i promocija volontiranja u Inu prepoznati su od Volonterskog centra Osijek. U prosincu 2014. godine, povodom obilježavanja Međunarodnog dana volontera, INA je dobila „Priznanje za doprinos poslovnog sektora razvoju volonterstva“, što je, uz nagrade dobivene 2010. i 2012. godine treće priznanje, koje je INA i INA Klub volontera dobio od Volonterskog centra Osijek.

Fokus Kluba je na ekološkim i humanitarnim projektima te projektima za djecu i mlade, a Inini volonteri najčešće pomažu humanitarnim udrugama, dječjim vrtićima, školama i domovima za nezbrinutu djecu te udruženjima osoba s posebnim potrebama.

Tijekom 2014. volonteri su organizirali akcije kojima su pomogli u socijalizaciji i razvoju komunikacijskih vještina djece i odraslih. U Specijalnoj bolnici Krapinske Toplice volonteri su sa školskom djecom izrađivali suvenire, a povodom Međunarodnog dana Down Sindroma volontirali su u Udruzi „Rijeka 21“. Pomagali su i u Društvu za pomoć osobama s metalnom retardacijom „Krapina“.

INA Klub volontera, u suradnji s Parkom prirode Medvednica, obnovio je poučnu stazu „Bliznac“, prvu takvu stazu prilagođenu osobama s invaliditetom. U akciji je sudjelovalo 80 Ininih zaposlenika koji su čistili šetnicu i okoliš, a obnovljene su i poučne ploče.

Volonterski je klub je imao i nekoliko hitnih akcija zbog prirodnih katastrofa, kao što su poplave u Lekeniku u veljači i u Slavoniji u svibnju.

3.4.2. Projekt Zeleni pojas

INA je u 2014. pokrenula program „Zeleni pojas“, u sklopu kojeg su nevladine organizacije i obrazovne institucije pozvane da doprinesu očuvanju prirode i zaštiti okoliša u lokalnim zajednicama. Stručna natječajna komisija izabrala je 12 najboljih, od ukupno pristiglih 58 projekata, koje je INA podržala kroz sufinanciranje i kroz aktivnosti Kluba volontera. Projekti su odabrani na temelju jasno definiranih kriterija: stupanj povoljnog utjecaja na okoliš, uključivanje lokalne zajednice te mogućnost realizacije projekta u roku od šest mjeseci od odobrenja. S obzirom na veliki odaziv i značajni broj ekoloških inicijativa, program je nastavljen i u 2015., kad je zaprimljeno 136 prijedloga projekata, više nego dvostruko u odnosu na prethodnu godinu.

Veliki broj volonterskih akcija u 2015. vezan je upravo za inicijative „Zelenog pojasa“ iz 2014. Tako su u travnju volonteri održali prvu akciju u Neuropsihijatrijskoj bolnici „dr Ivan Barbot“ u Popovači, uređujući terapijski vrt, koji će služiti kao inovativna metoda resocijalizacije bolesnika. S udrugom Ozana iz Zagreba, u okviru inicijative „Ne vunu u šumu“, čišćena je šuma u okolici sela Pesak u općini Krašić. U Botaničkom vrtu u Zagrebu sudjelovali su u rekonstrukciji prostora za uzgoj močvarnog bilja i vodenih staništa, a na Lastovu, u polju Lokavije, provedena je akcija uređenja okoliša, sanacija pristupnih putova, obnova suhozida i uređenje dijelova vinograda. U svibnju su udruga GEA – Aktivna ekologija i članovi INA Kluba volontera obnavljali staru vodenicu s mlinom u Bijelom Klanu u Općini Krnjak.

4. ZAKLJUČAK

Kako bi očuvala dugoročnu vrijednost za sve svoje dionike, INA, d.d. se opredijelila za usklađivanje poslovanja s načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti, vodeći računa o vlastitim interesima, ali i interesima internih i eksternih dionika te o utjecaju na lokalnu zajednicu, šire društvo i okoliš. Definirani pokazatelji utjecaja kontinuirano se prate te se planiraju i provode aktivnosti za unaprjeđenje, a o rezultatima se redovito izvještava.

U posljednjih godinu dana naročita se pažnja posvećuje informiranju o važnosti uravnotežene integracije ekonomskih, društvenih i okolišnih aspekata u poslovanje i razvoju svijesti zaposlenih na svim razinama unutar kompanije. Tako je sredinom 2015. godine provedena anketa o održivom razvoju za zaposlenike. Anketu je ispunilo više od 400 zaposlenih, a rezultati su potvrdili veliki interes radnika, ali i donijeli konstruktivne prijedloge, koji će biti sastavni dio plana aktivnosti OR u sljedećoj godini.

Veliki dio već započetih aktivnosti i projekata nastaviti će se i u idućem razdoblju, a trenutno je u pripremi nova Strategija OR za razdoblje 2016. – 2020., kojom će se, u skladu s planovima kompanije i realnim očekivanjima dionika, definirati ciljevi i aktivnosti za njihovu provedbu u tom periodu.

REFERENCE

- Baćun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
- Etički kodeks INA Grupe (2012), Dostupno na: www.ina.hr (8.11.2012)
- INA Grupa Izvješće o održivosti 2013. (2014), dostupno na www.ina.hr.
- INA Grupa Godišnje izvješće 2014., financijski, društveni i okolišni aspekti poslovanja, (2015), dostupno na www.ina.hr.
- Matešić, M. et. al. (2015) *Društveno odgovorno poslovanje*. 1. izdanje. Zagreb: Libertas.
- Politika zaštite zdravlja, sigurnosti, okoliša i društvene odgovornosti INA Grupe (2015), dostupno na www.ina.hr

ODGOVORNOST DRUŠTVA I POSLODAVCA PRI UPRAVLJANJU PSIHOSOCIJALNIM RIZICIMA U RADNOJ OKOLINI

LIABILITY OF SOCIETY AND EMPLOYER IN PSYCHOSOCIAL RISK MANAGEMENT IN THE WORK ENVIRONMENT

Gorana Lipnjak

*Hrvatska udruga za zdravo radno mjesto, 10000 Zagreb,
Kornatska 1d, zdravo.radno.mjesto@gmail.com*

SAŽETAK

Mnoge promjene i u svijetu rada desile su se kao posljedica globalizacije, brzog tehnološkog razvoja te sve veće migracije radnika. Pred svim radnicima novi su izazovi koji nameću nove obveze. Radnici su svakodnevno suočeni s novim oblicima organizacije rada u kojoj prevladava intenziviranje radnih procesa, rad bez radnog vremena, rad od kuće, rad na izdvojenom radnom mjestu, rad kod više poslodavaca, nastavak rada kod kuće nakon odrađenog punog radnog vremena, rad u smjenama i turnusima i sl. Pri tome su se identificirali novi oblici rizika za zdravlje i sigurnost na radu, rizici koji proizlaze iz sadržaja rada i okoline u kojima se rad odvija. Psihosocijalni rizici i stres na radu dovode do značajnijih zdravstvenih problema u Europi uz više od 50% izgubljenih radnih dana uz značajne troškove za organizacije i za nacionalnu ekonomiju. Ukupni troškovi procjenjuju se na 240 bilijuna EUR na godinu. Djelotvoran utjecaj na psihosocijalne rizike stvara zdravu radnu okolinu u kojoj su radnici zdravi, kultura radnog mjesta je pozitivnija i posljedično, poboljšava se poslovanje. Psihosocijalni rizici se procjenjuju i s njima se upravlja na isti sustavan način kao i drugim rizicima u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radu je vrijedno pažnje budući da dovodi do prednosti u poslovanju koji premašuje troškove implementacije sustava upravljanja. Kvalitetan program upravljanja uključuje sustavni, multidisciplinarni pristup koji uključuje poslodavce, rukovoditelje i radnike.

Ključne riječi: psihosocijalni rizici, stres, zaštita zdravlja i sigurnost na radu

ABSTRACT

Many changes in the world of work have taken place as a result of globalization, rapid technological development and the increasing migration of workers. In front of all the workers are the new challenges that impose new obligations. The workers are daily confronted with new forms of work organization dominated by the intensification of work processes, work without working hours, working from home, working on a separate workplace, work at more than one employer, the continuation of work at home after a period of full-time and shift work. Thereby, new forms of risk to health and safety at work are identified, the risks arising from the content of the work and the environment in which the work is carried out. Psychosocial risks and stress at work lead to significant health problems in Europe with more than 50% of working days lost to significant costs for the organization and for the national economy. Total costs are estimated at 240 billion Euros per year. Effective impacts on psychosocial risks creating a healthy working environment in which workers are healthy, workplace culture is positive and, consequently, improve the business. Psychosocial risks are assessed and managed in the same systematic way as other risks in the field of health and safety at work. Managing stress and psychosocial risks at work is noteworthy since it leads to the business benefits that exceed the costs of implementation of the management system. A quality management program includes a systematic, multidisciplinary approach that includes employers, managers and workers.

Key words: psychosocial risks, stress, health and safety at work

1. UVOD

Poznata izreka „Zdrav i zadovoljan radnik – najbolji radnik“ dobiva na sve većem značenju. Sve veći broj poslodavaca postaje svjestan da treba omogućiti zdravu i motivirajuću radnu sredinu, kako bi se ostvarili bolji poslovni rezultati, smanjili izostanci s posla, smanjila fluktuacija,... U sustave upravljanja organizacijom, sve veća pažnja posvećuje se sustavu upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu. Menadžeri zaštite sigurnosti i zaštitom na radu postavljaju se na značajna mjesta u hijerarhiji upravljanja organizacijom sa sve većim ovlastima i odgovornostima. U sustave se uključuju i radnici preko svojih predstavnika, kao i liječnici medicine rada odgovorni da procjenjuju radna mjesta i sa zdravstvenih stanovišta. Formiranje i rad odbora zaštite na radu obvezni su za sve organizacije sa više od 50 zaposlenih, te se time dobiva prostora za periodičko raspravljanje o elementima zaštite zdravlja na radu a time i o psihosocijalnim rizicima uključujući rukovoditelje najvišeg ranga, stručnjake zaštite na radu, liječnike medicine rada te predstavnike radnika. (Lipnjak, 2014; Lipnjak, Pap, 2015)

2. PSIHOSOCIJALNI RIZICI I STRES NA RADU

Psihosocijalni rizici i stres na radu pojavljuju se kad radnici percipiraju da zahtjevi njihovog posla nadilaze njihove mogućnosti nošenja s njima. Bez obzira na činjenicu da stres ovisi o subjektivnoj percepciji, istraživanja su pokazala da postoje radni uvjeti čije dugotrajno djelovanje ima negativan utjecaj na gotovo sve radnike. (Zavalić, 2013)

Psihosocijalni rizici imaju niz negativnih posljedica na same radnike, radne organizacije i čitavo društvo. Često su radnici izloženi istovremenom djelovanju različitih psihofizičkih rizika što dovodi do značajnih zdravstvenih problema.

Razlikuju se rizici vezani za sadržaj rada te rizici vezani za organizaciju rada. (Lipnjak, Pap, 2015)

2.1. Uzroci stresa na radu

2.1.1. Sadržaj rada – rizici

Radno opterećenje

Preveliko ili premalo opterećenje utječu negativno na mentalno zdravlje radnika. Radno opterećenje sadrži kvantitativnu dimenziju što uključuje brzinu rada i količinu posla, te kvalitativnu dimenziju koja se odnosi na težinu i složenost radnih zadataka.

Raspored rada

Rad u smjenama a posebno noćni rad negativno utječu na zdravlje radnika. Također negativan utjecaj imaju i prekovremeni rad, nefleksibilno radno vrijeme te nepredvidljivo radno vrijeme.

Radni zadaci

Monotoni, nedovoljno stimulirajući ili besmisleni radni zadaci loše utječu na mentalno zdravlje radnika.

Priroda posla

Pojedini poslovi (poslovi policajaca, vatrogasaca i sl.) vezani su za veću vjerojatnost pojave nasilja na radu ili se češće provode u opasnim okruženjima.

2.1.2 Organizacija rada – rizici

Organizacijska kultura

Važne su vrijednosti i pravila koja važe unutar pojedine radne organizacije, kao što su načini komuniciranja, jasna organizacijska struktura, vrste rukovođenja i sl.

Radna uloga

Nejasne uloge dovode do negativnog utjecaja budući da radniku često nije jasno što se od njega očekuje ili su zahtjevi neusklađeni.

Mogućnost napredovanja

Nemogućnost napredovanja, loš položaj u organizaciji, položaj koji ne odgovara kvalifikacijama radnika, loša plaća, nedostatak nagrada dovode do psihosocijalnih rizika. Također ekonomsku krizu neki poslodavci koriste kao motivaciju zbog nesigurnosti posla.

Međuljudski odnosi

Nepodržavajuće rukovođenje, loši odnosi s kolegama, uznemiravanje na radnom mjestu i izolacija povećavaju psihosocijalne rizike.

Ravnoteža posao/obitelj

Neusklađenost između posla i privatnog života povezana je s mentalnim poteškoćama.

Pravednost

Ova kategorija rizika odnosi se na percepciju radnika o postojanju nepravde obzirom na visinu plaće, promaknuća i radna opterećenja.

2.2. Posljedice stresa na radu

Stres se manifestira na veliki broj načina koji se mogu grupirati u tri kategorije: fiziološki, psihološki (emocionalni i spoznajni), te simptomi u ponašanju. [Zavalić, 2014]

2.2.1. Fiziološke promjene

Fiziološke promjene izazvane stresom odnose se na ubrzan rad srca, porast krvnog tlaka, ubrzanje disanja, znojenje dlanova itd. Ako su stresne situacije kontinuirane, organizam se nema vremena vratiti u stanje ravnoteže, fiziološke promjene postaju stalne i dolazi do psihosomatskih bolesti.

2.2.2. Psihološke posljedice

Nezadovoljstvo poslom je najtipičnija psihološka posljedica stresa. Pojavljuje se napetost, anksioznost, razdražljivost, dosada te stalno odlaganje poslova koje treba obaviti. Česti su i osjećaji apatije, tuge, depresije i konstantnog umora.

2.2.3. Simptomi u ponašanju

Simptomi u ponašanju uključuju promjene u produktivnosti, izostanke s posla, ali

i promjene u načinu ishrane, pojačano pušenje, konzumiranje alkohola, uzimanje sredstava za smirenje, poremećaji spavanja (nesanica, nemiran i kratak san, predugo spavanje), prebrza vožnja, otežana suradnja, svađe, ubrzan govor, ljutnja na sitnice, povlačenje u sebe.

2.3. Prevencija stresa na radu

U prvom koraku potrebno je istražiti radno okruženje, provesti istraživanje (anonimni upitnici procjene) odnosno sakupiti informacije iz određenih grupa radnika ili rukovoditelja kako bi se otkrili psihosocijalni rizici. Koriste se i podaci iz odjela ljudskih resursa, podaci o ozljedama na radu, financijskih pokazatelja, podataka vezanih za zdravlje radnika. [Zavalić, 2014]

Sljedeći korak odnosi se na evaluaciju otkrivenih rizika.

Odabir mjera prevencije odnosi se na osmišljavanje mjera kojima bi se moglo upravljati identificiranim rizicima. Odabir mjera ovisi o prirodi radnog mjesta, identificiranim poteškoćama i raspoloživim resursima. Najučinkovitije mjere za otklanjanje psihosocijalnih rizika su „trinaest zlatnih pravila“. [Zavalić, 2014]

2.3.1. Psihološka podrška

Odnosi se na podršku koju poslodavci i tim za prevenciju daju radnicima koji imaju psiholoških i mentalnih problema. Radnici koji osjećaju da imaju psihološku podršku, te da se u slučaju pojave problema mogu bez straha javiti poslodavcu ili članu tima, zadovoljniji su poslom, predanije rade, aktivno sudjeluju u organizaciji posla, razvijaju pozitivno radno okruženje, te ne odlaze u druge organizacije i u situaciji prolaznih poteškoća u poslovanju.

2.3.2. Organizacijska kultura

Osnovna pretpostavka uspješnog funkcioniranja u nekoj organizaciji je organizacijska kultura koju karakterizira povjerenje između radnika i radnika, radnika i rukovoditelja te poštovanje i pravednost pri napredovanju. Zaposleni u organizaciji s poticajnom organizacijskom kulturom imaju zajedničke ciljeve i stvaraju dobre međusobne odnose.

2.3.3. Kvalitetno vodstvo

U organizacijama u kojim radnici imaju povjerenja u menadžment, radnici znaju što treba raditi, kako njihov rad doprinosi poslovanju i na vrijeme su upoznati s budućim promjenama.

2.3.4. Uljudnost i poštovanje

Ukoliko se radnici poštuju od strane menadžmenta, njihova međusobna povezanost kao i odnosi s kupcima, klijentima i javnosti bitno određuje uspjeh organizacije. Time se potvrđuje dostojanstvo svih koji su na bilo koji način povezani s poslodavcem. Međusobno povjerenje bitno je za razvijanje pozitivnog okruženja i vjerovanje radnika da će im biti pružena pomoć u slučaju nastalih problema i to ne samo na radnom mjestu nego i za probleme nastale izvan rada uključujući depresiju i anksioznost.

2.3.5. Jasno definiranje uloge

Radno mjesto s jasnim ulogama svakog radnika uz jasne upute što tko radi ima pozitivan utjecaj.

2.3.6. Međusobno uvažavanje

U organizacijama u kojima se radnici i poslodavci međusobno uvažavaju, te uvažavaju i potrebe korisnika, suradnika i poslovnih partnera prisutno je veće zadovoljstvo, visok pozitivan stav radnika, bolji timski rad, veći interes za osobni razvoj i angažman u rješavanju problema.

2.3.7. Prilagodba posla radniku

Prilagodba radnika poslu znači da radnici posjeduju tehničke vještine i znanja za određenu poziciju, kao i psihičke sposobnosti i emocionalnu inteligenciju (samosvijest, kontrolu, upornost, motivaciju, empatiju) za obavljanje posla.

2.3.8. Razvoj organizacije

Rast i razvoj poduzeća bitan je za mentalno zdravlje radnika. Na radnom mjestu na kojem radnici imaju podršku u razvoju emocionalnih i radnih vještina, radnici osjećaju veću sigurnost i motivaciju.

2.3.9. Uključivanje radnika u donošenje odluka

Uključivanje radnika u donošenje odluka važnih za organizaciju, pozivanje radnika na rasprave kad su u pitanju njihovi poslovi, aktivnosti timova ili odjela, bitno doprinosi smanjenju tenzija u organizaciji i smanjenju psihosocijalnih rizika.

2.3.10. Primjereno radno opterećenje

Radno opterećenje na radnim mjestima s velikom odgovornošću treba biti čest predmet analize nakon kojih organizaciju treba napraviti prema preporuci samih radnika, dajući im pritom dovoljno vremena i potrebnu opremu.

2.3.11. Poticanje angažiranja radnika

Ukoliko se radnike potiče da se angažiraju u raznim aktivnostima organizacije, osjećaju se povezani sa samom organizacijom i više su motivirani za poslove.

2.3.12. Priznanja i nagrade

Priznanja i nagrade su neizostavni dio kulture rada. To uključuje odgovarajuću redovnu novčanu nagradu, promaknuće na više pozicije ili povećanje plaće na istoj poziciji.

2.3.13. Ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života

Ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života je vrlo bitna jer radniku treba omogućiti ravnotežu između zahtjeva posla, obitelji i osobnog života. Radnici su istovremeno radnici, roditelji, partneri, djeca, rođaci,... Zbog te višestruke uloge, mora se omogućiti izbjegavanje sukoba tih uloga ili preopterećenje zbog nemogućnosti zadovoljavanja na svim poljima.

3. KORIŠTENJE NORME OHSAS 18001

Međunarodna norma *Occupational health and safety management system* OHSAS 18001:2007 Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu specificira zahtjeve te omogućuje organizaciji kontrolirati vlastite rizike u području zaštite zdravlja i sigurnosti. [ISO, 2007] Norma ima za cilj uspostaviti sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti kako bi eliminirala ili smanjila rizike za zaposlene i ostale zainteresirane strane koji mogu biti izloženi opasnostima vezanim uz aktivnosti organizacije. Svi zahtjevi norme OHSAS 18001:2007 koncipirani su s namjerom da budu uključeni u bilo koji sustav zaštite zdravlja i sigurnosti. Taj sustav upravljanja može se uspješno primijeniti i za upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radu [Lipnjak, 2005]. Norma OHSAS 18001:2007 često se veže za međunarodne norme za upravljanje kvalitetom ISO 9001:2008 [ISO, 2008], za upravljanje zaštitom okoliša ISO 14001:2004 [ISO, 2004] te normom za upravljanje rizicima ISO 31000:2011. [ISO, 2011]

U sustavu upravljanja potrebno je navesti da se u sklopu zaštite zdravlja treba upravljati i psihosocijalnim rizicima i stresom na radu, kao važnom dijelom zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Uspostaviti sustav implicira određenu razinu trajnosti odnosno svi njegovi elementi moraju biti pokrenuti na vidljiv način.

Organizacija treba i održavati sustav, a što zahtjeva da i nakon uspostave sustava, on nastavlja djelovati, što zahtjeva aktivan napor na strani organizacije.

Najviše rukovodstvo organizacije donosi politiku zaštite zdravlja i sigurnosti. Ta politika, bez obzira što se posebno ne navodi mora obuhvaćati i upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radnim mjestima. Politika mora uključivati napore za trajno poboljšanje, za obvezno usklađivanje sa zakonskim odredbama, biti dokumentirana te dostavljena svim radnicima. Periodično treba biti podvrgnuta preispitivanju kako bi trajno na odgovarajući način bila usklađena s procesima u organizaciji.

Kako bi najviše rukovodstvo moglo donijeti politiku koja se odnosi i na psihosocijalne rizike i njihove posljedice, potrebno je da se detaljnije upozna o čimbenicima koji utječu na njih. Putem tematskih dužih ili kraćih tečajeva i radionica uz stručnjake psihologe, liječnike medicine rada te stručnjake zaštite zdravlja i sigurnosti na radu podiže se svjesnost o važnosti utjecaja na te rizike.

Norma OHSAS 18001 zahtjeva da organizacija implementira i održava postupke za identifikaciju opasnosti, procjenu rizika te poduzimanje potrebnih mjera uključujući i rizike koji se odnose na područje psihosocijalnih rizika.

Preporučuje se angažiranje vanjskih nezavisnih stručnjaka koji mogu provesti testiranje na razini organizacije ili na razini pojedinih organizacijskih jedinica te identificirati psihosocijalne rizike i prisutne stresore neovisno.

4. STANJE U EU ČLANICAMA

Istraživanja u Europskoj uniji pokazuju da je stres najčešći zdravstveni problem vezan za rad. Čak više od 50% radnika smatra da je na njihovim radnim mjestima prisutan stres. Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu smatra da su psihosocijalni rizici te stres jedni od najznačajnijih problema u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Prošle godine je krenula dvogodišnja kampanja Agencije s ciljem podizanja svijesti o prisutnosti stresa na radu. Prema rezultatima ESENER projekta (European Survey on New & Emerging Risks) rukovoditelji u EU izražavaju zabrinutost u vezi psihosocijalnih rizika pri čemu manje od 30% rukovoditelja provodi neki oblik mjera za upravljanje tim rizicima [OSHA, 2003].

Istraživanje je provedeno 2009. g. u tadašnjim EU članicama uključujući Hrvatsku, Tursku, Norvešku i Švicarsku. Istraživanje putem intervjua obuhvatilo je organizacije sa više od 10 zaposlenih u javnom i privatnom sektoru. Teme koje su obrađene u istraživanjima su se odnosile na upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti uključujući upravljanje novim psihosocijalnim rizicima, te o motivaciji i poteškoćama upravljanja stresom na radnom mjestu kao i o participaciji radnika [OSHA, 2009].

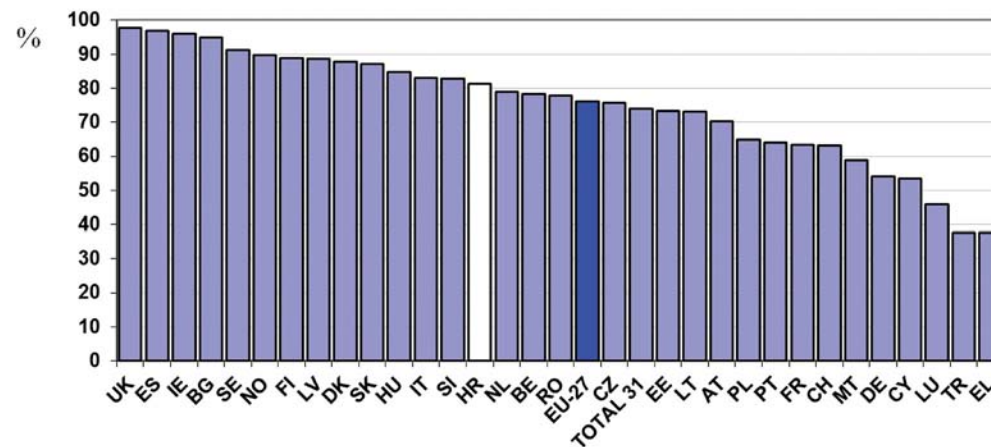
Rezultati istraživanja su pokazali da 85% menadžera smatra da donošenje politika ima velik utjecaj na upravljanje. Glavna motivacija za upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu a time i psihosocijalnim rizicima su legislativa, zahtjevi radnika, odsutnost s posla, pritisak inspektora rada,... Glavne poteškoće u upravljanju su nedostatak resursa, nedostatak svjesnosti, nedovoljno iskustvo, kultura, nedostatak tehničke podrške,... Većina organizacija provodi ispitivanje radnog mjesta kao dio procjene rizika ili nekom sličnom mjerom, a što ovisi o veličini organizacije i zemlji. Utvrđeno je također da participacija radnika ima pozitivan efekt.

Na slici 1. prikazan je broj organizacija koje imaju dokumentiranu politiku zaštite zdravlja i sigurnosti, sustav upravljanja ili plan aktivnosti uključujući i psihosocijalne rizike.

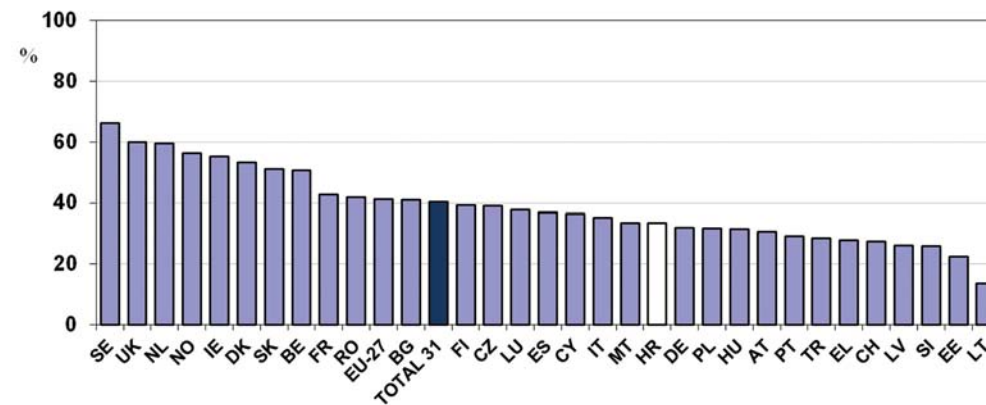
Na slici 2 dan je prikaz organizacija koje raspravljaju o pitanjima zaštite zdravlja i sigurnosti na najvišoj razini menadžmenta.

Na slici 3 prikazane su organizacije koje se brinu o stresu na radu različitim intenzitetom

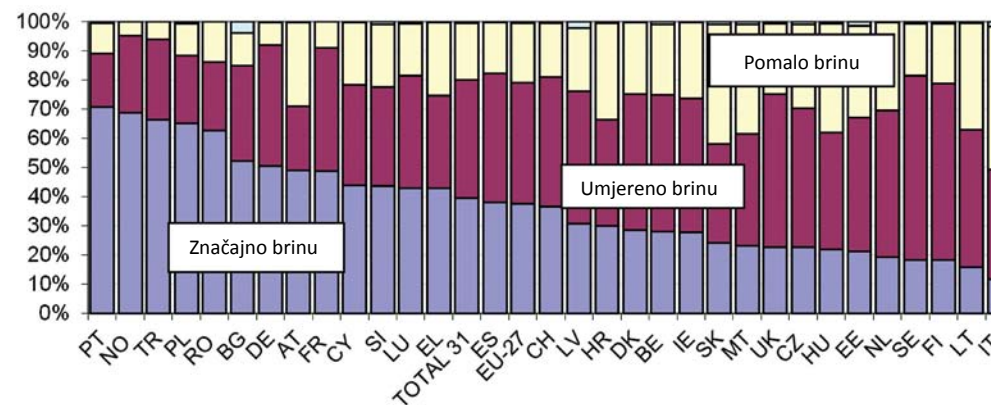
Kao najbitniji stresori na radnom mjestu su se istakli: vremenski pritisak, poteškoće u suradnji s korisnicima usluga, slaba komunikacija između menadžera i zaposlenika, nesigurnost posla, loša suradnja među kolegama, dugo i nedefinirano radno vrijeme, problemi u odnosima s nadređenim, nedostatak utjecaja na organizaciju posla, nejasna politika ljudskih resursa, diskriminacija,...



Slika 1. % organizacija s dokumentiranom politikom, sustavom upravljanja ili planiranim aktivnostima u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu



Slika 2. % organizacija koje raspravljaju o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu na najvišoj razini



Slika 3. % organizacija koje brinu o stresu na radnom mjestu

5. STANJE U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj se u velikim organizacijama već provodilo istraživanje prisutnosti stresa na radnim mjestima. Jedno od svijetlih primjera je opsežno istraživanje u kompaniji Ericsson Nikola Tesla d.d. uz sudjelovanje vanjskih stručnjaka psihologa, rukovoditelja, sindikata kompanije, odjela zaštite na radu te liječnika medicine rada (Lipnjak, Pap, 2010).

Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu planira opsežna istraživanja stresa u hrvatskim organizacijama s težištem na ispitivanje stresa smjenskog i noćnog rada (Ptičar, Ostović, 2014).

U Hrvatskoj je prošle godine donesen novi Zakon o zaštiti na radu N.N. br.71/2014. (Narodne Novine, 2014) s posebnim člancima vezanim za stres u kojima su navedene obveze i odgovornosti poslodavca i radnika o identificiranju i upravljanju stresom na radnim mjestima. Zakonski je definirana i obveza identifikacije opasnosti i procjena svih rizika u organizaciji novim podzakonskim aktom Pravilnikom o izradi procjene rizika N.N. br. 112/2014

(Narodne Novine, 2014).

Mnoge tvrtke planiraju aktivnosti vezane za usklađivanje s odredbama novog Zakona o zaštiti na radu.

6. ZAKLJUČAK

Istraživanja u Europskoj Uniji pokazuju povećanje broja radnika izloženih psihosocijalnim rizicima i stresu na radnom mjestu. Prevencija psihosocijalnih rizika postao je jedan od glavnih izazova i zadataka za poslodavce, stručnjake koji se bave zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu, uključujući i liječnike medicine rada i psihologe. Pokazalo se da dobra psihosocijalna okolina dovodi do većeg zadovoljstva poslom, povećanja motivacije i radnog potencijala radnika te smanjenja odsutnosti s posla, smanjenja prisutnosti na poslu i nesreća na radu. U upravljanju i prevenciji psihosocijalnih rizika preporučuje se usmjeren, sustavan i multidisciplinarni pristup uz uključivanje predstavnika radnika prilikom analize stanja i implementacije preventivnih i korektivnih aktivnosti. Jedan od načina koji može dati zadovoljavajuće rezultate je i implementiranje međunarodne norme za sustave upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu OHSAS 18001:2007 kao dobar alat koji omogućava da se zaštita zdravlja i sigurnost na radu kontinuirano poboljšava u određenoj organizaciji, pa i u području istraživanja mogućih stresora i rješavanja psihosocijalnih problema na radnom mjestu. Koristeći odredbe sustava istražuju se mogući stresori na pojedinim radnim mjestima, na temelju dobivenih rezultata planiraju se korektivne i preventivne aktivnosti uz definirane rokove za izvršenje i definiranje odgovornih osoba za provođenje i kontrolu. Pri implementaciji sustava izuzetno je bitno da je prisutna podrška najvišeg rukovodstva kao i osviještenost cjelokupnog društva o važnosti smanjenja stresa, zlostavljanja, nasilja i mobinga općenito. Istraživanje o novim rizicima u EU, pokazalo je da još uvijek nedovoljan broj rukovoditelja smatra da je upravljanje stresom na radnom mjestu bitno i za uspješnost organizacije.

REFERENCE

European Agency for Safety and Health at Work, European Survey on New & Emerging Risks (ESENER) - Overview and main results, 2009, <https://osha.europa.eu/en/surveys-and-statistics-osh/esener>

European Agency for Safety and Health at Work, Research on Work-related Stress 2000 <https://osha.europa.eu/en/publications//reports/2003>

HRN EN ISO 9001:2009, Sustav upravljanja kvalitetom

HRN EN ISO 14001:2008 Sustav upravljanja zaštitom okoliša

HRN EN OHSAS 18001:2007 Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu

HRN EN ISO 31000:2009 Sustav upravljanja rizicima

Lipnjak G., Upravljanje psihosocijalnim rizicima pomoću norme OHSAS 18001, *Zbornik radova 10. jubilarne međunarodne konferencija „Menadžment i sigurnost“*, Opatija, 12-13. lipnja 2015.

Lipnjak G., Utjecaj radnih uvjeta na zadovoljstvo zaposlenika i uspješnost poduzeća, *Zbornik radova 6. Nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju*, 10. Prosinac 2014, Zagreb

Lipnjak G., Pap Z., Istraživanja uzroka stresa zaposlenih, *Zbornik radova III. međunarodni stručno-znanstveni skup*, 22.-25. rujana 2010., Zadar

Lipnjak G., Pap Z., Upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radu, *Zbornik radova 16. Simpozij Hrvatskog društva menadžera kvalitete*, Opatija, 18.-20. ožujka 2015.

Ostović I., Psihosocijalni rizici i mjere prevencije, *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20. rujana 2014., Zadar, str. 195-200

Pravilnik o izradi procjene rizika, N.N. br. 112/14

Ptičar M., Ostović I., Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima – planirane aktivnosti, *Zbornik radova Stručni skup HUZRM*, 20. ožujka, 2014, Zagreb, str. 17-20

Telebec S., Stres na radu – buduće obveze iz Zakona o zaštiti na radu i kako ih ispuniti, *Zbornik radova Stručni skup ZIRS*, 12. prosinac 2013, Zagreb, str. 23-34

Zakon o zaštiti na radu, N.N. br. 71/14., 118/14., 154/14.

Zavalić M., Psihosocijalni rizici i zdravlje radnika, *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20. rujana 2014., Zadar, str. 33-40

Zavalić M., Svjetski trendovi u zaštiti zdravlja na radu, *Zbornik radova VI. Savjetovanje Zaštita na radu u regiji Alpe-Jadran*, 4-5. travanj 2013., Opatija, str. 153-15

Zavalić M., Zdravstvene posljedice stresa na radu, *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20. rujana 2014., Zadar, str. 267-273

UPRAVLJANJE OTPADOM – VEZA SA SUSTAVOM UPRAVLJANJA OKOLIŠEM ISO 14001

WASTE MANAGEMENT – CORRELATION WITH ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM ISO 14001

Mr. sc. Davor Ljubek

*Det Norske Veritas Adriatica d.o.o. Buzinski prilaz 32, Buzin, Zagreb
davor.ljubek@dnvgl.com*

SAŽETAK

Povezanost sustava upravljanja zaštitom okoliša s poslovanjem u praksi daje vrlo dobre rezultate kako za organizaciju tako i za društvo u cjelini. Ispunjavanje zakonske regulative jedan je od pokretača svake organizacije za učinkovito upravljanje otpadom. Nacionalna zakonska regulativa direktno se oslanja na smjernice i direktive EU. Upravljanje otpadom danas omogućuje ostvarenje održivog načina poslovanja ali i opstanka ljudske vrste u promijenjenim klimatskim okolnostima. Dobra svjetska praksa pretočena je u zahtjeve u okviru norme ISO 14001. Nova revizija norme pruža dobru osnovu za očuvanje okoliša u okviru organizacije lokalno s indirektnim globalnim utjecajem. Dosadašnji način poslovanja više nije prihvatljiva opcija jer negativno utječe na budućnost koja vapi za svim raspoloživim resursima. Fokus proizvođača više neće biti usmjeren isključivo na neškodljivo uklanjanje i oporabu proizvedenih dobara već se prema promijenjenim zahtjevima buduće norme (sukladno informacijama iz DRAFT verzije) i zahtjevima okoline mora usmjeravati na aktivnu prevenciju zagađenja i adekvatnu manipulaciju predmetom nakon isteka njegovog životnog ciklusa. Normativni pristup ISO sustava 14001 kroz zahtjeve norme usmjerava organizaciju na smanjenje otpada već u procesu razvoja proizvoda. Primjeri dobre prakse pojedinih organizacija pokazuju da je poštivanjem zahtjeva prirode moguće uskladiti realno poslovanje s zahtjevima današnjeg čovjeka i njegovom sve većom potrebom za sirovinama i energijskim resursima

Ključne riječi: Sustavi upravljanja okolišem, dobra praksa, zakonska regulativa, životni vijek proizvoda

ABSTRACT

Correlation between environmental management system and regular business practices deliver very good results both for the organization itself and the society at large. Legal and regulatory compliance is one of the drivers for efficient implementation of waste management. National legislative and regulatory framework is directly connected to EU directives and guidelines. Today, waste management enables not only sustainability of business, but also the future existence of human kind in climate change conditions. Good international practice is transferred in ISO 14001 standard. New revision of standard provides solid platform for environmental protection on the organizational level with indirect global impact. Business as usual is not an option any more. It has a negative influence on our future which needs more and more resources. Focus of the manufacturers will no longer be only safe disposal and usage of goods. According to requirements of the new ISO 14001 standard (DRAFT version of standard), organizations will have to implement preventive actions for potential pollutions and adequate manipulation with its product till the end of its life cycle. Normative approach of ISO 14001 system guides the organization to reduce the production of waste in the process of product development. Examples of good practice in some organizations show that respect towards the nature and environment can align the needs of businesses and expectations of society which shows an increasing need for raw materials and energy resources.

Key words: Environmental management system, good practice, regulatory framework, product lifecycle

1. UVOD

Priroda bez nas može, možemo li mi bez nje?

Retoričko pitanje koje oslikava današnju sve veću zabrinutost cjelokupne ljudske zajednice za okruženje u kojem živimo.

Živimo u vremenu i društvu koje kontinuirano i nemilice iskorištava sve dostupne resurse. Nažalost, ti su resursi limitirani. Početkom industrijalizacije i zamahom proizvodnje, pojavile su se i prve nedoumice u načinu korištenja prirodnih blagodati. Pitanja koja su tada bila na tragu današnje ekološke osviještenosti bila su „što ako iscrpimo pojedini resurs?“ Danas znamo da pravo pitanje nije „ako“ već „kada“.

Ekološka svijest društva od tada do danas značajno se promijenila. Nabolje. Ipak, ne dovoljno, da nam pruži zadovoljavajući odgovor na sve veću potražnju modernog društva u iskorištavanju limitiranih resursa. Povišenjem nivoa svijesti društva o neraskidivoj povezanosti ljudske vrste s okolišem u kojem živimo, postavlja pred nas sve rigoroznije zahtjeve za očuvanjem našeg prirodnog staništa. Kao najrazvijenija vrsta na planeti, razvili smo tehnologije kojima direktno utječemo ne samo na svoju sudbinu već i na opstanak cijele planete. Do prije 30-tak godina živjeli smo u strahu od mogućih posljedica hladnog rata i nuklearnog uništenja, dok danas shvaćamo da već samim načinom života prijetimo krhkoj ekološkoj ravnoteži na Zemlji.

Kao odgovor na zahtjeve za održivim razvojem, došlo je do pojave ujednačenog načina djelovanja u vidu pojedinih normi s ciljem direktnog utjecaja na način rada organizacija. Jedna od normi, čija je osnovna uloga zaštita prirodnog okruženja, svakako je i sustav upravljanja zaštitom okoliša, odnosno ISO 14001. U nastavku ćemo se osvrnuti na glavne motivatore u okviru norme te njegovu ulogu u održivom i sustavnom upravljanju zaštitom okoliša.

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA

Ranije spomenuta norma ISO 14001: 2004 -Sustav upravljanja zaštitom okoliša (HRN EN ISO 14001:2009 Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu, Hrvatski zavod za norme) nastala je na temelju sve brojnijih i složenijih zahtjeva koji se postavljaju pred organizacije u svrhu zaštite okoliša. Norma je osvježena 2004 godine, a ove će godine, u rujnu, biti objavljena nova, značajno revidirana verzija ISO 14001:2015 (DNV GL – DIS ISO 14001:2015 – Implementing the changes rev 0) . Tvorci revidirane verzije polažu velika očekivanja u novu normu što dokazuje i izjava od strane ISO organizacije (engleski International Organization for Standardization, kratica ISO) da se buduća revizija ne očekuje u slijedećih 25 godina. Imajući na umu da je dosadašnji vremenski period za osvježavanje norme i usklađenje s novim uvjetima u društvu iznosio 7-10 godina, predviđeni životni rok od 25 godina za novu normu ukazuje na činjenicu da su u njoj ukomponirani mnogi budući elementi. Sadašnje, još uvijek važeće (u trenutku pisanja rada) izdanje norme, temelj je za učinkovito upravljanje aspektima okoliša. Novo izdanje će zahtjeve dosadašnjeg sustava upravljanja zaštitom okoliša podići na još viši nivo.

2.1. Novi pristup u upravljanju - HLS

Potrebno je napomenuti da je sustav upravljanja okolišem temeljen na tisućama dokazanih poslovnih savjeta te su isti ugrađeni u temeljne zahtjeve revidiranog izdanja. Jedna od činjenica je i ujednačavanje pojedinih normi u zajedničku strukturu putem HLS (High Level Structure). HLS uključuje cjelokupno vodstvo organizacije i potpuno integriranje poslovnih procesa upravljanja organizacijom u skladu sa zakonskim zahtjevima u zemlji djelovanja ali i usklađenjima s regulama EU i svjetske prakse. Iako je i do sada vodstvo svake organizacije trebalo biti uključeno u cjelokupni sustav upravljanja okolišem, praksa je često odudarala od proklamiranih izjava koje je vodstvo organizacije dalo prilikom implementiranja i certificiranja svojeg poslovnog sustava. Nova radna platforma HLS izjednačena je i s drugim sustavima upravljanja te je integracija s ostalim sustavima upravljanja olakšana i procesno učinkovitija. U tom kontekstu, HLS okvir postaje zajednička pokretačka snaga i za sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001) i sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu (OHSAS 18001). Potrebno je spomenuti da je sustav OHSAS 18001 prošle godine prihvaćen od strane ISO organizacije kao nova ISO norma koja će biti aktivirana u Rujnu 2016 pod nazivom ISO 45001:2016. Nova norma ISO 14001:2015 za razliku od još uvijek aktualne verzije ISO 14001:2004 ima olakšano povezivanje s ostalim normama na temelju zajedničke HLS strukture. Nova je norma podijeljena na 10 cjelina. Cjeline koje služe za upravljanje sustavima opisane su u slijedećim zahtjevima: 4 – kontekst organizacije, 5 – vodstvo, 6 – planiranje/upravljanje rizicima, 7 – podrška, 8 – kontrola i operativno planiranje, 9 – evaluacija performansi, 10 – poboljšanje. U tumačenju zahtjeva nove norme od strane certifikacijskog tijela (izvor: DNV GL ISO 14001:2015 Guidance document) izdvajaju se neki koji u dosadašnjoj normi ili nisu bili zastupljeni (glava 4 , 6) ili su bili nedovoljno afirmirani (glava 8). Točka 4, nove norme fokusira organizaciju na uočavanje relevantnih zainteresiranih strana, tzv stakeholdera, na koje organizacija utječe svojim djelovanjem pozitivno ili negativno, ali i njihov utjecaj na samu organizaciju. U tom 4. Poglavlju, od organizacije se zahtjeva analiza očekivanja i potreba relevantnih zainteresiranih strana. Naravno, da je upravljanje otpadom jedna od bitnih točaka koje organizacija pri tome mora uzeti u obzir. Nadalje, u točki 6, od organizacije se zahtjeva da pažnju usmjeri na potencijalne rizike, pri čemu treba uzeti u obzir planirane aktivnosti povezane s generiranjem otpada i njegovim potencijalnim negativnim učinkom na okoliš. Organizacija prema navedenim zahtjevima treba odrediti značajne okolišne aspekte i njihov učinak, definirati jasne i mjerljive ciljeve te praćenja povezana s generiranjem otpada, uključujući emisije u tlo, vodu i zrak. Sve aktivnosti moraju biti popraćene dokazima u vidu relevantnih zapisa. Nova norma kroz točku 6. uvodi koncept cjeloživotnog ciklusa proizvoda, usluga i aktivnosti. Time se dosadašnji koncept postojećih i novonastalih rizika pojednostavljuje, te se veća pažnja usmjerena na dizajn i razvoj novog proizvoda gdje se već u početku projekta mora unaprijed definirati način postupanja s proizvodom kada on dođe do završne faze i bude tretiran kao otpad. U točki 7, koja se odnosi na dokumentiranje informacije, od organizacije se zahtjeva da odredi i evaluiira nivo kontrole i utjecaj različitih elemenata u okviru cjeloživotnog ciklusa proizvoda, bazirano na kontekstu organizacije i značajnim okolišnim aspektima, usklađenosti s zakonskom regulativom te povezanim rizicima i prilikama.

2.2. Životni ciklus proizvoda

Imajući na umu upravljačku strukturu organizacije, kroz točku 4 Kontekst organizacije, od organizacije se očekuje da identificiran unutarnje i vanjske dionike svojih procesa, okruženje u kojem radi, pri čemu treba uzeti u obzir zahtjeve svih interesnih skupina te svoje poslovanje uskladiti s zakonskih zahtjevima (nacionalnim, internacionalnim i normativnim) te u što većoj mjeri s očekivanjima dionika. Pri tome, ono što nikako ne bi trebalo smetnuti s uma je pitanje opstojnosti budućih generacija. Značajan odmak u odnosu na postojeću normu ISO 14001:2004 je promišljanje prilikom izrade novog proizvoda. Obzirom da je dosadašnji naglasak bio usko vezan uz neškodljivo uklanjanje/oporabu/recikliranje nakon prestanka korištenja proizvoda, u novom je sustavu ljestvica podignuta na strateško planiranje bazirano na cjelokupni životni ciklusa proizvoda. Stoga je neophodno u organizaciji usmjeriti napore na sam početak idejnog projekta. Pri tome se, uz ranije spomenutu integraciju više normi, naglasak stavlja na faze: projektiranja i dizajniranja proizvoda, životni vijek, utjecaj proizvoda na okoliš te zbrinjavanje i recikliranje proizvoda po isteku trajanja. Organizacija u dizajnu novog proizvoda mora imati na umu da njihov plasman mora biti u skladu s proklamiranom Politikom organizacije u svrhu zaštite okoliša. Poboljšanjem performansi svojih proizvoda i usklađenjem sa zakonskim i ostalim relevantnim zahtjevima, organizacija prati aspekte svojeg djelovanja na okoliš te procjenjuje njihov rizik (potencijalni učinak) na svoje poslovanje, ali i na okoliš. Stoga je vrlo važno unaprijed procijeniti što može poći krivo i pokrenuti preventivne aktivnosti. Ove aktivnosti može se gledati kroz prizmu rizika i na temelju metodologije rada upravljanja rizicima, potrebno je prilagoditi tehnologiju rada u svrhu ostvarenja očekivanih rezultata.

2.3. Zakonski zahtjevi

Zakonski zahtjevi svake zemlje članice EU, prilikom pristupanja u Uniju, dodatno su prošireni EU regulativama. Ni RH nije izuzetak. Pored ranije definiranih nacionalnih zakonskih zahtjeva, organizacija mora pratiti primjenjive EU direktive kako bi osigurala sukladnost svojih proizvoda i njihovo prihvaćanje na sve zahtjevnijem tržištu. Istovremeno s plasmanom svojih proizvoda i usluga, neophodno je voditi brigu o okolišnim aspektima. Prema zahtjevu norme ISO 14001, svaka organizacija mora definirati kriterije za praćenje aspekata okoliša, te kontinuirano pratiti značajne aspekte. Po definiciji norme ISO 14001:2004, aspekti okoliša su elementi djelatnosti ili proizvoda ili usluga neke organizacije koji može s okolišem uzajamno djelovati (ISO 14001:2004, točka 3.6). Značajni aspekti su oni koji imaju ili mogu imati značajan utjecaj na okoliš. Imajući na umu da je utjecaj na okoliš definiran kao „svaka promjena u okolišu, bilo negativna ili pozitivna, nastala potpuno ili djelomično kao rezultat aspekata okoliša neke organizacije „(ISO 14001:2004 točka 3.7), lako je zaključiti koliko je snažna povezanost sustava upravljanja zaštitom okoliša s proizvodnim procesima. Drugim riječima, organizacija mora upravljati svojim procesima i generiranim otpadom, jer direktno utječe na okoliš u kojem djeluje. Zakonska regulativa u području upravljanja otpadom, razlikuje se od zemlje do zemlje, ali u načelu svrha je učinkovito upravljanje otpadom. U RH pojedini zakoni definiraju obvezan obrazac ponašanja organizacije te svako odstupanje može

dovesti do ostvarenja uvjeta za penalizaciju krivog načina rada. Inspekcije pojedinih Ministarstava (pr. Ministarstvo zaštite okoliša i prirode) imaju ovlasti za provedbu inspekcijskog nadzora unutar kojeg uočene nepravilnosti mogu dovesti do naplate zakonski propisanih kazni. Financijski iznos kazni ponekad može djelovati kao poticaj u načinu ponašanja organizacije, ali također može imati i vrlo negativne učinke na poslovanje organizacije jer veličina financijskog iznosa ponekad može uvjetovati i značajnije financijske probleme. Primjena normativnih načela te zahtjev norme za usklađenje sa zakonskim zahtjevima (ISO 14001:2004 točka norme 4.3.2) direktno upućuje na poštivanje društveno definiranih uzanci rada. Potrebno je napomenuti da je RH još 2007.g. izradila Plan gospodarenja otpadom u RH za razdoblje 2007-2015, u kojem su navedeni temeljni ciljevi za učinkovito upravljanje otpadom. Nadzor nad provedbom Plana provodi Ministarstvo zaštite okoliša i prirode (MZOIP) koje jednom godišnje podnosi izvještaj Vladi RH. Planovi gospodarenja otpadom (Plan gospodarenja otpadom u RH za razdoblje 2007-2015): županijski, Grad Zagreb, gradski i općinski, moraju biti usklađeni sa Strategijom i Planom na nivou države. Unutar prihvaćene i primijenjene Strategije gospodarenja otpadom, izdvajaju se glavne odrednice i načela za provođenje zaštite okoliša. Prema prihvaćenim obvezama troškovi gospodarenja otpadom obračunavaju se prema kriteriju količine i svojstava otpada uz primjenu načela „onečišćivač plaća” Ovi troškovi obuhvaćaju zahtjeve za slijedeće vrste troškova: troškovi odvojenog sakupljanja otpada, troškovi prijevoza otpada te druge mjere gospodarenja otpadom. Važeći propisi primijenjeni na području RH direktno su vezani uz rezolucije EU Vijeća o strategiji gospodarenja otpadom (97/76/01) koja se pak temelji na direktivi o otpadu (75/442/EEC) i drugim europskim propisima na području gospodarenja otpadom. U normi ISO 14001 relevantni zahtjevi opisani su u okviru točke norme 4.3.2 Zakonski i drugi zahtjevi. U okviru domicilne zakonske regulative, zakonodavac je pružio mogućnost da organizacije koje imaju implementiran i certificiran sustav sukladno ISO 14001, mogu biti izuzete od obveze definiranja Plana gospodarenja otpadom, jer takve organizacije sustavno upravljaju otpadom te ih certifikacijska kuća provjerava tijekom godišnjih audita. Ovo je navedeno u Zakonu o održivom gospodarenju NN 94/13, članak 48, stavka 1[3]. Praćenjem zakonske regulative i poštivanje normativnog zahtjeva iskazanog u ISO 14001:2004 točka 4.3.2 Zakonski i ostali zahtjevi, organizacija mora pratiti i usklađivati svoje poslovne procese s važećim zakonskim zahtjevima, ali i sa svojom proklamiranom Politikom upravljanja zaštitom okoliša. Sublimiranjem zahtjeva (zakonskih i normativnih) u okviru djelovanja vidljiv je direktan utjecaj sustava upravljanja zaštitom okoliša na poslovanje organizacije i njen pozitivan doprinos u zaštiti prirodnih resursa naše Planete.

3. UPRAVLJANJE I GOSPODARENJE OTPADOM

3.1. Otpad nije smeće

Upravljanje otpadom predstavlja opći interes društva i reguliran je zakonskim aktima. Svaka zemlja donosi zakonske zahtjeve koji reguliraju upravljanje i gospodarenje otpadom. U RH je na snazi Zakon o održivom gospodarenju otpadom NN 94/13 (Izvor:

NN 94/13, Zakon o održivom gospodarenju otpadom), dok su u okviru njega doneseni i pod zakonski akti (pravilnici i uredbe) koji dodatno raščlanjuju i definiraju način upravljanja i gospodarenja otpadom. Upravljanje otpadom podrazumijeva prevenciju stvaranja otpada, ponovno iskorištavanje i recikliranje otpada, izdvajanje sekundarnih sirovina te korištenje otpada kao energenta. Upravljanje otpadom ima i puno širi aspekt koji se odnosi na definiranje metoda za prihvatljiv način odlaganja otpada te sanaciju neuređenih i nelegalnih odlagališta. Kada govorimo o upravljanju otpadom neophodno je spomenuti aktivnosti usko vezane za proces upravljanja; prikupljanje otpada, transport, sortiranje, recikliranje, odlaganje i praćenje otpada. Uobičajeno je da se najveći naponi u sakupljanju otpada odnose na sortiranje otpada. Važno je imati na umu da otpad nije smeće. Ili barem veliki dio otpada nije smeće kakvim ga smatramo, jer se mnoge komponente mogu ponovno iskoristiti. Kao primjer navesti ćemo svima znani metal Aluminij(Al).

3.2 Aluminij - otpad i sirovina

Iako je aluminij najrasprostranjeniji metal u Zemljinoj kori (7.3%), otkriven je tek početkom 19. stoljeća te je u početku bio skuplji od zlata. Cijena 1kg aluminija je 1855 iznosila vrtoglavih 1200 USD. Danas je bez aluminija nemoguće zamisliti tehnološki razvoj bilo kakvih modernih uređaja i strojeva.

Aluminij se koristi u proizvodnji ambalaže (limenke, folije), avio-industriji, brodogradnji, građevinarstvu, elektroenergetskoj (dalekovodi), automobilskoj i svemirskoj industriji (80% svemirskih letjelica izgrađeno je od aluminija). Proizvodnja aluminija iziskuje sirovine (moguća sirovina je svaka stijena koja sadrži Aluminijev –oksid), pomoćne materijale i energiju. Potražnja za Aluminijem u svijetu je u stalnom porastu. Samo Kina godišnje proizvede preko 13 milijuna tona aluminija (izvor: <http://recikliraj.hr/recikliranje-metal>). Proizvodnju novog aluminija prati ogromna potrošnja energenata (vode i električne energije). Za 1t Aluminija potrebno je 4,5 tone boksita pri čemu se potroši 0,5 t ugljenih elektroda i oko 14.000 kWh električne energije. Utjecaj aluminija na okoliš je također vrlo velik. Prema procjenama, ukoliko 1 kg Al zamjeni 1,6 kg čelika u vozilu, vozilo će tijekom svog životnog vijeka ispustiti oko 20 kg plinova manje i imati će pozitivan utjecaj na stakleničke plinove. Prema dostupnim informacijama, na svijetu je više od 1.000.000.000 (milijardu) vozila. Iz ovih je podataka lako uočiti koliki utjecaj može imati pravilan odabir materijala i koliko ispravan odabir može pozitivno utjecati na okoliš.

3.3. Upravljanje otpadom i razvoj

Recikliranjem metala, u ovom slučaju aluminija, štedimo i do 95% energije potrebne za proizvodnju novih materijala. Ponovna iskoristivost iznosi 100%. Aluminij tijekom recikliranja ne gubi svoja svojstva, što znači da se može beskonačno reciklirati. U EU najveći postotak u recikliranju Al limenki drže skandinavske zemlje (80%), Njemačka, Turska i Španjolska (50-60%), dok je Brazil globalno rekorder u recikliranju aluminija (97%).

U EU se danas reciklira oko 42% Al limenki, 83% Al iz građevinskih materijala, te 95% Al iz autoindustrije. Recikliranjem samo jedne aluminijske limenke, uštedi se energija potrebna za rad računala u trajanju od 2 sata, dok se od količine aluminijske limenke može izraditi 1 novi bicikl.

U Brazilu se od sakupljanja sekundarnih sirovina razvila cijela branša, koja je pozitivno utjecala na socioekonomske prilike u zemlji. Siromašniji stanovnici Brazila počeli su prikupljati otpad kada je država započela s financiranjem otkupa sekundarnih sirovina. Tijekom godina, od siromašnih članova društva ostvaren je vrlo značajan pozitivan aspekt u podizanju svijesti o važnosti sekundarnih sirovina. Danas ljudi koji se bave prikupljanjem sekundarnih sirovina imaju registrirane obrte i samostalno privređuju te prehranjuju sebe i svoje obitelji. Tvornica TOMRA (izvor: <https://www.tomra.com/en/about-us/our-values>) u Brazilu jedan je od globalno najvećih pogona za recikliranje aluminijske limenke. Tokom vremena profilirali su se u globalno poznatu kompaniju koja se bavi recikliranjem sirovina (posebice aluminijskih konzervi). Do danas su se razvili u nekoliko pravaca: izrada i dostava aparata za prihvat iskorištene ambalaže od pića, recikliranje, uporaba materijala, pružanje rješenja u kompaktiranju i baliranju materijala. Ovo je dobar primjer primijenjenih principa u zaštiti okoliša u sustavu upravljanja koje je doprinijelo razvoju cjelokupne kompanije od samih početaka pa do pozicije globalnog lidera.

Obzirom da je upravljanje otpadom zakonska obveza, primijenjena načela norme ISO 14001 pomažu organizaciji u praćenju definiranih aspekata okoliša, procesnom pristupu u dizajnu novih proizvoda/usluga, pravilnom postupanju s otpadom, te usklađenju sa zakonskim zahtjevima. Na taj način svaka organizacija svojim lokalnim djelovanjem istovremeno utječe na okoliš i na globalnom nivou.

3.4 Voda - ugroženi resurs

U sustavu upravljanja otpadom jedna od vodećih odrednica svakako je adekvatna zaštita i očuvanje postojećih resursa. Danas je za većinu ljudi jedan od najznačajnijih resursa nafta. Pri tome se zaboravlja da je voda resurs bez kojeg nije moguć život na Zemlji. Ljudsko tijelo sastoji se od 70% vode te je voda glavni pokretač izmjene tvari u organizmu. Napomenimo, da čovjek ne može izdržati duže od 4 dana bez vode. Hidrosfera, odnosno ukupni vodeni pokrivač Zemlje, obuhvaća vodu u atmosferi, litosferi, oceanima, morima, jezerima, rijekama, močvarama te vječni snijeg i led na polarnim kapama. Prema procjenama, na Zemlji ima oko 1.386 milijuna km³ vode. Od te ogromne količine, na oceane i mora otpada oko 96.5% (slana voda) te oko 0,9% na slanu podzemnu vodu. Slatke vode na Planeti ima svega 2.5%, od čega na polarni led i snijeg otpada oko 1,76%, a samo 0,76% od ukupne količine vode na Planeti pogodno je za korištenje u obliku slatke vode. U ovih 2,5% slatke vode na Planeti, gotovo 68% deponirano je u vidu leda. Do danas je utvrđeno da voda ima 67 anomalija. Prema istraživanjima pojedinih znanstvenika (Jacques Benveniste) voda ima čak i sposobnost pamćenja.

Kada iz navedenih podataka očitamo koliko nam je malo dostupno vodenih resursa, sustav upravljanja otpadom postaje jedan od vodećih modela za pravilno korištenje prirodnih resursa. Zaštita vodenih resursa je neophodna te se ona provodi putem direktiva, smjernica, zakona i normativnih zahtjeva kako na globalnom tako i na lokalnom nivou. Uz malo promišljanja o navedenim činjenicama, lako je doći do zaključka da je voda resurs koji će u bližoj ili daljnjoj budućnosti imati utjecaj od vitalnog značaja na svaku državnu strukturu, organizaciju i pojedinca.

4. ZAKLJUČAK

Potrebe za energentima rastu kontinuirano. Pred čovječanstvo su postavljeni višestruki izazovi. Na nama je da svojim promišljenim djelovanjem osiguramo stabilnost, prosperitet i održivi razvoj, pri tome ne zanemarujući činjenicu da su resursi limitirani i da ih ne smijemo iscrpiti, a da prije toga ne osiguramo prihvatljivu alternativu. Potrebno je imati na umu da iza nas dolaze generacije kojima moramo osigurati pravo na dostojan život. Pravilno upravljanje sustavima i primjena norme ISO 14001 kao alata u očuvanju naše okoline, put je kojim možemo, barem donekle, utjecati na vlastitu sudbinu. Poštivanjem prirode, najbolje ćemo se odužiti Planeti i osigurati opstojnost ljudske vrste. Ne zaboravimo - ovo je naš dom.

REFERENCE

DNV GL – DIS ISO 14001:2015 – Implementing the changes rev 0

HRN EN ISO 14001:2009 Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu

NN 94/13, Zakon o održivom gospodarenju otpadom

<http://recikliraj.hr/recikliranje-metala/>

<https://www.tomra.com/en/about-us/our-values>

izvor: DNV GL ISO 14001:2015 Guidance document

Plan gospodarenja otpadom u RH za razdoblje 2007-2015

HR PSOR: DVADESET GODINA PREMA ODRŽIVOM RAZVOJU HRVATSKE

HR BCSD: TWENTY YEARS TOWARDS SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CROATIA

Dr. sc. Mirjana Matešić

*Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Prilaz Gjure Deželića 30,
10000 Zagreb, mirjana.matesic@hrpsor.hr*

SAŽETAK

Ovaj pregledni rad sintetizirao je i sistematizirao aktivnosti i teme kojima se Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) bavio u dvadeset godina svoga postojanja i djelovanja. Primijenjena je metodologija *desk* istraživanja te su pregledane arhiva i publikacije te mrežne stranice i objavljeni radovi iz djelokruga rada HR PSOR-a. Cilj je bio dokumentirati kako su teme održivog razvoja, njihova popularizacija i primjena ulazile u javni prostor Republike Hrvatske. Rad daje naglasak na prihvaćanje načela održivog razvoja u gospodarstvu no istovremeno daje i naznake društvenih promjena koje su se događale u ovom periodu u Hrvatskoj, posebice u smislu razvoja javnih politika iz ovog područja. Dokumentirani su svi ključni događaji koji su prethodili osnutku i početku rada organizacije, ključni skupovi nacionalne i regionalne suradnje, glavne teme i poruke, terminologija i ciljevi koji su se neznatno mijenjali kroz godine te se time mijenjao i fokus rada organizacije te njenih članova i simpatizera. Pregled koji je napravljen predstavlja jedinstveni sukes aktivnosti koje su se u posljednjih dvadeset godina poduzimale s ciljem primjene održivog razvoja u Hrvatskoj te daje prikaz promjena koje su se događale. Na kraju rad daje i kritički osvrt na učinjeno te komentira trenutnu razinu primjene održivog razvoja, propuštenih prilika i postignutog uspjeha.

Ključne riječi: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Hrvatska, održivi razvoj, ekodjelotvornost, društveno odgovorno poslovanje

ABSTRACT

This paper represents synthesis and a systematic overview of activities and topics covered by Croatian Business Council for Sustainable Development during its twenty years of existence and operations. Methodology used was desk research where researched were archives, available publications and web pages as well as papers written about the program of HR BCSD. The goal was to document how sustainable development as a subject evolved and how its implementation and visibility developed in public space of Republic of Croatia. The paper emphasizes acceptance of sustainable development principles in business sector but at the same time, it gives an insight of social changes that happened during that period in Croatia, specifically in public policy development in the area of sustainable development. Documented are all key events that preceded the establishment and the beginning of the Organization, key gatherings on national and regional levels, cooperation, key topics, messages, terminology and goals that somewhat changed over the years as well as the main focus of the organization, its members and followers. This overview represents unique summary of executed activities in the last twenty years aiming at sustainable development implementation in Croatia and gives a representation of changes that took place. At the end, a paper gives a critical opinion on what was achieved and comments on the current level of sustainable development in Croatia, missed opportunities and successes achieved.

Key words: Croatian Business Council for Sustainable Development, Croatia, Sustainable Development, eco-efficiency, Corporate Social Responsibility

1. UVOD

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD) koalicija je međunarodnih tvrtki koje dijele privrženost skrbi o okolišu te načelima gospodarskog rasta i održivog razvoja. Organizacija okuplja razgranatu globalnu mrežu nacionalnih i regionalnih poslovnih savjeta za održivi razvoj te partnerskih organizacija. Ciljevi WBCSD-a su razvoj suradnje između gospodarstvenika, vlada i drugih organizacija koje se bave zaštitom okoliša i održivim razvojem. Promiče primjenu strogih načela poslovnog upravljanja u skladu s okolišem.

2. KAKO JE SVE POČELO

Prva komunikacija na temu mogućnosti suradnje WBCSD-a i lokalne inicijative u Hrvatskoj započela je početkom 1995. godine, a povod je bio izlazak knjige Stephana Schmidheinyja *Novim smjerom* koju je Društvo za unapređenje kvalitete življenja (DUKŽ) prevelo na hrvatski jezik te predstavilo na skupu u jesen 1995. Skup je okupio gospodarstvenike, znanstvenike te stručnjake iz državne uprave, a zaključci skupa objavljeni su u časopisu *Ekonomija*, 2(2) iz iste godine.

Zaključci skupa su:

- Koncept održivog razvoja nezaobilazan je za hrvatsko gospodarstvo. Moramo razviti gospodarstvo koje se temelji na kvalitativnim a ne kvantitativnim vrijednostima.
- Politika održivog razvoja temelji se na kombinaciji tržišnih mehanizama i zakonskih okvira. Uređivanjem tih odnosa država daje infrastrukturni okvir za postizanje održivog razvoja.
- Bez obzira na usmjerenje razvojne strategije Hrvatske, na konkurentnost gospodarstva i izvozni potencijal utječu međunarodni standardi koji propisuju standarde ponašanja i hrvatskih poduzeća.
- Potrebno je formirati stabilan i obrazovani srednji sloj društva i jačati njegov društveni utjecaj jer održivi razvoj uvelike ovisi o vrijednosnom konsenzusu.
- Treba potaknuti uključivanje hrvatske industrije u međunarodne institucije i procese te se predlaže osnivanje HR PSOR-a.

Stephen Schmidheiny osnivač je Poslovnog savjeta za održivi razvoj (BCSD) osnovanog kao Savjet za gospodarstvo i industriju glavnom sekretaru konferencije u Rijju (UNCED), sa zadatkom da oblikuje odgovor gospodarstvenika na izazove Samita i time završi postojanje. No zbog prepoznate važnosti teme održivog razvoja, Savjet je nastavio djelovati te je 1994. godine spojivši se sa Svjetskim industrijskim savjetom za okoliš (WICE), koji je nastao kao ogranak Svjetske gospodarske komore (ICC) formirao današnji WBCSD.

U predgovoru hrvatskom izdanju, Schmidheiny izražava uvjerenje da je Samit o Zemlji započeo nepovratan proces promjena koje predstavljaju dokaz da je civilizacija kraja

dvadesetog stoljeća ovladala sobom te da se strožim propisima, ekonomskim instrumentima, kreditima temeljenim na okolišnim kriterijima i drugim promjenama neupitno kreće smjerom održivog razvoja. Posebno ističe kovanicu koju je po prvi puta predstavila knjiga *Novim smjerom* – ekodjelotvornost. Naziva je poslovnim odgovorom na koncept održivog razvoja. Unošenjem dodane vrijednosti u proizvod ili uslugu, troši se manje resursa, stvara manje otpada i time doprinosi održivom razvoju. Ekodjelotvornost smatra odgovornošću poduzeća no ona ne može uspjeti bez podrške društva. Poziva se na dugoročno razmišljanje i na dalekosežne promjene. Osnovni cilj i dalje po njemu ostaje gospodarski rast, no do njega ćemo morati dolaziti novim smjerom.

3. OSNIVANJE HR PSOR-a

Početkom 1996. u Zagreb dolaze vodeći predstavnici WBCSD-a, a prvi sastanak Radne skupine za osnivanje HR PSOR-a održan je 27. ožujka 1996. godine. Tada je dogovoreno da će glavni programski dokumenti biti Poslovna povelja za održivi razvoj te Deklaracija poslovnog savjeta za održivi razvoj. Naglašeno je da HR PSOR okuplja vodeća poduzeća koja u svojem poslovanju usklađuju gospodarski rast i zaštitu okoliša.

Slijedom uspješne suradnje na prezentaciji knjige, na ceremoniji osnutka HR PSOR-a koja je održana u svibnju 1996. godine sudjelovao je izaslanik g. Schmidheinyja koji je ovom prilikom rekao da dugoročno poslovno promišljanje neupitno vodi prema održivom razvoju jer je današnje poslovanje neodrživo i nije mudro. Izrazio je uvjerenje da održivi razvoj nesumnjivo predstavlja koncept u kojem se krije mnogo poslovnih mogućnosti te vjeru da će vremenom nastupiti promjena u poreznim pravilima na način da će se umjesto oporezivanja zapošljavanja oporezivati zagađenje te da će se korigirati BDP na način da odražava potrošnju resursa, a ne samo potrošnju novca. Također predviđa da će se polako ukidati poticaji na potrošnju resursa koji obeshrabruju poduzeća da primijene načela ekodjelotvornosti. Stoga je potrebno komunicirati s vladama kako bi regulatori razumjeli zašto je važno da tržište odražava utjecaj koji gospodarstvo ima na okoliš. Komunikacija s Vladom ključna je uloga koju HR PSOR mora odigrati. Ostale aktivnosti organizacije trebaju se temeljiti na potrebama članova. Prepoznao je da je Hrvatska u točki kad bira svoj put te da je pravo vrijeme za opredjeljenje za održivi razvoj, a da će HR PSOR u tom procesu odigrati važnu ulogu.

Predsjednik upravnog vijeća HR PSOR-a, na toj je svečanosti govorio o pomirenju zahtjeva za zaštitom okoliša sa zahtjevima za gospodarski, socijalno i individualno kvalitetnijim življenjem. Prepoznao je odgovornost gospodarstva za razvoj društva, dok je odgovornost znanosti da pronalazi rješenja i tehnologije koja će pomiriti ove naizgled nepomirljive suprotnosti. Ipak, ključ rješenja vidi ne u tehnologijama već u ljudskim sustavima vrijednosti te je potrebno graditi kulturu rada i gospodarjenja te promišljanja problema. Održivi razvoj ima i financijski sve veći značaj za gospodarstvo, uvode se sve strože mjere zaštite okoliša. Smatra da će osnivanje HR PSOR-a pomoći Hrvatskoj da restrukturira gospodarstvo.

HR PSOR je osnovan s misijom da ponudi poslovno vodstvo kao katalizatora za promjene prema održivom razvoju te promovira ekodjelotvornost s visokim standardima upravljanja okolišem i resursima. Organizacija predstavlja vodećeg zagovaratelja poslovnih pitanja u području okoliša i održivog razvoja te sudjeluje u razvoju javnih politika kako bi se kreirao okvir pogodan da poslovni sektor može dati adekvatan doprinos održivom razvoju. Ova organizacija demonstrira napredak koji poslovni sektor postiže u upravljanju okolišem i resursima te širi dobru praksu i na taj način daje doprinosu napretku zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Formalnoj ceremoniji osnutka HR PSOR-a uslijedilo je potpisivanje Sporazuma o suradnji kojeg su u lipnju 1996. potpisali predsjednik upravnog vijeća HR PSOR-a i izvršni direktor WBCSD-a.

3.1. Iz Poslovne povelje za održivi razvoj

Poslovna povelja za održivi razvoj Međunarodne trgovinske komore u prvotnoj verziji sastojala se od 16 načela poslovnog upravljanja koja daju doprinos gospodarstva održivom razvoju. Načela nalažu poslovnim liderima da poslovno upravljanje usklade s okolišem te da utvrde programe, planove i procese sukladne okolišu. Programe je nužno ugraditi u cjelokupnu organizaciju te kontinuirano unapređivati kako bi se uskladili s okolišem kada to dozvoljavaju inovacije u tehnologiji i želje potrošača. Zaposlenike treba obrazovati da budu odgovorni prema okolišu, poslovnu djelatnost procijeniti prema okolišu prije no što je pokrenuta, razvijati proizvode i usluge na način da imaju što manje utjecaja na okoliš, savjetovati svoje potrošače o načinu kako upotrebljavati proizvode, planirati i voditi procese vodeći računa o maksimalnom korištenju obnovljivih resursa, te smanjujući utjecaj na okoliš. Potrebno je stalno istraživati kako bi se inovacijama radilo na smanjenju utjecaja na okoliš, mijenjati način proizvodnje kako bi bio što sigurniji za okoliš, širiti načela, upravljati rizicima, dijeliti dobre poslovne prakse, sudjelovati u razvoju javnih politika koje će biti korisne za okoliš, poticati otvorenost i dijalog te stalno procjenjivati utjecaj na okoliš.

Ova Povelja iako usvojena davne 1990. godine, utkana je u temelje novih propisa EU koji potiču kontinuiranu procjenu i inovacije u smislu stalnog smanjenja utjecaja, traženja novih načina i proaktivan pristup koji se ne zadovoljava usklađivanjem sa zakonom već stalno traži bolja rješenja kako bi zaista poslovni sektor dokazao da je propulzivan i da zaslužuje epitet sektora koji svojom inovativnošću i snagom može biti predvodnik pronalasku rješenja za održivi razvoj.

3.2. Iz Deklaracije Poslovnog savjeta za održivi razvoj

Deklaracijom Poslovnog savjeta za održivi razvoj, poslovni vođe preuzeli su odgovornost i prihvatili ključnu ulogu gospodarstva u održivom razvoju. PSOR ovdje prepoznaje ulogu gospodarstva u zdravlju planete te se obvezuje na održivi razvoj. Smatra da zaštita okoliša i gospodarski rast moraju biti povezani, a ne u suprotnosti što je moguće postići suradnjom. Tržište potiče inovacije no mora se paziti da ono daje ispravne signale te stoga ekološki troškovi moraju biti uračunati u cijenu roba i usluga. Zagovara korištenje ekonomskih instrumenata za upravljanje kretanjima na tržištu. Tržište kapitala mora

prihvatiti održivi razvoj na način da prihvati i potiče dugoročna ulaganja i štednju. Govori o odgovornosti prema svim dionicima, a ne samo dioničarima i zaposlenicima. Komunikacija sa svim dionicima pomoći će u razradi vizija, strategija i akcija. Zagovara dugoročna partnerstva i tehnološku suradnju. Smatra da poticanjem poduzetništva mogu prosperirati sve države ali je za to potrebno uskladiti zakone s jasnim pravilima koja se odnose na sve, jasnim i valjanim financijskim i zakonskim sustavima te djelotvornom administracijom. Predviđa dostupnost sve više obnovljivih dobara te da moramo biti spremni na ograničenost resursa i u tom se smjeru obrazovati kako bi se potakle promjene u načinu življenja koje vode ka održivim oblicima potrošnje.

Iako su aktivnosti na osnutku organizacije započele u prvoj polovici 1995. godine, a sporazum sa WBCSD-om potpisan u lipnju 1996. godine, zbog administrativnih pitanja i nedoumica Ugovor o osnivanju HRPSOR-a zaključen je 21. ožujka 1997., upis u registar Trgovačkog suda u Zagrebu obavljen je 16. svibnja 1997., a 11. srpnja 1997. godine održana je 1. sjednica Skupštine osnivača kada je formalno prihvaćen Statut i HR PSOR je počeo postojati. Taj se datum i godina službeno vode kao datum osnutka HR PSOR-a.

HR PSOR je osnovan kao nedobitna ustanova sa svrhom promicanja uravnoteženog gospodarskog razvoja, ekodjelotvornosti i zaštite okoliša u hrvatskom gospodarstvu. U listopadu 1996. godine u Rapcu, održana je radionica strateškog planiranja u kojoj su sudjelovali predstavnici osnivača. Rezultat radionice su preporuke strateških smjernica za razvoj:

- ustrojavanje i osposobljavanje ustanove za učinkovito djelovanje ureda i projekata HR PSOR-a u skladu s interesima hrvatskog gospodarstva
- obrazovanje o ekodjelotvornosti za potrebe posloводства svih razina, stručnjaka u hrvatskom gospodarstvu, studenata na tehnološkim i ekonomskim fakultetima, kao i u stručnim, obrazovnim i vladinim institucijama. U sklopu ovog cilja planirano je stvaranje uvjeta za osnivanje obrazovnog centra HR PSOR-a
- suradnja s vlastima na poboljšanju zakonodavstva i stvaranju gospodarskih poticaja za uvođenje ekodjelotvornosti u hrvatsko gospodarstvo. Kao aktivnost u procesu ostvarenja ovog cilja planirana je suradnja sa stručnim organizacijama u zemlji i inozemstvu koje će pomoći u izradi analiza i preporuka, izrada analize stanja u zakonodavstvu sa stanovišta održivog razvoja na temelju kojih će se izraditi preporuke Vladi RH.

U tim ranim godinama aktivnosti, HR PSOR je organizirao radionice koje su se fokusirale na specifične i detaljno fokusirane probleme koji su mučili pojedine sektore industrije. HR PSOR širi informacije, povezuje ljude, promovira dobru praksu i nove mogućnosti te pruža informacije o regulativi i primjeni iste za potrebe malog i srednjeg poduzetništva. Želi jačati svoju ulogu u predstavljanju poduzeća u održivom razvoju te razvoju dijaloga s tijelima javne vlasti. Potiče se primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzetništvu, potiče se izvještavanje o zaštiti okoliša, ekodjelotvornost i dobra poslovna praksa. Surađuje se na razvoju okolišne regulative te otvaranju produktivnog

dijaloga s regulatorom posebno o ulozi biznisa u postupku prilagodbe okolišnih propisa europskoj praksi. Strateški važne teme iz popisa aktivnosti su: edukacija, suradnja s tijelima javne vlasti i realizacija planiranih projekata koji se temelje na održivom razvoju Hrvatske.

Zanimljivo je da je već u prijedlogu programa iz 1996. godine predložena uspostava nagrade za postignuća u zaštiti okoliša, ali ne kao autorski projekt već kao prateći program nagrada koje se dodjeljuju u inozemstvu. Također su planirani projekti kao što je Centar za eko-savjetovanje, Fond suradnje za ekodjelotvornost, edukacija poslovnog vodstva o održivom razvoju, edukacija o okolišnom standardu ISO 14000 i slično. Planirane su i naklade priručnika i knjiga te redovito glasilo HR PSOR-a koje bi donosilo vijesti o radu članova, a koji bi bio pohranjen na internetu.

U listopadu 1998. godine održan je skup predstavljanja HR PSOR-a na Zagrebačkom velesajmu pod nazivom „Uloga poduzetništva u održivom razvoju“. Tom je prilikom istaknuto da su zahtjevi za zaštitom okoliša koji su pred gospodarstvom sve veći te je potrebno uložiti veće napore u usklađivanje. Odgovor poduzetništva objedinjavanju gospodarskih interesa i potrebe očuvanja okoliša nalazi se u novom pristupu u odnosu na uobičajeno shvaćanje po kojem je okoliš dodatni trošak. HR PSOR svoju ulogu vidi u promicanju boljih rješenja, primjerima uspješnog gospodarstva, osmišljavanju i provedbi praktičnih doprinosa poslovnog svijeta održivom razvoju, poticanju razvoja odnosa prema okolišu.

Biti član HR PSOR-a znači:

- pripadati krugu uglednih predstavnika hrvatskog poduzetništva koji potiču održivi razvoj
- pridružiti se nastojanjima svjetskog poduzetništva za promjenu odnosa prema okolišu
- usvojiti i zastupati razvojna usmjerenja na ekodjelotvorne postupke, rješenja i mjere
- razvijati zajedništvo i suradnju te razmjenjivati znanja i iskustvo
- zastupati zajedničke stavove i interese HR PSOR-a i promicati rezultate rada ustanove.

Od 1999. godine snažnije se potiče izvještavanje prema okolišu te izrada studija slučaja koje će biti objavljene na mrežnim stranicama organizacije ili šire. Ovi naponi su rezultirali da su studije slučaja Lura d.d. (danas Dukat) i Tvornice cementa Koromačno (danas Holcim) objavljene u Zbirci primjera ekodjelotvornosti WBCSD-a.

Početak dvije tisućitih počinje se poticati socijalna odgovornost te su objavljeni prvi nefinancijski izvještaji koji nisu fokusirani samo na okoliš. Tako je Coca-cola HBC izdala prvo hrvatsko korporativno socijalno izvješće 2003. godine.

4. REGIONALNA POSLOVNA PARTNERSTVA

Dvjetisućite godine HR PSOR pokreće seriju regionalnih skupova u suradnju s PSOR-ovima regije. Prvi skup održan je u sklopu Jesenskog Velesajma u Zagrebu 2000. godine, a uslijedili su skupovi 2001. u Budimpešti te 2002. godine u Beču. Cilj ovih regionalnih sastanaka bio je okupiti poslovni sektor i njihove nacionalne i regionalne organizacije koje se bave održivim razvojem kako bi raspravili o ulozi poslovnog sektora u okolišnim i društvenim promjenama i izazovima regije, kako bi razmijenili poglede i iskustva o tome kako uskladiti ekonomske izazove s rastućim društvenim izazovima, ojačali partnerstvo na poticanju održivog razvoja te formulirali jasne i zajedničke ciljeve. Teme skupa bile su: izvještavanje o okolišu, ekodjelotvornost, društveno odgovorno poslovanje (DOP), upravljanje okolišem, mjerenje održivosti, banke i okoliš. Također je u Budimpešti uspostavljena i dodijeljena nagrada za Izvještaj o utjecaju na okoliš (CER). Na skupu u Budimpešti sudjelovala je jaka grupa predstavnika iz Hrvatske te su članovi i predsjednici uprava Plive, Podravke i Lure održali svoja izlaganja o ulozi poduzeća u održivom razvoju.

U Beču je u ime HR PSOR-a govorio predsjednik Upravnog vijeća (UV) HR PSOR-a, koji je istaknuo da je naša regija sve važniji gospodarski faktor u svijetu te je nužno definirati razvojnu strategiju regije koja se mora temeljiti na načelima održivog razvoja. Poduzeća okupljena oko HR PSOR-a vodeći su gospodarstvenici Hrvatske koji su pokazali da se i u najtežim vremenima primjenom ispravne strategije može postići dobar rezultat. Ona su najbolji primjer da se načela održivosti kao integralni dio poslovne strategije isplate. Izrazio je nadu da će se u budućnosti gospodarski i društveni prioriteti određivati uz pomoć argumentirane rasprave te da će filozofija održivog razvoja postati kamen temeljac u promišljanju strategije razvoja zemlje te vodeće načelo ministarstava pri donošenju operativnih odluka. Poslovne strategije moraju se temeljiti na poslovnoj i društvenoj odgovornosti te odgovornosti prema potrošnji resursa.

4.1. Povelja HR PSOR-a

Iduće godine članovi HR PSOR-a usvajaju Povelju HR PSOR-a kojom deklariraju:

- da poduzimaju mjere s ciljem stvaranja političkog, pravnog, gospodarskog i socijalnog okruženja koje potiče i podržava održivi razvoj,
- da vode i podražavaju stalni dijalog o održivom razvoju između predstavnika gospodarstva, vlasti i civilnog društva,
- da predvode poslovni svijet Hrvatske na putu prema održivom razvoju te dijele svoja znanja i iskustvo s drugima,
- da promoviraju stajališta i doprinose poslovnog svijeta održivom razvoju u međunarodnoj suradnji,
- da svojim ostvarenjima i sposobnostima grade ugled HR PSOR-a kao zajedničke ustanove.

Gotovo dvadeset godina rada HR PSOR-a obilježila je organizacija velikog broja radionica, okruglih stolova i skupova različitih formata i tema iz okvira održivog razvoja. U publikaciji HR PSOR-a nabrojano je 50 stručnih radionica i okruglih stolova te još tridesetak javnih skupova, konferencija, skupština i drugih događanja koji su organizirani tijekom godina.

Ipak je drugih deset godina rada HRPSOR-a obilježeno ne toliko organizacijom promotivnih skupova koji su slali poruku važnosti održivog razvoja, već realizacijom projekata koji su pružali alate za konkretniju primjenu održivog razvoja u praksi. Drugih deset godina obilježila je realizacija projekata kao što su Indeks DOP-a, konferencije o DOP-u, uspostava glasila Gospodarstvo i održivost, rad na projektima financiranim od strane EU fondova koji su pomogli osnutak Nacionalne mreže za DOP, kreiranje edukativnih tematskih modula o DOP-u i OR-u za gospodarstvo, kroz rad Nacionalne mreže inicirana je izrada Nacionalne strategije DOP-a te je za ove aktivnosti pribavljena podrška najviših razina vlasti u RH.

Nakon objave G3 smjernica GRI-a, HR PSOR od 2008. godine poduzećima koja izvještavaju o održivosti izdaje verifikaciju sukladnosti sa zahtjevima smjernica. HR PSOR 2009. godine postaje članom CSR Europe što otvara nove značajne mogućnosti suradnje i razmjene dobre prakse sa vodećom poslovnom organizacijom za DOP u Europi kao što je dodjela Europske nagrade za DOP u Hrvatskoj 2013. godine. Također, odlaskom UNDP-ja, HR PSOR dvije godine (2009-2011) mentorira rad tajništva Global Compact Hrvatske što je ovoj mreži omogućilo pozicioniranje u hrvatskom gospodarstvu.

5. IZBOR AKTIVNOSTI HR PSOR-a

5.1. Obljetnice HR PSOR-a

Za promociju organizacije iznimno su značajne proslave obljetnica.

5.1.1. Peta obljetnica HR PSOR-a

Peta obljetnica održana je 12. srpnja 2002. godine. Tom je prilikom Zagreb posjetio predsjednik WBCSD-a, Bjorn Stigson, a na skupu je uz ostale govorio izaslanik predsjednika RH.

Björn Stigson je izrazio bojazan da globalni sustav upravljanja ne funkcionira te da nije u stanju preusmjeriti svijet prema održivom razvoju. Prepoznaje promjene u razini suradnje koju postižu predstavnici triju sektora na promišljanju razvoja što se osjeća u globalnim institucijama i konferencijama. Razmatra ulogu tehnološkog razvoja u održivosti te zaključuje da on predstavlja izvor veće učinkovitosti a ne uzrok okolišnih problema. Istaknuo je da se tehnološki napredak ne razumije i ne cijeni dajući primjere GMO-a i nuklearne energije. Smatra da poslovni sektor mora tijesno sudjelovati u debati o omjeru dobiti i rizika od novih tehnologija. Objasnio je koristi koje resursna djelotvornost nosi poslovnom sektoru. Smatra da poduzeća trebaju inovirati kako bi povećala kvalitetu življenja dok vlade i civilni sektor trebaju dati svoj doprinos održivom razvoju.

Ravnateljica HR PSOR-a zaključila je da je zbog potpunog izostanka ekonomskih i političko-programskih poticaja gospodarstvo u velikom mjeri ravnodušno prema održivom razvoju. Ostvarenje misije HR PSOR-a podrazumijeva izravne doprinose članova kroz poslovne aktivnosti, ali i razvoj uloge gospodarstva u održivom razvoju te suradnju s dionicima u tom procesu. Jedna od stalnih tema HR PSOR-a je otpad te je krajem 2001. godine pokrenuta kampanja za promjenu obračuna odvoza komunalnog otpada u gradu Zagrebu ukazujući na činjenicu da se neće raditi na znatnijem smanjenju količina otpada u gospodarstvu dok se odvoz plaća prema površini poslovnog prostora a ne prema količini. Kampanja je uspjela te je komunalno poduzeće započelo s ugovaranjem odvoza otpada prema količini. Poticaj za gospodarstvo u vidu financijske uštede je očit jer se nekima trošak deseterostruko smanjio.

5.1.2. Deseta obljetnica

Deseta obljetnica predstavila je revidiranu misiju i viziju HR PSOR-a te tekuće projekte. Na svečanosti upriličenoj u Vijećnici grada Zagreba sudjelovao je Björn Stigson te najviše vodstvo HR PSOR-a.

Predstavljena je nova vizija: razvijena i moderna Hrvatska u kojoj odgovoran i uspješan poslovni svijet dogovorno i suradnjom sa svim zainteresiranim stranama pridonosi poželjnim promjenama u društvu, ekonomiji i okolišu tako da i buduće generacije imaju jednake mogućnosti zadovoljavanja svojih potreba;

te nova misija: (1) Jačati svijest o važnosti novog pristupa uobičajenom izražavanju poslovnih rezultata koji u kontekstu postizanja održivog razvoja uključuje i uspjeh društvene zajednice i svih zainteresiranih sudionika, (2) Razmjenjivati dobra iskustva i isticati pozitivne primjere u okviru cijelog poslovnog sektora, (3) Zagovarati dijalog između svih zainteresiranih sudionika i poticati nova partnerstva u svrhu postizanja veće konkurentnosti i stvaranja inovacija, (4) Podržavati politike i usmjerenja koja pridonose novim održivim oblicima ponašanja i djelovanja u svim segmentima društva, (5) Pridonosi uspostavljanju poštenog i slobodnog tržišnog natjecanja, te transparentnog i odgovornog djelovanja svih njegovih sudionika.

Predstavljani su tekući projekti: prevođenje tada novih G3 smjernica za izvještavanje o održivosti Globalne inicijative za izvještavanje (GRI), ciklus tematskih seminara koji pokrivaju pet različitih tema iz područja društvene odgovornosti i održivog razvoja namijenjenih gospodarstvu, medijima i drugim dionicima, razvoj Indeksa DOP-a te projekt izrade Priručnika o znakovima na ambalaži.

5.1.3. Petnaesta obljetnica

Održana također u Vijećnici grada Zagreba poslužila je i kao svečana prilika za dodjelu nagrada Indeksa DOP-a nakon čega je Indeks započeo dodjelu nagrada u sklopu tada već redovnih godišnjih konferencija o DOP-u. Nagrade su ovom prilikom uručili ministri iz Vlade RH, predstavnici Sabora RH te drugi visoki uzvanici.

5.2. Indeks DOP-a

Grupa stručnjaka angažirana na projektu HR PSOR-a uz pomoć donacije AED-a (Akademije za razvoj obrazovanja) započela je 2006. godine rad na metodologiji Indeksa DOP-a koji je trajao dvije godine. U tom periodu izrađen je popis pokazatelja, sustav bodovanja i mrežna aplikacija. Indeks DOP-a je startao 2008. godine kao zajednički projekt HR PSOR-a i HGK te je od tada proveden sedam puta koliko je puta dodijeljena nagrada Indeksa DOP-a. Cilj Indeksa DOP-a jest omogućiti transparentni uvid u primjenu dobrovoljnih praksi društveno odgovornog poslovanja najuspješnijih malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća. Indeks DOP-a je metodologija kojoj je cilj omogućiti poduzećima procjenu DOP praksi te njihovu usporedbu s drugim poduzećima. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Rađena je po uzoru na slične metodologije kao što su Dow Jones Sustainability i BITC CR Index. Ispunjavanje upitnika je dobrovoljno, a upitnik je dostupan svim poduzećima koja su u godini za koju se natječu pozitivno poslovala. Dodjeljuju se nagrade za najbolje malo, srednje, veliko i javno poduzeće, nagrada za najveći napredak, te sektorske nagrade u području zaštite okoliša, radne okoline i ulaganja u zajednicu.

5.3. Publikacije

Od dvije tisućite godine HR PSOR je u suradnji sa članom, Privrednim vjesnikom objavljivao godišnji specijalni prilog naslovljen *Održivi razvoj*. U ovoj publikaciji sukus je godišnjih događanja HR PSOR-a, glavne teme i događaji na svjetskom planu te odabir primjera dobre prakse i aktivnosti članova HR PSOR-a. Publikacija je tiskana šest godina, a promjenom vlasništva nad Privrednim vjesnikom se ugasila. Nakon toga, ured HR PSOR-a uvodi vlastito kvartalno glasilo *Gospodarstvo i održivost (GiO)* koje izlazi već jedanaestu godinu te je objavljeno 43 broja. Pregled sadržaja GiO odražava sva događanja i aktivnosti HR PSOR-a kroz posljednje desetljeće i predstavlja izvor informacija o temama i aktivnostima organizacije i njezinih članova.

Publikacije koje treba izdvojiti su prijevodi G2, G3, i G4 Smjernica za izvještavanje o održivosti GRI-a koje je HR PSOR preveo, a G3 tiskao u više od 1000 primjeraka. Prijevod smjernica na hrvatski jezik značajan je poticaj izvještavanju o održivosti hrvatskih poduzeća. Objava je popraćena velikim brojem treninga, predavanja i radionica na temu izrade izvješća o održivosti koje je HR PSOR proveo u zadnjem desetljeću. Prevedene su i neke publikacije WBCSD-a: *Poslovni svijet u održivom razvoju* i *Poslovanje u svijetu voda*.

U posljednjih pet godina rada HR PSOR-a objavljeno je tri različite publikacije koje sadrže studije slučajeva i primjere dobre prakse. Prva, Zbirka studija slučajeva objavljena je u sklopu projekta Razvoja nacionalne mreže za DOP koji je financiran iz CIP programa EU, predvodio ga je HR PSOR, a proveo zajedno sa sedam partnerskih organizacija u Hrvatskoj. Zbirka sadrži 20 slučajeva koje su pisali studenti Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.

Nakon nje uslijedila je Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za DOP koju je 2013. godine dodijelio HR PSOR u suradnji sa CSR Europe i partnerima iz 29 zemalja Europe, također projekt financiran od strane EU. Posljednja publikacija, Zbornik radova 6. Konferencije o DOP-u objavljena je 2014. godine i sadrži radove koji su prezentirani na stručno-znanstvenoj konferenciji o DOP-u.

Iako je u proteklih desetak godina objavljen još velik broj publikacija koje nije moguće sve nabrojati, važno je spomenuti najznačajniju, a to je Leksikon održivog razvoja, pojmovnik koji sadrži 414 pojmova iz svih tematskih područja održivog razvoja. Tiskan je sredstvima EU u nakladi od 1000 primjeraka.

5.4. Projekti EU

Uz Leksikon i Zbirku studija slučajeva dvogodišnji projekt uspostave Nacionalne mreže za DOP (2010-2012) koji je financiran iz fondova EU omogućio je aktivnosti na uspostavi Nacionalne mreže za DOP koja okuplja 15 organizacija i institucija oko tema DOP-a a kojom predsjedava Ministarstvo gospodarstva. Mreža je sastavila Strateške smjernice za DOP RH koje su poslužile kao podloga pri izradi prijedloga Strategije DOP-a. Projekt je podržao dvogodišnji proces dodjele Indeksa DOP-a, i uspostavu godišnjih Konferencija o DOP-u koje su uz pomoć projekta organizirane dva puta, a nakon toga postale tradicionalne i godišnje. Projekt je podržao izradu obrazovnih modula za DOP. Kreirano je 5 tematskih modula kojih je u dvije godine održano 10, ukupno je na seminarima sudjelovalo 212 predstavnika iz 154 poduzeća. Iduće godine HR PSOR je predvođen CSR Europe u suradnji s organizacijama iz 29 zemalja Europe proveo i dodijelio Europsku nagradu za DOP.

5.5. Konferencije

Najvidljivija i najznačajnija aktivnost HR PSOR-a uz Indeks DOP-a organizacija je spomenutih konferencija o DOP-u, ovaj rad pisan je za sedmu takvu. S početnih plenarnih, konferencije su prerasle u stručno-znanstvene, okupljaju veliki broj stručnjaka iz ovog područja, predstavljaju jedinstveni događaj tog tipa u Hrvatskoj i usprkos uvođenja kotizacije okupljaju preko 150 sudionika.

5.6. Podrška javnog sektora aktivnostima HR PSOR-a

Iako se ne može pohvaliti snažnim utjecajem na procese izrade javnih politika, HR PSOR je kroz godine dobio značajnu podršku javnog sektora. Članstvo u povjerenstvima i radnim skupinama koje izrađuju strategije i akcijske planove je gotovo uobičajena, a posljednju strategiju, onu društveno odgovornog poslovanja potpisuje HR PSOR. Pet godina rada HR PSOR je uživao bezrezervnu podršku predsjednika RH koji je u pet godina sudjelovao na četiri Konferencije o DOP-u, a očekujemo da će se ova dobra praksa nastaviti i dalje.

6. ZAKLJUČAK

Revizija aktivnosti i tema kojima se kroz dvadeset godina bavio HR PSOR daje mogućnost pregleda i sumiranja dostignuća, postignutih promjena, ali i neuspjeha na području primjene održivog razvoja u Hrvatskoj.

Rane godine rada HR PSOR-a koje su ujedno i godine kada održivi razvoj, neposredno nakon Samita o Zemlji bilježi uzlet, godine su kada se izražava puno nade da smo konačno na pravom putu prema OR-u. Promiče se ekodjelotvornost kao odgovor gospodarstva na zahtjeve održivog razvoja. Vjeruje se u institucionalne promjene kao što su korekcija BDP-a, promjena porezne politike s oporezivanja zapošljavanja na oporezivanje resursa te uvođenje tržišnih mehanizama za održivi razvoj. To su ujedno godine kada bilježimo vrlo hrabro deklariranje preuzimanja odgovornosti za održivi razvoj od strane gospodarstva.

Teme koje su i u kasnijem periodu na dnevnom redu kao i u prvim danima HR PSOR-a su međusektorska suradnja i uloga organizacije u zastupanju interesa gospodarstva u pregovorima s vladama koji do danas nisu dali prevelike rezultate. Još uvijek je aktualno obrazovanje, izvještavanje (nekad o okolišu, danas o održivosti) te dobra poslovna praksa.

Za razliku od nekadašnjeg alata za OR – ekodjelotvornosti, danas govorimo i propagiramo primjenu društveno odgovornog poslovanja (DOP) koje kao i ekodjelotvornost zastupa odgovornost prema okolišu i potrošnji resursa, no istovremeno sadržavajući društvene teme i odgovornosti.

Zadovoljni smo što možemo konstatirati da su mnoge ideje, prezentirane kao dio vizije u ranim godinama danas realizirane te smo osmislili obrazovne module, nagrađivanje najboljih, publiciramo priručnike i knjige, a uspostavljeno je i glasilo organizacije i njenih članova.

Istovremeno, izostale su očekivane institucionalne promjene. Kako u Hrvatskoj tako i u Europi primjena OR-a je samo nešto manje deklarativna nego što je to bila prije dvadeset godina, strategije i politike usprkos očekivanjima ni danas se ne temelje na načelima održivosti. Možemo stoga zaključiti da je propuštena prilika da nakon Samita o Zemlji razvoj gospodarstva krene u smjeru održivog razvoja.

Usprkos izostanku razvoja javnih politika, HR PSOR je sumarno dao nezamjenjiv doprinos promociji DOP-a i OR-a u Hrvatskoj koji su rezultirali jačanjem kapaciteta za primjenu ovih tema u gospodarstvu što svjedoči veliki broj primjera dobre prakse, mnogi od kojih su publicirani u zbirkama HR PSOR-a.

REFERENCE

- Bačun, D. (2009) *Priručnik o znakovima na ambalaži*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR
- Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2010) *Leksikon održivog razvoja*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR
- Gavranović, A. (ur.) (2000-2005) *Održivi razvoj*. Specijalne publikacije. Zagreb: Privredni vjesnik.
- Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) (2006) *Smjernice za izvještavanje o održivosti. G3*. Zagreb: HR PSOR
- ICC (1994) *Poslovna povelja za održivi razvoj* [on line]. Dostupno na: <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/environment-and-energy/icc-business-charter-for-sustainable-development/> [21. srpnja, 2015.]
- Matešić, M., Pavlović, A. i Turkalj, D. (2007) *Deset godina Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj*. Zagreb: HR PSOR
- Matešić, M. (ur.) (2013) *Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za DOP 2013. godine*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR.
- Matešić, M. (ur.) (2014) *Zbornik radova – 6. nacionalna konferencija o DOP-u*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR
- Omazić, M. A. (2010) *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR
- PSOR (1994) *Deklaracija poslovnog savjeta za održivi razvoj*. Arhiva HR PSOR-a
- Program rada HR PSOR-a 1996. godine (1996) Arhiva HR PSOR-a.
- Schmidheiny, S. i BCSD (1994) *Novim smjerom: Globalni poslovni pristup razvoju i okolišu*. Prvo izdanje. Zagreb: Društvo za unapređenje kvalitete življenja
- Šimunić, Lj. (ur.) (2009) *Gospodarstvo i održivost*. Uvez: Prvih dvadeset brojeva. Zagreb: HR PSOR.
- Ujaković, V. (ur.) (1996) *Hrvatska i održivi razvoj*. Ekonomija/Economics. 2 (2). Zagreb: Rifin
- WBCSD (2001) *Poslovni svijet u održivom razvoju*. Zagreb: HR PSOR
- WBCSD (2008) *Poslovanje u svijetu voda*. Zagreb: HR PSOR

PROJEKT REVITALIZACIJE SVJETIONIČARSKIH ZGRADA

HISTORIC LIGHTHOUSES RENEWAL PROJECT

Darko Meštrović

Plovput d.o.o., Obala Lazareta 1, 21000 Split, plovput@plovput.hr

SAŽETAK

Plovput d.o.o. je trgovačko društvo u stopostotnom vlasništvu Republike Hrvatske čija je temeljna djelatnost sigurnost plovidbe i zaštite života na moru. Društveno odgovorno poslovanje temelji se na strateškom upravljanju Društvom koje je definirano sljedećim dokumentima: Strategiji razvoja Plovputa d.o.o. 2014. - 2018., godišnjim planovima poslovanja, Antikorupcijskom programu, Kodeksu korporativnog upravljanja, Strategiji upravljanja rizicima, ISO Sustavu upravljanja kvalitetom, kao i drugim poslovnim dokumentima.

Projekt revitalizacije svjetioničarskih zgrada kao važan segment odgovornog poslovanja Društva očituje se kroz sljedeće tri komponente: društvenu, ekonomsku i ekološku.

Društvena komponenta projekta očituje se u zaštiti 48 svjetioničarskih zgrada, najznačajnijih objekata sigurnosti plovidbe, koje spadaju pod vrijednu kulturno-spomeničku baštinu Republike Hrvatske. Zgrade su sagrađene u razdoblju od 1818. do 1899. godine, a obnavljaju se sukladno općim smjericama Ministarstva kulture i posebnim uvjetima nadležnih konzervatorskih odjela. Od 48 svjetionika koji su u potpunosti automatizirani, na njih 17 zadržana je svjetioničarska posada.

Ekonomska komponenta poslovanja potvrđuje se u korištenju svjetioničarskih zgrada u turističke svrhe. Prihod ostvaren na ovaj način reinvestira se u održavanje povijesnih svjetioničarskih zgrada, čime se izravno stvara dodana vrijednost. Jedinstvenost ponude smještaja u svjetioničarskim zgradama ujedno obogaćuje sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske.

Ekološka komponenta ovog projekta očituje se u korištenju obnovljivih izvora energije (solarni moduli za proizvodnju električne energije i grijanje vode i vjetrogeneratori), održavanjem svjetioničarskih zgrada korištenjem ekološki prihvatljivih materijala (izmjena salonitnih krovova zgrada novim pokrovom od glinenog crijepa) te ugradnjom bioloških septičkih jama.

Dugogodišnjim radom na revitalizaciji svjetioničarskih zgrada, Plovput ih je sačuvao od propadanja, istovremeno koristeći iste u funkciji svoje primarne misije vezane za sigurnost plovidbe na moru, sigurnost života i imovine na istočnoj obali Jadrana.

Ključne riječi: Plovput d.o.o., svjetioničarske zgrade, društvena odgovornost, razvoj, turizam.

ABSTRACT

Plovput LLC is a 100% owned by the Republic of Croatia. Its core business is related to safety of navigation and life protection at sea. Socially responsible management is engulfed in company's strategic management based on these documents: Plovput Development Strategy for 2014 – 2018, annual business plans, Anti-corruption program, Corporate code of conduct, Risk management strategy, ISO Quality Management System and other business documents.

Historic lighthouses renewal project takes an important place in company's responsible work in three aspects: social, economic and ecologic.

The social aspect is reflected in the protection of 48 historic lighthouse buildings, the most important aids to navigation. They were all built from 1818 to 1899 and thus make part of Croatian cultural heritage. They had to be renewed according to the general outlines of the Ministry of Culture and particular conditions of the local Conservation Departments. All 48 lighthouses are fully automated, but 17 of them are still maintained by lighthouse keepers.

The economic aspect is corroborated by use of historic lighthouses for accommodation purposes. The venue obtained from tourists is

used for maintenance of these historic buildings, directly creating added value. This unique accommodation offer helps in making the Republic of Croatia a highly desirable country for tourists.

The ecological aspect of this project is substantiated through the use of renewable energy sources (solar modules for power and hot water production; wind generators), maintenance of lighthouses by applying ecologic materials (roofs made from asbestosplates were exchanged for classic clay roofing tiles) and construction of biological septic tanks.

Plovput's long term work on lighthouse building renewal is preserving them from decay, while keeping them active, fulfilling company's primary mission related to safety at sea and life and property protection in the Eastern Adriatic.

Key words: Plovput LLC, lighthouse buildings, social, economic and ecologic responsibility, development, tourism.

1. PLOVPUT d.o.o.

Plovput d.o.o (Društvo) je trgovačko društvo u kojem Republika Hrvatska ima sto-postotno vlasništvo. Temeljna djelatnost Društva vezana je za sigurnost plovidbe i zaštitu života na moru.

Opći ciljevi Društva (Plovput d.o.o., *Strategija razvoja Plovputa, 2014.*) su:

- stalno unaprjeđenje razine sigurnosti plovidbe na moru;
- uređenje svjetioničarskih zgrada;
- racionalizacija poslovanja Društva;
- povećanje ugleda Društva;
- poboljšanje odnosa s korisnicima usluga;
- stalna briga o pravima, potrebama i razvoju radnika.

Tijekom godina mijenjao se pravni oblik i organizacijski ustroj, kao i sjedište institucije. Tako je Uredbom Vlade Republike Hrvatske 1992. godine osnovana tvrtka „Plovput“ p.o. Split koja je preuzela sva sredstva, prava i obveze kao i radnike bivše „Ustanove za održavanje pomorskih plovni putova“ koja je osnovana 1962. godine, a koja su se nalazila na teritoriju Republike Hrvatske. Radi zaštite ljudskih života i sigurnosti plovidbe u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnom moru Republike Hrvatske, Sabor je 1997. godine donio *Zakon o Plovputu, Split* (Narodne novine, 73/1997)

Temeljna djelatnost Društva definirana je *Pomorskim zakonikom* i *Zakonom o Plovputu, Split*, a vezana je za sigurnost plovidbe morem i, kao takva, od posebnog je interesa za Republiku Hrvatsku. Nadzor nad provođenjem temeljne djelatnosti obavlja ministarstvo nadležno za pomorstvo. Ustroj Društva osigurava kontinuitet zakonskog i učinkovitog ostvarivanja javnih ovlasti na plovničkim putovima u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnom moru Republike Hrvatske:

- održavanje i uređenje plovni putova;
- postavljanje objekata sigurnosti plovidbe i osiguranje njihovoga pravilnog rada;
- obavljanje poslova radijske službe (ORP Split, ORP Rijeka, ORP Dubrovnik);
- obavljanje istraživanja i projektiranja radi obavljanja poslova iz vlastite djelatnosti.

Sukladno prioritetu lučkih kapetanija vezano za osiguranje plovidbe na moru te prioritetima određenim u organizacijskim jedinicama Društva, tehničkim kapacitetima i financijskim sredstvima, Plovput d.o.o. svake godine pristupa provođenju sljedećih aktivnosti: izgradnji (postavljanju) novih objekata pomorske signalizacije; zamjeni dotrajalih objekata pomorske signalizacije u vlasništvu Društva; rekonstrukciji dotrajalih objekata pomorske signalizacije u vlasništvu Društva; kao i radove za treće osobe koji su vezani za radove iz temeljne djelatnosti, sve s ciljem podizanja razine sigurnosti plovidbe na moru.

Osim što svoje poslove obavlja sukladno pozitivnim propisima Republike Hrvatske, Društvo je iste također uskladilo s preporukama i visokim standardima Međunarodnog udruženja svjetioničarskih službi (IALA – *International Association of Lighthouse Authorities*) čiji je Plovput član u ime Republike Hrvatske.

Posebni su ciljevi trgovačkog društva Plovput d.o.o. (Plovput d.o.o., *Strategija razvoja Plovputa, 2014.*) s ciljem postizanja optimalnih poslovnih rezultata:

- kontinuirano uređenje plovnih putova, održavanje objekata pomorske signalizacije i radijske opreme; postavljanje novih objekata pomorske signalizacije i uspostavljanje novih kота za pomorsku radijsku službu; uvođenje novih tehnologija u pomorsku signalizaciju i pomorsku radijsku službu; poboljšanje suradnje s Nacionalnom središnjicom i pod središnjicama za usklađivanje traganja i spašavanja na moru, lučkim kapetanijama, Pomorskim meteorološkim centrom, Hrvatskom ratnom mornaricom, pomorskom policijom, Hrvatskim registrom brodova, ..., s ciljem optimalnog obavljanja poslova sigurnosti na moru; kontinuirana suradnja sa Službom nadzora i upravljanja pomorskim prometom;
- uređenje svjetioničarskih zgrada kroz Program gospodarenja pomorskim svjetionicima;
- kontinuirana provedba mjera Vlade Republike Hrvatske na racionalizaciji poslovanja Društva; optimizacija poslovanja sukladno zakonskim obvezama i potrebama Društva.
- savjesno i odgovorno ispunjavanje obveza prema korisnicima usluga, ostalim poslovnim partnerima, vlasniku i radnicima Društva; poštivanje zakonskih propisa i obavljanje poslova na odgovoran i profesionalan način; stalno unaprjeđenje usvojenog Sustava upravljanja kvalitetom (od 2002. godine), te poduzimanje zaštitnih i popravnih radnji;
- stavljanje u ravnopravan položaj svih korisnika usluga; uvažavanje zahtjeva korisnika usluga uz uvođenje novih usluga; kontinuirano informiranje korisnika usluga putem mrežne stranice Društva i službenika za informiranje;
- dosljedna primjena pravnih akata kojima se definiraju prava i obveze radnika; poticanje razvoja organizacijske okoline i jačanje međuljudskih odnosa; poticanje timskog rada; dodatno školovanje, pohađanje seminara i specijalizirana obuka radnika.

2. UREĐENJE SVJETIONIČARSKIH ZGRADA KROZ PROGRAM GOSPODARENJA POMORSKIM SVJETIONICIMA

Svjetionici su najveći i najznačajniji objekti sigurnosti plovidbe koji omogućuju sigurnu dnevnu i noćnu plovidbu određenim morskim područjem. Sastoje se od kamenih zdanja s uočljivom svjetioničkom kulom. Uglavnom su opremljeni glavnim i rezervnim svjetlom, a domet glavnog svjetla je do 30 nautičkih milja. Neki svjetionici su opremljeni radarskim farovima (Racon) i/ili sustavom za maglu (detektorom magle i sirenom za maglu). Svi pomorski svjetionici su automatizirani i nadzirani putem *Sustava*

daljinskog nadzora. Postupnom automatizacijom svjetala na svjetionicima stvoreni su preduvjeti za funkcioniranje pojedinog dijela svjetionika bez posade. Stoga su odlukom Uprave povučene svjetioničarske posade s većeg dijela svjetionika. Racionalizacijom svjetioničarske službe i prestankom života u svjetioničarskim zgradama, uslijed znatnog utjecaja blizine mora, zgrade su počele brzo propadati pa se pokazala potreba za iznalaženjem učinkovitog rješenja koje bi dovelo do njihove revitalizacije, istodobno vodeći računa o očuvanju okoliša. Svjetioničarske zgrade je potrebno zaštititi kako bi se spriječilo njihovo propadanje. Društvo kontinuirano brine o očuvanju svjetioničarskih zgrada kao vrijednog pomorskog povijesnog naslijeđa Republike Hrvatske. Upravljanje ovim nacionalnim resursima vrlo je zahtjevno i iziskuje višekriterijski i muti discipliniran pristup.

Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj u rujnu 2009. godine donijela „*Odluku o upravljanju i korištenju svjetioničarskih zgrada*“ kojom daje prethodnu suglasnost na „*Program upravljanja svjetioničarskim zgradama*“ te ovlašćuje trgovačko društvo Plovput d.o.o. Split da u turističke svrhe koristi svjetioničarske zgrade u kojima nema potrebe za stalnim svjetioničarskim posadama. Ovim dokumentima Društvo je dana suglasnost sklapanja „*Ugovora o zakupu prostora u svjetioničarskoj zgradi*“ i „*Ugovora o sanaciji i zakupu prostora u svjetioničarskoj zgradi*“, odabirom zakupoprimca. Sukladno transparentnoj proceduri, temeljem javnog natječaja, Društvo daje odabrane zgrade u zakup na vrijeme od pet ili deset godina. Zakupoprimac ima obvezu obnove, a sukladno projektno-tehničkoj dokumentaciji odobrenoj od konzervatorskog odjela i permanentnom nadzoru od strane stručnjaka Plovputa, obnova se vrši na temelju Općih smjernica sanacije svjetioničarskih zgrada Ministarstva kulture iz prosinca 2009. godine. Sklopljeno je, temeljem javnog natječaja, ukupno 13 ugovora sa zakupoprimcima, na razdoblje od pet ili deset godina. Međutim, za vrijeme korištenja svjetioničarske zgrade od strane zakupoprimca postoje strogi kriteriji za korištenje samog objekta. Mora se strogo voditi računa o primarnoj funkciji objekta u smislu sigurnosti plovidbe.

Zbog iznimnog značaja pomorskih svjetionika za sigurnost plovidbe na moru, a na temelju strategije razvoja svjetioničarske službe, na 17 pučinskih svjetionika zadržana je svjetioničarska posada i obavlja se svjetioničarska služba.

3. DRUŠTVENA KOMPONENTA

Republika Hrvatska baštini skoro dva stoljeća organizirane svjetioničarske službe na hrvatskom dijelu Jadrana, koja je započela 1818. godine. Davanjem suglasnosti Vlade na Program gospodarenja iz 2009. godine, korištenje i upravljanje svjetioničarskim zgradama u turističke svrhe pojavila se nova mogućnost koja ima za cilj osiguranje sredstava koja će se namjenski koristiti za revitalizaciju zgrada. Društvena komponenta projekta vidljiva je u revitalizaciji i zaštiti svjetioničarskih zgrada koje kao značajni objekti sigurnosti plovidbe spadaju pod vrijednu kulturno-spomeničku baštinu Republike Hrvatske. Zgrade su sagrađene u razdoblju od 1818. do 1899. godine, a obnavljaju se sukladno općim smjernicama Ministarstva kulture i posebnim uvjetima nadležnih konzervatorskih odjela.



Slika 1. Svjetionici istočne obale hrvatskog mora. (Izvor: www.plovput.hr)

Svjetionici su najveći i najznačajniji objekti pomorske signalizacije koji omogućuju sigurnu dnevnu i noćnu plovidbu određenim morskim područjem. Od sjevera Jadrana prema jugu nalaze se svjetionici: Savudrija (na rtu Savudrija), Zub (između Novigrada i Poreča), Sv. Ivan na Pučini (otočić pred Rovinjem), Pinida (otok Veli Brijun), Verudica (Pula), Porer (hrid pored Premanture), Marlera (između Medulina i Ližnjana), Crna Punta (kraj Rabca), Mlaka (Rijeka), Susak (otok Susak), Vnetak (otok Unije), Zaglav (otočić na sredini zapadne strane otoka Cresa), Prestenice (otok Cres), Oštro-Kraljevica (Oštri rat), Voščica (sjever otoka Krka), Negrit (južna strana otoka Krka), Stražica (otok Prvić), Trstenik (istoimeni otočić), Grujica (istoimeni otočić), Veli rat (Dugi otok), Vir (otok Vir), Tri sestre (Rivanj), Oštri rat (Punta mika), Sestrice Tajer (Kornati), Babac (istoimeni otočić), Prišnjak (otočić kod Murtera), Jadrija (Šibenik), Blitvenica (istoimeni otočić), Mulo (hrid kod šibenske Rogoznice), Murvica (istoimeni otočić), Ražanj (na otoku Braču), Pokonji dol (istoimeni otočić kod Hvara), Stončica (otok Vis), Host (istoimeni otočić na ulazu u luku Vis), Sv. Petar (Makarska), Sv. Nikola (Pučišća na otoku Braču), Sućuraj (otok Hvar), Lovište (Pelješac), Pločica (istoimeni otočić kraj otoka Korčula), Sušac (istoimeni otočić), Palagruža (istoimeni otočić), Struga (otok Lastovo), Glavat (istoimeni otočić u Lastovskom kanalu), Sestrice Korčula (istočno od Korčule), Olipa (istoimeni otočić u Elafitima), Donji rt (Slano), Daksa (istoimeni otočić na ulazu u luku

Gruž), Grebeni (istoimena hrid kod Dubrovnika) i Sv. Andrija (istoimeni otočić). Svaki od svjetionika i njegovo okruženje predstavlja cjelinu za sebe, kako je vidljivo iz slike 1.

Projekt revitalizacije Društvo provodi u dvije odvojene planirane aktivnosti. Prva je bila aktivnost odabira svjetioničarskih zgrada, u sklopu čijih su slobodnih kapaciteta planirane turističke usluge i time su djelomično osigurana sredstva potrebna za održavanje istih. Druga se aktivnost odnosi na primarnu sanaciju krovšta i zatvora na lokacijama, planiranom dinamikom koja prati postavljanje osnove za širenje na turističkom tržištu. Društvena komponenta očituje se kroz model ponovnog korištenja napuštenih prostora svjetioničarskih zgrada za turističku namjenu, čime se osigurala zaštita od njihovog potpunog propadanja. Bitno je naglasiti kako se pri uključivanju svjetioničarskih zgrada u turističku ponudu povelala osobita pažnja kako turistička ponuda ne bi umanjila primarnu svrhu svjetionika kao objekata sigurnosti plovidbe. Samim tim što je Društvo revitaliziralo odabrane svjetioničarske zgrade u turističke svrhe doprinijelo je pozicioniranju hrvatskog turizma u odnosu na turističke destinacije u drugim europskim državama i šire.

4. EKONOMSKA KOMPONENTA

Ključ ekonomske komponente projekta je da se prihod, ostvaren turističkom ponudom u okvirima odgovornog upravljanja, reinvestira u održavanje svjetioničarskih zgrada. Uz navedeno, jedinstvenost ponude smještaja u svjetioničarskim zgradama zasigurno obogaćuje sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske. Vrijeme povrata uloženi sredstava može se odrediti za svaku svjetioničarsku zgradu. Početna stručna procjena stanja objekata na terenu je pokazala kako je za 31 svjetioničarsku zgradu potrebno izvršiti sanaciju većeg obima. Stoga je za svaku svjetioničarsku zgradu pripremljena zasebna projektna dokumentacija koja uključuje Idejni projekt i Glavni projekt, a za koju je područni konzervatorski odjel dao svoju suglasnost.

Tablica 1. Nazivi svjetioničarskih zgrada koje je obnovio Plovput d.o.o.

Br.	Nazivi svjetioničarskih zgrada koje je obnovio Plovput d.o.o.
	SAVUDRIJA
	SVETI IVAN NA PUČINI
	PORER
	VELI RAT
	TAJER
	PRIŠNJAK
	SVETI PETAR
	SUŠAC
	PALAGRUŽA
	STRUGA
	PLOČICA

SVETI ANDRIJA
HOST
GREBENI
GLAVAT
VELI RAT (DUGI OTOK)
BABAC (ISTOIMENI OTOČIĆ)
BLITVENICA (ISTOIMENI OTOČIĆ)
MLAKA (RIJEKA)
SUSAK (OTOK SUSAK)
ZAGLAV (OTOČIĆ SA ZAPADNE STRANE CRESA)
STRAŽICA (OTOK PRVIĆ)
GRUJICA (ISTOIMENI OTOČIĆ)
JADRIJA (ŠIBENIK)
MURVICA (ISTOIMENI OTOČIĆ)
RAŽANJ (NA OTOKU BRAČU)

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

Tablica 2. Nazivi svjetioničarskih zgrada koje su obnovili zakupoprимci.

Br.	Nazivi svjetioničarskih zgrada koje su obnovili zakupoprимci
	MARLERA
	VERUDICA
	VOŠĆICA
	TRI SESTRICE RIVANJSKE
	POKONJI DOL
	VIR
	SUĆURAJ
	SESTRICA VELA - KORČULA
	CRNA PUNTA
	OLIPA
	ZUB

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

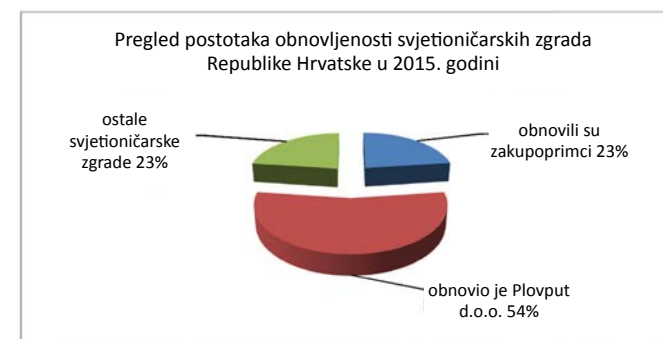
Od 48 svjetioničarskih zgrada Društvo i zakupoprимci obnovili su ukupno 37 svjetioničarskih zgrada, što predstavlja 77 posto. Od toga je Društvo obnovilo 26 svjetioničarskih zgrada, čiji nazivi su dani u tablici 1., a što predstavlja 54 posto. Zakupoprимci su obnovili 11 svjetioničarskih zgrada, čiji nazivi su dani u tablici 2., a što predstavlja 23 posto. Nazivi preostalih 11 svjetioničarskih zgrada koje se obnavljaju sukladno financijskim mogućnostima Društva dani su u tablici 3.

Tablica 3. Nazivi ostalih svjetioničarskih zgrada koje se obnavljaju sukladno financijskim mogućnostima Društva.

Br.	Nazivi svjetioničarskih zgrada koje se obnavljaju sukladno financijskim mogućnostima Društva (ostale zgrade).
	PINIDA (OTOK VELI BRIJUN)
	VNETAK (OTOK UNIJE)
	PRESTENICE (OTOK CRES)
	OŠTRO-KRALJEVICA (OŠTRI RAT)
	NEGRIT (JUŽNA STRANA OTOKA KRKA)
T	TRSTENIK (ISTOIMENI OTOČIĆ)
O	OŠTRI RAT (PUNTA MIKA)
	MULO (HRID KOD ŠIBENSKE ROGOZNICE)
	LOVIŠĆE (PELJEŠAC)
	DONJI RT (SLANO)
	DAKSA (ISTOIMENI OTOČIĆ NA ULAZU U LUKU GRUŽ)

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

Pregled postotka obnovljenosti svjetioničarskih zgrada Republike Hrvatske u kolovozu 2015. godine prikazan je na slici 2. (Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*).



Slika 2. Pregled postotka obnovljenosti svjetioničarskih zgrada Republike Hrvatske, kolovoz 2015 godine.

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

Nakon završetka radova na uređenju svjetioničarske zgrade i stana za potrebe svjetioničara, u svibnju 2014. godine, na pomorski svjetionik otočić Glavat vraćena je svjetioničarska posada. Karta na slici 3. prikazuje položaj otočića u Lastovskom kanalu, istočno od otoka Lastovo, iz kojeg se jasno vidi koliki je utjecaj mora na svjetioničarsku zgradu. Glavat se nalazi na lokaciji koja je značajna sa stanovišta sigurnosti plovidbe jer se nalazi u morskom akvatoriju koji čini prijelaz iz dubokog u otvoreno more pa se vraćanjem svjetioničarske službe nastavlja niz strateški važnih pučinskih svjetionika s posadom do sv. Andrije.



Slika 3. Prikaz položaja otočića Glavat.

Izvor: Google Maps, 25. kolovoza 2015. godine.

Stupanj obnove svjetioničarskih zgrada koje su obnovili zakupoprimalci, a vezano za uvjete sigurnosti plovidbe i zaštitu okoliša definirani su od strane Društva. Društvo je iz vlastitih sredstava do kraja kolovoza 2015. godine uredilo 26 apartmana na 12 svjetionika – ukupno 105 ležaja (Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*). Zadnji je apartman uređen u kolovozu, čime je kompletirano uređenje najstarijeg pomorskog svjetionika Savudrija, s 5 apartmana i 6 ležaja. Društvo nudi mogućnost smještaja od jednog do više tjedana u svjetioničarskoj zgradi tijekom sezone, predsezona i posezone, a u ostalom dijelu godine moguće je rezervirati i kraće vremensko razdoblje (npr. za vikend). Svjetioničarske zgrade imaju pitku vodu iz vlastite cisterne, a ukoliko gosti žele piti neku drugu vodu trebaju je donijeti sa sobom. S obzirom na ograničene količine vode u odnosu na kopno, gosti se upozoravaju na potrebu njenog racionalnog trošenja. S obzirom na uvjete koji postoje na otocima, kućni ljubimci su dozvoljeni u svjetioničarskim zgradama koji su na obali, kao što su npr. Struga i Sv. Petar.

Cijene najma apartmana su donekle različite s obzirom na lokaciju svjetioničarske zgrade. Korištenje svjetioničarskih zgrada u turističke svrhe opterećeno je troškovima transporta, vode, struje, investicijskog i redovnog održavanja. Troškovi održavanja svjetioničarskih zgrada su veliki jer blizina mora izaziva ubrzano propadanje inventara. Što je objekt bliže otvorenom moru to su ukupni troškovi veći. Troškovi prilikom iznajmljivanja apartmana za Plovput kreću se oko 60 posto od ostvarenih prihoda (Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*).

5. EKOLOŠKA KOMPONENTA

Ekološka komponenta ovog projekta očituje se u korištenju obnovljivih izvora energije (solarni moduli za proizvodnju električne energije i grijanje vode te vjetrogeneratori), održavanju svjetioničarskih zgrada korištenjem ekološki prihvatljivih materijala (izmjena salonitnih krovova zgrada novim pokrovom od glinenog crijepa) te ugradnji bioloških septičkih jama.

Električna energija se koristi za napajanje navigacijskih i radijskih uređaja (navigacijskih svjetala, sustava za maglu, radarskih reflektora, sustava za identifikaciju pozicije, sustava za daljinski nadzor, radijskih postaja...), TV prijamnika, punjenje mobilnih uređaja i računala te rasvjetu zgrade, dok se za napajanje većih potrošača električne energije kao što su hladnjaci, zamrzivači i štednjaci koristi propan-butan, čime je na većini svjetionika smanjena potreba korištenja dizel agregata.

U tu svrhu na 41 svjetionik ugrađeni solarni moduli ukupne snage 24,45 kW, na 9 svjetionika ugrađeni su vjetrogeneratori ukupne snage 3,15 kW, dok su na 18 svjetionika ugrađeni solarni kolektori za grijanje vode, kako je prikazano u tablici 4.

Tablica 4. Pregled proizvodnje električne energije na svjetioničarskim zgradama.

NAZIV SVJETIONIČARSKE ZGRADE	UGRAĐENI SOLARNI MODULI ZA PROIZVODNJU ELEKTRIČNE ENERGIJE snaga (W)	UGRAĐENI VJETROGENERATORI ZA PROIZVODNJU ELEKTRIČNE ENERGIJE snaga (W)	UGRAĐENI SOLARNI KOLEKTORI ZA GRIJANJE VODE
Svjetionik s posadom Rt Savudrija, PS br. 75	55		
Svjetionik bez posade Rt Zub, PS br. 87	55		
Svjetionik s posadom Hrid Sv. Ivan na Pučini, PS br. 104	1.530	350	DA
Svjetionik bez posade Rt Peneda, PS br. 113	110		
Svjetionik bez posade Rt Verudica, PS br. 124	20		
Svjetionik bez posade Rt Marlera, PS br. 131	1.330		DA
Svjetionik bez posade Rt Crna Punta, PS br. 143	1.565		DA
Svjetionik bez posade Rt Prestenice, PS br. 151	220		
Svjetionik bez posade Hrid Zaglav, PS br. 156	110		
Svjetionik bez posade Rt Vnetak, PS br. 164	155		
Svjetionik s posadom Otok Susak, Garba, brdo, PS br. 166	110		

Projekt revitalizacije svjetioničarskih zgrada

Svjetionik bez posade Otok Prvić, Rt Stražica, PS br. 240	165		
Svjetionik bez posade Otočić Trstenik, PS br. 259	155		
Svjetionik s posadom Otočić Grujica, PS br. 266	570	350	DA
Svjetionik bez posade Rt Voščica, PS br. 271	55		DA
Svjetionik bez posade Otok Vir, PS br. 333	2.655		DA
Svjetionik s posadom Otočić Sestrica Vela, Tajer, PS br. 366	3.210	350	DA
Svjetionik s posadom Veli rat, PS br. 365	110		
Svjetionik s posadom Hrid Blitvenica, PS br. 367	960	350	
Svjetionik bez posade Otočić Tri Sestrice, Rivanj, PS br. 370	375		DA
Svjetionik bez posade Oštri rat, PS br. 394	105		
Svjetionik s posadom Otočić Babac, PS br. 425	510	350	
Svjetionik bez posade Otočić Prišnjak, PS br. 446	595		DA
Svjetionik bez posade Rt Jadrija, PS br. 481	110		
Svjetionik bez posade Hrid Mulo, PS br. 515	530		
Svjetionik bez posade Otočić Host, PS br. 519	510		DA
Svjetionik s posadom Otočić Murvica, PS br. 528	385	350	
Svjetionik bez posade Split, lukobran, glava, PS br. 565	55		
Svjetionik s posadom Rt Ražanj, PS br. 575	55		
Svjetionik bez posade Pučišća, Rt Sv. Nikola, PS br. 592	220		
Svjetionik bez posade Poluotok Sv. Petar, PS br. 612	55		

Projekt revitalizacije svjetioničarskih zgrada

Svjetionik bez posade Otočić Pokonji Dol, PS br. 620	1.090		DA
Svjetionik bez posade Otočić Pločica, PS br. 624	605		DA
Svjetionik bez posade Otočić Sestrica Vela, Korčula, PS br. 643	590		DA
Svjetionik bez posade Rt Sućuraj, PS br. 645	55		
Svjetionik bez posade Otočić Glavat, PS br. 690	1.650		
Svjetionik s posadom Rt Struga, PS br. 692	110		DA
Svjetionik s posadom Otok Sušac, Rt Kanula, PS br. 693	990	350	DA
Svjetionik s posadom Otočić Palagruža, PS br. 694	1.135	350	DA
Svjetionik s posadom Otočić Sv. Andrija, PS br. 708	0.985	350	DA
Svjetionik bez posade Hridi Grebeni, PS br. 710	0.595		DA
U K U P N O	24.450 W	3.150 W	18 objekata

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

Na pomorskim svjetionicima sa svjetioničarskom posadom stari pokrovi svjetioničarskih zgrada koji su izvedeni AC valovitim pločama kontinuirano se zamjenjuju pokrovom od crijepa, ugrađuju se biološke septičke jame, kako je prikazano u tablici 5.

Tablica 5. Popis svjetioničarskih zgrada u ovisnosti o pokrovu krova svjetioničarske zgrade.

NAZIV SVJETIONIČARSKE ZGRADE	IZMIJENJEN		
	AC KROV POKROVOM OD GLINENOG CRIJEPA	UGRAĐENA BIOLOŠKA SEPTIČKA JAMA	UGRAĐEN DESALINIZATOR
Svjetionik s posadom Rt Savudrija, PS br. 75	DA		
Svjetionik bez posade Rt Zub, PS br. 87	DA	DA	
Svjetionik s posadom Hrid Sv. Ivan na pučini, PS br. 104	DA	DA	
Svjetionik bez posade Rt Verudica, PS br. 124	DA	DA	

Projekt revitalizacije svjetioničarskih zgrada

Svjetionik s posadom Hrid Porer, PS br. 125	DA	DA	DA
Svjetionik bez posade Rt Marlera, PS br. 131	DA	DA	
Svjetionik bez posade Rt Crna Punta, PS br. 143	DA	DA	
Svjetionik bez posade Hrid Zaglav, PS br. 156	DA		
Svjetionik s posadom Otok Susak, Garba, brdo, PS br. 166	DA		
Svjetionik bez posade Rt Oštro, Kraljevica, PS br. 199	DA		
Svjetionik bez posade Otok Prvić, Rt Stražica, PS br. 240	DA		
Svjetionik s posadom Otočić Grujica, PS br. 266	DA	DA	
Svjetionik bez posade Rt Voščica, PS br. 271	DA		
Svjetionik bez posade Otok Vir, PS br. 333	DA	DA	
Svjetionik s posadom Otočić Sestrica Vela, Tajer, PS br. 366	DA	DA	
Svjetionik s posadom Veli rat, PS br. 365	DA	DA	
Svjetionik s posadom Hrid Blitvenica, PS br. 367	DA	DA	
Svjetionik bez posade Otočić Tri Sestrice, Rivanj, PS br. 370	DA	DA	
Svjetionik bez posade Oštri rat, PS br. 394	DA		
Svjetionik s posadom Otočić Babac, PS br. 425	DA		
Svjetionik bez posade Otočić Prišnjak, PS br. 446	DA	DA	
Svjetionik bez posade Rt Jadrija, PS br. 481	DA		
Svjetionik bez posade Hrid Mulo, PS br. 515	DA		
Svjetionik s posadom Rt Stončica, PS br. 517	DA	DA	

Projekt revitalizacije svjetioničarskih zgrada

Svjetionik bez posade Otočić Host, PS br. 519	DA	DA	
Svjetionik s posadom Otočić Murvica, PS br. 528	DA	DA	
Svjetionik s posadom Rt Ražanj, PS br. 575	DA	DA	
Svjetionik bez posade Pučišća, Rt Sv. Nikola, PS br. 592	DA		
Svjetionik bez posade Poluotok Sv. Petar, PS br. 612	DA	DA	
Svjetionik bez posade Otočić Pokonji Dol, PS br. 620	DA		
Svjetionik bez posade Otočić Pločica, PS br. 624	DA		
Svjetionik bez posade Otočić Sestrica Vela, Korčula, PS br. 643	DA	DA	
Svjetionik bez posade Rt Sućuraj, PS br. 645	DA	DA	
Svjetionik bez posade Otočić Glavat, PS br. 690	DA	DA	
Svjetionik s posadom Rt Struga, PS br. 692	DA		
Svjetionik s posadom Otok Sušac, Rt Kanula, PS br. 693	DA		
Svjetionik s posadom Otočić Palagruža, PS br. 694	DA	DA	
Svjetionik s posadom Otočić Sv. Andrija, PS br. 708	DA		
Svjetionik bez posade Hridi Grebeni, PS br. 710	DA	DA	
UKUPNO	39 objekata	23 objekta	1 objekt

Izvor: Plovput d.o.o., *Analiza turističke djelatnosti, kolovoz 2015.*

U jednu svjetioničarsku zgradu, Hrid Porer, ugrađen je desalinizator - sustav koji morsku vodu pretvara u pitku.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Odlukom Vlade Republike Hrvatske o utvrđivanju popisa trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (Narodne novine, *Odluka o utvrđivanju popisa*, 94/2013, 74/2015) trgovačko društvo Plovput d.o.o. društvo je od posebnog interesa, u kojem država ima većinski udio. Visokim standardi-

ma poslovnog ponašanja Društvo provodi svoju misiju i odgovornost prema vlasniku, brodarima i pomorcima kao korisnicima usluga, ostalim poslovnim partnerima i radnicima te pozitivno utječe na stvaranje pretpostavki za podizanje standarda u temeljnoj djelatnosti koja se odnosi na sigurnost plovidbe na moru.

Sukladno Pomorskom zakoniku, objekti sigurnosti plovidbe jesu objekti i/ili tehnički sustavi kojima se vizualno, zvučno, elektromagnetskim valovima ili na drugi način dostavljaju, zaprimaju ili razmjenjuju informacije značajne za sigurnost ljudi i plovnih objekata na moru, zaštitu morskog okoliša ili sigurnosnu zaštitu ljudi, pomorskih objekata i luka, a koji se ne nalaze na plovnom objektu. Također, objekti sigurnosti plovidbe mogu biti objekti pomorske signalizacije, obalne radijske postaje i drugi objekti sigurnosti plovidbe.

S ciljem osiguranja što sigurnije plovidbe unutarnjim morskim vodama i teritorijalnim morem Republike Hrvatske, diljem Jadrana u funkciji je 1068 objekata pomorske signalizacije koje održava Plovput d.o.o., istodobno poštujući najstrože kriterije zaštite okoliša. Najvažniji i najveći objekti pomorske signalizacije su pomorski svjetionici, njih ukupno 48.

U društvenom kontekstu, Plovput d.o.o. radi na revitalizaciji i zaštiti svjetioničarskih zgrada, s primarnim ciljem očuvanja od propadanja ovih iznimno vrijednih povijesno-kulturnih resursa Republike Hrvatske, u skladu sa složenim zahtjevima struke. Sukladno strategiji upravljanja svjetioničarskim zgradama Društvo pozicionira turističku ponudu na svjetionicima, vodeći pri tome računa o sve većim zahtjevima modernog turističkog tržišta.

Ekonomska komponenta projekta potvrđuje se u korištenju svjetioničarskih zgrada u turističke svrhe. Prihod ostvaren na ovaj način ponovo se investira u revitalizaciju svjetioničarskih zgrada, čime se izravno stvara dodana vrijednost. Jedinstvenost ponude smještaja u svjetioničarskim zgradama ujedno obogaćuje sveukupnu turističku ponudu Republike Hrvatske. Unatoč mnogim ograničenjima s kojima se Društvo susreće u pripremi i realizaciji svake pojedinačne investicije u svjetioničarske zgrade, u smislu nepristupačnosti lokacije, posebnih uvjeta sigurnosti plovidbe, posebnih konzervatorskih uvjeta, uvjeta zaštite okoliša, skućenog prostora za skladištenje, i drugih, odgovornim upravljanjem Društvo istodobno osigurava financijska sredstva koja se permanentno ulažu u revitalizaciju drugih svjetioničarskih zgrada. Od 48 svjetioničarskih zgrada obnovljeno je njih 37, što čini 77 posto, od čega je Društvo obnovilo 54 posto, dok su zakupoprincipi obnovili 23 posto ukupnog broja svjetioničarskih zgrada.

Ekološka komponenta ovog projekta očituje se u korištenju obnovljivih izvora energije (solarni moduli za proizvodnju električne energije i grijanje vode i vjetrogeneratori), održavanjem svjetioničarskih zgrada korištenjem ekološki prihvatljivih materijala (izmjena salonitnih krovova zgrada s novim pokrovom od glinenog crijepa) te ugradnjom bioloških septičkih jama. Na 41 svjetioniku ugrađeni su solarni moduli ukupne snage 24,45 kW, na 9 svjetionika ugrađeni su vjetrogeneratori ukupne snage 3,15 kW, dok su na 18 svjetionika ugrađeni solarni kolektori za grijanje vode. Također, stari pokrovi

svjetioničarskih zgrada koji su izvedeni AC valovitim pločama kontinuirano se zamjenjuju pokrovom od crijepa i ugrađuju se biološke septičke jame gdje je to prikladno.

Dugogodišnjim radom na revitalizaciji svjetioničarskih zgrada Plovput ih je sačuvao od propadanja, istovremeno koristeći iste u funkciji svoje primarne misije vezane za sigurnost plovidbe na moru, sigurnost života i imovine na istočnoj obali Jadrana.

REFERENCE

Analiza turističke djelatnosti u periodu od 01.01.2014. do 31.12.2014. godine, Plovput d.o.o. (siječanj 2015).

Analiza turističke djelatnosti u periodu od 01.01.2015. do 31.08.2015. godine, Plovput d.o.o. (kolovoz 2015).

Odluka o utvrđivanju popisa trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku; Narodne novine, broj 94/2013 i broj 74/2015, dostupno na www.nn.hr.

Strategija razvoja Plovputa za razdoblje 2014. do 2018.; Plovput d.o.o., dostupno na www.plovput.hr.

Zakon o Plovputu, Split, Narodne novine, broj 73/1997., dostupno na www.nn.hr.

**KRUŽNO GOSPODARSTVO NA LOKALNOM
PRIMJERU ZELENE INDUSTRIJSKE SINERGIJE**
**CIRCULAR ECONOMY SET UP BY A LOCAL GREEN
INDUSTRIAL SINERGY**

Mihajlo Mirković

*HEP - PROIZVODNJA d.o.o., / TE Plomin d.o.o., 52234 Plomin,
Plomin luka 5, mihajlo.mirkovic@hep.hr*

Alan Šišinački

*Holcim (Hrvatska) d.o.o., 52222 Koromačno, Koromačno 7b,
alan.sisinacki@holcim.com*

SAŽETAK

Koncept kružnog gospodarstva sve se više, od pojedinačne primjene u nekim lokalnim primjerima zelene sinergije, pretvara u budućnost koja se želi potaknuti na razini nacionalne, regionalne i globalne strategije. Tako Komisija EU trenutno priprema novu, ambicioznu strategiju kružnog gospodarstva koju bi željeli predstaviti krajem 2015. godine. Prema objavi Komisije, cilj je te strategije, Europu, kroz niz gospodarskih grana, pretvoriti u konkurentno gospodarstvo, koje svoje resurse koristi učinkovito, a pri tome je u potpunosti usklađena s mjerama stvaranja novih radnih mjesta i gospodarskog rasta.

U Hrvatskoj, konkretan primjer principa kružnog gospodarstva, osmislili su i od 2001. godine primjenjuju HEP Proizvodnja d.o.o. TE Plomin d.o.o. i Holcim (Hrvatska) d.o.o. Partnerski odnos pod nazivom zelena industrijska sinergija proteže se kroz niz aktivnosti: zajednička nabava goriva, otpad proizvodnje jednog proizvoda predstavlja sirovinu proizvodnji drugog proizvoda, jedna industrija koristi proizvod druge industrije, da bi nakon 13 godina uspjeha, krenuli u zajedničko osmišljavanje budućih inicijativa.

U radu za Konferenciju o društveno odgovornom poslovanju na temu kružnog gospodarstva obradit ćemo prednosti koje su ostvarene kroz godine navedenog partnerstva, s ciljem da takva praksa posluži kao primjer i smjer u promišljanju gospodarstva Hrvatske. Osim toga, napraviti ćemo poveznicu sa strategijom kružnog gospodarstva koju upravo priprema Komisija EU i istražiti na koji će način ta strategija utjecati na promjenu zakonodavne i gospodarske prakse u Hrvatskoj. Istaknut ćemo sve elemente potrebne za uspjeh zelene industrijske sinergije, jer osim svjesnosti očuvanja okoliša

i ekonomskog interesa, izrazito je važna dimenzija dodatnog lokalnog zapošljavanja, otvorene, partnerske i dugoročne suradnje gdje se timovi različitih organizacija moraju umrežavati kako bi uklanjali barijere i interese pojedinih organizacijskih jedinica te se konstantno fokusirali na dugoročni zajednički cilj kružnog gospodarstva.

Ključne riječi: kružno gospodarstvo/ekonomija, industrija, održivi proizvodni procesi, lokalni razvoj, konkurentnost, sinergija

ABSTRACT

Circular economy is recently transformed from individual deployment in some local examples of green synergy into the future which is empowered through national, regional and global strategies. As announced by the EU Commission: "The Commission is aiming to present a new, more ambitious circular economy strategy late in 2015, to transform Europe into a more competitive resource-efficient economy, addressing a range of economic sectors, including waste. The proposal will be fully aligned with the priorities of the new Commission. The Commission is engaged in a thorough reflection on how the objective of circular economy can be reached in an efficient way that is fully compatible with the jobs and growth agenda."

Looking locally, in Croatia, a concrete example of circular economy principle was created and since 2001 deployed by HEP Proizvodnja d.o.o., TE Plomin d.o.o. i Holcim (Hrvatska) d.o.o. Partnership in „green industrial synergy“ involves number of interactions: joint fuel purchasing, waste of one production line represents raw material for other production line, one industry uses other industry's product coming to the point that after 13 years of success where we jointly create new ideas for future initiatives.

In the paper for the CSR Conference through the topic of circular economy we will elaborate benefits created through years of mentioned partnership, with the aim to give an example and guidance on how Croatian economy could be shaped. All elements needed for success of the green industrial synergy will be provided, because besides environmental awareness and economic benefit, an important dimension is additional local employment, open, partner like and long term cooperation where teams of different organisations should network in order to move barriers and individual interests in order to have a constant focus on long term mutual goal for a circular economy. In addition, a link will be created to the circular economy strategy that is prepared by the EU Commission and explore how will it affect a change of legislative and economy practice in Croatia.

Key words: circular economy, industry, sustainable production process; local development, competitiveness, synergy

1. UVOD

Posljednjih godina svjedoci smo sve većih pritisaka na resurse u pogledu prekomjerne potrošnje, degradacije okoliša i neodgovornog odlaganja otpada. Rezerve prirodnih resursa sve su više iskorištene, zbog čega mnoge rude, fosilna goriva, pa čak i voda postaju sve skuplji i manje dostupni.

Odgovor na ovakav neodrživ model gospodarstva, koji se zasniva na principu "uzmi – preradi – odbaci", je kružna ekonomija. To podrazumijeva stvaranje proizvoda na način da se uklope u materijalne cikluse, a kao posljedica toga je tok materijala koji ostvaruje dodanu vrijednost proizvoda.

Kružna ekonomija predstavlja pristup kojim bi se transformirala funkcija resursa u gospodarstvu. Slijedeći ovaj koncept, otpad iz tvornice postaje sirovina neke druge industrije, a proizvodi se općenito mogu popraviti, ponovno koristiti ili nadograditi, umjesto da budu odbačeni.

Uz ekonomske i ekološke prednosti, prelazak na kružno gospodarstvo doprinosi i socijalnim promjenama, otvaranjem novih tržišta i radnih mjesta.

Prelaskom na modele kružne ekonomije osigurava se svjetlija budućnost i konkurentnost europskog gospodarstva. To je prepoznala i Europska unija, koja intenzivno radi na izglasavanju različitih akcija, inicijativa i strategija u cilju učinkovitog korištenja, uporabe, recikliranja i ponovnog korištenja resursa. Tim mjerama nastoji se ograničiti negativne ekološke otiske europskog gospodarstva, ali i smanjiti troškove proizvodnje s ciljem gospodarskog rasta.¹

Industrija već prepoznaje jak potencijal ovog koncepta, kojim se otvara mogućnost stvaranja novih opskrbnih lanaca i gospodarske vrijednosti, poboljšanjem produktivnosti resursa. Za tvrtke, kružna ekonomija nudi model održivog rasta, prihvatljiv u svijetu visokih i nestabilnih cijena resursa. Primjer takvog partnerstva s obilježjima kružnog gospodarstva, koje donosi međusobnu dodanu vrijednost proizvodnji električne energije i proizvodnji cementa, je suradnja između Termoelektrane Plomin i Holcima Hrvatska. Stoga je cilj rada objasniti međuovisnost ove dvije tvrtke u pogledu tokova različitih materijala, čime se doprinosi konkurentnosti gospodarstva, očuvanju prirodnih resursa i smanjenju emisija CO₂. Iako je to prilično jednostavan primjer poslovanja po modelu kružne ekonomije, sa samo dva uključena sudionika, dobra je motivacija i izazov drugim tvrtkama za zatvaranje toka materijala u svom proizvodnom procesu, postajući pritom konkurentniji i društveno odgovorniji.

2. RAZVOJ MODELA KRUŽNE EKONOMIJE

Koncept kružne ekonomije prvi je puta predstavio švicarski arhitekt Walter Stahel, koji je 1970-tih došao na ideju gospodarstva koje će reciklirati resurse umjesto da ih gubi, te pri tom generirati više radnih mjesta.²

¹ Izvještaj sa posljednje sjednice Europskog gospodarskog i socijalnog odbora u 2014. godini

² Benton D., Hazell J., Hill J. (2014), The Guide to the Circular Economy: Capturing Value and Managing Material Risk, Do Sustainability, Oxford

Pojam kružne ekonomije ima svoje korijene u industrijskoj ekologiji, koja predviđa oblik materijalne simbioze između inače vrlo različitih tvrtki i proizvodnih procesa. To uključuje modeliranje industrijskih sustava po linijama ekosustava, prepoznajući učinkovitost resursa kruženjem u prirodi, odnosno razvoj klastera industrije u kojoj je otpad jedne proizvodnje, sirovina druge (industrijska simbioza).^{3,4}

U današnjem gospodarstvu, prirodni resursi se eksploatiraju, pretvaraju u proizvode i konačno, nakon kraja životnog ciklusa, odbacuju. Posljedice takve ekonomije, u kojoj je sve zamjenjivo, sve su teži pristupi resursima, neodrživi priljev otpada i visoke emisije CO₂.⁵

U sustavima kružnoga gospodarstva dodana se vrijednost proizvoda zadržava što je dulje moguće i ne stvara se otpad. Njima se resursi zadržavaju u gospodarstvu nakon kraja uporabnog vijeka proizvoda, kako bi se opetovano produktivno upotrebljavali i tako stvarali novu vrijednost.



Slika 1. – Shematski prikaz linearnog i kružnog gospodarstva

Umjesto kvantitete, kružna ekonomija doprinosi kvaliteti i dugotrajnoj vrijednosti proizvoda stvorenih kroz kreativne ideje, stvarajući tako dodatnu i održivu vrijednost.

Za prelazak na kružno gospodarstvo potrebne su promjene u cijelom lancu vrijednosti, od dizajna proizvoda do novih poslovnih i tržišnih modela, od novih načina pretvaranja otpada u resurse do novih načina ponašanja potrošača. To podrazumijeva potpunu promjenu sustava i inovacija, ne samo u tehnologiji, već i u organizaciji, društvu, metodama financiranja i politikama.⁶

Ovaj ekonomski koncept budućnosti mijenja uvjerenje da je dodanu vrijednost i gospodarski rast i razvoj, a time i otvaranje novih radnih mjesta, moguće postići samo mehaničkim povećanjem novih proizvoda, a time i mahnitim iskorištavanjem, već sada, izuzetno osiromašenih prirodnih resursa.

3 Benton D., Hazell J., Hill J. (2014), The Guide to the Circular Economy: Capturing Value and Managing Material Risk, Do Sustainability, Oxford

4 Andersen M.S.(2006), An introductory note on the environmental economics of the circular economy, Sustain Sci 2:133-140

5 Prestan F. (2012), A Global Redesign? Shaping the Circular Economy, Energy, Environment and Resource Governance, 2012/2

6 COM(2014) 398 final/2 – Komunikacija Europske Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom socijalnom odboru i odboru regija

3. EU POLITIKA – POTICAJNA POLITIKA PRIJELAZA

Europska unija je nakon perioda intenzivnog napretka, temeljenog na korištenju različitih prirodnih resursa, suočena s izazovima daljnjeg održivog razvoja, paralelno s osiguranjem socioekonomske budućnosti i sigurnosti građana. To zahtijeva značajnu transformaciju u dosadašnjem tretiranju i eksploataciji prirodnih resursa i veću brigu o zaštiti okoliša.⁷

S tim ciljem, Europska komisija sve više potiče politike i programe namijenjene zaštiti prirodnih staništa, zraka i vode, osigurava pravilno odlaganje otpada, radi na poboljšanju znanja o otrovnim kemikalijama, te pomaže tvrtkama u uspostavljanju održivog poslovanja.⁸

Od 2000. do 2011. godine zelene su industrije u EU porasle za više od 50 % i među rijetkim su sektorima koji su napredovali unatoč ekonomskoj krizi.⁹

Iz tog razloga, efikasno trošenje resursa jedna je od ključnih inicijativa u strategiji za održiv rast i zapošljavanje, *Europa 2020.*, koju su 2010. godine donijeli članci EU. Godinu dana kasnije, dokumentima u sastavu *Strategije: Resource Efficiency Flagship*, te *Planom za učinkovito korištenje resursima (Resource Efficiency Roadmap)*, prvi je puta predstavljena težnja EU za kreiranje kružne ekonomije, postavljajući temelje resursne efikasnosti i održivog razvoja.⁸

S gledišta strategije *Europa 2020.*, problematika otpada, odnosno njezino rješavanje, nema samo potencijal očuvanja resursa, već i otvaranje brojnih radnih mjesta. U tom smislu, gospodarenje i korištenje otpada kao resursa, u nadolazećim godinama predstavljat će prioritet, dok će se kroz različite načine stimulacija, koje za cilj imaju smanjenje, ponovno korištenje i recikliranje otpada, u potpunosti implementirati u europsko zakonodavstvo.¹⁰

Cilj takvog poteza je ispraviti neravnotežu s pomoću ambicioznog paketa za kružno gospodarstvo, radi pretvaranja Europe u konkurentnije gospodarstvo s učinkovitijim korištenjem resursima, te djelovati u nizu gospodarskih sektora, osim onih povezanih s otpadom. Kako bi se iz resursa ostvarila najveća moguća vrijednost, potrebno je sagledati sve etape životnog ciklusa proizvoda, od eksploatacije sirovina do osmišljavanja, proizvodnje, distribucije i potrošnje proizvoda, potom sheme popravaka i ponovnoga korištenja te gospodarenje otpadom i povećanje uporabe sekundarnih sirovina.¹¹

Već se predviđa da će od 2014. do 2030. EU, uobičajenim načinom rada, povećati produktivnost resursa za 15 %. Korištenjem pametno osmišljenih politika za promicanje prelaska na kružno gospodarstvo, na što poziva Europska platforma za učinkovito

7 Tarandek-Galović T., Galović M. (2012), Resursno efikasna Europa u europskim fondovima, Međunarodni simpozij gospodarenja otpadom, Zagreb

8 http://ec.europa.eu/eurostat/c/portal/layout?p_l_id=6075596&p_v_l_s_g_id=0

9 COM(2014) 398 final/2 – Komunikacija Europske Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom socijalnom odboru i odboru regija

10 <http://www.eeb.org/index.cfm/activities/sustainability/waste/building-the-circular-economy/>

11 European Commission (2015) Circular Economy Strategy, Roadmap

korištenje resursa, ta bi se stopa mogla udvostručiti.¹²

Obzirom na takve statistike, novi paket kružne ekonomije, koji se planira izglasati krajem ove godine, usmjeren je na širi pristup gospodarenju otpadom, jačajući potražnju i poboljšanje dizajna proizvoda.¹³ U odnosu na prethodnu strategiju, od ove se očekuje iznošenje jasnih zakonodavnih i ne zakonodavnih mjera koje otežavaju korištenje prirodnih resursa u proizvodnji.

4. PRIMJENA KRUŽNE EKONOMIJE U INDUSTRIJI

Kružna ekonomija potiče tvrtke na razmatranje svog poslovanja i lanca opskrbe, kao i na razmišljanje o izvoru resursa, načinu njihovog učinkovitijeg korištenja i uporabe. Ovakav pristup dovodi do većeg razumijevanja i kontrole samog lanca opskrbe, kao i smanjenja izloženosti rizicima resursa i uklanjanja nastalog otpada. Za postizanje više razine produktivnosti resursa, nužna je implementacija učinkovite tehnologije nadopunjene sustavnim i strukturnim promjenama u industriji. Za neke industrije ta se promjena odnosi na korištenje otpadnih proizvoda iz jedne tvornice kao resursa za druge tvornice ili potrošače. Kako bi se to ostvarilo, treba postojati infrastruktura koja omogućuje takav način poslovanja.¹⁴

Upravo je razina primjene (lokalna, nacionalna ili globalna) jedan od glavnih problema koncepta kružne ekonomije. Optimizacija najboljeg mjerila kružne ekonomije počiva na ravnoteži između vrijednosti proizvoda ili materijala i troškova prijevoza, kao i u svakom lancu opskrbe. Upravo se zbog toga, lokalna razina primjene smatra najprikladnijom. Na tom se nivou suradnja između tvrtki može najlakše organizirati i kontrolirati, uz generiranje najveće dobiti.¹⁵

Primjer jednog takvog poslovanja na lokalnoj razini, koje se zasniva na načelima kružne ekonomije, predstavlja suradnja Termoelektrane Plomin i Holcima Hrvatska.

5. PRIMJER POSLOVANJA NA PRINCIPIMA KRUŽNE EKONOMIJE – SURADNJA TE PLOMIN I HOLCIMA HRVATSKA

5.1. O tvrtkama

Termoelektrana Plomin (TEP) u Plominu (općina Kršan, Istarska županija) u vlasništvu je Hrvatske Elektroprivrede d.d. (HEP) i jedina je termoelektrana u Hrvatskoj koja za proizvodnju električne energije koristi ugljen kao gorivo. Čine ju dva bloka: TEP 1 i TEP

12 COM(2014) 398 final/2 – Komunikacija Europske Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom socijalnom odboru i odboru regija
 13 European Environmental Bureau (2015), Circular Economy Package 2.0: Some ideas to complete the circle
 14 Prestan F. (2012), A Global Redesign? Shaping the Circular Economy, Energy, Environment and Resource Governance, 2012/2
 15 Benton D., Hazell J., Hill J. (2014), The Guide to the Circular Economy: Capturing Value and Managing Material Risk, Do Sustainability, Oxford

2. Blok TEP 1, sa snagom od 125 MW u pogonu je od 1969. godine, dok je TEP 2, snage 210 MW dovršena 2000. godine. U planu je izgradnja trećeg bloka, TEP-a C, nominalne snage 500 MW, kao zamjenski objekt bloka 1.

Holcim Hrvatska dio je LafargeHolcim grupe, vodećeg svjetskog proizvođača cementa, agregata, transportnog betona, asfalta i usluga u građevinskom sektoru. Holcim u Hrvatskoj ima jednu tvornicu cementa, dva terminala za cement, tri tvornice betona i tri kamenoloma agregata. Tvornica cementa u Koromačnu (općina Raša, Istarska županija) izgrađena je 1926. godine, članicom Holcim grupe postaje 2003. a dio LafargeHolcim grupe 2015. godine.

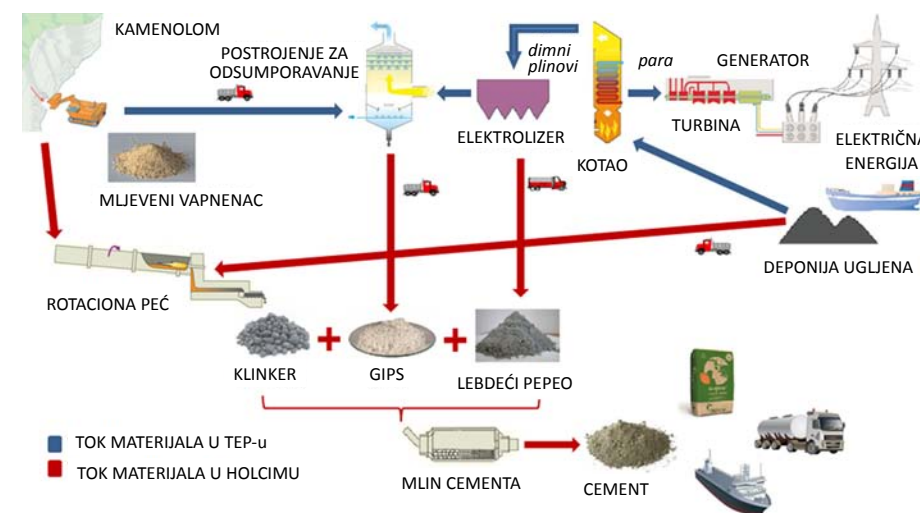
Prepoznate dodirne točke u proizvodnom procesu, uzevši u obzir međusobnu udaljenost od 28 km, potaknule su prijelaz na kružnu ekonomiju koja je identificirana kao značajna prilika za poslovanje obje tvrtke još prije više od 15 godina. Prednosti ovakvog načina suradnje očituju se u efikasnijim resursima, doprinosu razvoja niskougljičnog gospodarstva, smanjenju troškova i rizika opskrbnog lanca, uz generiranje ekonomske i društvene vrijednosti.

5.2. Poslovna suradnja TE Plomin i Holcima Hrvatska

Partnerski odnos TE Plomin i Holcim Hrvatska, pod nazivom zelena industrijska sinergija, odnosi se na međusobnu ovisnost u korištenju različitih vrsta materijala.

Nusprodotki iz Termoelektrane Plomin, lebdeći pepeo (TEP 1 i 2) i gips (TEP 2), koriste se u Holcimovoj tvornici cementa kao mineralni dodaci u procesu proizvodnje, poštujući pritom najviše ekološke standarde uz osiguranje kvalitete proizvoda.

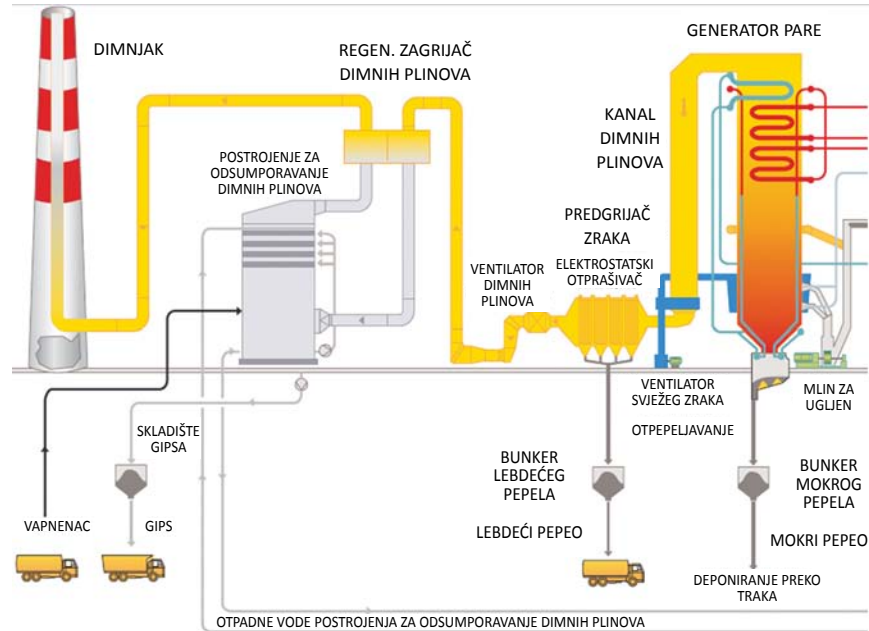
Upravo je ovakav primjer uključivanja nusproizvoda jedne industrije u proizvodni proces druge, optimizirajući pritom cijeli postupak nastajanja i korištenja tih nusproizvoda, pokazatelj društveno odgovornog poslovanja.



Slika 2. – Shematski prikaz toka materijala između TEP-a i Holcima

5.3. Nusproizvodi i njihovo nastajanje u TE Plomin

Dimni plinovi, koji nastaju sagorijevanjem ugljena u kotlovima, prije ispuštanja u atmosferu moraju se pročistiti u skladu s ekološkim standardima. Iz tog razloga, prije ulaska u dimnjak, dimni plinovi prolaze kroz elektrostatski filtar, iz kojeg se izdvaja lebdeći pepeo, a nakon toga kroz postrojenje za odsumporavanje, pri čemu se generira gips.¹⁶



Slika 3. – Shematski prikaz pročišćavanja dimnih plinova u TE Plomin

5.3.1. Nastajanje lebdećeg pepela

Dimni plinovi moraju biti očišćeni od ostataka izgaranja i čestica pepela. Ostaci i nusproizvodi od uklanjanja prašine iz dimnih plinova su lebdeći pepeo te kotlovska šljaka iz kotla s mokrim dnom.

Sam proces pročišćavanja odvija se u postrojenju elektrofiltera u blokovima TE Plomin. Visokonaponskim agregatima inducira se ioniziranje čestica prašine koje se talože na elektrode i otresanjem se sakupljaju u lijevcima filtera. Sakupljeni fini prah lebdećeg pepela (čestice sferičnog oblika veličine 1 – 20 μm¹⁷) sprema se u silosima do transporta.

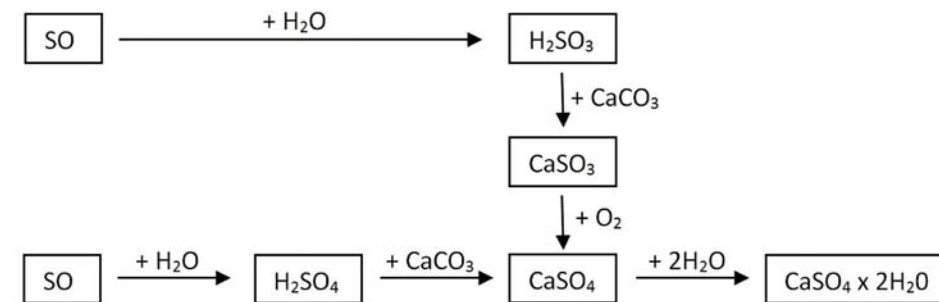
5.3.2. Nastajanje gipsa kao nusproizvoda

Pročišćavanje dimnih plinova od sumporovog dioksida odvija se u postrojenju za odsumporavanje, jedinom takvom postrojenju u Hrvatskoj. Udio SO₂ u plinovima ovisi o postotku sumpora u ugljenu. TE Plomin koristi uvozni kameni ugljen koji sadrži od 0,3 do 1,4 % sumpora.

¹⁶ TE Plomin d.o.o., 1999

¹⁷ HRN-EN 450-1:2013 Leteći pepeo za beton – 1. Dio: Definicije, specifikacije i kriteriji sukladnosti

Proces odsumporavanja temelji se na mokrom postupku apsorpcije za koji se koristi kameno brašno, odnosno mljeveni vapnenac (CaCO₃). Postrojenje je projektirano za koncentracije sumporova dioksida do 3300 mg/Nm³, te prašine do 100 mg/Nm³. Takav dimni plin ulazi u apsorber u kojem se mokrim postupkom oksidi sumpora uklanjaju do koncentracije od 400 mg/Nm³. Mokri postupak odnosi se na obradu dimnih plinova vodenom suspenzijom vapnenca, pri čemu se odvijaju kemijske reakcije u kojima nastaje gips, odnosno CaSO₄.



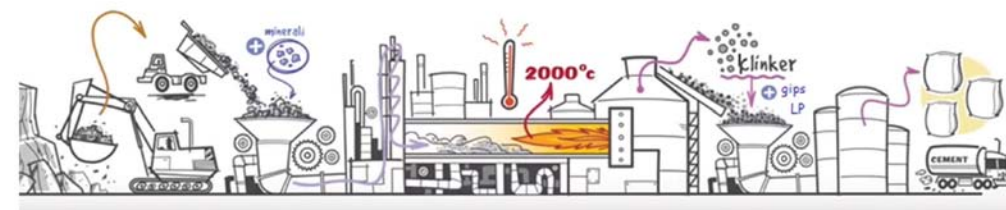
Slika 4. – Pregled kemijskih reakcija koje se odvijaju u postrojenju za odsumporavanje dimnih plinova

Stupanj efikasnosti izlučivanja oksida sumpora u takvom postrojenju je preko 95%. Obzirom na ujednačenu kvalitetu i visoki stupanj čistoće, finalni proizvod tog procesa koristi se u Holcimu za proizvodnju cementa.

Suradnja s Holcimom ostvarena je i kod nabave sirovine za odsumporavanje. Tako se vapnenac, potreban za rad postrojenja, dovozi iz Holcimovog kamenoloma Šumber.

5.4. Korištenje nusproizvoda TEP-a u tvornici cementa Holcim Hrvatska

Cement, kakav se proizvodi u Holcimovoj tvornici u Koromačnu, široko je primjenjiv građevinski materijal. Njegov osnovni sastojak je klinker, dobiven pečenjem sirovine koja sadrži okside kalcija, silicija, aluminija i željeza u potrebnim omjerima. Pri sintiranju, na temperaturi od oko 1450°C, nastaju minerali klinkera, pretežito kalcijevi silikati i aluminati, a o njihovu omjeru ovise svojstva cementa. Klinker se zatim melje u fini prah, cement, uz dodatak gipsa, koji služi za usporavanje vezanja (retardant), tj. produženje stanja obradivosti.¹⁸



Slika 5. – Shematski prikaz proizvodnje cementa

¹⁸ Alsop P.A. (2014), The Cement Plant Operations Handbook 6th ed., International Cement Review

Kako se za proizvodnju klinkera koriste velike količine energije, pri čemu se CO₂ dobiven kalcinacijom, otpušta u atmosferu, razvoj novih cemenata usmjeren je na upotrebu zamjenskih materijala sličnih svojstava. Jedan od njih je lebdeći pepeo, čijim se dodatkom proizvode cementi i sa manje od 40 % klinkera u svome sastavu. Na taj se način postiže ušteda energije i sirovine, te smanjuju emisije nastalih plinova.

5.4.1. Upotreba gipsa u proizvodnji cementa

Gips, nastao odsumporavanjem dimnih plinova iz postrojenja TEP-a 2, koristi se u Holcimovoj tvornici kao sekundarna sirovina još od 2001. godine. Klinker se zajedno s odgovarajućom količinom gipsa dodaje u mlin cementa.

Postrojenje za REA gips (gips nastao odsumporavanjem dimnih plinova) u funkciji je od 2000. godine. Preko posebnog dozirnog uređaja, REA gips se dodaje u tehnološki proces neposredno ispred mlina cementa, gdje zajedno s ostalim dodacima ulazi u mlin. Glavni dio sustava za doziranje gipsa (Slika 6) čini čelični silos kapaciteta 65 m³, u koji stane oko 70 t gipsa.



Slika 6. – Sustav za doziranje REA gipsa

Iako potražnja Holcima za gipsom varira, ovisno o planiranoj proizvodnji cementa, najveću prepreku većem utrošku predstavlja visoki sadržaj vode vezane u kristalnoj strukturi gipsa (oko 20%).

Trenutno, TEP nastoji optimizirati količine nastalog gipsa korištenjem ugljena s manjim sadržajem sumpora.

5.4.2. Primjena lebdećeg pepela u cementnoj industriji

Prema definiciji¹⁹ lebdeći pepeo je fini prah koji se uglavnom sastoji od čestica sferičnog oblika, a čini ostatak nakon spaljivanja mljevenog ugljena (u energetske svrhe). Pored toga, lebdeći pepeo ima specifične karakteristike po kojima se bitno razlikuje od ostalih industrijskih mineralnih dodataka. Zahvaljujući tim karakteristikama svrstava se u pucolane i pomaže regulaciji svojstva cementa, a njegova primjena ima i veliku prednost sa stajališta očuvanja okoliša.

Na lokaciji Holcimove tvornice cementa u Koromačnu nalazi se postrojenje za lebdeći pepeo (Slika 7), koje je u funkciji od 2000.



Slika 7. – Silos lebdećeg pepela

¹⁹ ASTM C 618:1994, Standard specification for coal fly ash and raw or calcined natural pozzolan for use as a mineral admixture in portland cement concrete

godine. To je u potpunosti zatvoren sustav namijenjen za doziranje lebdećeg pepela u sustav mljevenja cementa.

Od početka suradnje, 2001. godine, do danas, više od 660 000 t lebdećeg pepela, kao nusproizvoda, oporabljeno je u proizvodnji cementa. Trenutno, tvornica cementa u Koromačnu proizvodi tri robne marke cementa s različitim udjelom lebdećeg pepela, Ekspert, Majstor i Majstor zeleni (Slika 8).



Slika 8. – Holcimove robne marke cementa s različitim udjelom lebdećeg pepela

Na preuzete količine lebdećeg pepela utječe njegova kvaliteta zahtijevana od strane norme.²⁰ Zahtjevi se konkretno odnose na kemijski sastav, gubitak žarenja i finoću. Obzirom da kemijski sastav, a time i reaktivnost lebdećeg pepela ne ovisi samo o vrsti i kvaliteti korištenog goriva, nego i o tehnološkim procesima spaljivanja, tako su i preuzete količine lebdećeg pepela TEP-a 1 manje od TEP-a 2.

Kriza u građevinskom sektoru utjecala je i na pad tržišta cementa, zbog čega od 2010. godine Holcim Hrvatska nije više u mogućnosti preuzimati cjelokupne volumene lebdećeg pepela nastalog u TEP-u, što dovodi do potrebe za njegovim odlaganjem.

Problem korištenja lebdećeg pepela predstavljaju i izražene oscilacije u njegovoj proizvodnji i potrošnji. Veće količine lebdećeg pepela nastaju tijekom siječnja, veljače i prosinca, kada je manja potražnja za cementom na tržištu. Suprotno, tijekom proljetnih mjeseci, u vrijeme najvećih građevinskih radova, potreba za električnom energijom iz termoelektrane je manja, pa time nastaju manje količine lebdećeg pepela.

S ciljem rješavanja svih tih problema, Holcim je pokrenuo niz inicijativa. Jedna od njih je optimizacija receptura cemenata, čime se, uz veći dodatak lebdećeg pepela, doprinosi smanjenju emisija CO₂ i smanjenoj potrošnji prirodnih resursa. Ovisno o raspoloživosti i kvaliteti, povećan je prosječni udio lebdećeg pepela u cementima do 17% u 2014. godini (Slika 9).

Kako bi se što više ublažile oscilacije perioda ponude i potražnje lebdećeg pepela, Holcim je uložio sredstva u povećanje skladišnog prostora.

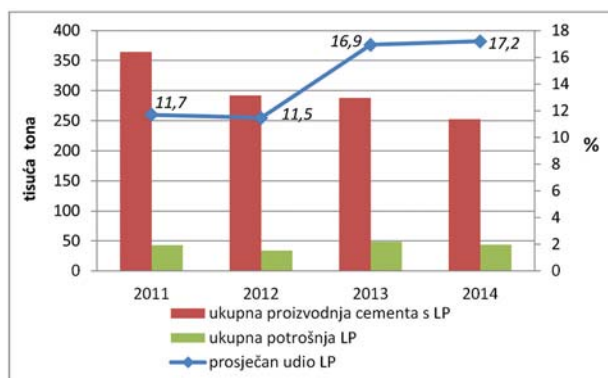
Nakon optimizacije korištenja, Holcim je u mogućnosti iskoristiti volumene lebdećeg pepela tijekom većeg dijela godine. Nove recepture dovele su i do plasmana robne marke cementa pod nazivom Majstor zeleni (CEM IV), za čiju se proizvodnju, u odnosu na ce-

²⁰ HRN EN 197-1 Cement – 1. dio: Sastav, specifikacije i kriteriji sukladnosti cementa opće namjene

ment iste primjene, emisija CO₂ smanji do 25%. Ovaj cement posebno je prilagođen za masivne betonske konstrukcije i objekte u kemijski agresivnom okruženju, za završne radove u građevinarstvu i betonske konstrukcije srednjih klasa čvrstoće.

Usprkos svojim karakteristikama, ovaj cement ima ograničenu primjenu. Naime, temeljem Hrvatskog tehničkog propisa za betonske konstrukcije, betoni koji se proizvode na bazi CEM IV imaju restrikciju korištenja za većinu konstrukcijskih elemenata, što nije slučaj u ostalim europskim zemljama sličnih klimatskih uvjeta.²¹

Usprkos smanjenju potražnje cementa na tržištu, zbog uvođenja CEM IV u 2014. godini, kao i zbog održavanja maksimalnog udjela lebdećeg pepela u ostalim cementima, njegov udio, a time i ukupne količine, povećane su u odnosu na 2012. godinu.



Slika 9. – Pregled utroška i prosječnog udjela lebdećeg pepela u cementima po godinama

Lebdeći pepeo, kao sastavni dio cementa, poboljšava svojstva betona na više načina:²²

- Bolja obradivost svježeg betona,
- Bolja nepropusnost očvrstnalog betona,
- Sporije vezivanje,
- Sporiji prirast čvrstoće (zbog pucolanske reakcije),
- Manja toplina hidratacije i njeno sporije oslobađanje (smanjuje se mogućnost nastanka pukotina u betonskoj konstrukciji uzrokovanih temperaturnim naprezanjem),
- Trajnost betona u agresivnim uvjetima.

6. ZAKLJUČAK

Koncept kružne ekonomije nudi transformacijski plan koji ima za cilj redizajn sveukupnog sustava proizvodnje i potrošnje. Poboljšanje tih sustava ima pozitivne učinke jer otvara nova radna mjesta, povećava sigurnost opskrbe sirovinama i konkurentnost industrije, povećava efikasnost korištenja resursa, smanjuje emisije stakleničkih plinova i potiče razvoj inovacija.

²¹ Tehnički propis za betonske konstrukcije (NN 136/12 125/10 14/10 139/09)

²² Neville A.M., (2011), Properties of Concrete 5th ed, Pearson, Edinburg

U svijetu visoke i nestabilne cijene resursa, ovaj model kružnog gospodarstva nudi velike poslovne mogućnosti. Te mogućnosti prepoznate su prije više od 15 godina od strane dva gospodarska subjekta – TE Plomin i Holcima Hrvatska. Danas njihova suradnja predstavlja primjer partnerstva koji donosi međusobno dodanu vrijednost proizvodnji električne energije i cementa. Korištenjem nusproizvoda iz proizvodnje električne energije TE Plomin, kao zamjene za mineralne sirovine u proizvodnji cementa, doprinosi ciljevima kružne ekonomije.

Općenito, kako bi implementacija koncepta kružne ekonomije bila što efikasnija, važno je prikupiti i podijeliti podatke, širiti najbolje prakse, ulagati u inovacije i potaknuti suradnju u gospodarstvu.

REFERENCE

Alsop P.A. (2014), The Cement Plant Operations Handbook 6th ed., International Cement Review

Andersen M.S.(2006), An introductory note on the environmental economics of the circular economy, Sustain Sci 2:133-140

ASTM C 618:1994, Standard specification for coal fly ash and raw or calcined natural pozzolan for use as a mineral admixture in portland cement concrete

Benton D., Hazell J., Hill J. (2014), The Guide to the Circular Economy: Capturing Value and Managing Material Risk, Do Sustainability, Oxford

COM(2014) 398 final/2 – Komunikacija Europske Komisije Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom socijalnom odboru i odboru regija

European Commission (2015) Circular Economy Strategy, Roadmap

European Environmental Bureau (2015), Circular Economy Package 2.0: Some ideas to complete the circle

HRN EN 197-1 Cement – 1. dio: Sastav, specifikacije i kriteriji sukladnosti cementa opće namjene

HRN-EN 450-1:2013 Leteći pepeo za beton – 1. Dio: Definicije, specifikacije i kriteriji sukladnosti

<http://ec.europa.eu/environment/archives/greenweek2014/index.html>

http://ec.europa.eu/eurostat/c/portal/layout?p_l_id=6075596&p_v_l_s_g_id=0

<http://www.eeb.org/index.cfm/activities/sustainability/waste/building-the-circular-economy/>

http://www.fundacioncema.org/default.asp?id_cat=1

Izveštaj sa posljednje sjednice Europskog gospodarskog i socijalnog odbora u 2014. godini

Neville A.M., (2011), *Properties of Concrete* 5th ed, Pearson, Edinburg

Končar – TE Plomin 2 (brošura)

Prestan F. (2012), *A Global Redesign? Shaping the Circular Economy, Energy, Environment and Resource Governance*, 2012/2

Tarandek-Galović T., Galović M. (2012), *Resursno efikasna Europa u europskim fondovima*, Međunarodni simpozij gospodarenja otpadom, Zagreb

TE Plomin d.o.o., 1999

Tehnički propis za betonske konstrukcije (NN 136/12 125/10 14/10 139/09)

PREGLED DVOGODIŠNJIH AKTIVNOSTI AKCIJE „VLAK JE UVIJEK BRŽI“ NA FACEBOOKU

“THE TRAIN IS ALWAYS FASTER“ AN OVERVIEW OF THE TWO-YEAR LONG CAMPAIGN ON FACEBOOK

Sanja Paić

*HŽ Infrastruktura d.o.o., Zagreb, Mihanovićeva 12,
sanja.paic@hzinfra.hr*

Denis Pišonić

*HŽ Infrastruktura d.o.o., Zagreb, Mihanovićeva 12,
denis.pisonic@hzinfra.hr*

SAŽETAK

Sigurnost željezničkog prometa jedan je od glavnih prioriteta i konkurentska prednost svih željezničkih poduzeća. HŽ Infrastruktura d.o.o. kao nacionalni upravitelj željezničke infrastrukture ulaže u sigurnost željezničkog prometa na razne načine, i to od ulaganja u tehnička i tehnološka rješenja, preko stalnog poučavanja željezničkih radnika do preventivnih akcija i tiskanih brošura namijenjenih korisnicima željezničkih usluga i drugim dionicima.

Akcija „Vlak je uvijek brži“ jedna je od preventivnih akcija usmjerena prema vozačima cestovnih vozila, učenicima osnovnih škola i ostalim sudionicima u prometu, a intenzivno se provodi već 16 godina. Prezentirana je europskim i svjetskim željezničkim poduzećima u drugim državama putem ILCAD-a. Do sada je oglašavana u tisku te na radiju i televiziji, a u današnje vrijeme modernih tehnologija sve se češće koristi komunikacija putem društvenih mreža. Facebook je postao jedna od najpopularnijih društvenih mreža u Hrvatskoj i predstavlja nov način komuniciranja i novu formu društvenosti te na taj način uvodi nove obrasce ponašanja i društvenog povezivanja.

Stranica „Vlak je uvijek brži“ na Facebooku pokrenuta je 2013. i u manje od dvije godine prikupila je oko 800.000 pregleda i 2000 *lajkova*. Bitno je jednostavnom formom upozoriti i educirati posjetitelje o prometnim pravilima, prometnoj kulturi, nepoželjnom ponašanju i realnim opasnostima uz prugu.

HŽ Infrastruktura je 2015. pristupila članstvu Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, a tijekom ove godine planira se izraditi i prvi izvještaj o društveno odgovornom

poslovanju. Preventivne aktivnosti poput akcije „Vlak je uvijek brži“ mogle bi biti pozitivni aspekti u tom izvješću.

Glavne riječi: sigurnost željezničkog prometa, preventivne akcije, društvene mreže, društvena odgovornost željeznice, edukacija, Facebook

ABSTRACT

Railway traffic safety is a main priority and certainly gives railway companies a competitive edge. HŽ Infrastruktura d.o.o., as the Croatian national manager of railway infrastructure, has been investing in railway traffic safety in various ways, from investments in technical and technological solutions, to the continual education of employees and preventive campaigns and printed brochures designed for users of railway services and other stakeholders.

“The Train is Always Faster“ is one of the preventive campaigns designed for road vehicle drivers, primary school pupils and other traffic participants, and has been conducted intensively for the past 16 years. The campaign has been presented to European and worldwide railway companies via ILCAD and has been advertised in printed media and on the radio and TV. With the development of modern technology, communication via social networks has become widespread and Facebook has become one of the most popular online social networks in Croatia, representing a new communication model and a new form of sociability, thus introducing new patterns of behaviour and social connection.

The Facebook profile for “The Train is Always Faster“ was launched in 2013 and in less than 2 years has collected more than 800 000 views and 2000 likes. It is important to use a simple form to caution and educate people on traffic regulations, traffic culture, unacceptable behaviour and the real dangers that lurk alongside railway tracks.

In 2015 HŽI joined the Croatian Business Council for Sustainable Development and the first report on socially responsible business activities is to be designed this year. Preventive activities, such as the campaign “The Train is Always Faster“, could form the positive aspects in the report.

Key words: railway traffic safety, preventive campaign, social networks, social responsibility of railways, education, Facebook

1. UVOD

Poduzeća u području željezničkog sustava u prošlom su stoljeću ponajprije bila usmjerena prema cjelokupnom društvenom i gospodarskom interesu. Ipak, s vremenom su počela zaostajati za tržišno usmjerenim poduzećima iz područja cestovnog prometa. Takva situacija pokrenula je niz reformi u željezničkom sektoru gdje je, uz tehnička i tehnološka poboljšanja, težište bilo i na financijskoj konsolidaciji željezničkih poduzeća. Za sva je željeznička poduzeća izazov postao početi poslovati financijski stabilno uz prihvaćanje tržišnih zahtjeva, a pri tome zadržati visoku razinu sigurnosti. Sigurnost željezničkog prometa bila je i trebala ostati jedan od glavnih prioriteta i konkurentna prednost svih željezničkih poduzeća. Tehnološka razina odnosila se na uspostavu sustava upravljanja sigurnošću u svim željezničkim poduzećima kako bi se visoka razina sigurnosti prometa zadržala i nakon razdvajanja prijevoznika od upravitelja infrastrukture. Tehnička razina odnosila se na izgradnju interoperabilne mreže željezničkih pruga uz čiju bi se pomoć povećala razina konkurentnosti u odnosu na poduzeća u cestovnom prometu. HŽ Infrastruktura kao nacionalni upravitelj željezničke infrastrukture ulaže u sigurnost željezničkog prometa na razne načine. Temelj je razvoja sustava upravljanja sigurnošću u Hrvatskoj, a znatno se ulaže i u podizanje razine sigurnosti tehničkih infrastrukturnih podsustava. Ulaganja od trajne važnosti odnose se na stalno podizanje razine stručne osposobljenosti željezničkih radnika, a treba istaknuti i dugogodišnju usmjerenost preventivnih akcija prema drugim dionicima koji na različite načine utječu na sigurnost željezničkog prometa.

Akcija „Vlak je uvijek brži“ jedna je od preventivnih akcija usmjerena prema vozačima cestovnih vozila, učenicima osnovnih škola i ostalim sudionicima u prometu i intenzivno se provodi već 16 godina. Akcija je prezentirana europskim i svjetskim željezničkim poduzećima u drugim državama putem ILCAD-a. Akcija „Vlak je uvijek brži“ do sada je oglašavana u tisku te na radiju i televiziji. U današnje vrijeme modernih tehnologija sve se češće koristi komunikacija putem društvenih mreža. Facebook je postao jedna od najpopularnijih društvenih mreža u Hrvatskoj te predstavlja nov način komuniciranja i novu formu društvenosti te na taj način uvodi nove obrasce ponašanja i društvenog povezivanja. Stranica „Vlak je uvijek brži“ na Facebooku pokrenuta je 2013. i u manje od dvije godine prikupila je oko 800.000 pregleda i 1998 *lajkova*. HŽ Infrastruktura je 2015. pristupila članstvu Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Tijekom ove godine planira se izraditi i prvi izvještaj o održivom razvoju HŽ Infrastrukture d.o.o. U tom su izvješću preventivne aktivnosti poput akcije „Vlak je uvijek brži“ prepoznate kao pozitivni pokazatelji i aspekti.

Uloga preventivnih aktivnosti akcije „Vlak je uvijek brži“ koje se prezentiraju preko Facebooka u nastavku je rada prikazana u dva osnovna poglavlja, odnosno kroz aktivnosti koje HŽ Infrastruktura poduzima u cilju osiguranja visoke razine sigurnosti (sustav upravljanja sigurnošću, analiza izvanrednih događaja, ulaganja u sigurnost tehničkih infrastrukturnih podsustava) te kroz pozitivne učinke preventivne akcije „Vlak je uvijek brži“ na društvenoj mreži Facebook.

2. OBVEZE HŽ INFRASTRUKTURE U PODRUČJU SIGURNOSTI

Kako bi se uopće mogla prepoznati šira društvena odgovornost HŽ Infrastrukture, potrebno je napraviti pregled obveznih zakonskih i drugih aktivnosti koje se provode kako bi se osigurala visoka razina sigurnosti prometa. Sigurnost željezničkog prometa propisana je zakonskim i podzakonskim aktima. HŽ Infrastruktura izradila je i nekoliko internih općih akata kako bi se što bolje prihvatili zakonski zahtjevi, ali i zahtjevi koji proizlaze iz različitih međunarodnih akata. U cilju povećanja razine sigurnosti željezničkog prometa provode se sljedeće aktivnosti: trajno poboljšanje sustava upravljanja sigurnošću, analiziranje izvanrednih događaja i poduzimanje mjera za njihovo smanjenje te ulaganje u sigurnost tehničkih infrastrukturnih podsustava i preventivne aktivnosti u sklopu akcije „Vlak je uvijek brži“.

2.1. Sustav upravljanja sigurnošću HŽ Infrastrukture

Sustav upravljanja sigurnošću reguliran je Pravilnikom o organizaciji sustava upravljanja sigurnošću u HŽ Infrastrukturi d.o.o. Njime se određuju organizacija, način rada i tehničko-tehnološki postupci pri provedbi sustava upravljanja sigurnošću. Osnovni elementi i zahtjevi sustava upravljanja sigurnošću jesu:

1. Politika sigurnosti HŽ Infrastrukture d.o.o.
2. Planovi i postupci za postizanje sigurnosnih ciljeva koje Uprava Društva donosi i usvaja krajem svake godine za sljedeću kalendarsku godinu u obliku posebnog dokumenta pod nazivom Operativni plan provedbe Politike sigurnosti HŽ Infrastrukture d.o.o.
3. Postupci za ispunjavanje postojećih, novih i izmijenjenih tehničkih i operativnih općih akata
4. Postupci osiguranja usklađenosti opreme i njezine uporabe sa standardima i drugim općim aktima
5. Postupci i metode za procjenu rizika i primjenu mjera za kontrolu rizika
6. Postupci i metode za procjenu rizika i provedbu mjera nadziranja rizika pri puštanju u uporabu strukturnih podsustava
7. Odredbe programa stručnog osposobljavanja radnika i sustava osiguranja razine stručnosti koje se primarno provodi za radnike koji neposredno sudjeluju u obavljanju prometa te sigurnosna kultura
8. Sustav protoka informacija unutar Društva i između društava koja koriste istu infrastrukturu
9. Postupci i oblici dokumentiranja informacija o sigurnosti
10. Osiguranje postupaka dojave, istrage i analize te poduzimanje preventivnih mjera za sve oblike nesreća, izvanrednih događaja i poremećaja u sustavu te poduzimanje preventivnih mjera
11. Pripremanje planova aktivnosti, upozorenja i informiranja u slučaju hitnosti postupanja
12. Odredbe o periodičnoj unutarnjoj reviziji sustava upravljanja sigurnošću.

Svrha uspostave sustava upravljanja sigurnošću jest osigurati sigurno upravljanje vlastitim aktivnostima: upravljanje željezničkom infrastrukturom i njezinim održavanjem te organizacijom i regulacijom prometa. Cilj je uspostave i provedbe sustava upravljanja sigurnošću zadržavanje sigurnosti na dosegnutoj razini uz provođenje kontinuiranog poboljšavanja u skladu s tehničkim i znanstvenim napretkom, pri čemu se prednost daje prevenciji izvanrednih događaja, što uključuje i kontrolu rizika te suradnju sa željezničkim prijevoznicima.

Iz pregleda svrhe, ciljeva i osnovnih čimbenika sustava upravljanja sigurnošću jasno je vidljiva širina područja kojim se upravlja kako bi se osigurala visoka razina sigurnosti. Također je vidljiva:

- potreba za provedbom preventivnih akcija kao što je „Vlak je uvijek brži“
- potreba za upravljanjem rizicima, što je temelj i za osiguranje održiva razvoja HŽ Infrastrukture.

2.2. Analiza izvanrednih događaja

Sve aktivnosti vezane uz izvanredne događaje regulirane su i sastavni su dio sustava upravljanja sigurnošću. Kako bi se što bolje prepoznali uzroci i posljedice, HŽ Infrastruktura već niz godina izrađuje detaljne analize izvanrednih događaja. Analize se pripremaju za potrebe dionika unutar Republike Hrvatske i za dionike iz međunarodnog okružja. Prema važećoj zakonskoj regulativi, izvanredni događaji dijele se u tri osnovne kategorije:

- ozbiljna nesreća – izvanredni događaj u kojemu je poginula najmanje jedna osoba, i/ili je teško ozlijeđeno pet ili više osoba, i/ili je materijalna šteta veća od dva milijuna kuna
- nesreća – izvanredni događaj sa štetnim posljedicama kao što su teške tjelesne ozljede do četiriju osoba te materijalna šteta koja se može procijeniti na vrijednost do dva milijuna eura
- incident – svaki događaj, osim nesreće ili ozbiljne nesreće, povezan s tijekom željezničkog prometa koji utječe na njegovu sigurnost.

Jedna od važnih potkategorija tih vrsta izvanredni su događaji na željezničko-cestovnim prijelazima (ŽCP) čiji su pokazatelji podloga za poduzimanje terenskih aktivnosti u sklopu akcije „Vlak je uvijek brži“. U 2014. na ŽCP-ima zabilježene su:

- četiri ozbiljne nesreće (jedna na ŽCP-u osiguranome signalno-sigurnosnim uređajem, dvije na ŽCP-ima osiguranima prometnim znakovima te jedna na pješačkom prijelazu)
- 33 nesreće (11 na ŽCP-ima osiguranima SS-uređajem i 22 na ŽCP-ima osiguranima prometnim znakovima)
- sedam poginulih (jedan vozač cestovnog vozila, tri suvozača i tri pješaka) i pet teže ozlijeđenih (jedan vozač cestovnog vozila i četiri suvozača)
- 469 lomova polubranika/branika koje su uzrokovali nesavjesni vozači cestovnih motornih vozila pri čemu je HŽ Infrastrukturi počinjena materijalna šteta procijenjena na 569.581,27 kuna.

U odnosu na 2013. broj je ozbiljnih nesreća na ŽCP-ima smanjen, a broj nesreća na ŽCP-ima povećan. Smanjen je i broj smrtno stradalih i teže ozlijeđenih osoba na ŽCP-ima. To su, između ostalog, i konkretni rezultati preventivne akcije „Vlak je uvijek brži“ kojom se izravno utječe na podizanje razine svjesnosti svih sudionika u cestovnom prometu.

Željezničko-cestovni prijelazi osobito su opasna mjesta susreta različitih vrsta prijevoza. Pogreške ili nepravilno ponašanje sudionika u prometu mogu dovesti do fatalnih posljedica. Hrvatske željeznice pokrenule su 2000. preventivno-edukativnu akciju „Vlak je uvijek brži“ namijenjenu djeci kojom ih se želi upozoriti na to kako se ponašati uz prugu, koje sve opasnosti donosi igra na pruzi i kako pravilno prelaziti preko pruge. Budući da najveći broj nesreća izazivaju vozači cestovnih vozila, koji ujedno najčešće ne poštuju prometna pravila, kampanja se postupno proširila. Akcija je sustavno obuhvatila sudionike u prometu svih kategorija: djecu, školarce, pješake, rolere, bicikliste i motoriste, vozače i profesionalne vozače, putnike i osoblje u vlaku te autoškole.

U 2014. zabilježeno je 20 naleta vlakova ili željezničkih vozila na osobe koje su prelazile preko pruge ili su se kretale uz nju na mjestima na kojima to nije dopušteno. U tim je naletima 12 osoba poginulo, a devet ih je teže ozlijeđeno. Akcija „Vlak je uvijek brži“ se putem društvene mreže Facebook sve češće bavi podizanjem razine svjesnosti i o tim opasnostima u željezničkom prometu. U istoj godini zabilježeno je 28 samoubojstava i sedam pokušaja samoubojstva bacanjem pod vlak, pri čemu je smrtno stradalo 28 osoba, a teže ozlijeđeno pet osoba. Broj poginulih i teže ozlijeđenih znatno je veći u odnosu na proteklu godinu. Broj samoubojstava i pokušaja samoubojstva te broj smrtno stradalih i teže ozlijeđenih osoba veći je u odnosu na proteklu godinu.

2.3. Ulaganja u sigurnost željezničkog prometa

Svi službeni željezničko-cestovni prijelazi i pješački prijelazi (PP) na mreži hrvatskih pruga osigurani su osiguranjem odgovarajuće razine koja ovisi o vrsti ceste i kategoriji pruge koje se križaju i u skladu je sa Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava. Programom osiguranja ŽCP-a za naredno razdoblje obuhvaćeno je više od 500 prijelaza razvrstanih u devet prioritetnih skupina u kojima je po 50 prijelaza i u desetu skupinu u kojoj su ostali prijelazi.

Zadnjih godina HŽ Infrastruktura ulaže vrlo velike napore u modernizaciju uređaja za osiguranje željezničko-cestovnih prijelaza i time povećava razinu sigurnosti svih sudionika u prometu na križanjima željezničkih pruga i cesta. U periodu od 2008. do 2012. ugradnjom novih signalno-sigurnosnih uređaja u vrijednosti od 60 milijuna kuna razina sigurnosti podignuta je na 57 prijelaza. Podizanje razine sigurnosti nastavljeno je i nakon 2012. godine:

- u 2013. ugrađena su 32 nova uređaja s polubranicima i svjetlosno-zvučnom signalizacijom u vrijednosti 40 milijuna kuna
- u 2014. uređaji za osiguranje sa svjetlosno-zvučnom signalizacijom i polubranicima ugrađeni su na 23 željezničko-cestovna prijelaza, a vrijednost tih radova iznosila je 30 milijuna kuna

- u 2015. i 2016. uređaji za osiguranje sa svjetlosno-zvučnom signalizacijom i polubranicima planiraju se ugraditi na 70 željezničko-cestovnih prijelaza, a vrijednost tih radova iznositi će 92 milijuna kuna.

Unatoč stalnim ulaganjima u uređaje za osiguranje željezničko-cestovnih prijelaza, nesreće se i dalje događaju pa je sudionike u prometu potrebno neprestano upozoravati na opasnosti koje prijete pri prelaženju preko pruge. Podatci pokazuju da je u 95 % slučajeva uzrok nesreće na ŽCP-ima nesmotrenost vozača cestovnih vozila, motociklista ili pješaka koji ne poštuju signalizaciju, odnosno osnovna prometna pravila. Svrha akcije „Vlak je uvijek brži“ jest ukazati na tipične pogreške prilikom prelaženja preko pruge. Ipak, najvažnije je ukazati na pravilno ponašanje i usmjeriti vozače cestovnih vozila i djecu na poštivanje tih pravila. Isto tako, akcija „Vlak je uvijek brži“ putem društvene mreže upoznaje svoje posjetitelje s ulaganjima u podizanje razine sigurnosti tehničkih infrastrukturnih podsustava te na taj način daje dodatnu dimenziju zakonskim i planskim obvezama HŽ Infrastrukture kao nacionalnog upravitelja željezničkom infrastrukturom.

2.4. Provedba akcije „Vlak je uvijek brži“

Tijekom 2014. i 2015. akcije upozorenja na ŽCP-ima održane su u Kaštel Sućurcu, Virovitici, Sesevskoj Selnici, Velimirovcu, Đurmancu (dvaput), Zagrebu, Ogulinu i Sesevskom Kraljevcu. Kada su u pitanju djeca, akcija „Vlak je uvijek brži“ održava se u osnovnim školama te se u sklopu nje održavaju radionice čija je svrha upoznati djecu s rizicima i pravilima ponašanja. Izravnom i dvosmjernom komunikacijom na radionicama u tom je razdoblju obuhvaćeno 2243 djece.

Uz standardne tiskane promotivne materijale, tiskani su letak i edukativna knjiga „Kuća pokraj pruge“ namijenjeni djeci nižega školskog uzrasta. Budući da je knjiga dostupna na dječjim odjelima Gradske knjižnice Grada Zagreba, otvoren je jedan posve nov način komunikacije. Na internetskoj stranici „Prometna učilica“ za učenike osnovnih škola proširen je edukativni sadržaj vezan uz povećanje razine sigurnosti, a njome je u školskoj godini 2014./2015. bilo obuhvaćeno 7525 učenika iz 270 škola.

Paralelno s akcijom „Vlak je uvijek brži“ provodi se i akcija „Stvaraj, ne uništavaj“. Cilj te akcije jest učenike viših razreda osnovnih škola potaknuti na pravilan odnos prema javnoj imovini, ukazati im na problem vandalizma i šteta koje nastaju takvim nepoželjnim ponašanjem.

Od 2011. edukativno-preventivna akcija „Vlak je uvijek brži“ dio je međunarodne kampanje ILCAD. Riječ je o Međunarodnom danu svjesnosti o opasnostima na željezničko-cestovnim prijelazima. Budući da problem sa sigurnosti i nesrećama na ŽCP-ima imaju sve željeznice svijeta, cilj te međunarodne kampanje jest upozoriti na važnost vlastite odgovornosti te podići razinu svijesti o opasnostima na ŽCP-ima. U skladu s time priključivanje akcije „Vlak je uvijek brži“ ILCAD-u bio je posve logičan potez. U 2015. ILCAD je 3. lipnja obilježen akcijom upozorenja na ŽCP-u u Sesevskom Kraljevcu.

3. „VLAK JE UVIJEK BRŽI“ NA DRUŠTVENOJ MREŽI FACEBOOK

3.1. Društvene mreže kao oblik suvremene komunikacije

3.1.1. Socijalni aspekt

Internetska mreža, odnosno web je u svom početku bio velika enciklopedija, mjesto gdje se pretražuju i pronalaze željene informacije iz bilo kojeg područja. S rastom i razvojem društvenih web stranica, web postaje središte čovjekovih društvenih aktivnosti.

Društveni su mediji puno više od same platforme za druženje pojedinaca; postaju važna poslovna platforma, a mreže postaju najjači marketinški kanal.

Ljudi su društvena bića te ih društvena komunikacija zanima i privlači. Imaju potrebu raditi u manjim ili većim skupinama kako bi se povezali i sprijateljili te razmijenili stavove i informacije. Na taj način postižu samopouzdanje i sigurnost u svakodnevnom djelovanju. Definira li se društvene mreže kao skupine triju ili više osoba, može se reći da su one sigurno postojale puno prije pojave weba, ali u lokalnom okružju. S pojavom novih web tehnologija društvene su mreže doživjele renesansu u svom razvoju i čine mrežu svjetskih razmjera. Danas se slobodno može reći da društvene mreže jesu najpopularniji globalni komunikacijski fenomen.¹

3.1.2. Obilježja društvenih mreža

Osnovna obilježja društvenih mreža su:

- univerzalna komunikacijska sredstva i tehnike (uređaj + internet)
- zajednički interes koji povezuje skupine ljudi
- velika uloga u marketingu, web promociji i oglašavanju
- novi alati koji omogućuju da se korisnicima pristupi na inovativne načine pružajući precizno mjerljive rezultate i učinak
- korisniku se sadržaj servira u trenutku kada on zna što želi, odnosno u trenutku kada istražuje na internetu
- društveno odgovorno i izrazito ekološko djelovanje jer se ne troši papir, a otpadom ne onečišćuje priroda.

3.1.3. Facebook

Postoje brojne društvene mreže: Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram i mnoge druge, ali Facebook je apsolutno najjači društveni medij s više od 1.230,000,000 aktivnih korisnika i ogromnom zastupljenošću na tržištu, kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj.

¹ Jacinta Grbavac, Vitomir Grbavac: The Emergence of Social Networks as Global Communication Phenomenon, Media, culture and public relations 5., br.2, Zagreb, Croatia, 2014.

Facebook je internetska društvena mreža koju je 2004. osnovao Mark Zuckerberg i koja je u svojim počecima bila namijenjena studentima sveučilišta na Harvardu koji su tim putem mogli komunicirati i razmjenjivati informacije, ali se ubrzo proširila u mrežu globalnog tipa s velikim brojem korisnika.

Korisnik može postati svaka punoljetna osoba. Za registraciju je dovoljno imati valjanu adresu e-pošte. Koncept Facebooka je da se internetom povežu ljudi koji se već poznaju u stvarnom svijetu, dijele informacije i sadržaj te uključe u interesne skupine na mreži. Ako korisnik više ne želi biti član, postoji naredba kojom se profil briše i trajno uklanja.

3.1.4. Digitalno oglašavanje

Nove tehnologije promijenile su svijet oglašavanja. Oglasi su se sa stranica novina i radijskih stanica preselili na digitalne medije. Opseg digitalnog oglašavanja raste iz godine u godinu. Prema istraživanjima koje je proveo IAB Europe², od ukupnog vremena provedenog na različitim uređajima korisnici su u 2014. 30 % vremena proveli pred televizorima, 29 % na mobilnim uređajima, 28 % ispred računala i 13 % na tabletima. Ti podatci pokazuju **koliko su digitalne platforme bitne**.

3.2. „Vlak je uvijek brži“ kao prepoznatljiv brend na Facebooku

„Ne preživljavaju najjači, niti najinteligentniji, nego oni koji se najlakše prilagođavaju promjenama“, jedna je od najpoznatijih izjava Charlesa Darwina (*hr.wikiquote.org*). U vrijeme kada se mnogi povlače, smanjuju troškove, a zbog budžeta svaki dan stežu oglašivački remen, HŽ Infrastruktura krenula je u još jedan poduhvat – otvaranje Facebook *Fun* stranice „Vlak je uvijek brži“. S obzirom na budžet i izazove nove tehnologije, tražio se nov način komuniciranja, odnosno način kako pristupiti današnjem modernom društvu i mladima kroz njima zanimljive kanale informiranja. Zbog sve veće uporabe računala i interneta, prilagođeni stari koncept prenesen je u online okruženje gdje je uz pomoć društvenog softvera i internetske stranice formirana internetska društvena mreža. Profil na Facebooku ima 1,5 mil. stanovnika Hrvatske. Broj korisnika u stalnom je porastu pa je u zadnjoj godini otvoreno više od 31 tisuću novih profila. S obzirom na postotak korisnika, korisnici u dobi od 13 do 15 godina (učenici osnovne škole) treći su po aktivnosti na Facebooku.

Facebook stranica „Vlak je uvijek brži“ pokrenuta je 26. kolovoza 2013. godine. Početak nije bio lak. Sadržajno konkurirati u „šumi“ različitih postova i tema predstavljalo je velik izazov! Sati rada i razvijanja strategije nastupa urodili su plodom. Tema akcije nije „ružičasta“ nego vrlo ozbiljna, tužna, ali i edukativna, što na duge staze može zvučati naporno i dosadno, prenoseći svakodnevno gotovo istu poruku što se smije, a što ne smije raditi. Gotovo nemoguća misija. Klasična akcija djelovala je nedorečeno po tom pitanju. Sljedeći logičan korak bio je tematski definirati akciju po ciljnim skupinama i problematici. Svakim danom produbljivala se tema dok se nije razvila do najsitnijih detalja. Teme su se same nametale i stvarale. Bilo je važno oblikovati željeznički prometni

² IAB Europe – globalna mreža koja objavljuje Mediascope Europe, istraživanje potrošnje medija u više od 50.000 potrošačkih intervjuja

bonton kao preduvjet sigurnosti u željezničkom prometu. Javila se kao neophodna i potkategorija „Stvaraj, ne uništavaj“ na temu zaštite željezničke imovine: kolodvora, stajališta, vlakova, ali i ostaloga željezničkog okružja.

Stranica je rasla, sakupljali su se fanovi, razrađivale teme, i to svaka tema na što više načina, od ozbiljnih do zabavnih. Uvođenjem poznatih likova i junaka (Superman, Grunf, Chuck Noris, Guliver, Einstein) i umjetničkih djela (Munchov „Krik“ i Dalijev „Postojanost pamćenja“) prilagođenih kampanji te uz neformalnu komunikaciju, stranica „Vlak je uvijek brži“ diferencirala se od ostalih stranica iste tematike drugih svjetskih željeznica. Stvorene su i maskote: „žabac“ Andrija, a kasnije i lik Jane koji se obraća nižem školskom uzrastu. Uz poistovjećivanje sa superjunacima i zabavnim likovima edukativni sadržaj postaje blizak korisnicima i pretvoren je u lako pamtljivu poruku, a postignuta je i vrtoglava povratna aktivnost. U dvije godine stranica je postigla oko milijun pogleda i više od 2000 lajkova.

3.2.1. Osnovni koncept „Vlak je uvijek brži“

Sadržajno se Facebookova stranica „Vlak je uvijek brži“ sastoji od poglavlja: Vlak je uvijek brži, Podrška web stranici HŽ Infrastrukture, Novi projekti HŽ Infrastrukture, Povijest željeznice, Hrvatski željeznički muzej, Kolodvori/Stajališta, Njegovanje ljubavi prema željeznici i putovanju, Vijesti iz svijeta vezane uz željezničku tematiku, Misao dana/Zrnce mudrosti i Zanimljivosti/Zabavni dio.

Poglavlje „Vlak je uvijek brži“ sastoji se od potpoglavlja Priča o akciji, njihov nastanak, Edukativni materijal, Preventivni materijal, Promotivni materijal, Prometni bonton, Prometna kultura, Prometni znakovi i propisi, Video materijal i fotografije, „Kuća pokraj pruge“, Akcije u školama, na prijelazima, kolodvorima i stajalištima, Dječji radovi, Komunikacija s putnicima, *fanovima* stranice, zaposlenicima HŽ Infrastrukture, HŽ Carga i HŽ Putničkog, lokalnim zajednicama, MUP-om i autoškolama, Praćenje iste akcije u zemljama Europe i svijeta, ILCAD, Crna statistika i Nesreće.

Teme kao poruke:

- Stani! Razmisli! Vlak je uvijek brži! / Pruga se prelazi samo na službeno označenim ŽCP-ima / Sigurno s Andrijom / Prometni znakovi / Sigurnost započinje s tobom / Zabranjen prijelaz preko pruge / Hodanje po pruži, mostovima i tunelima strogo je zabranjeno i iznimno opasno / Stani iza žute linije / Stani! Pogledaj! Osluškuj! stiže li vlak / Pogledaj lijevo, pogledaj desno / Vlak može doći s obje strane / Ne staju svi vlakovi na svim stajalištima / Čuvajte svoje zlato / Igra opasna po život / Ne pokušavaj u zadnji čas uskočiti u vlak / ...ali ti možeš! / Vlak ne može promijeniti rutu, niti strojovođa smjer / Slušaj krivu stvar / Oči širom zatvorene/ Ne koristi slušalice i mobitel u prometu / Treba znati stati / Najvažniji stop tijekom dana / Poštuj prometnu signalizaciju / Čak i Chuck čeka / Zabranjeno gađanje vlaka / Opasno je i zabranjeno penjanje na vlakove / Opasnosti od strujnog udara uz prugu / Cijena vandalizma / Stvaraj, ne uništavaj...

Politika postavljanja postova, koju je nametnuo Facebook, takva je da ono što je glavna priča/tema/sadržaj stranice treba obuhvaćati najviše 30 % ukupnog sadržaja, a 70 % trebalo bi se odnositi na sadržaj koji bi korisnika potaknuo da što češće i više sudjeluje i prati stranicu. Zahvaljujući vrsnim dizajnerima i promotivnom timu HŽ Infrastrukture stranica „Vlak je uvijek brži“ postala je prepoznatljiva i prihvaćena među mnogim korisnicima.



Slika 1. Rezime radova

Mnogi posjeduju profil na Facebooku te znatnu količinu vremena provode sudjelujući u aktivnostima na Facebooku. Korisnicima je postala rutina svakodnevno provjeravati novosti svojih prijatelja, pregledavati fotografije, novitete na *Fun* stranicama koje prate, preslušavati omiljene pjesme, odnosno ažurirati profil. Facebookova stranica „Vlak je uvijek brži“ danas je mjesto gdje se korisnici povezuju, druže i komuniciraju jedni s drugima, svojevrsan „virtualni kafić“ gdje se razmjenjuju informacije i fotografije, stavovi i mišljenja na temu željeznice i sigurnosti u prometu, daje osvrt na prošlost i buduće projekte.

3.2.2. Praćenje posjećenosti Facebookove stranice „Vlak je uvijek brži“

Mjerni alati omogućuju praćenje stranice ovisno o spolu, godištu, lokaciji, doseg stranice, vremenu provedenom u aktivnostima na internetu, preferencijama i na taj način modificiranje sadržaja da bi se postigao željeni učinak.



Slika 2. Mjerni alati i pokazatelji

Iz statističkih prikaza vidljivo je da su na stranici podjednako zastupljeni muškarci i žene. S obzirom na godište, tri najveće skupine čine korisnici stari od 18 do 44 godine, što je i sasvim logično jer se odnosi na poslovno aktivne ljude. Ne treba zanemariti ni skupinu korisnika od 13 do 17 godina koja obuhvaća djecu školske dobi, najmlađu i najrizičniju skupinu.

Budući da je riječ o hrvatskoj stranici, podrazumijeva se da je najveći broj korisnika iz Hrvatske, ali dobar su znak i pokazatelj globalne povezanosti korisnici iz Tajlanda i Brazila.

Važno je istaknuti i to da je akcija „Vlak je uvijek brži“ doprla i do najmanjih mjesta u Hrvatskoj (npr. Špišić Bukovica, Budinščina, Škabrnja).

Broj korisnika sustavno raste i premašio je brojku od 2000. Prosječna dnevna aktivnost

pokazuje u kojim su dnevnim intervalima korisnici najaktivniji i kada je najpoželjnije plasirati sadržaj na stranicu. Iz tih je pokazatelja vidljivo da su korisnici najaktivniji po dolasku na posao (9.00), tijekom popodnevne pauze ili na kraju radnog vremena (15.00) i nakon što obave sve dnevne aktivnosti i obveze (21.00).

4. ZAKLJUČAK

Modernizacija osiguranja, odnosno povećanje tehničke razine osiguranja, ne podrazumijeva i neophodno smanjenje broja nesreća. HŽ Infrastruktura provodi akciju „Vlak je uvijek brži“ kako bi ukazala na tipične pogreške prilikom prelaženja preko pruge te na česte slučajeve nepoštivanja pravila. Najvažnije je naglasiti da je poštivanje prometnih pravila i znakova preduvjet sigurnosti u prometu.

Društvene stranice postale su važan dio svakog društva i njihov utjecaj ne smije se zanemarivati. Potrebno je poticati njihov razvoj i rast, ali uz poštivanje pravila ponašanja i kontrolu privatnosti. Tehnološki razvoj omogućio je povezivanje ljudi s raznih krajeva svijeta na način koji se prije nije moglo ni zamisliti.

Kvalitetnom proaktivnom kampanjom, puno povoljnije nego putem drugih medija, dosegnuta je brojka od milijun pogleda. I ne samo dosegnuta, nego u kontaktu s korisnicima svakodnevno se utječe na unaprjeđenje pozicije brenda „VJUB“ na tržištu. Neformalna, zabavna, a istovremeno informativna i poučna komunikacija prepoznata je od naših korisnika, uz velike pohvale te je često korištena kao primjer.

Poboljšan je odnos javnosti prema nesrećama na pruzi, a pogotovo tiskanih medija i novinara koji sve rjeđe koriste sintagmu „vlak je naletio na automobil“, a sve češće u tekstovima upozoravaju na nestrpljivost i nesmotrenost vozača cestovnih vozila koji su najčešći uzrok nesreća.

Uz prepoznatljive poruke i vizualnu komunikaciju stvoren je najjači brend na temu sigurnosti u Hrvatskoj.

Važno je prepoznati potrebe korisnika i ići ukorak s napretkom i konkurencijom na tržištu kako bi povezivanje putem društvenih mreža bilo što kvalitetnije, jednostavnije i korisniku zanimljivije. To je saznanje bitan čimbenik arhitekture društvenog ustroja temeljenog na informaciji koja se **uporabom ne troši nego oplemenjuje** i kao takva dobiva novu uporabnu vrijednost na čijim se temeljima gradi novi sustav društvenih vrijednosti u formi informacijskog društva kao svjetskog procesa s naglašenim nacionalnim i internacionalnim značajkama.³

Konačno, danas kada je u jednom danu na Facebookovoj mreži dosegnuta aktivnost od milijardu ljudi, o tome koliko je važno biti na društvenim mrežama, odnosno na Facebooku, govori nam i izreka: „Ako nije na Facebooku, kao da se nije ni dogodilo!“

³ Jacinta Grbavac, Vitomir Grbavac: The Emergence of Social Networks as Global Communication Phenomenon, Media, culture and public relations 5., br.2, Zagreb, Croatia, 2014.

REFERENCE

Godišnje izvješće o sigurnosti 2014. HŽ Infrastruktura: Zagreb 2015.

Operativni plan i program Politike sigurnosti HŽ Infrastrukture d.o.o. za 2015. godinu, Službeni vjesnik HŽ Infrastrukture d.o.o. broj 2., Zagreb 2015

Pravilnik o organizaciji Sustava upravljanja sigurnošću HŽ Infrastrukture d.o.o., Službeni vjesnik HŽ Infrastrukture d.o.o. broj 6., Zagreb 2013.

Zakon o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava, NN 82/2013, 18/2015

<http://www.iabeurope.eu/>

<http://zimo.dnevnik.hr/>

<http://www.netokracija.com/>

<http://www.academia.edu/>

JAVNE RASPRAVE U PROSTORNOM PLANIRANJU

PUBLIC DEBATES ON PHYSICAL PLANNING

Dr. sc. Merica Pletikosić

*CEMEX Hrvatska d.d., F. Tuđmana 45, 21212 Kaštel Sućurac,
merica.pletikosic@cemex.com*

SAŽETAK

U ovom se radu interpretiraju rezultati empirijskog istraživanja informiranosti i stavova javnosti i zainteresirane javnosti o dovoljnosti dviju javnih rasprava koje prethode donošenju prostornog plana kao mogućnosti za prepoznavanje planiranog zahvata. Prostorno planiranje u najvećoj mjeri definira lokalna zajednica, a zainteresirana se javnost ima mogućnost informirati putem javnih rasprava i tako utjecati na pojedina rješenja i odluke u fazama prije donošenja plana. Cilj je istraživanja primjenom znanstvenih metoda analizirati moguće razlike u informiranju i stavovima zainteresirane javnosti definirane prema ciljnim i sektorskim skupinama o mišljenju je li u najmanje dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu javnost dovoljno informirana, može li prepoznati planirani zahvat i reagirati na vrijeme. Kvalitativno istraživanje na ciljanom uzorku provedeno je metodom dubinskog intervjua i sudjelujućeg promatranja. U analizi empirijskog materijala primijenjena je metoda utemeljene teorije, a kvantifikacija kvalitativno obrađenoga kodiranog materijala izračunana je računalnim paketom Statistica ver. 11.00. Istraživanjem je utvrđivana razina informiranosti ciljnih i sektorskih skupina o načinu na koji lokalni uredi koji provode postupke javnog uvida i informiranja javnosti prilikom donošenja prostornih planova informiraju i uključuju javnost i zainteresiranu javnost u javnim raspravama. Ispitanici su bipolarno opredijeljeni, polovica je entiteta mišljenja da su dvije javne rasprave dovoljne da se zainteresirana javnost upozna s planiranim zahvatom ako između dionika postoji period konzultacija i usklađivanja stavova te uz stručno planiranje i pravilno predstavljanje planova javnosti. S druge strane, za nešto manje od polovice entiteta planirani su zahvati nerazumljivi i nejasni, izražavaju stav da nemaju dovoljno informacija i smatraju da ne postoji redovita praksa rada javnog sektora s građanima.

Ključne riječi: dvije javne rasprave, informiranje javnosti, prostorno planiranje.

ABSTRACT

This paper deals with interpreting the results of an empirical study on public awareness and opinions, both among the general and the interested public, on the adequacy of two public debates held prior to adopting the spatial plan, as prerequisites for understanding the planned project. Physical planning is, for the most part, under the authority of local government, with public debates used to inform the interested public and provide opportunities for changing certain solutions and suggestions in the phases prior to finally adopting the spatial plan. The goal of the study was to scientifically analyse the possible differences between the level of awareness and opinions among members of the interested public, defined by belonging to one of several sector and target groups, on whether the two mandatory public debates held before adopting the final version of the spatial plan are enough to adequately inform the public, make it understand the project, and react to changes on time. The qualitative study was carried out on a purposive sample and the methods of in-depth interview and participant observation were used. Grounded theory was used in analysing the empirical data, while the quantification of the qualitatively processed coded material was performed using the Statistica ver. 11.00 software suite. The study determined the level of awareness in target and sector groups with regard to local authority engagement in informing and including both the general and interested public in processes related to physical planning. The results have shown a bipolar division among the participants. One half of the participants has stated that two public debates are enough to inform the interested public, as long as this presupposes a period of consultation and coordination between the parties involved, as well as proper public presentation of the process. On the other hand, a little less than half of the participants has stated that the planned projects are difficult to understand, the public has not been given enough information, and local authorities have yet to set up working with the public as common practice.

Key words: two public debates, public informing, physical planning

1. UVOD

U ustavnim odredbama RH utvrđena su temeljna načela, prava i obveze odlučivanja čovjeka o uređenju prostora. Prostornim se planovima u svrhu ostvarivanja ciljeva prostornog uređenja, u skladu s načelima prostornog uređenja, uređuje svrhovita organizacija, upotreba i namjena prostora te uvjeti za uređenje, unaprjeđenje i zaštitu prostora države, županija, gradova i općina. Postupak izrade i donošenja prostornih planova daleko je najdemokratskiji put donošenja propisa. Ni za jedan propis, počevši od Ustava do uredbi, odnosno odluka na lokalnoj razini, ne vodi se tijekom donošenja tako iscrpna, široka i dokumentirana javna rasprava kao za prostorne planove. U pravilu se za svaki plan provode dvije rasprave (prethodna i javna), s vrlo detaljnim protokolom o vođenju zapisnika i izvješća s rasprava. Javna rasprava najosjetljiviji je dio izrade plana. Ovisno o vođenju rasprave, plan može biti obogaćen novom kvalitetom ili deformiran do apsurdnih dimenzija. Javnost i uprava sudjeluju u izradi prostornog plana na način određen zakonom, kao minimalni okvir učešća. Javnost u postupku donošenja prostornih planova sudjeluje samo jednom, za vrijeme javne rasprave, odnosno javnog izlaganja. Donošenje plana započinje nakon dovršenja prostornog plana te poslije javne rasprave, odnosno konačnog prijedloga. Nakon svake rasprave plan se dorađuje po propisanoj proceduri. Postupak donošenja sastoji se od tri osnovna koraka: dorada – na temelju verificiranog izvješća nakon javne rasprave izrađuje se konačni prijedlog prostornog plana; verifikacija – njome se utvrđuje usklađenost prostornog plana s planovima višeg reda, na temelju dobivenih suglasnosti i mišljenja; donošenje – plan usvaja tijelo nadležno za njegovo donošenje.

U postupku usvajanja ne dolazi ni do kakvih izmjena plana te se nakon njegova usvajanja objavljuje odluka o donošenju u javnom službenom glasilu (Radović, 2013).¹ Proces usklađivanja i zadovoljavanja interesa različitih korisnika, često suprotstavljenih interesa, koji imaju prostornu dimenziju, jest politički proces, što prostornom planiranju daje i politička obilježja (Bilen, 2011).² Poduzimanje aktivnosti u upravljanju prostorom jedna je od najvidljivijih aktivnosti vlasti koja se izravno manifestira u lokalnoj zajednici i koju građani najneposrednije osjećaju, a o korištenju prostorom, odnosno o njegovoj upotrebi, odlučuje se u političkim institucijama, i to složenim procesom političkog odlučivanja. U formuliranju politika upravljanja prostorom i odlučivanju u vezi s prostornim uređenjem u Republici Hrvatskoj lokalna vlast dominira u odnosu na ostale aktere, a dobro organiziran civilni sektor, u prvom redu građani s jačim kognitivnim angažmanom (znanjem, interesom, osjećajem zadovoljstva koji ih potiče), raznim poticajima i motivacijom, resursima i postojećim socijalnim kapitalom, može u javnoj sferi jače utjecati na pojedina rješenja, a posebno na ona koja se tiču javnih prostora (Rad-

1 Radović, G. (2013). Interakcija prostornih planova i studija utjecaja na okoliš. Brkić M i Mikulić N. (Ur.) *Zbornik radova: Prva regionalna konferencija o procjeni utjecaja na okoliš* (str. 70-75 (69)). Zagreb: Hrvatska udruga stručnjaka zaštite prirode i okoliša.

2 Bilen, M. (2011). *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Mikrorad d. o. o.

man, 2009).³Jedna je od Habermasovih najpoznatijih ideja komunikativna akcija,⁴ u kojoj ljudi s ulogom u društvu radije teže postizanju međusobnog sporazuma i koordiniranja akcija putem razumnih argumenata, konsenzusa i suradnje, nego primjenom strateške akcije u strogim okvirima postizanja vlastitih ciljeva (Bolton, 2005).⁵ Habermas pruža teorijsku podlogu za oblik planiranja koji naglašava široko rasprostranjeno javno sudjelovanje, dijeljenje informacija s javnošću, postizanje konsenzusa putem javnog dijaloga umjesto pokazivanja moći, izbjegavanje privilegiranja stručnjaka i birokrata te zamjenjivanje modela tehničkog stručnjaka s onim misaonog planera. U tom pogledu legitimnost demokracije ovisi ne samo o ustavotvornim procesima uvođenja zakona nego i o „diskurzivnoj kvaliteti potpunih procesa razmatranja koji dovode do takvog rezultata“, kako tvrdi White (Bolton, 2005).⁶ Komunikativna akcija pojedinačna je akcija stvorena u svrhu promicanja općeg razumijevanja u skupini te promicanja suradnje, nasuprot „strateškoj akciji“, stvorenoj jednostavno radi postizanja osobnih ciljeva. Neki teoretičari planiranja vjeruju da je želja planiranja potaknuti komunikativnu akciju da omogući proizvodnju društvenog kapitala. Važnost u odnosu na planiranje vidljiva je u Habermasovoj izjavi: „U slučaju komunikativne akcije, protumačena postignuća na kojima se temelje suradnički procesi tumačenja predstavljaju mehanizam za koordiniranje akcijom (...).“ (Bolton, 2005)⁷ Malo je analiza sadržaja slogana *građansko sudjelovanje* ili *najveće izvedivo sudjelovanje*, kao i odgovora na pitanje što je građansko sudjelovanje i što je njegov odnos prema društvenim imperativima našeg vremena. Sherry R. Arnstein u svojem radu „Ljestve građanskog sudjelovanja“ ističe da je građansko sudjelovanje kategoričan pojam za moć građana, smatra da je preraspodjela moći ta koja omogućuje postojanje siromašnih građana, trenutačno isključenih iz političkih i ekonomskih procesa, kako bi ih se namjerno uključilo u budućnosti. To je strategija kojom se siromašni pridružuju u određivanju kako se dijele informacije, kako se postavljaju ciljevi i uvjeti, kako se dodjeljuju porezna sredstva, kako rade programi i kako se raspoređuju pogodnosti kao što su ugovori i pokroviteljstva. Ukratko, to je način na koji mogu proizvesti značajnu socijalnu reformu koja im omogućuje da imaju koristi od blagodati bogatog

3 Radman, Z. (2009). Utjecaj različitih modela građanstva na rezultate politike upravljanja prostorom u jadranskim regijama. *Politička misao*. 46 (4), 223-230, 226-227. http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=83927 (12. srpnja 2014.).

4 Habermasova je najvažnija knjiga za ovu svrhu *Teorija komunikativne akcije*, koja je prvo 1981. objavljena na njemačkom jeziku (*Theorie des Kommunikativen Handelns*) u dva sveska te u engleskom prijevodu 1984. (prvi svezak) i 1987. (drugi svezak). Ta dva sveska naslovljena su „Razum i racionalizacija društva, životnog svijeta i sustava: kritika funkcionalnog razuma“, odnosno „Handlungsrationaltät und gesellschaftliche Rationalisierung i Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft“. Djelo ću oslovjavati jednostavno kao TCA (*The Theory of Communicative Action*), a dva sveska jednostavno kao 1 ili 2, kako bi se razumjelo da se to odnosi na engleske prijevode objavljene 1984., odnosno 1987. U citiranju Habermasa svi su kurzivi u izvornom obliku. Njemačke riječi u zagradama Habermasove su izvorne riječi koje je u prijevodu ostavio prevoditelj.

5 Bolton, R. (2005). *Habermas's Theory of Communicative Action and the Theory of Social Capital*. <<http://web.williams.edu/Economics/papers/Habermas.pdf>>. Pristupljeno 10. svibnja 2014.

6 Bolton, R. (2005). *Habermas's Theory of Communicative Action and the Theory of Social Capital*. <<http://web.williams.edu/Economics/papers/Habermas.pdf>>. Pristupljeno 10. svibnja 2014.

7 Bolton, R. (2005). *Habermas's Theory of Communicative Action and the Theory of Social Capital*. <<http://web.williams.edu/Economics/papers/Habermas.pdf>>. Pristupljeno 10. svibnja 2014.

društva (Arnstein, 1969).⁸ Postoji kritična razlika između prolaska kroz formalni ritual sudjelovanja i posjedovanja stvarne snage potrebne da se utječe na ishod procesa. Ova razlika briljantno je sažeta u već slavnom plakatu koji su prošlog stoljeća (1968.) naslikali francuski studenti da bi objasnili pobunu studenata i radnika, na kojem je stajao natpis: *ja sudjelujem, ti sudjeluješ, on sudjeluje, mi sudjelujemo, vi sudjelujete, oni odlučuju (profitiraju)* (Arnstein, 1969).⁹ Plakat ističe temeljnu poantu da je sudjelovanje bez preraspodjele moći prazan i frustrirajući proces za nemoćne. To omogućuje vlasti da tvrdi da su sve strane uzete u obzir, ali omogućuje da samo neke od tih strana imaju koristi. Sherry R. Arnstein (1969) postavila je i definirala osam razina sudjelovanja javnosti – osam kategorija koje su raspoređene u obrascu ljestava u kojima svaka prečka odgovara opsegu građanske moći u određivanju krajnjeg cilja. Donje su prečke ljestava (1) *MANIPULACIJA* i (2) *TERAPIJA*. Ove dvije prečke opisuju razine *nesudjelovanja* koje je netko izmislio kako bi zamijenile istinsko sudjelovanje. Njihov pravi cilj nije omogućiti ljudima da sudjeluju u planiranju ili provođenju programa, nego omogućiti vlasti da *educira* ili *liječi* sudionike. Prečke 3 i 4 napreduju ka razinama **tokenizma** te omogućuju javnosti da čuju i da imaju glas (Arnstein, 1969).¹⁰ To su (3) *INFORMIRANJE* i (4) *KONZULTIRANJE*. Kada ih vlast ponudi kao ukupni opseg sudjelovanja, građani mogu doista čuti i biti saslušani. No pod tim im uvjetima nedostaje moć da osiguraju da će njihove stavove uvažiti oni koji imaju moć. Prečka (5) *UMIRIVANJE* jednostavno je viša razina tokenizma jer temeljna pravila dopuštaju javnosti da savjetuju, ali omogućuje vlasti neprestano pravo da odlučuje. Dalje se na ljestvama nalaze stupnjevi **građanske moći** s povećanim stupnjevima utjecaja odlučivanja. Građani mogu ući u (6) *PARTNERSTVO* koje im omogućuje da pregovaraju i da se uključe u kompromise s vlasti. Na najvišim su prečkama (7) *DELEGIRANA OVLAST* i (8) *GRAĐANSKI NADZOR*, gdje građani imaju većinu mjesta za donošenje odluka ili potpunu upraviteljsku snagu (Arnstein, 1969).¹¹

Očito je da su ljestve od osam prečki pojednostavljenje, ali pomažu da se prikaže poanta koju su mnogi propustili – da postoje značajne gradacije sudjelovanja javnosti. Iako Arnstein naglašava da se koristi primjerima iz saveznih programa, kao što su urbane obnove, borba protiv siromaštva i model gradova, to bi jednako tako moglo biti prikazano u crkvi, koja se trenutačno suočava sa zahtjevima za moć svećenika i laika koji žele promijeniti njezinu misiju; fakulteti i sveučilišta koji su u nekim slučajevima postali doslovno bojišta po pitanju studentske snage; ili javne škole, gradske dvorane, policijske uprave ili velika poduzeća koja će vjerojatno sljedeća širiti popis ciljeva. Temeljni su problemi u osnovi isti – oni *koji su nitko i ništa* u više područja pokušavaju postati *netko* s dovoljno snage kako bi naveli ciljane institucije da reagiraju na njihove stavove, težnje i potrebe. Cilj je ovog istraživanja primjenom znanstvenih metoda analizirati moguće razlike u informiranju i stavovima zainteresirane javnosti definirane prema ciljnim i sektorskim skupinama o mišljenju je li u najmanje dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu javnost dovoljno informirana, može li prepoznati planirani

8 Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *AIP Journal*. (7), str. 216-224, 216-217.

Op. a.: Ljestve građanskog sudjelovanja (participacije).

9 Isto.

10 Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *AIP Journal*. (7), str. 216-224, 216-217.

11 Isto.

zahvat i reagirati na vrijeme. Na temelju ovako postavljenog cilja istraživanja postavljena je generalna hipoteza koja glasi:

H – Postoje značajne razlike u informiranju i stavovima zainteresirane javnosti o mišljenju je li u najmanje dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu javnost dovoljno informirana, može li prepoznati planirani zahvat i reagirati na vrijeme.

2. METODE RADA

U kvalitativnom istraživanju kao metode za prikupljanje empirijskog materijala primijenjeni su dubinski intervju i sudjelujuće promatranje. Dubinski intervju – proveden je otvoreni, problemski usmjeren, polustrukturirani intervju s pitanjima za ukupno 100 ispitanika podijeljenih u deset ciljnih skupina. Prema načinu povezivanja elemenata u problemskim razgovorima primijenjena su dva oblika: nstandardizirani i standardizirani dubinski intervju (Glassner i Miller, 2004; Kothari 2004).¹²Sudjelujuće promatranje – provedeno je strukturirano promatranje svojstveno deskriptivnim istraživanjima, s definiranim i ujednačenim stilom praćenja za sve ispitanike. Promatranje se odvijalo u prirodnom ambijentu, stoga je nekontroliranog tipa, primijenjena je sekvencijalna analiza kao model koji omogućava uvid u socijalne promjene kroz vremenske periode/sekvence (Silverman, 2006; Kothari 2004).¹³Terenski etnografski rad uključio je sudjelujuće promatranje, triangulaciju i dubinsko intervjuiranje radi kvalitativne analize i interpretacije podataka u svrhu dubljeg razumijevanja ponašanja subjekta koji je predmet proučavanja (Silverman, 2006; Creswell, 2003).¹⁴ U analizi empirijskog materijala primijenjene su metode utemeljene teorije i statistička obrada. Utemeljena teorija¹⁵ – primijenjena su tri osnovna tipa kodnih postupaka: otvoreno ili inicijalno kodiranje, aksijalno kodiranje i selektivno kodiranje. Početno kodiranje uključilo je prvo preslaganje i razvrstavanje podataka, uočavanje sličnosti i njihovo izdvajanje u iste skupine odgovora. Finalnom analizom i kategorizacijom ključnih pojmova stvorena je konceptualna matrica sa sadržajem kvalitativnoga empirijskog materijala u integri-

12 Glassner, B., Miller, J. (2004). The "inside" and the "outside": Finding Realities in Interviews. U Silverman D. (Ur.) *Qualitative Research: Theory, Methods and Practice* (125-138). London: Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications. Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International (P) Ltd., New Delhi.

13 Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Thousand Oaks, London. Sage Publications, New Delhi. Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. 2. dopunjeno izdanje, New Age International (P) Ltd., New Delhi.

14 Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Thousand Oaks, London. Sage Publications, New Delhi. Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.

15 http://en.wikipedia.org/wiki/grounded_theory i <http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory>. Teorija koju su razvila dva sociologa, Barney Glaser i Anselm Strauss; sustavna metodologija u društvenim znanostima koja uključuje otkriće teorije kroz analizu podataka. Glaser naglašava indukciju, a Strauss kriterije vrednovanja i sustavni pristup. Jeđud, I. (2007). Alisa u zemlji čuda – kvalitativna metodologija i metoda utemeljene teorije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*. 43 (2), 83-101. Gummesson, 2002, str. 98; prema Glaser i Holton, 2004: „Moramo koristiti našu sposobnost promatranja na induktivan način te dopustiti sebi da primijetimo istinitu životnu priču, tražeći obrasce i gradeći teoriju.“

ranom teorijskom okviru (Holton, 2007; Charmaz, 1990).¹⁶Kvantifikacija kvalitativnoga empirijskog materijala – pretvaranje u numerički oblik radi daljnje provedbe analize statističkim metodama izvršena je programskim paketom za obradu Statistica ver. 11.00. Primijenjena je deskriptivna statistika¹⁷ kojom je izračunana učestalost te apsolutna i relativna kumulativna vrijednost svakog kodiranog odgovora. Slijedom dobivenih rezultata primijenjena je parametrijska analiza,¹⁸ jednosmjerna analiza razlika ANOVA (izračunane su vrijednosti koeficijenta F-testa te razina signifikantnosti) s *post hoc* analizom testa Tukey HSD (statistički značajnih varijabli) za utvrđivanje razlika između definiranih *ciljnih skupina*. Diskriminativnom analizom (izračunani su koeficijenti korelacije diskriminacijske funkcije i varijabli, koeficijent kanoničke korelacije, koeficijent Wilksova lambda, testna vrijednost pri testiranju značajnosti diskriminacijske funkcije, broj stupnjeva slobode i razina statističke značajnosti diskriminacijskog modela) utvrđene su značajne razlike između definiranih sektorskih skupina (Petz, Kolesarić i Ivanec, 2012; Singh, 2006; Marušić i sur., 2013).¹⁹ Istraživanje je provedeno tijekom 2014. godine. Odabir ispitanika izvršen je prema postavljenom kriteriju: ciljani uzorak sudionika empirijskog istraživanja koji profesionalno ili dragovoljno kao zainteresirana javnost sudjeluju u postupcima relevantnima za ovo istraživanje. Uzorak ispitanika definiran je sa 100 entiteta, od kojih je 46 muškog spola i 54 ženskog spola. Prosječna je dob ispitanika 52,1 god. Ispitanici su podijeljeni u deset poduzoraka (ciljnih skupina) koji su kvalitativno definirani s deset entiteta:

1. **IZRAĐIVAČI STUDIJA** – ovlaštenici Ministarstva zaštite okoliša i prirode
2. **NOSITELJI ZAHVATA** – investitori
3. **MINISTARSTVO OKOLIŠA / POVJERENSTVO** – predstavnici upravnog tijela koje vodi postupak i članovi povjerenstava za ocjenu studija
4. **GRADOVI** – predstavnici zaposlenika gradske uprave za zaštitu okoliša nadležni za provođenje javne rasprave i predstavnici prostornog planiranja
5. **ŽUPANIJE** – predstavnici zaposlenika županijske uprave za zaštitu okoliša nadležni za provođenje javne rasprave i predstavnici prostornog planiranja
6. **UDRUGE** – predstavnici nevladinih ekoloških udruga

16 Holton, J. A. (2007). The Coding Process and Its Challenges. U Bryant A., Charmaz K. (Ur.) *Grounded Theory: the Sage Handbook* (265-287). London: Thousand Oaks. New Delhi, Singapore: Sage Publications. Charmaz, K. (1990). *Discovering Chronic Illness: Using Grounded Theory*. *Soc.Sci.Med.* 30 (11), 1161-1172 (1166).

17 Kolesarić, V.; Petz, B. (2003). *Statistički rječnik: tumač statističkih pojmova*. Jastrebarsko: Naklada Slap. Str. 35. Citat: „Onaj dio statističkih metoda koji se bavi opisivanjem činjenica, dobivenih opažanjem ili mjerenjem neke pojave.“

18 Kolesarić, V.; Petz, B. (2003). *Statistički rječnik: tumač statističkih pojmova*. Jastrebarsko: Naklada Slap. Str. 135. Citat: „Statistički postupci koji se upotrebljavaju kada podaci koji se obrađuju udovoljavaju određenim uvjetima, najčešće tomu da im je distribucija približno normalna...“

19 Petz, B., Kolesarić, V., Ivanec D. (2012). *Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap. Singh, Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistic*. New Delhi: New Age International Publishers Ltd. Marušić, M. i sur. (2013). *Uvod u znanstveni rad u medicini*. Zagreb: Medicinska naklada (Biblioteka sveučilišni udžbenici).

7. *GRAĐANSKE INICIJATIVE* – predstavnici nevladinih udruga i udruga civilnog društva koje se uključuju u postupak, a nisu ekološke
8. *GOSPODARSKA UDRUŽENJA* – predstavnici Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatske gospodarske komore i drugih gospodarskih interesnih udruženja
9. *POLITIČKE STRANKE* – predstavnici političkih struktura koji se uključuju u postupak
10. *ZNANSTVENICI/NOVINARI* – predstavnici znanstvenih institucija i novinari koji se uključuju u postupak.

Iz navedenih poduzoraka klasificirana su tri nova kontrolna sektora (klastera), kvalitativno definirana:

1. *JAVNI SEKTOR* – 40 ispitanika ciljnih skupina: *MINISTARSTVO OKOLIŠA/POVJERENSTVO, GRADOVI, ŽUPANIJE, ZNANSTVENICI/NOVINARI*
2. *CIVILNI SEKTOR* – 30 ispitanika ciljnih skupina: *UDRUGE, GRAĐANSKE INICIJATIVE, POLITIČKE STRANKE*
3. *GOSPODARSKI SEKTOR* – 30 ispitanika ciljnih skupina: *IZRAĐIVAČI STUDIJA, NOSITELJI ZAHVATA, GOSPODARSKA UDRUŽENJA.*

Istraživački materijal sastojao se od dviju zavisnih (grupirajućih) varijabli prema kriteriju ciljne skupine i kriteriju sektorske skupine te jedne nezavisne varijable.

Ispitanici su iznosili svoj stav o tome smatraju li *da je u najmanje dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu javnost dovoljno informirana i može prepoznati planirani zahvat i reagirati na vrijeme*. Odgovori su kodirani na mjernoj skali od 1 do 3. Izračunani su deskriptivni parametri: učestalosti i kumulativnih relativnih vrijednosti odgovora na cijelom uzorku te unaprijed određenim ciljnim i sektorskim skupinama. Obrada je izvršena računalnim paketom Statistica ver. 11.00.

3. REZULTATI I RASPRAVA

Kvantitativna obrada matrice entiteta varijable temelji se na dobivenim odgovorima kvalitativno definiranim pitanjem intervjuja koje glasi:

Jeste li mišljenja da je u najmanje dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu javnost dovoljno informirana i može prepoznati planirani zahvat i reagirati na vrijeme?

Ispitanici su iznosili svoj stav o tome jesu li dvije javne rasprave koje prethode svakom prostornom planu dovoljne da javnost bude informirana i da može prepoznati planirani zahvat i reagirati na vrijeme.

Odgovori ispitanika definirani su na tri razine:

Prva skupina klasificirana je prema niječnom odgovoru te predstavlja one entitete koji su odgovarali:

Ne, uglavnom ne prepoznaju buduće planirane zahvate. Ne, nerazumljive, nejasne, pravničke, nema animacije, odgovornosti. Ne, uglavnom ne prepoznaju buduće planirane zahvate. Mislim da ne, ne postoji kultura i praksa rada javnog sektora s građanima, u suradnji s civilnim sektorom.

Kvantitativno su ovi niječni odgovori kodirani brojem nula (0) radi predstojeće statističke obrade podataka.

Druga skupina odgovorila je da nema dovoljno informacija, ne zna ili nije sigurna kako odgovoriti, neodlučna je te je iznosila sljedeće stavove:

Iskreno, ne znam što bi bio pravi ili točan odgovor. Nisam siguran/sigurna, valjda nisu dovoljne. Pretpostavljam, ali ne znam točno.

Kvantitativno su ovi neodlučni odgovori kodirani brojem jedan (1) radi predstojeće statističke obrade podataka.

Treća skupina entiteta odgovorila je potvrdno te je svoje stavove argumentirala na sljedeći način:

Da, ako su dobro pripremljene. Ako je javnost stvarno zainteresirana i prisustvuje javnim raspravama te je aktivno uključena, može se upoznati s planiranim zahvatom u dvije javne rasprave.

Kvantitativno su ovi potvrdni odgovori kodirani brojem dva (2) radi predstojeće statističke obrade podataka.

Naziv odgovora u statističkoj obradi definiran je varijablom kodnog naziva *javne rasprave_informirana javnost*.

U tablici 1 vidljivi su rezultati učestalosti svih entiteta varijable *javne rasprave_informirana javnost*.

Tablica 1. Apsolutne i kumulativne relativne učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost*, N = 100

Odgovori	Učestalost	Kumulativna relativna učestalost
0	44	44,00
1	6	50,00
2	50	100,00

Legenda: 0 – ne; 1 – ne znam, nisam siguran/sigurna; 2 – da.

Analizom tablice 1 vidljivo je da su ispitanici bipolarno opredijeljeni pa je 50 % entiteta mišljenja da su dvije javne rasprave dovoljne da se zainteresirana javnost upozna s planiranim zahvatom ako između dionika postoji period konzultacija i usklađivanja stavova te uz stručno planiranje i pravilno predstavljanje planiranih zahvata javnosti. S druge strane, za 44 % entiteta planirani su zahvati nerazumljivi i nejasni te smatraju da ne postoji kultura i praksa rada javnog sektora s građanima, u suradnji s civilnim sektorom.

U tablici 2 prikazane su učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost* unutar deset unaprijed određenih *ciljnih skupina*.

Tablica 2. Učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost* prema *ciljnoj skupini*, N = 100

Odgovori	IS	NZ	MO	GR	ŽU	UD	GI	GU	PS	Z/N	Ukupno
0	4	3	0	3	2	7	10	4	4	7	44
1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	6
2	4	6	10	7	8	3	0	4	6	2	50

Legenda: 0 – ne; 1 – ne znam, nisam siguran/sigurna; 2 – da.

IS – IZRAĐIVAČI STUDIJA – ovlaštenici Ministarstva okoliša

NZ – NOSITELJI ZAHVATA – investitori

MO – MINISTARSTVO OKOLIŠA / POVJERENSTVO – predstavnici upravnog tijela koji vode postupak i članovi povjerenstava za ocjenu studija

GR – GRADOVI – predstavnici zaposlenika gradske uprave za zaštitu okoliša nadležni za provođenje javne rasprave i predstavnici prostornog planiranja

ŽU – ŽUPANIJE – predstavnici zaposlenika županijske uprave za zaštitu okoliša nadležni za provođenje javne rasprave i predstavnici prostornog planiranja

UD – UDRUGE – predstavnici nevladinih ekoloških udruga

GI – GRAĐANSKE INICIJATIVE – predstavnici nevladinih udruga i civilnog sektora koji se uključuju u postupak, a nisu ekološke

GU – GOSPODARSKA UDRUŽENJA – predstavnici Hrvatske udruge poslodavaca, Hrvatske gospodarske komore i drugih gospodarskih interesnih udruženja

PS – POLITIČKE STRANKE – predstavnici političkih struktura koji se uključuju u postupak

Z/N – ZNANSTVENICI/NOVINARI – predstavnici znanstvenih institucija i novinari koji se uključuju u postupak.

U tablici 2 ponovno je vidljiva različitost u učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost* u ovisnosti o pripadanju ciljnoj skupini pa se pojedini poduzorci u potpunosti razlikuju prema definiranim odgovorima. Naime predstavnici ciljnih skupina: *GRAĐANSKE INICIJATIVE*, *UDRUGE* i *ZNANSTVENICI/NOVINARI* ponudili su u većini niječne odgovore te su iznijeli svoje mišljenje da dvije javne rasprave nisu dovoljne da se zainteresirana javnost upozna s planiranim zahvatom te da je problem u kvaliteti, a ne u kvantiteti javnih rasprava. Predstavnici upravnog tijela koje vodi postupak i članovi povjerenstava za ocjenu studija (*MINISTARSTVO OKOLIŠA / POVJERENSTVO*) u potpunosti su sigurni (s učešćem od 100 %) da su dvije javne rasprave dovoljne za upoznavanje javnosti s planiranim zahvatom.

Kvantitativna analiza učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost* prema *sektorskoj skupini* prikazana je u tablici 3.

Tablica 3. Učestalosti varijable *javne rasprave_informirana javnost* prema *sektorskoj skupini*, N = 100

Odgovori	JAVNI SEKTOR	CIVILNI SEKTOR	GOSPODARSKI SEKTOR	Ukupno
0	12	21	11	61
1	1	0	5	19
2	27	9	14	21
ukupno	40	30	30	100

Legenda: 0 – ne; 1 – ne znam, nisam siguran/sigurna; 2 – da.

Javni sektor – *MINISTARSTVO OKOLIŠA / POVJERENSTVO, GRADOVI, ŽUPANIJE, ZNANSTVENICI/NOVINARI*

Civilni sektor – *UDRUGE, GRAĐANSKE INICIJATIVE, POLITIČKE STRANKE*

Gospodarski sektor – *IZRAĐIVAČI STUDIJA, NOSITELJI ZAHVATA, GOSPODARSKA UDRUŽENJA.*

Predstavnici *javnog sektora* izražavaju pozitivan stav sa 68 %, a negativan stav sa 30 % učešća s obzirom na pitanje jesu li dvije javne rasprave dovoljne za upoznavanje javnosti s planiranim zahvatom. Predstavnici *civilnog sektora* u cjelokupnoj kvantitativnoj analizi predstavljaju 30 ispitanika od kojih se čak 21 ili 70 % izjasnio negativno te ističu da ne postoji kultura i praksa rada javnog sektora s građanima, u suradnji s civilnim sektorom, ali da se i javnost mora sama angažirati, proučiti dokumente i tražiti obrazloženje. *Gospodarski sektor* također je u većem dijelu opredijeljen za potvrdni odgovor kod varijable *javne rasprave_informirana javnost*, s relativnim udjelom od 47 % ukupnog broja ispitanika. Prema modelu Sherry R. Arnstein (1969)²⁰, rezultati i analiza ovog istraživanja odgovaraju četvrtoj *prečki* koja je označena kao *KONZULTIRANJE*. U četvrtoj *prečki* (*konzultiranje*) kroz traženje mišljenja građana, poput informiranja, legitiman je korak prema njihovu potpunom sudjelovanju. Ali ako se konzultiranje s njima ne kombinira s drugim načinima sudjelovanja, ova prečka ljestava još je uvijek varka jer ne nudi jamstvo da će briga i ideja javnosti biti uzeta u obzir. Najčešće su metode koje se primjenjuju za konzultiranje ankete stavova, sastanci i javne rasprave, a samo uključivanje javnosti isključivo na ovoj razini ostaje samo ritual ukrašavanja. Sudionike se prvenstveno doživljava kao statističke apstrakcije, a sudjelovanje se mjeri time koliko ih dođe na sastanke, uzme brošure ili odgovori na upitnik. Ono što građani postignu svim tim djelatnostima jest da sudjeluju u sudjelovanju, a organizator ima dokaz da su poduzeli potrebne aktivnosti koje uključuju javnost. Kao i treću prečku, informiranje, Arnstein i četvrtu prečku, konzultiranje, svrstava u tokenizam.

²⁰ Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *AIP Journal*. (7), str. 216-224.

4. ZAKLJUČAK

50 % entiteta izražava mišljenje da su dvije javne rasprave dovoljne da se zainteresirana javnost upozna s planiranim zahvatom ako između dionika postoji period konzultacija i usklađivanja stavova te uz stručno planiranje i pravilno predstavljanje planiranih zahvata javnosti. S druge strane, za 44 % entiteta planirani su zahvati nerazumljivi i nejasni te smatraju da ne postoji kultura i praksa rada javnog sektora s građanima, u suradnji s civilnim sektorom. Predstavnici *javnog sektora* izražavaju pozitivan stav sa 68 %, a negativan stav sa 30 % učešća s obzirom na pitanje jesu li dvije javne rasprave dovoljne za upoznavanje javnosti s planiranim zahvatom. Predstavnici *civilnog sektora* u cjelokupnoj kvantitativnoj analizi predstavljaju 30 ispitanika, od kojih se čak 21 ili 70 % izjasnio negativno. *Gospodarski sektor* također je u većem dijelu opredijeljen za potvrdni odgovor s relativnim udjelom od 47 % ukupnog broja ispitanika. Rezultati istraživanja potvrđuju četvrtu prečku sudjelovanja javnosti, koja je prema modelu ljestava Sherry R. Arnstein označena kao prečka konzultiranja, što je na ljestvici ispod umirivanja, partnerstva, delegirane ovlasti i osme prečke koja je označena kao građanski nadzor što podrazumijeva transparentnost i demokratičnost s javnošću u donošenju odluka.

REFERENCE

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *AIP Journal*. (7), str. 216-224, 216-217.
- Bilen, M. (2011). *Turizam i okoliš: Ekonomsko-geografski pristup izučavanju problematike*. Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Mikrorad d. o. o.
- Bolton, R. (2005). *Habermas's Theory of Communicative Action and the Theory of Social Capital*. <<http://web.williams.edu/Economics/papers/Habermas.pdf>>. Pristupljeno 10. svibnja 2014.
- Charmaz, K. (1990). Discovering Chronic Illness: Using Grounded Theory. *Soc.Sci.Med.* 30 (11), 1161-1172 (1166).
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Glaser, B. G., Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Qualitative Market, Media and Opinion Research*. 5 (2), <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/607/1315>>. Pristupljeno 23.08.2014.
- Glassner, B., Miller, J. (2004). The "inside" and the "outside": Finding Realities in Interviews. U Silverman D. (Ur.) *Qualitative Research: Theory, Methods and Practice* (125-138). London: Thousand Oaks. New Delhi: Sage Publications.
- Holton, J. A. (2007). The Coding Process and Its Challenges. U Bryant A., Charmaz K. (Ur.) *Grounded Theory: the Sage Handbook* (265-287). London: Thousand Oaks. New Delhi, Singapore: Sage Publications.

Jeđud, I. (2007). Alisa u zemlji čuda – kvalitativna metodologija i metoda utemeljene teorije. *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*. 43 (2), 83-101.

Kolesarić, V.; Petz, B. (2003). *Statistički rječnik: tumač statističkih pojmova*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Kothari, C.R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International (P) Ltd., New Delhi.

Marušić, M. i sur. (2013). *Uvod u znanstveni rad u medicini*. Zagreb: Medicinska naklada (Biblioteka sveučilišni udžbenici).

Petz, B., Kolesarić, V., Ivanec D. (2012). *Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Radman, Z. (2009). Utjecaj različitih modela građanstva na rezultate politike upravljanja prostorom u jadranskim regijama. *Politička misao*. 46 (4), 223-230, 226-227.

<http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=83927>. Pristupljeno 12. srpnja 2014.

Radović, G. (2013). Interakcija prostornih planova i studija utjecaja na okoliš. U Brkić M., Mikulić N. (Ur.) *Zbornik radova: Prva regionalna konferencija o procjeni utjecaja na okoliš* (str. 70-75 (69)). Zagreb: Hrvatska udruga stručnjaka zaštite prirode i okoliša.

Singh, Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistic*. New Delhi: New Age International Publishers Ltd.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Grounded_theory> i <<http://www.groundedtheoryonline.com/what-is-grounded-theory>>. Pristupljeno 23.08.2014.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KAO DIO POSLOVNE STRATEGIJE – PRIMJER D-RESORTA ŠIBENIK

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS PART OF BUSINESS STRATEGY – EXAMPLE OF D-RESORT ŠIBENIK

Ana Smoljo Josić

*Hauska & Partner, Ilica 246a/II, 10000 Zagreb,
ana.s.josic@hauska.com*

Mateja Terek

*Hauska & Partner, Ilica 246a/II, 10000 Zagreb,
mateja.terek@hauska.com*

Nenad Tatarinov, MBA

*D-Resort Šibenik, Obala Jerka Šižgorića 1, 22000 Šibenik,
ntatarinov@dresortsibenik.com*

SAŽETAK

Društveno dogovorno poslovanje treba biti integrirano u poslovne strategije tvrtki i sve njihove poslovne strukture, budući da bez sveobuhvatnog pristupa i kvalitetnog upravljanja društvenim, ekonomskim i okolišnim pitanjima kompanije ne mogu smatrati svoje poslovanje održivim. Kako bi kompanije poslovale održivo, ključno je uskladiti poslovne ciljeve s dugoročnim društvenim, ekonomskim i okolišnim pitanjima važnima za njihove dionike.

D-Resort Šibenik dio je Doğuš grupe, jednog od najvećih ulagača u Hrvatsku u posljednjih nekoliko godina, a Greenfield investicija u D-Resort Šibenik jedna je od najvećih investicija u turističkom sektoru na području Šibenika u posljednjih 25 godina.

Održivi rast jedan je od najvažnijih ciljeva poslovne strategije Doğuš grupe, budući da je održivost percipirana kao ključni pokretač inovacija i generator povjerenja dionika.

Svi procesi prilikom donošenja odluka o ulaganjima uključuju elemente održivosti. Ekonomski, društveni i okolišni aspekti širenja Grupe analiziraju se prije donošenja odluke o ulaganju. Grupa provodi detaljne analize potreba i zahtjeva lokalne zajednice te organizira sastanke s njenim predstavnicima kako bi odgovorila na sva pitanja. Također, učinkoviti sustavi upravljanja društvenim, ekonomskim i okolišnim pitanjima osiguravaju kredibilitet kompanije i pridržavanje načela održivosti.

Ovaj rad prikazuje implementaciju strategije održivosti na primjeru ulaganja u D-Resort Šibenik, kao novog poslovnog subjekta koji ima značajan ekonomski, društveni i okolišni utjecaj na zajednicu u kojoj posluje.

Gljučne riječi: održivi model poslovanja, društveno odgovorno poslovanje, poslovna strategija, odgovorno ulaganje, uključivanje dionika

ABSTRACT

Corporate social responsibility should be integrated into companies' business strategies and overall structures, since without a comprehensive approach and proper management of their social, economic and environmental issues, companies cannot really view their business operations as sustainable. In order for companies to grow sustainably, it is of crucial importance for them to align their business targets with the long-term social, economic and environmental concerns of the stakeholders.

D-Resort Šibenik is part of Doğuş Group, one of the largest investors in Croatia in the past several years, while Greenfield investment in D-Resort Šibenik is one of the biggest investments in tourism in Šibenik in the past 25 years.

Responsible growth is one of the main objectives of Doğuş Group's corporate strategy, because sustainability is perceived as the key driver for innovation and stakeholder trust.

All of the investment decision processes include elements of sustainability. Economic, social and environmental aspects of the Group's growth process are analyzed prior to making investment decisions. The Group conducts detailed analyses about the concerns and requirements of local communities, organizes community briefing meetings before the investments and responds to their concerns. Likewise, effective environmental, social and economic management systems and policies ensure companies credibility and sustainability.

This paper presents the implementation of CSR strategy on the case of investment in D-Resort Šibenik as a new business entity with significant economic, social and environmental impact on the community in which it operates.

Key words: sustainable business model, corporate social responsibility, business strategy, investment, responsible investment, stakeholder engagement

1. UVOD

Baveći se pitanjem odgovornosti kompanija važno je razjasniti što te sve odgovornosti podrazumijevaju. U nešto starijim idejama o odgovornosti kompanija, uglavnom se u prvi plan stavljala njihova zarada i rast na tržištu, odnosno odgovornost prema dioničarima. Tek nešto kasnije počelo se razvijati šire gledište kompanijske odgovornosti, ne samo prema dioničarima, već i dionicima, odnosno svim onim skupinama koje imaju neki interes prema kompaniji, zbog načina na koji ona izravno ili neizravno utječe na njih.

Dok još i danas velik broj kompanija smatra da su odgovorne samo svojim dioničarima, te da osim poštivanja zakonskih obveza i međunarodnih propisa nemaju drugih odgovornosti prema društvu, utješno je vidjeti da se taj stav mijenja i razvija na bolje. Za razliku od stava Friedmana da je jedina odgovornost kompanija da „zarade što je više moguće“ (Friedman, 1970., 32), danas se može primijetiti da raste broj kompanija koje razvijaju nešto drugačiji stav prema vlastitoj odgovornosti, bilo da se radi o preispitivanju načina donošenja odluka, njihovom utjecaju na društvo i zajednicu, zaposlenike i dioničare, ili neke druge interesno utjecajne skupine, odnosno dionike. Upravo postavljajući dionike u središte poimanja odgovornog poslovanja, zanimljivo je gledište Bakera i Powella koji smatraju da je ostvarivanje najvećeg profita kompanije moguće tek kad „njeni menadžeri vode poslovanje na način da uzimaju u obzir najbolji interes svih svojih dionika“ (Baker, Powell, 2005., 12). Važnost dionika kompanije naglašava i Freeman kad odgovornost i svrhu kompanija promatra kroz pitanje – „Za čiju korist i na čiji bi se trošak bi kompanija morala upravljati?“ (Freeman, 1998, 126). U tom je tonu je i gledište Portera i Kramera koji naglašavaju da kompanije osim profita moraju stvarati zajedničku vrijednost, te da će dugoročno poslovati uspješnije ukoliko usvoje načela društveno odgovornog poslovanja (Porter, Kramer; 2011.). Štoviše, svoje gledište društveno odgovornog poslovanja opisuju kao „stvaranje zajedničke vrijednosti, koja uključuje stvaranje ekonomske vrijednosti na način koji također stvara i vrijednost za društvo, usmjeravajući se na njegove potrebe i izazove“ (Ibid, 64). Zajednička vrijednost je također pojam kojem pažnju posvećuju i Freeman i Elms povezujući ga s temeljnom odgovornosti kompanija, navodeći da je „društvena odgovornost kompanija da stvaraju vrijednost za dionike“ (Freeman, Elms, 2011, 1).

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva „oblik korporativne samoregulacije integrirane u poslovni model“ te uključuje obvezu doprinosa ekonomskoj, okolišnoj i društvenoj održivosti zajednica kroz kontinuirano uključivanje dionika, aktivno sudjelovanje u zajednici na koju izravno utječu aktivnosti kompanije, te javno izvještavanje o kompanijskim politikama i učincima u gospodarskim, okolišnim i društvenim pitanjima (Kent Baker, Nofsinger; 2012, 2). McWilliams i Siegel u svojoj definiciji navode da se radi o „aktivnostima usmjerenima prema ostvarenju društvene dobrobiti, a koja podrazumijevaju više od kompanijskih poslovnih interesa te aktivnosti propisanih zakonom“ (McWilliams, Siegel, 2001., 117). Jednostavno ilustrirajući pojam društveno odgovornog poslovanja kao uključivanje javnog interesa u donošenje odluka na korporativnoj razini, Norman i MacDonald ga sagledavaju kroz tri pojma

– „ljude, planet i profit“ (Norman, MacDonald, 2004.). Međutim, u ovom je kontekstu važno naglasiti da aktivnosti usmjerene na društvenu dobrobit ne amnestiraju od nepošivanja zakonskih regulativa, odnosno da „korporacije koje stvaraju profit više ne mogu očekivati da će donacije nevladinim udrugama i plaćanje poreza adekvatno zaštititi njihovu dozvolu za poslovanje ili nadoknaditi štetu koju je stvaranje profita uzrokovalo okolišu i društvu“ (Willard, 2009., 81).

Sve veći broj kompanija danas razmišlja o svojem poslovanju na način da razmatra svoje utjecaje na društvo u cjelini. Naravno, motivi tog razmišljanja nisu jednaki kod svih. Neke su kompanije na to razmišljanje potaknute vanjskim utjecajima, tek reagirajući na aktivnosti interesnih skupina koje će javno osuditi njihovu društvenu neodgovornost i time utjecati na njihovu reputaciju. Međutim rastući broj kompanija ne čeka opomenu društva, već proaktivno promišljaju svoje djelovanje u puno širem kontekstu osim onog financijskog, uzimajući u obzir i svoju odgovornost prema zajednici te brojnim drugim interesno-utjecajnim skupinama. Ovakav pristup je i u skladu s Willardovim stajalištem da „korisnici, dioničari, nevladine udruge, financijski sektor i vlade traže sve više informacija o društvenim i okolišnim utjecajima“ (Willard, 2009., 119).

Pritom, takvo poslovanje uključuje brojne interne mehanizme u kojima se kompanije odriču svih onih aktivnosti koje nanose štetu nekom od njenih dionika, neovisno o tome jesu li te aktivnosti možda i zakonski dopuštene. McElhaney navodi pet razina društveno odgovornih aktivnosti unutar kompanije, koje sežu od „obrambenih“ do „strateških“. Dok u obrambenoj razini kompanije čine neke aktivnosti ponukane time što ih je zadesila određena reputacijska šteta zbog loših poslovnih odluka, u strateškoj razini kompanije pristupaju DOP-u kroz proaktivan način razmišljanja. „Tvrtke koje su u najvišoj razini društveno odgovornog poslovanja, ugrađuju ga u svoje svakodnevne poslovne aktivnosti, surađuju s drugim kompanijama te pokušavaju promijeniti pravila igre ili riješiti neki problem ili društveno pitanje u njegovom nastajanju“ (McElhaney, 2008, 11). Uz to, McElhaney ističe i važnost kompanija da vrlo pažljivo biraju svoja područja uključivanja u društvena pitanja, a obzirom da DOP mora biti usko povezan s poslovnim ciljevima kompanije (Ibid., 42).

Becker-Blease naglašava da bi DOP trebao biti ugrađen u strategiju kompanije navodeći da jedino kroz odnose kompanije i njenih dionika može biti važnim elementom njezine cjelokupne konkurentnosti (Becker-Blease, 2012, 407). Sličan pogled na važnost strateškog pristupa te posvećenosti prema dionicima dijeli i Jensen, ističući da kompanije trebaju uzeti u obzir sve dionike ukoliko žele optimizirati njenu dugoročnu vrijednost (Jensen, 2010.). Također, naglašavajući važnost usmjerenosti na dionike, Elms upozorava da nedostatak razumijevanja prema njima kompanije može dovesti u iznimno rizične situacije (Elms et al., 2011).

Još 2001. godine Green Paper Europske komisije postavio je temelje modernog razumijevanja društveno odgovornog poslovanja, smatrajući da je DOP temelj na kojem Europska unija može postati „najkonkurentnija i dinamična ekonomija na svijetu temeljena na znanju, sposobna za održivi ekonomski rast s više kvalitetnih radnih mjesta i većom društvenom kohezijom“ (Europska komisija, 2001., 3).

Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao „odgovornost kompanija za svoj utjecaj na društvo“ (Europska komisija, 2011., 6), podrazumijevajući uspostavljanje procesa koji će integrirati društvena, okolišna i etička pitanja te pitanja ljudskih prava i zabrinutosti korisnika u poslovne prakse i strategiju kompanije u suradnji s njihovim dionicima. S druge strane, prema gledištu Europske komisije, DOP kompanijama pomaže u identificiranju, sprječavanju i ublažavanju mogućih negativnih utjecaja na poslovanje.

1.1 Društveno odgovorno ulaganje

Društveno odgovorno ulaganje, ili etično ulaganje, nije usmjereno samo na financijski povrat već i na ostvarenje određenih društvenih ciljeva. Uz to, ono se vodi okolišnim, društvenim i upravljačkim kriterijima kako bi ostvarilo dugoročni povrat ulaganja te pozitivan društveni utjecaj (SIF, 2010.). Ovim načinom ulaganja, kompanije nisu toliko usmjerene na stvaranje financijske koristi, koliko na vrijednosno utemeljenu korist, pri čemu se najčešće misli na „društveni povrat“ ulaganja (Ciocchetti, 2007., 2). Odnosno, za razliku od tradicionalnog poimanja ulaganja koje je usmjereno samo na financijski povrat, društveno odgovorno ulaganje usmjereno je i na financijski povrat ulaganja, ali i na društvenu odgovornost (Derwall, Koedijk i Ted Horst, 2011). Primjerice, ulaganje u zajednicu jedan je od tipova društveno odgovornog ulaganja, a označava „proces u kojem društveno odgovorni ulagači direktno ulažu sredstva u manje ekonomski razvijene zajednice“ (Ibid., 10). Putem takvih se programa nastoji poticati ekonomski rast koji je nužno potaknuti u navedenim zajednicama.

Društveno odgovorno ulaganje se u svojoj modernoj formi odmaknulo od prvotno tek etičkih usmjerenja, prema ugrađivanju okolišnih, društvenih i upravljačkih faktora u odluke kompanija o njihovim novim ulaganjima (Sparkes, Cowton, 2004.). Kad je 2006. godine tadašnji Glavni tajnik UN-a Kofi Annan predstavio „Principles for Responsible Investing“, stvorila se nova kovanica za „odgovorne ulagače“ koji u svoje procese ulaganja uzimaju u obzir okolišne, društvene te upravljačke faktore. Odgovorno ulaganje uskoro se počelo razvijati kao nova filozofija ulaganja koju je usvojio značajan broj ulagačkih institucija (Ioannou, Serafeim, 2014).

Na ovaj je način društveno odgovorno poslovanje postalo integralnim dijelom korporativnih strategija koje minimiziraju operativne rizike te čak mogu dugoročno i pozitivno doprinijeti financijskom učinku. Jednako tako, počela se razvijati svijest o važnosti uzimanja u obzir interesa i očekivanja šireg kruga i različitih tipova dionika, umjesto jednostranog usmjerenja na korporativne ciljeve i prvotno određenu skupinu dionika (Ibid.). Štoviše, neka istraživanja već pokazuju da kompanije koje ulažu velike napore u odnose sa svojim dionicima, i to u što širem spektru interesno-utjecajnih skupina, mogu radi toga ostvariti značajne koristi, bilo u području financijskog rasta, boljeg odnosa sa zaposlenicima i povećane produktivnosti te općenito poboljšanog ugleda kompanije (Kurtz; 2012., 22).

2. DOĞUŠ GRUPA

Osnovana 1951., Doğuš grupa jedan je od najvećih konglomerata u Turskoj i korporativni lider u regiji. Danas grupa zapošljava oko 50.000 zaposlenika širom svijeta. Aktivna je u osam segmenata: financijskim uslugama, automobilskoj industriji, građevinarstvu, medijima, turizmu, nekretninama, energetskom sektoru te proizvodnji hrane i pića. Uz područja primarnog interesa, grupa svoj rast održava i novim investicijama u područja razvoja tehnologija te sport i zabavu.

Transparentnost i odgovornost dvije su ključne komponente upravljačkog pristupa Doğuš grupe. S tim u vezi, dvije najveće međunarodne rejting agencije Standard & Poor's i Moody's redovno dodjeljuju ocjene Doğuš Holdingu od 2000., odnosno 2006. godine. Doğuš grupa poznata je po kvaliteti upravljanja kao i po globalnim načelima korporativnog upravljanja koje primjenjuje.

2.1. Doğuš Turizm gupa

Osnovana 1976., Doğuš Turizm grupa djeluje kroz pet različitih poslovnih linija – hotelijerstvo (D-Hotels and Resorts), marine (D-Marin), upravljanje destinacijama i konferencijski turizam (Antur), maloprodaja luksuznih odjevnih brendova (Doğuš Retail) te satovi i nakit (D Saat). Uz turističke djelatnosti, Doğuš Tourism grupa djeluje i putem brendova D-Gym, D-Life, Espace Prive Chenot, D-Life Istanbul i Körfez Havacılık (avio-prijevoz).

Tvrtka D-Hotels and Resorts vlasnik je i upravlja ili održava partnerstva s luksuznim, ekskluzivnim hotelima, restoranima, beach i yacht klubovima u Turskoj, Hrvatskoj i Italiji, smještenim u svjetski poznatim povijesnim i kulturnim destinacijama. Sve destinacije kojima tvrtka upravlja dijele istu viziju i vrijednosti, a svaki je hotel posvećen osiguranju najviše razine kvalitete i standarda.

2.2. Doğuš grupa u Hrvatskoj

Tvrtka je započela s ulaganjima u Hrvatskoj 2009. godine, akvizicijom D-Marin Mandaline u Šibeniku, nakon čega su uslijedile i akvizicije D-Marin Dalmacije u Sukošanu te D-Marin Borika u Zadru. Ulaganjima u osuvremenjivanje marina i povećanje razine usluga, te su se D-Marin marine svrstale među najpoželjnije destinacije u Hrvatskoj.

U marini D-Marin Mandalina Doğuš grupa izgradila je D-Resort Šibenik koji uključuje hotel sa 69 soba, tri luksuzne vile, wellness centar, dječji klub, bazen, restorane i barove. Ova greenfield investicija vrijedna 25 milijuna eura predstavlja najveće ulaganje u sektoru turizma u Šibeniku u posljednjih 25 godina. D-Resort Šibenik otvoren je u srpnju 2015. godine.

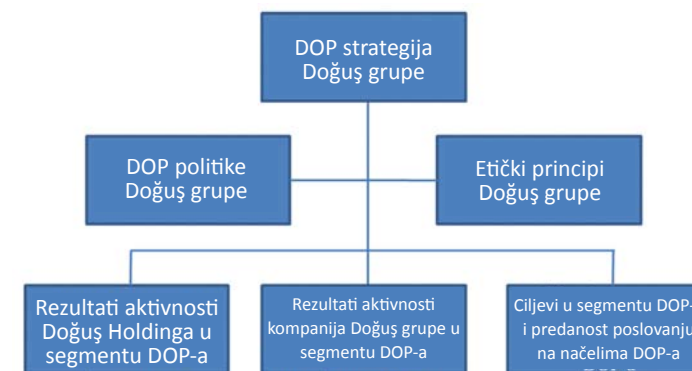
Ulaganja u hotele u Hrvatskoj uključuju i akviziciju najekskluzivnijeg i najnagrađivanijeg hrvatskog *boutique* hotela Villa Dubrovnik te starog objekta tvornice Maraska u Zadru, koji će biti prenamijenjen u ekskluzivan hotel s pet zvjezdica, a pratit će ga i rezidencijalni i komercijalni dio.

Povrh toga, u 2014. godini Doğuš grupa postala je vlasnikom 10,87 posto udjela u ACI-ju, najvećem sustavu marina u Hrvatskoj.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U DOĞUŠ GRUPI

3.1 Upravljanje društveno odgovornim poslovanjem u Doğuš grupi

Kao konglomerat koji obuhvaća više sektora, Doğuš grupa smatra kako je uključivanje društveno odgovornih praksi u upravljanje i proces donošenja odluka nužan za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Kako je navedeno u Izvještajima o društveno odgovornom poslovanju za 2012. i 2013. godinu, Odbor direktora Doğuš grupe odgovoran je za proces implementacije DOP-a i podizanje razine svijesti o društveno odgovornom poslovanju u kompanijama Grupe. Dio sustava upravljanja DOP-om su i politike koje odražavaju način razmišljanja Grupe, a predstavljaju smjernice za poslovanje svim kompanijama: Politika ekonomske odgovornosti (Economic Responsibility Policy), Politika odgovornosti prema okolišu (Environmental Responsibility Policy), Politika odgovornosti prema zaposlenicima (Employee Responsibility Policy), Politika o ljudskim pravima (Human Rights Policy), Politika odgovornosti za proizvode i usluge (Product and Service Responsibility Policy) te Politika odgovornosti prema zajednici (Community Responsibility Policy).



Slika 1. Upravljanje DOP-om u Doğuš grupi

3.2 Strategija društveno odgovornog poslovanja Doğuš grupe

Ključni cilj korporativne strategije Doğuš grupe je održivi rast te Grupa teži provoditi sve poslovne aktivnosti na odgovoran na čin, uzimajući u obzir pitanja i potrebe dionika te vodeći računa o profitabilnosti poslovanja.

Na korporativnoj mrežnoj stranici Doğuš grupe navedeno je kako strategija društveno odgovornog poslovanja grupe uključuje podržavanje gospodarskog, društvenog i

okolišnog razvoja te povećanje razine prosperiteta kreiranjem inovativnih i održivih poslovnih modela u svakom sektoru i regiji u kojoj posluje, kao i osiguravanje održivog razvoja u ekonomskim, kulturnim, društvenim i okolišnim aspektima. DOP strategija temeljena je na 10 načela UN Global Compacta, koja je Grupa potpisala 2007. godine.

Ekonomska dimenzija

Ekonomska dimenzija DOP strategije obuhvaća odgovorno ulaganje, stvaranje radnih mjesta, međunarodnu suradnju i suradnju s lokalnim dobavljačima te korporativno upravljanje.

Politika ekonomske odgovornosti kompanijama grupe daje smjernice za upravljanje svojim gospodarskim utjecajem, uzimajući u obzir utjecaj na dionike. Prema toj politici kompanije grupe ispunjavaju posluju u skladu s ciljem održivog rasta, vodeći računa o direktnim i indirektnim ekonomskim učincima i težeći postizanju najviše ekonomske koristi unutar vlastitog lanca vrijednosti, svjesne da su važni čimbenici ekonomskog razvoja u svojim sektorima. Sve aktivnosti odvijaju se prema principima upravljanja rizicima, odgovornog ulaganja te doprinosa lokalnom gospodarskom razvoju.

Uključivanje lokalne zajednice

U skladu sa shvaćanjem ekonomske dimenzije DOP-a, kompanije uspostavljaju lokalne lance nabave te podupiru programe strukovnih škola i potiču zapošljavanje stanovnika iz lokalnih zajednica. Također, uspostavljaju mehanizme dobivanja povratnih informacija od dionika kako bi pratili i procijenili rezultate ulaganja u infrastrukturu u lokalnim zajednicama. Očekivanja zajednice pažljivo se analiziraju kako bi kompanije učinkovito upravljale procesima koji im pomažu da uključe lokalnu zajednicu u donošenje odluka i smanje svoj potencijalan utjecaj na njihov svakodnevni život.

Antikorupcija

U Grupi je ustrojen sustav praćenja poslovnih procesa za antikorupciju, a kompanije ohrabruju partnere da uspostave potrebne mehanizme praćenja kako bi predvidjeli potencijalne rizike korupcije. Grupa ujedno osigurava programe podizanja svijesti kako bi proširila svoj pristup poslovanju među dobavljačima i ostalim poslovnim partnerima. Sve kompanije od svojih dobavljača traže da potpišu etičke principe grupe.

Zaštita okoliša

Grupa kontinuirano podiže razinu svijesti o utjecaju klimatskih promjena na poslovanje te prati okolišne pokazatelje svake kompanije, potičući njihove napore da maksimalno smanje trenutačne i potencijalne utjecaje svojih proizvoda i usluga na okoliš i društvo. Sve kompanije u svom se poslovanju vode Politikom odgovornosti prema okolišu, a Grupa za svoje zaposlenike kontinuirano organizira edukacije iz područja zaštite okoliša.

4. UKLJUČIVANJE DIONIKA

Peddle, Rosam i Castka promiču Systems Thinking pristup društveno odgovornom poslovanju smatrajući da promiče međuovisnost različitih funkcija u organizacijama te pretpostavljajući da DOP utječe na način na koji organizacija, između ostalog, razumije tržište i okruženje u kojem posluje te planira buduće aktivnosti, način na koji komunicira s korisnicima i drugim dionicima i razvija svoje proizvode, usluge, sklapa partnerstva te način na koji razumije svoj utjecaj i koristi ga kako bi definirala gdje i što će poboljšati. Također, DOP utječe i na kulturu, uvjerenja i vrijednosne sustave koji zaista utvrđuju što se događa te ponašanja na svim razinama u organizaciji (Peddle, Rosam, Castka, 2010., 622).

Uzmemo li u obzir da su dionici grupe ili pojedinci na koje utječu aktivnosti, proizvode ili usluge organizacije, ili koji mogu utjecati na poslovanje ili imidž kompanije (Willard, 2009., 91), njihovo uključivanje u proces donošenja odluka doprinosi izgradnji reputacije kompanije. Proaktivan pristup važan je i zbog toga što dionici „pokušavaju shvatiti nove informacije o društvenoj odgovornosti u svjetlu onoga što znaju o kompaniji i u skladu s onime što im je potrebno“ (Bhattacharya, Sen, Korschun, 2011, 220), dok njihova percepcija prednosti koje direktno ili indirektno dobivaju putem inicijativa odgovornog poslovanja značajno utječe na reakcije i odnos dionika prema kompaniji (Ibid., 62). S druge strane, dionici poput nacionalnih i lokalnih vlasti, regulatora, financijskih institucija, nevladinih udruga i korisnika sve češće aktivno traže više informacija o društvenim, ekonomskim i okolišnim utjecajima poslovanja.

Stavljajući naglasak na uključivanje dionika, AccountAbility definira odgovornost kao priznavanje i preuzimanje odgovornosti za utjecaj svojih politika, odluka, radnji, proizvoda i povezane aktivnosti te transparentan pristup ovim pitanjima. Time obvezuje kompaniju da uključi dionike u identificiranje, razumijevanje i odgovaranje na pitanja održivosti, te prijavi, objasni i bude odgovorna za odluke i aktivnosti dionika. To uključuje i način na koji organizacija uređuje i postavlja strategiju te upravlja svojim aktivnostima (AccountAbility, 6).

Kako bi uključivanje dionika bilo učinkovito, Globalna inicijativa za izvještavanje navodi da se postupak uključivanja dionika može „koristiti kao alat za razumijevanje njihovih opravdanih očekivanja i interesa“ (Global Reporting Initiative, 2013., 9) te opisuje način uključivanja kao „dvosmjernan, sustavan i objektivan“ (Ibid, 36).

4.1. Dionici Doğuš grupe

Uključivanje dionika jedan je temelja strategije održivosti Doğuš grupe. Prilikom planiranja i provođenja poslovnih aktivnosti, sve kompanije Grupe uzimaju u obzir okruženje u kojem posluju, ispunjavajući pritom razumna očekivanja dionika na koje utječe njihovo poslovanje.

Ključni dionici određeni su na razini Grupe studijom provedenom u skladu s metodologijom AA1000 Stakeholder Engagement Standarda koja obuhvaća informiranje, kon-

zultiranje, uključivanje, suradnju i osnaživanje dionika. Dodatno, svaka kompanija pojedinačno određuje dionike u skladu sa specifičnostima i mjestima poslovanja.



Slika 2. Ključni dionici Doğuş grupe (izvor: dogusgrubu.com.tr)

Kompanije upravljaju s nekoliko procesa uključivanja dionika kako bi ispitale, saznale, analizirale i odgovorile na očekivanja dionika. Među ostalim, koriste alate poput sastanaka s poslovnim partnerima i dobavljačima, prezentacija i sastanaka s ulagačima, istraživanja zadovoljstva i lojalnosti zaposlenika, istraživanja zadovoljstva korisnika, te online alate koji predstavljaju zajedničke dijaloške platforme koje koristi svaka kompanija Grupe.

Sveobuhvatan pristup uključivanju dionika osobito je važan prilikom greenfield ulaganja, poput onoga u D-Resort Šibenik, budući da „održivo stvaranje vrijednosti označava predanost kompanije u svim aspektima njenog poslovanja (tj. proizvodima i dobavljačkom lancu) kako bi istovremeno stvorila ekonomsku, ekološku i društvenu vrijednost“ (D’heur, 2015, 5). Pritom treba voditi računa da su određene grupe dionika, poput zaposlenika, korisnika, dobavljača i ulagača direktno uključene u vrijednosni lanac organizacije (Fifka & Loza Aduai, 2015, 75).

4.2. Načini uključivanja dionika u procesu izgradnje D-Resorta Šibenik

4.2.1. Lokalna zajednica

U skladu s već navedenim principom uključivanja zajednice kako bi se odredio utjecaj poslovanja i osigurao razvoj regija u kojima Grupa posluje, kompanije grupe proces uključivanja dionika iz lokalne zajednice provode vodeći se Politikom uključivanja zajednice (Doğuş Group Community Engagement Policy), koja obuhvaća pružanje informacija, konzultacije, zajedničko donošenje odluka te zajedničke aktivnosti.

Promatrajući D-Resort Šibenik kao novi poslovni subjekt koji pruža nova radna mjesta za više od stotinu zaposlenika iz lokalne zajednice, osigurava posao za veliki broj lokalnih dobavljača te značajno utječe na podizanje kvalitete turističke ponude grada Šibenika, može se zaključiti da Resort ima značajan ekonomski, društveni i okolišni utjecaj na zajednicu.

Stoga su tijekom izgradnje D-Resorta Šibenik održavani su redovni sastanci predstavnika Doğuş grupe s predstavnicima Šibensko-kninske županije i grada Šibenika s ciljem informiranja i usklađivanja očekivanja svih dionika. Jedan od rezultata ovog načina uključivanja lokalnih vlasti je i suradnja predstavnika D-Resorta Šibenik s Gradskim odborom za urbanističko uređenje na projektu budućeg razvoja poluotoka Mandalina. Tijekom izgradnje D-Resorta Šibenik, Doğuş grupa se aktivno uključila u podizanje kvalitete života stanovnika poluotoka ulaganjem u razvoj komunalne infrastrukture i popločavanjem trga u Mandalini.

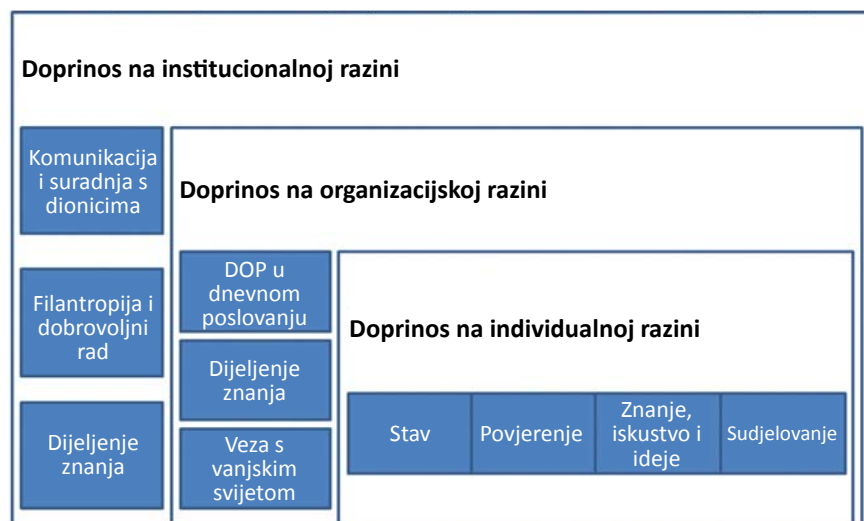
Budući da je D-Resort Šibenik drugi najveći turistički subjekt u gradu, predstavnici tvrtke aktivno su se uključili i u rad Turističke zajednice Grada Šibenika kako bi se planski razvijala strategija razvoja turističke ponude grada Šibenika u cilju kontinuiranog podizanja kvalitete destinacije, implementiranja novih sadržaja te produljenja turističke sezone.

Putem aktivnosti korporativne filantropije Grupa je omogućila ostvarenje brojnih projekata u segmentu edukacije, kulture i sporta.

4.2.2. Zaposlenici

Jablonski i Jablonski navode kako se implementiranje etički vrijednih aktivnosti u razvoj ljudskih potencijala temelji na pretpostavci da su ljudski potencijali ključni čimbenik uspjeha organizacije (Jablonski & Jablonski, 2015, 372). DOP strategija Doğuş grupe veliki naglasak stavlja na zaposlenike navodeći da Grupa svoje zaposlenike smatra najvrjednijim kapitalom, te naglašavajući segmente poput poticanja leaderskog pristupa, poticanja razvoja dijaloških platformi, poštivanja ljudskih prava, ulaganja u edukaciju zaposlenika, zdravlje i sigurnost. Povezujući navedene principe s poticanjem razvoja lokalnih zajednica, Grupa podržava zapošljavanje lokalnog stanovništva, te je u strukturi zaposlenika D-Resorta Šibenik trenutačno 99 posto ljudi iz šibenske regije. Kako bi potaknula zapošljavanje mladih, Grupa je organizirala tromjesečnu praksu za 25 studenata Veleučilišta u Šibeniku u D-Hotel Marisu u Turskoj, jednom od najboljih hotela u sastavu Doğuş Turizm grupe. Nakon odrađene prakse, studenti su zaposleni u D-Resortu Šibenik.

D-Resort Šibenik aktivno sudjeluje i u životu zajednice putem volonterskih aktivnosti zaposlenika, poput sudjelovanja u arheološkim istraživanjima na tvrđavi Sv. Ivana u Šibeniku. Navedeni pristup u skladu je i sa stajalištem Bhattacharye, Sena i Korschuna da kompanije trebaju svoje zaposlenike učiniti sudionicima u programima društvene odgovornosti kao bi DOP uistinu bio učinkovit (Bhattacharya et al., 2011, 172).



Slika 3. Doprinos zaposlenika integraciji DOP-a, prema Johansdottir i Olafsson (2015.)

4.2.3. Dobavljački lanac

U smjernicama UN Global Compacta i Business for Social Responsibility održivost dobavljačkog lanca prepoznata je kao ključna komponenta društvene odgovornosti, s naglaskom na upravljanje ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima dobavljačkog lanca te borbu protiv korupcije (UNGC, BSR, 5).

U skladu sa Strategijom društveno odgovornog poslovanja, prilikom uspostavljanja dobavljačkog lanca D-Resorta Šibenik, uzeti su u obzir njegovi mogući ekonomski, okolišni i društveni utjecaji. Dobavljačima su predstavljeni etički principi Doğuş grupe, čije prihvaćanje Grupa traži kako bi osigurala poštivanje ljudskih i radničkih prava, smanjila rizik korupcije te indirektno doprinijela zaštiti okoliša.

Naglasak je stavljen na suradnju s hrvatskim tvrtkama te projekt od početka prate pojedinci i tvrtke iz lokalne zajednice, poput arhitekta, glavnog projektanta, dizajnera interijera te tvrtke za nadzor i izvođenje građevinskih radova, kao i proizvodnju namještaja. U svakodnevnom poslovanju koriste se hrana i piće lokalnih dobavljača, čime se potiču hrvatska prehrambena industrija i lokalni proizvođači hrane. Na taj način, tvrtka je implementirala strateške odrednice Grupe vezane uz razvoj lokalnih zajednica i smanjenje utjecaja na okoliš te osigurala poštivanje ljudskih prava i drugih etičkih načela za koja se Grupa zalaže.

Kako navode Drake i Rhodes, mnoge inicijative u dobavljačkom lancu poboljšavaju dugoročnu profitabilnost tvrtke istovremeno ispunjavajući društveni ili okolišni cilj. Ove inicijative mogu povećati konkurentnost tvrtke na tržištu poboljšavanjem njezine učinkovitosti i ispunjavanjem očekivanja njezinih dionika (Drake & Rhodes, 2015, 322).

Uspostavljanjem održivog dobavljačkog lanca D-Resort Šibenik uspješno upravlja rizicima vezanima uz ovaj segment poslovanja.

5. ZAŠTITA OKOLIŠA

Prilikom projektiranja i izgradnje D-Resorta Šibenik velika je pažnja posvećena utjecaju resorta na okoliš. Odabrano je rješenje koje se arhitektonski najbolje uklapa u prirodni krajolik te koje je zahtijevalo najmanje moguće zahvate u okolišu. Materijali korišteni za izgradnju i opremanje resorta, poput betona, drva i stakla, spajaju ekološku i energetska održivost gradnje.

Posebna pozornost posvećena je energetska učinkovitosti. Staklena fasada hotela u funkciji je prikupljanja solarne energije i grijanja unutarnjih prostora, dok je sofisticirani BMS (Building Management System) usmjeren na maksimiziranje operativnih procesa. Nadzorom količine svjetlosne energije i vremenskih prilika sustav automatizmom grije ili hladi samo prostorije koje se koriste, te po potrebi vertikalno zatvara slobodne sobe koje zahtijevaju dodatnu potrošnju energije kako bi se ugrijale, odnosno ohladile. Velike potrošače energije, poput sauna, sustav praćenjem potrošnje energije usmjerava prema željenoj razini potrošnje, te optimizira korištenje vode, posebice za zalijevanje zelenih površina. Sobe hotela integrirane su u BMS putem sustava pametnih soba, koji u svakom trenutku prati potrošnju energije u sobi te limitira korištenje energetskih potrošača.

Ekonomičnost u nabavi, operativnim procesima i korištenju namirnica u kuhinji usmjerena je prema smanjenju operativnih troškova hotela, ali i znatnom smanjenju stvaranja otpada. Kao i sve kompanije Grupe, D-Resort Šibenik ima uspostavljene procese gospodarenja otpadom, koji uključuju i podizanje svijesti zaposlenika o zaštiti okoliša. Razvrstavanje i zbrinjavanje otpada provodi se prema najvišim standardima, te u skladu s Politikom odgovornosti prema okolišu koja se temelji na šest načela – mjeranju, razumijevanju, postavljanju ciljeva, upravljanju, uspostavi procesa i uključivanju dionika.

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad prikazuje primjer dobre prakse uključivanja društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju tvrtke te njenu implementaciju na svim tržištima na kojima kompanija posluje.

Strategija društveno odgovornog poslovanja Doğuş grupe utemeljena je na shvaćanju DOP-a kao odgovornosti kompanija za svoj utjecaj na društvo u cjelini, stavlajući poseban naglasak na deset načela UN Global Compacta. U posljednjih nekoliko godina Grupa je uspostavila procese kojima osigurava upravljanje u skladu s društveno odgovornim praksama te uključivanje dionika u donošenje odluka. Ovaj pristup u potpunosti je implementiran prilikom planiranja ulaganja, izgradnje D-Resorta Šibenik te u njegovo svakodnevno poslovanje. Na taj način je D-Resort Šibenik uključivanjem velikog broja dionika, poticanjem zapošljavanja mladih te aktivnim sudjelovanjem u lokalnim inicijativama postao dijelom lokalne zajednice i prije nego što su započeli građevinski radovi. Promicanjem visokih etičkih standarda na kojima inzistira u svim zemljama u kojima posluje, Grupa je dala izravan doprinos podizanju razine svijesti o ljudskim i radničkim pravima, kao i smanjenju rizika korupcije u dobavljačkom lancu.

Stavljanjem naglaska na ekološku dimenziju DOP-a prilikom projektiranja i izgradnje D-Resorta Šibenik, Grupa je maksimalno smanjila utjecaj resorta na okoliš.

Korištenjem novih tehnologija, brigom o okolišu te podržavanjem gospodarskog i društvenog razvoja D-Resort Šibenik osigurava dugoročno održivo stvaranje vrijednosti za Grupu i sve dionike na koje ona svojim poslovanjem utječe.

REFERENCE

- AccountAbility (2008.), AA1000 AccountAbility Principles Standard, pregledano 30.7.2015., <http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>
- AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates (2005.), The Stakeholder Engagement Manual; Volume 1: the guide to practitioners' Perspectives on stakeholder engagement pregledano 30.7.2015., <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>
- AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates (2005), The Stakeholder Engagement Manual; Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement, pregledano 30.7.2015., <http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>
- Baker, H.K., Nofsinger, J.R. (ur.) (2012.), *Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Baker, H.K., Powell, G.E. (2005.), *Understanding Financial Management; A Practical Guide*. Malden, MA: Blackwell Publishing, Oxford
- Becker-Blease J.R. (2012.) „Corporate Socially Responsible Investments“, *Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists*. 405-423. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2011.), *Leveraging corporate responsibility; The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value*, Cambridge University Press, Cambridge
- Ciocchetti, C.A. (2007.) “Socially Responsible Investing”. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Ed. Robert Kolb. Sage Publishing, London
- Commission of the European Union (2001.), *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels
- Derwall, J., Koedijk, K., Ter Horst, J. (2011.) A Tale of Values-Driven and Profit-Seeking Social Investors. *Journal of Banking and Finance* 35:8, 2137-2147.
- D'heur, Michael (2015.), *Sustainable Value Chain Management; Delivering Sustainability Through the Core Business*, Springer, Heidelberg

Doğuş Group korporativne mrežne stranice, pregledano 20.7.2015., www.dogusgrubu.com.tr

Doğuş Holding A.S. (2013.), *Corporate Responsibility Report 2012*, pregledano 20.7.2015., http://www.dogusgrubu.com.tr/dg_files/faaliyetraporlari/dogus_ks_2012.pdf

Doğuş Holding A.S. (2014.), *Corporate Responsibility Report 2013*, pregledano 20.7.2015., http://www.dogusgrubu.com.tr/dg_files/faaliyetraporlari/dogus_fl_2013.pdf

Doğuş Holding A.S. (2015.), *Dogus Group Annual Report 2014*, pregledano 20.7.2015., http://www.dogusgrubu.com.tr/dg_files/faaliyetraporlari/DogusGroupAnnualReport14.pdf

Drake, M. J., Rhodes, D. (2015), *Socially Responsible Supply Chain Management for a Competitive Advantage*; U O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link*, Springer Gabler, Wiesbaden

Elms, H., Johnson-Cramer, M. i Berman, S. (2011.) “Bounding the World's Miseries: Corporate Responsibility and Freeman's Stakeholder Theory.” Robert A. Phillips, ed. *Stakeholder Theory: Impact and Prospects*, 1–38., Edward Elgar Publishing, Northampton

Elms, H., Westermann-Behaylo, M. (2012.) „Corporate Social Responsibility“, *Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists*. 39-54. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

European Commission (2011.), *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions; A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, pregledano 10.8.2015., <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

European Commission, pregledano 17.8.2015., http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Fifka, M., Loza Adai, C. R., (2015), *Managing Stakeholders for the Sake of Business and Society*. U O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link*, Springer Gabler, Wiesbaden

Freeman, R.E. (1998.) „Stakeholder Theory of the Modern Corporation“. Max B.E. Clarkson, ed. *The Corporation and Its Stakeholders*, 123-138, University of Toronto Press, Toronto

Freeman, R. E, Elms, H. (2011.) “The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders.” Working Paper, Darden School of Business, University of Virginia, and Kogod School of Business, American University.

Friedman, M. (1970.) The Social Responsibility of Buseinss Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine. September 13, 32-33

Global Reporting Initiative (2013.), G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti; Načela izvještavanja i standardni podaci, pregledano 10.8.2015., <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-One.pdf>

Global Reporting Initiative (2013.), G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti; Provedbeni priručnik, pregledano 10.8.2015., <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-Two.pdf>

Gonzalez-Perez, M. A., Leonard, L. (2013.), International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility, Emerald, Bingley

Ioannou, I., Serafeim, G. (2014.) The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations. Working Paper 11-017. Harvard Business School.

Jablonski, L., Jablonski, M. (2015.), Employee Competence development from the CSR Perspective, U O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link, Springer Gabler, Wiesbaden

Jensen, M.C. (2010.) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Journal of Applied Corporate Finance 22:1, 32-42

Johannsdottir, L., Olafsson, S. (2015.), The Role of Employees in Implementing CSR Strategies, U O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link, Springer Gabler, Wiesbaden

Kakabadse, A., Morsing, M. (2006.), Corporate Social Responsibility; Reconciling Aspiration with Application, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Kurtz, L.S. (2012.) "Stakeholder Analysis" Socially Responsible Finance and Investing: Financial Institutions, Corporations, Investors, and Activists. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

McElhaney, K. (2008.) Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Norman, Wayne, MacDonald C. (2004.) Getting to the Bottom of Triple Bottom Line. Business Ethics Quarterly 14:2, 243-262

O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link, Springer Gabler, Wiesbaden

Peddle, R., Rosam, I., Castka, P. (2010). Embedding Corporate Social Responsibility into the Day-to-Day Life of Organisations: A Practical System Thinking Approach (pp 621-631). In Aras, G., Crowther, D. (2010). A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility. Gower Publishing Limited, Farnham

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011.) The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review 89:1/2, 62-77

Rawlins, B. L. (2006), Prioritizing Stakeholders for Public Relations, Institute for Public Relations, pregledano 11.8.2015., http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2010.), The Necessary Revolution; How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World, Nicholas Brealey Publishing, London

SIF. 2010. 2010 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States. Social Investment Forum (SIF). pregledano 20.8.2015., http://www.ussif.org/files/Publications/10_Trends_Exec_Summary.pdf

Sparkes, R., Cowton, C.J. (2004.) The Maturing of Socially Responsible Investment; a Review of the Developing Link With Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics 52 (1); 45-57

UN Global Compact and Business for Social Responsibility (2010.), Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement, pregledano 11.8.2015., http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf

Willard, B. (2005.), The Next Sustainability Wave; Building Boardroom Buy-In, New Society Publishers, Gabriola Island

MJERENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA EMPLOYEES' SATISFACTION MEASUREMENT

Mr. sc. Marija Stamać Ožanić

Hendal d.o.o., Žerjavićeva 13, marija@hendal.hr

SAŽETAK

Sedam godina nakon osnutka, 2001. godine, Hendal uvodi ISO normu 9001, a 2007. g. ISO normu specijaliziranu za marketinška istraživanja (20252). Od uvođenja specijalizirane ISO norme, sve do danas, Hendal kontinuirano već 9 godina mjeri zadovoljstvo zaposlenika. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika uvedeno je kao dio poslovnog sustava i provodi se u prvom kvartalu tekuće godine. Tijekom vremena se zadovoljstvo zaposlenika mijenjalo (padalo i raslo) ovisno o poslovnoj situaciji, uvjetima rada i samim zaposlenicima no nisu primijenjene konkretne mjere temeljene na provedenom istraživanju u svrhu povećanja zadovoljstva.

Tijekom 2013. godine, temeljem detaljne analize rezultata zadovoljstva, prvi puta je u godišnje ciljeve Hendala uvrštena željena ocjena zadovoljstva te konkretne mjere koje će se poduzeti kako bi se ona postigla. Mjere su se većinom odnosile na elemente vezane uz odnose među zaposlenicima, komunikaciju te osobni razvoj zaposlenika, što dovodi do znatnog porasta u prosječnom zadovoljstvu mjerenom na Likertovoj skali od 1 do 5 (s 3,4 na 3,7).

Znatan porast zadovoljstva ponukao nas je na daljnju analizu elemenata zadovoljstva. Tijekom 2014. godine su, osim analize na zatvorenim pitanjima i kvantitativnim odgovorima, analizirani i slobodni odgovori zaposlenika te su izdvojene nove mjere koje je bilo potrebno napraviti – revizija radnog vremena, nabavka nove opreme (stolice i hardver) i dr. U svrhu poboljšanja odnosa u radnoj okolini organiziran je i *team building*. Promjene koje su uvedene rezultirale su dodatnim povećanjem zadovoljstva zaposlenika na 3,9 (na skali od 1 do 5).

Ključne riječi: ISO, zadovoljstvo zaposlenika, radno vrijeme.

ABSTRACT

In 2001, seven years after founding, Henda implemented ISO 9001 norm, and in 2007 ISO 20252 norm specialised for market research. From the time of specialised norm implementation until today Henda continually conducts the employees' satisfaction measurement. Employees' satisfaction measurement is implemented as a part of the business system and it is conducted in the first quarter of the year. During time employees' satisfaction showed changes (higher and lower level) depending of business situation, work conditions and employees characteristics but no specific actions based on the measurement results were applied in order to increase the satisfaction level.

During 2013, based on the detailed results analysis, for the first time the desired employees' satisfaction level was implemented in Henda yearly business objectives as well as concrete actions in order to achieve that objective. Those actions were mostly oriented on the elements related to the relationships between co-workers, communication and employees' personal development what resulted in significant increase in average satisfaction level measured on the Likert scale from 1 to 5 (from 3,4 to 3,7).

The significant satisfaction level increase stimulated further satisfaction elements analysis. During 2014, besides the closed ended questions and quantitative answers analysis, the open ending answers were analysed and new necessary actions were isolated – working hours revision, new equipment procurement (chairs and hardware) and similar. In order to improve the work environment relationships the team building was organised. The implemented changes resulted with additional employees satisfaction increase to 3,9 on 1 to 5 scale.

Key words: ISO, employees' satisfaction, working hours.

1. UVOD

Henda je osnovan 1993. godine. Sedam godina nakon osnutka donosi se odluka o uvođenju ISO norme 9001 (2000) u svrhu poboljšanja poslovanja i transparentnosti procesa na svim razinama djelovanja. Kako je ISO 9001 općenita norma i ne zadire duboko u procese istraživanja tržišta, 2007. g. uvodi se i ISO norma 20252 (2006) koja detaljnije razjašnjava i definira sve istraživačke procese. Unutar obje norme spominje se zadovoljstvo klijenata, no ne specificiraju se zahtjevi za mjerenjem istog. Zahtjevi se specificiraju tek nakon revizija normi 9001 (2008) i 20152 (2012). S obzirom na djelatnost uslužnog karaktera vodstvo Henda u samim počecima prepoznaje važnost ovog mjerenja te već 2000. g. započinje s mjerenjem zadovoljstva klijenata u svrhu percepcije vlastitog djelovanja i usavršavanja usluge. U isto doba nastaje i ideja za mjerenjem zadovoljstva stalnih Hendaovih zaposlenika te honorarnih suradnika (anketari).

Također i mnogi istraživački radovi u području ljudskih potencijala skreću pozornost na važnost zadovoljstva zaposlenika i općenito ljudskog faktora za uspjeh u poslovanju.

Jambrek i Penić (2008) ukazuju na važnost uključivanja zaposlenika pri uvođenju promjena i njihovu stalnu prilagodbu na nove uvjete uzrokovane napretkom informatičke tehnologije. Upravo taj napredak u informatizaciji, tehnologiji i ekonomiji općenito predstavlja sve veći izazov za zaposlenike i utječe izravno ili neizravno na motivaciju zaposlenika.

Autorica Pološki Vokić (2004) smatra da su odnos prema zaposlenicima i kvaliteta ljudskih potencijala izuzetno bitni za postizanje boljih financijskih rezultata poduzeća. Do sličnih konstatacija dolaze i drugi autori (npr. Karaman Aksentijević, Ježić, i Đurić, 2008; Lončarević, 2006 te Pupavac, Lipovača i Sečen, 2012).

Uprava Henda prepoznaje da je istraživanje zadovoljstva zaposlenika danas izuzetno važno i 2007. godine na dodatni poticaj, kao potpisnica Global Compacta, pokreće mjerenje zadovoljstva stalnih te 2008. honorarnih zaposlenika. Drugim riječima, od uvođenja specijalizirane ISO norme i pristupanja Global Compactu pa do danas Henda kontinuirano već 9 godina mjeri zadovoljstvo zaposlenika.

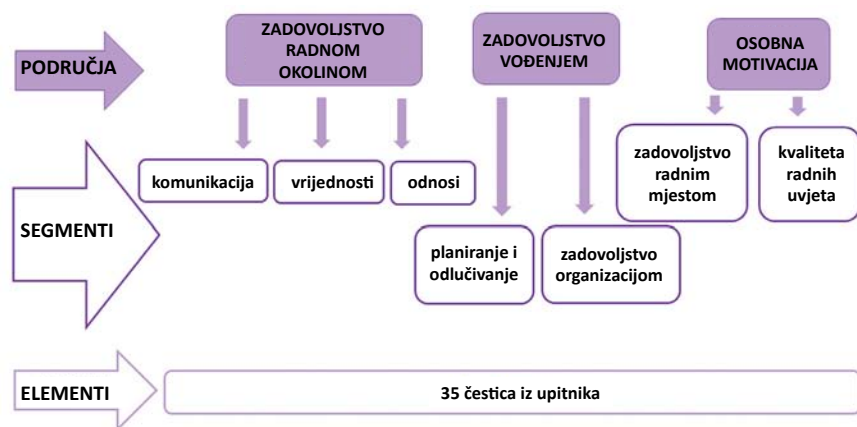
2. POSTUPAK MJERENJA ZADOVOLJSTVA

Mjerenje zadovoljstva zaposlenika uvedeno je kao dio poslovnog sustava i provodi se u prvom kvartalu tekuće godine. Mjerenje se provodi anonimno. Svi zaposlenici Henda, osim uprave, dobivaju e-poštom poruku da se provodi mjerenje zadovoljstva zaposlenika i da će u narednih pet dana biti osigurano jedno do dva računala s poveznicom na upitnik na kojima će tijekom radnog vremena moći ispuniti upitnik zadovoljstva zaposlenika. Računala na kojima se nalazi poveznica za mjerenje zadovoljstva uobičajeno su postavljena u odvojenoj prostoriji kako bi zaposlenici imali osigurane uvjete za anonimno ispunjavanje i koncentraciju prilikom ispitivanja.

3. MJERNI INSTRUMENT

Prilikom mjerenja zadovoljstva koristi se upitnikom koji je sastavljen 2007. godine prema mjernom instrumentu „Team evaluation questionnaire“ (Englhart, 2002). Upitnik se sastoji od osam pitanja. Četiri su pitanja iz upitnika temeljena na skalama (zadovoljstvo različitim elementima, važnost elemenata, procjena tvrdnji i zainteresiranost za različite tipove edukacija). Jedno je pitanje zatvorenog tipa (opće zadovoljstvo Hendalom), a tri su otvorena pitanja: preferirano radno vrijeme, razlog za danu ocjenu općeg zadovoljstva i preporuka za poboljšanje.

Trideset i pet elemenata za koje mjerimo zadovoljstvo zaposlenika može se svrstati u sedam osnovnih segmenata koje mjerimo: komunikacija, vrijednosti, odnosi, planiranje i odlučivanje, zadovoljstvo organizacijom, zadovoljstvo radnim mjestom i kvaliteta radnih uvjeta. Navedene vrijednosti dio su pojedinih područja: zadovoljstvo radnom okolinom, zadovoljstvo vođenjem i osobna motivacija. Model zadovoljstva kojim se Hendal koristi pri istraživanju prikazan je na Slici 1.



Slika 1. Model zadovoljstva zaposlenika

Srednje vrijednosti za pojedina područja izvode se izravno iz srednjih vrijednosti pojedinih segmenata dok se srednje vrijednosti segmenata računaju iz srednjih vrijednosti trideset i pet mjerenih elemenata (skala tvrdnji Likertovog tipa).

4. ANALIZA I MJERENJE ZADOVOLJSTVA OD 2013. DO 2015.

Tijekom prvih sedam godina mjerenja zadovoljstvo se zaposlenika u Hendalu mijenjalo (padalo i raslo) ovisno o poslovnoj situaciji, uvjetima rada i samim zaposlenicima. Iako je zadovoljstvo redovito praćeno i analizirano te se izvještavalo o postignutim rezultatima, nisu primijenjene konkretne mjere temeljene na provedenom istraživanju u svrhu povećanja zadovoljstva. Dobiveni rezultati većinom su se koristili u svrhu praćenja, ali ne i mijenjanja klime.

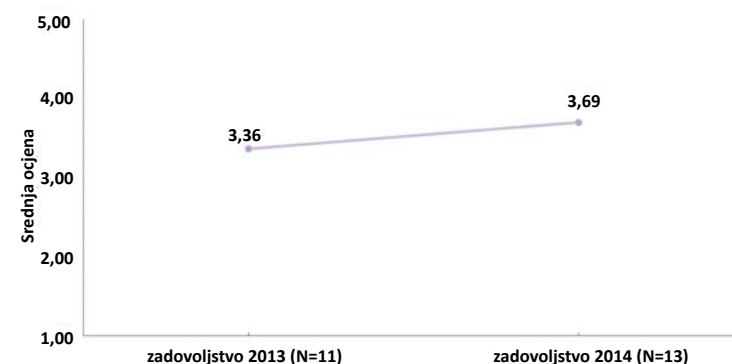
4.1. Analiza rezultata mjerenja zadovoljstva zaposlenika iz 2013. godine

Tijekom 2013. godine, temeljem detaljne analize rezultata zadovoljstva, prvi puta je u godišnje ciljeve Hendala uvrštena željena ocjena zadovoljstva zaposlenika te konkretne mjere koje će se poduzeti kako bi se ona postigla. Mjere su se većinom odnosile na elemente vezane uz odnose među zaposlenicima, komunikaciju te osobni razvoj zaposlenika. Tijekom 2013. godine uvedeni su češći razgovori zaposlenika s nadređenima te se radilo na poboljšanju među-odjelske komunikacije. Na osobni razvoj zaposlenika djelovalo se konkretnijim mjerama iz područja osobne motivacije – plaćene edukacije, povećanje osobnih prihoda te promoviranje zaposlenika.

4.2. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika u 2014. godini

Pretpostavlja se da su navedeni postupci djelovanja na razini odnosa među zaposlenicima, komunikacije te osobnog razvoja zaposlenika imali znatnog utjecaja na dobiveni porast u prosječnom zadovoljstvu zaposlenika mjenom na Likertovoj skali od 1 do 5.

Na Slici 2 nalazi se prikaz rezultata mjerenja općeg zadovoljstva u 2013. i 2014. godini.



Slika 2. Opće zadovoljstvo Hendalom u 2013. i 2014. godini

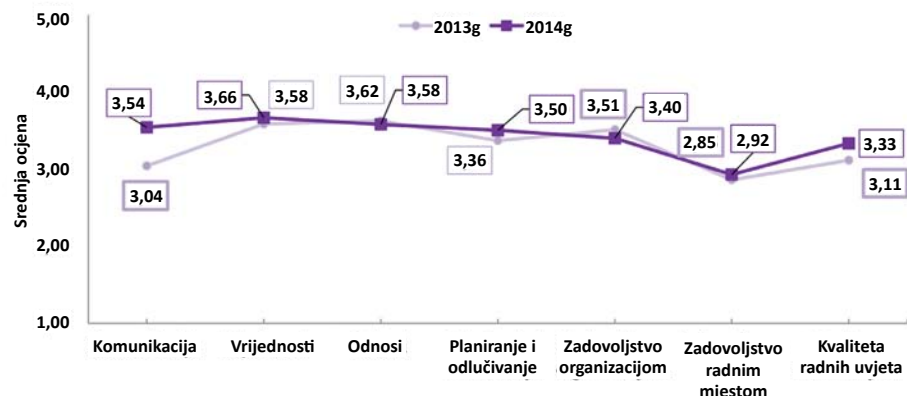
Temeljem gornjeg grafičkog prikaza uočava se da je opće zadovoljstvo Hendalom poraslo s 3,4 na srednju vrijednost 3,7. Iako razlika nije statistički značajna, ona nije mala u apsolutnoj vrijednosti, a s obzirom na veličinu uzorka teško je i očekivati da će se pri mjerenju dobiti statistički značajne razlike.

Osim povećanja općeg zadovoljstva u dva mjerenja, zanimalo nas je i je li došlo do promjene u segmentima i područjima mjenog zadovoljstva.

Na iduća dva grafička prikaza nalaze se rezultati dobiveni na pojedinim segmentima i područjima mjenog zadovoljstva u 2013. i 2014. godini.

Zadovoljstvo po segmentima pokazuje porast u 2014. u odnosu na 2013. na elementima: komunikacija, planiranje i odlučivanje te kvaliteta radnih uvjeta što se odražava i na porast u područjima: zadovoljstvo radnom okolinom i osobna motivacija.

Mjerenje zadovoljstva zaposlenika



Slika 3. Zadovoljstvo zaposlenika po segmentima u 2013. i 2014. godini



Slika 4. Zadovoljstvo zaposlenika po područjima u 2013. i 2014. godini

Dobiveni su rezultati u skladu s promjenama koje su uvedene. Pretpostavljamo da je djelovanje u području odnosa sa zaposlenicima i komunikacije putem uvođenja češćih razgovora sa zaposlenicima od strane nadređenih i poboljšanja međuodjelske komunikacije djelovalo na porast u segmentu komunikacije, planiranja i odlučivanja te na području zadovoljstva radnom okolinom. S druge strane, rad u području osobnog razvoja zaposlenika plaćenim edukacijama, povećanje osobnih prihoda te napredovanje zaposlenika vjerojatno je povećao zadovoljstvo kvalitetom radnih uvjeta i time djelovao na povećanje područja osobne motivacije.

Ipak, ovaj pozitivan utjecaj samo je pretpostavka te smo dodatno provjerili je li došlo do porasta zadovoljstva u pojedinim elementima na kojima se radilo: komunikacija s nadređenima, međuodjelska komunikacija i osobni razvoj zaposlenika.

Analizom svih 35 tvrdnji uočeno je da je došlo do znatnog (iako ne statistički značajnog) porasta na sljedećim elementima: jasna i iskrena komunikacija nadređenih sa zaposlenicima, otvorena komunikacija koja svima omogućuje participiranje, postojanje kon-

Mjerenje zadovoljstva zaposlenika

struktivne kritike, rješavanje problema konstruktivnom diskusijom i jasnim zaključcima, s time da zaposlenici govore lijepo jedni o drugima, odnosom nadređenih prema podređenima, prepoznavanjem i korištenjem vještina, znanja i snaga drugih kolega, eksternim edukacijama, internom edukacijom, plaćom i dobivanjem pohvale za dobro obavljen posao.

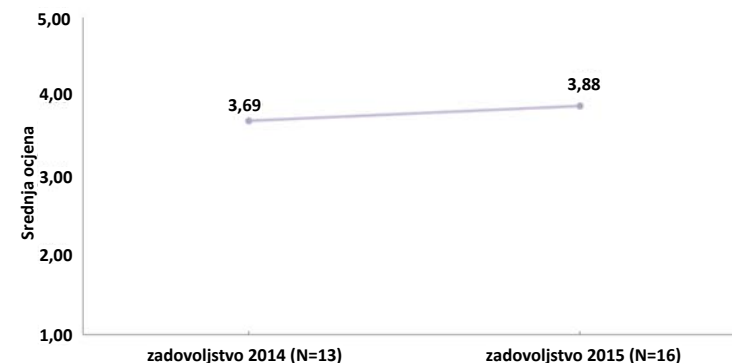
4.3. Analiza rezultata mjerenja zadovoljstva zaposlenika iz 2014. godine

Znatn porast zadovoljstva u 2014. u odnosu na 2013. godinu ponukao nas je na daljnju analizu elemenata zadovoljstva. Tijekom 2014. godine, osim analize na zatvorenim pitanjima i kvantitativnim odgovorima, analizirani su i slobodni odgovori zaposlenika te su izdvojene nove mjere koje je bilo potrebno napraviti – revizija radnog vremena (8:30-16:30 umjesto 9:00-17:00) i nabava nove opreme (stolice, kompjutori, novi mobiteli). Sa svrhom poboljšanja odnosa u radnoj okolini, organiziran je i *team building* te interna edukacija, odnosno prijenos znanja. Dodano je za povećanje osobne motivacije organiziran plaćeni sistematski pregled za sve stalne zaposlenike.

4.4. Mjerenje zadovoljstva zaposlenika u 2015. godini

Ponovo pretpostavljamo da su promjene u radnim uvjetima (radno vrijeme, nova oprema i sistematski pregled) te komunikaciji i odnosima (*team building* i interna edukacija) imali znatnog utjecaja na dobiveni porast u prosječnom zadovoljstvu zaposlenika.

Na Slici 5 nalazi se prikaz rezultata mjerenja općeg zadovoljstva u 2014. i 2015. godini.



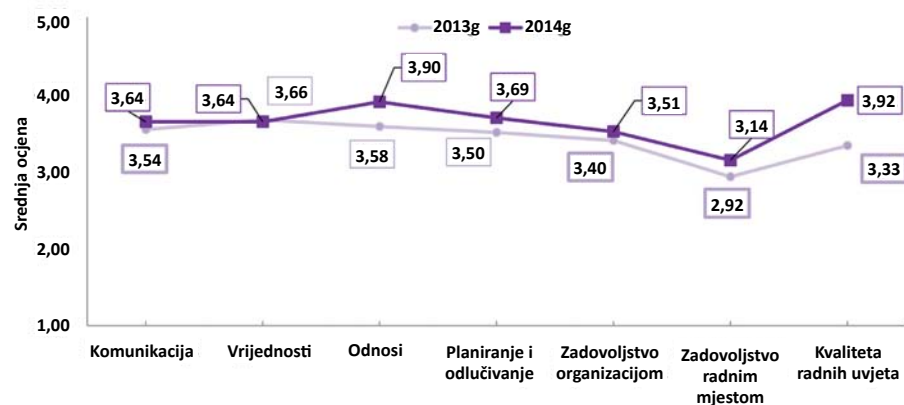
Slika 5. Opće zadovoljstvo Hentalom u 2014. i 2015. godini

Temeljem gornjeg grafičkog prikaza uočava se da je opće zadovoljstvo Hentalom poraslo s 3,7 na srednju vrijednost 3,9. Iako razlika ponovo nije statistički značajna, ona nije mala u apsolutnoj vrijednosti, posebno kada se gleda cijeli period od 2013. do 2015. godine i uočava kontinuirani rast zadovoljstva zaposlenika.

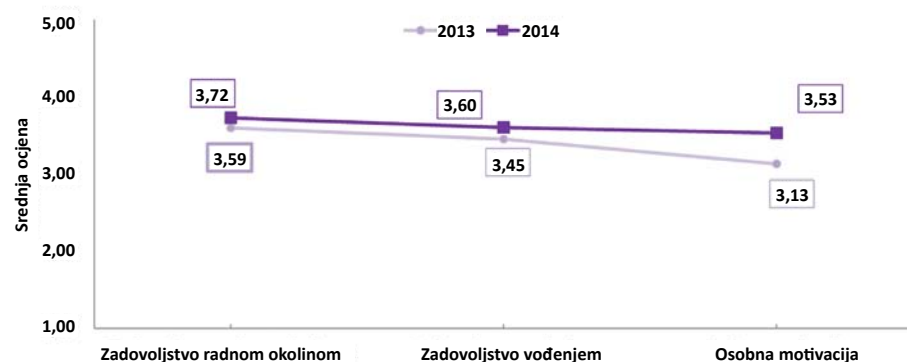
I ovdje smo željeli vidjeti je li osim povećanja općeg zadovoljstva u dva mjerenja došlo do promjene u segmentima i područjima mjerenog zadovoljstva.

Na iduća dva grafička prikaza nalaze se rezultati dobiveni na pojedinim segmentima i područjima mjerenog zadovoljstva u 2014. i 2015. godini.

Zadovoljstvo po segmentima pokazuje porast u 2015. u odnosu na 2014. na elementima: odnosi, planiranje i odlučivanje, zadovoljstvo radnim mjestom te kvaliteta radnih uvjeta što se odražava i na porast u sva tri područja zadovoljstva. Porast je u područjima zadovoljstva vođenjem i zadovoljstva radnom okolinom mali, dok je porast u području osobne motivacije znatno veći.



Slika 6. Zadovoljstvo zaposlenika po segmentima u 2014. i 2015. godini



Slika 7. Zadovoljstvo zaposlenika po područjima u 2014. i 2015. godini

I ovdje su dobiveni rezultati u skladu s promjenama koje su uvedene. Pretpostavljamo da je djelovanje u području odnosa sa zaposlenicima i komunikacije putem uvođenja interne edukacije (prijenosa znanja) te *team buildinga* dovelo do porasta u segmentu što je direktno utjecalo i na povećanje područja zadovoljstva radnom okolinom. S druge strane nabava kompjutora, novih mobitela, anatomskih stolica, sistematski pregled te promjena radnog vremena djelovala je na poboljšanje percepcije radnih uvjeta posla i time djelovala na povećanje zadovoljstva u području osobne motivacije.

Da bismo vidjeli je li naša pretpostavka opravdana, i ovdje smo dodatno provjerili je li došlo do porasta zadovoljstva u pojedinim elementima na kojima se radilo tijekom 2014. godine.

Dodatna analiza 35 elemenata zadovoljstva ukazuje da je došlo do znatnog, a u nekim elementima čak i statistički značajnog porasta u zadovoljstvu zaposlenika u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu. Postizanje statistički značajne razlike na ovako malom uzorku na skali Likertovog tipa znači zaista veliku promjenu u apsolutnom zadovoljstvu zaposlenika. Ta razlika, dakle, nije samo statistički značajna nego je i relevantna jer je velika.

Statistički značajne razlike pronađene su u sljedećim elementima: kvaliteta stolica ($M=3,5$; $sd=1,05$; $M=4,8$; $sd=0,45$; $t=3,88$; $p<0,01$), kvaliteta organizacija *team buildinga* od strane Hendala ($M=2,8$; $sd=0,93$; $M=4,2$; $sd=0,83$; $t=4,28$; $p<0,01$), radno vrijeme zaposlenika ($M=2,4$; $sd=1,39$; $M=4,2$; $sd=0,98$; $t=3,95$; $p<0,01$), suvremeni izgled ureda ($M=3,7$; $sd=0,75$; $M=4,3$; $sd=0,70$; $t=2,27$; $p<0,05$) i pomaganje ostalih zaposlenika novom zaposleniku da se osjeća ugodno i brzo uklopi u Hendalu ($M=3,2$; $sd=1,14$; $M=4,1$; $sd=1,00$; $t=2,25$; $p<0,01$). Kod svih elemenata razlika ide u smjeru većeg zadovoljstva u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu.

Osim navedenih tvrdnji, do porasta u zadovoljstvu zaposlenika (iako ne statistički značajnog) dolazi i na ovim elementima: otvorena komunikacija koja omogućuje svima da participiraju, postojanje konstruktivne kritike, međusobno pomaganje među zaposlenicima, prepoznavanje i korištenje vještina drugih zaposlenika, rad na projektima u suradnji s kolegama, količina vremena za obavljanje zadataka, postojanje dodatnih beneficija za zaposlenike, korištenje mobitela u privatne svrhe, interna edukacija, plaća, detaljno objašnjenje zadataka, objašnjenje zadataka na vrijeme, organizirano i djelotvorno obavljanje poslova te postojanje jasnih odgovornosti unutar organizacije.

Također je uočena i statistički značajna razlika na nezavisnom pitanju procjene tvrdnji i to upravo na elementu: „Imam sve materijale i opremu potrebnu za dobro obavljanje posla“. Srednja vrijednost 4,6 ($sd=0,63$) statistički je značajno viša ($t=2,63$; $p<0,01$) od srednje vrijednosti 3,8 ($sd=0,80$).

4.5. Korelacije pojedinih elemenata zadovoljstva i općeg zadovoljstva Hendalom

Kako su gore navedene veze samo pretpostavke da su navedeni elementi posredno povećali opće zadovoljstvo Hendalom, željeli smo dodatno provjeriti koji su od trideset i pet elemenata statistički značajno povezani s općim zadovoljstvom Hendalom kao mjestom rada. U tu smo svrhu izračunali korelacije svih elemenata i općeg zadovoljstva. Od svih mjerenih elemenata dvadeset i šest ih je statistički značajno povezano s općim zadovoljstvom Hendalom kao mjestom rada što upućuje da su dobro odabrane tvrdnje za mjerenje zadovoljstva zaposlenika.

Spomenuta statistički značajna povezanost pronađena je kod ovih tvrdnji: lakoća prihvaćanja novih ideja na svim razinama poduzeća ($r=0,85$; $p<0,01$), dobivanje poh-

vale za dobro obavljen posao ($r=0,80$; $p<0,01$), objašnjenje zadanih poslova na vrijeme ($r=0,78$; $p<0,01$), sloboda u vlastitom radu ($r=0,76$; $p<0,01$), postojanje jasnih odgovornosti unutar organizacije ($r=0,71$; $p<0,01$), organizirano i djelotvorno obavljanje posla unutar Hendala ($r=0,68$; $p<0,01$), odnos nadređenih prema zaposlenicima ($r=0,67$; $p<0,01$), postojanje konstruktivne kritike ($r=0,67$; $p<0,01$), postojanje dobre raspodjele posla ($r=0,67$; $p<0,01$), jasna i iskrena komunikacija od strane nadređenih ($r=0,66$; $p<0,01$), jasnoća individualnog doprinosa organizaciji ($r=0,65$; $p<0,01$), međusobno pomaganje zaposlenika ($r=0,63$; $p<0,01$), poticanje na samostalno donošenje odluka ($r=0,63$; $p<0,01$), postojanje povratne informacije o radu i napretku zaposlenika ($r=0,63$; $p<0,01$), postojanje mogućnosti za vlastiti profesionalni razvoj i napredovanje ($r=0,63$; $p<0,01$), otvorena komunikacija koja svima omogućuje participiranje ($r=0,62$; $p<0,05$), količina vremena za obavljanje zadataka ($r=0,62$; $p<0,05$), pomaganje novom zaposleniku da se osjeća ugodno i brzo se uklopi ($r=0,59$; $p<0,05$), lakoća držanja koraka s radnim obvezama ($r=0,58$; $p<0,05$), rješavanje problema konstruktivnom kritikom i jasnim zaključcima ($r=0,58$; $p<0,05$), detaljno objašnjenje zadanih poslova ($r=0,58$; $p<0,05$), obavljanje posla na vrijeme ($r=0,58$; $p<0,05$), s time da zaposlenici govore lijepo jedni o drugima ($r=0,56$; $p<0,05$), dodatne beneficije za zaposlenike ($r=0,56$; $p<0,05$), omogućavanje stručnog razvoja ($r=0,56$; $p<0,05$) te prepoznavanje i korištenje vještina, znanja i snaga drugih ($r=0,55$; $p<0,05$).

5. ZAKLJUČAK I ZAVRŠNA RAZMATRANJA

Na temelju navedenih rezultata uočava se zanimljiva veza između pokušaja da se djeluje na pojedine elemente iz područja radne okoline, vođenja i osobne motivacije te povećanja zadovoljstva zaposlenika. Kako se djelovanje ostvarivalo na točno određenim elementima na kojima je detektirana niža ocjena zadovoljstva, bilo je logično očekivati da će rad na tim elementima direktno djelovati i na povećanje zadovoljstva upravo na tim elementima u idućem mjerenju. Dakako, Hednalov je model tako konstruiran da svaki od trideset i pet elemenata koji je dio jednog od segmenta zadovoljstva (komunikacija, vrijednosti, odnosi, planiranje i odlučivanje, zadovoljstvo organizacijom, zadovoljstvo radnim mjestom i kvaliteta radnih uvjeta) izravno djeluje na povećanje upravo tog segmenta. Isto tako povećanje zadovoljstva u pojedinom području zadovoljstva: zadovoljstvo radnom okolinom, zadovoljstvo vođenjem i osobna motivacija.

Djelovanje je izravno jer se srednje vrijednosti pojedinih segmenata i područja izvode izravno iz srednjih vrijednosti trideset i pet elemenata odnosno sedam segmenata zadovoljstva zaposlenika.

Dva mjerena nezavisna elementa također su pokazala porast u srednjoj ocjeni. Radi se o tvrdnji „Imam sve materijale i opremu potrebnu za dobro obavljanje posla“ kod koje uočavamo statistički značajan porast u ocjeni u dva mjerenja. Jasno je da je ulaganje u opremu u 2014. djelovalo na percepciju zaposlenika i da je to dovelo do porasta u ovoj ocjeni.

Drugi element kod kojeg postoji znatan, iako ne značajan, porast u oba mjerenja jest opće zadovoljstvo Hendalom. Korelacijom s pojedinim elementima provjerili smo postoji li uistinu značajna veza između općeg zadovoljstva i pojedinih elemenata zadovoljstva kako bismo vidjeli jesmo li djelovanjem na element doveli do pomaka u općem zadovoljstvu. Analiza tvrdnji koje su značajno povezane s općim zadovoljstvom ukazuje na to da je najvažnije područje za opće zadovoljstvo područje vođenja i to svi elementi iz segmenta zadovoljstva organizacijom (pohvala, pravovremeno objašnjenje zadataka, organiziranost i djelotvornost, jasne odgovornosti, sloboda u poslu i raspodjela posla) kao i oni iz segmenta planiranja i odlučivanja (prihvatanje novih ideja i samostalnost). Osobna motivacija i zadovoljstvo radnom okolinom podjednako su važne. Pri osobnoj motivaciji ističu se i radni uvjeti (dodatne beneficije i mogućnost stručnog usavršavanja internom edukacijom) te zadovoljstvo radnim mjestom (individualni doprinos, količina vremena za obavljanje zadataka, mogućnost za vlastiti profesionalni razvoj i napredovanje te postojanje povratne informacije). I naposljetku, u području zadovoljstva radnom okolinom važni su odnosi (odnos nadređenih prema zaposlenicima, međusobno pomaganje, pomaganje novim zaposlenicima od strane ostalih), komunikacija (konstruktivna kritika, jasna i iskrena komunikacija od strane nadređenih, otvorena komunikacija i konstruktivno rješavanje problema) i vrijednosti (obavljanje posla na vrijeme i da zaposlenici ne govore jedni drugima iza leđa).

Sve do sada navedeno upućuje na veliku važnost komunikacije i odnosa u svim smjerovima organizacije te na percepciju vođenja u smislu organizacije, planiranja i odlučivanja.

Na temelju dobivenih rezultata odlučeno je da se u daljnjem radu u povećanju zadovoljstva zaposlenika obrati još više pažnje na komunikaciju i to u smjeru individualiziranih povratnih informacija te jačanju tima *team buildingom*. Od osobne motivacije namjerava se i dalje provoditi interna edukacija, osmisлити dodatne beneficije te omogućiti profesionalni razvoj zaposlenika.

U 2016. godini dodatni je cilj podići zadovoljstvo Hendalom na srednju ocjenu od 4,00.

REFERENCE

- Englhart, K. (2002). *Team evaluation questionnaire*. Human Resources. AIESEC. Vienna.
- HRN, E. (2002). 9001: 2002 Sustavi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi (ISO 9001: 2000, EN ISO 9001: 2000).
- HRN, E. (2009). 9001: 2008 Sustavi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi (ISO 9001: 2008, EN ISO 9001: 2008).
- ISO, E. (2006). 20252: 2006. *Market, opinion and social research – Vocabulary and service requirements*. (ISO 20252: 2006).
- ISO, E. (2008). 20252: 2008. *Market, opinion and social research – Vocabulary and service requirements*. (ISO 20252: 2008).

Jambrek, I., & Penić, I. I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima—ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29(2), 1181-1206.

Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, 41(1), 46-50.

Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 57(1-2), 97-129.

Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55(5-6), 455-478.

Pupavac, D., Lipovača, S., i Sečen, V. (2012). Zadovoljstvo zaposlenika-čimbenik uspješnosti suvremenih poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 3(2), 79-83.

GREENWASHING: OČISTI SVOJE DJELO, NE IMIDŽ!

GREEN WASHING: CLEAN YOUR DEED, NOT IMAGE!

Nenad Stojiljković

*SWING Informatika, Put Brodarice 2, 21000 Split,
nenad.stojiljkovic@swing.hr*

SAŽETAK

Posljednjih se godina dramatično povećao broj objava o greenwashingu. Nažalost, većina se bavi isključivo površinskom manifestacijom problema; relativno je mali broj onih koji nastoje razotkriti uzroke i dugoročne posljedice takvog ponašanja.

Polazno stajalište društveno odgovornog poslovanja je da se ono isplati. Pošteno poslovanje, društvena osjetljivost i zaštita prirode mogu se i moraju koristiti kao konkurentna prednost.

Dva su načina stjecanja takve prednosti. Prvi je dosljedna primjena postulata društveno odgovornog poslovanja. Drugi je puno jeftiniji – njegova zloupotreba. Začudo, glavni problem nije neodgovornost tvrtke ili varanje vlastitih kupaca. Glavni je problem što je takvo ponašanje poprimilo epidemijske razmjere.

Sa moralne točke gledišta, *greenwashing* je najviši oblik neodgovornog ponašanja koje si neka tvrtka uopće može dozvoliti. Izigrani kupci, misleći da se kupovinom „zelenih proizvoda“ neke tvrtke brinu za okoliš, zapravo potpomažu njegovom onečišćenju. U svojoj srži, *Greenwashing* nije samo neodgovorno, već i opasno ponašanje. Intenzivnijom kupovinom *zelenih proizvoda* kupci odašilju jasnu poruku tvrtkama što od njih očekuju. Kako se potrošači oslanjaju na reklamne i druge korporativne poruke, *greenwashing* podriiva njihovo povjerenje i obeshrabruje ih za zelenu nabavu, budući da više ne znaju kome vjerovati. *Greenwashing* u stvari sabotira brigu za okoliš.

Kao i sve u životu, *greenwashing* ima dvije strane medalje. Jednom se može polučiti ekstra korist, dok ona druga može rezultirati gubitkom povjerenja kupaca, poslovnog ugleda, pa čak i rigoroznim sankcijama regulatornih agencija.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, *greenwashing*, održivi razvoj, poslovna etika

ABSTRACT

In recent years, the number of publications about greenwashing has dramatically increased. Unfortunately, most of them deal exclusively with the surface manifestation of the problem; a relatively small number of them seeks to expose the causes and long-term consequences of such behavior.

The default view of corporate social responsibility is that - it pays off. Fair business, social sensitivity and nature conservation can and must be used as a competitive advantage. There are two ways of acquiring such advantages. The first is consistent use of postulates of corporate social responsibility. The second is much cheaper - its abuse. Surprisingly, the main problem is not the irresponsibility of company or cheating their own customers. The main problem is that such behavior gets epidemic proportions.

From a moral point of view, greenwashing is the highest form of irresponsible behavior. Deluded customers are buying „green“ product and thinking that they are helping companies that care for environment, but actually contribute to environmental pollution. At its essence, Greenwashing is not only irresponsible, but also dangerous behavior. With intensive purchasing green products customers transmit a clear message to companies what they expect from them. Seeing consumers rely on advertising and other corporate messages, greenwashing undermines their trust and discourages them for green purchasing because they no longer know who to trust. Greenwashing is actually sabotaging concern for the environment.

Like everything in life, greenwashing has two sides of the coin. One can produce extra benefits, while the other could result in loss of consumer confidence, business reputation, and even rigorous sanctions from regulatory agencies.

Key words: Corporate Social Responsibility, Greenwashing, Sustainable Development, Business Ethics

1. UVOD

Dobro je što sve veći broj tvrtki tvrdi kako su njihovi proizvodi zdravi, ekološki i zeleni. Iz toga bi se moglo zaključiti da briga za zaštitu prirode i naših budućih naraštaja napokon postaje sve dominantnija naspram sumanutoj jurnjavi za profitom. Loše je što je 95% takvih priča ili manipulacija ili neistina.

„Društvena je odgovornost marketinški instrument ili, u svakom slučaju, instrument za postizanje komercijalnih ciljeva“; „Društveno odgovorni marketing već je duže vrijeme jedan od primarnih alata za čišćenje prljave savjesti velikih korporacija“; „Društvena odgovornost nije ništa drugo do li maska, zgodan identitet, vrsta zavaravajuće promidžbe, možda čak i cinična marketinška računica radi osvajanja novih kupaca“. Tragom ovakvih i sličnih napisa, autor je ovog članka pokušao istražiti utemeljenost ovakvih tvrdnji i razlog njihovog nastanka. Također, željeli smo istražiti ukoliko su ove tvrdnje barem djelomično točne, može li se nešto popraviti.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Upravljanje društvenom odgovornošću predstavlja etički management – mirenje ekonomske, društvene i okolišne dimenzije poslovanja:

1. *Ekonomska* - poslovni i etički kodeks, transparentno poslovanje, principi dobrog poslovnog upravljanja, antikorupcija, dobri odnosi sa dionicima, zaštita intelektualnih i autorskih prava, inovacije i održivi razvoj...
2. *Društvena* – filantropija, volonterstvo, zdravlje i sigurnost zaposlenika, upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, ravnoteža poslovnog i privatnog života, jednakost prilika, nediskriminacija, sigurnost, ljudska prava...
1. *Okolišna* - organska proizvodnja, zaštita prirodnih resursa, recikliranje, smanjenje štetnog utjecaja na okoliš, povećanje energetske učinkovitosti, upravljanje otpadom...

Polazno stajalište društveno odgovornog poslovanja je da se ono isplati. Pošteno poslovanje, društvena osjetljivost i zaštita prirode mogu se i moraju koristiti kao konkurentna prednost.

Dva su načina stjecanja takve prednosti. Prvi je dosljedna primjena postulata društveno odgovornog poslovanja. Drugi je puno jeftiniji – njegova zloupotreba.

Tablica 1. Zeleno naspram održivom

Karakteristike	Zeleno	Održivo
Obuhvat	Jedna od tri komponente održivosti - okoliš	Sve komponente održivosti - ekonomija, društvo i okoliš
Fokus	Pojedinačne inicijative u domeni okoliša	Sustavni pristup u cilju uspostavljanja ravnoteže svih komponenti održivosti
Sudionici	Pojedinci i tvrtke	Gradovi, regije, planet
Definicija uspjeha	Inkrementalna poboljšanja u zaštiti okoliša	Uspostavljanje održivog razvoja
Rizik neuspjeha	Greenwashing	Utopija o odgovornom ponašanju

3. GREENWASHING

Greenwashing je pojam koji je u inspiriran idejom *whitewashinga* – dodavanjem svježije bijele boje na vanjskoj površini kako bi se prikrili svi nedostaci i stvorio lažni privid novoga ili čistijeg. Drugim riječima, nešto što je nepoželjno ili neispravno pokušava se prikazati legitimnim ili prihvatljivim, najčešće prikrivanjem ili falsificiranjem.

Pojam *greenwashing* je prvi spomenuo **Jay Westervelt** 1986. godine u eseju u kojem je ustvrdio da zelena kampanja skupine hotela o ponovnoj upotrebi hotelskih ručnika, prezentirana kao korisna za očuvanje okoliša, nema nikakve veze sa istinskom brigom za prirodu. Dokazao je da niti jedan od hotela nije činio ništa kako bi smanjio troškove energije, niti je koristio biorazgradive deterdžente. Zaključio je da se takvi hoteli ne bi smjeli nazivati zelenima jer se služe *greenwashingom* – zelenim marketingom isključivo u smislu povećanja vlastitog profita. *Greenwashing* je, prema Greenpeace-u, “čin varanja kupaca u pogledu ekološke odgovornosti tvrtke ili ekološke koristi njezinih proizvoda i usluga”.

Greenwashing je sve izraženiji iz nekoliko razloga:

- Sve veća potražnja potrošača za ekološki prihvatljivim proizvodima
- Adekvatno tome, sve veća proizvodnja i prodaja ekološki orijentiranih proizvoda
- Snažni državni poticaji za ekološki prihvatljivu proizvodnju
- Nepostojanje sustavne regulative niti standarda za upućivanje marketinških poruka vezanih za okoliš

Začudo, glavni problem nije neodgovornost tvrtki ili njihovo varanje kupaca. Glavni je problem u tome što je takvo ponašanje poprimilo epidemijske razmjere.

Greenwashing je pojam kojem se značenje može proširiti *etics-washingom* gdje se okolišnim temama dodaju i one društvene.

4. PRIMJERI GREENWASHINGA:

- *Filantropija* je pojam koji se često marketinški poistovjećuje sa društveno odgovornim poslovanjem. Ona bi ustvari trebala biti samo jedan od pojavnih oblika iskazivanja društveno odgovornog poslovanja, nikako jedini ili dominantan. U protivnom, može se okarakterizirati kao *greenwashing*.
- *Prikrivanjem informacija* odašilje se neodgovarajuća poruka društvenoj zajednici – ili ju se ne informira, ili se to čini pogrešno, ili pak nekompletno. Ponekad se pružaju vrlo oskudne informacije bez ikakvih dokaza o istinitosti vlastitih tvrdnji.

Zeleni marketing bez pokrića. Zeleni se marketing, od onog tradicionalnog razlikuje samo po fokusu. Metode i alati su u svim segmentima identični, samo im se dodaje zelena dimenzija. Njime se potrošača pokušava uvjeriti da je tvrtka ekološki osviještena te da su njezini proizvodi ekološki, iako je istina uglavnom posve drugačija. Sazrijevanje tvrtke u društveno odgovornom smislu je složeni i relativno dugotrajni proces, a sve

jače inzistiranje potrošača nameće potrebu brzog odgovora na njihove potrebe. Stoga je promjena boje tvrtkinog loga, redizajn ambalaže ili neki zvučni zeleni slogan prilika za hvatanje priljucka na poslovne i marketinške zahtjeve i trendove.

- *Odgovorno poslovanje uvjetovano djelovanjem kupaca*. Ovaj model uvjetuje društvenu odgovornost tvrtke društvenom odgovornošću kupca. Najčešći je primjer je kada se od svakog prodanog proizvoda određeni iznos donira u dobrotvorne svrhe. Ne može se osporiti humana dimenzija takvog projekta. Ipak, primijetimo da se humanost prevaljuje na kupca i u službi je ostvarivanje vlastitog profita. *Greenwashing*? Prosudite sami.

5. GRIJESI GREENWASHINGA

1. **PRIKRIVANJE** - tvrdnja da je neki proizvod „zelen“ na temelju jedne karakteristike, uz istovremeno prikrivanje svih ostalih koje takvoj tvrdnji ne idu u prilog.
2. **IZOSTANAK DOKAZA** – isticanje „zelenog“ svojstva, bez pružanja relevantnih dokaza o njegovoj vjerodostojnosti.
3. **NEJASNE TVRDNJE** – naglašavanje „zelenog“ svojstva bez dovoljno informacija, uz nejasne ili preopćenite definicije sa namjerom navođenja kupca na pogrešne zaključke.
4. **NEVAŽNE TVRDNJE** - isticanje istinitog „zelenog“ svojstva koje je posve nevažno ili nekorisno.
5. **NEISTINITE TVRDNJE** - isticanje „zelenog“ svojstva, a da to jednostavno nije istina.
6. **ODABIR MANJEG ZLA** – tvrdnja da je neko svojstvo proizvoda koje baš i nije „zeleno“ ipak „više zeleno“ nego što je to uobičajeno.
7. **LAŽNE ETIKETE** – označavanje proizvoda na način da se stvara dojam da je isti odobren ili potvrđen od strane nezavisne organizacije.

Više pogledati na <http://sinsofgreenwashing.com/findings/greenwashing-report-2010/>

Greenwash nije samo neodgovorno, već i opasno ponašanje. Intenzivnijom kupovinom *zelenih proizvoda* kupci odašilju jasnu poruku tvrtkama što od njih očekuju. Kako se potrošači oslanjaju na reklamne i druge korporativne poruke, *greenwashing* podriva njihovo povjerenje i obeshrabruje ih za njihovu zelenu nabavu, budući da više ne znaju kome vjerovati, a kome ne. *Greenwashing* na takav način u stvari sabotira brigu za okoliš.

6. PERCEPCIJA GREENWASHINGA

Teoretski govoreći, da bi se *greenwashing* mogao lakše prepoznati, potrebno je uspostaviti jasne, mjerljive kriterije. Ipak, percepcija *greenwashinga* je prilično komplicirana. Svaki pojedinac ima vlastitu ideju što jest, a što nije *greenwashing*. Štoviše, nema garancije da nešto, što se u ovom trenutku ne smatra *greenwashingom*, sutra bude proglašeno upravo takvim.

Percepcija zelene poruke u glavi njezina primatelja rezultat je jednadžbe sa više nepoznanica:

1	Sadržaj temeljne poruke	Poanta poruke Intonacija poruke Utemeljenost poruke Korist za okoliš
2	Kriteriji primatelja poruke	Poimanje odgovornosti Senzibilitet za okolišna pitanja
3.	Razina povjerenja	Povjerenje prema zelenim porukama Povjerenje prema pošiljatelju poruke Povjerenje u iskrenost tvrdnje
4.	Ugled pošiljatelja poruke	Dosadašnja poslovna reputacija tvrtke Dosadašnja zelena postignuća tvrtke
5.	Praksa zelenog oglašavanja	Opći stav javnosti i medija Eventualni incidenti i zloupotreba

Kako je nemoguće dobiti jedinstvene kriterije za *greenwashing*, potrebno je prepoznati osnovne skupine koje imaju jednake ili slične stavove.

7. POTROŠAČI

Potrošači nisu homogena skupina, budući da njihova struktura ide od onih koji ne razmišljaju o problemima okoliša i društva, onih koji to respektiraju, pa sve do onih kojima je to stil života.

Ipak, glede greenwashinga zajedničko im je:

- u većini nemaju povjerenje u zelene tvrdnje i smatraju ih marketinškim instrumentom
- osjećaju se „bombardirani“ zelenim porukama
- ne znaju kome treba vjerovati, a kome ne

Osviješteni potrošači mogu u dobroj mjeri utjecati na smanjenje *greenwashinga* budući da neće kupovati proizvode tvrtki koje ga primjenjuju. Mogu i aktivno sudjelovati u inicijativama protiv *greenwashinga*.

8. REGULATORNE AGENCIJE

U reguliranje zelenih marketinških poruka uključene su i vladine agencije raznih država:

- **Green Guide** – U.S. Federal Trade Commission (FTC) izradio je 1998. Green Guide sa ciljem smanjenja „potencijala za prevare“ koje se ostvaruje zelenim oglašavanjem. Njegova je upotrebna vrijednost ograničena budući da je primjena dobrovoljna i nema zakonsku snagu.

- **Environmental Claims Guide** - Canadian Competition Bureau (CSA) u suradnji sa Canadian Competition Bureau 2008. izradio je Environmental Claims: A Guide for Industry and Advertisers. Vodič predstavlja smjernice za sprječavanje greenwashinga. Nepoštovanje odredbi vodiča sankcionira se visokom novčanom kaznom, konfiskacijom proizvoda, pa čak i zatvorom za odgovorne osobe.
- **Green Claims Code** - U.K. Department for Environment, Food and Rural Affairs (DE-FRA) je izdao *Green Claims Code*. Prilikom izrade, u obzir je uzet i standard ISO 14021. Prema odredbama *Green Claims Code* zelene tvrdnje moraju biti istinite, mjerljive i provjerljive. U.K. *Advertising Standards Authority* (ASA) je zadužena za poštovanje odredbi, a zanimljivo je da su i sami potrošači pozvani prijavljivati greenwashing. Tako se broj prijava 2007. godine u odnosu na prethodnu učetverostručio - sa 117 na 561.
- **ISO 14021 - Environmental labels and declarations** – International Standard Organisation kreirao je standard ISO 14021 koji je dobrovoljan i definira zahtjeve za okolišne tvrdnje. Nudi evaluacijsku i verifikacijsku metodologiju. Dosta zemalja je prihvatilo ovaj standard kao svoju legislativu, a među njima i Australija, Francuska i Norveška.

Zanimljivo je pogledati tablicu propisa kojima se određuje što se ne smije u reklamnim porukama u nekim državama:

Što se ne smije u zelenim marketinškim porukama	AUS	FRA	NOR	USA	UK
Obmanjivati potrošače	+	+	+	+	+
Koristiti neprovjerene tvrdnje	+	+	+	+	+
Koristiti sugestivne slike okoliša	+	+	-	-	+
Koristiti neodređene tvrdnje	+	-	+	+	+
Koristiti tvrdnje bez uvažavanja šireg konteksta	+	+	+	-	+
Prikazivati tvrdnje kao univezalno prihvaćene iako to nisu	+	-	-	-	+
Stvarati dojam postojanja osobina koje proizvod stvarno nema	-	+	+	+	+
Preuveličavati koristi za okoliš direktno ili indirektno	-	+	-	+	+
Insinuirati okolišne koristi koje se neće dogoditi	-	-	-	-	+
Koristiti jezik pretjerivanja	-	+	-	-	+
Koristiti tvrdnje koje se ne mogu provjeriti	-	+	-	+	+

AUS – Australia, FRA – Francuska, NOR – Norveška, USA – SAD, UK - Engleska

9. NEVLADINE ORGANIZACIJE

Nevladine organizacije nastale su puno prije nego pojam greenwashing. Nastoje upozoriti javnost što jest, i što nije poštenu zeleni marketing. Indirektno prisiljavaju inkriminirane tvrtke da smanje ili zaustave štetne radnje.

Djeluju kao tržišni korektor, jer onemogućavaju greenwasherima stjecanje konkurentske prednosti. Štoviše, ponekad je čak i degradiraju.

Ipak treba registrirati da su njihove metode ponekad radikalne i u suprotnosti sa načelima dijaloga i prihvaćanja kompromisa.

Greenpeace je definirao vlastite kriterije za identifikaciju greenwashinga:

- *Dirty business* – održive pojedinačne inicijative dok je cijelo poslovanje neodrživo
- *AD bluster* – korištenje zelenog marketinga po cijeni koja je veća od koristi za okoliš
- *Political spin* – briga o okolišu uz istovremeno lobiranje protiv regulative o zaštiti okoliša
- *It's the law, stupid!* – reklamiranje postignuća koji su i onako propisani zakonom

10. MEDIJI

Mediji imaju presudan značaj na formiranje javnog mišljenja. Mogu senzibilizirati javnost na problem greenwashinga i na taj način obeshrabriti tvrtke na njegovu primjenu.

Posljednjih se godina dramatično povećao broj objava o greenwashingu. Nažalost, većina se bavi isključivo površinskom manifestacijom problema; relativno je mali je broj onih koji nastoje razotkriti uzroke i dugoročne posljedice takvog ponašanja.

Internet nudi velike mogućnosti borbe protiv greenwashinga. Web stranice tipa www.greenwashingindex.com, www.twitter.com/greenwash i www.unsuitablog.com pomažu razotkrivanju lažnih tvrdnji o brizi za okoliš. Na Wikipediji, TerraChoice-u i sličnim stranicama pokušava se precizno definirati pojam greenwashing-a. Korištenje se tog pojma i na blogovima u posljednjih godina eksponencijalno povećava. Blogerima je definicija greenwashinga svedena na jednu jedinu riječ – cinizam.

11. PREVENCIJA

Izjava „mi smo zeleni“ nije više dovoljna kako bi se tvrtka pozicionirala na zelenom tržištu. Kupci su postali nepovjerljivi na zelene poruke, a uz to sve obrazovaniji i zahtjevniji glede utjecaja na okoliš.

Informatička tehnologija osigurala je širi i brži protok informacija. Jednako kao što olakšava objavljivanje informacija o tvrtki, njezinim proizvodima i zelenim porukama, tako i kupcima daje moć društvenog umrežavanja.

Kvalitetna komunikacija sa dionicima je ključna za stjecanje njihovog povjerenja. Time se eliminira ne samo *greenwashing*, već i svaki drugi oblik neodgovornog ponašanja:

- Uspostavljanje kvalitetne i trajne komunikaciju sa dionicima
- Utvrđivanje očekivanja dionika
- Transparentnost izvještavanja

Ovakav će pristup nedvojbeno rezultirati preustrojem vlastite organizacije i procesa:

- Uspostavljanje metrike održivosti i definiranje ciljanih vrijednosti
- Usklađivanje sustava vrijednosti, strategije i planova
- Pokretanje organizacijskih promjena
- Podizanje razine organizacijske kulture

Iz navedenog proizlazi da će bolja komunikacija sa dionicima biti posljedica izgrađenog sustava, iz kojeg okolišne tvrdnje nisu marketinške smicalice nego odraz onoga što se stvarno i sustavno radi.

Bilo to planirano to ili ne, rezultat bi trebao biti - osim sprječavanja neodgovornog ponašanja - rast ugleda tvrtke, povećanje razine povjerenja investitora kao i prepoznavanje i eliminiranje rizika poslovanja.

12. IZVJEŠTAVANJE

Tvrtke mogu poboljšati svoj odnos s dionicima putem objavljenih izvještaja koje sadrže suštinske, precizne i korisne informacije.

U tablici 2 koja slijedi, provedena je usporedba klasičnog i transformacijskog izvještavanja.

Tablica 2. Usporedba klasičnog i transformacijskog izvještavanja

Karakteristika	Klasično izvještavanje	Transformacijsko izvještavanje
Pristup	Kako to rade drugi („Copy/Paste“)	Povezano sa vlastitom strategijom i ciljevima
Promjene	Ne potiče promjene („Kvačica“ pristup)	Potiče promjene u tvrtki i djelatnosti općenito
Fokus	Profit i financijski rezultat	Interesi dionika

Sa ciljem izrade sveobuhvatnog standarda za izvještavanje u svim segmentima održivog poslovanja izdane su GRI smjernice za izvještavanje (Global Reporting Initiative). Primjenjive su organizacijama svih veličina i djelatnosti, a posebno su korisne sa aspekta pouzdanosti, provjerljivosti i usporedivosti izvještajnih podataka. Osim što predstavljaju odlično komunikacijsko sredstvo prema dionicima, koriste i kao instrument uprave tvrtke za postavljanje ciljeva održivog poslovanja kao i mjerenje učinaka.

13. VODIČ ZA ZELENO OGLAŠAVANJE (FTC)

- **Uopćene tvrdnje.** Uopćene tvrdnje poput - *zeleno, prirodno, organsko, održivo* - treba izbjegavati
- **Potvrde i certifikati.** Ako se nalaze na proizvodu treba biti jasno vidljivo od koga su izdani.
- **Razgradivost.** Proizvodi su razgradivi isključivo ako se cjelokupni proces završi tijekom jedne godine.
- **Biorazgradivost.** Proizvod je biorazgradiv ako je postupak približnog trajanja kao i ostali proizvodi sa kojima se razgrađuje, bez oslobađanja toksina.
- **Reciklaža.** Tvrdnja o reciklaži je prihvatljiva samo ako se proizvod može reciklirati u velikoj mjeri (npr.60%) na području gdje se proizvod prodaje. Ukoliko nije 100 % recikliv, treba jasno biti istaknut konkretan postotak.

- **Obnovljiva energija.** Osim ako proizvod nije u cijelosti napravljen korištenjem obnovljivih izvora energije, treba navesti postotak.
- **Emisija ugljičnog dioksida.** Ovakve tvrdnje moraju biti potkrepljene službenim ili znanstvenim podacima. Ne reklamirati ukoliko je regulirano zakonskim propisima.
- **Obnovljivi materijali.** Pri korištenju ovog pojma treba biti jasno je li proizvod sačinjen od recikliranog sadržaja i/ili je biorazgradiv.
- **Tvrdnje vezane za ozon.** Ovakve tvrdnje nisu pouzdane, ne mogu se dokazati te ih treba izbjegavati.
- **Redukcijske tvrdnje:** Tvrdnje vezane za smanjenje otpada ili štetnih tvari svakako treba potkrijepiti sa konkretnim činjenicama.
- **Ponovno punjenje („refill“).** Ako se tvrdi da je proizvod „ponovo punjiv“ treba jasno definirati postupak – potrošeno punjenje će se zamijeniti novim, ili nadopuniti sustavom za punjenje.
- **Slobodno od (“free-of“).** Tvrdnje tipa „slobodno od“ mogu biti nevjerođostojne ako su ostale sastavnice proizvoda štetne za okoliš. Korištenje „slobodno od“ je pogreška i kada se navode elementi koji nisu ničim povezani s odnosnim proizvodom.
- **Neotrovno.** Ova tvrdnja implicira da je proizvod neotrovan jednako za ljude i za okoliš. Za nju je potrebna pouzdana znanstvena potvrda.

Prilikom zelenog oglašavanja treba biti jasan, konkretan i vjerodostojan. Tvrdnju za koju postoji i najmanja dvojba treba odmah odbaciti. Svakako je bolje to učiniti preventivno, nego prouzročiti štetu koja bi se mogla dogoditi nakon kritike javnosti.

14. ZAKLJUČAK

Sada bi čitatelju trebalo biti jasnije zašto se na pojam društveno odgovorno poslovanje nerijetko gleda sa nevjericom ili čak podsmjehom.

Tvrtke ne posluju u izolaciji, one su sastavni dio stvarnog svijeta. Zbog toga svoj uspjeh ne smiju mjeriti samo visinom ostvarenog profita, već i doprinosom gospodarskom, okolišnom i društvenom prosperitetu.

Greenwashing nije beznačajna pogreška nastala nepažljivo upućenom zelenom porukom. To je u stvari odraz načina poslovanja i upravljanja, indikator razine zrelosti tvrtke, kao i odgovornosti prema vlastitim dionicima. Iz toga proizlazi da je *greenwashing* instrument onih tvrtki koje nemaju dugoročnu viziju vlastitog poslovanja. Njima je jedino važno poboljšati trenutnu percepciju javnosti o vlastitoj tvrtki.

Sa moralne točke gledišta, *greenwashing* je najviši oblik neodgovornog ponašanja koje si neka tvrtka uopće može dozvoliti. Izigrani kupci, misleći da se kupovinom proizvoda neke tvrtke brinu za okoliš, zapravo potpomažu njegovom onečišćenju.

Kao i sve u životu, *greenwashing* ima dvije strane medalje. Jednom se može polučiti ekstra korist, dok ona druga može rezultirati gubitkom povjerenja kupaca, poslovnog ugleda, pa čak i rigoroznim sankcijama regulatornih agencija.

REFERENCE

Canadian Competition Bureau (CSA) (2008) Environmental Claims: A Guide for Industry and Advertisers.

Green Claims Code.

GRI smjernice za izvještavanje (Global Reporting Initiative). www.globalreporting.com
<http://sinsofgreenwashing.com/findings/greenwashing-report-2010/>

ISO 14021 - Environmental labels and declarations

U.S. Federal Trade Commission (FTC) (1998) Green Guide

U.K. Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) (2007).

www.greenwashingindex.com

www.twitter.com/greenwash

www.unsuitablog.com

IMPLEMENTACIJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKI HOTELSKI MENADŽMENT

IMPLEMENTATION OF BUSINESS ETHICS PROGRAM IN STRATEGIC HOTEL MANAGEMENT

Prof. dr. sc. Vidoje Vujić

*Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu, Primorska 42, 51 410 Opatija, vvujic@fthm.hr*

Dr. sc. Marija Ivaniš

*veučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu, Primorska 42, 51 410 Opatija, marijai@fthm.hr*

Dr. sc. Kristina Črnjar

*Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu, Primorska 42, 51 410 Opatija, kcrnjar@fthm.hr*

SAŽETAK

Etičko ponašanje postaje faktor stratejskih prednosti i uspješnog poslovanja a najviše poslovodstvo u procesu strateškog menadžmenta postaje odgovorno za stvaranje pretpostavki za primjenu i provođenje visokih etičkih principa u poduzeće. Od najvišeg poslovodstva u hotelijerstvu se očekuje veća etička svijest u odnosu na druge djelatnosti, kao i jača sposobnost da sude o etičkim pitanjima s obzirom da hotelska industrija obuhvaća veliki spektar uvjerenja i etički prihvatljivog ponašanja. Zbog toga je naglašena i povećana potreba hotelskih poduzeća da implementiraju poslovnu etiku na odgovorniji način u funkciji stvaranja pozitivne etičke kulture i klime te generiranja povećane dobiti kroz produktivnost i moral zaposlenih. Inoviranom razvojnom strategijom nužno je aktivno implementirati poslovnu etiku u poslovnu politiku i strategiju poduzeća kako bi se kreirala budućnost koja potiče promjene u cilju generiranja etičnog i društveno odgovornog poslovanja koje prerasta u osnovnu konkurentsku prednost modernog hotelskoga poduzeća. Pravilna percepcija hotelskog menadžmenta o poslovnoj etici, u tom kontekstu, kao temeljni čimbenik stvaranja etičke kulture i klime, postaje temelj kreacije programa poslovne etike. Svrha ovog rada je dati prijedlog programa poslovne etike u velika hotelska poduzeća koji obuhvaća šest koraka ili etapa a koji se treba sh-

vatiti kao svojevrsni vodič vlasnicima i hotelskom menadžmentu za oblikovanje i primjenu vlastitog, jedinstvenog programa poslovne etike s obzirom da svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter. Oblikovanje programa poslovne etike autora, rezultat je provedenog empirijskog istraživanja autora čiji je temeljni cilj bio ispitati vezu između etičkog ponašanja i poslovne uspješnosti menadžera s poslovanjem velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. U radu je postavljena sljedeća znanstvena hipoteza: „razumijevanje elemenata i sadržaja programa poslovne etike pretpostavka su njegove konzistentne primjene u proces hotelskog menadžmenta“.

Ključne riječi: program poslovne etike, poslovna uspješnost, hotelski menadžment, strateški menadžeri

ABSTRACT

Ethical behaviour is becoming a factor of strategic advantage and business success, and top management is assuming responsibility for enabling the implementation of high ethical principles in their organisations. As the hospitality industry encompasses a wide spectrum of views and ethically acceptable behaviours, hotel top management is now expected to show a higher degree of ethics awareness, as well as better judgement on ethical issues. This leads to a more pronounced need for hotel organisations to implement business ethics in a more responsible way in order to create a positive culture of ethics and an ethical climate, as well as generate increased profits through employee productivity and morale. Through innovated development strategy, it is necessary to actively implement business ethics; both in business policy and strategy of the company, so that future that promotes changes in order to generate an ethical and socially responsible business that grew into the basic competitive advantage of a modern hotel company could be created. The correct perception of the hotel management about business ethics, in this context, as a basic factor in the creation of an ethical culture and climate, becomes the assumption for the creation of business ethics program. The purpose of this paper is to propose business ethics program in the large hotel companies, and it includes six steps or stages which are seen as a kind of a guide for owners and hotel management in order to design and implement business ethics program of their own, a unique business ethics program, since each company has a unique ethical character. Presented business ethics program is a result of the empirical research by author, whose primary objective was to examine the relationship between ethical behavior and business success in large hotel companies in Republic of Croatia. In the paper is defined the following scientific hypothesis: “understanding the elements and content of the business ethics program is assumption of its consistent application in the process of hotel management”.

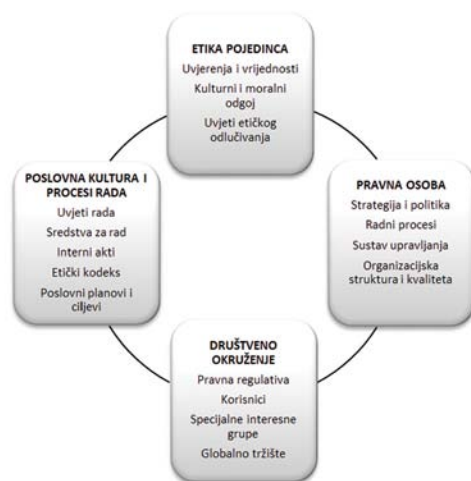
Key words: business ethics programme, business success, hotel management, strategic managers

1. UVOD

Hotelsko poduzeće koje posluje etički proizvodi dodanu vrijednost. Menadžeri uvijek snose odgovornost koja se iskazuje etikom, a poduzeće kao pravna osoba, svojim postupcima i poslovnim potezima na tržištu, odraz je (ne)etičnoga ponašanja svoga strateškog menadžmenta. „Osobe u strateškom menadžmentu velikih hotelskih poduzeća u RH, koje odabiru etički tijek ponašanja dugoročno postižu bolje poslovne rezultate od onih osoba u najvišem poslovodstvu koje odabiru neetički tijek ponašanja. “Strateški menadžeri u hotelijerstvu Republike Hrvatske moraju voditi poduzeće s čela i mora svima biti jasno da je etično i odgovorno poslovno ponašanje njihov osobni projekt. Konstrukt etičkoga ponašanja ključan je za razumijevanje moralnog okvira u kojem djeluju poslovni ljudi, stoga učinkovito upravljanje etičkim pitanjima zahtjeva znanje strateških menadžera o etici kako bi se znali nositi s etičkim pitanjima u svakodnevnom poslovanju. Primjena poslovne etike zahtjeva od svakoga pojedinca u poduzeću poštivanje visokog stupnja lojalnosti prema društvu, obitelji, poduzeću, profesiji i samom sebi, a to znači da je od neophodne važnosti etičko ponašanje izgrađivati i primjenjivati kompleksno. I pojedinac i poduzeće moraju istodobno biti vođeni etičkim promišljanjem jer će u suprotnom potrebni sklad zamijeniti sukobi i nespornosti. Upravo ona poduzeća koja uspijevaju uskladiti i uspostaviti balans između načela profitabilnosti i etičnosti biti će ona poduzeća koja će u budućnosti imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja, stoga se svi njihovi postupci i djelovanja moraju graditi na etičkim principima i načelima poslovanja. Strateški hotelski menadžment zasnovan na poslovnoj etici treba imati sljedeće karakteristike: da implementira poslovnu etiku, da se društveno odgovorno ponaša, da generira poslovnu kulturu i klimu koja će zaposlene usmjeriti na rast i razvoj poduzeća kao jedini način za ostvarivanje pojedinačnih ciljeva, osobnim primjerom i dosljedno, da se etički ponaša prema zaposlenima kako bi oni postali njihov najznačajniji resurs za postizanje konkurentne prednosti i da definira, oblikuje i provodi program poslovne etike. U tom smislu, program poslovne etike može biti vrlo učinkovito sredstvo kojim strateški menadžeri mogu nadahnuti, potaknuti i poduprijeti odgovorno poslovno ponašanje angažiranjem svih interesno-utjecajnih skupina radi podupiranja i zadovoljenja njihovih razumnih očekivanja, te stvoriti strukture i sustave za vođenje i pomaganje zaposlenicima i dionicima u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja. Program poslovne etike treba postati sastavni dio načina akcijskog učenja kroz rad. U središtu oblikovanja njegove provedbe treba se nalaziti strukturirani pristup za razumijevanje pritisaka s kojima se suočava poduzeće i njegovi zaposlenici, a za njegovo dobro oblikovanje i uvođenje te učinkovitost potrebno je da ga prihvate zaposlenici na svim razinama poduzeća. U radu je postavljena ZNANSTVENA HIPOTEZA: „razumijevanje elemenata i sadržaja programa poslovne etike pretpostavka su njegove konzistentne primjene u proces hotelskog menadžmenta“. Ovak se rad pored Uvoda i Zaključka sastoji od dvije tematske cjeline: 1.) poslovna etičnost i društvena odgovornost poduzeća 2.) Međuzavisnost etičkoga ponašanja menadžera i poslovne uspješnosti i 3.) Model uvođenja programa poslovne etike.

2. POSLOVNA ETIČNOST I DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

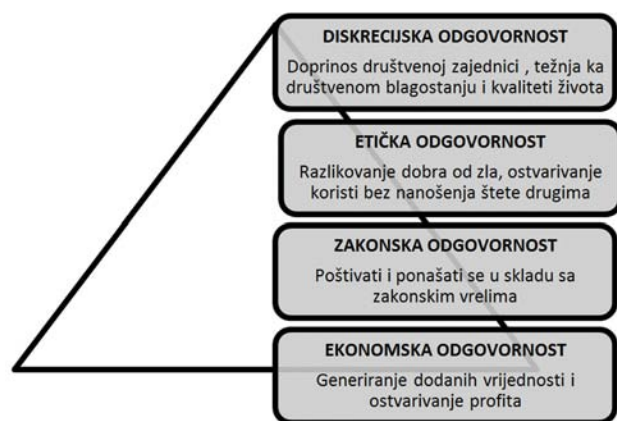
Početak etike pa tako i svake društvene odgovornosti ogleda se u ljudskim postupcima, djelovanju tj. ljudskom životu. Dok je nekada jedina obveza poduzeća bilo maksimiziranje dobiti i ostvarivanje zadataka nametnutih od strane njegovih vlasnika (klasični pristup), suvremeni pristup na potpuno suprotan način doživljava poduzeće i definira njegovu odgovornost. Ona se sastoji u tome da poduzeće kao član društva (ne jedinka) svojim poslovanjem doprinese društvenom blagostanju pod utjecajem raznih pravnih, političkih, tržišnih i etičkih čimbenika. Iako postoje stajališta da je isključivi cilj menadžmenta poduzeća maksimalizacija profita kojom se postiže najbolja alokacija društvenih resursa te sukladno tomu dodatni društveni ciljevi samo zamagljuju i kompromitiraju ekonomsku funkciju, menadžment postaje odgovoran za ostvarivanje ekonomskih ciljeva kao pretpostavke za odgovorno ponašanje poduzeća prema interesima društva u cjelini. Moderni menadžment djeluje u okruženju čije su karakteristike različiti obrasci ponašanja, kulturni i društveni svjetonazori, sustavi obrazovanja, vjeronanja, religije itd. CILJ MODERNOG PODUZEĆA transformira se prema maksimalizaciji njegove sposobnosti proizvodnje obilja i bogatstva u punom značenju tih pojmova, a pretpostavlja višestrukost ciljeva, a ne samo maksimalizaciju profita, profit je postao samo nužno sredstvo za ostvarivanje temeljnoga cilja – proizvodnje obilja i bogatstva za vlasnike, kupce ali cjelokupno društvo. Interes za područje poslovne etike, izrazito je povećan u posljednjih dvadesetak godina. Znanstvena i stručna literatura iz poslovne etike se kontinuirano produbljuje i raste, a veliki broj provedenih empirijskih istraživanja generalno ukazuje da su strateški menadžeri svjesni nedjela u poslovnoj zajednici, i da poboljšanje može uslijediti tek ako se obvežu da će na snažnim etičkim principima postavljati poslovne ciljeve, strategije i temeljiti svoje strateške poslovne odluke.



Slika 1. Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje. Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 45.

U okviru četiri navedena aspekta, svaki poslovni subjekt je odgovoran društvu u cjelini. Sva četiri naznačena subjekta oblikuju poslovnu etiku i odgovorni su pojedinačno i skupno svakome poslovnom subjektu i društvu u cjelini. O etičkom poslovanju sve se više raspravlja na razini cijele Europske Unije; ona je integrirana u modernu europsku politiku 21. st. kroz razne dokumente i pravilnike. Strah da bi amoral, korupcija i prijevare mogli doći glave tečevinama kapitalizma i slobodnog tržišta čini se da je pokrenuo i poslodavce širom svijeta, što je u globalnim odnosima i uvjetima poslovanja posve razumljivo, na etičnije djelovanje. Poslovna etika pridonosi njegovu razvoju i novoj konkurentskoj prednosti. Tako POSLOVNA ETIKA, kao i biznis, postaje nacionalna i internacionalna, znanstvena i praktična disciplina. Na nacionalnom planu prosuđuje i vrednuje nacionalni poslovni i društveni sustav te moralno ponašanje pojedinca i njegovih postupaka u poslovnim transakcijama. Na internacionalnom, globalnom planu poslovna etika proučava moralno djelovanje nacionalnih i multinacionalnih poslovnih sustava i primjenu etičkih načela raspodjele dobara i društveno odgovornog poslovanja. Poslovna etika određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnoga morala, a što je loše i neetično, poglavito u području: etičkog ponašanja pojedinca i pravnih osoba, očekivanja društva i njegovih dionika, društvene odgovornosti, poštenog nadmetanja i oglašavanja javnog informiranja i korektnih partnerskih odnosa. Pored posjedovanja standarda korporativnoga upravljanja kao što su: suvremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacijski sustavi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko – informacijskih promjena, moderna uspješna poduzeća i uspješan menadžment, trebaju s druge strane oblikovati standarde u okviru moralnih vrijednosti koji čine temelj i početak svake poslovne aktivnosti. Moralni standardi predstavljaju osnovne elemente morala, neophodne za određivanje sadržaja moralnih stavova. Važno je razlikovati moralne standarde u odnosu na druge praktične standarde poput opće prihvaćenih društvenih normi ili propisa. MORALNI STANDARDI su autonomni u smislu da obvezuju samo osobe koje ih prihvaćaju svojevrijedno što ih i razlikuje od heteronomnih pravnih i društvenih normi, no ne i od standarda razboritosti i osobnog ukusa, oni pretendiraju univerzalnosti u smislu da osobe koje ih prihvaćaju ih smatraju važećim i za druge osobe. Razlikuju se od osobnih želja, pretpostavki razboritosti i društvenih običaja ali ne uvijek i u potpunosti od pravnih normi. Smatraju se važnijim od drugih pravila ljudskog ponašanja zbog čega imaju naročitu težinu. Moralni standardi kao ključna performansa korporativnog poslovanja moraju uključivati: vrijednosti kompanije (otvorenost i poštenje), unutrašnje politike (komunikacija: točne i pravovremene informacije o kompaniji u smislu vizije, ciljeva, društvenih vrijednosti; provođenje procedura za prijavljivanje i sankcioniranje neetičnog ponašanja i neetičnog poslovanja; poštivanje različitosti među zaposlenima) i odgovornost prema životnoj sredini i zajednici, investitorima i svim zainteresiranim stranama, kako vanjskim tako i unutrašnjim. Etičko/moralno poduzeće i njegov menadžment, u svakoj gore navedenoj oblasti mora djelovati etično. Interese poduzeća za davanjem podrške moralnim poslovnim standardima pokreće mnoštvo faktora. Neki od tih faktora potiču iz poslovnoga okruženja, dok drugi potiču iz širih društvenih okvira kroz zakone, politike, itd. PRIMJENA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI datira još od samih početaka etičkih promišljanja, i nedvojbeno se nameće kao moralna potreba.

Predstavlja odnos nekog poduzeća, sustava, menadžmenta ali i svih njegovih djelatnika prema poslovnom okruženju. Temelji se na obvezi vođenja takve poslovne politike koja će doprinijeti dobrobiti društvene zajednice u cjelini. DRUŠTVENO-ODGOVORNO PODUZEĆE nastoji uspostaviti ravnotežu interesa poduzeća s jedne strane te interesa društva s druge strane vodeći se temeljnim etičkim principima te poduzimajući samo one poslovne aktivnosti koje će zaštititi i poboljšati društvo izlazeći tako iz okvira prostog služenja samo direktnim ekonomskim interesima koji u svojoj konačnici za zadatak imaju ostvariti samo jedan cilj, a to je ostvariti profit pod svaku cijenu. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE predstavlja koncept koji u svojoj osnovi integrira brigu poduzeća za okoliš i društvo, stoga i sve poslovne aktivnosti trebaju biti poduzete u interakciji sa svim zainteresiranim stranama, kako bi se minimizirale eventualne nepovoljne posljedice odluka menadžmenta ili utjecaji donošenja krive poslovne odluke s negativnim učinkom na pojedince, poduzeće i društvo u cjelini. U kontekstu shvaćanja DOP-a kao dimenzije poslovanja koja integrira brigu o okolišu, čovjeku, etici i društvu u cjelini, navode se i objašnjavaju opća područja društvene odgovornosti poduzeća, a to su: ekologija i održivi razvoj, zdravlje, obrazovanje, kultura i umjetnost, ljudski potencijali, tržište i kupci.



Slika 2. Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnoga sustava. Izvor: Kreacija autora

Prva razina društvene odgovornosti poduzeća je EKONOMSKA ODGOVORNOST. Dakle, poduzeće posluje da ostvari profit, u suprotnom ne bi bilo odgovorno, jer mora ostvariti ciljeve i donijeti novčanu korist svojim vlasnicima i dioničarima, a društvenoj zajednici plasirati željena dobra i usluge. U pogledu ZAKONSKE ODGOVORNOSTI, društveno odgovorno poduzeće posluje na način da poduzima aktivnosti donosi odluke u skladu sa zakonskim vrelima nacionalne i međunarodne ekonomije. RAZINA ETIČKE ODGOVORNOSTI poduzeća podrazumijeva poduzimanje poslovnih aktivnosti i poslovno ponašanje koje je moralno ispravno (razlikovanje dobra od zla i ne nanošenje štete drugima). Sastoji se od etičkih odgovornosti pojedinaca koje proizlaze iz njihovih svjetonazora, kulture, odgoja i obrazovanja. Poduzeća nužno moraju donositi i provoditi vlastita pravila i propise koji imaju uporište u etičkim kodeksima, a sve s ciljem zakonske i moralne prihvatljivosti poslovanja, kako za svoje djelatnike tako i ljudsku zajednicu. Na etički izbor poduzeća utječe čitav niz čimbenika a koje možemo podijeliti u tri

grupe: individualne karakteristike pojedinaca, poslovna kultura i strukturne varijable. Individualne karakteristike obuhvaćaju osobne vrijednosti pojedinaca, njihovu snagu ega i lokus kontrole. Poslovna kultura obuhvaća sustav zajedničkih vrijednosti, norma ponašanja, simboličnih i kognitivnih komponenti poduzeća kojima stvaramo poslovnu snagu. Strukturne varijable čine formalna pravila i propise, ponašanje zaposlenih u sustavu, sustav motivacije, procjene, pritisak posla itd. DISKRECIJSKA ODGOVORNOST je usmjerena k društvenom blagostanju i kvaliteti života na koje poduzeće ima utjecaj svojim poslovanjem. Poslovna etičnost i društvena odgovornost poduzeća, postaju tako suvremeni trendovi razvoja poduzeća i pokazuju da poduzeće prerasta svoju ekonomsku misiju i da se razvija kao socioekonomski sustav društva.

3. MEĐUZAVISNOST ETIČKOGA PONAŠANJA MENADŽERA I POSLOVNE USPJEŠNOSTI

Uspostavljanjem empirijske veze između etičke dimenzije ponašanja strateških menadžera i poslovne uspješnosti hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, olakšano je hotelskom menadžmentu razumijevanje etičkih dilema prema određenim situacijama, ojačana je njihova uloga u promicanju etičkih ponašanja kao i uspostavljanju i implementiranju etičkih vrijednosti u poduzeća, čime su stvorene pretpostavke za stvaranje i provođenje etičnih poslovnih politika i strategija u procesu strateškoga menadžmenta kako bi se osigurao ekonomski napredak poduzeća. Empirijsko istraživanje provedeno je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u 15 velikih hotelskih poduzeća u 6 hrvatskih županija tijekom dva vremenska razdoblja: prvom, razdoblju od 10. rujna 2013. do 25. listopada 2013. godine te drugom, od 24. veljače 2014. do 01. travnja 2014. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom. Predsjednici i članovi uprava – strateški menadžeri činili su osnovnu populaciju. Ciljani uzorak od ukupno 22 ispitanika činile su: 9 osoba iz najvišega posloводства 6 velikih hotelskih poduzeća u Istarskoj županiji, 5 osoba iz najvišega posloводства 3 velika hotelska poduzeća Primorsko-goranske županije, jedna osoba iz najvišeg posloводства jednog velikog hotelskog poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, tri osobe iz najvišega posloводства jednog velikog hotelskog poduzeća u Osječko-baranjskoj županiji, tri osobe iz najvišega posloводства tri velika hotelska poduzeća Splitsko-dalmatinske županije i jedna osoba iz najvišega posloводства jednog velikog hotelskog poduzeća u Šibensko-kninskoj županiji. Uzorak sadrži 5 ženskih i 17 muških ispitanika, a većina njih (72,7%) ima između 30 i 49 godina. Više od polovice ispitanika ima završen fakultet te njih 54,5% ima između 10 i 20 godina radnog staža. Prikupljeni podaci obradili su se primjenom statističkog paketa SPSS. U analizi podataka koristile su se metode deskriptivne statističke analize, Fisherov test, rang korelacija, Spearmanov koeficijent korelacije ranga, analiza varijance (ANOVA) te analiza pouzdanosti. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA (Ekonomičnost poslovanja, Rentabilnost prometa, Rentabilnost ukupne imovine i Rentabilnost vlastitog kapitala) za svako poduzeće koje je sudjelovalo u istraživanju prikupljeni su iz godišnjih financijskih izvještaja financijske agencije Republike Hrvatske-FINE. Pored ovih pokazatelja u obzir su uzeti još sljedeći odabrani pokazatelji: Koeficijent opće likvidnosti, Dobit nakon oporezivanja, Prosječna bruto plaća i Produktivnost. Svi su se pokazatelji odnosili na 2012., 2011., i 2010. godinu.

Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća u RH prikazuju se tablicom 1.

Tablica 1 : Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH od 2010. do 2012. godine prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja. Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

RED. BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GOD.	POKAZATELJI										RANG
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost			
1	Dij. brovnik Baštin Kuk d.d.	2012	0,95	-5,31	-1,18	-2,52	2,76	-12.885.000	9.924	524.323	11		
		2011	0,9	-10,59	-1,96	-4,31	3,66	-22.554.000	9.450	467.243			
		2010	0,74	-31	-0,48	-10,52	2,77	-57.429.000	9.088	412.726			
2	HUP- Zagreb d.d.	2012	1,18	13,39	3,32	4,79	0,91	27.571.884	8.583	402.807			
		2011	1,48	30,53	9,18	12,64	1,18	71.730.863	8.767	548.903			
		2010	1,18	12,51	3,79	4,79	5,93	24.384.009	8.780	440.926			
3	Riviera Adria d.d.	2012	1,1	7	2,49	3,07	1,8	52.670.877	7.378	465.333			
		2011	1	13,8	3,47	4,35	1,45	1.791.863	5.854	332.138			
		2010	1	-2,81	-0,77	-1,03	0,38	-12.853.328	6.085	400.411			
4	Maistra d.d.	2012	1,14	7,5	2,58	5,55	0,04	55.136.120	7.754	525.988			
		2011	1,09	-1,37	-0,41	-0,85	0,04	-8.400.000	7.426	452.450			
		2010	1,06	-2,49	-0,67	-1,32	0,05	-13.162.000	7.484	432.490			
5	Plava laguna d.d.	2012	1,29	22,46	7,37	7,67	3	106.273.873	8.294	525.866			
		2011	1,22	17,83	5,79	6,02	4,2	63.585.607	7.975	490.794			
		2010	1,19	14,43	4,39	4,54	3,12	53.821.808	8.095	460.523			
6	Istratur- ist Umag d.d.	2012	1,19	13,95	4,72	6,29	0,4	48.763.240	8.253	515.658			
		2011	1,02	6,91	2,23	3,93	0,37	22.322.744	8.119	475.636			
		2010	0,9	-8,89	-2,68	-4,8	0,3	-28.182.270	8.067	461.042			
7	Arenatur- ist d.d.	2012	1	0,79	0,2	0,1	0,83	666.752	10.988	473.380			
		2011	1	-7,84	-1,98	-2,77	0,16	-18.914.969	10.298	439.157			
		2010	0,85	-5,42	-1,83	-1,59	0,24	-11.219.178	10.127	404.064			
8	Valalta d.o.o.	2012	1,22	17,9	14,9	16,85	5,69	32.760.854	6.938	597.492			
		2011	1,16	13,86	11,39	15,77	5,31	21.063.563	6.817	586.847			
		2010	1,16	13,74	10,03	14,05	6,13	19.253.333	6.834	521.235			

9	Centar Skolo d.o.o.	2012	1,16	13,39	6,2	28,12	0,4	18.537.937	4.327	329.701	4
		2011	1,15	12,88	6,26	35,83	0,13	16.974.594	4.225	307.248	
		2010	1,2	16,41	6,9	35,97	0,27	17.123.732	4.326	270.396	
10	Jadranka hoteli d.o.o.	2012	1,03	3,01	0,75	0,88	2,16	4.071.805	7.895	382.442	7
		2011	1,11	4,89	1,33	1,8	1,7	7.494.825	7.425	395.037	
		2010	1,03	-2,82	-0,71	-0,92	3,94	-4.226.000	6.936	348.604	
11	Imperial d.d.	2012	1,07	6,29	1,51	2	0,24	5.986.731	6.923	393.297	9
		2011	1,03	3,15	0,72	1	0,37	2.612.241	6.726	359.498	
		2010	1,03	2,91	0,62	1,02	0,12	2.319.369	6.624	334.506	
12	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	2012	1,08	7,48	1,64	1,82	2,23	16.396.057	8.042	326.914	9
		2011	1,02	1,91	0,41	0,47	1,77	4.147.388	8.023	299.201	
		2010	0,81	-23,82	-4,71	-5,46	1,57	-48.205.991	7.243	257.146	
13	Sunčani Hvar d.d.	2012	0,97	2,95	0,51	1,52	0,08	1.057.370	11.664	565.420	12
		2011	1	0,59	0,11	0,32	0,15	953.576	7.623	399.085	
		2010	0,63	-59,21	-8,95	-30,4	0,11	-77.680.081	8.107	273.869	
14	Hoteli Tučepi d.d.	2012	1,12	10,49	2,66	3,35	0,39	9.022.874	6.099	318.076	10
		2011	1,04	4,11	0,98	1,28	0,21	3.390.684	6.154	301.213	
		2010	0,97	-2,59	-0,55	-0,75	0,21	-1.957.147	5.881	282.639	
15	Hoteli Brela d.d.	2012	1,2	16,69	4,13	5,97	0,2	16.179.074	5.809	336.817	6
		2011	1,14	12,07	2,81	4,28	0,11	10.985.451	5.925	326.312	
		2010	1	0,62	0,13	0,22	0,15	534.984	5.842	308.258	
16	Solaris d.d.	2012	0,91	-9,75	-1,6	-2,62	0,72	-19.436.000	6.938	403.718	13
		2011	0,88	-13,75	-2,1	-3,3	0,51	-25.015.000	7.069	397.107	
		2010	0,95	-5,32	-0,82	-1,09	0,59	-9.917.000	6.751	406.624	
17	Turist hotel d.d. Zadar	2012	1,53	27,72	20,1	27,68	2,8	64.605.199	5.923	445.673	3
		2011	1,41	23	13,35	16,43	9,83	39.414.437	5.754	415.992	
		2010	1,43	24,38	14,12	18,04	8,92	41.526.211	5.779	415.373	

Pokazatelji uspješnosti poslovanja velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj, prikupljeni su iz godišnjih financijskih izvještaja FINE. Pri utvrđivanju veze između etičkoga ponašanja menadžera i pokazatelja uspješnosti poslovanja u velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj koristila se korelacijska analiza. Analizirajući pokazatelje uspješnosti poslovanja i odabrane financijske pokazatelje velikih hotelskih poduzeća u RH može se zaključiti da je NAJUSPJEŠNIJE HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE bilo poduzeće Plava Laguna iz Istarske županije (rang 1). Slijedi poduzeće Valalta d.o.o (rang 2) također iz Istarske županije a mjesto trećeg najuspješnijeg poduzeća (rang 3) dijele poduzeća HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba te poduzeće Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije. NAJMANJE USPJEŠNO HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE bilo je poduzeće Solaris d.d. (rang 13) iz Šibensko-kninske županije. Slijede poduzeća Arenaturist d.d. iz Istarske županije te poduzeće Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije (rang 12) te poduzeće Dubrovnik Babin Kuk d.d. iz Dubrovačko-neretvanske županije (rang 11). Kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između stupnja etičkog ponašanja menadžera i pokazatelja uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća u uzorku, provedena je RANG KORELACIJA. U tu je svrhu izračunat Spearmanov koeficijent korelacije. Rezultati pokazuju SLABU I POZITIVNU VEZU IZMEĐU ETIČKOG PONAŠANJA MENADŽERA I POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ($r = 0,20$; $p = 0,039$). Sukladno provedenom empirijskom istraživanju dobiveni rezultati su potvrdili temeljnu znanstvenu hipotezu istraživanja: „OSOBE, U STRATEŠKOM MENADŽMENTU VELIKIH HOTELSKIH PODUZEĆA U RH, KOJE ODABIRU ETIČKI TIJEK PONAŠANJA DUGOROČNO POSTIŽU BOLJE POSLOVNE REZULTATE OD ONIH OSOBA U STRATEŠKOM MENADŽMENTU KOJE ODABIRU NEETIČKI TIJEK PONAŠANJA.“

4. MODEL UVOĐENJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE

Program poslovne etike trebao bi predstavljati najvažnije upravljačko sredstvo odnosno učinkoviti alat strateškoga menadžmenta za: 1.) izgradnju, poticanje i kontrolu odgovornog i etičkog poslovnoga ponašanja svih zaposlenih u poduzeću i 2) poboljšanje poslovnih rezultata, dobiti i ekonomskog napretka poduzeća. Treba naglasiti, da se ne predlaže jedinstveni program poslovne etike za sva poduzeća s obzirom da svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter, već se daje prijedlog modela koji zapravo predstavlja svojevrstni vodič sa smjernicama i uputama strateškim menadžerima za oblikovanje i primjenu programa poslovne etike kako bi na taj način oni sami mogli kreirati i implementirati svoj jedinstveni program poslovne etike kojim će na najbolji mogući način ostvariti etično poslovno ponašanje u svom poduzeću i poboljšati dugoročno svoje poslovne rezultate. Temeljni cilj programa poslovne etike trebao bi biti postavljanje ciljeva na 4 razine identiteta poduzeća: razina usklađenosti, razina upravljanja rizikom, razina jačanja imidža i razina dodavanja vrijednosti.¹ Primarna svrha programa poslovne etike jest pomoć poduzeću i njegovom najvišem poslovodstvu da

¹ Svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter, a program poslovne etike trebao bi biti temelj natjecateljskoj strategiji društveno odgovornog poduzeća. Program poslovne etike trebao bi pomoći poduzeću da uspostavi suštinu svojega identiteta u društvu a to je: temeljna svrha postojanja, temeljne vrijednosti i predviđena budućnost poduzeća.

se suoči sa sve četiri razine svoga identiteta kao društveno odgovornog poduzeća. Razina usklađenosti. Podrazumijeva poštivanje i zadovoljavanje pravnih uvjeta i zakonskih propisa radi sprečavanja, otkrivanja i sankcioniranja neprihvatljivog ponašanja. Razina upravljanja rizikom. Bitno je da najviše poslovodstvo upravlja rizicima (eng. *Risk Management*) kojim će pravodobno poduzeti sve potrebne aktivnosti kako bi umanjio potencijalne rizike, kako bi sačuvao imovinu poduzeća te kako ne bi doveo poslovanje svog poduzeća u pitanje. Razina jačanja imidža (reputacije). Imidž poduzeća predstavlja zajednički konstrukt koji opisuje skupne percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o izvedbi poduzeća. Imidž ili reputacija je jedna od neopipljivosti koju je osobito teško imitirati, pretvarajući je na taj način, u vrijedan izvor konkurentskih prednosti. Imidž poduzeća gradi se na njegovim osnovnim vrijednostima. Za ključne interesno-utjecajne skupine te vrijednosti predstavljaju: pouzdanost, kredibilitet, povjerenje i odgovornost. U novije vrijeme poduzeća grade i „čuvaju“ svoj imidž razvijanjem prakse koja integrira ekonomske i društvene uvjete u njihovu konkurentsku strategiju. U vrijeme rastućega javnoga nepovjerenja upravljanje imidžom promovirano je kao nov oblik kapitala menadžmenta. Razina dodavanja vrijednosti. Etično i društveno odgovorno poslovno ponašanje treba uključivati dodanu vrijednost zajednici kojoj poduzeće pripada i na koje utječe svojim odlukama i aktivnostima. Prilikom ostvarenja dobiti u obzir treba uzeti utjecaj na svoje interesno – utjecajne skupine.

MODEL UVOĐENJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE koji obuhvaća šest koraka ili etapa, a koji se predlaže strateškim menadžerima za uvođenje u velika hotelska poduzeća, prikazuje se slikom 3.



Slika 3. Model uvođenja programa poslovne etike u velika hotelska poduzeća. Izvor: Kreacija autora.

Program poslovne etike trebao bi predstavljati upravljačko sredstvo strateškoga menadžmenta (Predsjednika i članova Uprava/Upravnih odbora) za poticanje etičnog i društveno odgovornog poslovnoga ponašanja te poboljšanje svojih poslovnih rezultata. Kako bi doticao sve aspekte poduzeća morao bi biti formalni plan da bi omogućio strateškim menadžerima razmatranje relevantnog konteksta poduzeća, poslovnu kulturu i očekivanja interesno – utjecajnih skupina (klijenti i potrošači (kupci/gosti, vlasnici, dioničari i vjerovnici, zaposleni, agenti, dobavljači, konkurenti, mediji i zastupničke

grupe, vlada, obitelj, zajednice, društvo, okolina). Potpora za program poslovne etike mora početi na vrhu poduzeća. Postupak planiranja programa poslovne etike trebao bi biti vođen ranije navedenim pristupima ili primarnim orijentacijama. Prilikom njegova planiranja nužno je jasno razgraničiti i razumjeti uloge i područja odgovornosti njegovih kreatora a to je najviše poslovodstvo (Predsjednici i članovi Uprava/Upravnih odbora) ali i svih drugih zaposlenika koji sudjeluju u njegovom strukturiranju i implementaciji a koje je najviše poslovodstvo uključilo u proces uvođenja programa poslovne etike u poduzeće. Program poslovne etike uključuje mnogo razina poduzeća i njihovih poslovnih aktivnosti i funkcija stoga se i ostali programi koji se obično ne smatraju dijelom programa poslovne etike trebaju uklopiti u njega, primjerice: programi menadžmenta kvalitete, programi povlaštenih dobavljača koji pomažu poduzeću da uključi odgovorne dobavljače u svoju radnu „obitelj“, ekološki, zdravstveni i sigurnosni programi zbog udovoljavanja obveza prema zaposlenicima i okolišu, programi ljudskih resursa zbog pravednosti prema zaposlenicima, programi protiv seksualnog uznemiravanja kao zaštita zaposlenika od zlostavljanja, programi rada zbog poštivanja prava zaposlenika na kolektivne pregovore itd. Prije no što se pristupi strukturiranju i implementaciji programa poslovne etike strateški menadžment treba odlučiti što se s tim programom želi postići a dva područja koje je potrebno razmotriti prilikom određivanja ciljeva programa su: a) koje je mišljenje vlasnika i najvišega poslovodstva o utjecaju programa na poslovnu kulturu i b) koje specifične rezultate vlasnici i strateški menadžeri žele dobiti od programa. Naime, ti će elementi biti izuzetno važni prilikom evaluacije uspjeha programa ako ih se prati i mjeri tijekom vremena.

U tablici 2 se prikazuje postupak planiranja programa poslovne etike.

Tablica 2: Postupak planiranja programa poslovne etike. Izvor: Prilagodili autori prema: *Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.*

KORAK	SMJER
1. Strateški menadžment donosi vlastitu odluku ili preuzetu obvezu od vlasnika poduzeća za razvoj programa poslovne etike.	Strateški menadžment obavještava poduzeće kao cjelinu o preuzimanju projekta te daje smjernice ključnim dionicima.
2. Strateški menadžment formira radnu skupina koja prikuplja potrebne informacije.	Kad počne oblikovanje i provedba projekta, radna će skupina prikupiti podatke, odrediti koje su još informacije potrebne i odrediti izvore za te informacije uključujući vanjske interesno-utjecajne skupine.
3. Radna skupina razvija inicijalni nacrt dokumenta ili koncept programa poslovne etike.	Nakon što je radna skupina prikupila podatke koji su joj potrebni ili je ugovorila njihovo dobivanje u određenom roku, razvija inicijalni nacrt dokumenta poput kodeksa ponašanja ili koncepta, na primjer o mogućoj strukturi etičkog ponašanja na poslu. Savjetnici, pojedinci ili skupine, također i djelatnici poduzeća daju svoj doprinos izradi inicijalnog nacrtu.

4. Strateški menadžment razmatra nacrt.	Strateški menadžment razmatra nacrt te ga vraća s komentarima. Ovaj korak je sastavni dio postupka izrade nacrtu te se komentarima daje uvid u perspektivu koju menadžment ima za oblikovanje nacrtu.
5. Radna skupina uključuje komentare strateškoga menadžmenta i vlasnika te razvija drugi nacrt.	Radna će skupina napraviti novi nacrt dokumenta ili koncept te će ga ponovno dati na razmatranje strateškom menadžmentu onoliko puta koliko je to potrebno.
6. Predstavnik interesno-utjecajne skupine razmatra drugi nacrt i daje komentare.	Kada se dokument ili koncept približi zadnjoj fazi svoje izrade, radna skupina može ga predstaviti predstavniku interesno-utjecajnih skupina kako bi ocijenili njihove reakcije te tako dobili povratne informacije. Ovaj korak obično pruža odličnu priliku za vođenje intervjua i fokus grupa.
7. Radna skupina uključuje komentare interesno-utjecajnih skupina te razvija završni nacrt.	Do ovoga bi trenutka radna skupina trebala raspolagati svim potrebnim informacijama te razmotriti što više perspektiva.
8. Strateški menadžment završno pregledava dokument ili koncept.	Strateški menadžment završno pregledava dokument ili koncept i odobrava ga prije nego se predstavi vlasnicima ili njihovim predstavnicima. Strateški menadžment je zadužen za to da osigura da je dokument ili koncept ispravan i dosljedan temeljnim uvjerenjima poduzeća.
9. Vlasnici ili njihovi predstavnici pregledavaju i odobravaju program poslovne etike kao cjelinu.	Kada su prikupljeni svi dokumenti i koncepti, slijedi oblikovanje programa. Vlasnici ili njihovi predstavnici trebaju ga razmotriti i odobriti.

Program poslovne etike morao bi sadržavati standarde, procedure i očekivanja koja određuju tko ima autoritet djelovanja i s čim unutar poduzeća, tko je zadužen za koje odluke i aktivnosti, kako će se osobe smatrati odgovornima za svoje individualne izbore i postupke i što mogu interesno-utjecajne skupine razumno očekivati od poduzeća. Učinkovit program poslovne etike trebao bi obuhvatiti funkcije na sedam razina odgovornosti:

1. Nadgledanje programa na visokoj poziciji (poslovni službenik).
2. Izvođenje ili koordiniranje specifičnim funkcijama programa poslovne etike (etički službenik).
3. Savjetovanje odgovornog poslovnoga službenika te etičkog službenika i predstavljanje poduzeća kao cjeline (etičko povjerenstvo).
4. Savjetovanje odgovornog poslovnoga službenika, etičkog službenika te zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina o pitanjima specifične poslovne etike, usklađenosti i društvene odgovornosti (etičko vijeće.)
5. Povezivanje različitih razina poduzeća sa središnjim uredom za etička pitanja (predstavnicima poslovnoga ponašanja).
6. Izvršavanje povezanih izvršnih funkcija i funkcija odjela (financijski direktor; pravni

savjetnik; ljudski resursi; interna revizija; okoliš, zdravlje i sigurnost; javna nabava; odnosi s ulagačima).

7. Pridržavanje standarda i procedura i nastojanje da se zadovolje razumna očekivanja interesno-utjecajnih skupina (svaki zaposlenik i interesno-utjecajna skupina poduzeća).

SVAKI PROGRAM POSLOVNE ETIKE BI SE TREBAO SASSTOJATI OD ČETIRI TEMELJNA DIJELA: etičkog kodeksa; komunikacijskih standarda, procedura i očekivanja te spoznaja strateškoga menadžmenta o svemu što se događa u poduzeću (etički komunikacijski program); programa etičkog obrazovanja i priručnika o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i odlučivanje.

Etički kodeks predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji. Etički kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi, iako je prihvaćanje etičkog kodeksa prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom. Sustav upravljanja poslovnom etikom obuhvaća puno širu problematiku od same izrade i korištenja etičkog kodeksa, on je tek početak etičkih nastojanja. No, i samo njegovo korištenje može se smatrati početnim i pohvalnim korakom u uvođenju i upravljanju poslovnom etikom, odnosno etičnim poslovanjem. Strateški bi menadžment trebao oblikovati formalni komunikacijski program kako bi u svakom trenutku mogao zatražiti povratne informacije od zaposlenika i drugih interesno-utjecajnih skupina te na iste reagirati ukoliko je to potrebno. Etički komunikacijski program će im na taj način pomoći da znaju provode li se standardi i procedure u programu poslovne etike, te jesu li zadovoljena očekivanja interesno-utjecajnih skupina. Važan dio svakog programa poslovne etike trebao bi pored etičkog kodeksa i komunikacijskog programa biti program obrazovanja, jer naime, da bi jedno poduzeće i njegov strateški menadžment bili etični i društveno odgovorni, to se zahtijeva i od svakog njegovog zaposlenika koji mora posjedovati određene vještine, znanje, razumijevanje i stavove poslovnoj etici a koji su prijeko potrebni radi ostvarenja svrhe i ciljeva poduzeća te izgradnju etičke kulture i klime u poduzeću. Program etičkog obrazovanja trebao bi koristiti sve načine koji odgovaraju potrebama poslovne kulture i interesno-utjecajnih skupina. U pravilu bi etičko obrazovanje trebalo biti što interaktivnije, realističnije i relevantnije za svakodnevne poslove. Svaki, poduzeću privrženi zaposlenik, trebao bi biti upoznat sa važećim zakonima i propisima te svim internim propisima, aktima i pravilnicima poduzeća a posebno se to odnosi na zaposlenike na višim razinama organizacijske strukture, no kako to u praksi obično nije slučaj, program obrazovanja bi trebao prije svega upravo to osigurati svojim zaposlenicima. Nadalje, program bi trebao povećati etičku svijest svakog zaposlenika te otkriti etička pitanja, dileme i zabrinutosti povezane s njihovim potrebama i potrebama poduzeća. Program bi također trebao uključivati i postavljanje i ispitivanje kriterija za etičko odlučivanje i ponašanje. Načini etičkog obrazovanja obuhvaćaju niz tema, a poduzeća bi mogla razmotriti sljedeće: predavanja i prezentacije o poslovnoj etici, analize etičkih slučajeva i etički scenariji, etičke igre i

učenje na daljinu. Naravno da se složenost načina obrazovanja razlikuju ovisno o razinama organizacijske strukture. Također, etički program obrazovanja se mora pratiti i moraju se mjeriti učinci njegove provedbe jer mora osigurati da svojim sadržajem pridonese svrsi i ciljevima poduzeća te da potakne ili ojača etička poslovna ponašanja i doprinese etičkom poslovnom odlučivanju. Priručnik o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i odlučivanje izuzetno je važan dio programa poslovne etike koji bi između ostalog trebao sadržavati ankete o ispitivanju osobnih vrijednosti postojećih zaposlenika, ali i potencijalnih zaposlenika u procesu zapošljavanja, kako bi se kandidati mogli provjeriti na temelju njihovih vrijednosti te na taj način izvršiti bolji odabir kadrova. Na taj bi se način mogle odabrati i zaposliti one osobe koje posjeduju vrijednosti povezane s etičkim radnjama. Također, poznavanjem zaposlenikovih vrijednosti moglo bi se unaprijediti dodjeljivanje određenih poslova i zadataka. Načini su to motivacije zaposlenika i osnaživanja etičke kulture i klime poduzeća te poticanja etičnog poslovnoga ponašanja koje će rezultirati većom produktivnošću svih zaposlenih te u konačnici uspješnijem poslovanju poduzeća. Strateški menadžment trebao bi oblikovati okvir praćenja događaja u poduzeću. U pravilu, najviše poslovodstvo bi trebalo koristiti PET METODA ZA PRAĆENJE DOGAĐANJA U PODUZEĆU:²

1. Nadgledanje aktivnosti u tijeku.
2. Revizija dokumentacije poslovanja.
3. Davanje odgovora zaposlenicima i interesnim skupinama
4. Politika i procedura ispitivanja etičkih izvješća
5. Angažiranje interesno-utjecajnih skupina.

Strateški menadžment bi trebao redovno evaluirati svaku strategiju, program ili plan akcije koje se poduzimaju kako bi se osigurala odgovornost prema interesno-utjecajnim skupinama, da bi se nadgledale i pratile promjene u poslovnoj kulturi, kako bi se poboljšala kvaliteta programa poslovne etike te da bi se preraspodijelili resursi prema više ili manje intenzivnim programima. Učinkovit program poslovne etike uklopit će tako potreban mehanizam za dobivanje povratnih informacija u program pomoću evaluacijskih postupaka. Evaluiranje učinkovitosti programa poslovne etike je neophodno kako bi se detektirale pogreške, neetičko ponašanje i odlučivanje i konflikti te dali odgovori na pitanja: „Jesmo li učinili ono što smo rekli da ćemo učiniti?“ i „Jesu li se dogodile očekivane promjene?“. Kada se program poslovne etike neko vrijeme provodi u poduzeću, vlasnici i najviše poslovodstvo trebaju se zapitati kako se izvodio. Vlasnici i strateški menadžeri trebaju si postavljati niz pitanja poput sljedećih:

- Koliko dobro smo se nosili s poteškoćama našeg relevantnog konteksta i s kojim ćemo se poteškoćama suočiti u narednim godinama?
- Koliko je naša poslovna kultura bila učinkovita i kako se promijenila tijekom relevantnog razdoblja?
- Jesmo li uspostavili i priopćili na prikladan način odgovarajuće standarde i procedure za naše zaposlenike te slijede li ih oni?

² Ibidem

- Jesmo li podupirali razumna očekivanja među našim interesno-utjecajnim skupinama i jesmo li ih zadovoljili?
- Podupire li naša infrastruktura poslovne etike naše snage te nadomješta li naše slabosti?
- Jesu li naše prakse upravljanja usklađene s našim temeljnim vjerovanjima te dosljedne s našim standardima, procedurama i očekivanjima?
- Jesu li se ostvarili očekivani rezultati programa?
- Što smo naučili iz programa poslovne etike tijekom relevantnog razdoblja?
- Kamo ćemo ići dalje?

Mjerljivi rezultati programa su sljedeći:

1. Kršenje standarda poduzeća.
2. Svjesnost o pitanjima etike, usklađenosti i odgovornosti.
3. Postupanja u skladu s temeljnim vjerovanjima i standardima.
4. Donošenje odluka u skladu s temeljnim vjerovanjima i standardima.
5. Voljnost traženja savjeta o standardima.
6. Voljnost prijavljivanja uočenih ili sumnjivih povreda pravila.
7. Zadovoljstvo reakcijom menadžmenta.
8. Povećanje predanosti zaposlenika poduzeću.
9. Povećanje zadovoljstva interesno-utjecajnih skupina poduzećem.

Poticanje zaposlenika na etično i odgovorno poslovno ponašanje posljednji je, šesti korak modela uvođenja programa poslovne etike u poduzeća. Menadžeri u procesu strateškoga menadžmenta moraju svakodnevno podupirati svakodnevno etičko poslovno ponašanje na način da prepoznaju doprinose svojih zaposlenika, da etičko ponašanje nagrađuju a neetično sankcioniraju odnosno kažnjavaju.

5. ZAKLJUČAK

Strateški menadžeri su ti koji imaju odgovornost za stvaranje pretpostavki za poboljšane poslovne rezultate, veću dobit i ekonomski napredak u cjelini. Međutim od modernoga velikog hotelskoga poduzeća i njegova strateškoga menadžmenta, u današnje se vrijeme, očekuje i da zadovolje standarde etičnoga i društveno odgovornoga poslovnog ponašanja koje premašuje tradicionalna očekivanja. Program poslovne etike može biti vrlo učinkovito sredstvo kojim menadžeri u procesu strateškoga menadžmenta mogu nadahnuti, potaknuti i poduprijeti etično i odgovorno poslovno ponašanje angažiranjem svih interesno-utjecajnih skupina radi podupiranja i zadovoljenja njihovih razumnih očekivanja, ali i dugoročno poboljšati uspješnost poslovanja.

REFERENCE

Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

Ivaniš, M.: Međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega poslovodstva s poslovanjem hotelskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2014.

Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

Vujić, V., Ivaniš, M., Radosavljević, D.: Etičko ponašanje i uspješnost menadžera u hotelijerstvu Hrvatske, 4 th International Conference: Law, Economy and Management in Modern Ambiance, LEMIMA 2015, 17-19 April 2015, Belgrade, Serbia.

DRUŠTVENA ODGOVORNOST I VODSTVO U ORGANIZACIJI

CORPORATE RESPONSIBILITY AND LEADERSHIP IN ORGANISATION

Dragutin Vuković

*KING ICT d.o.o., Buzinski prilaz 10, Zagreb,
drago.vukovic@king-ict.hr*

SAŽETAK

Sve organizacije imaju svoje vođe ali u ovom radu nas više zanima vodstvo kao proces a ne vođe kao osobe. Literatura definira proces vodstva primarno kao dinamiku grupe. Zanimanje za vodstvo kao proces značajno je poraslo u zadnje vrijeme, kako u znanstvenoj tako i u poslovnoj zajednici. Vodstvo kao proces je također postalo jednim od zahtjeva u svim novijim revizijama međunarodnih normi za sustave upravljanja. Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) usvojila je proces vodstva kao jedno od temeljnih načela normi za sustave upravljanja. U nacrtu norme ISO 9001:2015, koja je planirana za objavljivanje do kraja ove godine, proces vodstva je jedno od osam načela upravljanje kvalitetom, s pojašnjenjem: „Organizacije uspijevaju kad vođe uspostave i održavaju unutarjni okoliš u kojem zaposlenici mogu postati potpuno uključeni u ostvarivanje združenih ciljeva organizacije“. Jedna od funkcija procesa vodstva, kao što također sugerira literatura, je poticanje i olakšavanje pozitivnih društvenih promjena. Razumijevanje procesa vodstva pomaže menadžeru da postane učinkovit agent promjene. Praktično iskustvo pokazalo je da društveno odgovorna organizacija mora imati vodstvo posvećeno tom cilju. Svrha ovog rada je istraživanje i pregled utjecaja načela društvene odgovornosti na proces vodstva, kao i mogućnosti procesa vodstva u ostvarenju društvene odgovornosti poduzeća. To je učinjeno istraživanjem temeljnih koncepta vodstva kao što su motivacija i moć, i primjenom teorije agencije kako bi se pokušalo razriješiti neke probleme u odlučivanju.

Ključne riječi: vodstvo, organizacija, društveno odgovorno poslovanje, moć, teorija agencije

ABSTRACT

All organisations have their leaders but in this paper we are concerned with the leadership as process, rather than leaders as persons. Literature defines leadership process primarily as a group dynamic. Interest in leadership as process is lately significantly augmented in both scientific and business community. Leadership as process has also become a requirement in all newer revisions of international standards for management systems. International Organization for Standardization (ISO) adopted leadership process as one of fundamental principles for management systems standards. In draft standard ISO 9001:2015, scheduled for publishing before the end of this year, leadership process is one of eight principles of quality management, explained thus: "Organizations succeed when leaders establish and maintain the internal environment in which employees can become fully involved in achieving the organization's unified objectives." One of the functions of leadership process, as literature also suggests, is to foster and facilitate positive social changes. Understanding the leadership process helps a manager to become an effective change agent. Practical experience has shown that socially responsible organisation needs leadership committed to the cause. The purpose of this work is to research and summarize how social responsibility principles and requirements impact the leadership process, as well as how the leadership process can be utilized to drive corporate social responsibility. This is done by exploring the fundamental concepts of leadership such as motivation and power, and utilizing the agency theory to address some problems in decision-making.

Key words: leadership, organisation, corporate social responsibility, power, agency theory

1. UVOD

Motivacija za ovaj rad proizašla je iz dugogodišnjeg opažanja društveno neodgovornog i neetičnog ponašanja nekih menadžera i vođa, kako prema njihovim sljedbenicima tako i prema drugim dionicima njihovog poslovanja, pa i društva u cjelini. Kao što pokazuje rad Batmanghicha (2015), takvo ponašanje se opaža u različitim industrijama i kulturama gdje takva sprega izvršnih menadžera i poslovnih savjetnika uživa čak i naklonost šire javnosti. To doprinosi našem sadašnjem razumijevanju problema – društveno neodgovorno ponašanje nekih korporativnih vođa. Iskustva pokazuju da organizacija, želi li biti društveno odgovorna, mora imati vodstvo posvećeno tom cilju.

Vrlo svjež skandal kompanije Volkswagen (Dans, 2015) primjer je apsolutnog promašaja u smislu društveno odgovornog poslovanja. Kompanija je namjerno i svjesno dizajnirala softver za lažiranje kontrole emisije štetnih plinova s ciljem da se ostvari nezaslužena prednost u odnosu na konkurenciju. Zahvaljujući uvelike pretpostavci proizvodnje ekološki prihvatljivih vozila Volkswagen je stekao status vodećeg svjetskog proizvođača automobila. Nakon otkrivanja ovog slučaja odbacivanja svih etičkih normi u inženjeringu, vodeći ljudi su podnijeli ostavke na svoje položaje, potvrdivši time da je vodstvo tvrtke, uključujući i odjel za DOP, bilo potpuno upoznato s činjenicom da se ekološki testovi lažiraju. Razvoj tog komada softvera je dokumentiran, kao i njegovo testiranje. Odgovorni se mogu identificirati na svim razinama poslovanja.

Henry Mintzberg (2015) smatra da VW skandal nije izuzetak, da se u tome vidi ponavljajući uzorak, te kaže da to nije skandal nego sindrom, navodeći pri tom i druge primjere. Koliko god bila šokantna, afera VW je samo izrazit primjer ubrzavajućeg trenda. Očekujemo i gore od ovoga, jer živimo u svijetu u kojem trijumfira predatorski kapitalizam.

Naravno, sve organizacije imaju vođe, ali za potrebe ovog rada nećemo se usredotočiti na vođe kao osobe. Poduzeće nije pojedinac, tako da personalizacija poduzeća postavljanjem pitanja 'Je li poduzeće društveno dogovorno?' može navesti na pogrešno razmišljanje. Poduzeće je pravna tvorevina koja služi kao žarište za složene procese u kojima se suprotstavljeni ciljevi pojedinaca dovode u ravnotežu unutar okvira ugovornih odnosa. Vodstvo kao proces je ono što nas ovdje zanima kao predmet istraživanja. Učinkovito upravljanje promjenama zahtijeva vodstvo koje potiče i pokreće proces, i razumijevanje tog procesa vodstva pomaže u stvaranju učinkovitih agenata promjene.

2. KONCEPT VODSTVA

Pri razmatranju obilježja dobrog vođe uobičajeno je sastaviti popis odlika koje dobar vođa mora imati, nalik ovome: poštenje, prosuđivanje, energija, ljubaznost, pravедnost, inicijativa, dalekovidnost, posvećenost, objektivnost, odlučnost, ambicija. Naravno, možemo također složiti i popis odlika koje smatramo da dobar vođa ne bi trebao imati: tvrdoglavost, taština, sebičnost, bezobzirnost, nepravednost, predrasude. Problem kod definiranja vođe kroz poželjne i nepoželjne odlike je u tom što tako tražimo savršenu osobu. U stvarnosti takva osoba ne postoji, pa ova definicija praktično isključuje bilo koga u izboru za vođu, odatle i za menadžera u organizaciji.

Menadžeru u organizaciji je, po definiciji, pridijeljena uloga vođe i svaki menadžer će vjerojatno ustvrditi da je sposoban provoditi vodstvo u nekom obliku. S tom ocjenom se ne moraju nužno slagati i njemu podređeni zaposlenici. Stoga moramo razlikovati ulogu vođe od provođenja vodstva. Vodstvo uključuje više od samog dodjeljivanja zadaća podređenima i odgovornosti za njihove rezultate. Takvi poslovi su samo administrativne prirode, no način na koji se ti administrativni poslovi obavljaju omogućuje nam da otkrijemo svojstva vodstva. Tada ćemo biti u prilici razmotriti mogu li vodstvo prakticirati samo oni s administrativnim odgovornostima ili učinkovit vođa može biti bilo tko.

2.1. Stilovi vodstva

U vodstvu se najvećim dijelom radi o tome kako jedna osoba utječe na drugu radi uspješnog izvođenja raznih zadataka, to jest vodstvo je usmjereno na komunikaciju i motivaciju. Stoga se vodstvo ne bavi samo konkretnim zadacima već također i odnosima između vođe i ostalih uključenih u obavljanje zadataka. Hersey & Blanchard (1977) upotrijebili su predstavu tih odnosa da bi modelirali stilove vodstva, kako je prikazano slikom 1.

Prema Herseyu i Blanchardu, menadžeri koji najviše brinu o izvršenju konkretnog zadatka nastojat će prenijeti njegovo izvođenje na svoje podređene naređivanjem (naredbeni stil). Oni koji uz brigu o konkretnom zadatku brinu i za odnose s podređenima pokušat će uvjeravanjem privoljeti podređene da izvrše zadatak (prodajni stil). Oni koji više brinu za odnose s podređenima nego za sam konkretni zadatak uključiti će podređene u proces planiranja i donošenja odluka – (sudjelujući stil). Oni koji nisu naročito zainteresirani niti za sam zadatak niti za odnose s podređenima prepustit će podređenima da sami odluče kada i kako će izvršiti zadatak (delegirajući stil).

Briga za odnos	Više	Sudjelujući Stil: naglasak na zajedničke ideje i odluke	Prodajni Stil: vođa nastoji 'prodati' svoje ideje grupi objašnjavajući smjernice za rad, na uvjerljiv način
	Manje	Delegirajući Stil: vođa prepušta grupi da preuzme odgovornost za zadatak	Naredbeni stil: vođa daje eksplicitne upute i izravno nadgleda rad
		Manje	Više

Briga za zadatak

Slika 1. Stilovi vodstva prema Herseyu i Blanchardu

Može se činiti da delegiranje predstavlja simptom ravnodušnosti. Zapravo je delegiranje, prepuštanje odluke o tome kada i kako izvršiti zadatak, najviši oblik povjerenja jer u tom slučaju menadžer zadržava odgovornost za izvršenje zadatka ali prepušta podređenima kontrolu nad njegovim izvršenjem. Hersey i Blanchard tumače da, kako dozrijevaju u svojim ulogama te se bolje upoznaju i sa dodijeljenim im zadacima i sa ljudima s kojima rade, menadžeri mijenjaju svoj stil vodstva, prelazeći s naredbenog,

preko prodajnog i sudjelujućeg na delegirajući stil. Davanje povjerenja na takav način za njih je najviši oblik vodstva.

Te ideje sugeriraju da kvalitete vodstva nisu fiksne, već zavise o uključenim ljudima i njihovim osobnostima. Ovo nas navodi na pomisao da je bespredmetno proučavati vodstvo u smislu definiranja skupa kvaliteta koje čine dobrog vođu. Dobro vodstvo ovisi i interakciji između vođe i vođenih ali ovisi i o drugome, na primjer o situaciji. Stil vodstva za sasvim novo, tek osnovano poduzeće sigurno će biti sasvim drugačiji od onog potrebnog za vođenje uhodanog poduzeća koje prolazi kroz teško razdoblje. Ovo pak može biti sasvim različito od vodstva potrebnog za reorganiziranje poslovanja nakon preuzimanja. Zahtjevi vodstva ovise stoga o okolnostima kao i o uključenim ljudima.

Stilove vodstva možemo i drugačije klasificirati, u tri različite vrste: autoritarni, *laissez-faire* i demokratski. Tu klasifikaciju možemo povezati s stilovima koje su identificirali Hersey i Blanchard. Autoritarni stil možemo usporediti s naredbenim, *laissez-faire* s delegirajućim, a demokratski s prodajnim i sudjelujućim stilom. Ono što ne možemo jest ustvrditi da je neki stil nužno bolji od bilo kojeg drugog. To ovisi o uključenim ljudima i situaciji u kojoj se organizacija nalazi. Tako možemo ustvrditi da postoje tri varijable u određivanju dobrog vodstva: osobnost vođe, osobnost sljedbenika i situacija u kojoj se organizacija nalazi.

2.2. Organizacijska kultura i stilovi vodstva

Postoje također i drugi čimbenici koje treba razmotriti osim navedenih u prethodnom poglavlju, na primjer – kultura organizacije. Različiti stilovi vodstva djelovat će drugačije u različitim kulturama, pa razmotrimo i odnos između organizacijske kulture i stilova vodstva.

O tome treba prvo razmišljati u smislu strukture organizacije. Moguće je klasificirati organizacije u skladu s njihovom strukturom na mnogo različitih načina. Tako Etzioni i Etzioni (1964) klasificiraju organizacijske kulture u tri vrste: koercitivne, utilitarne i normativne.

Drugu vrstu klasifikacije je ponudio Handy (1983), koji klasificira organizacije u četiri vrste: hijerarhijske, funkcijske, matrične i individualne

Treću klasifikaciju opisali su Miles i Snow (1978). Oni organizacije dijele u vrste na temelju njihovog pristupa promjenama i razvoju: pobornici, istraživači, analizatori, reaktori.

3. MOTIVACIJA I VODSTVO

Možemo vidjeti da se vodstvo u najvećoj mjeri bavi ljudima kako bi postiglo optimalne rezultate. Zaista, sve menadžerske aktivnosti usmjerene su prema ljudima. To je izrazio McGregor (1960), tvrdnjom: „Svaka menadžerska odluka nosi posljedice na ponašanje. Uspješnost menadžera ovisi o sposobnosti da predvidi i kontrolira ponašanje ljudi.“ McGregor klasificira ljude u skladu s dvije teorije, koje je nazvao 'Teorija X' i 'Teorija Y'.

Prema Teoriji X ljudi ne vole raditi i na rad ih se može privoljeti jedino prisilom. S druge strane, Teorija Y, opisuje ljude kao savjesne i samo-motivirane. Što se tiče upravljanja organizacijama, najčešće se Teorija Y primjenjuje na menadžere, za koje se smatra da su motivirani i da će učinkovito izvršiti zadatke, dok se Teorija X primjenjuje na ostatak radnika, koje treba kontrolirati i prisiljavati na rad sankcijama. Ideje dobrog vodstva, koje ovdje raspravljamo, pokazuju da je takav pristup problematičan. Ono što trebamo kao dio dobrog vodstva je motiviranje ljudi. Međutim, postoje različite teorije motivacije koje različito tumače što motivira ljude.

3.1. Teorije motivacije

Vroom (1964.) te Porter i Lawler (1968) razvili su teoriju motivacije koju su nazvali 'Teorija očekivanja'. Prema njima, osoba je motivirana u skladu s rezultatom nekog svog unutarnjeg izračuna. U tom izračunu osoba određuje koliko je težak zadatak koji treba obaviti, te koliko je vrijedna nagrada koju će dobiti za uspješno izvršenje zadatka. Njihovo međudjelovanje određuje jakost motivacije. Osoba može biti motivirana da se okuša na teškom zadatku ako je rezultat jako poželjan. Ova teorija implicira da je motivacija osobna i da će iste nagrade za isti zadatak različito motivirati različite ljude, ovisno o njihovoj ocjeni težine zadatka i vrijednosti nagrada. To ukazuje na probleme sustava nagrađivanja učinkovitosti.

Drugačiju teoriju motivacije razvio je Herzberg (1966), poznatu kao 'Teorija dva čimbenika'. Za Herzberga postoje dvije vrste čimbenika koji imaju različito djelovanje na osobu u pogledu motiviranosti: higijenci i motivatori.

Još jedna teorija motivacije, poznata kao 'Teorija pravičnosti', tvrdi da je motivacija proces uspoređivanja u kojem ljudi uspoređuju ono što se od njih očekuje i nagradu koja im se nudi, s onim što misle da se očekuje od drugih ljudi i njihovim nagradama. Ova usporedba ne mora biti realistična jer ljudi teže mišljenju da drugi rade manje naporno za istu nagradu, ili da dobivaju veće nagrade za isti trud.

Stoga je važno biti oprezan u stvaranju pretpostavki o tome što će motivirati ljude. Očigledan čimbenik ne mora nužno biti i motivirajući čimbenik, koji bi mogao biti nešto sasvim drugo. Jednako je važno imati na umu da je motivacija suštinski osobna. Što motivira nas ne mora nužno motivirati i nekoga drugoga. Dobri vođe koji su uspješni u motiviranju drugih moraju poznavati ljude koje pokušavaju motivirati da bi razumjeli što je to što će pružiti potrebnu motivaciju svakom pojedincu.

3.2. Motivacija i ponašanje

Istraživanja u motivaciji u šestom desetljeću prošlog stoljeća pokazala su raznovrsnost stvari koje mogu biti korisne menadžerima u razvoju njihovih sposobnosti vodstva. Prvo je Williamson (1964) pokazao da su ljudi motivirani željom za ostvarenje dva skupa ciljeva, organizacijskih i osobnih. Menadžeri bi trebali nastojati uskladiti ta dva skupa ciljeva. Ronen i Livingstone (1978) otkrili su da su ljudi više motivirani kad su uključeni u donošenje odluka i postavljanje ciljeva. To podržava i Rockness (1977) koji nalazi da

su ljudi skloni postaviti sebi teže ciljeve nego što bi im postavili drugi i da ih teži ciljevi više motiviraju.

Postoji u tome i rizik da ako si ljudi postave teške ciljeve onda ih mnogi neće uspjeti ostvariti, što može biti problem kod planiranja jer neće svi planovi biti ostvarivi. Dodatni problem je, naročito u današnje vrijeme, što mnoge organizacije neispunjenje planova ne prihvaćaju lako nego ga kažnjavaju, vrlo često otkazom. To će odvrćati ljude od težnje za postizanjem visoke učinkovitosti i uzrokovati efekt koji su primijetili Schiff i Lewin (1970) – težnju ljudi da si postave 'labavije' ciljeve, kako bi imali malo prostora u slučaju problema u realizaciji. Isto tako su Peters i Waterman (1982) pronašli da su među uspješnim kompanijama bile one koje su tolerirale neuspjehe i time ohrabrivale ljude da eksperimentiraju i poduzimaju rizike.

Istražujući što motivira menadžere za društveno odgovorno poslovanje, Ditlev-Simonsen i Midttun (2011), zaključuju da je potrebna formalnija regulacija kako bi se premostio jaz između pozitivističkog, stvarnog, i normativnog, idealnog, pristupa društvenoj odgovornosti.

4. MOĆ I VODSTVO

U središtu proučavanja vodstva je koncept moći, što pokazuju brojni radovi u ovom području. Štoviše, Rowlinson (1977) tvrdi kako je moć ključni pojam za razumijevanje organizacija.

„Moć je sposobnost utjecaja na organizacijske ishode.“ – (Mintzberg, 1983)

„Moć je ono što osposobljava A da mijenja stavove i ponašanje B.“ – (Handy, 1983)

Sveprisutna priroda moći u organizaciji je neporeciva, stoga je bitno razumjeti prirodu moći. Bachrach i Baratz (1963) tvrde: „Naravno, moć se rabi kad A sudjeluje u donošenju odluka koje utječu na B. Uporaba moći je također i kad A posveti svoju energiju u stvaranju i jačanju društvenih i političkih vrijednosti i institucionalnih praksi koje će ograničiti doseg političkog procesa na javno razmatranje samo onih pitanja koja su komparativno neškodljiva za A.“

Svatko od nas može prepoznati moć, ili bar uporabu moći, unutar ovih definicija. Također u tim definicijama postoji i uključena pretpostavka da je uporaba moći vidljiva, pa stoga i mjerljiva. Neki smatraju da je moć svojstveni dio političkog sustava organizacije ali Lukes (1974) tvrdi da takva definicija nije upotrebljiva kao analitičko sredstvo jer ne može osvijetliti kako moć djeluje 'ispod površine', na način kad ona djeluje u korist nekih grupa a protiv drugih.

Usprkos rezerviranosti prema teoriji moći ona je i dalje popularna u području organizacijske teorije. Njene slabosti su ujedno i snage – ona može nagovijestiti ishode igara moći. U tom smislu ona može dati uvid u taktiku moći, koja je artikulirana na razini pojedinca, kako to tumače French i Raven (1959). Smatrajući moć vidljivom kad ju jedna strana uporabi prema drugoj, oni nalaze da pojedinci mogu posjedovati moć koja proizlazi iz jedne od osnova moći: nagrada, prisila, zakon, referenca i stručnost. Te osnove

moći pokazale su se vrlo trajnima u proteklih četrdeset godina istraživanja. Mnogi autori koristili su ih u smislu savjeta pojedincima 'kako steći moć'. Taj dominantni pogled smatra moć posjedom, imovinom. Na primjer, odjel ima moć ili odjel je izgubio moć. Možemo ustvrditi da je moć roba na obje razine, individualnoj i kolektivnoj.

4.1. Izvori moći

Svi imamo neko razumijevanje o tome što je moć, slagali se ili ne s definicijama koje smo razmotrili u prethodnom poglavlju, stoga svi razumijemo kad se moć primjenjuje. Važno je, međutim, razumjeti zašto ljudi mogu rabiti moć nad drugima u organizaciji. Zato moramo razmotriti odakle moć dolazi, postojeće izvore moći. Pokazano je da moć dolazi iz raznovrsnih izvora, a neki od najčešćih su: zakonita moć, moć nagrađivanja, moć prisile, referentna moć, moć stručnjaka, informacijska moć, uvjetovana moć.

Svi ovi izvori moći nisu dostupni svakome, a ne moraju nužni biti dostupni bilo kome čitavo vrijeme. Tako, na primjer, uvjetovana moć će biti dostupna samo dok traju okolnosti koje ju čine mogućom. Moć stručnjaka može primijeniti bilo tko ali samo u specifičnim situacijama ili u odnosu na specifične zadatke. Većina ljudi koristi neki od izvora moći u nekoj prilici, a ponekad koriste i više njih istovremeno. Možemo vidjeti da su mnogi od njih međusobno povezani. Također treba zapaziti da su ti izvori moći u velikoj mjeri ovisni o ljudskom vjerovanju. Može se reći da svatko od nas ima moć nad drugima ako ti drugi vjeruju da ju mi imamo. Uporaba moći je dio provođenja kontrole u organizaciji. Ouchi (1979) identificira tri različite vrste kontrole koje se primjenjuju u organizacijama: kontrola ponašanja, kontrola izlaza i klanska kontrola.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I VODSTVO

Vodstvo i društveno odgovorno poslovanje su dvije sintagme koje sve češće susrećemo, iako još uvijek rijetko u istoj rečenici. Trpimo, nažalost, oskudicu i jednoga i drugoga. Kao što obrazlaže Cavico (2013), poslovanje na odgovoran način zahtijeva od vodstva spoznavanje interesa različitih dionika kao i sposobnost balansiranja suprotstavljenih sastavnica poslovanja na pravedan način. Kao rezultat bi se trebala stvoriti dugoročna, održiva vrijednost, ne samo za dioničare već i za zaposlenike, kupce, zajednicu, te ostale dionike poslovanja organizacije, uključujući društvo u cjelini. Prema novijoj literaturi, izvrsno istraženom i komentiranom u (D'Amato, Henderson i Florence, 2009) postoji rastuća svjesnost o potrebi da poduzeća usklađuju svoje vodstvo sa širom zajednicom. Korporativni vođe su odgovorni za utjecaj koje njihove kompanije imaju na društvo i prirodni okoliš i to ne samo u okviru zakonske usklađenosti i odgovornosti za pojedince. Društveno odgovorno poslovanje mora postati vodeće načelo za korporativno vodstvo i poduzetništvo.

Usporedimo li neka ključna svojstva vodstva i društveno odgovornog poslovanja, može se utvrditi da postoje odrednice koje su obostrano primjenjive: balansiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, jednako dobar tretman prema svim dionicima, motiviranje i inspiriranje zaposlenika takvo ponašanje, stvaranje etičke kulture.

Možda najvažnija značajka vođe je sklonost žrtvovanju kratkoročnih za dobrobit dugoročnih ciljeva. Društveno odgovorno poslovanje je pretežno usmjereno na održivost u mnogim područjima pa je po sebi dugoročne orijentacije. Donošenje teških odluka u kratkoročnom kako bi se zaštitili i održali dugoročni ciljevi nije intuitivno. U privatnom sektoru postoji rastuća usmjerenost ka kratkoročnim, na štetu dugoročnih ciljeva. Uzrok tome je nesklad između interesa menadžera i dionika. Ostvarujući kratkoročne ciljeve menadžeri sebi osiguravaju povećane prihode i nagrade. S druge strane, praksa pokazuje da organizacije koje gaje dugoročnu orijentaciju, na dulje pruge ostvaruju veću vrijednost i za dioničare. Zadaća je vodstva postaviti i komunicirati viziju koja uzima u obzir i balansira kratkoročne i dugoročne ciljeve.

Szekely i Kirsch (2005) razmatraju zahtjeve koji se postavljaju pred menadžera, među kojima je prvi otvorenost prema angažmanu dionika. Kako bi se razvilo uzajamno razumijevanje pristupa i očekivanja, uključujući i pribavljanje prikladnih referentnih mjera, važno je angažirati sve ključne dionike. Taj angažman nije samo ulazak u dijalog već treba proizvesti stvarne efekte učenja koji će dovesti do inovacija i poboljšanja u procesima i proizvodima. Angažman unutarnjih i vanjskih dionika kao i sektorskih inicijativa podržava proces učenja i povećava vjerodostojnost, posvećenost i inovacije u društveno odgovornom poslovanju.

Gledano iz perspektive društveno odgovornog poslovanja možemo uočiti da je vlasnik (dioničar) samo jedan od dionika poslovanja organizacije. Zaključujemo da istovrstan odnos agent – principal koji postoji između menadžera i vlasnika, postoji također između menadžera i drugih dionika poslovanja kojim upravlja menadžer. Teorija agencije istražuje odnos principala i agenta, nastojeći riješiti probleme koji proizlaze iz različitosti njihovih interesa. U ovom radu pretpostavili smo mogućnost primjene teorije agencije i na odnos menadžera s ostalim dionicima poslovanja, s ciljem rješavanja problema različitosti njihovih interesa.

6. TEORIJA AGENCIJE I VODSTVO

U radu koji se smatra začetkom teorije agencije Jensen i Meckling (1976) kažu da njihova analiza baca novo svjetlo, i ima posljedice, na razna pitanja uključujući definiciju poduzeća, razdvajanje vlasništva i kontrole, te društvenu odgovornost poslovanja.

Važno je razumjeti da poduzeće po pretpostavci postoji radi dobrobiti svojih vlasnika za koje se pretpostavlja da su jedino zainteresirani za uvećavanje vlastitog bogatstva. Menadžeri su donositelji odluka u poduzeću i implicitno se pretpostavlja da djeluju u najboljem interesu vlasnika, bilo zato što su i sami vlasnici ili zato što dijele zajedničke interese s njima. Drugim riječima, za menadžere se pretpostavlja da će donijeti iste odluke koje bi i vlasnik donio, bez obzira na svoje osobne interese.

Za menadžere se stoga pretpostavlja da objektivno ocjenjuju razne akcije i uvijek odabiru najpovoljniju za vlasnika poduzeća. Menadžerski računovođa će se pobrinuti da pribavi 'prave' informacije u kombinaciji s 'pravim' modelima odlučivanja koji će pomoći menadžeru u donošenju 'prave' odluke. Očita zamjerka ovom pristupu je što

ne uzima u obzir mogućnost da menadžeri nemaju iste interese kao i vlasnik, to će vjerojatno utjecati na njihov proces odlučivanja. Teorija agencije bavi se ovim problemom, u pokušaju stvaranja stvarnije predstave procesa odlučivanja.

Teorija agencije prepoznaje ljudsku nevoljkost da zanemare vlastite interese pri donošenju odluka. Ljudi se ne ponašaju nesebično. To je relativno nov pristup analizi donošenja odluka koji pruža okvir unutar kojega političke i ponašajne aspekte donošenja odluka možemo promatrati kao dio tog procesa. Teorija je stoga prije deskriptivna nego normativna, jer pokušava razumjeti i objasniti što se događa u praksi umjesto da propisuje što bi se trebalo događati. Ona vidi menadžera kao agenta vlasnika poduzeća, na čije akcije menadžersko računovodstvo nastoji utjecati.

Vlasnici ulažu kapital u poduzeće i unajmljuju menadžere da upravljaju u njihovo ime. Menadžeri raspoređuju svoje vrijeme na poslu između produktivnog i neproduktivnog ('zabušavanja'), i raspoređuju resurse poduzeća između produktivnih ulaganja i potrošnje na pogodnosti. Intuitivno rješenje za ovu situaciju bilo bi da vlasnici jednostavno nadziru akcije menadžera da bi smanjili 'zabušavanje' i preveliku potrošnju pogodnosti, ali to može biti jako teško u praksi. Prvo, zadaci koje obavljaju menadžeri su relativno kompleksni i stoga ih teško razumiju vlasnici koji nisu izravno uključeni u detaljno vođenje poslovanja. Drugo, menadžeri donose odluke u neizvjesnom okolišu što otežava vlasnicima ocjenjivanje prikladnosti menadžerskih akcija u bilo kojem danom skupu okolnosti. Konačno, možda najvažnije, informacije nisu ravnomjerno raspodijeljene između menadžera i vlasnika. Taj problem je poznat kao informacijska asimetrija i ima dva odvojena iako povezana elementa: moralni hazard i negativnu selekciju.

Moralni hazard nastaje kad je vlasniku teško ili skupo promatrati ili zaključivati o količini truda koji ulaže menadžer. U takvoj situaciji menadžer je neminovno u iskušenju izbjegavati rad u skladu s ugovorom jer vlasnik ne može sagledati pravo stanje. Menadžeri također mogu biti potaknuti na prikrivanje pravog stanja, lažnim prezentiranjem stvarnih ishoda u izvještajima vlasniku. Računovodstvo predstavlja jedno takvo sredstvo za prikrivanje stvarnih ishoda kroz sposobnost da ishode iz nekog niza aktivnosti predstavi na više od jednog načina.

Dok se moralni hazard odnosi na posljedice informacijske asimetrije koje nastaju nakon odluke, negativna selekcija je povezana sa situacijom prije odluke. Pošto sve informacije koje su poznate menadžeru prije odluke nisu na raspolaganju i vlasniku, vlasnik ne može biti siguran da je menadžer donio odgovarajuću odluku u danim okolnostima. Dodatno, menadžer nema poticaja otkriti što zna jer time olakšava principalu valjanu procjenu njegovih akcija ubuduće.

Primijenivši načela teorije agencije na sve relacije dionik – menadžer u perspektivi društveno odgovornog poslovanja, dobivamo kompleksan model s višestrukim relacijama gdje je svakoj relaciji pridružen drugačiji skup interesa i očekivanja. Interesi i očekivanja pojedinih dionika ne poklapaju se s interesima i očekivanjima menadžera. Također je uočljiva informacijska asimetrija. Na primjer, zajednica nikad nije u cijelosti informirana o unutarnjim aktivnostima organizacije; zaposlenici nemaju sve infor-

macije kojima raspolažu menadžeri. Posljedice moralnog hazarda i negativne selekcije vidljive su i možemo pratiti njihovu eskalaciju u medijima.

7. ZAKLJUČAK

Vodstvo je kompleksna tema i ključna za razumijevanje djelovanja društveno dogovornog poslovanja u organizacijama. Ima mnogo teorija vodstva koje su donekle primjenjive i relevantne. Iako teorija agencije nudi pogodnosti u načinu na koji objašnjava ponašanje menadžera u organizacijama, nužno je prepoznati da također trpi neka ograničenja:

- Temelji se na jedno-periodičkom modelu; to nije dinamički model i ne mora biti primjenjiv u, realističnijem, više-periodičkom okruženju.
- Njena pretpostavka, da su i principal i agent racionalni i nastoje maksimizirati korisnost, još uvijek je predmetom rasprave.
- Analiza je ograničena na jednog principala i jednog agenta, i stoga rezultati ne moraju biti primjenjivi u okruženjima s više principala i više agenata.

Ipak, teorija agencije je jedan značajan aspekt razumijevanja ponašanja organizacije, pa također i koristan alat za proučavanje društveno odgovornog ponašanja. Ima potencijal za stvaranje okvira u kojem bi se mogli rješavati problemi odnosa agent – principal između menadžera i dionika poslovanja organizacija. Pošto je ovdje riječ o relaciji 'mnogi – mnogi' potrebno je razvijati teoriju agencije kako bi obuhvatila model s više principala i više agenata.

Ključni rezultat ovog istraživanja je zaključak da koncept društveno odgovornog poslovanja kao skupa dragovoljnih odluka i aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje dugoročne dobrobiti za sve dionike nije djelotvoran i da je to posljedica različitosti interesa dionika i menadžera, kao i stalne suprotstavljenosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Moguće rješenje vidi se u sklapanju ugovora koji bi menadžera obavezivali u odnosu na druge dionike poslovanja, na sličan način kako ga obavezuje ugovor s vlasnikom. Daljnje istraživanje i razvoj teorije agencije u tom pravcu može pomoći u oblikovanju takvih ugovora.

REFERENCE

- Bachrach, P., & Baratz, M. (1963). Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. *American Political Science Review*, 57(3), 632-642. Dohvaćeno iz <http://www.jstor.org/stable/1952568>
- Batmanghlich, C. A. (2015). *Why Leaders Fail Ethically: A Paradigmatic Evaluation of Leadership*. Heidelberg: Springer.
- Cavico, F. J. (2013). *Corporate Social Responsibility and Leadership: Legal, Ethical, and Practical Considerations for the Global Business Leader*. Davie FL, USA : ILEAD Academy.

- D'Amato, A., Henderson, S., & Florence, S. (2009). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide to Leadership Tasks and Functions*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Dans, E. (27. September 2015). *Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility*. Preuzeto 6. October 2015 iz Forbes: <http://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/>
- Ditlev-Simonsen, C. D., & Midttun, A. (2011). What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25–38.
- Etzioni, A., & Etzioni, E. (1964). *Social Change: Sources, patterns and sequences*. London: Basic Books.
- French, J., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. U D. Cartwright, *Studies of Social Power*. Ann Arbor Michigan: Institute of Social Power.
- Handy, C. (1983). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organisational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of Man*. London: Staples Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976.). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Lukes, S. (1974). *Power, a Radical View*. London: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. London: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organisational Strategy, Culture And Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in And Around Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (24. September 2015). *VW: The syndrome behind the scandal*. Preuzeto 22. October 2015 iz Henry Mintzberg: <http://www.mintzberg.org/volkswagen>
- Ouchi, W. G. (1979.). A Conceptual Framework For The Design of Organisational Control Mechanism. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982.). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood IL: Dorsey Press.
- Rockness, H. O. (1977.). Expectancy Theory in a Budgetary Setting: An Experimental Examination. *The Accounting Review*(52), 893-903.

- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1978.). An Expectancy Theory Approach to The Motivational Impact of Budgets. *The Accounting Review*(50), 671-685.
- Rowlinson, M. (1977.). *Organisations and Institutions: Perspectives in Economics and Sociology*. London: Macmillan.
- Schiff, M., & Lewin, A. Y. (1970.). The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*(45), 259-268.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005.). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Vroom, V. H. (1964.). *Work And Motivation*. New York: John Miley.
- Williamson, O. E. (1964.). *The Economics of Discretionary Behaviour*. London: Prentice Hall.

PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA

GOOD HEALTH THROUGH CORRECT MOVEMENT

Igor Zelić

*Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Ulica kneza Ljudevita Posavskog 53,
Velika Gorica, igor.zelic@lidl.hr*

Dean Sunek

*Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Ulica kneza Ljudevita Posavskog 53,
Velika Gorica, dean.sunek@lidl.hr*

Lana Jugo

*Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Ulica kneza Ljudevita Posavskog 53,
Velika Gorica, lana.jugo@lidl.hr*

Dr. sc. Josipa Nakić

*Kineziološki fakultet, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb,
josipa.nakic@kif.hr*

SAŽETAK

Trgovački lanac Lidl Hrvatska, u suradnji s Kineziološkim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, pokrenuo je jedinstvenu inicijativu „Pravilnim kretanjem do zdravlja“, kojom svoje zaposlenike želi upoznati s pravilnim izvođenjem kretanja na radnom mjestu, ali i u svakodnevnom životu. Riječ je o inicijativi koja je usmjerena isključivo na kvalitetu pokreta koje svakodnevno izvodimo, za razliku od mnogih pravaca koji su usmjereni isključivo na kvantitetu kretanja, a ima dva cilja. Prvi je učenje ispravnih načina držanja tijela prilikom obavljanja svakodnevnih poslova u skladištu, a drugi je automatizacija naučenih ispravnih načina držanja tijela, kako na radnom mjestu tako i u ostatku dana.

Ideja se rodila iz razgovora s radnicima Lidla nakon čega se zaključilo da bi bilo dobro dodatno poraditi na čuvanju zdravlja te je odlučeno angažirati struku kako bi Lidlove zaposlenike upoznali s pravilnim kretanjem. Kao najrelevantniji za suradnju pokazao se Kineziološki fakultet u Zagrebu i njihovi stručni profesori i doktori. Sama suradnja Lidla i

Kineziološkog fakulteta na projektu „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ započela je 2014. godine, a kao rezultat ove suradnje napravljen je priručnik te su dogovorene edukacije za Lidlove zaposlenike.

Priručnik je napisan na 42 stranice, a vrlo detaljno objašnjava i fotografijama ilustrira pravilne i pogrešne kretnje pri izvođenju svakodnevnih radnji na radnom mjestu, ali i u svakodnevnom životu. Poseban naglasak stavlja se tako na kretnje pri podizanju i spuštanju tereta, rotacijske pokrete, foliranje, vožnju stojećeg viličara, statične pozicije i mnoge druge specifične kretnje koje zaposlenici svakodnevno obavljaju na svom radnom mjestu. Rad na priručniku trajao je punih 6 mjeseci, a dobili su ga svi Lidlovi zaposlenici u skladištima.

Prva edukacija odrađena je u Lidlovom logističkom centru u Perušiću, nakon čega je uslijedio i logistički centar Jastrebarsko, a želja Lidla je ovu edukaciju provesti i s radnicima u trgovinama te potom i s radnicima u Centrali kompanije. Edukaciju za zaposlenike provodi profesorica sa Kineziološkog fakulteta u Zagrebu koja će 6 mjeseci nakon svake edukacije evaluirati rezultate koje su postigli zaposlenici u izvođenju pravilnih kretnji na radnom mjestu, a kojima u konačnici svakodnevno pomažu svom zdravlju.

Ključne riječi: edukacija, pravilno kretanje, zdravlje na radnom mjestu, kvaliteta kretanja

ABSTRACT

Supermarket chain Lidl Hrvatska, in cooperation with the Zagreb Faculty of Kinesiology, started a unique initiative “Good health through correct movement”, aiming to familiarize its employees with the correct performance of movements both at their workplace and in everyday life. The initiative exclusively targeting the quality of everyday movements, in contrast to many focused exclusively on the quantity of movement, has two goals. First – for its employees to learn the correct body positions for the performance of everyday tasks in the warehouse and second – for them to achieve the automation of the learned correct body positions both at the workplace and in spare time.

The idea originated from conversations with Lidl employees indicating that additional health preservation efforts were required. We decided to hire professionals to teach our employees proper movements. The Faculty of Kinesiology with its expert professors and physicians proved the most relevant for this type of cooperation. The cooperation of Lidl and the Faculty of Kinesiology on the “Good health through correct movement” project began a year ago and resulted in the compilation of a brochure and the arrangement of training courses for Lidl employees.

The brochure has approx. 50 pages, explains in great detail and illustrates by photos the correct and incorrect movements during the performance of everyday tasks at the workplace and in everyday life. Special emphasis is placed on movements made during

weight lifting and lowering, body rotation, wrapping, manual forklift handling, static positions and many other specific movements performed by the employees at their workplace every day. The brochure took an entire 6 months to write, and will be distributed to all Lidl warehouse employees.

The first training course was held at Perušić logistics centre, to be followed by Jastrebarsko logistics centre. Lidl wishes its supermarket and office employees to undergo the course as well. The employee training course is held by a physician from the Faculty of Kinesiology, who will, 6 months after each training course, evaluate the improvements the employees realized in the performance of correct movements at the workplace, contributing to their overall health on a daily basis.

Key words: training course, correct movement, occupational health, quality of movement

1. UVOD

U ovome radu bit će predstavljen projekt „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ koji je pokrenuo trgovački lanac Lidl Hrvatska u suradnji s Kineziološkim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. U nastavku će biti objašnjena dva dijela toga projekta: tiskani priručnik o pravilnom kretanju na radnom mjestu i izvan radnog mjesta te edukacija zaposlenika.

Cilj je ovoga rada prikazati važnost projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja“. Projekt je značajan jer pokazuje kako tvrtka Lidl Hrvatska proaktivno brine o svojim zaposlenicima i neprestano radi na poboljšanju uvjeta i kvalitete rada, što ima višestruke koristi za javnosti tvrtke Lidl.

Ovaj je rad relevantan jer potiče na društveno odgovorno poslovanje, odnosno na brigu o onima koji su najzaslužniji za uspjeh svake organizacije, a to su njezini zaposlenici.

2. PROJEKT „PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA“

„Pravilnim kretanjem do zdravlja“ projekt je koji je tvrtka Lidl odlučila pokrenuti prije otprilike godinu dana, 2014. godine, potaknuta razgovorima sa svojim zaposlenicima u logističko-distributivnim centrima Jastrebarsko i Perušić. Projekt se sastoji od dva dijela. Prvi dio projekta odnosi se na priručnik o pravilnom kretanju koji su dobile sve osobe zaposlene u skladištima. Drugi dio projekta jest edukacija zaposlenika koja je provedena u logističko-distributivnim centrima Perušić i Jastrebarsko, a namjera je tvrtke Lidl Hrvatska provesti istu edukaciju i među zaposlenicima u trgovinama diljem Hrvatske, a naposljetku i među zaposlenicima Centrale Lidl Hrvatska.

Ciljevi projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja“:

- Prevencija bolnih stanja kralježnice
- Smanjenje broja i težine ozljeda na radu i profesionalnih bolesti
- Smanjenje vjerojatnosti i težine vraćanja starih ozljeda kralježnice uzrokovanih nepravilnim rukovanjem teretima
- Smanjenje količine i trajanja bolovanja
- Smanjenje fluktuacije radnika
- Produžavanje radnog vijeka radnika u skladištu i kasniji odlazak u mirovinu
- Unaprjeđenje zdravlja i radne sposobnosti radnika
- Povećanje produktivnosti radnika
- Povećanje zadovoljstva radnika
- Poboljšanje radne atmosfere

Lidl Hrvatska tvrtka je koja brine o svim svojim zaposlenicima i uvijek nastoji poboljšati njihove uvjete rada. Projektom „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ u prvi se plan stavlja sigurnost na radu kao jedan od ključnih čimbenika za povoljne uvjete rada i njegovu kvalitetu.

Ova je inicijativa, za razliku od mnogih pravaca koji su usmjereni na kvantitetu kretanja, usmjerena na kvalitetu pokreta koji se svakodnevno izvode te njome nastojimo postići da svaki zaposlenik Lidla shvati da je poslodavcu stalo do njega.

Naime, ovdje se ni u kom slučaju ne radi o „tiranju“. Ovdje se radi o učenju kako da skladišni radnici pokrete koje ionako svaki dan izvode, izvedu pravilno. Jedan od najčešćih problema radno sposobne populacije je križbolja, a njezin najčešći uzrok je mehaničkog karaktera, odnosno, uzrok je nepravilno kretanje. Budući da se radi o kretanju, što je jedna od osnovnih aktivnosti svakog ljudskog bića, čije je pravilno izvođenje ključno za ljudsko zdravlje, tvrtka Lidl Hrvatska odlučila je u projekt uključiti profesionalnog partnera; Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Projekt je specifičan prvenstveno iz razloga što je njime prvi put među postojećim tvrtkama u Republici Hrvatskoj iskazana namjera za prevencijom zdravstvenoga stanja povezanoga s pravilnim kretanjem. Čak i u svakodnevnom životu, osobe u pravilu reagiraju odlaskom k liječniku tek kada dođe do osjećaja boli, a ovim projektom se (između ostaloga) bolna stanja žele prevenirati, tj. ukloniti uzrok nastanka bolnih stanja kralježnice.

Druga je specifičnost činjenica da je ovaj projekt izrađen na lokalnoj razini. Naime, Lidl Hrvatska, kao međunarodni trgovački lanac koji posluje trenutno u više od 25 europskih zemalja, na ideju je došao samostalno te je za sada ovaj projekt proveden jedino u Hrvatskoj. Osnovni je cilj projekta naučiti zaposlenike kako se pravilno kretati ne samo na radnom mjestu, već i u svakodnevnom životu, ujedno pokazujući koliko možemo učiniti za očuvanje svojega zdravlja pravilnim kretanjem na dnevnoj bazi. Naime, implementiranje sigurnosnih mjera koje se provode u sklopu projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ izravno će se odraziti na poboljšanje života osoba zaposlenih u skladištu. Nadalje, dugoročni rezultati bit će niži troškovi, veća produktivnost i naposljetku bolja kvaliteta rada, čemu tvrtka Lidl u svome odnosu prema kupcima uvijek teži.

Projekt koji su proveli Lidl i Kineziološki fakultet Sveučilišta u Zagrebu potpuno je novi smjer i zove se kineziologija rada. To je novi pogled na ljudsko kretanje i rad. Lidl Hrvatska zasad je jedina tvrtka koja je prepoznala važnost pravilnoga kretanja za zdravlje te ovim projektom može biti poticaj drugim tvrtkama.

2.1. Važnost pravilnog kretanja

Zašto do sad nismo vodili računa o položaju svog tijela tijekom obavljanja poslovnih obaveza i svakodnevnih aktivnosti? Prvo, nikad nas nitko nije ustrajno učio kolika je uopće važnost pravilnog kretanja. Drugo, nikad nas nitko nije ni ustrajno praktično podučavao pravilnom kretanju. Dapače, danas nas uvjeravaju da je npr. diskus hernija¹ potpuno normalna pojava u starijoj životnoj dobi. Istina je da o kvaliteti našeg kretanja ovisi i naše zdravlje lokomotornog sustava². Kifotična držanja, skolioze i diskus hernije nisu produkt nečeg nepoznatog, već se točno zna njihov uzrok: loše držanje tijela i nepravilno izvođenje kretnji.

1 Diskus hernija- deformacija diskusa kralježnice

2 Sustav organa za kretanje- kosti, zglobovi i mišići.

Gruba podjela poslova bi mogla biti ona na fizičke radnike i radnike koji najveći dio dana sjede. I jedni i drugi imaju problema s lokomotornim sustavom, a posebno s leđima. Odmah nam se nameće ideja da je to zbog toga što jedni rade previše, a drugi premalo. Međutim, to nije istina. Istina je da do problema s leđima dolazi prvenstveno zbog toga što se nepravilno krećemo, nepravilno obavljamo fizičke poslove te nepravilno sjedimo i to ne samo na radnom mjestu već i u privatnom životu.

Potpuno je pogrešno razmišljati o fizičkom radu skladišnih radnika kao o nečem što narušava zdravlje radnika. Fizički rad u skladištu unapređuje zdravlje, ali samo ako ga ispravno izvodimo. Drugim riječima, namjera projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ nije samo sačuvati zdravlje radnika, već ga i unaprijediti. Poznato je da se ljudi bave tjelovježbom kako bi se kretali, dizali terete i unaprijedili svoje zdravlje. Skladišni radnici u okviru svojih poslovnih obaveza provode najbolju moguću tjelovježbu, ali samo kada pravilno izvode kretne strukture.

Kad profesionalne i ostale svakodnevne aktivnosti obavljamo nepravilnim držanjima, naše tijelo izlažemo vrlo velikim rizicima od trenutnog ili postupnog nastanka bolnih stanja kao što su mišićna napetost (posebno vrata i ramena), boli u vratnom, grudnom i donjem dijelu kralješnice, boli koja se širi u ruke ili noge, boli u kukovima, koljenima, skočnim zglobovima itd. Naime, svi ovi bolovi nastaju zbog opetovanog učestalog neravnomjernog i nepravilnog

opterećenja mišića, zglobova, a samim time i opterećenja živčanih struktura. Pravilnim načinima kretanja i obavljanja profesionalnih i ostalih svakodневnih aktivnosti utječemo na očuvanje i unaprjeđenje tjelesnog zdravlja. Da bismo u tome uspjeli, potrebno je prvo naučiti ispravne načine držanja tijela prilikom obavljanja svakodnevni aktivnosti, a zatim ih i automatizirati. Onoga trenutka kada se to uspije postići, može se reći da je učinjen veliki korak za očuvanje i unaprjeđenje tjelesnog zdravlja. Kada automatizirane pravilne svakodnevne kretnje postanu naš stil života, svaki će poslovni zadatak biti oblik pravilne i funkcionalne tjelovježbe koja utječe na poboljšanje zdravlja lokomotornog sustava.

Ovaj projekt osmišljen je i s ciljem smanjivanja vjerojatnosti vraćanja starih ozljeda lokomotornog sustava. Primjerice, uzrok diskus hernije (osobama kojima je ona dijagnosticirana) nije dizanje teškoga tereta, već nepravilno dizanje tereta. Samim time, nakon što osoba sa zaliječenom diskus hernijom naučiti pravilno dizati i spuštati terete, vjerojatnost vraćanja diskus hernije postat će znatno manja.

Tri su osnovna mehanizma nastanka ozljeda – zaobljena leđa, rotacija donjeg dijela leđa i rotacija zaobljenim leđima (vidi sliku 1).



Slika 1. Tri osnovna mehanizma nastanka ozljeda

Zašto uopće pokrete izvodimo nepravilno? Jesmo li ih ikad izvodili pravilno? Da, jesmo. Kad smo bili djeca kretne strukture su bile savršene. Primjerice, dijete od godinu dana izvodi savršeno podizanje papirića s poda i savršeno čuču te ima savršeno ravna leđa. Zašto onda u odrasloj dobi jednostavnu kretnju kao što je podizanje papirića s poda izvodimo potpuno pogrešno? Tri su osnovna razloga. Prvi je taj što nam se tijekom odrastanja mijenjanju proporcije dijelova tijela, prvenstveno trupa i udova. Dijete, za razliku od odrasle osobe, ima znatno veći trup u odnosu na udove. Drugi je razlog činjenica da smo kao djeca imali pokretljivije zglobove koji su dopuštali izvođenje kretnih struktura optimalnim amplitudama. Treći i najvažniji razlog je taj što smo dominantno počeli raditi kretnje za koje nismo stvoreni, a gotovo smo prestali raditi kretne strukture za koje jesmo stvoreni. Za koje kretnje smo stvoreni? Stvoreni smo za hodanje, dizanje, nošenje, guranje, vučenje, okretanje itd. Problem je samo u tome što smo zaboravili kako se te kretnje izvode jer ih dugo nismo ispravno radili.

Da bismo podigli teret s poda moramo spustiti trup. Trup se može spustiti tako da zaobljimo leđa ili da napravimo fleksiju kukovima, a leđa da ostaju ravna. Zaobljavanje leđa je nepravilno, a fleksija kukovima i ravna leđa pravilan su način podizanja tereta s poda. Ako trup spuštamo zaobljavanjem leđa i taj pokret radimo dnevno 1000 puta (500 paketa, 500 dizanja + 500 spuštanja), na godišnjoj razini to iznosi 365.000 nepravilnih pokreta. Za 10 godina će naša kralješnica morati podnijeti 3.650.000 nepravilnih pokreta, a moramo znati da je potencijal kumulativne traume ogroman. Svaki mišić, svaki zglob i svaki dio našeg tijela imaju svoju funkciju, a funkcije za koje naše tijelo nije stvoreno ne bismo smjeli raditi. Savladavanje osnova pravilnih struktura kretanja i savladavanje otpora preduvjet su sigurnom, učinkovitom, ekonomičnom, racionalnom i brzom obavljanju poslova.

Naime, pravilna dizanja, prenošenja i spuštanja tereta ravnim leđima iz dubokog pretklona u poziciju dubokog pretklona predstavljaju znatno manje opterećenje za radnika nego nepravilno rukovanje teretima zaobljenim leđima iz pozicije blagog pretklona (vidi sliku 2).



Slika 2. Ispravan i pogrešan način držanja tijela tijekom podizanja tereta čučnjem s razine potkoljenica

2.2. Priručnik

U skladištima se čini maksimalan napor kako bi se smanjilo tjelesno opterećenje radnika. Svakodnevno se uvodi mehanizacija koja pomaže radnicima. Međutim, ručno prenošenje tereta i klasičan fizički rad i dalje nije moguće u potpunosti izbjeći.

Kako bi se smanjilo ukupno opterećenje radnika, „Pravilnik zaštite na radu“ pri ručnom prenošenju tereta podrazumijeva više stavki: broj ponavljanja, masa tereta (kilogrami), stanje na mjestu rada (prostor), radno iskustvo i temperaturu mjesta rada. U istom pravilniku postoji i tekstualna stavka koja objašnjava kako se ukupno opterećenje radnika povećava sa stupnjem nagiba i zakretanja trupa prilikom prenošenja tereta.

Lidl je svojim priručnikom napravio detaljnu analizu pokreta i specifičnih kretnih struktura isključivo za radnike i radna mjesta u skladištima Lidla. Priručnikom je ukazano na najčešće pogreške i uzroke ozljeda te prikazan ispravan način rada, sa stajališta držanja tijela, na pojedinim radnim mjestima. Lidl je u okviru projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ organizirao i praktične edukacije – radionice na kojima se upozoravalo na tri osnovna mehanizma ozljeda. Radnici su postavljali pitanja, raspravljalo se, demonstrirali su se ispravni načini rukovanja teretom, ispravljane su greške itd. Naglašavano je kako pravilni načini kretanja nisu važni samo na poslu već kako se oni trebaju primjenjivati i u svakodnevnom životu. Za podsjetnik su u skladište postavljeni i plakati čija je osnovna funkcija svakodnevno podsjećanje na ispravan način kretanja i obavljanja pojedinih poslova.

Rukovanja i prenošenja tereta nisu ništa drugo do motorička znanja, a ona se mogu naučiti samo uistinu radeći pravilne pokrete. Prenosjenje tereta možemo usporediti s košarkom. Košarka se ne može naučiti čitajući o njoj ili gledajući je, već samo pokušavajući voditi loptu, šutirati na koš, a sve uz vodstvo trenera. Tako su i skladišni radnici Lidla pokušavali i demonstrirali, odnosno učili pravilne kretnje prilikom dizanja, nošenja, spuštanja i bacanja tereta uz vodstvo stručnjaka s Kineziološkog fakulteta.

U priručniku „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ nalaze se informacije o sigurnim i pravilnim načinima kretanja i rada na specifičnim radnim mjestima u skladištima Lidla u Jastrebarskom i Perušiću, ali i izvan radnog mjesta. Istovremeno ilustrira kako se kretnje izvode pravilno i pogrešno. Rad na priručniku trajao je punih 6 mjeseci. Priručnik su dobili svi zaposlenici logističko-distributivnih centara Perušić i Jastrebarsko, a u budućnosti će ga dobiti i svi ostali zaposlenici tvrtke Lidl Hrvatska.

Ovaj priručnik ima dva osnovna cilja. Prvi je učenje ispravnih načina držanja tijela prilikom obavljanja svakodnevnih poslova u skladištu. Drugi je cilj automatizacija naučenih ispravnih načina držanja tijela na radnom mjestu u skladištu i u svakodnevnom životu. Naime, samo automatizirane ispravne kretnje pozitivno utječu na čuvanje i unapređenje tjelesnog zdravlja. Zaposlenici svakodnevno rade veliki broj pogrešno naučenih kretnji. Potrebno je napraviti oko 10 000 ispravnih kretnji da bismo neki pokret automatizirali. Onoga trenutka kada to uspijemo postići, možemo reći da smo uspjeli doprinijeti prevenciji bolnih leđa.

Priručnik „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ obuhvaća neke specifične poslove iz četiri osnovne grupacije radnih mjesta u skladištima: ulaz robe (vidi sliku 3), komisioniranje (vidi sliku 4), povrat robe (vidi sliku 5) i izlaz robe (vidi sliku 6). Namjera je bila da se iz svake od ovih grupacija obrade specifična radna mjesta, tj. najučestalije i potencijalno najopasnije kretnje kako bi se spriječile ozljede, ne samo na radnom mjestu, već i u svakodnevnom životu. Ovaj je priručnik bitan preduvjet edukaciji koja slijedi kao drugi dio projekta.



Slika 3. Ispravan i pogrešan način držanja tijela prilikom vožnje sjedećeg viličara



Slika 4. Ispravan i pogrešan način držanja tijela prilikom nošenja tereta



Slika 5. Ispravan i pogrešan način držanja tijela prilikom pranja TKT boksa

2.3. Edukacija

Edukaciju zaposlenika provela je dr.sc. Josipa Nakić, profesorica na Kineziološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, koja je nakon završenoga doktorata svoju profesiju usmjerila na proučavanje ispravnih struktura kretanja, a posebnu pažnju u svojem radu posvećuje kralježnici.

Prva edukacija provedena je 20. svibnja 2015. godine u logističko-distributivnom centru Perušić, a druga edukacija, ona u logističko-distributivnom centru Jastrebarsko, provedena je nekoliko dana kasnije (2.6.2015.). Edukacija se odvijala u grupama koju je činilo desetak zaposlenika kako bi edukator imao mogućnost individualnog pristupa svakome zaposleniku. Ukupno je u edukacijama sudjelovalo stotinjak zaposlenika na-

vedenih podružnica, a kao što je već navedeno, edukacije o pravilnom kretanju namjeravaju se provesti i među svim zaposlenicima u 86 trgovina diljem cijele Hrvatske, a zatim i među zaposlenicima Uprave tvrtke Lidl Hrvatska.

Tijekom edukacije zaposlenici su naučili kako pravilno dizati i spuštati teret, bez obzira o njegovoj masi te kako ga pravilno prenositi. Ispravnim izvođenjem ovih kretanja minimalizira se rizik od nastanka ozljede. Tijekom edukacije zaposlenicima je također objašnjeno i kako se kod kuće pravilno pripremiti za obavljanje posla na radnome mjestu, kao i kako pravilno izvoditi kretanja koje radimo u svakodnevnom životu izvan radnoga vremena.

Dr. sc. Josipa Nakić naglasila je važnost kvalitete izvođenja pokreta za očuvanje ljudskoga zdravlja. Većina pravaca naglašava važnost kvantitete kretanja za očuvanje zdravlja ljudskoga organizma, u isto vrijeme zanemarujući važnost kvalitete njihova izvođenja.

Specifičnost ovoga dijela projekta jest što on ne završava nakon održavanja edukacije. Naime, nekoliko mjeseci nakon edukacije, u logističko-distributivnim centrima Perušić i Jastrebarsko provest će se evaluacija koja će pokazati uspjeh projekta i utjecaj koji je edukacija o pravilnom kretanju imala na zdravlje radnika i cjelokupno poslovanje tvrtke Lidl Hrvatska.

Evaluacija će se sastojati od dva dijela: prvi dio činit će mjesečni posjeti dr.sc. Josipe Nakić logističko-distributivnim centrima Jastrebarsko i Perušić tijekom kojih će se vršiti konzultacije sa zaposlenicima. Drugi dio evaluacije bit će anketa koja će se provesti u logističko-distributivnim centrima. Anketa će biti anonimna i ispitivat će zadovoljstvo i mišljenje zaposlenika o uspjehu i učinku ovoga projekta na zdravlje zaposlenika.

3. ZAKLJUČAK

Projekt „Pravilnim kretanjem do zdravlja“, koji je nastao u suradnji trgovačkog lanca Lidl Hrvatska i Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, sastoji se od dva dijela: edukacije osoblja koje je zaposleno u logističko-distributivnim centrima Perušić i Jastrebarsko i izrade priručnika o pravilnom kretanju na specifičnim radnim mjestima i edukacije osoblja koje je zaposleno u logističko-distributivnim centrima Perušić i Jastrebarsko. Projekt je specifičan i jedinstven u Republici Hrvatskoj, ali i u cijeloj tvrtki Lidl. Ovo je prvi projekt u Hrvatskoj orijentiran na kvalitetu izvođenja pokreta koja je najčešće zanemarena u odnosu na kvantitetu. Projekt je započeo prije otprilike godinu dana, 2014., a budući planovi su edukacija radnika u svim Lidlovim trgovinama, kao i edukacija zaposlenika u Upravi te dijeljenje priručnika „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ svim Lidlovim zaposlenicima.

Pravilnim dizanjem, prenošenjem i spuštanjem tereta ne samo da se ukupno opterećenje smanjuje nego dolazi i do unapređenja zdravlja lokomotornog sustava radnika. Naime, dolazi do aktivacije mišića upravo u onoj funkciji za koju su stvoreni, poboljšanja međumišićne koordinacije, a samim tim i do ekonomičnijeg kretanja tj. kretanja koje je brže i za koje radnik troši znatno manje energije. Drugim riječima, radnik se manje umara za isti posao.

Ovim projektom utvrđeno je kako ne postoji nijedno radno mjesto koje se mora raditi u nefiziološkom položaju. Projekt je usmjeren isključivo na brigu o vlastitim zaposlenicima jer su oni ti koji su zaslužni za uspjeh tvrtke Lidl Hrvatska. Stoga ne završava održavanjem edukacije za osoblje zaposleno u skladištima, već se nastavlja educiranjem svih zaposlenih u tvrtki Lidl Hrvatska, a zatim i evaluacijom implementiranih mjera koja će se održati nekoliko mjeseci nakon edukacije.

U konačnici cilj je da se osvijesti važnost brige o zdravlju svih zaposlenika, kao i poticanje Lidlovih podružnica u drugim državama na pokretanje ovakvoga društveno korisnoga i angažiranog projekta.

REFERENCE

Babić, B. (2015.), *Poslovni dnevnik*, Lidl radnike uči pravilnome kretanju dostupno na <http://www.poslovni.hr/hrvatska/lidl-radnike-uci-pravilnome-kretanju-296476> (14.7.2015.)

Lidl Hrvatska – Odjel odnosa s javnošću (2015.), interne novine Zajedno, broj 8, Održane edukacije za zaposlenike centralnih skladišta u Jastrebarskom i Perušiću, str 32

Lidl Hrvatska – Odjel odnosa s javnošću (2015.), interne novine Zajedno, broj 8, Pravilnim kretanjem do zdravlja-dizanje tereta u centralnim skladištima, str 31-32

Nakić, J. (2015.) O projektu „Pravilnim kretanjem do zdravlja“