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

ISSN: 1849-8833

ZBORNIK RADOVA

9. konferencije o društveno odgovornom poslovanju - DOP

21. i 22. studenoga 2017.

IMPRESSUM

Naslov: Zbornik radova 9. konferencije o društveno odgovornom poslovanju - DOP

Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR

Urednica: Mirjana Matešić

Dizajn i priprema za tisak: Katarina Plećaš

Tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o.

Naklada: 300 komada

ISSN: 1849-8833

©Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2017.

tiskano na ekološkom papiru

ORGANIZATOR

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

GLAVNI PARTNER

HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA

SUORGANIZATORI

USOR UDRUGA STRUČNJAKA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

HRVATSKA UDRUGA BANAKA

Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

HAUSKA & PARTNER CORPORATE RELATIONS

PROGRAMSKI ODBOR KONFERENCIJE

Mirjana Matešić, HR PSOR – predsjednica odbora

Katarina Plećaš, HR PSOR

Dijana Varlec, HGK

Darko Alfirev, HEP d.d.

Marta Brkić, Dvokut Ecro d.o.o.

Martina Etlinger, HUB

Mirna Maravić, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

Daria Mateljak, Hauska i partner d.o.o.

Mislav Ante Omazić, EFZG

STRUČNO POVJERENSTVO ZA REVIZIJU RADOVA

Dr. sc. Ante Glavaš – predsjednik povjerenstva

Doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Doc. dr. sc. Anđelka Bedrica

Dr. sc. Stjepan Car

Dr. sc. Tanja Grmuša

Dr. sc. Mirela Holy

Prof. dr. sc. Maja Fredotović

Dr. sc. Dražen Kaužljar

Prof. emer. dr. sc. Natalija Koprivanac

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

Dr. sc. Majda Tafra Vlahović

Mr. sc. Ivana Varičak

Mr. sc. Davor Žmegač

POKROVITELJI

Predsjednica Republike Hrvatske Kolinda Grabar Kitarović

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava

Ministarstvo zaštite okoliša i energetike

Ministarsttvo znanosti i obrazovanja

Gradska Skupština Grada Zagreba

Norwegian Embassy

Veleposlanstvo Kraljevine Norveške

ZLATNI SPONZOR

ATLANTIC GRUPA

BRONČANI SPONZORI

HBOR HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK

LIDL

MESSER Messer Croatia Plin

SPONZORI

DALEKOVOD

OVOKUT ECRO

ESPLANADE ZAGREB LUXURY HOTEL

HEP

HiPP

HEINEKEN

INA

vetropack

SWING

MEDIJSKI POKROVITELJI

102|5 YAMMAT FM

LIDER

tportal.hr

Poslovni dnevnik

privredni vjesnik

ATLANTIC GRUPA

ATLANTIC GRUPA USPJEŠNO IMPLEMENTIRALA CARE PROGRAM

Inovativan Care program objedinjuje projekte za tijelo, dušu i ravnotežu privatnog i poslovnog života svih zaposlenika Atlantic Grupe

Atlantic Grupa konstantno pruža podršku svojim zaposlenicima koje smatra najvrjednijim potencijalom i glavnom prednošću kompanije. U tu svrhu su oformljeni brojni projekti koji dokazuju kako kreiranjem zdravog i poticajnog radnog okruženja zaposlenicima želimo pružiti više od radnog mjesta. Kao nadogradnja na postojeće aktivnosti nedavno je oformljen novi Care program koji omogućava svim zaposlenicima sudjelovanje u inicijativama usmjerenim na ravnotežu tijela i duše te generalno na kvalitetno usklađivanje privatnog i poslovnog života.

Care program za tijelo, stavlja zdravlje zaposlenika u fokus pružajući osnovnu medicinsku i zdravstvenu podršku na svim lokacijama. Unutar Programa Atlantic Grupa omogućuje liječnički pregled svake dvije godine, s dodatnim pregledom prostate kod muškaraca i dojke kod žena. U sklopu Programa za tijelo Atlantic Grupa vodi brigu i o zaposlenicima koji su se našli u teškim životnim okolnostima, bez obzira radi li se o financijskoj situaciji, dugotrajnoj bolesti ili teškoj nesreći.

Kreativnost i odgovornost su naše dvije temeljne vrijednosti. Care program za dušu podupire razvijanje talenta zaposlenika, bilo da je riječ o poslovnim ili umjetničkim vještinama. Vjerujemo kako se u Atlantic Grupi kriju brojni talentirani umjetnici, stoga omogućujemo zaposlenicima da pripreme izložbu svojih fotografija, slika i skulptura na svim lokacijama. Uz podupiranje kreativnosti, Care program namijenjen duši podupire dobrotvorna djela omogućujući stvaranje pozitivnih vrijednosti tijekom cijele godine. Tako za svaka 2 dana humanitarnog rada, zaposleni dobivaju jedan dan plaćenog dopusta, dok svaku financijsku potporu, Atlantic Grupa podupire s dodatnih 50% od iznosa donacije.

Zadnji, no ne i najmanje važan, Care program Balansa bazira se na stvaranju ravnoteže između privatnog i poslovnog života, odnosno između posla i obitelji. U prvi plan stavljamo zaposlenike u ulozi roditelja koji imaju mogućnost uzeti slobodan dan na 1. dan škole svojih „prvašića”.

SADRŽAJ

PREDGOVOR 13

01. Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac.....17

ODRŽIVA SVEUČILIŠTA – PROMICATELJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

02. Darko Alfirev 31

PROIZVOD HEP OPSKRBE ZelEn – PRIMJER DOP PROJEKTA

03. Dubravka Bačun.....47

UTJECAJ PROVEDBE PROPISA

04. mr.sc. Vlatka Berlan Vlahek, mr. sc. Mahira Tanković i Valentina Kletečki 57

PROSTORNO PLANIRANJE ODRŽIVIH STAMBENIH NASELJA NA PRIMJERU NISKOENERGETSKOG NASELJA POLJANA U IVANIĆ – GRADU

05. Ilijana Brkanović 67

MEDICINSKI I ZDRAVSTVENI PROGRAMIRANI AKTIVNI ODMOR

06. Miljenko Cimeša i Andreja Pavlović.....77

PROVEDBA CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA U HRVATSKOJ – IZAZOVI I PERSPEKTIVE

07. Urška Fric.....93

EKOLOŠKE, EKONOMSKE I DRUŠTVENE KORISTI IZVOĐENJA INDUSTRIJSKE SIMBIOZE

08. Marijana Grubešić i Mario Mažić.....109

INTERAKCIJA POSLOVNIH I DRUŠTVENIH MODELA: DOP I ODRŽIVOST DRUŠTVENIH PROJEKATA

09. Matija Hlebar.....123

NEFINANCIJSKI UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U RAZLIČITIM KONTEKSTIMA ODRŽIVOSTI

10. Žarko Horvat.....135

CSR – ESSENTIAL MANAGEMENT TOOL IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

11. Andrea Jurčević, Maruška Letica, Daliborka Štulić i Nataša Drinčić, ...149

beneFIT – STRATEGIJA CJELOVITE DOBROBITI ZA ZAPOSLENIKE INA GRUPE

12. doc.dr.sc. Sanja Kalambura i Josipa Radovčić 163

OTPAD OD HRANE – NAVIKE I SPOZNAJE

13. Ksenija Kaluđer Kamčev.....181
PROGRAM RAZVOJA KULTURE SIGURNOSTI U INA GRUPI
14. mr. sc. Marta Krizmanić Pavić 193
ULOGA PODUZEĆA U ZAŠTITI LJUDSKIH PRAVA
15. mr. sc. Gorana Lipnjak 203
UTJECAJ ZELENIH TEHNOLOGIJA NA ZAŠTITU ZDRAVLJA ZAPOSLENIH
16. Daria Mateljak 213
POGLEDI HRVATSKIH BANAKA NA CILJEVE ODRŽIVOG RAZVOJA
17. dr. sc. Mirjana Matešić 227
UTJECAJ GLOBALNIH CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA NA POSLOVANJE U HRVATSKOJ
18. Vojtech Merva 239
UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKO-TEHNIČKIM PROMJENAMA U INA GRUPI
19. Marija Mitić 253
ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGVORNOSTI ZA OSTVARIVANJE EKOLOŠKE BEZBEDNOSTI
20. dr. sc. Saša Muminović i Filip Dupelj.....263
„NULA OTPADA“- PROIZVODNJA KAKVOJ TEŽIMO – PRIMJER AQUAFILCRO
21. dr. sc. Josipa Nakić, Goran Pofuk i Marina Dijaković.....279
LIDL HRVATSKA NASTAVLJA S PROJEKTOM: PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA – TRGOVINE
22. Katarina Plećaš i dr. sc. Mirjana Matešić.....289
PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U JAVNIM PODUZEĆIMA REPUBLIKE HRVATSKE S PRIMJERIMA DOBRE PRAKSE
23. dr. sc. Merica Pletikosić 303
SURADNIČKI PRISTUPI I KLIMATSKE PROMJENE
24. Dušica Radojčić 315
PROCJENA UTJECAJA NA OKOLIŠ I ODGOVORNOST PREMA ZAJEDNICI
25. mr. sc. Ranko Režek i Jelena Gruja 325
KAKO MODERNI SUSTAVI UPRAVLJANJA UTJEČU NA ODRŽIVI RAZVOJ
26. Mateja Terek, Ivan Tolić i Teo Petričević 337
„POKRENI NEŠTO SVOJE“ - DRUŠTVENO ODGOVORNO ULAGANJE U ZAJEDNICU
27. Natalija Velić 349
KOMUNIKACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZDRAVSTVENIH USTANOVA
28. Dijana Vetturelli, Viktor Vetturelli i Vanja Bzik 369
ULOGA PRIVATNOG SEKTORA U RAZVOJU SPORTA DJECE S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU
29. Josip Vrabec.....379
ZAŠTITA OD POŽARA NA OBJEKTIMA INA INDUSTRIJA NAFTE
30. dr. sc. Dijana Vuković, v. pred. i Predrag Čudina, prof., pred.....397
ULOGA PERCEPCIJE ODRŽIVOSTI KAO KONKURENTSKE DIMENZIJE TURISTIČKE PONUDE

PREDGOVOR

Poštovani sudionici 9. konferencije o društveno odgovornom poslovanju (DOP), autori članaka, čitatelji,

Uspjeli smo i ove godine uspješno organizirati i okupiti na još jednoj Konferenciji o DOP-u, sve vas stručnjake i praktičare društveno odgovornog poslovanja i one koji u održivom razvoju vide mogućnost dugoročnog napretka i prosperiteta. Vjerujem da smo svi obogaćeni sadržajem još jedne konferencije te stručnim izlaganjima, raspravama i radovima koji su prezentirani. Ovogodišnja, prva dvodnevna konferencija o DOP-u, rezultat je vaših komentara i mišljenja koja ste nam uputili kroz proces evaluacije prošlogodišnje konferencije kada ste pokazali veliki interes za stručna predavanja, s posebnim naglaskom na prikazu prakse prezentirane kroz stručno-znanstvene radove koje za nas pišu, i u stručnim sekcijama prezentiraju autori članaka. Upravo je ono za što ste pokazali najveći interes sadržano u Zborniku koji je pred Vama.

Vjerujem da usprkos novim spoznajama i napretku koji je postignut, svi mi jednim dijelom dvojimo je li brzina promjena kojima svjedočimo te brojnost inicijativa koje poduzimamo dovoljna da postignemo ciljeve održivog razvoja u roku u kojem još za to postoji mogućnost. Upravo zbog ovih dilema pokušali smo na 9. konferenciji otvoriti raspravu o potrebi i mogućnostima za dodatnim snažnijim angažmanom. Razgovarali smo o načinima kako je moguće Globalne ciljeve održivog razvoja integrirati u ključne razvojne politike Vlade Republike Hrvatske kako bi se poslala jasna poruka gospodarstvu da je to smjer razvoja koji se očekuje. Otvorili smo raspravu i o načinu kako Ciljeve održivog razvoja integrirati u programe društveno odgovornog poslovanja i izvještavanja o nefinancijskim utjecajima. Željeli smo diskusijom osvijestiti potrebu da nije samo dovoljno izvještavati o pokazateljima već pokazati pristup upravljanju, angažman menadžmenta o pitanjima nefinancijskih utjecaja / utjecaja na ostvarenje Ciljeva održivog razvoja i pokazati da je samo integracija upravljanja ovim ciljevima u poslovne procese i strategije organizacije jedini pravi put naprijed.

Bavili smo se i pitanjima raznolikosti u poslovnim organizacijama, nediskriminacijom i jednakim mogućnostima. Na taj način, prije svega, u Hrvatsku donosimo praksu koja snažno živi u gotovo svim zemljama Europske unije te je očekivano i na našim poduzećima da prate iste trendove i iste standarde. No osim toga, smatrali smo da je potrebno poslati snažnu poruku da poslovni sektor ne podržava nikakve modele diskriminacije, da je jedini put ka prosperitetu put demokracije, jednakopravnosti, tolerancije i otvorenosti, naspram predrasuda, zaziranja od drugih i drugačijih i zatvaranja u stroge okvire, granice, dogme. Potpisivanjem Povelje o raznolikosti, poslovni sektor u Hrvatskoj glasao je još jednom za Hrvatsku kao zemlju otvorenosti, visoke tolerancije i načela humanosti i socijalne osviještenosti.

Panel o politici raznolikosti imao je za cilj pokazati napredne prakse u području raznolikosti koje prije svega provode velike međunarodne korporacije, pa i one koje posluju u Hrvatskoj, a za čijim se poslovnim modelima trebaju povesti i hrvatska poduzeća žele

li ravnopravno sudjelovati na svjetskim i europskim tržištima. Panel o raznolikosti bio je povod da još jednom ponudimo poduzećima mogućost potpisivanja Povelje o raznolikosti. Nakon što je u listopadu ove godine 34 poduzeća potpisalo ili iskazalo namjeru potpisivanja hrvatske Povelje o raznolikosti, i ovaj put nas je iznenadio veliki interes poduzeća za pristupanjem Povelji. Pokazatelj je to da je ova tema zainteresirala i zaintrigirala poduzetnike koji ovime šalju poruku da biznis nema boje, rase ili uvjerenja. Umjesto toga cijeni se motiviranost, kompetencije, inovativnost i angažiranost.

Sekcije stručnih i znanstvenih radova već su, nekako kroz prethodne konferencije, definirale tri ključna područja kojima se bave. Zato su i ove godine održane tri stručne, tematski podijeljene sekcije. Prva je nosila naziv *Procjena utjecaja na okoliš, propisi zaštite okoliša i strateški pristup upravljanju okolišem*. Panel se bavio raznim temama iz područja upravljanja okolišem, a radovi govore o primjerima dobre prakse, novim standardima, ali i kritički promišljaju manjkavosti postupaka koji se primjenjuju u procesu procjene utjecaja.

Druga stručna sekcija bavila se strategijom upravljanja nefinancijskim utjecajima te je nosila naziv *Razvoj politika održivosti i provedbe Globalnih ciljeva održivog razvoja*. Ova je sekcija okupila radove koji se bave provedbom Ciljeva te promišljaju potrebne preduvjete i promjene okvira javnih politika, načina promišljanja, rada pratećih institucija i slično, koje je potrebno ostvariti kako bismo na strateškoj razini integrirali Globalne ciljeve održivog razvoja u poslovanje, poslovne strategije, poslovno razmišljanje i odlučivanje.

Posljednja, treća sekcija, bavila se s dva područja utjecaja poduzeća na društvo, koja su ujedno najzastupljenija u strategijama i programima, a to su područja radne okoline i ulaganja u zajednicu. Sekcija je nosila naziv *Strateški primjeri razvoja ljudskih potencijala, organizacijske klime i partnerstva s lokalnom zajednicom*. Radovi ove sekcije očekivano se bave nizom izvrsnih primjera projekata i aktivnosti koje poduzeća poduzimaju s ciljem jačanja kompetencija i zadovoljstva zaposlenika te stvaranja ravnoteže privatnog i poslovnog života. Osim toga, niz je radova pokrio teme iz područja suradnje s lokalnom zajednicom i prikazao niz projekata i inicijativa poslovnih organizacija koje za cilj imaju suradnju s lokalnom zajednicom i osnaživanje raznih organizacija neprofitnog sektora, ali i socijalnog poduzetništva.

Nadamo se da su 9. konferencija o DOP-u, selektirani i predstavljeni radovi te rasprave i izlaganja koja ste imali prilike čuti, zadovoljili vaša očekivanja i interese. Očekujemo da ćete svoja mišljenja i prijedloge izraziti kroz proces evaluacije te nam pomoći da iduće godine još kvalitetnije odgovorimo na vaše prijedloge, interese i potrebe. I nadamo se da ćete i iduće godine biti s nama, svakako kao sudionik, ali i kao autor te jedan od predvodnika procesa uvođenja održivog razvoja u gospodarstvo i život u Republici Hrvatskoj.

Mirjana Matešić, urednica

HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ

ZBORNIK RADOVA

9. KONFERENCIJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU - DOP

Zagreb, 21. i 22. studenoga 2017.

ODRŽIVA SVEUČILIŠTA – PROMICATELJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

SUSTAINABLE UNIVERSITIES – PROMOTERS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Preradovićeva 1, 52100 Pula, e-mail: kafric@unipu.hr

SAŽETAK

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

U radu se razmatra uloga sveučilišta u promicanju održivosti, kao šire dimenzije društveno odgovornog poslovanja, kroz različite dimenzije njihova djelovanja: obrazovanje, znanstvenoistraživački rad, partnerstvo sa zajednicom te upravljanje utjecajima na okoliš. Područje obrazovanja za održivi razvoj se odnosi na: obrazovanje „o“ održivom razvoju, obrazovanje „za“, odnosno obrazovanje „kroz“ održivi razvoj. Kod obrazovanja o održivom razvoju primarna uloga sveučilišta jest u transferu znanja i rezultata znanstvenih istraživanja studentima kao ključnim dionicima. Kroz djelovanje za održivi razvoj sveučilišta implementiraju koncepciju društveno odgovornog poslovanja u vlastitom poslovanju, dok djelovanje kroz obrazovanje za održivi razvoj se odnosi na aktivnosti usmjerene ka unapređenju kvalitete života u zajednici. Navedene dimenzije promicanja održiva razvoja sve se češće objedinjuju u koncepciji održivih sveučilišta (eng. sustainable university). Radi se o institucijama visokog obrazovanja koje promiču održivost u svim aspektima poslovanja, pridonoseći izgradnji odgovornog i konkurentnog gospodarstva, uključivog društva i očuvanju okoliša.

Cilj rada bio je analizirati modele održivih sveučilišta te, temeljem odabranog modela, analizirati njegovu implementaciju na primjeru odabranog sveučilištu u Hrvatskoj. Rezultati provedenog istraživanja mogu pridonijeti promišljanjima o potrebi intenzivnijeg uključivanja koncepcija održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja u svim dimenzijama djelovanja institucija visokog obrazovanja. Time bi sveučilišta postala jednima od ključnih dionika u procesu tranzicije ka održivom društvu.

Ključne riječi: održivi razvoj, društveno odgovorno poslovanje, odgovorna konkurentnost, znanje, održiva sveučilišta

ABSTRACT

The concept of corporate social responsibility is increasingly present in the business practice and in scientific and expert analysis. Frequently it has been recognised as a significant factor of fostering competitiveness at the company level, but also at the meso and macro level. The precondition of its successful implementation is, inter alia, knowledge about the characteristics, possibilities and benefits of corporate social responsibility for internal and external stakeholders.

The paper analyses the role of high education institutions in promoting corporate social responsibility. It is related with different dimensions of their activities: education „about" corporate social responsibility, activities „for" and activities „through" corporate social responsibility. Considering education about corporate social responsibility, the primary role of the university is in the transfer of knowledge and results of scientific researches to students as key stakeholders. Activities for corporate social responsibility are related with the implementation of the concept in their business operations, while acting through corporate social responsibility are related with the activities aimed on enhancing the quality of life in the community. The stated dimensions of corporate social responsibility are frequently gathered in the concept of sustainable universities. Sustainable universities are higher education institutions which addresses sustainability in all their activities, contributing to the formation of a more responsible and competitive economy, inclusive society and environmental protection.

The goal of the paper was to study the model of sustainable universities and, on a basis of the selected model, analyse the implementation of the concept in one selected university in Croatia. The results of the research could contribute to awakening the need of a more intensive inclusion of the concepts of sustainable development and corporate social responsivity in different dimensions of higher education institutions' activities. Consequently, universities will become one of the key stakeholders in the transition towards sustainable society.

Key words: corporate social responsibility, sustainable competitiveness, knowledge, sustainable universities

> "The volume of education has increased and continues to increase, yet so do pollution, exhaustion of resources, and the dangers of ecological catastrophe. If still more education is to save us, it would have to be education of a different kind: an education that takes us into the depth of things."
>
> Ernst Friedrich "Fritz" Schumacher

1. UVOD

Suvremeno, rizično društvo suočava se s brojnim ekonomskim, društvenim, kulturološkim, ekološkim, političkim i drugim problemima koji su nerijetko uzrokovani neodgovornim korištenjem resursa (ljudskih, prirodnih, materijalnih, financijskih). Navedeno ukazuje na potrebu tranzicije ka osviještenijem i odgovornijem korištenju resursa, odnosno na nužnost tranzicije s linearne na kružnu ekonomiju. Kako Matutinović, I. uočava još 1998. godine, na razini cjelokupnog stanovništva potrebna je "ekološka i razvojna kultura" koja je preduvjet kritičkog razumijevanja i kritičkog odnosa prema prijedlozima i postupcima donositelja odluka. Obrazovne institucije imaju ključnu ulogu u procesu oblikovanja osviještenih i odgovornih građana, budućih nositelja odluka.

U radu je naglasak dan na ulogu sveučilišta u promicanju održivosti kroz internu i eksternu dimenziju njihova djelovanja. Prikazan je model održivih sveučilišta, zatim je predstavljena metodologija mjerenja održivih sveučilišta UI Green Metric World University Ranking, te je dana analiza primjene modela na primjeru Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

2. ULOGA SVEUČILIŠTA U PROMICANJU ODRŽIVA RAZVOJA I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Institucije visokog obrazovanja imaju osobito važnu ulogu u procesu stvaranja i prijenosa znanja u promicanju održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Na sveučilištima se obrazuju i usavršavaju sadašnji i budući stručnjaci i znanstvenici, donositelji strateških odluka s potencijalom preusmjeravanja društva ka održivijim i odgovornijim obrascima življenja i upravljanja resursima. Studenti će po završenom studiju, kao akademski građani, stečenim znanjem i vještinama, na svojim radnim mjestima i u privatnom životu, značajno utjecati i na kretanje i razvoj društva, gospodarstva i okoliša. Sveučilišta imaju vrlo veliku odgovornost u podizanju osviještenosti i pružanju znanja za izgradnju održivije sadašnjosti i budućnosti.

Niz je dokumenata koji potiču i potpomažu visoka učilišta na putu stvaranja održivog društva:

– Talloires deklaracija (engl. Talloires Declaration, Association of University Leaders for a Sustainable Future) (1990)

– Halifax deklaracija „Stvaranje zajedničke budućnosti: akcijski plan za sveučilišta" (engl. Halifax Declaration, International Association of Universities (IAU), UN Uni-

versity, Association of Universities and Colleges of Canada) (1991)

- „Sveučilišna povelja za održivi razvoj – Copernicus povelja (engl. The University Charter for Sustainable Development/Copernicus Charter, Association of European Universities (CRE) (1994)
- Magna Carta europskih sveučilišta (engl. Magna Carta of European Universities) (1998)
- Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju za 21. stoljeće: Vizija i akcija (engl. World Declaration on Higher Education for the 21st Century: Vision and Action, UNESCO World Conference on Higher Education, Paris) (1998)
- Lüneburg deklaracija (engl. Lüneburg Declaration, GHESP partners (International Association of Universities, University Leaders for a Sustainable Future, COPERNICUS CAMPUS, and UNESCO) (2001)
- Talloires deklaracija o građanskoj ulozi i društvenoj odgovornosti visokog obrazovanja (engl. Talloires Declaration On the Civic Roles and Social Responsibilities of Higher Education) (2005)
- Rio+20 Sporazum o visokom obrazovanju (engl. Rio+20 Treaty on Higher Education, COPERNICUS Alliance, UNUIAS i IAU) (2012)
- The Higher Education Sustainability Initiative (HESI) (2012), etc.

Potrebno je istaknuti kako je UNESCO prepoznao potrebu intenzivnijeg uključenja obrazovnih institucija u promicanje održivosti te je dekadu od 2005. do 2014. godine proglasilo „dekadom obrazovanja za održivi razvoj", s ciljem isticanja, poticanja i promicanja kritične uloge obrazovanja u izgradnji održivog društva.

Uloga sveučilišta očituje se ne samo u obrazovanju «o» održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju, već i «za» tj. «kroz» navedene koncepcije. Kod obrazovanja o održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju, primarna uloga sveučilišta jest u transferu znanja i rezultata znanstvenih istraživanja na studente. Kroz nastavni proces sveučilišta imaju priliku i odgovornost obrazovati buduće nositelje promjena i donositelje strateških odluka. Preduvjet navedenog je obrazovanje i samih nastavnika o načinima konkretne implementacije navedenih koncepcija u nastavnu djelatnost. Pri tome je, u uvjetima stalnih, teško predvidivih i brzih promjena, osobito važno da obrazovanje bude interdisciplinarno i, nerijetko, multidisciplinarno. Kod obrazovanja za održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje sveučilišta bi trebala aktivnije pristupiti jednoj od svojih misija, a to je djelovanje i partnerstvo sa zajednicom. Aktivnosti djelovanja u zajednici usmjerene su ka unapređenju kvalitete života u zajednici i obrazovanju društveno odgovornih, osviještenih i aktivnih građana. Navedene dimenzije promicanja održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja sve se češće objedinjuju u koncepciji održivih sveučilišta (eng. sustainable university), detaljnije prikazane u slijedećem poglavlju. Radi se o institucijama visokog obrazovanja koje promiču održivost u svim aspektima poslovanja, pridonoseći izgradnji odgovornog i konkurentnog gospodarstva, uključivo društva i očuvanju okoliša.

Održiva sveučilišta – promicatelji društveno odgovornog poslovanja

3. ODRŽIVA SVEUČILIŠTA

Održiva sveučilišta (eng. sustainable university) jesu institucije visokog obrazovanja koje promiču održivost u svim aspektima poslovanja, pridonoseći izgradnji odgovornog i konkurentnog gospodarstva, uključivo društva i očuvanju okoliša. Sveučilišta kroz svoju obrazovnu funkciju utječu na podizanje razine održive osviještenosti, pismenosti i inteligencije kroz svoju obrazovnu i znanstvenoistraživačku aktivnost, partnerstvo sa zajednicom te upravljanje utjecajima na okoliš.

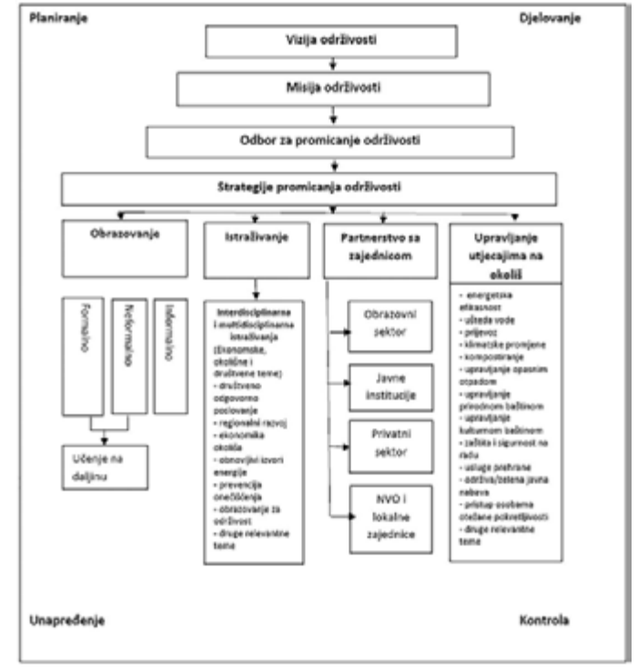
Ranije spomenutu HESI inicijativu danas podržava više od 300 institucija visokog obrazovanja. Potpisnice inicijative predane su:

1. obrazovanju studenata o održivosti kroz različite nastavne discipline

2. poticanju znanstvenih istraživanja i diseminaciji znanja o održivosti

3. izgradnji zelenih kampusa i podršci lokalnoj zajednici

Model održivih sveučilišta predstavljen Slikom 1 predstavlja alat u procesu implementacije koncepcije održiva razvoja na sveučilištu. Velasquez L. i dr. (2006) model su izradili temelje sustavnog vrednovanja primjera dobre prakse implementirane u institucijama visokog obrazovanja diljem svijeta te anketnog istraživanja koje je obuhvatilo ključne osobe u proces implementacije održivosti na 35 sveučilišta diljem svijeta.



Slika 1. Model održiva sveučilišta. Izvor: Prilagodba autorice prema: Velasquez, L. et al (2006): Sustainable university: what can be the matter?, Journal of Cleaner Production 14, str. 810-819

Predstavljeni model prikazuje održivo sveučilište kroz četiri faze:

1. definiranje vizije,
2. definiranje misije,
3. imenovanje Odbora za održivost te
4. izrada i implementacija strategija promicanja održivosti.

Strategije promicanja održivosti se odnose na četiri ključna područja:

1. obrazovanje,
2. istraživanje,
3. partnerstvo sa zajednicom te
4. upravljanje utjecajima na okoliš.

Model održiva sveučilišta nije potpun bez utvrđivanja odgovarajućih instrumenata monitoringa, analize i kontrole provođenja inicijativa održivosti. U suprotnom, model postaje tek teorijski okvir bez implementacijske vrijednosti. Svrha revizije (audita) jest mjerenje ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka kroz trobilančni pristup (triple bottom line). Model podrazumijeva i stalno poboljšavanje sustava. Autori modela predlažu kao svrhovit alat tzv. Demingov krug kvalitete, i.e. Plan-Do-Check-Act (PDCA) ciklus.

Istraživanje navedenih autora pokazalo je da 52% sveučilišta ima definiranu viziju promicanja održivosti, dok 57% sveučilišta ima održivost uključenu u misiju. Pored toga, 55% sveučilišta im odbor zadužen za koordinaciju aktivnosti relevantnih za održivost. Također, 52% sveučilišta ima definirane strategije promicanja održivosti.

Jedan od načina mjerenja aktivnosti održivih sveučilišta jest UI Green Metric World University Ranking, inicijativa koju je Sveučilište Indonezija pokrenulo 2010. godine.[1] Te je godine inicijativi pristupilo 95 sveučilišta, a 2016. godine njih 516. Cilj koji se ovom metodologijom želi postići je pridonijeti osvješćivanja upravnih tijela sveučilišta i niza relevantnih internih i eksternih dionika o potrebi intenzivnije implementacije koncepcije održiva razvoja u poslovne aktivnosti sveučilišta. Područja mjerenja i visina pondera prikaza su slijedećom Tablicom.

Tablica 1. Područja mjerenja prema green metric world university ranking. Izvor: UI GreenMetric World University Rankings (2016): Criteria & Indicators, http://greenmetric.ui.ac.id/what-is-greenmetric (01.09.2017)

Redni broj	Područje mjerenja	Kratki opis	Ponder (u%)
1.	Infrastruktura i financiranje održivosti	Veličina sveučilišta, udio površine pokrivena šumom, udio površine pokriven vegetacijom, godišnje ulaganje u održivost (u %), itd.	15
2.	Energija i klimatske promjene	Korištenje energetski efikasnih uređaja, "pametne" zgrade, korištenje obnovljivih izvora energije, potrošnja električne energije, program smanjenja emisije stakleničkih plinova, ukupan ugljični otisak, itd.	21
3.	Otpad	Program smanjenja potrošnje papira i plastike, program reciklaže otpada, upravljanje opasnim otpadom, upravljanje organskim otpadom, itd.	18
4.	Voda	Implementiran program uštede vode, implementacija programa reciklaže vode, itd.	10
5.	Prijevoz	Veličina i struktura voznog parka, program poticanja korištenja javnog prijevoza i bicikli	18
6.	Obrazovanje	Broj kolegija koji promiču održivost, visina financiranja istraživačkih projekata koje promiču održivost i njihov udio u ukupnim sredstvima, broj objavljenih znanstvenih radova koje promiču održivost, broj javnih događanja koje promiču održivost, broj studentskih organizacija koje promiču održivost te postojanje sveučilišne web stranice koja promiče održivost	18

1 UI GreenMetric World University Rankings, http://greenmetric.ui.ac.id/what-is-greenmetric/

Održiva sveučilišta – promicatelji društveno odgovornog poslovanja

Godine 2016. sudjelovala su sveučilišta iz 50 zemalja, od koji iz 22 zemlje članice EU. Najveći broj sveučilišta obuhvaćenih istraživanjem bilo je iz Velike Britanije (28), Španjolske (27), Italije (17), Njemačke (12), Mađarske (8) te Irske (5). No, iz Belgije, Bugarske, Estonije, Hrvatske, Luksemburga i Malte do 2016. godine nije sudjelovalo ni jedno sveučilište.

4. ODRŽIVA SVEUČILIŠTA U HRVATSKOJ – ANALIZA ODABRANE STUDIJE SLUČAJA

Promicanje održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja se na sveučilištima diljem Hrvatske provodi sve intenzivnije tijekom posljednje dvije dekade. No, u ovom trenutku ne postoje relevantna istraživanja koja bi na cjelovit način mogla prikazati razinu implementacije navedenih koncepcija. Pored toga, do 2017. godine ni jedno sveučilište u Hrvatskoj nije sudjelovalo u mjerenju održivih sveučilišta prema ranije navedenoj UI Green Metric metodologiji.

S obzirom na aktualnost i važnost teme, a uvažavajući navedena ograničenja, autorica je u ovom radu analizirala implementaciju Modela održiva sveučilišta (Slika 1) na primjeru Sveučilišta Juraj Dobrila iz Pule.

Radi se o sveučilištu osnovanom 1996. godine. Prema podacima Ureda za studente i obrazovne programe Sveučilišta, u akademskoj godini 2016/2017. na sveučilištu je bilo upisano 3641 student. Sastavnice Sveučilišta predstavljene su slijedećom Tablicom 2.

Tablica 2. Sastavnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.

FAKULTET/ODJEL	Broj studenata
Fakultet ekonomije i turizma "dr. Mijo Mirković"	1671
Filozofski fakultet	397
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	598
Muzička akademija	96
Odjel za interdisciplinarne talijanske i kulturološke studije	351
Odjel za informacijsko - komunikacijsku tehnologiju	447
Odjel za prirodne i znanstvene studije	81
UKUPNO	3641

Izvor: Ured za studente i obrazovne programe Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli

Vizija Sveučilišta, prema Strategiji razvoja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli 2016-2020. godine, jest: „Postati globalno prepoznatljivo sveučilište predano postizanju izvrsnosti istraživačkih aktivnosti, umjetničkog stvaralaštva i obrazovnog iskustva čime postaje važan partner u pokretanju društvenih promjena i poboljšanja kvalitete života". Može se uočiti društvena dimenzija održivosti, bez izravnog isticanja ekonomske i ekološke dimenzije.

Misija Sveučilišta jest: „Kontinuirano unapređivanje dobrobiti lokalne i šire zajednice unapređenjem kvalitete postojećih ishoda učenja sadržanih u obrazovnim programima koji se nude na Sveučilištu i podizanjem stupnja obrazovanosti lokalnog stanovništva i šire regije, čime će se osigurati radna snaga koja može udovoljiti zahtjevima konkurentne ekonomije (EU). Studentima, ali i zajednici, želimo osigurati vještine 21. stoljeća: kritičko razmišljanje, kreativno razmišljanje, spremnost na partnerstvo i suradnju, komunikacijske vještine, informacijsku, medijsku i tehnološku pismenost, fleksibilnost, samoinicijativu, društvene vještine i pripadnost zajednici, socijalnu osjetljivost, produktivnost i efikasnost, vodstvo i upravljanje te ostale vještine potrebne za rješavanje kompleksnih problema u kompleksnom svijetu." Istaknuta je jasna društvena uloga sveučilišta, no izravnog isticanja ekonomske i ekološke dimenzije.

Sveučilište nema uspostavljen **Odbor za promicanje održivosti** uloga kojeg bi trebala biti oblikovanje, mjerenje i unaprjeđenje politika promicanja održivosti. Posljedično, sveučilište nema definirane strategije promicanja održivosti koje bi se, sukladno Modelu, trebale odnositi na četiri područja: obrazovanje, istraživanje, partnerstvo sa zajednicom i upravljanje utjecajima na okoliš. U nastavku se zasebno analiziraju navedena područja održivosti.

Obrazovanje

Na Sveučilištu se izvodi niz kolegija koje na neposredan ili posredan način promiču održivost. Tablica 3 predstavlja kolegije koji su izravno povezani s primicanjem održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja.

Tablica 3. Promicanje održivosti kroz nastavnu aktivnost

Red.br.	Sastavnica	Naziv kolegija	Status
1.	**Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković"**	Uvod u turizam, preddiplomski studij, 2. godina	OK
		Turoperatori i turističke agencije, preddiplomski studij, 3. godina	OK
		Održivi marketing. 3. godina preddiplomskog studija	IK
		Etika u marketingu, 3. godina preddiplomskog studija	IK
		Ekonomika okoliša, diplomski studij, 1. godina	OK
		Održivi turizam, diplomski studij, 1. godina	OK
		Menadžment održiva razvoja, diplomski studij, 1. godina	OK
		Međunarodni turizam, 2. godina diplomskog studija	OK
		Društvene inovacije i poduzetništvo, diplomski studij, 2. godina	IK
		Projekt „Mladi u društvenom poduzetništvu", integriran kroz nekoliko kolegija na 1. godini diplomskog studija	OK
		Društveno odgovorno poslovanje, Poslijediplomski specijalistički studij „Ljudski resursi i društvo znanja"	IK
		Politika zaštite okoliša EU, Poslijediplomski specijalistički studij „Europske integracije, regionalni i lokalni ekonomski razvoj"	IK
		Društveno odgovorno poslovanje, Poslijediplomski doktorski studij „Nova ekonomija"	IK
2.	**Fakultet za odgojne znanosti**	Osnove ekologije, integrirani studij, 2. godina	OK
		Odgoj za obrazovanje za ljudska prava i demokratsko građanstvo, integrirani studij, 5. godina	IK
3.	**Filozofski fakultet**	Europski identitet – kulturne i političke osnove, diplomski studij povijesti, 1. godina	IK
		Odgoj za obrazovanje za ljudska prava i demokratsko građanstvo, diplomski studij, 1. godina	OK
4.	**Muzička akademija**	Odgoj za obrazovanje za ljudska prava i demokratsko građanstvo, diplomski studij Glazbena pedagogija, 1. godina	IK
5.	**Odjel za informacijsko-komunikacijske tehnologija**	Pedagogija održivog razvoja, diplomski studij, 1. godina	IK
6.	**Odjel za interdisciplinarne, talijanske i kulturološke studije**	Prirodna osnova u turizmu, preddiplomski studij, 1. godina	IK
		Održivi razvoj turističkih destinacija, preddiplomski studij, 3. godina	OK

		Društveno odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu, diplomski studij, 1. godina	OK
		Europski identitet – kulturne i političke osnove, diplomski studij, 1. godina	IK
7.	**Odjel za prirodne i zdravstvene studije**	Ekologija, preddiplomski studij, 1. godina	OK
		Ekologija mora, preddiplomski studij 2. godina	OK
8.	**Odjel za tehničke studije**	-	-

Legenda: OK – obvezni kolegij; IK – izborni kolegij

Izvor: Službene stranice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, www.unipu.hr

Znanstvenoistraživački rad

Znanstvenici zaposleni na Sveučilištu promiču teme vezane uz održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje kroz različite vrste znanstvenoistraživačkih radova. S obzirom na složenost navedene problematike, za potrebe ovog rada analizirane su znanstvene publikacije (knjige i udžbenici) usmjerene na neposredno i posredno promicanje održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja za koje je Sveučilište bilo izdavač u razdoblju od 1999. godine do kraja 2016. godine. Moguće je izdvojiti slijedeće publikacije:

- Kersan –Škabić, I. Afrić Rakitovac, K. (ur) (2011): „KLASTERI I GOSPODARSKI POTENCIJALI ISTARSKE ŽUPANIJE“
- Krbec, D. (ur.) (2013): „SUSTAINBLE TOURISM: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH”
- Gržinić, J. Bevanda, V. (2014): „SUVREMENI TRENDOVI U TURIZMU“
- Gržinić, J. (2014): „MEĐUNARODNI TURIZAM“
- Nefat, A. (2015): „ZELENI MARKETING“
- Tatković, N.; Diković, M.; Štifanić, M. (2015): „ODGOJ I OBRAZOVANJE ZA RAZVOJ DANAS I SUTRA: EKOLOŠKE I DRUŠTVENE PARADIGME“
- Vojnović, N. (2016): „ODRŽIVI TURIZAM UNUTRAŠNJE ISTRE“
- Golja, T. (2016): „MENADŽMENT U KULTURI I TURIZMU“
- Slovar, I.; Alerić, D.; Stankov, U. (ur.)(2017): „KUPOVNO PONAŠANJE TURISTA“
- Urošević, N.; Afrić Rakitovac, K. (ur.)(2017): „MODELS OF VALORISATION OF CULTURAL HERITAGE IN SUSTAINABLE TOURISM“ i dr.

Treba naglasiti kako su teme održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja elaborirane kroz izlaganja na međunarodnim znanstvenim konferencijama koje se godišnje/bienalno održavaju na Sveučilištu. No, zbog heterogenosti zbornika isti nisu uzeti u obzir u predmetnoj analizi. Pored toga, Sveučilište je izdavač renomiranih znanstvenih časopisa („Economic Research“, „Review of Innovation and Competitiveness“ i dr.) u kojima se nerijetko objavljuju recenzirani znanstveni članci povezani s koncepcijama održiva razvoja i društveno odgovornim poslovanjem.

S obzirom na znanstvenoistraživačke projekte financirane sredstvima Ministarstva znanosti i obrazovanja u razdoblju od 2007. do 2011. godine, prijavljen je i uspješno okončan jedan znanstveni projekt neposredno povezan s održivošću, i.e. Održivi turizam u Hrvatskoj: Izrada akcijskog plana održivog turizma Istre (voditeljica: prof. dr. Denisa Krbec). Trenutno se provodi se jedan projekt financiran od strane Hrvatske zaklade za znanost: “Analiza arheološkog krajolika za održivi razvoj kulturnog turizma Općine Vrsar” 2018-2020 (voditelj prof. dr. Robert Matijašić). Projekt zahtjeva suradnju znanstvenih institucija s gospodarstvenicima i lokalnom samoupravom.

S obzirom na međunarodne projekte, moguće je izdvojiti projekt Adriatic fortresses and military areas – ADRIFORT, svrha kojeg je bila revitalizacija fortifikacija grada Pule sukladno održivom razvoju. Projekt je proveden u razdoblju do 2007. do 2013. godine. U prijavi je, inter alia, projekt Community & Tourism - experiential tourism for the development - COM–Tour svrha koje je predložiti model razvoja održivog i uključivog turizma.

Partnerstvo sa zajednicom

S obzirom na partnerstvo sa zajednicom, Sveučilište je od 2011. godine suorganizator, uz Društvo knjižničara Istre, projekta Zelena knjižnica. U navedenom razdoblju održano je više od 160 različitih aktivnosti (znanstvena i stručna predavanja domaćih i inozemnih stručnjaka, projekcija filmova, radionice i sl.) namijenjenih studentima sveučilišta i široj javnosti. Pored toga, Sveučilište je od 2014. godine partner manifestacije „Pazi što jedeš“ Etnografskog muzeja Istre na kojem se, tijekom Studentskog dana, predstavljaju studentski projekti, diplomski, magistarski i doktorski radovi s temama povezanim uz održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Pored toga, Sveučilište putem brojnih znanstvenih i stručnih projekata surađuje s Odjelom za održivi razvoj Županije Istarske te s različitim organizacijama civilnog društva (e.g. Zelena Istra, Alfa Albona, Start Up Udruga i sl.).

Upravljanje utjecajima na okoliš

Na sveučilištu se do sada nije provodilo sustavno mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš (potrošnja energije, potrošnja vode). S obzirom na papir, potiče se razmjena dokumentacije elektroničkim putem te prikupljanje starog papira u svrhu reciklaže. Ostali otpad se ne prikuplja odvojeno. Zelena/održiva javna nabava do sada nije implementirana u proces nabave. No, treba istaknuti kako je u tijeku izgradnja nove zgrade studentskog doma koja je unaprijed planirana kao energetski efikasna zgrada. Pristup osobama otežane pokretljivosti olakšan je ugradnjom dizala u dvije od šest zgrada koje sveučilište koristi za potrebe izvođenja nastave i studentski standard.

Sveučilište je ustrojilo Sustav osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete sa zadatkom da kroz kontinuirano i sustavno praćenje i poboljšavanje promiče kulturu kvalitete među internim i eksternim dionicima Sveučilišta. Najveća sastavnica, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ 2017. godine izradila je i implementirala Sustav upravljanja kvalitetom FETQ koji objedinjava norme ESG 2015 i ISO 9001:2015.

Može se zaključiti kako se na Sveučilištu održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje promiče kroz sva četiri razmatrana područja. No, brojne su mogućnosti intenzivnije implementacije održivosti na Sveučilištu. S tim ciljem, potrebno je već kroz viziju i misiju objediniti sva tri područja održivosti. Također, potrebno je imenovati Odbor za promicanje održivosti kao savjetodavnog tijela Upravi Sveučilišta koje bi bilo odgovorno za oblikovanje strategija održivosti, kontrolu njihove implementacije i stalnog unapređenja. S obzirom na nastavnu aktivnost, može se uočiti kako su teme vezane uz održivost i društveno odgovorno poslovanje najprisutnije na svije sastavnice (Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ i Odjel za interdisciplinarne, talijanske i kulturne studije). S obzirom da je postizanje održivosti interdisciplinarno i multidisciplinarno područje, nužno je planirati nastavne aktivnosti te tematike i na drugim sastavnicama. S obzirom na znanstvenoistraživačke aktivnosti, pored već brojnim znanstvenih članaka iz ove tematike, potrebno je intenzivirati suradnju unutar institucije kao i s vanjskim institucijama radi još cjelovitijeg pristupa.

Treba primijetiti kako razmatrano sveučilište ne predstavlja iznimku te se može pretpostaviti slična situacija i na drugim sveučilištima. Na to ukazuje i ranije istaknuta činjenica kako ni jedno hrvatsko sveučilište nije uključeno u Green Metric istraživanje.

5. ZAKLJUČAK

Ključan izazov s kojima se suočava sadašnja generacija jest (nanovo, o.a.) osvijestiti i razumjeti međuovisnost ljudskog društva i okoliša u različitim dimenzijama čovjekova djelovanja. Obrazovni sustav, već od predškolske do sveučilišne razine, bi trebao imati ključnu ulogu u stjecanju znanja, vještina i kompetencija nužnih za kritičko promišljanje i djelovanje koje će rezultirati gospodarskim napretkom, uključivim društvom i očuvanim okolišem.

U radu je naglasak dan na ulogu institucija visokog obrazovanja u promicanju održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja. Intenzivnija implementacija održivosti u aktivnostima institucija visokog obrazovanja predstavlja *conditio sine qua non* izgradnje održivog, uključivog i odgovornog društva. Potreban je sustavan pristup koji će održivost prepoznati već u viziji i misiji sveučilišta, strateški ju pozicionirati kroz imenovanje Odbora za održivost kao savjetodavnog tijeka Uprave te koje će izraditi, u suradnji s relevantnim internim i eksternim dionicima, strategije promicanja održivosti primjenjive u obrazovnom procesu, znanstvenoistraživačkom procesu, partnerstvu sa lokalnom zajednicom te kroz sustavno mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš.

U radu analiziran primjer Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli ukazuje na brojne mogućnosti intenzivnije implementacije koncepcija održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja u radu razmatranim dimenzijama poslovanja, i.e. kroz nastavnu aktivnost, znanstvenoistraživački rad, odnose sa zajednicom te upravljanje utjecajima na okoliš. Razmatrano sveučilište ne predstavlja iznimku u Hrvatskoj te se može pretpostaviti slična situacija i na drugim sveučilištima. Na to ukazuje i u radu istaknuta činjenica kako ni jedno hrvatsko sveučilište nije uključeno u Green Metric istraživanje.

Održiva sveučilišta – promicatelji društveno odgovornog poslovanja

Intenzivnijim uključivanjem koncepcije održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja u internoj i eksternoj dimenziji djelovanja sveučilišta, ona bi postala jednim od ključnih dionika u procesu tranzicije ka održivom društvu.

REFERENCE

Afrić Rakitovac, K.; Žužić, A. (2014): *Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem visokog obrazovanja*, 6. konferencija o društveno odgovornom poslovanju, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 15-38

Arsad Rab, govor na plenarnoj sjednici međunarodne konferencije “Innovating Educatiof for the 21st Century”, Karlsruhe, Njemačka, 19-21. listopad 2016. godine

Matutinović, I. (1998): *Uloga sveučilišta u obrazovanju za održivo društvo*, Socijalna ekologija, Zagreb,, Vol. 7, No. 1-2, STR. 141-148

UI GreenMetric World University Rankings (2016): *Criteria & Indicators*, http://greenmetric.ui.ac.id/what-is-greenmetric (01.09.2017)

Velasquez, L. et al (2006): *Sustainable university: what can be the matter?*, Journal of Cleaner Production 14, str. 810-819 (10.09.2017)

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, www.unipu.hr

PROIZVOD HEP OPSKRBE ZelEn – PRIMJER DOP PROJEKTA

HEP OPSKRBA PRODUCT ZelEn – AN EXAMPLE OF CSR PROJECT

Darko Alfirev

Hrvatska elektroprivreda d.d., Zagreb, Ul. grada Vukovara 37, darko.alfirev@hep.hr

SAŽETAK

ZelEn, električna energija dobivena isključivo iz obnovljivih izvora, proizvod je HEP Opskrbe namijenjen velikim poslovnim kupcima. Sredstva od prodaje ZelEna koriste se za projekte energetske učinkovitosti i izgradnju obnovljivih izvora energije (OIE) integriranih u građevine u kojima se obavljaju djelatnosti odgoja i obrazovanja te skrbi o osjetljivim skupinama stanovništva. ZelEn je projekt koji može poslužiti kao dobar primjer prakse društveno odgovornog poslovanja (DOP), što će se u radu argumentirati kroz tri cjeline. Prvo, financijskim, energetskim, okolišnim i drugim podacima pokazat će se da projekt značajno sadrži sve aspekte društvene odgovornosti (ekonomski, društveni i okolišni), u skladu s prevladavajućim definicijama DOP-a i okvirima za izvještavanje o DOP-u i održivom razvoju. Drugo, upitnikom za članove Odbora za ZelEn testirat će se utjecaj projekta na ispunjavanje globalnih ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda i treće, prikazat će se raširena mreža dionika uključenih u realizaciju projekta odnosno na koje projekt ima utjecaja. Upitnik će sadržavati relevantna pitanja zatvorenog i otvorenog tipa. Na razini organizacije (HEP grupe), cilj rada je identificirati područja za napredak u razvoju projekta u pogledu ispunjavanja globalnih ciljeva održivog razvoja i uključenja dionika. Očekivani stručni doprinos rada je poticaj osobama zaduženima za pitanja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u različitim organizacijama da u fazama postavljanja i razvoja projekata provedu analizu utjecaja projekta na dionike te na Globalne ciljeve održivog razvoja.

Ključne riječi: ZelEn, HEP, DOP, OIE, Ciljevi održivog razvoja, dionici

ABSTRACT

ZelEn, electrical energy exclusively generated from renewable sources is the product of HEP Opskrba, providing energy for large commercial customers. Means gathered from the sales of ZelEn are invested in projects of energy efficiency and construction of renewable sources of energy (RES) integrated in facilities used for education and care for socially sensitive population. ZelEn is a project which can serve as a good case study in the domain of corporate social responsibility (CSR), which will be covered through

three aspects in this paper. First, financial, energy, environmental data will be used to corroborate that the project encompasses all aspects of social responsibility (economic, social and environmental), in compliance with the contemporary definitions of CSR and within frameworks on reporting on sustainable and CSR practices. Secondly, the paper will present the research conducted among the Members of the Board for ZelEn project, with the purpose to test the project in the context of fulfilling United Nations sustainability goals. Thirdly, the paper will present the elaborate network of stakeholders included in the realization of the project, i.e. on whom the project has influence. On the organizational level (HEP group), the goal of the paper is to identify the segments in which the project has potential for growth related to the fulfillment of the global sustainability goals and stakeholder engagement. The expected professional and scientific contribution of the paper is to incite professionals in charge of corporate social responsibility and sustainable development in various organizations to implement the analysis of the stakeholder impact of the project, related to the SDGs.

Key words: ZelEn, HEP, CSR, UN SDGs, stakeholders

1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje upravljački je pristup koji je razvojem okvira za nefinancijsko izvještavanje (izvještavanje o DOP-u, izvještavanje o održivosti) postao mjerljiv i provjerljiv u odnosu na dionike organizacije. Ocjena utjecaja organizacije i njenih poslovnih aktivnosti širi se i s obzirom na nove globalne inicijative u području održivog razvoja, kao što su Globalni ciljevi održivog razvoja (COR, Globalni ciljevi, Ciljevi), koji su dio Programa održivog razvoja do 2030. godine (GRI, About Sustainability Reporting i GRI and the Sustainable Development Goals). U praksi, u komunikaciji koju provode, organizacije često vlastite poslovne aktivnosti, ostvarenja i projekte predstavljaju društveno odgovornima i održivima. Što doista neki projekt čini društveno odgovornim? Kako organizacije poslovnog sektora mogu doprinijeti ostvarenju globalnih ciljeva održivog razvoja? Mora li projekt biti velik i globalno značajan da bi imao utjecaja na ostvarenje ciljeva? Kako nositelji projekta doživljavaju vlastiti projekt u odnosu na ciljeve održivog razvoja? Razumiju li svrhu donošenja ciljeva i ulogu svoje organizacije u toj inicijativi?

Ta se pitanja razmatraju u ovom radu, na primjeru projekta ZelEn, proizvoda HEP Opskrbe, koji se temelji na prodaji električne energije proizvedene iz obnovljivih izvora sa zajamčenim podrijetlom.

2. JAMSTVA PODRIJETLA ELEKTRIČNE ENERGIJE

2.1. Globalne i nacionalne inicijative za sprečavanje klimatskih promjena; EU i nacionalni zakonodavni okvir

Klimatske promjene i nastojanja za njihovo ublažavanje i smanjenje posljedica u budućnosti, posljednjih je godina jedna od središnjih globalnih tema u političkom, gospodarskom i javnom životu. Danas je znanstvena zajednica u najvećoj mjeri složna u ocjeni značajnog utjecaja antropogenih izvora stakleničkih plinova na razvoj klimatskih promjena. Stoga je na međunarodnoj razini pokrenuto niz inicijativa usmjerenih na provedbu mjera koje će ograničiti utjecaj klimatskih promjena. U tom je smislu najvažnija inicijativa Pariški sporazum, kojemu je kao jedna od država stranaka pristupila i Republika Hrvatska, nakon što je potvrđen u Hrvatskom saboru, 17. ožujka 2017. godine (Zakon o potvrđivanju Pariškog sporazuma, 2017.).

Globalno, energetski sektor ima značajan udjel u ukupnim antropogenim izvorima stakleničkih plinova. Europska se unija (EU) nametnula kao globalni lider u promociji održivog razvoja s niskom razinom emisija stakleničkih plinova, te je u posljednja dva desetljeća kontinuirano razvijala zakonodavni okvir za realizaciju ambiciozno postavljenih ciljeva energetsko-klimatske politike. U tijeku je proces donošenja novih dokumenata pod zajedničkim nazivom „Čista energija za sve Europljane“, čiji je prijedlog Europska komisija predstavila 30. studenoga 2016. godine. Ovim prijedlogom postavlja se cilj smanjivanja emisije stakleničkih plinova na razini EU za najmanje 40 posto do 2030. godine, povećanja udjela obnovljivih izvora energije (OIE) na 30 posto, te energetske učinkovitosti za 30 posto (European Commission, 2016.).

Republika Hrvatska još od 2000. godine usklađuje zakonodavno-regulatorni okvir energetskog sektora s propisima EU. Danas temeljni okvir za funkcioniranje elektroenergetskog sektora predstavljaju sljedeći zakoni: Zakon o energiji, Zakon o tržištu električne energije, Zakon o energetskoj učinkovitosti te Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji. Svi zakoni u svom području imaju za cilj povećanje udjela OIE i povećanje energetske učinkovitosti te posljedično smanjenje emisija stakleničkih plinova (HEP, 2017: 20-21).

2.2. Jamstva kao dokaz podrijetla električne energije iz obnovljivog izvora ili visokoučinkovitog kogeneracijskog postrojenja

S obzirom da je, kao jedna od važnijih mjera za postizanje energetsko-klimatskih ciljeva, poticanje kupovine električne energije iz obnovljivih izvora, na razini EU, a potom i Hrvatske donesen je odgovarajući zakonski okvir. Na temelju Direktive 2009/28/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 23. travnja 2009. o promicanju uporabe energije iz obnovljivih izvora energije, Zakona o energiji i Zakona o tržištu električne energije, donesena je Uredba o uspostavi sustava jamstva podrijetla električne energije (NN 84/2013. i 20/2014.) te prateća Pravila o korištenju registra jamstava podrijetla električne energije. „Jamstvo podrijetla je elektronička isprava sa svrhom dokazivanja podrijetla energije kupcu na način da je određeni udio električne energije koju koristi za svoju potrošnju proizveden iz određenog primarnog izvora energije i treba biti standardizirane veličine od 1 MWh. Jamstvo podrijetla se izdaje ili za proizvedenu električnu energiju iz postrojenja koje koristi obnovljivi izvor energije ili iz visokoučinkovitog kogeneracijskog postrojenja, isključivo na zahtjev povlaštenog proizvođača. Povlašteni proizvođači u sustavu poticanja i koji imaju pravo na poticajnu cijenu nemaju pravo na sudjelovanje u sustavu jamstva podrijetla.“ (HROTE, 2016.). Za izdavanje jamstva podrijetla električne energije te za uspostavu i vođenje registra jamstava podrijetla električne energije odgovoran je Hrvatski operator tržišta energije (HROTE).

„Sustav jamstva podrijetla električne energije daje kupcima električne energije sigurnost u izjave opskrbljivača o podrijetlu električne energije, odnosno o strukturi udjela pojedinih izvora energije u prodanoj električnoj energiji, omogućava provjeru izjava opskrbljivača o podrijetlu električne energije, omogućava nove vidove natjecanja među opskrbljivačima te osvještava kupce o utjecaju na okoliš i o obnovljivim izvorima energije. Dugoročna povećana potražnja za jamstvima postaje motiv za gradnju novih OIE elektrana“ (Zmijarević, 2016:7).

3. EKONOMSKI, OKOLIŠNI I DRUŠTVENI UTJECAJI PROJEKTA ZELEN

3.1. Evolucija dobrovoljnih certifikata kao osnove ZelEna u jamstva podrijetla

Ubrzo po donošenju Uredbe o uspostavi sustava jamstva podrijetla električne energije, HEP Opskrba, članica HEP grupe, koja obavlja djelatnost opskrbe električne energije na tržišnom načelu, kreirala je za veće poslovne kupce proizvod ZelEn, a zahvaljujući tome što je bila u mogućnosti plasirati električnu energiju iz hidroelektrana HEP Proizvodnje koje su već 2003. godine dobile certifikat o stopostotnoj proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora (certifikator TÜV SÜD). Razvojem zakonskog okvira, ovaj tip dobrovoljnih certifikata zamijenjen je prethodno opisanim sustavom jamstava podrijetla. Da je električna energija koju koriste kupci ZelEna dobivena isključivo iz obnovljivih izvora, dokazuje se ukidanjem dovoljnog broja jamstava podrijetla električne energije u registru jamstava. Svako jamstvo podrijetla predstavlja 1 MWh električne energije, proizveden 100 posto iz obnovljivih izvora energije (HEP Opskrba, Što je ZelEn?).

3.2. Što ZelEn čini primjerom DOP projekta?

Dakako, sama činjenica da se proizvod ZelEn temelji na električnoj energiji sa zajamčenim podrijetlom iz obnovljivih izvora, ne čini ga društveno odgovornim projektom. Naime, važna dobrovoljna dimenzija ovog proizvoda je u načinu i svrsi korištenja sredstava prikupljenih prodajom ZelEna. Cijena ZelEna je 20 eurocenti ili oko 1,5 kunu za jedan megavatsat (MWh) (HEP Opskrba, 2017.). To znači da će tvrtka koja ima godišnju potrošnju 1.000.000 kWh, za zelenu energiju izdvajati dodatnih 1.497 kuna godišnje ili oko 125 kuna mjesečno. Sredstva od prodaje proizvoda ZelEn prikupljaju se u posebni fond, te se koriste namjenski za projekte energetske učinkovitosti i izgradnju obnovljivih izvora energije integriranih u građevine. Ciljevi namjenskog trošenja sredstava i izvedbe projekata su smanjenje emisija stakleničkih plinova uvođenjem “zelenih“ tehnologija; doprinos povećanju kvalitete života te doprinos ispunjenju obveza HEP-a d.d. sukladno Direktivi o energetskoj učinkovitosti 2012/27/EU prema kojoj od 1. siječnja 2014. Republika Hrvatska mora na godišnjoj razini energetski obnoviti 3 posto zgrada u svom vlasništvu (HEP Opskrba i HEP d.d., 2016.).

Osim što su HEP Opskrba i HEP d.d. kao vladajuće društvo HEP grupe, odlučili reinvestirati prikupljena sredstva u projekte važne za ispunjene nacionalnih energetsko-klimatskih ciljeva, društveno koristan aspekt osnažen je odlukom da će korisnici projekata energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije integriranih u građevine biti isključivo registrirane institucije ili ustanove javnog sektora sa sjedištem u Republici Hrvatskoj osnovane za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture , informiranja, sporta, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi i skrbi o invalidima (HEP Opskrba i HEP d.d., 2016.).

Ovako oblikovan proizvod, osim primarno energetskog aspekta, integrira sva tri

područja društvene odgovornosti – ekonomsko, okolišno i društveno. Stoga se u nastavku razmatraju ekonomski, okolišni i društveni učinci ZelEna, promatrani s aspekta organizacije (HEP grupe u cjelini, odnosno HEP Opskrbe i drugih članica HEP grupe) te glavnih dionika: kupaca proizvoda ZelEn i korisnika donacija iz fonda ZelEn. Pritom treba napomenuti, s obzirom da je riječ o energetskom proizvodu, da su učinci prije svega energetski, ali da su s obzirom na prirodu energetike kao djelatnosti, energetski učinci istovremeno ekonomski i okolišni.

3.3. Učinci s aspekta organizacije (HEP grupe)

3.3.1. Sinergijsko djelovanje društava HEP grupe

Ekonomski učinci ZeleEna za HEP grupu očituju se prije svega u zadržavanju dominantnog položaja HEP Opskrbe na hrvatskom tržištu električne energije u segmentu opskrbe poslovnih kupaca. ZelEn je naime, jedan u nizu posebno kreiranih proizvoda i usluga HEP Opskrbe, zahvaljujući kojima je HEP Opskrba u 2016. godini zadržala tržišni udjel od 74 posto. Pritom je u istoj poslovnoj godini plan prodaje ZelEna premašen za više od 200 posto (HEP, 2017: 177).

ZelEn je važan i za tvrtku HEP ESCO, koja provodi projekte energetske učinkovitosti i pruža energetske usluge u cilju uvođenja sustavnog gospodarenja energijom kod kupaca. S obzirom da prema poslovnom modelu ZelEna, projekte energetske učinkovitosti i ugradnje OIE koji se financiraju sredstvima iz fonda ZelEn izvodi HEP ESCO, njegovo sudjelovanje u projektu ZelEn dodatno ga pozicionira na tržištu energetskih usluga u Hrvatskoj, dok se na razini HEP grupe ostvaruju sinergijski učinci u odnosima s kupcima. ZelEn se uklapa u uspostavljeni model suradnje HEP ESCO-a s tržišno orijentiranim društvima HEP grupe, naročito HEP Opskrbom u cilju ponude energetskih usluga i ESCO projekata klijentima društava HEP grupe (HEP, 2017:208.).

Sinergijski učinak ZelEna unutar HEP grupe zaokružuje HEP Proizvodnja koja za svoje hidroelektrane postupno ishođuje status povlaštenog proizvođača te ih uvodi u sustav jamstava proizvodnje koji vodi HROTE. Donedavno je HEP Proizvodnja bila jedini proizvođač u registru sustava jamstva u Hrvatskoj, da bi joj se u ožujku 2017. pridružio Adria Wind Power s vjetroelektranom Ravne na otoku Pagu (HROTE, 2017. i Crnjak, 2017: 19).

Kad je riječ o okolišnim učincima, ZelEn treba promatrati u kontekstu poticanja zadržavanja i povećanja postojećeg udjela OIE u strukturi proizvedene i prodane električne energije kupcima HEP grupe. Postojeća je pozicija vrlo povoljna jer je HEP grupa za svoje kupce u 2016. godini čak 50 posto osigurala iz OIE, i to 40 posto iz vlastitih izvora (hidroelektrana), a 10 posto iz otkupa poticane proizvodnje od proizvođača iz OIE (HEP Opskrba, 2017.). Zahvaljujući povoljnoj strukturi izvora, intenzitet emisija CO_2 za proizvedenu električnu energiju iz proizvodne mješavine HEP-ovih izvora za 2016. godinu bio je 223 g CO_2/kWh.[1]

1 Prema zadnjem objavljenom podatku, prosječni intenzitet emisija u 28 država EU u 2014. godini iznosio je 275,9 g CO2/kWh (European Environmental Agency, 2016.).

3.3.2. Usklađenost sa strateškim odrednicama održivog razvoja i upravljanja odnosima s dionicima

Kod učinaka na zajednicu / društvo, prije svega treba uočiti izrazito širok spektar dionika koji utječu na provedbu projekta i na koje utječe projekt. Mreža dionika projekta ZelEn prikazana je na Slici 1.

Popis dionika prikazan na Slici 1:

HEP d.d. = Hrvatska elektroprivreda d.d., nositelj ugovora o donaciji projekata

HEP Opskrba = ponuditelj proizvoda ZelEn, opskrbljivač u registru jamstava podrijetla

HEP ESCO = izvođač doniranih projekata

HEP Proizvodnja – proizvođač iz OIE u Registru jamstava podrijetla

KUPCI = kupci proizvoda ZelEn

USTANOVE = ustanove javnog sektora: dobitnici donacija; ostale ustanove - sudionici po javnom pozivu; osoblje ustanova (odgajatelji, nastavnici, zdravstveni radnici…); korisnici (djeca predškolskog uzrasta, učenici, štićenici, pacijenti…)

JLS = jedinice regionalne uprave i lokalne samouprave (gradovi, općine, županije), kao osnivači ustanova i/ili vlasnici zgrada

MDOMSP = Ministarstvo za demografiju, obitelj, mlade i socijalnu politiku (osnivač ustanova u nadležnosti Ministarstva)

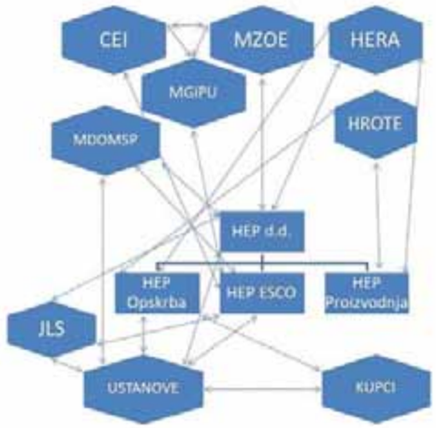
MZOE = Ministarstvo zaštite okoliša i energetike – državno tijelo odgovorno za energetsku i niskougljičnu politiku

MGiPU = Ministarstvo graditeljstva i prostornoga uređenja – nositelj provedbe politike energetskih ušteda u zgradama

CEI = Centar za praćenje poslovanja energetskog sektora i investicija unutar kojega djeluje Nacionalno koordinacijsko tijelo za energetsku učinkovitost

HERA = Hrvatska energetska regulatorna agencija; izdaje rješenja o statusu povlaštenog proizvođača

HROTE = Hrvatski operator tržišta energije; vodi Registar jamstva podrijetla energije



Slika 1. Mreža dionika projekta ZelEn

S obzirom da je riječ o složenom i kontinuiranom projektu koji zahtijeva stalni dijalog organizacije s brojnim dionicima, može se ustvrditi da se projekt ZelEn uklapa i oslanja na politiku i strateške dokumente HEP-a koji predstavljaju okvir za upravljanje odnosima s dionicima. Tako se u Izvješću o održivosti HEP grupe za 2015. godinu, u izjavi predsjednika Uprave navodi da „u planiranju i provedbi aktivnosti unapređenja svoje poslovne održivosti i društvene odgovornosti HEP grupa nastoji na vrijeme prepoznavati rizike koji se odnose na ekonomski, društveni i okolišni aspekt te se suočavati s izazovima na način da se njima aktivno upravlja. Svjesni smo potrebe napretka u postavljanju ciljeva održivog razvoja, izrade te provedbe dugoročne strategije društvene odgovornosti te razvoja mehanizama izgradnje dijaloga i uključenja dionika“ (HEP, 2016: 17).

3.4. Usklađenost ZelEna s politikom DOP-a i održivog razvoja kupaca ZelEna

I kupci ZelEna također ističu usklađenost kupnje ZelEna, odnosno korištenja električne energije sa zajamčenim podrijetlom iz obnovljivih izvora energije s temeljnim dokumentima koji definiraju njihovu politiku DOP-a i održivosti. Nekoliko takvih primjera može se prepoznati u izjavama kupaca ZelEna:

– Usklađenost s vizijom tvrtke - „Proizvod ZelEn u potpunosti se uklapa u poslovnu viziju Nacionalnog parka Plitvička jezera koji želi ostati Svjetska prirodna baština UNESCO-a te hrvatski predvodnik u očuvanju i promicanju jedinstvenih prirodnih i kulturnih vrijednosti i njihovoj valorizaciji kroz održivi turizam“ (HEP Opskrba, Naši kupci).

– Usklađenost sa strategijom i smjernicama DOP-a - „Hrvatska televizija (…) ovime iskazuje svoja buduća nastojanja te strateški smjer u području odgovornoga poslovanja i očuvanja okoliša. Nastavak korištenja obnovljivih izvora energije proizlazi iz naših smjernica društvene odgovornosti“ (HEP Opskrba, Naši kupci).

– Usklađenost sa strateškim ciljevima - „Obnovljivi izvori energije imaju vrlo važnu ulogu u smanjenju emisije ugljičnog dioksida u atmosferu što je jedan od temeljnih ciljeva grupacije DS Smith. Naš utjecaj na smanjenje emisije CO2 nastoji se postići poboljšanjem energetske efikasnosti i povećanjem udjela obnovljivih izvora energije. Iz tog je razloga odabir proizvoda ZelEn bio logičan izbor“ (HEP Opskrba, Naši kupci).

Kupci također prepoznaju i druge aspekte ZelEna, pa tako Jadranski galenski laboratorij navodi da je postao kupac ZelEna „s ciljem stimuliranja proizvodnje energije iz obnovljivih izvora, kako bi ona postala konkurentnija energiji dobivenoj iz konvencionalnih izvora“ (HEP Opskrba, Naši kupci).

Osnova za generiranje pozitivnih ekonomskih učinaka za kupce ZelEna, predstavlja pravo korištenja zaštićenog žiga ZelEn u promocijske i marketinške svrhe za vrijeme trajanja ugovora o proizvodu ZelEn. Žig je zaštićen u Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo i Međunarodnom registru žigova koji vodi Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo (WIPO) (HEP Opskrba, Što je ZelEn?). Marketinški potencijal korištenja zaštićenog žiga ilustrira iskustvo tvrtke Valamar za koju je „certifikat zelene energije dio šire održive priče koju nude svojim gostima. Gosti Valamara su osviješteni i žele znati da je njihov utjecaj na okoliš što manji te nagrađuju takvu politiku“ (Matešić, 2016: 20-21). Ista tvrtka izvještava i o okolišnim učincima ostvarenima zahvaljujući kupovini zelene energije od HEP Opskrbe te iznosi podatak da je „nabavkom električne energije iz obnovljivih izvora i drugim mjerama na području upravljanja energijom u 2016. godini smanjila emisiju stakleničkih plinova za više od 70% na godišnjoj razini“ (HEP Opskrba, Naši kupci).

3.5. Uštede i udobniji boravak u ustanovama javnog sektora

Do sada je šest ustanova javnog sektora uključeno u projekt ZelEn. U prvom je ciklusu odabran jedan korisnik, a u drugom koji je u tijeku, pet korisnika doniranih projekata.

Krajem 2016. godine, u riječkoj podružnici Dječjeg doma Ivane Brlić Mažuranić iz Lovrana, HEP ESCO je proveo sveobuhvatne mjere energetske učinkovitosti. One će mu omogućiti sigurnost opskrbe toplinskom energijom, bolji nadzor troškova i upravljanje potrošnjom prirodnog plina, uz značajno povećanje udobnosti korisnicima te ostvarenje energetskih ušteda. Mjere energetske učinkovitosti uključile su izvedbu instalacije plinskog priključka te rekonstrukcije sustava grijanja, ugradnju solarnih kolektora za potrebe zagrijavanja tople vode te zamjenu postojeće stolarije novom PVC stolarijom. Uštede koje će se ostvariti zamjenom stolarije procjenjuje se na 38 posto ukupne potrošnje prirodnog plina na godišnjoj razini. Ugradnjom solarnih kolektora te korištenjem sunčeve energije za zagrijavanje tople vode, moguće je ostvariti uštede od 35 posto potrošnje prirodnog plina (Lovrinčević, 2017:29).

Drugim ciklusom obuhvaćeno je pet ustanova izabranih na temelju evaluacije prijava zaprimljenih po javnom pozivu. Na temelju ugovora, potpisanih u lipnju 2016. HEP će na objektu područnog vrtića Dječjeg vrtića Dugo Selo u Lukarišću provesti energetsku obnovu vanjske ovojnice zgrade, izolaciju stropa prema negrijanom tavanu te

će zamijeniti dio vanjske stolarije. U Osnovnoj školi Frana Krsta Frankopana u Osijeku predviđena je ugradnja automatske regulacije za vremensko i temperaturno upravljanje sustavom grijanja u dvjema toplinskim podstanicama za tri međusobno povezane zgrade. Projekt energetske učinkovitosti u Dječjem vrtiću Sveti Ante u Prugovu pored Klisa uključuje zamjenu unutarnje rasvjete energetski učinkovitijom LED rasvjetom. Na objektu Katoličke osnovne škole i Katoličke gimnazije s pravom javnosti iz Požege obavit će se ugradnja toplinskih solarnih kolektora za pripremu potrošne tople vode te zamjena postojećeg plinskog bojlera novim kondenzacijskim bojlerom za dogrijavanje potrošne tople vode. Projekt energetske učinkovitosti na zgradi dječjeg vrtića Salona u Solinu uključuje izvedbu energetske obnove vanjske ovojnice zgrade na lokaciji, odnosno toplinsku izolaciju pročelja i krovišta negrijanog tavana (HEP, 2017a).

Sve navedene mjere energetske učinkovitosti, uz povećanje udobnosti za korisnike i djelatnike ustanova, dovest će do značajnih ušteda u potrošnji energenata te time smanjenja režijskih troškova, a ujedno i ugljičnog otiska tih ustanova. Podaci o uštedama će se mjeriti te će se provesti evaluacija provedenih projekata.

Osim opisanih, možemo govoriti i o sljedećim učincima: povećanje svjesnosti osoblja i korisnika o klimatskim promjenama, edukacija o načinima borbe protiv klimatskih promjena (smanjenje emisija stakleničkih plinova povećanjem energetske učinkovitosti i udjela OIE) te edukacija tehničkog osoblja u ustanovama o mjerama energetske učinkovitosti i sustavnom gospodarenju energijom.

4. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU ZELENA NA CILJEVE ODRŽIVOG RAZVOJA

4.1. Ciljevi održivog razvoja

Nakon iznesene argumentacije o proizvodu ZelEn kao DOP projektu, u ovom se dijelu rada razmatra u kojoj mjeri projekt ZelEn doprinosi ispunjenju Ciljeva održivog razvoja.

Dana 1. siječnja 2016. na snagu je stupilo 17 ciljeva održivog razvoja kao dio Programa održivog razvoja do 2030. godine kojeg su svjetski čelnici usvojili na summitu UN-a u rujnu 2015. Na temelju tih Ciljeva, sve se države obvezuju pojačati napore za okončanje svih oblika siromaštva, borbu protiv nejednakosti i sprečavanje klimatskih promjena. Ciljevi održivog razvoja temelje se na uspjehu Milenijskih razvojnih ciljeva i imaju za cilj nastaviti s daljnjim ukidanjem svih oblika siromaštva. „Novi su ciljevi jedinstveni u tome što na djelovanje pozivaju sve države, od siromašnih do bogatih, kako bi promicale napredak i očuvanje planeta. Oni prepoznaju da okončanje siromaštva mora ići usporedno sa strategijama koje omogućavaju gospodarski rast i rješavaju niz društvenih potreba uključujući obrazovanje, zdravlje, socijalnu zaštitu i mogućnosti zapošljavanja, uzimajući u obzir klimatske promjene i zaštitu okoliša“ (United Nations, 2016.).

Poticaj za provedbu analize projekta ZelEn u odnosu na COR u ovom radu, objava je Menadžerskog vodiča za Globalne ciljeve održivog razvoja, u kojem Povjerenstvo za poslovanje i održivi razvoj poručuje da se od gospodarstva „ne očekuje da samo ispuni Ciljeve održivog razvoja, ali se ovaj Program ne može realizirati bez značajnog angažmana od strane gospodarstva. Privatni sektor ima ključnu ulogu kao izvor financiranja, pokretač inovacija i tehnološkog razvoja, te kao ključni motor gospodarskog rasta i zapošljavanja“ (WBCSD i HRPSOR, 2017:10).

4.2. Provedba istraživanja, rezultati

U svrhu analize doprinosa projekta ZelEn ispunjenju Ciljeva održivog razvoja, provedeno je istraživanje u koje su uključeni članovi Odbora za kontrolu namjenskog korištenja sredstava iz fonda ZelEn. Odbor ima sedam članova, od kojih šest predstavljaju društva HEP grupe, uključena u projekt (HEP d.d., HEP Opskrba i HEP ESCO) a sedmi je predstavnik kupaca ZelEna[2]. Istraživanje je provedeno pomoću upitnika u kojem su ispitanici ocjenjivali doprinos ZelEna ostvarenju svakog pojedinog Cilja održivog razvoja, i to u rasponu ocjene od 1 do 10. Pri tome, ocjena 1 ima značenje: uopće ne doprinosi / nema utjecaja / nije relevantno za ostvarenje Cilja, a ocjena 10: snažno doprinosi / ima jako velik utjecaj / najizravnije je u funkciji ostvarenja Cilja. U otvorenom dijelu upitnika, ispitanici su komentirali upisane ocjene, odnosno davali su opis (obrazloženje, pojašnjenje) ocjene.

Rezultati ankete prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Ocjene utjecaja projekta ZelEn na ciljeve održivog razvoja

Ciljevi održivog razvoja	**Prosječna ocjena**
1. Svijet bez siromaštva	2,8
2. Svijet bez gladi	1,3
3. Zdravlje i blagostanje	5,8
4. Kvalitetno obrazovanje	2,7
5. Rodna ravnopravnost	1,0
6. Čista voda i sanitarni uvjeti	1,3
7. Pristupačna i čista energija	9,3
8. Dostojanstven rad i ekonomski rast	5,5
9. Industrija, inovacije, infrastruktura	6,5
10. Smanjenje nejednakosti	3,0
11. Održivi gradovi i zajednice	3,8
12. Odgovorna potrošnja i proizvodnja	8,7
13. Zaštita klime	6,2
14. Očuvanje vodenog svijeta	2,2
15. Očuvanje života na Zemlji	2,8
16. Mir, pravda i snažne institucije	4,2
17. Partnerstvom do ciljeva	5,6

2 U trenutku provedbe istraživanja, u srpnju 2017., predstavniku kupaca je prestalo članstvo u Odboru, a još nije bila imenovana zamjena tako da predstavnik kupaca nije sudjelovao u istraživanju. Autor rada je kao član Odbora sudjelovao u istraživanju, ali bez davanja komentara.

Grupiramo li za potrebe analize rezultata, prosječne ocjene u tri razreda u jednakim rasponima prosječnih ocjena, dobivamo tri različito velike grupe ocjena.

U rasponu prosječnih ocjena od 1 do 3,9, što znači da ispitanici smatraju da ZelEn malo doprinosi ili uopće ne doprinosi Ciljevima održivog razvoja (nema utjecaja ili ima malo utjecaja; odnosno da nije relevantan za ostvarenje cilja) nalazi se više od polovine ciljeva, njih devet: 5 - Rodna ravnopravnost (prosječna ocjena 1,0); 2 - Svijet bez gladi (1,3); 6 - Čista voda i sanitarni uvjeti (1,3); 14 - Očuvanje vodenog svijeta (2,2); 4 -Kvalitetno obrazovanje (2,7); 1 - Svijet bez siromaštva (2,8); 15 - Očuvanje života na Zemlji (2,8); 10 - Smanjenje nejednakosti (3,0) i 11 - Održivi gradovi i zajednice (3,8).

U rasponu prosječnih ocjena od 4 do 6,9, što znači da ispitanici smatraju da ZelEn osrednje (donekle, umjereno) doprinosi Ciljevima održivog razvoja (ima utjecaja; relevantan je za ostvarenje cilja) nalazi se sljedećih šest ciljeva: 16 - Mir, pravda i snažne institucije (prosječna ocjena 4,2); 8 - Dostojanstven rad i ekonomski rast (5,5); 17 - Partnerstvom do ciljeva (5,6); 3 - Zdravlje i blagostanje (5,8); 13 - Zaštita klime (6,2) te 9 - Industrija, inovacije, infrastruktura (6,5).

U rasponu prosječnih ocjena od 7 do 10, što znači da ispitanici smatraju da ZelEn snažno doprinosi ostvarenju Cilja, odnosno da ima (jako) velik utjecaj na ostvarenje Cilja (izravno je u funkciji ostvarenja Cilja) samo su dva Cilja: 12 - Odgovorna potrošnja i proizvodnja (8,7) i 7. Pristupačna i čista energija 9,3.

4.1.1. Najviše ocijenjeni utjecaji na Ciljeve s energetskim aspektom

Očekivano, s obzirom da se HEP grupa primarno bavi proizvodnjom i opskrbom kupaca energijom, ispitanici projekt ZelEn najizravnije povezuju s odgovornom potrošnjom i proizvodnjom te pristupačnom i čistom energijom. To obrazlažu komentarima poput: „pridonosi provedbi mjera energetske učinkovitosti i OIE u javnom sektoru“, „poduzeti radovi su u velikoj mjeri smanjili potrošnju energije osiguravajući uštede i održivi oblik potrošnje“, „promovira održivo upravljanje resursima i energetsku učinkovitost“.

4.1.2. Prepoznat dijaloško-suradnički i inovativni karakter projekta

Donekle iznenađuju relativno niske prosječne ocjene za Ciljeve „Partnerstvom do ciljeva“ i „Zaštita klime“, pogotovo u kontekstu argumentacije o održivom i DOP karakteru projekta ZelEn iznesene u prethodnim poglavljima. Dio ispitanika je prepoznao dijaloško-suradnički karakter projekta, opisujući projekt na sljedeći način: „Upravo se radi o globalnom trendu kojeg smo prepoznali i priključili se u realizaciji. ZelEn jasno simbolizira smjer u kojem se kreće suvremena energetika i poslovanje energetskih tvrtki, prije svega kroz doprinos ostvarenju energetsko-klimatske politike i Globalnih ciljeva održivog razvoja, ponudu novih, inovativnih proizvoda i usluga, aktivan dvosmjerni odnos isporučitelja i kupaca energije te suradnju sa svim dionicima na tržištu.“ Jedan ispitanik konkretno ukazuje na „partnerstvo gospodarstva i javnog sektora na korištenju održivih izvora na nacionalnoj razini“. Kod Cilja zaštite klime prosječna je ocjena relativno niska unatoč jasno argumentiranim komentarima poput: „u sklopu ESCO mjera postižu se uštede u energiji te zamjena energenata koji su štetni za okoliš s onima koji

to nisu“; „korištenjem energije dobivene iz obnovljivih izvora dajemo doprinos smanjenju emisije CO_2 i očuvanju okoliša“; „podizanje svijesti o održivim izvorima energije i klimatskim promjenama“. Odgovor se vjerojatno krije u sljedećem komentaru: „Uštedama u potrošnji energije smanjuje se emisija CO_2, no kako se radi o malim projektima, doprinos je malen.“ Čini se da dio ispitanika, unatoč razumijevanju da projekt doprinosi borbi protiv klimatskih promjena, zbog nominalno malih ostvarenih smanjenja emisija stakleničkih plinova, ne smatra doprinos projekta dovoljno značajnim.

Visoku ocjenu u ovoj grupi ima utjecaj ZelEna na Cilj „Industrija, inovacije, infrastruktura“, jer prema mišljenju ispitanika „potiče primjenu naprednih tehnologija u javnom sektoru (npr. solarni kolektori za potrošnu toplu vodu ili ugradnju sustava automatizacije i regulacije sustava grijanja i pripreme potrošne tople vode)“. U obrazloženjima ocjene utjecaja na zdravlje i blagostanje, pretežno se ističu dobrobiti od provedenih projekata za korisnike ustanova („bolji uvjeti u prostorima u kojima borave djeca, bolesni i stari, koji se odnose na toplinski ugođaj, kvalitetu zraka uklanjanjem vlage iz prostora izolacijom zidova te bolju osvijetljenost prostora ugradnjom energetski učinkovite rasvjete“), ali jedan ispitanik percipira i posredni, globalno pozitivni utjecaj na zdravlje, jer „korištenjem energije dobivene iz obnovljivih izvora dajemo doprinos očuvanju okoliša što utječe na smanjenje oboljenja uzrokovanih zagađenjem zraka“. U ovoj grupi Ciljeva, a u vezi s Ciljem „Mir, pravda i snažne institucije“ vrijedi još prenijeti zapažanje jednog ispitanika koji je, ističući jednaku „dostupnost sudjelovanja u projektima, svima prema zadanim kriterijima“, ukazao na transparentnost postupka odabira projekata. Zanimljivo je također viđenje utjecaja na Cilj „Dostojanstveni rad i ekonomski rast“, izraženo u komentarima: „uz konkurentne energente, i gospodarstvo postaje konkurentnije“ te „lokalni izvođači izvode radove“, što ukazuje na održivo upravljanje dobavljačkim lancem.

4.1.3. Ispitanici ukazali na slabije percipirane aspekte projekta

U skupini Ciljeva kod kojih je percipiran nikakav ili mali utjecaj, ZelEn je najvišu, ali možda neprimjereno nisku ocjenu, dobio za Cilj „Održivi gradovi i zajednice“, unatoč jednom od preciznih obrazloženja prema kojem održive i energetski učinkovite javne zgrade utječu na ukupnu sliku grada ili naselja. Viša ocjena mogla se očekivati i za Cilj „Kvalitetno obrazovanje“, s obzirom na to da su odgojno-obrazovne ustanove među korisnicima donacijskih projekata, što je zapazio jedan ispitanik ustvrdivši da se „ostavlja mogućnost ustanovama prenamijeniti novac na način da mogu više uložiti u druge aspekte poput obrazovanja“.

Bez obzira na nisku prosječnu ocjenu utjecaja ZelEna na većinu Ciljeva, pojedini prikupljeni komentari predstavljaju dragocjenu podlogu za daljnji razvoj ovog i drugih sličnih projekata, jer ukazuju na neke manje percipirane aspekte projekta ZelEn. Tako se, primjerice, u komentaru uz Cilj „Svijet bez siromaštva“ konstatira da projekt „zasigurno neće iskorijeniti siromaštvo, ali ima snažan utjecaj na kupce i druge dionike potičući ih na slične projekte. Projekt se prvenstveno reflektira na energetsko siromaštvo. Ljudi koji su siromašni često troše više električne energije i neracionalnije od prosjeka.“.

Posredni je utjecaj ZelEna zapažen i kod Cilja „Svijet bez gladi“, jer predstavlja „doprinos smanjenju stakleničkih plinova kao glavnog uzročnika klimatskih promjena, a koje povećavaju pritisak na resurse o kojima ovisimo“. Činjenica da su neki od korisnika donacijskih sredstava ustanove na područjima slabije razvijenih jedinica lokalne samouprave, potaknula je jednog ispitanika da ocjenu Cilja „Smanjenje nejednakosti“ obrazloži tako da ZelEn „utječe na povećanje uvjeta boravka u zgradama javnog sektora za što bez dodatne pomoći kroz ovakve projekte ili EU sredstava nema mogućnosti financiranja iz državnog ili lokalnog proračuna“. Na kraju, u kontekstu Cilja „Očuvanje života na Zemlji“, ispitanik je naveo da „u sklopu projekta ZelEn, HEP Opskrba, zajedno sa sadašnjim i budućim kupcima proizvoda ZelEn, provodi akciju Sto zelenih stabala. U planu je urediti okoliš i posaditi po sto stabala oko svih 26 HEP-ovih hidroelektrana. Ovom inicijativom, HEP Opskrba želi doprinijeti programu UN-a pokrenutom 2010. godine pod nazivom Milijarda zelenih djela - međunarodni pokret kojim štitimo planet i osiguravamo održivu budućnost.”

4.2. Zaključak istraživanja

Rezultati istraživanja ukazuju da su ispitanici angažirano, u velikoj mjeri informirano i realno ocijenili i opisali utjecaj projekta ZelEn na Ciljeve održivog razvoja. Pritom dobivena niža prosječna ocjena često ne odražava opisan utjecaj na pojedini Cilj, što se može objasniti time da ispitanici većinom polaze od činjenice da je na globalnoj razini riječ o malom projektu s kvantitativno gledano, ograničenim učincima. Pozitivno je što ispitanici (svi iz HEP grupe) nisu podlegli iskušenju da, radi mogućih promocijskih učinaka, redom visoko ocijene utjecaj ZelEna. Može se pretpostaviti da je ispunjavanje upitnika, odnosno sudjelovanje u istraživanju, ispitanike potaklo na dublje upoznavanje s Ciljevima održivog razvoja te u budućnosti na uključivanje Ciljeva u procesima donošenja strategija, planova te razvoja projekata, proizvoda i usluga. U budućnosti, poželjno nakon što se završi barem još jedan ciklus dodjele i izvedbe donacijskih projekata, bilo bi korisno u slično istraživanje uključiti kupce ZelEna i korisnike projekata te usporediti dobivene rezultate.

5. ZAKLJUČAK RADA I PEPORUKE

Proizvod HEP Opskrbe, ZelEn, električna energija zajamčeno proizvedena iz obnovljivih izvora, prema brojnosti i načinu uključivanja dionika, prema ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima te usklađenosti s politikama i strateškim odrednicama organizacije, predstavlja pokazno vrijedan primjer društveno odgovornog projekta. Provedeno istraživanje je pokazalo da ZelEn doprinosi ostvarenju Ciljeva održivog razvoja, pri čemu su obrazloženja ocjena ukazala na to da ocjena projekta s obzirom na COR može imati dragocjenu ulogu u internoj analizi i propitivanju projekata, bilo realiziranih, u tijeku ili planiranih. To može biti poticaj i drugim organizacijama da Ciljeve održivog razvoja uzmu u obzir u fazi postavljanja i razvoja projekata. Premda je riječ o globalnoj inicijativi i obvezama koje su preuzele države potpisnice, važno je edukacijom poslovnog sektora razvijati stav da svaka, i najmanja poslovna aktivnost, pa i na ograničenoj lokalnoj razini, može doprinijeti ostvarenju Ciljeva.

REFERENCE

Crnjak, S. (2017.) „Hidroelektrane Orlovac i Dubrava – povlašteni proizvođači električne energije“, HEP Vjesnik br. 2/2017, str.19

European Environmental Agency (2016.). Overview of electricity production and use in Europe. Dostupno na: https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/overview-of-the-electricity-production-2/assessment

European Commission (2016.) Putting energy efficiency first: consuming better, getting cleaner. Dostupno na: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-16-3986_en.htm

GRI (Global Reporting Initiative). About Sustainability Reporting. Dostupno na: https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx

GRI (Global Reporting Initiative). GRI and the Global Sustainable Development Goals. Dostupno na: https://www.globalreporting.org/information/SDGs/Pages/SDGs.aspx

HEP (2016.) Izvješće o održivosti 2015. Zagreb: Hrvatska elektroprivreda.

HEP (2017.) Godišnje izvješće 2016. Zagreb: Hrvatska elektroprivreda.

HEP (2017.a) Kupci ZelEn-a i HEP daruju projekte energetske učinkovitosti vrtićima i školama. [Priopćenje za medije, 6. lipnja 2017.] Dostupno na: http://www.hep.hr/za-medije/priopcenja/1407

HEP Opskrba (2017.) Izvori energije. Dostupno na: http://www.hep.hr/opskrba/trziste-elektricne-energije/trziste/izvori-energije/1385

HEP Opskrba. Kolika je cijena ZelEna? Dostupno na: http://zelen.hep.hr/zelena-energija.aspx

HEP Opskrba. Naši kupci. Dostupno na: http://zelen.hep.hr/nasikupci.aspx

HEP Opskrba. Što je ZelEn? Dostupno na: http://zelen.hep.hr/zelena-energija.aspx

HEP Opskrba i HEP d.d. (2016.) „Javni poziv za dodjelu sredstava na ime naknade za proizvod ZelEn za 2016. godinu“. Jutarnji list, 28. studenoga 2016.

HROTE (2016.) Godišnji izvještaj o sustavu jamstva podrijetla u Republici Hrvatskoj za 2016. godinu. Dostupno na: http://files.hrote.hr/files/PDF/RJP/GI_2016_HROTE_Sustav_jamstva_podrijetla_verzija_za_Web.pdf

HROTE (2017.) Registar jamstava podrijetla: stanje u registru za period 1.1.2017.-1.4.2017. Dostupno na: http://files.hrote.hr/files/PDF/RJP/Izvjestaj_o_Registru_jamstava_podrijetla_u_svrhu_informiranja_javnosti_01_04_2017_HR.pdf

Lovrinčević, A. (2017.): „Realiziran prvi projekt iz Fonda ZelEn“, HEP Vjesnik br. 293/333 siječanj-veljača 2017., str. 29.

Matešić, M. (2016.) „Trgovanje zelenom energijom kao mehanizam poticanja izgrad-

nje OIE“, Gospodarstvo i održivost, HRPSOR, ožujak 2016., str.20-21.

United Nations (2016). The Sustainable Development Agenda. Dostupno na: http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda

Uredba o uspostavi sustava jamstva podrijetla električne energije (2013.) Narodne novine br. 84, 3. srpnja 2017.

WBCSD i HRPSOR (2017.) Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja. Dostupno na: http://hrpsor.hr//admin/js/tinymce/plugins/filemanager/uploads/SDG/COR_web.pdf

Zakon o potvrđivanju Pariškog sporazuma (2017.) Narodne novine, br. 3, 12. travnja 2017.

Zmijarević, Z. (2016.) „Metodologija utvrđivanja podrijetla električne energije“ [powerpoint prezentacija]. Dostupno na: http://hrpsor.hr//admin/js/tinymce/plugins/filemanager/uploads/Radionice_Sastanci/2016.03.24%20-%20HR%20PSOR%20-%20Podrijetlo%20EE-%20ZZ_web.pdf

UTJECAJ PROVEDBE PROPISA

IMPACT OF IMPLEMENTATION OF THE REGULATION

Dubravka Bačun

Udruga stručnjaka za održivi razvoj, Prilaz Gjure Deželića 30, Zagreb, udruga@usor.hr

SAŽETAK

Provedba bilo kojeg propisa koji uređuje bilo koje područje ima određeni utjecaj/određene učinke (posljedice, rezultate djelovanja/rada), bilo neposredno bilo posredno, kako na gospodarske subjekte tako i na ostale dionike. Ti utjecaji mogu biti, na primjer: financijski, tehnološki, organizacijski itd., a učinci/rezultati mogu biti, na primjer: povećanje troškova zbog dodatnih ispitivanja ili uvođenja novih naknada, dodatna izobrazba, nabava nove opreme, dostava novih podataka itd. Procijeniti utjecaj nekog propisa na gospodarski subjekt odnosno bilo kojeg dionika nekog procesa, posebno dok je propis u pripremi, je složen i zahtjevan postupak. U pravilu, mnoge nedorečenosti i neusklađenosti otkrivaju se tek u provedbi i onda se može čuti da je propis kvalitetan ili nije kvalitetan. Kada je propis donesen za njegovu promjenu potrebno je više vremena i složeniji je postupak nego kada je propis u pripremi.

U ovom radu, težište je na propisima iz području okoliša, a primjeri su uglavnom iz gospodarstva.

Temeljem analize propisa za navedeno područje i višegodišnjeg iskustva u provedbi propisa, u ovom su radu obrađeni primjeri i sakupljeni prijedlozi čija provedba može poslužiti za poboljšanja kvalitete propisa.

Ključne riječi: okoliš, propis, kvaliteta propisa, procjena utjecaja

ABSTRACT

Implementation of any regulation that regulates any area, has a certain influence/certain effect (consequences, results of action/work), whether directly or indirectly, both on economic subjects and on other stakeholders. These influences can be, for example: financial, technological, organizational, etc., and the effects may be, for example: increased costs due to additional testing or introduction of new fees, additional training, purchase of new equipment, delivery of new data, etc. Assessing the impact of a regulation on an economic entity or any other party of some process, especially while the regulation is under preparation, is a complex and demanding procedure. As a rule, many understatements and incompatibilities are revealed only in the implementation and then it can be heard that the regulation is of good quality or not. When the law

is passed, it takes more time for its change and procedure is more complicated than when the regulation is under preparation.

In this paper, the focus is on regulations in the environmental field, and the examples are mostly business related.

Based on the analysis of the regulations for mentioned area and many years of experience in the implementation of regulations, examples are processed in this paper and proposals are collected whose implementation can serve for improvement of the quality of the regulations.

Key words: environment, regulation, quality of regulation, impact assessment

1. UVOD

Propis, ključni pojam u naslovu rada odnosi se na pravne propise (zakon, pravilnik, uredba, odluka itd.). Jednostavno objašnjenje pojma pravnog propisa[1] glasi: „Pravni propisi su propisi koje određuje država putem svojih institucija i kojima se reguliraju određene aktivnosti, npr. nastajanje i djelovanje trgovačkih društava." Posljedica reguliranja/uređivanja određenih aktivnosti, na primjer: ishođenje okolišne dozvole, ishođenje dozvole za gospodarenje otpadom itd., je čitav niz aktivnosti koje moraju biti prethodno provedene, a da bi se postigao željeni rezultat – dozvola. U biti, prema propisu se mora odnositi kao prema proizvodu jer prolazi iste korake kao i svaki proizvod, što znači: dizajn/osmišljavanje jer država putem institucija želi nešto urediti, osmišljava propis koji, kao proizvod biva izrađen/proizveden/usvojen, slijedi njegova provedba/primjena, izmjene i dopune ako je potrebno, te povlačenje odnosno prestanak uporabne vrijednosti. Svaka aktivnost ima određeni utjecaj/učinak na onoga tko je mora provesti.

„Učinak je objašnjen kao ono što proizlazi iz bilo koje vrste uzroka *(omnis effectus debet habere causam)*. Učinak unutar materijalnoga svijeta ostvaruje se putem principa (načela) da je svako djelovanje tako determinirano (određeno) da isti uzroci trajno proizvode iste učinke. Prestankom uzroka prestaje i posljedica, tj. učinak." [2]

Općenito, na temelju iskustva u provedbi propisa, može se zaključiti da su postojale, i još uvijek postoje, određene nedorečenosti/neusklađenosti kako u samom propisu tako i u njegovoj provedbi.

2. ZAKON O PROCJENI UČINAKA PROPISA

Kako bi se nedorečenosti/neusklađenosti utvrdile u što ranijem dijelu pripreme nekog propisa, godine 2011. donesen je Zakon o procjeni učinaka propisa (NN 90/11). Poslije više od pet godina njegove provedbe prestao je važiti i zamijenjen je Zakonom o procjeni učinaka propisa (NN 44/17). Kako bi se olakšala provedba nove verzije zakona, započela je izrada i donošenje podzakonskih akata, na primjer: Prijedlog uredbe o provedbi postupka procjene učinaka propisa.

U Zakonu o procjeni učinaka propisa, Članak 2. objašnjeno je da je postupak procjene učinaka propisa postupak pripreme i izrade nacrta prijedloga zakona kroz analizu izravnih učinaka, s ciljem odabira optimalnog zakonskog rješenja ili za poduzimanje drugih aktivnosti i mjera, te analizom izravnih učinaka nacrta prijedloga zakona utvrđuju se učinci na području gospodarstva, maloga gospodarstva, tržišta rada, socijalne skrbi i mirovinskoga sustava, zdravstva, zaštite okoliša, zaštite ljudskih prava te zaštite tržišnog natjecanja.

Opći cilj i posebni ciljevi postupka procjene učinaka propisa su razmatranje prijedloga mogućih normativnih ili drugih rješenja kojima se potiče poslovno okruženje, jača

1 http://www.definiraj.com/3386/pravni-propisi/ (preuzeto 30.09.2017.)
2 http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62931 (preuzeto 30.09.2017.)

vladavina prava i smanjuju troškovi provedbe propisa, uz istodobno osiguranje zaštite ljudskih prava i temeljnih sloboda, osobnih i političkih sloboda i prava te gospodarskih, socijalnih i kulturnih prava, te:

– osiguranje otvorenosti i transparentnosti zakonodavnog postupka uključivanjem javnosti i zainteresirane javnosti u izradu propisa
– utvrđivanje mogućih prepreka za poslovanje poduzetnika i status građana
– poticanje suradnje i međuresorne koordinacije središnjih tijela državne uprave u postupku izrade zakona.

Jedan od važnijih podzakonskih akata su Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata (NN 74/15) (dalje Pravila) koje je donio Hrvatski sabor. Od čitavog niza pravila, kao primjer je izdvojeno njih nekoliko.

2.1. Uporaba glagola

Prema Članku 47. Pravila, glagoli se u propisu koriste u pravilu u sadašnjem vremenu i u aktivnom obliku. U izradi normi, zbog uočene različite upotrebe glagola, Međunarodna organitacija za standardizaciju (ISO), uočivši da uporabi glagola ne postoji jedinstven pristup, odredila je značenje nekih glagola koje se navodi u početnom dijelu norme, na primjer HRN EN ISO 14001 za sustave upravljanja okolišem. Takav pristup preuzima i europska i hrvatska normizacija, što znači da su navedeni određeni glagoli na hrvatskom i engleskom jeziku, kao i objašnjenje značenja:

mora (shall) označuje zahtjev

treba (should) „ preporuku

smije (may) „ dopuštenje

može (can) „ mogućnost ili sposobnost

U Planu gospodarenja otpadom Republike Hrvatske za razdoblje 2017. – 2022. godine (NN 3/17) (Plan), glagol koji podrazumijeva zahtjev/obvezu, na primjer: *morati/mora/moraju* se upotrebljava oko 6 puta, glagol koji označava preporuku, trebati/treba se upotrebljava oko 35 puta, a glagol koji označava mogućnost *može* oko 30 puta. Ako bi se primijenila pravila upotrebe glagola prema normama značilo bi da Plan sadrži najmanje obveza u provedbi.

Prijedlog je da se na razini Republike Hrvatske prirede jasna pravila značenja i upotrebe glagola u izradi propisa i normi, kao i svih ostalih službenih dokumenata. Jasna pravila smanjuju mogućnost greške i nerazumijevanja, a svako nerazumijevanje za gospodarstvo može značiti produženje nekog postupka, na primjer: ishođenja neke dozvole, tumačenje i povećanje troškova.

2.2. Potreban izričaj (terminologija)

Prema Članku 40. Pravila, upotreba riječi (terminologije, izraza, pojmova i sl.) treba biti jedinstvena s već utvrđenim pravnim značenjem, što znači i to da se istodobno ne koriste sinonimi. Isto tako, u propisu svaka riječ mora biti upotrijebljena s razlogom, u protivnom propis bez opravdanog razloga postaje duži, a mogućnost pogreške se povećava.

Dio rečenice da „upotreba riječi treba biti jedinstvena s već utvrđenim pravnim značenjem“ navodi na pomisao da postoji službeni rječnik s riječima (pojmovima) koji se upotrebljavaju pri izradi propisa. Već glagol „treba biti“ ukazuje da nije tako, u propisima se upotrebljava, na primjer:

– kvaliteta i kakvoća, iako se u gospodarstvu govori da je neki propis kvalitetniji od nekog drugog ili da je neki proizvod kvalitetniji od drugog. U elaborat za procjenu vrijednosti nekretnine kao obavezan dio propisan je Dan kakvoće, a zapravo se radi o danu očevida. U ovom slučaju ni promjena kakvoće u kvalitetu ne bi pomogla u boljem razumijevanju o čemu se radi.
– razvoj i razvitak, iako se u gospodarstvu govori o razvojnim programima, mogućnostima.

Ovo su ilustrativni primjeri koji možda neće imati nikakve posljedice, osim ponekad nepotrebne rasprave u javnosti. Za gospodarstvo je puno važnije odrediti značenje riječi koje mogu imati značajniji utjecaj, na primjer kod procjene utjecaja na okoliš javnost postavlja pitanje *nultog stanja* na lokaciji. Rasprave počinju s pitanjem koje je to stanje za javnost, a koje za pravni subjekt. Nulto stanje može biti ono stanje kada na određenoj lokaciji nije bilo ničega ili se radi o zatečenom stanju u trenutku kada je neki investitor odlučio izgraditi/preuzeti poslovno/proizvodne objekte ili neko stanje između. Investitori koji su zainteresirani za neki prostor mogu očekivati raspravu radi li se o neizgrađenom ili neuređenom zemljištu itd.

Prijedlog je da se u dogovoru s Hrvatskim zavodom za norme standardizira značenje i upotreba riječi, priredi rječnik čija će upotreba biti obvezna kod izrade propisa i normi s riječima i njihovom značenjem ili značenjima. Jasna pravila smanjuju mogućnost greške i nerazumijevanja, a svako nerazumijevanje za gospodarstvo može značiti produženje nekog postupka i povećanje troškova.

2.3. Navođenje

Prema Članku 43. Pravila, nije prihvatljivo upućivati na odredbu koja i sama upućuje na drugu odredbu.

U propisima se i za navođenje može naći zanimljivih primjera:

a. Temeljno izvješće

Temeljno izvješće, kao dokument, navodi se u Zakonu o zaštiti okoliša, a detaljnije razrađuje u Uredbi o okolišnoj dozvoli (NN 8/14) (dalje Uredba). Između ostalog, u

Članku 38. ove Uredbe propisano je da se pri izradi Temeljnog izvješća primjenjuju smjernice koje donosi Europska komisija, a objavljuje Ministarstvo na svojim internetskim stranicama. Ovakav izričaj bi gospodarstvo shvatilo kao obvezu, međutim odmah u nastavku u sljedećem stavku piše da su Smjernice upute Ministarstva i nemaju karakter propisa. Spomenute smjernice nije jednostavno pronaći na stranicama Ministarstva zaštite okoliša i energetike (MZOE), jednostavnije ih je pronaći upisivanjem ključnih riječi na engleskom jeziku „eu baseline report" u pretraživač kako bi se dobio dokument Smjernice Europske komisije koje se odnose na temeljna izvješća u skladu s člankom 22. stavkom 2. Direktive 2010/75/EU o industrijskim emisijama, (2014/C 136/03). Smjernice imaju 18 stranica i vrlo su zahtjevan dokument. Gospodarski subjekt koji je obvezan prirediti temeljno izvješće i koji bi ga priredio na temelju hrvatskih propisa imao bi problema na javnoj raspravi i zato je preporuka da se pridržava europskog dokumenta kako bi se smanjila mogućnost produljenja postupka zbog prigovora na sadržaj temeljnog izvješća. Ispunjavanje zahtjeva Smjernica je skupo jer su potrebna uzorkovanja i analize tla, površinske i podzemne vode.

b. Ukidanje statusa otpada

Zanimljiv je primjer navođenja u Pravilniku o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada (NN 117/14). U Članku 6. propisani su posebni kriteriji za ukidanje statusa otpada. Jedan od kriterija je da osoba koja obavlja postupak oporabe mora koristiti sustav upravljanja u skladu sa stavkom 2. ovoga članka. (Napomena uobičajeno je da netko ima uveden sustav upravljanja prema normi ili propisu, a ne da ga koristi). Dalje, sukladnost sustava upravljanja dokazuje se potvrdom koju je izdala osoba akreditirana za ocjenu sukladnosti sukladno Uredbi Komisije (EU) br. 765/2008 od 9. srpnja 2008. godine kojom se utvrđuju zahtjevi za akreditaciju i nadzor nad tržištem koji se odnose na stavljanje na tržište proizvoda te kojom se povlači Uredba (EEZ) br. 339/93 (SL L 218, 13. 8. 2008.) ili osoba koja je sukladno posebnom propisu koji uređuje zaštitu okoliša ovlaštena za obavljanje stručnih poslova za potrebe sustava upravljanja okolišem i neovisno ocjenjivanje. Uvidom u navedenu Uredbu (EZ) br. 765/2008 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 9. srpnja 2008. o utvrđivanju zahtjeva za akreditaciju i za nadzor tržišta u odnosu na stavljanje proizvoda na tržište i o stavljanju izvan snage Uredbe (EEZ) br. 339/93, jasno je da se Uredba odnosi na dodjelu oznake CE. U preambuli Uredbe piše:

(37) Oznaka CE, koja označuje sukladnost proizvoda, vidljiva je posljedica cijeloga postupka koji obuhvaća ocjenjivanje sukladnosti u širem smislu. U ovoj se Uredbi trebaju utvrditi opća načela koja uređuju stavljanje oznake CE, tako da budu neposredno primjenjiva i da se pojednostavni buduće zakonodavstvo.

(38) Oznaka CE treba biti jedina oznaka sukladnosti koja pokazuje da je proizvod sukladan s usklađenim zakonodavstvom Zajednice. Međutim, mogu se koristiti i druge oznake pod uvjetom da pridonose poboljšanju zaštite potrošača, a nisu obuhvaćene usklađenim zakonodavstvom Zajednice.

Sažeto, oznaka CE jamči da je proizvod koji nosi tu oznaku proizveden sukladno europskim propisima za tu skupinu proizvoda. Povezanost ove Uredbe s područjem otpada

može se uspostaviti tek ako se pročitaju europski propisi koji sadrže kriterije za ukidanje statusa otpada za željezni, čelični i aluminijski otpad, stakleni krš te otpad bakra[3].

Već ova dva primjera ukazuju na činjenicu da nije problem samo navođenje propisa, odnosno upućivanje jednog propisa na drugi, posebno ako se radi o nekom europskom propisu, a u njemu na neke sljedeće europske propise. Problem je predstavnicima gospodarstva utvrditi međusobnu (ne)povezanost tih propisa i kako provoditi propisane zahtjeve.

c. Podaci

Prema informacijama Ureda za zakonodavstvo procjena učinaka[4] propisa je **alat za donošenje odluka**, kojim se analiziraju očekivani učinci predloženih načina rješavanja problema uz aktivnu komunikaciju rezultata donositeljima odluka. Stoga je procjena učinaka propisa prije svega **podloga za donošenje informiranih odluka**. Kao podloga za informiranu odluku važni su podaci, objektivne i mjerljive činjenice koje izdvojene (same za sebe) pokazuju ono što jest ili je bilo. Podaci dobivaju značenje u određenom kontekstu, kada postaju informacija s određenim značenjem. Podaci su temelj za informaciju, a ona podloga za informirano odlučivanje i zato podaci moraju biti točni, pouzdani, istiniti, mjerljivi jer se može upravljati onim što možemo mjeriti. Obzirom na važnost teme gospodarenja otpadom kao ilustrativan primjer za podatke odabran je broj odlagališta i to samo u tri dokumenta.

Tablica 1. Primjer različitih podataka o odlagalištima prema različitim izvorima

Godina	Broj odlagališta
2012.	Prema publikaciji Komunalni otpad i odlagališta otpada, AZO 2012. godina, Tablica 5. popisano je ukupno 301 odlagalište (aktivno, zatvoreno, zatvoreno i otpad izmješten). Nije istaknuto niti jedno odlagalište proizvodnog otpada. Prema Tablici 6. komunalni otpad je u 2010. godini odlagan na 146 odlagališta. Napomena: Na temelju ovih podataka može se zaključiti da je u 2012. godini bilo: 146 (aktivnih odlagališta) + 145 (zatvorenih odlagališta) = 301 ukupno
2017.	Kalambura S., Voća N., Hrvatsko nacionalno blago, Prirodna bogatstva, str.31 „Komunalni otpad odlaže se na 185 odlagališta bez prethodne obrade."

3 http://ec.europa.eu/environment/waste/framework/end_of_waste.htm. (preuzeto 30.09.2017.)
4 https://zakonodavstvo.gov.hr/procjena-ucinaka-propisa/215 (preuzeto 30.09.2017.)

2017.	Plan gospodarenja otpadom Republike Hrvatske za razdoblje 2017. – 2022. godine, Točka 1.2.1.6. Prema podacima HAOP-a, tijekom 2015. godine otpad se odlagao na 148 odlagališta otpada. Na 135 odlagališta odlagao se komunalni otpad, dok se na 13 lokacija odlagao isključivo proizvodni otpad. Do kraja 2015. godine zatvoreno je 174 odlagališta, a sa 83 lokacije na kojoj su se nekoć nalazila odlagališta otpad je izmješten. Od 2008. do kraja 2015. godine povećao se broj saniranih odlagališta otpada sa 63 na 171, a u pripremi ili u tijeku je sanacija na 134 lokacije. U istoj točki Tablica 7. navedeno je da je krajem 2015. godine bilo aktivno 141 odlagalište, a na 131 je odlagan otpad. Napomena: Ako je 2012. godina bila bazna za utvrđivanje registra odlagališta, utvrđene promjene tijekom vremena moraju bit objašnjene, mora biti uspostavljena jasna poveznica među podacima s objašnjenjem zašto je došlo do promjena. Ako je do kraja 2012. godine otpad odlagan na 146 odlagališta, zašto je nakon tri godine (2015.) broj odlagališta na koja je odlagan komunalni otpad 148. ili Ako je do kraja 2015. godine sanirano 171 odlagalište, a u pripremi je ili u tijeku 134 lokacije, znači li to da postoji 305 (171+134) odlagališta koja su sanirana ili će biti sanirana itd.

Primjer broja odlagališta ukazuje na činjenicu da ne postoji konzistentnost u podacima unutar istog dokumenta (Plana gospodarenja otpadom), kao ni između različitih dokumenata. Osim nekonzistentnosti jasna je činjenica da u postojećem informacijskom sustavu nisu jasni matični i strukturni podaci, kao ni odgovornost za određeni podatak te njegovo održavanje. Baza podataka o odlagalištima mora biti javno dostupna, makar dio podataka. Zašto su podaci važni? U Planu gospodarenja otpadom Republike Hrvatske za razdoblje 2017.-2022. godine, Tablica 29., predviđena su financijska sredstva za provedbu plana mjera M 4.2, Sanacija odlagališta neopasnog otpada, planirano je 975.000.000 kuna. Pitanje je koliko je odlagališta potrebno sanirati? Koliko će ih ostati u funkciji? Hoće li se povećati naknada za odlaganje komunalnog otpada i kako će se obračunavati, prema masi ili obujmu? Prema postojećim propisima podaci o količini odloženog komunalnog otpada se istovremeno prijavljuju i prema masi (tona) i prema obujmu (m3), tako da su i podaci o količini odloženog otpada upitni zbog koeficijenta pretvorbe mase u obujam i obratno itd.

4. ZAKLJUČAK

Jedan od alata5 kojim se može utjecati na kvalitetu zakonodavstva je procjena učinaka propisa koja služi tijelima državne uprave odnosno stručnim nositeljima u prevenciji (sprječavanju) nedorečenih, nekvalitetnih, administrativnim preprekama opterećenih zakonskih propisa. Stoga je potreba za boljim, kvalitetnijim zakonodavstvom za konkurentniju Republiku Hrvatsku glavni poticaj za upotrebu procjene učinaka propisa u zakonodavnom postupku.

Kako bi se spriječilo ili barem smanjilo donošenje „nedorečenih, nekvalitetnih, administrativnim preprekama opterećenih zakonskih propisa“, mora se poboljšati procjena učinaka propisa na bilo kojeg dionika, olakšati i ubrzati promjena propisa kada se utvrdi da ima značajan financijski utjecaj, analizirati „stare“ propise i ubrzati njihovu promjenu kako ne bi stvarali administrativne prepreke uvođenju najboljih raspoloživih tehnika itd. Prirediti jasna pravila izrade propisa i provjeravati njihovu provedbu, kako bi se dobili kvalitetni propisi koji bi podržali konkurentnije gospodarstvo.

REFERENCE

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

Jedinstvena metodološko-nomotehnička pravila za izradu akata koje donosi Hrvatski sabor (NN 74/15) (Pravila)

Kalambura S., Voća N., (2017) *Hrvatsko nacionalno blago, Prirodna bogatstva, Otpad i gospodarenje otpadom u republici Hrvatskoj, str. 31.*. Zagreb: Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti

Plan gospodarenja otpadom Republike Hrvatske za razdoblje 2017.-2022. godine (NN 3/2017) (Plan)

Smjernice Europske komisije koje se odnose na temeljna izvješća u skladu s člankom 22. stavkom 2. Direktive 2010/75/EU o industrijskim emisijama, (2014/C 136/03)

Uredba (EZ) br. 765/2008 EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 9. srpnja 2008. o utvrđivanju zahtjeva za akreditaciju i za nadzor tržišta u odnosu na stavljanje proizvoda na tržište i o stavljanju izvan snage Uredbe (EEZ) br. 339/93

Uredba o okolišnoj dozvoli (NN 8/14) (Uredba)

Zakon o procjeni učinaka propisa (NN 44/17)

Zakon o zaštiti okoliša (80/13, 153/13, 78/15)

5 https://zakonodavstvo.gov.hr/procjena-ucinaka-propisa/215

PROSTORNO PLANIRANJE ODRŽIVIH STAMBENIH NASELJA NA PRIMJERU NISKOENERGETSKOG NASELJA POLJANA U IVANIĆ – GRADU

SPATIAL PLANNING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT, LOW ENERGY DISTRICT POLJANA IVANIĆ-GRAD, CASE STUDY

mr.sc. Vlatka Berlan Vlahek, mr. sc. Mahira Tanković i Valentina Kletečki

Grad Ivanić-Grad, Park hrvatskih branitelja 1, 10310 Ivanić-Grad, vlatka.berlan@ivanic-grad.hr; Međunarodno sveučilište Libertas, Kennedyev trg 6B, Zagreb, mtankovic@libertas.hr; Ivana Horčićke 36, Deanovec, Ivanić Grad vkletec93@gmail.com

SAŽETAK

U prostornom planiranju održivih naselja, planeri razmatraju inovativne pristupe za postizanje održivog razvoja, a s ciljem ostvarivanja ekonomske efikasnosti sustava i bolje kvalitete života stanovnika, uz niže troškove. Održivi razvoj gradova se može usmjeriti i prema niskougljičnom održivom razvoju gradova s naglaskom na postupnu tranziciju prema društvu s niskim emisijama stakleničkih plinova. Niskoenergetsko naselje Poljana je projekt Grada Ivanić-Grada koji koristi prostorno planiranje kao alat za postizanje ciljeva održivog razvoja s naglaskom na smanjenje emisije CO_2. Grad Ivanić-Grad regionalni je pionir u razvoju održivih energetskih rješenja kroz stvaranje povoljnih prostornih uvjeta za obiteljsko stanovanje, s naglaskom na mlade obitelji. Niskoenergetsko naselje Poljana uspješno odgovara na izazove poput: energetskog siromaštva, smanjenja broja stanovnika, manju potrošnju energenata, smanjenje emisije CO2 i poboljšanje kvalitete zraka.

Ključne riječi: Niskoenergetsko naselje, održivo stanovanje, održivi razvoj, indikatori održivog razvoja, planiranje održivih naselja, urbana agenda

ABSTRACT

In urban planning of sustainable areas, urban planners consider innovative approaches to achieving sustainable development with the aim of achieving economic efficiency and better quality of life. Sustainable development of cities can also be directed towards the low-carbon sustainable development of cities, with emphasis on the transition towards post-carbon cities. City of Ivanić-Grad has been a regional pioneer in developing sustainable energy projects. Low-energy district Poljana successfully integrates answers to challenges of energy poverty, population decline, CO_2, emission and

contributes to air quality improvement. By providing incentives to build low energy houses within Poljana area, Ivanić-Grad is contributing to its energy efficiency goals and at the same time tackling the demographic challenges.

Key words: low-energy district, eco district, sustainable development, sustainable development indicators, sustainable urban planning, urban agenda

Prostorno planiranje održivih stambenih naselja na primjeru niskoenergetskog naselja Poljana u Ivanić – Gradu

1. UVOD

Održivi razvoj se u gradovima i općinama definira u različitim strateškim dokumentima: strategijama razvoja, strategijama energetski održivog razvoja, programima sustavnog gospodarenja energijom i sl. Gradovi su zakonski obvezani na pripremu i usvajanje prostorno planske dokumentacije, u koju također ugrađuju principe održivog razvoja. Pred gradskim upravama je dodatan izazov radi međusobnog usklađivanja navedenih dokumenata.

Poseban je izazov pred prostornim planerima koji u prostorno plansku dokumentaciju gradova moraju integrirati društvene, ekonomske, ekološke, upravljačke i prostorne dimenzije održivog razvoja.

Na nivou Europske unije donose se brojne deklaracije, odluke i politike kojima podržavaju i dalje razvijaju pojam održivog razvoja te njegovu implementacija u svim državama članicama. O održivosti se vodi računa na svim nivoima prostora od globalnog, preko nacionalnog, regionalnog pa do lokalnog.

Amsterdamskim paktom, usvojenim 30. svibnja 2016. godine od strane ministara članica zaduženih za urbani razvoj, države članice su se obvezale na suradnju i jačanje gradske dimenzije u zakonodavstvu i predstavlja osnovni dokument ostvarenja „Urbane agende Europske unije“. „Kako bi ostvarila puni potencijal Europske unije i provela svoje strateške ciljeve, Urbana agenda za EU teži uključivanju urbanih vlasti u postizanje boljeg pravnog uređenja, boljeg financiranja i boljeg znanja (baza i razmjena znanja)“ [1].

U prostornom planiranju održivih naselja, planeri razmatraju inovativne pristupe, a s ciljem ostvarivanja ekonomske efikasnosti sustava uz niže troškove, a bolju kvalitetu života stanovnika. Održivi razvoj gradova, može se usmjeriti i prema niskougljičnom održivom razvoju s naglaskom na postupnu tranziciju prema društvu s niskim emisijama stakleničkih plinova.

U Hrvatskoj je Strategija prostornog razvoja temeljni državni dokument za usmjerenje razvoja, a u skladu je sa Strategijom održivog razvoja.

„Jedan od principa dobrog upravljanja gradovima jest inovativnost i otvorenost, što uključuje stalno promišljanje novih i boljih rješenja, spremnost na učenje iz iskustva drugih te spremnost na eksperimente provedbom pilot-projekata“[2].

Na primjeru Niskoenegetskog naselja Poljana u Ivanić-Gradu u nastavku teksta obrazlaže se koncept planiranja i gradnje održivog, niskougljičnog stambenog naselja u Hrvatskoj. „Energetska učinkovitost prepoznata je kao najisplativiji i najučinkovitiji način smanjenja emisije ugljikova dioksida“ [3].

NE Poljana je projekt Grada Ivanić-Grada koji koristi prostorno planiranje kao alat za postizanje ciljeva održivog razvoja s naglaskom na smanjenje emisije $CO_{2.}$

1 Hrvatski zavod za prostorni razvoj i Udruga hrvatskih urbanista (2017), Vizije gradova i prostora, međunarodne preporuke za prostorni i urbani razvoj, Zagreb, str. 88
2 Hrvatski zavod za prostorni razvoj (2016), Habitat III, Nacionalni doprinos Republike Hrvatske, Zagreb, str. 24
3 Ibidem, str. 26

Grad Ivanić-Grad regionalni je pionir u razvoju održivih energetskih rješenja kroz stvaranje povoljnih prostornih uvjeta za obiteljsko stanovanje, s naglaskom na mlade obitelji. Niskoenergetsko naselje Poljana uspješno odgovara na izazove poput: energetskog siromaštva, smanjenja broja stanovnika, manju potrošnju energenata, smanjenje emisije CO2 i poboljšanje kvalitete zraka.

2. NISKOENERGETSKO NASELJE POLJANA

2.1. NE Poljana - od ideje do realizacije

Ivanić-Grad je poznat po izvorima fosilnih goriva (nafte i prirodnog plina) te je razvoj desetljećima bio vezan uz eksploataciju nafte i plina i polako prolazi kroz proces urbane tranzicije, pretvarajući se u zelenu i energetski učinkovitu sredinu, koja koristi obnovljive izvore energije.

Ivanić-Grad je u svojim strateškim razvojnim dokumentima definirao svoju budućnost na principima održivog razvoja. Sudjelovanje na Godišnjoj skupštini međunarodnog udruženja Energy Cities 2008. godine i predstavljanje projekta „Baile Glas Eco Village“ realiziranog u Lombardstown, Mallow, County Cork u Irskoj, za gradsku upravu je bilo poticajno za donošenjem odluke o pokretanju sličnog projekta u Ivanić-Gradu.

Uvidom u Prostorni plan uređenja Ivanić-Grada i Urbanistički plan uređenja Grada Ivanić-Grada UPU-4, kao najpovoljnija lokacija za realizaciju projekta - izgradnju niskoenergetskog naselja odabrana je lokacija Poljana. **Cilj pilot projekta bio je prezentacija niskoenergetskog razvoja rubnog naselja s mogućnošću proširenja na ostale dijelove grada kombinacijom mjera energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije u obiteljskim kućama.**

Na području naselja nalaze se 53 parcele veličine od 652 do 3.848 m². Kupci građevinskih parcela, po povoljnim cijenama (100,00 kn/m²) su fizičke osobe koje planiraju gradnju niskoenergetske ili pasivne obiteljske kuće. Parcelu je moguće kupiti putem javnog natječaja, koji se kontinuirano objavljuje od 2010. godine, a osim poticajne cijene zemljišta, kupci ostvaraju popust na komunalni doprinos od 20%.

Gradnju prve niskoenergetske kuće realizirao je Ivanić-Grad u razdoblju od 2010. do 2013. godine te u njoj smjestio info centar energetske učinkovitosti. Svrha osnivanja info centra bila je pružanje informacija s ciljem podizanja svijesti javnosti, te poticanja na racionalnu upotrebu energije i korištenje obnovljivih izvora energije. Danas je u pokaznoj kući smješten dječji vrtić, a tu su aktivnost novi stanovnici u naselju ocijenili kao veliku prednost, djeca već u predškolskoj dobi uče o primijenjenim mjerama energetske učinkovitosti u svakodnevnim aktivnostima.

2.1.1. Ciljevi projekta NE Poljana

Realizacijom gradskog projekta NE Poljana želi se odgovoriti na zajedničke izazove kojima se suočavaju europski gradovi, a najvažniji su:

1. Starenje i smanjenje broja stanovnika

Provedbom projekta Grad nastoji ostvariti strateške ciljeve – zadržati mlade i educirane građane, osigurati poticajne životne uvjete i time privući nove mlade obitelji.

2. Energetsko siromaštvo

Prema zajedničkom istraživanju UNDP-a i GFK Centra za istraživanje tržišta iz 2012. godine, 2/3 hrvatskih kućanstava je iskusilo energetsko siromaštvo i troši više od 10% kućnog budžeta na troškove energenata. [4]

3. Energetska tranzicija

Gospodarski razvoj Grada u prošlosti je bio vezan uz eksploataciju nafte i plina, danas se između naftnih bušotina (kačaljki, njihalica) nalaze obiteljske kuće koje koriste obnovljive izvore energije – solarne kolektore. Izgradnjom niskoenergetskog naselja, Grad ispunjava obvezu preuzetu potpisivanjem Sporazuma gradonačelnika (Covenant of Mayors), a to je smanjenje emisije CO2 za 21% do 2020. godine i ušteda 64.000 Kwh potrošnje primarne energije, promjenom navika građana i energetskom obnovom javnih zgrada.

4.Učinkovito korištenje javnog prostora i transportnog sustava

NE Poljana ima za cilj učinkovito korištenje prostora, na način da poveća gustoću izgradnje u urbanom području – dovršenjem postojeće stambene strukture.

5.Osjećaj zajednice

Poticanje komunikacije i stvaranje osjećaja zajedništva između stanovnika naselja.

2.1.2. Održiv i integriran pristup u rješavanju urbanih izazova

Budući izazovi i pitanja koji bi se mogli riješiti Novom urbanom agendom: “U budućnosti će se gradovi morati suočiti s pitanjima zaštite okoliša na inovativan i učinkovit način: zaštita od buke, zaštita zraka i voda, prometna zagušenost i onečišćenje, nastajanje otpada i njegova obrada, prilagodba klimatskim promjenama, smanjenje potrošnje energije i korištenje energije iz obnovljivih izvora.

U dinamici razvoja gradova česte su promjene načina korištenja gradskog teritorija pa posebno treba poticati višekratno korištenje zemljišta i usmjeravati razvojne aktivnosti na područja koja su izgubila ili gube svoju prethodnu funkciju. Zahvati kojima će se sanirati postojeće stanje, unaprijediti okoliš te pridonijeti revitalizaciji područja i pokretanju gospodarske dinamike (zapošljavanje, poticajni učinci na razvoj drugih djelatnosti, uređenje i komunalno opremanje zemljišta) prioritet su urbanog razvoja”. [5]

Projekt NE Poljana integrira sljedeće ciljeve: energetsku učinkovitost, smanjenje emisije stakleničkih plinova, održivo korištenje zemljišta, demografske izazove, en-

4 Mapiranje energetskog siromaštva u Hrvatskoj; http://reach-energy.eu/hr/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/Mapiranje-energetskog-siromastva-u-Hrvatskoj.pdf, str. 4

5 Hrvatski zavod za prostorni razvoj (2016), Habitat III, Nacionalni doprinos Republike Hrvatske, Zagreb, str. 15

ergetsko siromaštvo (niži računi za energente), poboljšana kvaliteta zraka i promjene ponašanja građana. Ostvarenjem ciljeva, Grad neće ostvariti samo pojedinačne koristi od svakog novoizgrađenog objekta, već i sinergijski učinak, budući da su ciljevi međusobno povezani i nadopunjuju se. Npr. postizanjem veće energetske učinkovitosti stanovanja, gubici topline i energije su manji, a time su i manji računi za energiju. Korištenjem obnovljivih izvora energije za zagrijavanje vode i boljom toplinskom izolacijom zidova i krovišta, kako bi se spriječili gubici topline, smanjuje se emisija CO_2 i povećava kvaliteta zraka. Povećanje gustoće izgradnje u urbanom području smanjuje potrebu izgradnje skupe infrastrukture izvan grada čime doprinosi većoj učinkovitosti resursa i financijskim uštedama. Sve navedeno, djeluje poticajno za obitelji da ostanu živjeti u Ivaniću i privlačno za obitelji koje bi se mogle doseliti.

Realizacija projekta NE Poljana uključila je raznoliku skupinu dionika: lokalnu samouprava koja je pokrenula projekt i osigurala zemljište i financijske poticaje; nacionalne i regionalne javne energetske ustanove koje su djelovale kao tehnički koordinatori, privatni sektor koji je donirao radove i opremu za pokaznu kuću, udruge koje su organizirale obrazovne aktivnosti (radionice, predavanja), s ciljem promocije projekta i prezentacije stanovanja u niskoenergetskim kućama.

2.1.3. Strateški okvir (Strategija, SEAP, PPUG, UPU 4)

Ivanić-Grad sastoji se od 19 naselja. Samo naselje Ivanić-Grad smješteno je uz rijeku Lonju. Prema popisu stanovništva 2011. godine, na 173.53 km^2 , koliko iznosi površina Grada Ivanić- Grada, živi 14.544 stanovnika, odnosno 84,81 stanovnik/km^2, što je manje od prosječne gustoće naseljenosti Zagrebačke županije. Na području grada došlo je do smanjenja stanovništva u periodu 2001. do 2011. godine za 175 stanovnika. [6]

Pregled strateških dokumenata na kojima se temelji razvoj Grada Ivanić-Grada:

- Strategija ekonomskog razvoja grada za razdoblje 2014.-2020. – Ivanić-Grad 2020 – Velikim koracima naprijed u 21. stoljeće,
- Prostorni plan uređenja Grada Ivanić-Grad: PPUG,
- Urbanistički plan uređenja. UPU-4,
- Akcijski plan energetski održivog razvitka Grada Ivanić-Grada, SEAP,
- Strategija razvoja turizma Ivanić-Grada 2016. – 2020.,
- Program zaštite okoliša,
- Plan gospodarenja otpadom Grada Ivanić-Grada,
- Karta buke Grada Ivanić-Grada.

2.2. Odabir lokacije i analiza postojećeg stanja

Niskoenergetsko naselje Poljana smjestilo se na području Mjesnog odbora Poljana u jugozapadnom dijelu Grada i udaljeno je 1.150 metara od samog Centra. Na temelju

6 Državni zavod za statistiku

Provedbenog urbanističkog plana Poljana Zona C (donesen 1984. godine) izvršena je parcelacija zemljišta koja je omogućila sukcesivnu realizaciju pojedinih sadržaja u cjelovitom urbanističkom području.

Prema koncepciji PUP-a izgrađen je Učenički dom, dio stambenih objekata u Omladinskom odvojku I, te su izgrađene Škrinjareva i Švearova ulica sa stambenim objektima.

1999. godine Plan je prestao važiti, u međuvremenu su pokrenuti imovinsko-pravni sporovi zbog podnijetih zahtjeva za povrat nekretnina, a dio infrastrukturnih koridora je ostao zauzet cjevovodima naftne kompanije.

2008. godine, uvidom u Prostorni plan uređenja Grada Ivani-Grada i Urbanistički plan uređenja Grada Ivanić-Grad 4, kao najpovoljnija lokacija za izgradnju niskoenergetskog naselja odabrana je lokacija Poljana.

Ukupna površina izgrađenog i neizgrađenog dijela naselja iznosi 155.304,52 m^2.

2.3. Opis prostorno planskih elementa NE Poljana

Realizacijom projekta NE Poljana povećala se gustoća izgradnje, nastavkom gradnje stambenih jedinica unutar postojeće strukture. Na parceliziranom zemljištu, u neizgrađenom dijelu, planirana je gradnja samostojećih obiteljskih kuća.

Prema UPU-4, Karta 1 Korištenje i namjena površina vidljiva je stambena namjena koja se dijeli na izgrađeni i neizgrađeni dio, te je u dijelu naselja planirana mješovita namjena.

Prometno je naselje omeđeno s južne strane glavnom prometnicom (Savska ulica) i sa sjeverne strane koridorom buduće prometnice, između kojih se nalazi paralelna cesta na koju je okomito vezano šest spojnih cesta. Članak 73. definira da je unutar koridora gradskih ulica moguće, uz kolne i pješačke površine, uređivati biciklističke staze, parkirališta i zelene površine (drvored i travnjak), što je u NE Poljana i realizirano. [7]

Željeznički i autobusni kolodvor udaljeni su 1.500 metara, a neposredno uz naselje nalazi se autobusno stajalište. Najbliža prodavaonica udaljena je 100 metara, dom zdravlja 800 metara, osnovna i srednja škola 1.000 metara, a objekt dječjeg vrtića nalazi se u naselju.

Obzirom na infrastrukturnu opterećenost prostora cijevima, UPU-4 definira postojeće koridore i planirane koridore za izmicanje mreže produktovoda i cijevi za eksploataciju i transport nafte. Na lokaciji naselja nalaze se 4 aktivne bušotine, uz koje je planirana zaštitna zelena površina (Z4), koje se planiraju urediti u sklopu budućeg muzeja nafte i plina. Moguće ih je urediti sadnjom zelenila, te postavom muzejskih eksponata, urbane opreme i slično, u skladu s korištenjem eksploatacijskog polja, te uvjetima nadležnih službi. [8]

Naselje je infrastrukturno i energetski opremljeno sustavom plinoopskrbe, vodoopskrbe, odvodnje otpadnih voda, elektro i telekomunikacijskim sustavom. Sukladno Pla-

7 Grad Ivanić-Grad (2015), Urbanistički plan uređenja Grada Ivanić-Grada, UPU-4, Službeni glasnik 3/2015, str.230
8 Ibidem, str. 230

nu gospodarenja otpadom, otpad se redovno zbrinjava, a građane se potiče na odvajanje otpada na kućnom pragu, a uvjete za to osigurava lokalno komunalno poduzeće (podjela vreća za odvajanje otpada i podjela kompostera).

Iako se u blizini nalazi geotermalni izvor kojeg za svoju djelatnost koristi Specijalna bolnica Naftalan, a kapacitetom bi mogao osigurati energiju i za naselje, ne koristi se kao obnovljivi izvor energije. Od obnovljivih izvora energije koristi se energija sunca, a Člankom 57. je definirano „Krovište građevine može biti ravno ili koso ili drugog oblika, a pokrov treba biti uobičajen za ovo podneblje i krajobrazna obilježja ovisno o odabranom obliku krova (biber, utoreni crijep, zeleni krov i dr.). Koso krovište nagiba do 45 stupnjeva. Na krovnu plohu mogu se ugraditi krovni prozori i kupole uz prirodno osvjetljenje, postaviti kolektori sunčeve energije ili istu izvesti dijelom kao ravnu terasu“. [9]

U cijelom naselju postavljena je štedna javna rasvjeta.

U neizgrađenom dijelu naselja, ne parcelama koje nisu prodane nalazi se visoko zeleno raslinje u kojem su nastanjene srne, fazani i zečevi. Stanovnicima naselja u sklopu EU LIFE projekta Living Streets, podijeljeni su setovi za vrtlarenje kako bi ih se potaknulo na urbano vrtlarenje.

2.4. Participativan pristup u razvoju i provedbi projekata

Participativni pristup u realizaciji projekta uključio je partnerstva na više nivoa: s nacionalnim tijelima – FZOEU, EIHP; regionalnim tijelima – REGEA; lokalno – svi odjeli gradske uprave; građani; privatni sektor i civilno društvo.

FZOEU sufinancirao je izgradnju pokazne kuće, koja je postala Info centar u kojem se predstavlja stanovanje u obiteljskim kućama s niskom potrošnjom energije. EIHP i REGEA pružili su stručnu tehničku pomoć i know-how o projektiranju i gradnji niskoenergetskih kuća. Uključivanjem privatnog sektora – poduzetnika, pokazna kuća je u potpunosti opremljena doniranim radovima i opremom, a što je potaknulo lokalne poduzetnike da svoj asortiman prošire novim energetski učinkovitim materijalima i tehnologijama. Građani su bili uključeni u razne aktivnosti koje su bile organizirane u pokaznoj kući poput tematskih radionica i prezentacija o energetskoj učinkovitosti i obnovljivim izvorima energije. Vrlo posjećena radionica bila je radionica izrade sunčanih toplinskih kolektora.

2.5. Ostvareni rezultati

Grad Ivanić-Grad prvi je hrvatski grad koji je 2009. godine donio opći akt pod nazivom “Odluka o izmjenama i dopunama odluke o komunalnom doprinosu Grada Ivanić-Grada” kojim je propisano da fizičke i pravne osobe, obveznici komunalnog doprinosa, ostvaruju popust od 20% ukoliko izgrade niskoenergetski ili pasivni objekt na području Grada Ivanić-Grada.

Navedenom se Odlukom potaknulo mlade obitelj na niskoenergetsku gradnju

9 Ibidem, str. 208

obiteljskih kuća. U razdoblju od 2011. godine do svibnja 2017. godine, Grad je prodao 31 parcelu, 15 obiteljskih kuća je izgrađeno, 10 obitelji je ishodilo dozvole za gradnju i planira započeti s gradnjom, a 6 obitelji je u postupku ishođenja dozvole.

Obzirom da se oko 40% energije u gradovima troši u zgradarstvu, gradnja niskoenergetskih obiteljskih kuća, prvenstveno pridonosi povećanju energetske učinkovitosti. Dodatna prednost je u činjenici da kad stanovnici iskuse niže račune za energiju, mijenjaju navike prema uštedama energije. SlužbenE procjene pokazuju da bi izgradnja 40 obiteljskih kuća, prosječne veličine 82 m², rezultirala uštedom toplinske energije od 313 mwh i emisije CO_2 od 58 tona. U prosjeku građanin bi smanjio svoju godišnju emisiju CO_2 za 17%. [10]

Projekt NE Poljana uspješno je privukao nove stanovnike. Među vlasnicima izgrađenih niskoenergetskih kuća nalaze se osobe koje su doselile u Ivanić-Grad iz Zagreba, Trogira, Raba, Osijeka, Kutine i Koprivnice.

2.6. Proračun projekta, financijski i ekonomski povrati

Tablica 1. Proračun projekta. Izvor: Izvršenje Proračuna Grada Ivanić-Grada

Prihodi	Iznos	Rashodi	Iznos
Prodaja zemljipta	3.475.719,31	Projektna dokumentacija	577.946,00
Komunalni doprinos	330.131,31	Izgradnja infrastrukture	6.736.955,69
Ukupno	3.805.850,62	Ukupno	2.000.000,00
Razlika	- 3.509.051,07		
Vrijednost parcela raspoloživih za prodaju	1.850.000,00	Izgradnja infrastrukture (procjena)	
Budući indirektni prihodi	1.200.000,00		
Budući ostali indirektni prihodi (procjena)	1.200.000,00		
Sveukupni prihodi	8.055.850,62	Sveukupno rashodi	9.314.901,69
Razlika	- 1.259.051,07		
Proračun izgradnje niskoenergetske pokazne kuće			
Iznos ulaganja	767.459,80		
Proračun Grada	466.322,80		
Donatori	301.128,00		

Iako se radi o financijski neisplativom projektu koji svojim prihodima ne pokriva troškove izgradnje infrastrukture u NE Poljana, radi se o ekonomski isplativom projektu jer je primarni interes javnih vlasti izvršenje investicije u javnom sektoru na učinkovit način, a ne nužno kroz ostvarenje maksimalno mogućeg financijskog prinosa na investirani javni kapital. Razliku između rashoda i prihoda moguće je nadoknaditi i kroz programe sufinanciranja putem strukturnih fondova (Europski fond za regionalni razvoj).

10 Grad Ivanić-Grad (2010), Akcijski plan energetski održivog razvoja Grada Ivanić-Grada, SEAP, Zagreb, str. 82

3. ZAKLJUČAK

Prostorno planiranje održivih stambenih naselja sadrži inovativne pristupe kojima se nastoje integrirati društvene, ekonomske, ekološke, upravljačke i prostorne dimenzije održivog razvoja. Održivi razvoj gradova poželjno je usmjeriti prema niskougljičnom razvoju gradova. Kao jedan od pozitivnih primjera u Hrvatskoj ističe se Niskoenergetsko naselje Poljana u Ivanić-Gradu u kojem je prostorno planiranje korišteno kao alat za postizanje ciljeva održivog razvoja kroz tranziciju prema postkarbonskom gradu. Pri planiranju i izgradnji održivih stambenih naselja prostornim planerima bitno pomažu iskustva uspješno realiziranih projekata, kao i dokumenata poput Urbane agende za EU, koja teže uključivanju urbanih vlasti u postizanje boljeg pravnog uređenja, boljeg financiranja i bolje razmjene znanja. Interdisciplinarni pristup povećava šanse za što uspješniju provedbu projekata održivog urbanog razvoja.

REFERENCE

Horvat, J. (2014), *Moderni grad, Ishodišta suvremenog urbanističkog planiranja*, Acta Architectonica: Digitalni udžbenici, Arhitektonski fakultet Zagreb

Lerch, D. (2011); *Postkarbonski gradovi: Planiranje za doba energetske i klimatske neizvjesnosti, Priručnik za lokalne uprave za postupanje u okolnostima smanjivanja dostupnosti nafte i globalnog zatopljenja*, Nakladnik hrvatskog izdanja Javna ustanova Zavod za prostorno uređenje Primorsko-goranske županije, Rijeka

European Commission, Regional Policy, Urban Development – Urban data platform

Hrvatska komora arhitekata (2017), [lok-up] *Smjernice za provedbu arhitektonskih politika lokalnih zajednica, Otključajmo zaključano*, Zagreb, 2017.

Hrvatski zavod za prostorni razvoj (2016), Habitat III, Nacionalni doprinos Republike Hrvatske; Zagreb

Hrvatski zavod za prostorni razvoj i Udruga hrvatskih urbanista (2017), Vizije gradova i prostora, međunarodne preporuke za prostorni i urbani razvoj

Odraz (2017) Novi izazov, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030., Zagreb

TU Delft Faculty of Architecture and the Built Environment, Architecture and the built environment, Research portfolio 2010-2015,

Mapiranje energetskog siromaštva u Hrvatskoj; http://reach-energy.eu/hr/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/Mapiranje-energetskog-siromastva-u-Hrvatskoj.pdf

Održivo planiranje urbanih područja i mjere energetske učinkovitosti, Tihomir Jukić – web link: http://www.sdewes.fsb.hr/fosterreg/7_15022017_Zagreb_FosterREG_Jukic_1.pdf

www.rfsc.eu

http://www.crocom.hr/assets/files/seap/Ivanic-Grad_SEAP.pdf

www.pocacito.eu

MEDICINSKI I ZDRAVSTVENI PROGRAMIRANI AKTIVNI ODMOR

MEDICALLY AND HEALTH PROGRAMMED ACTIVE VACATION

Ilijana Brkanović

INA, d.d. Av. V. Holjevca 10, 10020 Zagreb, ilijana.brkanovic@ina.hr

SAŽETAK

Nakon petogodišnje stanke od 2013. godine u INA, d.d. se provodi medicinski programirani aktivni odmor (MPAO) u trajanju od deset dana, a namijenjen je aktivnim radnicima sniženog stupnja zdravlja s ciljem medicinske rehabilitacije i poboljšanja zdravlja u sklopu specijalističke zdravstvene zaštite. Od 2016. godine ovaj program uvodi većina društava INA Grupe. Uz navedeno, iste godine se uvodi i nova inačica, petodnevni Zdravstveni programirani aktivni odmor (ZPAO) koji je namijenjen svim aktivnim radnicima s manjim zdravstvenim tegobama te s ciljem **fizičke i mentalne relaksacije i održavanja kondicije.**

Radnici različitog medicinskog statusa zaposleni na različitim radnim mjestima odabrani prema jedinstvenim kriterijima upućuju se na MPAO/ZPAO u specijalne bolnice/lječilišta za medicinsku rehabilitaciju.

Kroz ovaj rad autor predstavlja rezultate specijalističkih liječničkih pregleda koje radnici obavljaju pri dolasku i odlasku s MPAO. Kako bi se utvrdila pozitivna promjena u razini fizičke aktivnosti radnika koji su prošli MPAO/ZPAO, korišten je i Baeckeov upitnik koji je proširen dodatnim pitanjima vezanim za provođenje zdravog načina života i njegovog utjecaja na članove obitelji radnika. Dobiveni rezultati upućuju na pozitivne promjene osobito vezano za zdravstveni status, radnu sposobnost i psihičko zadovoljstvo radnika.

Ključne riječi: zaštita zdravlja na radnom mjestu, programirani aktivni odmor

ABSTRACT

Following a five-year gap, since 2013 INA, d.d. has been conducting the Medically Programmed Active Vacation (MPAV) in the duration of ten days, which is aimed at active employees with a dissatisfactory health status with the purpose of rehabilitation and health improvement within specialist health care. Since 2016, most INA Group companies have introduced this program. In addition, a new version in the form of a five-day Health Programmed Active Vacation (HPAV) was introduced in the same year, and is intended for all active employees with minor health issues and for the purpose of

physical and mental relaxation and maintaining fitness.

Employees of different medical status employed at different workplaces and selected according to unique criteria are referred to MPAV/HPAV in special hospitals/medical rehabilitation centres.

In this paper, the author presents the results of specialist medical examinations to which the employees are referred on arrival and departure from MPAV. In order to establish a positive change in the level of physical activity of the employees who have completed the MPAV/HPAV, Baecke questionnaire was used in an extended form with additional questions related to the implementation of a healthy lifestyle and its impact on family members of the employees. The results obtained suggest positive changes, particularly with regard to health status, work ability and psychological satisfaction of employees.

Key words: occupational health and safety, programmed active vacation

1. UVOD

Ulaganje u zdravlje i dobrobit radnika posebno je važan dio ulaganja u ljudski kapital štorezultira povećanjem angažira –nosti radnika na radnom mjestu te njihove kreativnosti, inovativnosti i općeg zadovoljstva. Vođeni osnovnim postavkama ljudskog zdravlja kojeg čini cjelovitost „fizičkog, psihičkog i socijalnog blagostanja“[1], omogućili smo radnicima pogodnost programiranog aktivnog odmora, što se ujedno pokazalo vrijednom poveznicom širokog spektra aktivnosti koje provodimo u INA-i u svrhu očuvanja i unaprjeđenja zdravlja radnika kroz projekt Zdravlje +.

Slika 1. Banner i logo projekta Zdravlje +

Ujedno, istaknuli bi u navedenom INA-in doprinos lokalnoj zajednici kroz podršku razvoja grane zdravstvenog turizma koja u Republici Hrvatskoj ima izraženu perspektivu razvoja time i potencijal kako zapošljavanje lokalnog stanovništva tako i aktiviranja svih ostalih lokalnih resursa.

2. EVALUACIJA ZAHTJEVA I UPUĆIVANJE NA MPAO/ZPAO

Od 2013. godine na programirani aktivni odmor unutar INA Grupe upućeno je ukupno 490 radnika. Evaluaciju zahtjeva provodi Povjerenstvo kojeg čine ugovorni liječnici specijalisti medicine rada, psiholog kompanije, stručnjak zaštite na radu te predstavnik Radničkog vijeća. Radnici uz popunjeni obrazac zamolbe prilažu preporuku liječnika obiteljske medicine koja sadrži: stručno mišljenje o zdravstvenom stanju koje se temelji na važećoj liječničkoj dokumentaciji, popis svih dijagnoza bolesti od kojih boluje radnik i dodatne potrebne napomene ili upozorenja. Radnici također prilažu i drugu potrebnu dokumentaciju o radnom ili zdravstvenom statusu. Kompletan postupak provodi se sukladno odredbama važećeg Zakona o zaštiti osobnih podataka i reguliran je internim aktom (pravilnikom) pojedinog društva INA Grupe.

3. PROCJENA UČINKA MPAO/ZPAO

Upitnikom za procjenu učinka MPAO/ZPAO nastojali smo utvrditi razinu tjelesne aktivnosti na radnom mjestu, tijekom sportskih aktivnosti i tijekom slobodnog vremena te moguću pozitivnu promjenu po povratku s programiranog aktivnog odmora. Kao podloga korišten je Baeckeov upitnik[2] koji smo proširili dodatnim pitanjima o procjeni zdravstvenog učinka MPAO-a ili ZPAO-a i pozitivnim promjenama u smislu prihvaćanja zdravih životnih stilova te njihovog utjecaja na članove obitelji radnika. Radnici su up-

1 Definicija zdravlja koju je 1926. godine dao dr. Andrija Štampar: „Zdravlje je stanje potpunog fizičkog, psihičkog i socijalnog blagostanja, a ne samo odsustvo bolesti“ na kojoj se temelji službena definicija zdravlja Svjetske zdravstvene organizacije.

2 Baeckeov upitnik (Baecke i sur., 1982.) koristi se u epidemiološkim studijama za utvrđivanje razine fizičke aktivnosti

itnik popunili nakon korištenja usluge programiranog aktivnog odmora. Za procjenu učinka MPAO/ZPAO rezultati upitnika upotpunjeni su liječničkim izvješćima o obavljenim ulaznim pregledima po dolasku na MPAO ili ZPAO te utvrđenom zdravstvenom statusu po obavljenom MPAO-u. Pri redovitom obilasku radnika tijekom korištenja MPAO/ZPAO obavlja se i intervju te snima foto i video dokumentacija, što predstavlja „nemjerljive rezultate“ koji su također prezentirani u ovom radu.

3.1. Liječnički pregledi u specijalnim bolnicama/lječilištima i rezultati pregleda

Kako bi se ugovorena usluga fizikalne terapije, kineziterapije te fizičke i mentalne relaksacije dodatno prilagodila potrebama radnika ovisno o njihovom zdravstvenom statusu, pri dolasku se obavlja prvi liječnički pregled za sve korisnike. Pri odlasku, liječnički pregled obavljaju samo korisnici MPAO-a. Prvi pregled sastoji se od razgovora tijekom kojeg liječnik uzima detaljne podatke o zdravstvenom stanju (anamnezu) te se uz uvid u liječničku dokumentaciju provode potrebni klinički pregledi radi utvrđivanja odnosno korekcije odgovarajuće terapije, kao i drugih ugovorenih tretmana fizičke i mentalne relaksacije i prema potrebi odgovarajuće prehrane. 80 % korisnika programiranih aktivnih odmora u posljednje četiri godine bolovalo je od degenerativnih promjena na koštanom sustavu te je većina rehabilitirana zbog bolnih sindroma lumbalne i vratne kralježnice. Od navedene skupine 90 % korisnika imalo je ranije postavljenu dijagnozu degenerativne promjene koštano-mišićnog sustava (ujedno je to bila najčešća vodeća dijagnoza), a 10 % iz iste skupine imalo je dijagnoze vezane uz operativne zahvate na koštano-mišićnom sustavu. 15 % korisnika primljeno je s dijagnozama krvožilnog sustava, a 5 % s ostalim dijagnozama (astma, dijabetes), o čemu se vodilo računa prilikom propisivanja terapije. Kod korisnika MPAO-a s dijagnozama degenerativne etiologije utvrđeno je poboljšanje bolesnih stanja na osnovu završnog pregleda i razgovora s pacijentima (95 %). Isti su povoljno reagirali na primijenjene postupke u smislu smanjenja bolova, povećanog opsega pokretljivosti zahvaćenih zglobova i kralježnice uz poboljšanje trofike i tonusa mišića te boljeg općeg stanja. Zbog liječničkih konzultacija kao i konzultacija od strane drugog stručnog medicinskog osoblja u smislu pridržavanja propisane terapije, odgovarajuće prehrane, psihičke relaksacije i preporuke potrebnih zdravih stilova življenja zabilježeno je poboljšanje i kod pacijenata s dijagnozama krvožilnog sustava i ostalim dijagnozama.

3.2. Rezultati upitnika za procjenu učinka MPAO/ZPAO

Temeljem analize upitnika kojeg su popunjavali radnici korisnici programiranog aktivnog odmora utvrđeni su rezultati po kategorijama kako slijedi:

- Od ukupnog broja radnika, njih 55 % u slobodno vrijeme bilo je ponekad fizički aktivno, a nakon MPAO/ZPAO, postotak često aktivnih radnika (šetnja ili hodanje) povećao se na 70 %,
- Za 50 % radnika utvrđeno je da uvijek ili često sjede na radnom mjestu. Unutar navedene skupine, 90 % radnika započelo je s ciljanim djelovanjem te je nakon MPAO/ZPAO povećalo dnevne minute (od 30 min. do 45 min.) provedene u fizičkoj aktivnosti.
- 35 % radnika ponekad ili rijetko sjede, tj. uvijek ili često hodaju/stoje te većina od njih spada u skupinu radnika zaposlenih na radnim mjestima s posebnim uvjetima rada (PUR). U istoj skupini nalazi se 5 % radnika koji podižu teški teret uvijek ili često. Uglavnom se radnici na radnim mjestima PUR nakon posla znoje često ili vrlo često. Njih 47 % smatra da je njihov posao teži u odnosu na radna mjesta drugih ljudi njihove dobi. Radnici iz navedene skupine naveli su da su fizički aktivni u slobodno vrijeme, međutim ne prakticiraju šetnje, bicikliranje ili bavljenje sportom.
- Radnici koji rade na radnim mjestima PUR kao i većina drugih ocijenili su učinkovitosti MPAO/ZPAO za zdravlje i radnu sposobnost visokom prosječnom ocjenom 4,98.
- Poboljšanje na području ostalih zdravih navika dogodilo se nakon MPAO/ZPAO kod 90 % radnika, što je kod 70 % radnika rezultiralo dobrim/odličnim pozitivnim utjecajem na članove obitelji.

Tablica 1. Opći podatci

Spol	60 % muškarci, 40 % žene
Dob	prosječna dob od 40 do 59 godina
Stručna sprema	SSS, 50 % , VKV i KV 30 % , VSS 20 %
Posebni uvjeti rada (PUR)	30 %
Radnici koji su ratni vojni invalidi, invalidi po drugoj osnovi ili koji su na radnom mjestu doživjeli ozljedu koja je priznata od HZZO-a	20 %

Tablica 2. Aktivnost na radnom mjestu

Procjena vlastite aktivnosti na radnom mjestu (niska, srednja, visoka)	50 % niska, 40 % srednja, 10 % visoka
Na radnom mjestu sjedi (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	50 % radnika uvijek ili često
Na radnom mjestu stoji (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	30 % radnika uvijek ili često
Na radnom mjestu hoda (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	35 % radnika uvijek ili često
Podiže težak teret na radnom mjestu (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	5 % radnika uvijek ili često
Osjeća umor poslije rada (nikad, rijetko, ponekad, često, vrlo često)	50 % radnika često ili vrlo često
Nakon posla se znoji (nikad, rijetko, ponekad, često, vrlo često)	35 % radnika često ili vrlo često
Procjena fizičke težine vlastitog posla u odnosu na druge radnike slične dobi (puno lakši, lakši, jednako težak, teži, puno teži)	52 % jednake težine, 31 % lakši ili puno lakši, 17 % teži

Tablica 3. Aktivnost vezana za sport

	Prije MPAO/ZPAO	Poslije MPAO/ZPAO
Intenzitet bavljenja sportom (niski intenzitet - prosječna potrošnja energije 0,76 MJ/H, srednji intenzitet - prosječna potrošnja energije 1,26 MJ/H, visoki intenzitet - prosječna potrošnja energije 1,76 MJ/H)	U prosjeku niski intenzitet - prosječna potrošnja energije 0,76 MJ/H	U prosjeku srednji intenzitet -prosječna potrošnja energije 1,26 MJ/H
Procjena broja sati bavljenja sportom na tjednoj bazi (manje od 1 sat, 1-2 sata, 2-3 sata, 4 sata, više od 4 sata)	U prosjeku manje od 1 sata	U prosjeku od 1-2 sata
Procjena broja mjeseci bavljenja sportom na godišnjoj bazi (manje od 1 mj, 1-3 mj., 4-6 mj., 7-9 mj., više od 9 mj.)	U prosjeku manje od mjesec dana	U prosjeku 1-3 mjeseca
Procjena fizičke aktivnosti u slobodno vrijeme u odnosu na druge radnike slične dobi (puno manja, manja, ista, veća, puno veća)	U prosjeku manja	U prosjeku ista
Znojenje u slobodno vrijeme (nikad, rijetko, ponekad, često, vrlo često)	U prosjeku rijetko	U prosjeku ponekad/često
Učestalost bavljenja sportom u slobodno vrijeme (nikad, rijetko, ponekad, često, vrlo često)	U prosjeku rijetko	U prosjeku ponekad /često

Tablica 4. Aktivnost u slobodno vrijeme

	Prije MPAO/ZPAO	Poslije MPAO/ZPAO
Sjedenje pred televizorom ili za računalom u slobodno vrijeme (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	U prosjeku ponekad	U prosjeku rijetko
Šetanje ili hodanje u slobodno vrijeme (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	U prosjeku ponekad	U prosjeku često
Bicikliranje u slobodno vrijeme (nikad, rijetko, ponekad, često, uvijek)	U prosjeku rijetko	U prosjeku ponekad
Minute provedene na bicikliranju ili hodanju na dnevnoj bazi - ovdje je uključena pauza na poslu, odlazak i povratak s posla, kupovina i sl. (manje od 5 min., od 5 min. do 15 min., od 15 min. do 30 min., od 30 min. do 45 min., više od 45 min.)	U prosjeku od 15 min. do 30 min.	U prosjeku od 30 min. do 45 min.

Tablica 5. Ostale životne navike

	Prije MPAO/ZPAO	Poslije MPAO/ZPAO
Pridržavanje uzimanja lijekova ili dodataka prehrani za koje je liječnik utvrdio da su potrebni (nikako, minimalno, dobro, vrlo dobro, odlično)	U prosjeku dobro	U prosjeku vrlo dobro
Dnevna konzumacija dovoljne količine vode (nikad, rijetko, često, vrlo često, uvijek)	U prosjeku rijetko/često	U prosjeku često/ vrlo često
Dnevna konzumacija tri uravnotežena obroka (nikad, rijetko, često, vrlo često, uvijek)	U prosjeku rijetko/često	U prosjeku često/ vrlo često
Učinkovito upravljanje stresom (nikad, rijetko, često, vrlo često, uvijek)	U prosjeku često	U prosjeku vrlo često
Utjecaj radnika na njihove članove obitelji vezano za zdrave životne navike (nikakav, minimalan, vrlo dobar, dobar, odličan)	U prosjeku minimalan/dobar	U prosjeku dobar/odličan

Tablica 6. Procjena kvalitete pružene usluge MPAO/ZPAO

Procjena učinkovitosti MPAO/ZPAO za zdravlje i radnu sposobnost (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,98
Procjena razine do koje je MPAO/ZPAO omogućio fizičku i mentalnu rehabilitaciju i relaksaciju te održavanje kondicije u svrhu prevencije i očuvanja te poboljšanja zdravlja i radnih sposobnosti (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,72
Procjena razine do koje je MPAO/ZPAO ispunio očekivanja (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,70
Ocjena kvalitete usluge pruženih terapijsko-relaksacijskih tretmana i aktivnosti (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,97
Ocjena profesionalnog pristupa i rada terapeuta (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,98
Ocjena kvalitete smještaja, prehrane i informiranja (ocjena od 1 do 5)	Prosječna ocjena 4,61

3.3. Nemjerljivi rezultati procjene učinka MPAO/ZPAO

Osim osmjeha na licima, izdvajamo i neke od izjava radnika korisnika usluge;

- Ivka Šurić, Glavni auditor sustava upravljanja iz područja rada: „Ugodno sam se iznenadila, sve nam je ovo potrebno. Izvrsno!“
- Višnja Franjić, Kupac stručnjak: „Dobar potez, ljudi moraju biti posvećeni sebi i svom zdravlju.“
- Josip Adaković, Viši teh. u proizvodnji nafte i plina: „Kao korisnik programa ZPAO mogu reći da je vrlo koristan jer se više bazira na fizičkim aktivnostima; kretanje u prirodi,
- vježbanje na spravama te u manjoj mjeri na fizikalnim terapijama. Kroz ovaj program povećava se radna kondicija i efikasnost na radnom mjestu i istovremeno se potiče na daljnje bavljenje nekim aktivnostima, kao na primjer nordijskim hodanjem, koje se s izvrsnim instruktorom brzo nauči.“
- Rosana Asić Pukljak, Direktorica kvalitete, normizacije i intelektualnog vlasništva: „Moram pohvaliti veliku susretljivost, ljubaznost i profesionalnost osoblja, od ravnatelja, fizioterapeuta do recepcije i spremačica. Omogućeno mi je da uz vlastitu doplatu uz mene bude prisutna i moja 17-godišnja kćerka.“

Slika 2. Radnici INA-e korisnici MPAO-a

Programirani aktivni odmor u potpunosti je na teret poslodavca, a razdoblje provedeno na MPAO/ZPAO smatra se vremenom provedenim na radu.

Za sve radnike INA Grupe kao i njihove članove obitelji ugovorena je dodatna pogodnost, popust od 20 % na komercijalne cijene usluga lječilišta.

4. ZAKLJUČAK

Liječnička izvješća o obavljenim pregledima radnika na MPAO-u ukazuju na izuzetno povoljne reakcije i poboljšanje zdravlja vezano za primijenjene medicinske i kineziološke tretmane.

Pozitivan učinak MPAO-a i ZPAO-a na zdravlje radnika kao i na unaprjeđenje kulture zdravog življenja utvrđen je također temeljem rezultata upitnika za procjenu učinka MPAO/ZPAO. Potrebno je posebno istaknuti kako su sami radnici u upitniku ocijenili učinkovitost MPAO/ZPAO za zdravlje i radnu sposobnost visokom prosječnom ocjenom 4,98. MPAO-om i ZPAO-om učinkovito se upravljanja zdravljem i dobrobiti radnika što ujedno ima pozitivan utjecaj i na širu društvenu zajednicu (obitelji radnika). Kao sredstvo preventivnog, kurativnog i rehabilitacijskog djelovanja programirani aktivni odmor neposredno utječe na smanjenje pobola radnika, a time i financijska opterećenja poslodavca i radnika koja nastaju uslijed odlaska radnika na bolovanje.

REFERENCE

Baecke JA, Buremo HJ, Fritjers JER. (1982) *A short questionnaire for the measurement of habitual physical activity in epidemiologic studies*. Am. J Clin Nutr. 36: 932-942.

„Godišnje izvješće INA Grupe za 2013. godinu.“, INA, d.d., 2014. <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/104>. Pristupljeno 13. kolovoza 2017.

„Godišnje izvješće INA Grupe za 2014. godinu.“, INA, d.d., 2015. <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/104>. Pristupljeno 13. kolovoza 2017.

„Godišnje izvješće INA Grupe za 2015. godinu.“, INA, d.d., 2016. <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/104>. Pristupljeno 13. kolovoza 2017.

„Godišnje izvješće INA Grupe za 2016. godinu.“, INA, d.d., 2017. <https://www.ina.hr/press-centar/publikacije/godisnja-izvjesca/104>. Pristupljeno 13. kolovoza 2017.

Heimer S, Tonković-Lojović M. (1984) *Medicinski programirani aktivni odmori Zbornik radova savjetovanja „Naši odmori“* Ferial, Zagreb.

Mišigoj-Duraković M. et al. (1999) T*jelesno vježbanje i zdravlje* (Physical Exercise and Health), University of Zagreb, Faculty of Kinesiology.

Relac M. Utjecaj aktivnog odmora na neke funkcionalne sposobnosti organizma (1974) izv.br.1

Tonković-Lojović M, Heimer S, Žuškin E. (1990) *Znanstvene osnove i doktrinarni stavovi o provođenju medicinski programiranih aktivnih odmora*, Arh hig rada toksikol vol 41 br.2 :225-232.

PROVEDBA CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA U HRVATSKOJ – IZAZOVI I PERSPEKTIVE

IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN CROATIA – CHALLANGES AND PERSPECTIVE

Miljenko Cimeša i Andreja Pavlović

Društvo za organizacijsko učenje Hrvatske, Zaostroška 1, Zagreb, miljenko.cimesa@sol-croatia.org; Hauska & Partner, Ilica 246a , Zagreb, andreja.pavlovic@hauska.com

SAŽETAK

Analiza globalnih gospodarskih, ekoloških i društvenih trendova ukazuje da dosadašnji napori u postizanju održivog razvoja nisu učinkoviti. Ujedinjeni narodi su 25. rujna 2015. usvojili Agendu 2030. kojom je definirano 17 (globalnih) ciljeva održivog razvoja s 169 (pod)ciljeva. Ciljevi održivog razvoja predstavljaju okvir za usmjeravanje razvojnih planova i nacionalnih politika država članica UN-a. U njih je ugrađeno razumijevanje da okoliš nije samo dodatak ili nešto što je suprotstavljeno gospodarskom razvoju, nego polazište za definiranje ciljeva gospodarskog i društvenog razvoja. Stoga globalni ciljevi održivog razvoja uključuju nova tematska područja kako bi se pokazalo da gospodarstvo, društvo i okoliš predstavljaju hijerarhiju sustava koji utječu jedni na druge. Cilj je ovog rada analizirati u kojoj mjeri je ovo razumijevanje ugrađeno u *Menadžerski vodič za globalne ciljeve održivog razvoja* Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Polazišne teze rada su: 1. globalni ciljevi održivog razvoja predstavljaju dobru polazišnu osnovu za preispitivanje i (ponovno) promišljanje vizije održivog razvoja, 2. njihovo ostvarivanje zahtijevat će transformaciju na svim razinama – od pojedinaca, preko poduzeća, sektora, lokalnih zajednica i država – te okupljanje i suradnju svih interesnih skupina, 3. ključnu ulogu u tom procesu imat će društveno odgovorni lideri iz svih sektora i razina organiziranja. Istraživanjem koje će biti provedeno među tvrtkama članicama Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj testirat će se ove teze i donijeti preporuke vezano uz moguće buduće djelovanje na ostvarivanju globalnih ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj.

Ključne riječi: globalni ciljevi održivog razvoja, transformacija, društveno odgovorni lideri

ABSTRACT

Analysis of global economic, environmental and social trends indicate that current efforts in achieving sustainable development have not been efficient. On 25 September 2015, the United Nations adopted 2030 Agenda that sets 17 (global) sustainable development goals with a total of 169 targets. The sustainable development goals provide a framework for directing development plans and national policies of the UN member countries. The goals are built on understanding that the environment is not an addition or something hindering economic development, but a starting point for setting goals of both, economic and social development. Therefore, the sustainable development goals include new areas in order to show that economy, society and the environment represent a hierarchy of systems which are in constant interaction. The purpose of this paper is to analyse to what extent is this understanding built in *CEO Guide to Sustainable Development Goals* issued by World Business Council for Sustainable Development. The departing theses of the work are: 1. global goals represent a good starting base for reconsideration and review of sustainable development vision; 2. their implementation will require transformation on all levels – from individuals to companies, industries, local communities and governments – with contribution and cooperation of all stakeholders; 3. socially responsible leaders from all sectors and organizational levels will have a key role in this process. A survey to be performed among Croatian companies, members of Croatian Business Council for Sustainable Development, will test these theses and provide data for forming recommendations and directions for future activities in meeting the global goals of sustainable development in Croatia.

Key words: global sustainable development goals, transformation, socially responsible leaders

Provedba Ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj – izazovi i perspektive

1. UVOD

Ujedinjeni narodi (UN) su u rujnu 2015. usvojili Agendu 2030. – krovni plan za nastavak aktivnosti započetih pod okriljem osam Milenijskih razvojnih ciljeva. Agendom 2030. Predviđeno je ostvarenje sedamnaest globalnih ciljeva održivosti (COR) koji su oblikovani s ciljem usmjeravanja razvojnih planova i nacionalnih politika država članica UN-a. Globalni ciljevi održivosti obuhvaćaju tematska područja koja pokrivaju okoliš, gospodarstvo i društvo, pokazujući aspiraciju da okoliš ne bude prepoznat samo kao dodatak ili nešto što je suprotstavljeno održivom razvoju, već polazišna točka svih ciljeva. U drugoj godini njihove primjene autori koriste priliku kako bi propitali odvijanje provedbe ciljeva održivog razvoja u praksi, posebno kompanija. U prvom dijelu donose kratak pregled sadržaja i kritika COR-a; mogućnosti (ograničenja) za njihovu uspješnu primjenu; opis uloga poslovnog sektora (kompanija) u njihovom ostvarivanju iz gledišta samog poslovnog sektora, dok se u drugom donosi pregled istraživanja putem grupne diskusije o dosadašnjem tijeku i ostvarivanju COR-a u Hrvatskoj.

2. CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

Kao odgovor na rastuće globalne ekološke, ekonomske i društvene izazove Opća skupština UN je 25. rujna 2015. usvojila Rezoluciju ***Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*** (UN, 2015.) U Agendi je predstavljena vizija budućnosti svijeta oslobođenog od siromaštva, straha i nasilja; svijeta u kojem postoji pravedan i univerzalan pristup kvalitetnom obrazovanju, zdravstvenoj i socijalnoj zaštiti, kao i pouzdanim i održivim izvorima energije; svijeta u kojem postoji opća zaštita ljudskih prava i dostojanstva ljudi, vladavina prava, pravda, jednakost i nediskriminacija; svijeta koji omogućuje zadovoljenje potreba najranjivijih socijalnih skupina; svijeta u kojem čovječanstvo živi u skladu s prirodom.... (UN, 2015:3-4)

Agenda sadrži sedamnaest ciljeva održivog razvoja (COR). To su: 1) iskorijeniti siromaštvo – svuda i u svim oblicima; 2) iskorijeniti glad; 3) osigurati dobro zdravlje i dobrobit za sve; 4) omogućiti kvalitetno i inkluzivno obrazovanje; 5) postići ravnopravnost spolova; 6) osigurati čistu voda i kanalizaciju; 7) omogućiti pristupačnu i čistu energiji; 8) pružiti pristojan rad i ekonomski rast; 9) graditi otpornu infrastrukturu, promicati inkluzivnu i održivu industrijalizaciju; 10) smanjivati ekonomske nejednakosti unutar i između država; 11) poticati razvoj održivih gradova i zajednica; 12) osigurati odgovornu potrošnju i proizvodnju; 13) pokrenuti borbu protiv klimatskih promjena; 14) osigurati održivost života pod vodom; 15) poticati održivost života na kopnu; 16) poticati razvoj mira, pravde i snažnih institucija; 17) poticati partnerstvo za održivi razvoj (isto: 6.-10).

Kao i svaki dokument od velikog značaja i Agenda je doživjela kritike. Najupečatljivije kritike ponudili su *International Council for Science i International Social Science Council* (ICSU i ISSC, 2015:9) čija je ključna zamjerka da su ciljevi postavljeni kao zasebni, međusobno izolirani elementi. Navode također kako je iz sistemskih znanosti jasno da se pojedina područja obuhvaćena ciljevima preklapaju, da među nekim ciljevima postoje konflikti ili sinergije, kao i da mnogi podciljevi mogu doprinositi ostvarivanju

nekoliko ciljeva. Nedavno objavljena studija (Machingura i Lally, 2017:10) potvrdila je ove zamjerke i dodatno pokazala kako je predloženi pristup definiranju ciljeva održivog razvoja pun proturječja, pri čemu su posebno izdvojili sljedeće primjere: 'iskorjenjivanje gladi vs. ekološka održivost', 'ekonomski rast vs. ekološka održivost', te 'ekonomska nejednakost vs. ekonomski rast'.

Tablica 1.Proturječja među ciljevima održivog razvoja

Proturječja među ciljevima	Objašnjenje
Iskorjenjivanje gladi vs. ekološka održivost	S povećanjem broja stanovnika rastu potrebe za proizvodnjom hrane, što rezultira rastom pritisaka na okoliš.
Ekonomski rast vs. ekološka održivost	Ekonomski rast podrazumijeva sve veće korištenje prirodnih resursa, a samim time i stakleničkih plinova i zagađenje okoliša. To negativno utječe na okolišnu održivost, što rezultira probijanjem planetarnih granica.
Ekonomska nejednakost vs. ekonomski rast	Dohodovna nejednakost ima negativan utjecaj na ekonomski rast.

U svijetlu ovih ocjena s pravom se postavlja niz pitanja: Jesu li COR ostvarivi? Jesu li ostvarivi posvuda ravnomjerno (u cijelom svijetu)? O kakvom je izazovu riječ? Koliko je velik? Zašto su COR važni za poslovni sektor? Na koji način poslovni sektor može djelovati? Odgovore na prva dva pitanja ponudili su istraživači DNV GL-a (DNV GL, 2017:10) koji su na temelju rezultata vlastitog prognostičkog modela kojim su procjenjivali vjerojatnost ostvarivanja COR-a do 2030. Njihov zaključak? Ni jedan od sedamnaest COR-ova neće se ostvariti u svim regijama. Stoga u predgovoru ove značajne publikacije predsjednik Uprave DNV GL-a Remi Eriksen zaključuje „...naše prognoze govore kako ciljeve nećemo ostvariti bez brzog i izvanrednog djelovanja" (istaknuli autori). Slično, autori izvještaja Blueprint1: Reporting (Reporting 3.0. Platform, 2017:35) smatraju kako je, primjerice, ostvarivanje cilja vezano uz borbu protiv klimatskih promjena neostvarivo bez „globalnih prodora" (eng. global breakthroughs), odnosno radikalnih promjena.

Kad govorimo o veličini izazova provedbe Agende u izvještaju ***Breakthrough Business Models*** (Volans, 2016:3) se zaključuje da COR-ovi predstavljaju radikalniji program nego što to većina lidera iz poslovnog sektora pretpostavlja. Posljedično tome, autori izvještaja zaključuju kako ostvarivanje COR-ova podrazumijeva zaokret od postupnog prema eksponencijalnom načinu razmišljanja; od usmjerenosti na smanjivanje negativnih prema stvaranju pozitivnih učinaka ekonomskih aktivnosti; od pojedinačnih akcija (npr. redizajn proizvoda) prema cjelovitim intervencijama (npr. redizajn poslovnog modela). Boncek (2016.) navodi kako je „inkrementalni način razmišljanja usmjeren ka poboljšanju postojećeg, dok je eksponencijalni način razmišljanja usmjeren stvaranju nečeg drugačijeg. Inkrementalni način je zadovoljan s 10 %, a eksponencijalni teži 10x."

S obzirom da su ishod međudržavnih pregovora, među liderima poslovnog sektora, sve je donedavno prevladavalo uvjerenje kako provedba COR-ova nije njihov problem. No, iz izvještaja ***Better Business, Better World*** proizlazi da su se neke stvari ipak počele mijenjati. Sve veći broj kompanija počinje prepoznavati važnost COR-ova za njihovo poslovanje. Prema autorima izvještaja ***SDG Compass*** (GRI, UN Global Compact, WBCSD, 2015:4) COR-ovi omogućuju kompanijama povezivanje njihovih poslovnih strategija s

globalnim prioritetima. Korištenje COR-ova kao najšireg okvira za promišljanje održive budućnosti omogućuje kompanijama ostvarivanje koristi kao što su: a) prepoznavanje budućih poslovnih mogućnosti; b) unapređivanje odnosa s dionicima; c) stabiliziranje društva i tržišta; d) stvaranje zajedničkog jezika i zajedničke svrhe.

3. OSTVARIVANJE CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA

Uloga poslovnog sektora u ostvarivanju COR-ova detaljnije se opisuje u izvještaju ***Better Business, Better World*** (2017.) i brošuri ***CEO Guide to the Sustainable Development Goals*** (2017.). Polazna točku za razumijevanje uloge poslovnog sektora su sljedeće četiri postavke o mogućim utjecajima COR-ova na neku kompaniju (*CEO Guide*, 2017:11):

a. rizici nedjelovanja (vezano uz rast troškova poslovanja, regulatorne promjene, poremećaje na tržištima, te daljnji pad povjerenja javnosti u poslovni sektor);

b. korištenje nastajućih poslovnih prilika i vraćanje povjerenja u poslovni sektor;

c. upravljanje i transparentnost (integracija COR-ova u korporativno upravljanje);

d. potreba za suradnjom (sektorska suradnja i suradnja na razini cjelokupnog ekonomskog sistema).

U *CEO Guide* (2017:16) također se navodi da poslovni lideri mogu COR-ove ostvarivati djelovanjem na sljedećima razinama: a) individualnoj; b) razini poduzeća; c) razini sektora; d) razini politika. To su ujedno i akcijske točke. U nastavku slijedi kratki opis svake razine, a nakon toga kritička analiza.

3.1. Individualna razina

Promjene poslovne strategije (kao i poslovne prakse) počinju na vrhu organizacije. Prvi korak podrazumijeva informiranje izvršnih lidera o COR-ovima što je početni preduvjet za njihovo korištenje kao referentnog okvira pri donošenju ključnih poslovnih odluka. Naredni korak odnosi se na širenje informacija o COR-ovima među izvršnim liderima u drugim tvrtkama te ostvarivanje točke preokreta vezano uz sudjelovanje poslovnog sektora u njihovom ostvarivanju (*Better Business, Better World*, 2017:5; *CEO Guide*, 2017:17).

3.2. Razina poduzeća

Odnosi se na integriranje COR-ova u poslovnu strategiju radi promjene načina funkcioniranja kompanije. Prema *CEO Guide* (2017:17) ono se ostvaruje postizanjem razumijevanja ekoloških i društvenih utjecaja aktivnosti neke kompanije, postavljanjem korporativnih ciljeva koji će biti usmjereni na postizanje pozitivnih i umanjenje negativnih učinaka djelovanja kompanije na COR-ove, razvojem poslovnih rješenja za njihovo ostvarivanje i uspostavljanjem redovite komunikacije o ostvarivanju COR-ova.

3.3. Sektorska razina

Ostvarivanje COR-ova nadilazi resurse pojedine kompanije. Stoga je potrebno njihovo udruživanje na razini sektora te izrada zajedničkog plana djelovanja. Prema autorima *CEO Guide* (2017:55) suradnja na sektorskoj razini obuhvaća sljedeće korake:

- Kreiranje vizije o tome kako bi sektor moga izgledati ukoliko bi COR-ovi bili korišteni kao okvir za promišljanje strategije razvoja;
- Identifikacija žurnih područja promjene koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarila vizija;
- Predlaganje potencijalnih rješenja za ta područja (npr. u obliku razvoja novih tehnologija i poslovnih modela, odnosno novih proizvoda i usluga);
- Opis potencijalnih prepreka za provedbu predloženih rješenja, te izrada prijedloga za njihove prevladavanje.

3.4. Oblikovanje javnih politika

U oblikovanju i ostvarivanju javnih politika bit će presudna uska suradnja poslovnog sektora s državnim institucijama. *CEO Guide* navodi (2017:62) dva ključna područja zagovaranja javnih politika:

- Uvođenje cijena na ekološke i društvene *eksternalije* (npr. porez na CO_2);
- Javno-privatna partnerstva na razvoju "inovacijskih ekosistema".

3.5. Kritička analiza

U skladu s prevladavajućim analitičkim načinom razmišljanja akcijske točke aktivnosti predložene u *CEO Guideu* prezentirane su pojedinačno, svaka za sebe. Ovom pristupu nedostaje holistička perspektiva koja svijet sagledava kao niz sistema (eng. *nested systems*) uklopljenih u širi sustav (Slika 1).

Slika 1. Holistička perspektiva

Kao rezultat čovjekovih aktivnosti u okolišu se događaju duboke promjene (npr. probijanje planetarnih granica, zagađivanje okoliša, nestašice resursa i sl.). Kao odgovor na te i brojne druge izazove čovječanstvo je usvojilo COR-ove, a glavni nositelji njihove provedbe u poslovnom sektoru su predsjednici i članovi uprava poduzeća. Stoga se od njih očekuje duboko razumijevanje COR-ova. Povrh ili prije svega, ostvarivanje COR-ova zahtijeva promjenu svijesti i načina razmišljanja, kao i redizajn sistema[1]. O ključnoj ulozi svijesti Scharmer (2016:XXXIV) navodi: „Kvaliteta rezultata (i ishoda) u bilo kojoj vrsti sustava funkcija je kvalitete svijesti koja se koristi za izvođenje aktivnosti". Riječju, suočavanje sa izazovima nastajuće budućnosti zahtijeva promjenu svijesti i to trenutno prevladavajuće 'egoistične' usmjerene samo na ostvarivanje kratkoročnih sebičnih interesa do 'eko' svijesti koja je nesebično usmjerena prema ostvarivanju interesa svih dionika i sistema u cjelini. Nadalje, suočavanje iziskuje promjenu načina razmišljanja od analitičkog, fragmentarnog prema sistemskom, holističkom.

Promjena svijesti i načina razmišljanja (kao i razvoj novih kompetencija) rezultira nastankom nove vrste liderstva. Na temelju komparativne analize pristupa Jaworskog (2012:169), te Rook i Torberta (2013:83-108) autori su razvili model evolucije liderstva temeljen na kriteriju razvoja kvalitete svijesti (Slika 2).

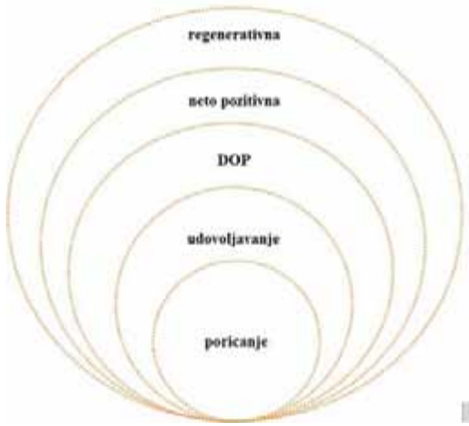
Nesebičan, usmjeren na cjelinu ekološkog i društvenog sistema. Potiče transformaciju cijelog društva. Sposoban učiti iz budućnosti i nekonvencionalne suradnje.
Usmjeren na ostvarivanje osobne i organizacijske transformacije. Moć koristi za služenje interesa svih skupina. Sposoban holistički sagledavati svijet i dijalošku komunikaciju. Nastoji uskladiti ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.
Usmjeren na usklađivanje osobnih i interesa organizacije Teži pobjeđivanju i ostvarivanju poslovnih ciljeva, neovisno o društvenim i okolišnim utjecajima Oblikuje pozitivne timove i potiče dobru suradnju. Posjeduje sposobnosti pregovaranja.
Usmjeren na provođenje pravila. Izbjegava sukobe. Slijedi organizacijske norme.
Sebičan, usmjeren isključivo na osobne interese Egocentričan, manipulativan, impulzivan, nepouzdan. Sklon pobjeđivati na bilo koji način. Kratkoročno orijentiran.

Slika 2. Evolucija liderstva s opisom obilježja

1 Opširnije o predloženom pristupu može se pročitati u Cimeša i Pavlović, 2016.

U prethodnim radovima (Cimeša i Pavlović, 2015. i Cimeša i Pavlović, 2016.) autori su za dvije najviše razine koristili termin ***'društveno odgovorno liderstvo'*** (DOL). Analiza obilježja pojedinih razina razvoja liderstva upućuje na to kako jedino društveno odgovorni lideri posjeduju razinu svijesti, način razmišljanja i kompetencije potrebne za ostvarivanje COR-ova.

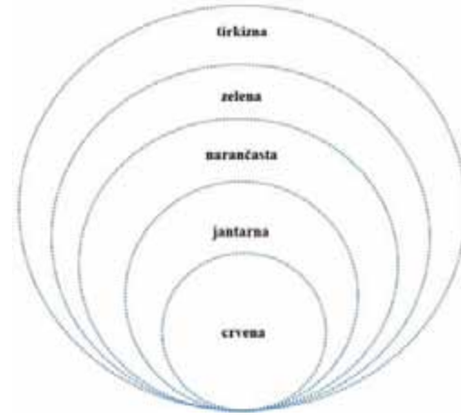
Naredna akcijska točka preporučuje „integriranje COR-ova u poslovnu strategiju'. Može se zaključiti da Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj podrazumijeva da je strategija održivosti ključna odrednica ukupne poslovne strategije. Sukladno tome u nastavku autori su oblikovali model evolucije strategije održivosti i to na temelju komparativne analize radova *Market Revolution* (2007), *Breakthrough, Business Leaders, Market Revolution* (2013:51) i *Blueprint 1: Reporting* (2017:40) koji je prikazan na Slici 3.



Kompanija dio širih društvenih i okolišnih sistema Holistički pristup, usmjerenost na postizanje optimalnog stanja ljudske zajednice i svih sistema. Partnerstvo s prirodom. Ključni igrač: predsjednik i članovi Uprave
Vraćanje duga društvu i okolišu. Holistički pristup Prodorne promjene, inovacije poslovnih modela Doseg intervencija izvan organizacija Ključni igrač: SCO (*Chief Sustainability Officer*)
Smanjivanje negativnih utjecaja na okoliši i društvo, zaštita reputacije Funkcionalni, fragmentarni pristup. Postupne promjene i poboljšanja, inovacije proizvoda i procesa. Ključni igrač: marketing i korporativne komunikacije
Usmjerenost na postizanje minimalnih standarda. Fokus na ispunjavanje financijskih ciljeva. Ključni igrač: pravni sektor.
Problemi postoje, ali nitko u organizaciji nije odgovara. Usmjerenost na preživljavanje. Ključni igrač: lobisti.

Slika 3. Evolucija strategija održivosti

Dublja analiza obilježja pojedinih strategija ukazuje na to kako jedino regenerativna strategija održivosti predstavlja primjerenu podlogu za integriranje COR-ova u poslovne strategije kompanija. Uzmu li se u obzir obje evolucije postavlja se pitanje o čemu ovisi stupanj evolutivnog razvoja strategije održivosti? Stupanj evolutivnog razvoja strategije održivosti neposredno ovisi o stupnju evolutivnog razvoja organizacije. Stoga je na Slici 4 prezentiran model evolutivnog razvoja organizacije (Laloux, 2014:39-45).



Prodorne inovacije: evolutivna svrha, cjelovitost, samoupravljanje. Vrijednosti i uvjerenja: kolektivna mudrost, humanost Stil liderstva: zajedničko, sukreativno.
Prodorne inovacije: osnaživanje, kultura vođena vrijednostima, dionički model Vrijednosti: raznolikost, pripadanje i sklad, velikodušna uključivost. Stil liderstva: participativan, služenje.
Prodorne inovacije: meritokracija, inovacije, odgovornost Vrijednosti: rast, uspjeh, nadmoć, robusnost, pobjeđivanje Stil liderstva: pragmatičan, usmjeren na ciljeve, redukcionistička ekspertiza.
Prodorne inovacije: procesi, formalne uloge, liste Vrijednosti: red, samo jedan ispravan način, predvidljivost Stil liderstva: autoritaran, hijerarhijski, utemeljen na pravilima.
Prodorne inovacije: podjela rada. Vrijednosti: instinkti, nepredvidljivost. Stil liderstva: moć, strah, reaktivan.

Slika 4. Evolucija organizacije

Iz dosadašnjeg tijeka analiza proizlazi zaključak o postojanju sljedećih kauzalnih veza prikazanih na Slici 5 koje upućuju da evolucija liderstva u značajnoj mjeri određuje evoluciju organizacije, koja pak utječe na evoluciju strategije održivosti i naposljetku na ostvarivanje COR-ova[2].

Slika 5. Poveznica evolucije liderstva i ostvarivanja COR-ova

Preciznije rečeno, iz opisa obilježja pojedinih vrsta liderstva (Slika 2), tirkizne organizacije (Slika 4) i regenerativne strategije održivost (Slika 3) proizlazi kako jedino lideri obnovitelji/društveno odgovorni lideri (DOL2) posjeduju potrebnu razinu kvalitete svijesti, načina razmišljanja i kompetencije potrebnu za ostvarivanje COR-ova.

2 U stvarnosti pored gore naznačenih kauzalnih veza postoje i povratne veze. Primjerice razina evolucije organizacije uspostavlja okruženje koje omogućuje i potiče daljnji razvoj lidera.

Djelovanje na razini sektora implicira suradnju među kompanijama[3]. Stoga se u izvještaju *Better Business, Better World* predlaže kreiranje zajedničke vizije sektora, identifikacija najhitnijih područja promjene... Međutim, prema Kahaneu (2017:1) riječ je o konvencionalnom pristupu suradnji koju obilježava: usmjerenost na ostvarivanje zajedničkog cilja (zajednička vizija) i uspostavljanje skladnih odnosa među sudionicima; postojanje dogovora među sudionicima o definiciji problema (identifikacija najhitnijih područja promjene), kao i o njegovim rješenjima; usmjerenost na promjenu ponašanja drugih sudionika. Konvencionalni pristup suradnji pretpostavlja kako sudionici mogu kontrolirati smjer i cilj djelovanja, napraviti plan, te osigurati disciplinirani provedbu. Ovakav pristup je koristan u okolnostima niske dinamičke kompleksnosti (što znači da uzroci i posljedice problema nisu odvojeni u prostoru i vremenu tako da ih sudionici mogu sagledati i uzeti u obzir); niske društvene kompleksnosti (razlike u interesima i uvjerenjima među sudionicima nisu velike, što znači da se mogu relativno lako dogovoriti oko ciljeva i djelovanja); te niske nastajuće kompleksnosti (što znači da sudionici mogu postići zajedničku definiciju i zajedničko rješenje problema).

No, iz prethodne analize obilježja COR-ova proizlazi da je riječ o problemima koji su visoko dinamički kompleksni (protok vremena između uzroka i posljedice klimatskih promjena mjeri se desecima godina; uzroci klimatskih promjena nalaze se u procesu industrijalizacije Sjevera, a posljedice su najvidljivije na Jugu); društveno kompleksni (npr. razlike u interesima zemalja Sjevera i Juga), te generativno kompleksni (npr. višegodišnje rasprave postoje li uopće klimatske promjene i što im je uzrok). Drugim riječima, ostvarivanje COR na svim razinama – od poduzeća do globalne zajednice, zahtjeva prijelaz s konvencionalnog s nekonvencionalni pristup suradnji. Prema Kahaneu (2017:39-99) nekonvencionalni pristup suradnji iziskuje tri temeljne promjene. Prva zahtijeva prihvaćanje postojanja legitimnih razlika između sudionika, kao i postavke da ne postoji samo jedan, zajednički cilj nego više ciljeva koji mogu biti međusobno različiti ili isključivi. Stoga nekonvencionalna suradnja nužno sadrži dvije komplementarne aktivnosti: zastupanje svojih interesa (*asserting*) te uključivanje drugih sudionika *(engaging*). Zastupanje svojih interesa, ovisno o konkretnoj situaciji i može poprimiti različite oblike. Uspješnost ovog aspekta nekonvencionalne suradnje ovisi o kvaliteti svijesti lidera (tj. o tome teži li on ostvarivanju samo svojih interesa ili ostvarivanju interesa svih sudionika) kao i o njegovoj sposobnosti praćenja razvoja situacije i procjene kada i kako zastupati svoje interese, a kada i kako uključiti druge.

Druga promjena odnosi se na prevladavanje uvjerenja o mogućnosti planiranja budućih aktivnosti vezanih uz ostvarivanje COR. Naime, uslijed vremenske i prostorne odvojenosti uzroka i posljedica konkretnih problema, uslijed razlika u interesima i svjetonazorima dionika, kao i zbog nepredvidljivosti okruženja, ‚master planove' (npr. vezano uz borbu protiv klimatskih promjena) potrebno je zamijeniti eksperimentiranjem. Riječju, izraditi prijedlog rješenja nekog problema i testirati ga. Ako se predloženo rješenja pokaže ispravnim tada se pristupa njegovoj daljnjoj provedbi. Treća promjena odnosi se na odbacivanje postavki kako je 'problem tamo vani' i kako će se sve riješiti samo

3 Zbog ograničenosti prostora, problemi suradnje unutar poduzeća, kao i oko utjecaja na javne politike nisu posebno analizirani. No, ključne poruke vezano uz suradnju na razini sektora vrijede i za njih.

Provedba Ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj – izazovi i perspektive

ako se 'oni promjene'. Umjesto toga nužno je prihvaćanje postavke kako smo svi mi 'dio problema'. Iz toga proizlazi preusmjeravanje pozornosti svakog sudionika na sebe, na svoju ulogu i doprinos nastanku problema. Osvješćivanje svoje uloge i doprinosa otvara mogućnost promišljanju o promjeni svog djelovanja.

Posljednja točka aktivnosti odnosi se na oblikovanje javnih politika. Prijedlozi sadržani u izvještaju usmjereni su na promjene na državnoj razini i to isključivo o ekonomskom sistemu. Predložene promjene su nužne, ali ne i dovoljne za stvaranje uvjeta za ostvarivanje COR. Dopune predloženih promjena trebaju ići u dva smjera. U horizontalnom smjeru to znači da bi one trebale zahvatiti i druge sisteme na državnoj razini (politički, upravni, pravosudni, socijalni, obrazovni, zdravstveni). U vertikalnom smjeru to znači da bi promjenama, pored državne, trebale biti zahvaćene i niže razine: regionalna i lokalna. Potvrdu ispravnosti teze u nužnosti spuštanja djelovanja na ostvarivanju COR-ova na lokalnu razinu predstavlja sve veći broj gradova u svijetu koji počinju djelovati u tom smjeru.

5. CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA U HRVATSKOJ

Usvajanje Agende 2030. prošlo je skoro nezapaženo u Hrvatskoj, pa je krajem 2015. Odraz organizirao radionicu za 70-tak sudionika, predstavnika civilnog, javnog i poslovnog sektora (2015.). Osim što su po prvi put predstavljeni, od sedamnaest ciljeva održivog razvoja sudionici su prepoznali tri cilja kao najvažnija za Hrvatsku. To su:

- Cilj br. 8. Dostojanstven rad i gospodarski rast
- Cilj br. 4. Kvalitetno obrazovanje
- Cilj br. 11. Održivi gradovi i održive zajednice

Iako se Europska unija obavezala na provođenje COR-ova i da će maksimalno doprinijeti njihovom ostvarenju, nije moguće utvrditi koje je tijelo državne vlasti zaduženo za njihovo provođenje. Naime, na internetskoj stranici Ministarstva vanjskih i europskih poslova u rubrici Održivi razvoj moguće je pročitati informaciju o Milenijskim ciljevima (MVEP, 2017.). MVEP nije objavio informaciju da je 25. rujna 2015. održana konferencija UN-a na kojoj je usvojena Agenda 2030. sa sedamnaest ciljeva održivog razvoja. Iz drugih, javno dostupnih izvora, moguće je također saznati da je u okviru programa UN Akademije 12. travnja 2017. u Ministarstvu vanjskih i europskih poslova održan okrugli stol "Globalni ciljevi održivog razvoja – Program za održivi razvoj 2030." (Hrvatsko društvo za UN, 2017.).

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U svrhu pisanja ovog rada 7. srpnja 2017. održan je skupni dijalog s pojedinim članicama HR PSOR-a. Sudjelovali su: Lada Aškić - HT, Roberto Folla – AcquafilCRO, Jelena Gruja - DNVGL, Matija Hlebar - Podravka, Ivanka Lebinec Merzel - INA, Robert Mustač - Messer Croatia plin, Goran Mikac - Regeneracija, Ilija Šmitran - IND-EKO.

Sukladno tezi Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Povjerenstva za održivi razvoj i poslovanje da predsjednici uprava imaju ključnu ulogu u ostvarenju COR-ova prvi blok pitanja bio je usmjeren na procjenu sudionika u kojoj su mjeri oni informirani o Agendi 2030 i COR-ovima. Prema ocjenama sudionika uprave u njihovim organizacijama su „cjelovito informirane" o COR-ovima. Međutim, informiranost uprava poduzeća o COR-ovima je nužno, ali ne i dovoljno za učinkovito djelovanje. Pored informiranosti, ključna je i njihova **posvećenost COR-u**. Ukazano je na postojanje dviju vrsta posvećenosti. Prvu je moguće opisati kao *internu posvećenost* (proizlazi iz osjećaja osobne odgovornosti i vrijednosnog stava), a drugu kao *eksternu posvećenost* (proizlazi iz zakona i standarda), a koja rezultira *udovoljavanjem*, usmjerenošću na ispunjavanje minimalnih standarda.

Kao što je vidljivo iz slike 3. *udovoljavanje* je tek druga razina u postupnoj evoluciji strategije održivosti. Da je ovakav pristup prisutan u primjeni strategije održivosti u hrvatskim kompanijama upućuju izjave sudionika kako organizacije 'rade ono što moraju' te kako 'ispunjavaju formalne zahtjeve'. U tom kontekstu razumljiv je stav sudionika o nužnosti donošenja zakona, standarda i certifikata kao mehanizama koji bi trebali 'natjerati' kompanije na usvajanje društveno odgovorne prakse, kao i ocjena kako su „najaktivnije firme u Hrvatskoj one koje tjera neka treća strana (npr. koje izvoze na zapadna tržišta, koji imaju strane vlasnike)". Pritisak 'treće strane' rezultira time da se neke organizacije formalno deklariraju kao društveno odgovorne, dok u stvarnosti njihovu strategiju održivosti obilježava *udovoljavanje*. Nesklad između riječi i djela može se objasniti time da se jantarne ili narančaste organizacije (Slika 4) zbog pritiska treće strane tek formalno deklariraju kao DOP kompanije. Pored toga, nesklad riječi i djela sastavni je dio procesa evolutivnog razvoja organizacije koji često predstavlja nenamjeravanu posljedicu dobronamjernog djelovanja lidera koji postavljaju 'velike, hrabre ciljeve' koji su znatno iznad postojeće razine svijesti, načina razmišljanja i kompetencija organizacije. No, nakon uočavanja nesklada od lidera se očekuje poduzimanje korektivnih akcija (po mogućnosti ne na strani riječi, nego djela).

Autori su u svojem prošlogodišnjem radu (Cimeša i Pavlović, 2016:11) na temelju analize izvještaja o društveno odgovornom poslovanju hrvatskih kompanija zaključili da one djeluju o okviru tradicionalnog razumijevanja društveno odgovornog poslovanja. Riječju, raspoložive informacije ukazuju na to da analizirane kompanije trenutno djeluju na drugoj i trećoj razini strategije održivosti. Unapređenje poslovne prakse (tj. pomak prema višim razinama strategije održivosti) kao i porast broja kompanija koja prihvaćaju načela DOP-a ovisi o nizu čimbenika koji mogu djelovati kao prepreke ili pokretači. Neki od najvažnijih prepreka/pokretača su:

- Vlasnici/viši menadžment[4]. Kako vlasnici ili vlasnik/gornji menadžment 'postavljaju pravila igre' očigledno je da oni imaju presudan utjecaj na prihvaćanje i provedbu načela DOP-a, te ostvarivanje COR-a.
- Razina ekonomskog razvoja. Niska prosječna produktivnost rada u domaćim kompanijama smanjuje mogućnosti izdvajanja za sigurnost zaposlenika. Posljedično tome standardi sigurnosti zaposlenika su u Hrvatskoj na nižoj razini.
- Regulatorno okruženje. Tijekom skupnog dijaloga ukazano je na pozitivne (Zakon o energetskoj učinkovitosti) i negativne primjere regulatornog okvira (Zakon o javnoj nabavi).
- Javna uprava. Djelotvorna provedba COR-ova ovisi o kvaliteti koordinacije svih dionika. Ukazano je stoga na nepostojanje međusektorskog *'focal point'* tijela koje bi trebalo okupljati i koordinirati djelovanje predstavnika sva tri sektora, na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Osim toga naveden je primjer loše suradnje dvaju ministarstava.

4 Pošto su u mnogim poduzećima vlasnici zadržali upravljačke funkcije u praksi često puta nije moguće napraviti distinkciju među njima.

Provedba Ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj – izazovi i perspektive

7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Analiza dokumenta UN-a pokazala je kako COR-ovi nude viziju pravednog i održivog društva. Ostvarivanje te vizije iziskuje prevladavanje dosadašnjeg načina poslovanja (*business as ussual*) i pokretanje procesa promjena na svim razinama – od pojedinaca do društva u cjelini. Prijedlozi sadržani u dokumentima organizacija *Business & Sustainable Development Commission i World Business Council for Sustainable Development* predstavljaju iskorak u pravom smjeru, premda, još uvijek nedovoljan. Stoga su u potpoglavlju 2.5 Kritička analiza iznesene moguće nadopune usmjerene na poticanje i omogućavanje ostvarivanja COR-ova u svim akcijskim točkama. Sukus predloženih nadopuna ogleda se u potrebi ukazivanja važnosti promjene svijesti, načina razmišljanja, struktura sistema i načina djelovanja u pokretanju procesa na svim razinama. Zbog velike brzine promjena u globalnom okruženju, narednih pet do deset godina bit će presudno za stvaranje pretpostavki koje će omogućiti ostvarivanje COR-ova.

Hrvatska može i treba preuzeti svoju ulogu i odgovornost u ostvarivanju COR-ova. Ostvarivanje te uloge zahtijevat će suočavanje s izazovima na razini kompanija. Broj kompanija koje su učlanjivanjem u HR PSOR ili Global Compact jasno izrazili svoj stav o održivosti u odnosu na ukupni broj kompanija u Hrvatskoj je relativno mali, a one povrh toga imaju i minimalistički pristup integraciji COR-ova u poslovne strategije. Ukratko, stanje u Hrvatskoj obilježava mali udio društveno odgovornih kompanija, kao i relativno niska prosječna razina primjene strategije održivosti. Stoga bi predstojeću konferenciju trebalo iskoristi za početak suradnje predsjednika uprava članica HRPSOR na ostvarivanju COR-ova u Hrvatskoj. Naposljetku, ostvarivanje COR-ova nužno će zahtijevati promjene u sadržaju i načinu rada HRPSOR-a.

REFERENCE

Bakker, P., predsjednik WBSC, izlaganje na konferenciji, http://sustainability.ku.dk/sustainability-lectures/previous/iarucongress2014/session-webcasts/, (pristupljeno 26. 8. 2015.)

Boncek, M. (2016.) How to Create an Exponential Mindset, https://hbr.org/2016/07/

how-to-create-an-exponential-mindset (pristupljeno 3. 7. 2017.)

Business & Sustainable Development Commission (2017.), Better Business, Better World, http://report.businesscommission.org/report (pristupljeno 17.2.2017.)

Cimeša, Miljenko i Pavlović, Andreja: *Stari DOP je mrtav, vrijeme je za novi DOP*, 7. Konferencija o društveno odgovornom poslovanju HRPSOR, 2015.

Cimeša, Miljenko i Pavlović, Andreja: *Novi model društveno odgovornog poslovanja*, 8. Konferencija o društveno odgovornom poslovanju HR PSOR, 2016.

DNV GL (2017.). Future of Spaceship Earth, The Sustainable Development Goals

Business Frontiers, https://www.dnvgl.com/technology-innovation/spaceship-earth/download-spaceship-earth.html (pristupljeno 15. 8. 2017.)

GRI, UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (2015.) SDG Compass, The guide for business action on the SDGs, https://sdgcompass.org/download-guide/ (pristupljeno 10. 1. 2016.)

Hrvatsko društvo za Ujedinjene narode (2017.) Održan okrugli stol "Globalni ciljevi održivog razvoja – Program za održivi razvoj 2030." http://una-croatia.org/2017/04/14/odrzan-okrugli-stol-globalni-ciljevi-odrzivog-razvoja-program-odrzivi-razvoj-2030/ (pristupljeno 3.9.2017.)

ICSU, ISSC (2015.) *Review of Targets for the Sustainable Development goals: The Science Perspective*, Paris: International Council for Science (ICSU).

Jaworski, J. (2012.), *Source, The Inner Path of Knowledge Creation*, Berret-Koehler Publishers, Generon Consulting i Society for Organizational Learning,

Jo Confino, Live blog from Oxford University: Day two on food, water and energy for all, The Gurdian, 13.7.2012. dostupno na: https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/food-water-energy-resource-efficiency1 (pristupljeno 15. 9. 2016.)

Kahane, A. (2017.), Collaborating with the Enemy, How to work with people you don't agree with or like or trust, Berret-Koehler Publishers

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

Machingura F. i Lally S. (2017.) The Sustainable Development Goals and their trade-offs, Overseas Development Institute, https://www.odi.org/publications/10726-sustainable-development-goals-and-their-trade-offs (pristupljeno 15. 6. 2017.)

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (2017.) Održivi razvoj http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/ (pristupljeno 3. 9. 2017)

Reed, B. (2007.) Shifting from'sustainability' to regeneration, Building Research & Information, 35:6, http://dx.doi.org/10.1080/09613210701475753

Reporting 3.0. Platform, (2017.) Blueprint 1: A principles-based approach to reporting serving a green, inclusive & open economy http://reporting3.org/reporting-blueprint/ (pristupljeno 15. 6. 2017.)

Rooke, D. i Torbert, W.R. (2013.) Sedam transformacija liderstva, časopis qLife

Scharmer, C. O.: Kaeufer, K. (2010) "In front of the blank canvas: sensing emerging futures", Journal of Business Strategy, Vol. 31 Issue: 4, pp. 21-29, https://doi.org/10.1108/02756661011055159

Scharmer, C. O.: (2016.), *Theory U*, Leading from the Future as it Emerges, Berrett-Koehler, second edition

UN (2015.) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development,

https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld (pristupljeno 10. 1. 2016.)

UN (2015.) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development; http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E(pristupljeno 1. 3. 2016.)

Volans (2013.) Breakthrough; Business Leaders, Market Revolutions http://breakthroughcapitalism.com/breakthrough_report.html (pristupljeno, 15.4. 2014.)

Volans, (2016) „Breakthrough Business Models, Exponentially more social, lean, integrated and circular", http://volans.com/2016/09/breakthrough-business-models-how-to-drive-sustainable-growth-in-an-exponential-world/ (pristupljeno 1. 10. 2016.)

World Business Council for Sustainable Development (2017.) CEO Guide to the Sustainable Development Goals http://sdghub.com/ceo-guide/ (pristupljeno 25. 4. 2017.)

EKOLOŠKE, EKONOMSKE I DRUŠTVENE KORISTI IZVOĐENJA INDUSTRIJSKE SIMBIOZE

ECOLOGICAL, ECONOMICAL AND SOCIAL BENEFITS THROUGH INDUSTRIAL SYMBIOSIS

Urška Fric

Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu, Ljubljanska cesta 31 A, 8000 Novo mesto, Slovenija, urska.fric@fis.unm.si

SAŽETAK

Pod industrijskom simbiozom podrazumijevamo tehnološko-materijalni i socijalni odnos između triju ili više društvenih aktera među kojima se odvija razmjena otpadnih materijala. U tom odnosu svaki akter koji slijedi vlastitu korist doprinosi blagostanju drugog aktera i društva u cjelini. Industrijska simbioza odvija se unutar jedne ili više industrijsko-simbiotskih mreža koje su međusobno povezane i surađuju. Riječ je o ciljanim mrežama u kojima su čvorovi društveni akteri, a veze suradnja među njima. Suradnja između društvenih aktera ostvaruje se četirima tokovima odnosno preko informacijskog, materijalnog i financijskog toka te protokom znanja. Rad pokazuje razliku između pojmova industrijska simbioza i industrijsko-simbiotska mreža, odnos između industrijske simbioze i kružne ekonomije te povijest industrijske simbioze. U nastavku se prikazuju ključne ekološke, ekonomske i društvene koristi industrijske simbioze i, na kraju, tri najpoznatija primjera dobre prakse industrijske simbioze u okviru kojih su predstavljene ekološke, ekonomske, pa i društvene koristi. Ovim trima primjerima pokazuje se izuzetna važnost izvođenja industrijske simbioze za svakog društvenog aktera koji je dio industrijskih ili neindustrijskih tehnoloških procesa jer njezini učinci, osim praćenja ekonomskih koristi, doprinose rješavanju izazova zaštite okoliša s kojima se suočavamo kod očuvanja prirodnog okoliša za nas i za čovječanstvo poslije nas.

Ključne riječi: industrijska simbioza, industrijsko-simbiotske mreže, ekološke koristi, ekonomske koristi, društvene koristi, primjeri dobre prakse

ABSTRACT

Industrial symbiosis is understood as technologically-material and as social relationship between social actors, which are involved in exchange of secondary resources. In this relationship, every actor follows his own benefits and, at the same time, benefits other actors and society in general. The purpose of this paradigm is to improve ecological and economical efficiency of a chain of social actors through reuse of secondary resources in industrial and non-industrial technological processes. Industrial symbiosis can take

place within one or several industrial symbiosis networks, which are inter-connected and involved in mutual cooperation. By mentioning industrial symbiosis networks, we are speaking of targeted networks, in which nodes are represented by social actors and links are connections between them. This paper first describes key terminology, relationship between industrial symbiosis and circular economy and a brief history of industrial symbiosis. Later, the paper focuses on the main benefits of industrial symbiosis by substantiating them with three well known examples of best practice. Through these examples we will demonstrate the importance of social actors' involvement in industrial symbiosis in their industrial or non-industrial technological processes – it not only provides economical benefits to social actors themselves, but also represents a potential solution to environmental challenges we face in terms of preserving natural environment for us and future generations.

Key words: industrial symbiosis, industrial symbiosis network, ecological benefits, economical benefits, social benefits, best practice

1. UVOD

Direktiva o gospodarenju otpadom (2008/98/EZ) uspostavlja nov pristup gospodarenju otpadom, gdje je otpad izvor sirovina, stoga države članice Europske unije u skoroj budućnosti moraju poduzeti mjere da se otpad u što većoj mjeri ponovno upotrijebi (MOP, 2016). Uzimajući u obzir zabrinjavajuće stanje o niskom postotku prerade otpada u Europi, Europska je komisija 2014. godine, pod naslovom »Na putu prema kružnoj ekonomiji: program za Europu bez otpada«, objavila prijedlog novog zakonodavstva u području prerade otpada (GZS, 2017). Prihvaćanje predloženih promjena tako bi definiralo put prema povećanju postotka ponovne uporabe komunalnog otpada na 70 % do 2030. godine, povećanje postotka ponovne uporabe otpadne ambalaže na 80 % do 2030. godine, prestanak odlaganja otpada koji je moguće reciklirati i smanjenje količine bačene hrane za 30 % do 2025. godine (GZS, 2017).

Postizanje učinkovitog postupanja primarnim sirovinama, i time ponovna uporaba otpada, za organizacije kao društvene aktere (u industrijskom i neindustrijskom sektoru), zbog praćenja okolišne politike koja vrijedi unutar EU-a i prepoznavanja ekoloških, ekonomskih i društvenih koristi, u posljednjem je desetljeću sve veća težnja na globalnom tržištu. Ekološke koristi prisutne su u smanjenom zagađenju zraka, manjoj potrošnji vode i energije, zatim uštedi kod troškova kupnje primarnih sirovina, uštedi kod troškova postupanja sekundarnim sirovinama i konkurentnoj prednosti, a društvene koristi vidljive su u kreiranju novih radnih mjesta, razvoju lokalnih zajednica i geografskih regija te u čistijem okolišu unutar pojedinih lokalnih zajednica odnosno geografskih regija.

Istovremeno postizanje ekoloških, ekonomskih i društvenih koristi pri ponovnoj uporabi otpada može predstavljati industrijsku simbiozu koja posljednjih nekoliko godina u globalnom svijetu predstavlja iznimno važan alat za ostvarivanje kružne ekonomije. Industrijska simbioza se odvija u socijalnome miljeu i predstavlja tehnološko-materijalni i društveni odnos između najmanje triju ili više društvenih aktera (poduzeća), među kojima se razmjenjuju otpad, nusproizvodi, otpadne vode i energija radi ponovnog korištenja. Kod izravne razmjene otpada i sporednih materijalnih resursa kao sekundarnih resursa, društvene aktere predstavljaju industrijska poduzeća i neindustrijski društveni akteri, među koje svrstavamo primjerice poljoprivredne i šumarske djelatnosti. Kod neizravnih razmjena sekundarnih resursa, društvene aktere predstavljaju uglavnom transportna i prerađivačka poduzeća, razvojni centri i samostalni ili u kontekstu obrazovnih tijela organizirani instituti i laboratoriji.

Industrijska simbioza ponovnom uporabom sekundarnih resursa u industrijskim i neindustrijskim procesima doprinosi ekološkim koristima i u tom kontekstu ključno je očuvanje prirodnog okoliša uz istodobno smanjenje količine otpada i sekundarnih materijalnih sredstava, koja bismo inače odbacili, što bi dugoročno značilo prijetnju prirodnom okolišu. Industrijska simbioza također doprinosi ekonomskim koristima, pri čemu se kao ključne koristi odražavaju ušteda kod kupnje novih materijalnih resursa i ušteda kod upravljanja sekundarnim resursima. Ekološke i ekonomske koristi neiz-

ravno donose društvene koristi, to jest kreiranje novih radnih mjesta, dolazak novih društvenih aktera i suradnju s njima, kao i razvoj lokalnih zajednica i statističkih regija.

Industrijska simbioza dio je industrijsko-simbiotske mreže/mreža unutar koje/kojih stvara ekološke, ekonomske i društvene sinergije i u tom ju je području moguće i proučavati. Industrijsko-simbiotska mreža općenito se shvaća kao mreža koja je prisutna na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i/ili međunarodnoj razini, pri čemu čvorovi predstavljaju društvene aktere, a veze između čvorova međusobnu suradnju društvenih aktera.

Studija industrijsko-simbiotskih mreža s ekonomskoga, a naročito ekološkoga gledišta, sada je predmet brojnih multidisciplinarnih istraživanja koja se uglavnom odvijaju u području gospodarenja otpadom, ekologije, industrijske ekologije, logistike te menadžmenta lanca opskrbe i ekonomije.

Članak se u početku fokusira na razgraničenje pojmova industrijska simbioza i industrijsko-simbiotska mreža, odnos između industrijske simbioze i kružne ekonomije te na historijat industrijske simbioze. U nastavku prikazuje ključne ekološke, ekonomske i društvene koristi industrijske simbioze i na kraju tri od više istaknutih primjera dobre prakse industrijske simbioze u okviru kojih su predstavljene ekološke i ekonomske, pa i društvene koristi.

2. TEORIJSKA POLAZIŠTA

2.1. Industrijska simbioza

Simbiozu ili suživot u prirodnom okruženju shvaćamo kao odnos između dviju (životinjskih ili biljnih) vrsta organizama u kojem spomenuti organizmi povremeno ili stalno međusobno sudjeluju. Organizam odnosno simbiont živi u simbiozi s drugim simbiontom, a u tom odnosu jedan i drugi imaju korist (Lah, 2008, str. 318; Đikić i Tomašković, 2001, str. 318). U tom slučaju simbioza radi na konceptu mutualizma, pri čemu se najmanje dvije različite vrste simbionata obostrano koriste razmjenom materijalnih izvora, energije ili informacija (Huber, 2012, str. 2). Jedan primjer simbioze koja djeluje na konceptu mutualizma su gljive i drveće, koji su povezani s korijenima i preko kojih se obavlja razmjena hranjivih sastojaka, te lišajevi, bakterije u probavnom traktu preživača ili na primjer rakovi samci koji na svojim kućicama prenose morske vlasulje. Wilfing (1993, str. 58) također objašnjava simbiozu kao biološku zajednicu koja donosi međusobnu korist i koja se javlja uzajamnom pomoći u kraljevstvu životinja i biljaka.

Industrijska simbioza odvija se u socijalnome miljeu i pretežno se tretira sa stajališta mogućnosti iskorištavanja ekoloških, ekonomskih i socijalnih sinergija. Neki autori (Chertow, 2007, str. 12; Howard-Grenville i Paquin, 2008, str. 158; Gingrich, 2012, str. 44) definiraju industrijsku simbiozu kao pristup industrijskoj ekologiji, kao sinonim za industrijsku ekologiju (Phillips i sur., 2005, str. 242), kao podskup industrijske ekologije (Chertow i sur., 2005, str. 6535), kao aktivnost u industrijskom ekosustavu (Rui i Heijungs, 2010, str. 1), kao jednu od razina proučavanja industrijske ekologije (Hartard, 2008) i kao ekoindustrijsku simbiozu koja predstavlja kružnu ekonomiju u lokalnoj i regionalnoj okolini te pristup okolini (Hartard, 2008).

Industrijska simbioza može se razumjeti kao tok neiskorištenih resursa (uključujući tvari, predmete i/ili energiju); on teče od društvenog aktera, koji bi neiskorištene resurse odbacio, do drugog društvenog aktera, koji može te resurse upotrijebiti umjesto novih resursa (Deutz, 2014, str. 4). Chertow (2007, str. 12) definira industrijsku simbiozu kao kolektivni pristup koji radi konkurentske prednosti uključuje fizički protok materijala, energije, vode i nusprodukata između društvenih aktera u različitim vrstama industrije. U međusobno ovisnom odnosu tako svaki od društvenih aktera, uz postizanje vlastitih koristi, doprinosi blagostanju drugog i cjelokupnog društva (Manahan, 1999, str. 58). Industrijska simbioza stoga predstavlja odnos između društvenih aktera među kojima se odvija razmjena/prodaja sekundarnih resursa – materijalnih, vodnih ili energetskih izvora, a razmjene/prodaje predstavljaju sinergije između tih aktera.

Industrijska simbioza može biti prisutna među određenim društvenim akterima kao razmjena ili kao prodaja sekundarnih resursa. O razmjeni je u načelu riječ kad oba društvena aktera razmjenjuju sekundarne resurse – protok materijala teče u oba smjera. O prodaji pak je riječ kad jedan društveni akter proda sekundarne resurse drugome, a taj mu sekundarne resurse plaća – u jednom smjeru teče materijalni, a u drugom financijski tok. Industrijsku simbiozu prodajom sekundarnih resursa objašnjava i Holm Vadstrup (2013, str. 55); po njemu možemo pojam industrijska simbioza razumjeti kao ukupan i simbiotički odnos između dvaju ili više društvenih aktera gdje otpad jednog društvenog aktera kupuje drugi društveni akter i koristi ga u vlastitoj proizvodnji.

Chertowova (2007, str. 13) je također utvrdila uvjet za postojanje industrijske simbioze koji zahtijeva da barem tri različita društvena aktera sudjeluju u razmjeni barem dvaju različitih materijalnih resursa. U kontekstu razmjene/prodaje možemo industrijsku simbiozu za gore spomenuto pravilo ilustrirati sljedećim primjerom. Društveni akter A (proizvodno poduzeće A) otpad kao sekundarni resurs, koji se stvara kod izvođenja njegove primarne proizvodne djelatnosti, proda društvenom akteru B (proizvodno poduzeće B). Taj ga akter nakon odgovarajuće obrade, a moguće i bez nje, upotrijebi kao ulaznu sirovinu kod izrade novih proizvoda što predstavlja primarnu djelatnost društvenog aktera B. Društveni akter B nusprodukte, koji se stvaraju kod izrade proizvoda, proda društvenom akteru C (proizvodno poduzeće C), koji ih isto tako u skladu s odgovarajućom obradom ili bez nje upotrijebi kao ulaznu sirovinu kod izrade proizvoda, što predstavlja njegovu primarnu djelatnost.

U državama članicama Europske unije, koje u skladu s Direktivom o gospodarenju otpadom (2008/98/EZ) teže većem postotku ponovne uporabe otpada, industrijska simbioza trenutačno predstavlja važan alat za provođenje kružne ekonomije. Kružna ekonomija, naime, predstavlja odaziv na pritisak rastuće ekonomije i potrošnje za spomenute resurse i nosivu sposobnost okoliša, pri čemu je važno naglasiti da se radi o jednom od najrazvijenijih koncepata (Ellen MacArthur Foundation, 2016). Prijelaz u kružno ekonomiju usmjeren je na ponovnu uporabu, popravak i recikliranje postojećih materijala i proizvoda (*ibid*.). Temelji se na uporabi energije iz obnovljivih izvora, ukida uporabu

opasnih kemikalija, smanjuje potrošnju sirovina te konceptom proizvoda (na način da omogućuje kruženje materijala i čuva dodanu vrijednost što je duže moguće) nastajanje otpada snižava na nultu stopu (*ibid*.). Proizvodi u (kružnoj) ekonomiji ostaju i nakon što materijali ili proizvodi dosegnu kraj svog vijeka trajanja (*ibid*.).

2.2. Historijat industrijske simbioze

Prvi zametci industrijske simbioze mogu se u povijesnom razvoju naći već u doba robne razmjene kad su ljudi razmjenjivali materijalna dobra – u tom se razdoblju ne može još govoriti o otpadu jer su materijalna dobra za opstanak bila vrlo rijetka. To je značilo da je taj netko dao u razmjenu neko materijalno dobro jer mu više nije trebalo, a trebalo mu je neko drugo materijalno dobro, višak koji je imao netko drugi. Kasniji zametak industrijske simbioze, koji je historijski gledano slijedio robnu razmjenu, bio je zametak industrijske simbioze u smislu roba za novac. U tom je slučaju taj koji neko materijalno dobro (to je mogao biti otpad ili ne) nije trebao i kojem je to dobro predstavljalo višak prodao onom koji je to dobro trebao i u zamjenu dobio novac. U tim dvama primjerima prvih zametaka industrijske simbioze teško je govoriti o postojanju ekoloških i društvenih razloga – u prvom je planu bila borba za opstanak i kasnije za novac, znači da samo posredno možemo govoriti o ekonomskim razlozima. Isto tako, u tim dvama primjerima do razdoblja industrijskog društva teško je govoriti o optimalnoj primjeni materijalnih dobara, što je isto tako jedan od ciljeva industrijske simbioze – iako smo svjesni da je ta aktivnost u tom razdoblju sporadično već postojala. Početkom i tijekom trajanja industrijskog društva počelo se povećavati optimalno korištenje (rijetkih) materijalnih dobara u proizvodnim procesima, a počela se razvijati i industrijska simbioza (iako u početnom obliku i ne pod tim nazivom), nastala iz ekonomskih razloga.

Industrijska simbioza dobila je naziv koji poznajemo danas u razdoblju prije Drugog svjetskog rata, naime pojam industrijska simbioza nalazimo u području ekonomske geografije. Godine 1934. američki geograf Almon Ernest Parkins u svom je članku naslovljenom The Geography of American Geographers, koji je objavljen u The Journal of Geography, prvi put spomenuo pojam industrijska simbioza (Descrochers i Leppälä, 2010, str. 339). Nešto konkretnije je pojam industrijska simbioza 1937. godine u svom članku pod naslovom Geography of Glass Manufacture at Toledo, Ohio, koji je objavljen u Journal of Economic Geography, definirao američki ekonomski geograf Walter G. Lezius (Lezius, 1937, str. 402). Službeni razvoj industrijske simbioze počeo je isto tako u području ekonomske geografije nakon završetka Drugog svjetskog rata kad je 1947. godine američki geograf George Renner opisao organske odnose između industrijskih sektora s ekološkog stajališta (Renner, 1947, str. 168). Na temelju proizvodnje otpadnih proizvoda i nusproizvoda te njihova protoka između sektora opisao je mogućnost dostavljanja otpadnih proizvoda jednog poduzeća u drugi sektor koji može te otpadne proizvode upotrijebiti kao sirovinu. Renner je te odnose nazvao industrijska verzija simbioze koja se pojavljuje u ekosustavu (Renner, 1947, str. 168), ali unatoč tomu što se radilo o izvršavanju i aktivnosti industrijske simbioze, još nije koristio termin »industrijska simbioza«. Godine 1967. predsjednik američke udruge za unaprjeđivanje znanosti pisao je da postoje primjeri industrijske simbioze, pri čemu jedna industrija neutralizira

otpad druge industrije, odnosno koristi ih (Spilhaus, 1967, str. 1130). Veoma inspirativna i godina prekretnica za industrijsku simbiozu bila je 1989. godina jer su se u tom vremenu počele formirati prve studije i izvoditi industrijske simbioze (Chertow, 2007, str. 12). Spomenute se godine, naime, počela u Danskoj pojavljivati studija Kalundborg gdje su poduzeća odnosno društveni akteri u suradnji s lokalnim vlastima razvili industrijsku simbiotsku mrežu za razmjenu otpadnih materijala koji se mogu u industrijskim procesima ponovno koristiti za sirovinu (van Berkel i sur., 2008, str. 1272).

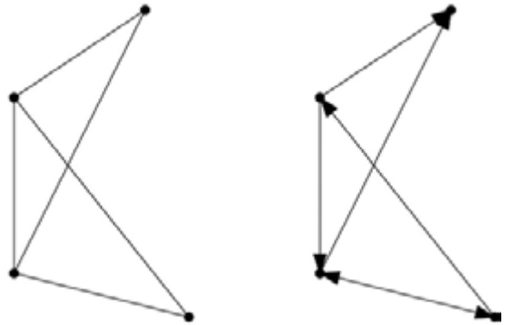
Od primjera Kalundborg, koji danas nazivamo najprepoznatljivijim primjerom industrijske simbioze, pored ostalih primjera koji su uslijedili pa nadalje, započelo je postizanje ekoloških, ekonomskih i društvenih koristi od industrijske simbioze kako ih mi danas poznajemo.

Primjere industrijske simbioze do 1937. godine može se opisati kao takozvane neformalne oblike industrijske simbioze, ali njih možemo u nastavku podijeliti na pretpojavne i pojavne oblike. Pretpojavnim oblikom može se smatrati robna razmjena materijalnih dobara, a pojavnim oblikom robno-financijska razmjena materijalnih dobara. Takozvani formalni oblici industrijske simbioze primjeri su industrijske simbioze koji su se pojavili nakon 1937. godine – to su zapravo primjeri traženja sinergija između društvenih aktera i postizanja ekoloških, ekonomskih i društvenih koristi industrijske simbioze.

2.3. Industrijsko-simbiotske mreže

Industrijska simbioza odvija se unutar jednog i/ili više industrijsko-simbiotskih sustava koji su međusobno povezani i međusobno surađuju. S tim u skladu, moguće ju je proučavati unutar jedne i/ili više industrijsko-simbiotskih mreža. Kao i kod ostalih vrsta mreža, kao što su na primjer matematičke, tehnološke, informacijske ili društvene mreže, možemo i kod predstavljanja industrijsko-simbiotskih mreža upotrijebiti teoriju mreža koja je zasnovana na teoriji grafova. Dakle, mreža se može opisati odnosno predstaviti grafikonom, to je $G = (V, E)$, gdje je V skup točaka odnosno čvorova (*Vertices*), a E je skup (neusmjerenih ili usmjerenih) veza (*Edges*) (Newman, 2015, str. 1). Čvorovi grafikona predstavljaju jedinice u mreži, a veze relacije među jedinicama. Grafikon prikazuje sliku u kojoj su čvorovi grafikona ilustrirani krugovima, neusmjerene veze ravnim crtama, a usmjerene veze strelicama koje povezuju čvorove. Mrežu koja sadrži nekoliko desetaka čvorova i veza nazivamo mala mreža; mreža s nekoliko stotina *čvorova i veza zove se srednje velika mreža, a mreža s nekoliko* tisuća *čvorova i ve*za je velika mreža.

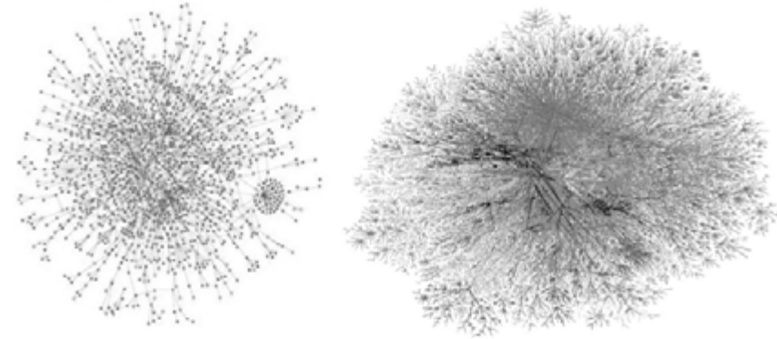
Mreža je dakle matematički model kojim predstavljamo realni ili umjetni sustav; taj sustav sastoji se od izvjesnog niza međusobno povezanih jedinica ili pak od skupa čvorova koji su međusobno povezani (Newman, 2015, str. 1). Ako je riječ o predstavljanju velike mreže, govorimo o kompleksnom (realnom ili umjetnom) sustavu, a kod predstavljanja male mreže o jednostavnom (realnom ili umjetnom) sustavu. Slika 1. na lijevoj strani prikazuje ilustrativan primjer male, neusmjerene mreže ($N = 5$ i $E = 5$), a na desnoj strani ilustrativan primjer male, usmjerene mreže ($N = 5$ *i* $E = 6$).



Slika 1. Ilustrativan primjer male neusmjerene i ilustrativan primjer male usmjerene mreže

Industrijsko-simbiotske mreže su usmjerene mreže u kojima čvorovi predstavljaju društvene aktere, a veze suradnje među njima. Suradnja između društvenih aktera ostvaruje se četirima protocima: informacijskim, materijalnim i financijskim protokom te protokom znanja. Informacijski protok je prvi protok koji teče između društvenih aktera te je neophodan za tijek materijalnog protoka. Ako društveni akter proda sekundarne resurse, u jednom se smjeru odvija materijalni protok, a suprotno od materijalnog protoka financijski protok. Ako je između društvenih aktera riječ o obostranoj razmjeni sekundarnih resursa, protok materijala odvija se u oba smjera. Također u oba smjera prolazi protok znanja kojim se društveni akteri upoznaju s primjerima dobre prakse te međusobno razmjenjuju znanja i iskustva. U slučaju izravnog materijalnog protoka, društveni akteri su uglavnom industrijska poduzeća koja u pravilu raspolažu otpadnim sekundarnim resursima te industrijska poduzeća koja te otpadne sekundarne resurse trebaju. Osim izravnih društvenih aktera, ključnu ulogu u industrijsko-simbiotskim mrežama imaju i neizravni društveni akteri koji nisu davatelji odnosno tražitelji zapošljavanja. Riječ je o takozvanoj (internetskoj) burzi kao vezi između pružatelja i tražitelja sekundarnih resursa koja pruža informacije o jednim i drugim društvenim akterima te traži i predstavlja rješenja u području industrijske simbioze. Takav primjer je svjetski poznat i ujedno prvi na svijetu – projekt *National Industrial Symbiosis Programme* (NISP) u Velikoj Britaniji koji se bavi traženjem rješenja za preradu industrijskog otpada u nove sirovine. Projekt NISP se je 2003. godine razvio iz triju pokusnih projekata u Škotskoj, a obuhvaća više od 15.000 mikro, malih i srednje velikih poduzeća iz svih grana industrije koja su dio ove vrste industrijsko-simbiotske mreže (NISP, 2016).

Industrijska simbioza može se odvijati unutar jedne industrijsko-simbiotske mreže koja radi samo za sebe s određenim brojem društvenih aktera koji su dio te mreže. U tom slučaju govorimo o za određeno vrijeme zatvorenoj industrijsko-simbiotskoj mreži koja može biti velika ili mala. Naime, nekoliko industrijsko-simbiotskih mreža međusobno surađuje, a to znači da je riječ o otvorenim industrijsko-simbiotskim mrežama. U ovom slučaju, u principu, surađuju društveni akteri između više industrijsko-simbiotskih mreža. Slika 2. na lijevoj strani prikazuje ilustrativan primjer srednje velike usmjerene industrijske mreže *(N > 100 i E > 100)*, a na desnoj strani ilustrativan primjer velike usmjerene industrijsko-simbiotske mreže *(N > 1000 i E > 1000)*.



Slika 2. Ilustrativan primjer srednje velike i ilustrativan primjer velike usmjerene industrijsko-simbiotske mreže (Newman, 2015, 13–15)

Industrijsko-simbiotske mreže prisutne su na lokalnoj, regionalnoj, državnoj i međunarodnoj razini. Po Chertowovoj (2007, str. 12) je za izvođenje industrijske simbioze potrebna geografska blizina aktera što znači da društveni akteri među kojima se odvija izravan materijalni protok sekundarnih resursa, u smislu geografske udaljenosti, moraju biti u blizini. Za preostale društvene aktere, koji u industrijsko-simbiotskoj mreži nisu izravno uključeni u materijalne tokove, geografska blizina nije neophodna. Slika 3 prikazuje ilustrativan primjer male, jednostavne industrijsko-simbiotske mreže koja je obično prisutna na lokalnoj razini unutar jedne statističke regije.

Slika 3. Ilustrativan primjer male, jednostavne industrijsko-simbiotske mreže

Gornji primjer prikazuje industrijsko-simbiotsku mrežu koja se sastoji od četiriju društvenih aktera među kojima se odvijaju izravni materijalni simbiotski protoci. Drvno poduzeće proda drvnu sječku kao otpad tvornici papira, a ta ih koristi kao ulaznu sirovinu u proizvodnji papira. Hortikulturno poduzeće kupi piljevinu od drvnog poduzeća i koristi ju kao ulaznu sirovinu za zaštitu (zastiranje) biljaka. Tvornica papira proda hortikulturn-

om poduzeću otpadnu industrijsku vodu koju poduzeće nakon postupka pročišćavanja koristi za zalijevanje biljaka. Biološki otpad koji nastaje u drvnoj industriji, tvornici papira i u hortikulturnom poduzeću prodaju toplani i elektrani, a one ih u skladu s propisanim postupcima koriste u proizvodnji toplinske/električne energije kojom se može zagrijavati, na primjer, voda u obližnjem bazenu za kupanje ili stanovi u obližnjim stambenim zgradama. Takav primjer pokazuje kako se između dvaju društvenih aktera može obavljati i više od jednog materijalnog simbiotskog protoka.

3. KORISTI INDUSTRIJSKE SIMBIOZE

Kada govorimo o općim koristima industrijske simbioze, riječ je o pet ključnih koristi, kao što su iznijeli Lombardi i Laybourn (2012, str. 28), a to je izvođenje industrijske simbioze kao doprinos ekoinovaciji za stvaranje novih radnih mjesta, za zeleni rast, za poboljšanje poslovnih procesa i razmjenu dobre prakse. Štoviše, industrijska simbioza ponovnom uporabom sekundarnih resursa u industrijskim i neindustrijskim procesima stvara sinergije i nakon određenog vremenskog razdoblja doprinosi ekološkim, ekonomskim i društvenim koristima. U kontekstu ekoloških koristi ključno je smanjenje količine otpada, smanjenje ovisnosti o neobnovljivim izvorima energije, smanjenje emisija i emisija stakleničkih plinova. Smanjenje količine sekundarnih resursa, koji bi inače bili odbačeni i što bi dugoročno ugrožavalo prirodni okoliš, doprinosi tomu da prirodni okoliš izvođenjem industrijske simbioze ostaje očuvan. Ključne ekološke koristi industrijske simbioze su i ublažavanje klimatskih promjena. Kao što navodi Petar Laybourn, direktor *International Synergies Ltd*, u kontekstu specifičnih ekoloških prednosti izvođenja industrijske simbioze ostvaruje se i ublažavanje klimatskih promjena (Laybourn, 2015).

Industrijska simbioza također doprinosi ekonomskim koristima, a to se na razini jednog društvenog aktera kao ključne prednosti odražava kao ušteda kod kupnje novih materijalnih sredstava, ušteda troškova kod upravljanja sekundarnim resursima, štednja kod troškova proizvodnje i dodatni prihod iz konverzije sekundarnih resursa u nusprodukte ili primarne resurse. Ekonomske koristi odnosno takozvane financijske uštede u izvođenju industrijske simbioze postižu se zbog smanjenja raznih vrsta troškova, to jest materijalnih troškova, troškova energije, troškova upravljanja otpadom i troškova vezanih na usklađenost zakonodavstva sa zaštitom okoliša. Ekonomske koristi uključuju i stvaranje sinergija između proizvodnje i distribucije, smanjenje ovisnosti o tržištu neobnovljivih resursa i, na kraju, konkurentske prednosti društvenih aktera. Ekološke i ekonomske koristi neizravno donose društvene koristi, kao na primjer stvaranje novih radnih mjesta, poboljšanje kvalitete radnih mjesta, očuvanje postojećih radnih mjesta, dolazak novih društvenih aktera i suradnja s njima, razvoj lokalne zajednice i statističkih regija te stvaranje čišćeg okoliša.

Izvođenje industrijske simbioze u širem kontekstu pridonosi realizaciji ciljeva održivog razvoja; Laybourn (2015), naime, ističe pet ključnih ciljeva. Realizaciji prvog cilja doprinosi industrijska simbioza, a to je promicanje održivosti, uključujući i održavanje ekonomskog porasta, produktivnog zapošljavanja i odredbu rada za tražitelje zaposlenja

(Laybourn, 2015). Drugi cilj industrijske simbioze pridonosi promicanju održive industrijalizacije i inovacija, dok treći cilj pridonosi osiguranju održavanja potrošnje, četvrti cilj ublažavanju klimatskih promjena i peti cilj povećanju sredstava za izvođenje i revitalizaciju globalnog partnerstva u području održivog razvoja (Laybourn, 2015).

3.1. Koristi industrijske simbioze u nekim primjerima dobre prakse

Primjer Kalundborg smatra se jednim od najstarijih i najpoznatijih primjera dobre prakse industrijske simbioze u svijetu. Kalundborg je naselje i mala luka na sjeverozapadnoj obali najvećeg danskog otoka Sjælland u Danskoj. Primjer je osnovan 1961. godine kada je počeo projekt upravljanja vodama (Ehrenfeld i Gertler, 1997, str. 69–71). Regija Sjælland, u kojoj se nalazi grad Kalundborg, nije imala dovoljno zaliha pitke vode, tako da su gradske vlasti za novogradnju rafinerije izgradile cjevovod koji je počeo dobavljati vodu iz jezera Tissø (ibid.). Godine 1981. termoelektrana Asnaes počela je opskrbljivati grad Kalundborg parom za grijanje novih gradskih kvartova, no ubrzo su se na isti sustav priključili grad Statoil i Novo Nordisk (ibid.). Sustav grijanja parom iz navedene termoelektrane zamijenio je oko 3500 peći na naftu koje bi u alternativnom smislu predstavljale značajan izvor onečišćenja zraka (ibid.). Termoelektrana upotrebljava za hlađenje i morsku vodu čime smanjuje potrošnju svježe vode iz jezera Tissø, a dio tople slane vode, proizvedene kao nusproizvod u procesu hlađenja, ispušta u 57 ribnjaka u blizini farme (ibid.). Potrošnju pitke vode kod hlađenja smanjuje dovođenjem očišćene otpadne vode dobivene od rafinerije nafte Statoil, i to oko milijun kubičnih metara vode godišnje (ibid.). Rafinerija svojim viškom plina opskrbljuje poduzeće Gyproc koje je primijetilo plamen na vrhu rafinerije i u gorenju plina brzo prepoznalo potencijalno jeftin izvor energije (ibid.). A farmaceut Novo Nordisk prodaje biomasu, koja nastaje kao nusprodukt njegova industrijskog procesa, lokalnim farmerima kao gnojivo (ibid.).

Na primjeru Terra Nitrogena i Johna Baarde tim *National Industrial Symbiosis Programmea* (NISP) iz Velike Britanije podatcima kartiranja identificirao je i izveo formaciju jedne od najuspješnijih sinergija u području poljoprivrede u Velikoj Britaniji (Laybourn i Morrisey, 2009, str. 23). U ovom slučaju to su obrada, konverzija i ponovno korištenje 12.500 tona CO_2 godišnje; ključnu ulogu u suradnji imaju proizvođači dušika i uzgajivači povrća (ibid.). NISP je povezao oba društvena aktera i time omogućio posao koji pruža od 12.500 tona CO_2 iz tvornice Terra Nitrogen u stakleniku od 38 rali u kojem John Baarda tijekom godine uzgaja 300.000 sadnica rajčice (ibid.). Staklenik, koji je najveći kompleks takve vrste u Velikoj Britaniji, prvi je koji koristi otpadne tvari u industriji kao primarni izvor energije (ibid.). CO_2 koji se proizvodi u tvornici ključna je komponenta za rast rajčice, ali njihova se proizvodnja, uz istodobno smanjenje industrijskih emisija $CO_{2,}$ povećava za pola (ibid.). Para, proizvedena u tvornici Terra Nitrogen, i ranije je ispuštana u atmosferu, a nakon uspostavljanja industrijske simbioze pretvara se u vruću vodu koju koriste za zagrijavanje staklenika velikog kao 23 nogometna igrališta (ibid.). John Baarda može koristiti jeftiniju struju, čime još dodatno smanjuje troškove proizvodnje i osigurava proizvodnju biljnih namirnica čak i tijekom zime (ibid.). Takav je projekt, u okviru spomenutog primjera, pravi poticaj za britansku poljoprivredu jer bi u suprotnom u zimskim mjesecima trebali uvoziti rajčice iz Španjolske (ibid.).

U primjeru dobre prakse „Dome, slatki dome“ tim *National Industrial Symbiosis Programmea* (NISP) iz Velike Britanije također je zaslužan za partnerski projekt dvojice članova spomenutog programa s pomoću kojeg se sada deponirane proizvode iz pjene prerađuje i ponovno koristi u izgradnji trajnih niskobudžetnih stanova (Laybourn i Morrisey, 2009, str. 51). Oba društvena aktera u takvom projektu imaju na godišnjoj razini više od 35.000 € uštede (ibid.). Sekisui Alveo vodeći je europski proizvođač visokokvalitetnih umreženih poliolefinskih pjena; proizvodni pogon društvenog aktera u Walesu proizvodi serije proizvoda za automobilsku industriju (ibid.). Svaki izvanserijski ili otpadni materijal u proizvodnom procesu ponovno se koristi i tako se masa otpada na odlagalištima smanjuje (ibid.). Materijale koji su prošli proces umreženja ipak nije bilo moguće ponovno upotrijebiti zbog njihova sastava i vatrootpornih svojstva, stoga su bili zgusnuti i deponirani na trošak društvenog aktera (ibid.). Kao član NISP-a, društvo je više od godinu dana sudjelovalo u istraživanju mogućnosti za ponovnu uporabu proizvoda iz pjena, međutim društvo je rješenje našlo tek kad je član NISP-a postalo i društvo Globally Greener Solutions (GGS) koje je NISP-u predstavilo svoju niskoenergetsku, isplativu, pokretnu i statičnu jedinicu za obradu takvih materijala (ibid.). Ta jedinica smanjuje veličinu ulaznog otpadnog materijala, nakon toga ga izmiješa i izgnječi u inertnu tvar zvanu GLOWASOL koja se može ponovno upotrijebiti u širokom rasponu proizvodnih procesa, uključujući proizvodnju panela za izgradnju trajnih niskobudžetnih stanova (ibid.). GGS i Sekisui Alveo su s vremenom razvili nov i poboljšan sustav gospodarenja otpadom i tako je otpadni materijal postao pogodan za prijevoz do GGS-ova proizvodnog pogona (ibid.). Nakon što su počeli djelovati učinci sinergije, GGS preradi do 400 tona ranije beskorisnog plastičnog otpada godišnje, a Sekisui Alveo ima značajne uštede troškova deponiranja i konstantno poboljšava svoju učinkovitost zaštite okoliša (ibid.).

4. ZAKLJUČAK

U ovom radu predstavili smo industrijsku simbiozu kao trenutačno vrlo aktualnu i zapravo bitnu praksu koja u socijalnome miljeu donosi ekološke, ekonomske i društvene koristi za društvene aktere i društvo. Predstavili smo opći koncept industrijske simbioze i njezin plasman u industrijskoj simbiozi mreže/mreža, pri čemu smo jasno razgraničili oba razmatrana slučaja te odnos između industrijski simbioze i kružne ekonomije. U nastavku smo pokazali ključne ekološke, ekonomske i društvene koristi industrijske simbioze i na kraju tri od više istaknutih primjera dobre prakse industrijske simbioze u okviru kojih smo predstavili ekološke, ekonomske, pa i društvene koristi. Ovim trima primjerima dobre prakse pokazali smo izuzetnu važnost izvođenja industrijske simbioze za svakog društvenog aktera koji je dio industrijskih ili neindustrijskih tehnoloških procesa jer njegovo izvođenje, osim praćenja ekonomske koristi, doprinosi rješavanju izazova zaštite okoliša s kojima se suočavamo u očuvanju prirodnog okoliša za nas i čovječanstvo poslije nas.

U nastavku ćemo proučavati industrijsko-simbiotske mreže sa stajališta društvenih znanosti. Eksplicitno proučavanje industrijsko-simbiotskih mreža sa stajališta društvenih znanosti, za razliku od ekonomskog i ekološkog, u znanstvenome je mjerilu trenutačno

prilično manje istraženo, iz čega proizlazi i nedostatak razumijevanja društveno-kulturnih *čimbenika kod* nastajanja odnosno strukturiranja tih mreža te nedostatak razumijevanja veza između strukturnih i relacijskih karakteristika industrijsko-simbiotskih mreža. Spomenuti *čimbenici* predstavljaju priliku za odabir multidisciplinarnog sociološkog pristupa u proučavanju industrijsko-simbiotskih mreža i priliku za provedbu istraživanja o uspostavi i strukturiranju industrijsko-simbiotskih mreža uz utjecaj određenih društveno-kulturnih *čimbenika*. Studija će biti ograničena na proučavanje utjecaja sociokulturnih čimbenika koji se općenito mogu razumjeti kao čimbenici koji su pojedinačne, grupne ili društvene prirode i mogu donekle utjecati na strukturiranje industrijsko-simbiotske mreže/mreža. Uz pretpostavku da dru*štveni* akter utjecaj određenih društveno-kulturnih *čimbenika* shvaća jednakovrijednim drugim čimbenicima (ekonomski, ekološki, politički), koji mogu utjecati na strukturiranje i kasniju suradnju u industrijsko-simbiotskoj mreži, odre*đuje*mo šest društveno-kulturnih *čimbenika za koje pretpostavljamo da mogu predstavljati važan utjecaj* na strukturiranje industrijsko-simbiotskih mreža. Zanimaju nas sljedeći društveno-kulturni čimbenici: organizacijska kultura, dru*štvena* odgovornost (vrijedi unutar pojedinog dru*štvenog* aktera), kognitivni okviri, okolišno blagostanje (vrijedi unutar pojedine države), društveni kapital i kultura.

Dakle, zanimat *će nas početno razdoblje kada se* industrijsko-simbiotska mreža počinje rađati (društveni akteri počinju raditi zajedno), formirati se odnosno strukturirati. Riječ je o trima ključnim ciljevima istraživanja. Prvi *će* cilj odrediti kako se odvija strukturiranje industrijsko-simbiotskih mreža u određenome socijalnome miljeu, drugi i treći cilj utvrdit *će čime* i kako sociokulturni faktori utječu na strukturiranje industrijsko-simbiotskih mreža. U nastavku nas zanima kako društveni akter može – naglašavamo da se ne radi o pojedincu odnosno individualnom akteru nego u našem slučaju o poduzeću odnosno organizaciji – procijeniti utjecaj određenog društveno-kulturnog *čimbenika:* utječe li i, u slučaju da utječe, kako utječe na pozicioniranje u industrijsko-simbiotsku mrežu i suradnju radi provođenja industrijske simbioze u industrijsko-simbiotskoj mreži. Zanima nas, dakle, može li društveni akter utjecaj društveno-kulturnog *čimbenika* ocijeniti kao pozitivan, negativan ili neutralan. Za pozitivan utjecaj društveno-kulturnog *čimbenika* odre*đuje*mo značenje da isti pospješuje novo i postojeće strukturiranje industrijsko-simbiotske mreže, za negativan utjecaj da ometa novo i postojeće strukturiranje industrijsko-simbiotske mreže i za neutralan utjecaj da *čimbenik niti ne pospješuje niti ne ometa* novo ili postojeće strukturiranje industrijsko-simbiotske mreže.

REFERENCE

Chertow, M. R. (2007). Uncovering Industrial Symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 11 (1), 11–26.

Chertow, M. R. i Lombardi, D. (2005). Quantifying Economic and Environmental Benefits of Co-located Firms. *Environmental Science and Technology*, 39 (17), 6535–6541.

Descrochers, P. i Leppala, S. (2010). Industrial Symbiosis: Old Wine in Recycled

Bottles? Some Perspective from the History of Economic and Geographical Thought. *International Regional Science Review*, 33 (2010), 338–361.

Deutz, P. (2014). Food for Thought: Seeking the Essence of Industrial Symbiosis. U R. Salomone i G. Saija (Ur.) *Pathways to Environmental Sustainability Methodologies and Experiences* (str. 3–13). Switzerland: Springer.

Đikić, D., Glavač, H., Glavač, V., Hršak, V., Jelavić, V., Njegač, D., Simončič, V., Springer, P. O., Tomašković, I. i Vojvodić, V. (2001). *Ekološki leksikon*. Zagreb: Barbat i Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja Republike Hrvatske.

Ehrenfeld, J. i Gertler, N. (1997). Industrial Ecology in Practice: The Evolution of Interdependence at Kalundborg. *Journal of Industrial Ecology*, 1 (1), 67–80.

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Circular Economy Overview*. United Kingdom: Ellen MacArthur Foundation. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/overview/concept>. Pristupljeno 24. kolovoza 2017.

Gingrich, C. (2012). *Industrial Symbiosis: Current Understanding and Needed Ecology and Economics Influences*. Ontario: Policy Engagement, Ontario Centre for Engineering and Public Policy.

Gospodarska zbornica Slovenije. (2017). Odpadki in snovni tokovi: Zakonodajni okvir. < https://www.gzs.si/skupne_naloge/varstvo_okolja/vsebina/Odpadki-in-snovni-tokovi/Zakonodajni-okvir>. Pristupljeno 23. kolovoza 2017.

Hartard, S. (2008). *Industrial Ecology and Industrial Symbiosis: New Concepts or New Branding?!*. Trier: Trier University of Applied Sciences – Umwelt-Campus Birkenfeld.

Holm Vadstrup, I. (2013). One Man's Trash, Another Man's Treasure, Architectural Circuits in a Global Context. U L. F. Girard (Ur.) *Towards a Circular Regenerative Urban Model*, 13 (1), 53–71.

Howard-Grenville, J. i Paquin, R. (2008). Organizational Dynamics in Industrial Ecosystems: Insights from Organizational Theory. U I. M. Ruth i B. Davidsdottir (Ur.) *Dynamics of Industrial Ecosystems* (str. 157–175). Campberley: Edvard Elgar.

Huber, J. (2012). Industrial Symbiosis and Ecology – Inspiration for Sustainable Industrial Systems. *EDI Quarterly*, 4 (3), 2–4.

International Synergies (2016). *National Industrial Symbiosis Programme*. Birmingham: International Synergies. <http://www.international-synergies.com/projects/national-industrial-symbiosis-programme/>. Pristupljeno 3. srpnja 2017.

Lah, A. (2008). *Svetovno potovanje v drugačno prihodnost in leksikon gospodarjenja z okoljem.* Maribor: Založba Pivec.

Laybourn, P. (2015). *Industrial Symbiosis: Delivering Resource Efficiency and Green Growth*. Birmingham: International Synergies. <http://www.international-synergies.com/wp-content/uploads/2015/10/G7-Laybourn-International-Synergies.pdf>. Pristupljeno 4. srpnja 2017.

Laybourn, P. i Morrissey, M. (2009). *National Industrial Symbiosis Programme, The Pathway To a Low Carbon Sustainable Economy*. Birmingham: International Synergies.

Lezius, W. G. (1937). Geography of Glass Manufacture at Toledo, Ohio. *Economic Geography* 13 (4), 402–412.

Lombardi, D. R. i Laybourn, P. (2012). Redefining Industrial Symbiosis, Crossing Academic–Practitioner Boundaries. *Journal of Industrial Ecology*, 16 (1), 28–37.

Manahan, S. E. (1999). *Environmental Chemistry and Hazardous Waste*. USA: CRC Press LLC.

Republika Slovenija. Ministrstvo za okolje in prostor. (2016). *Delovna področja: Odpadki*. Ljubljana. <http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/odpadki/>. Pristupljeno 24. kolovoza 2017.

Newman, M. E. J. (2015). *Networks: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Phillips, P. S., Barnes, R. M., Bates, P. i Coskeran, T. (2005). A Critical Appraisal of an UK County Waste Minimisation Programme: The Requirement for Regional Facilitated Development of Industrial Symbiosis/Ecology. *Resources, Conservation and Recycling*, 46 (2005), 242–264.

Renner, G. T. (1947). Geography of Industrial Localization. *Economic Geography*, 23 (3), 167–189.

Rui, J. i Heijungs, R. (2010). *Industrial Ecosystems as a Social Network, Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation*. Delft: ERSCP-EMSU Conference.

Spilhaus, A. (1967). The Experimental City. *Daedalus*, 96 (4), 1129–1141.

Van Berkel, R., Fujita, T., Hashimoto, S. i Fujii, M. (2008). Quantitative Assesment of Urban and Industrial Symbiosis in Kawasaki, Japan. Tsukuba: Asian Environmental Research Group, National Institute for Environmental Studies (NIES).

Wilfing, H. (1993). *Ekologija: svetovni nazor, ki preprečuje napredek, odrešenjski nauk ali znanstveni koncept? ‚Javni pojem'', ki zasluži pogled v ozadje*. Ljubljana: Kratko & Jedrnato, Mohorjeva založba.

INTERAKCIJA POSLOVNIH I DRUŠTVENIH MODELA: DOP I ODRŽIVOST DRUŠTVENIH PROJEKATA

INTERACTION OF BUSINESS AND SOCIAL MODELS:CSR AND SUSTAINABILITY OF SOCIAL PROJECTS

Marijana Grubešić i Mario Mažić

Tele2 Hrvatska, ulica grada Vukovara 269d, marijana.grubesic@tele2.com; Reach for Change, ulica grada Vukovara 269d, mario.mazic@reachforchange.org

SAŽETAK

Jedan od najznačajnijih rizika za projekte u društvenom sektoru je neodrživost. S obzirom na to da se većina projekata neprofitnih dionika financira donacijama ili projektnim podrškama iz javnog i poslovnog sektora, isti mahom nemaju izgrađen model (samo) održivosti. Izostanak podrške za projekt ili neuspjeh u prikupljanju donacija često rezultira odgodom ili otkazivanjem implementacije. Istovremeno, mogućnost trajnog pružanja podrške posebno je značajna za one neprofitne projekte koji pružaju usluge potrebitim članovima zajednice, a izostanak podrške može dovesti do njihova potpunoga gašenja.

Unatoč značajnim suštinskim i kontekstualnim razlikama dionika u poslovnom i društvenom sektoru, razlikama u procesima, pristupima te dostupnim resursima i kapacitetima, u kontekstu osiguranja održivosti postoje modeli poslovnog planiranja koji mogu poslužiti kao značajna pomoć projektima u društvenom sektoru. Ovi modeli imaju naročitu potencijalnu korist za projekte koji razvijaju pristup socijalnog poduzetništva.

Ovaj se rad bavi analizom interakcije poslovnog i društvenog sektora na primjeru suradnje Tele2 i zaklade Reach for Change. Rad analizira rezultate ove suradnje na neprofitne projekte iz područja prava djece koje Tele2 i Reach for Change zajednički podržavaju kroz financiranje i razvojni program sa ciljem identifikacije dobrobiti koje ova suradnja ostvaruje na razvoj društveno odgovornog poslovanja Tele2 te na razvoj kapaciteta za održivost projekata korisnika potpore.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, održivost, samoodrživost, socijalno poduzetništvo, interakcija

ABSTRACT

One of the gravest risks for projects in the social sector is their unsustainability. Given that most projects of nonprofit stakeholders are funded by donations or project support programs from public and business sectors, most of them do not have a (self-) sustainability model built. The lack of support for a project or lack of success in raising funds from donations often results with postponement or cancelation of implementation. Simultaneously, the possibility of stable support is especially relevant for those non-profit projects that provide services to members of community in need, where the lack of support can lead to their definite closure.

Despite the significant core and contextual differences between stakeholders in the business and social sectors, variances in the processes, approaches and available resources and capacities, there is a number of models of business planning that can serve as relevant assistance to projects in the social sector, in the context of guaranteeing sustainability. These models can be of specific potential benefit to projects that develop the approach of social entrepreneurship.

This paper deals with the analysis of interaction of business and social sectors exemplified in cooperation between Tele2 and Reach for Change foundation. The paper analyses the results of this cooperation on non-profit projects from the field of rights of the child that Tele2 and Reach for Change support together through funding and through a development program. The goal of the paper is to identify the benefits that this cooperation has on the development of corporate social responsibility of Tele2 and on the development of capacities for sustainability of beneficiary projects.

Key words: corporate social responsibility, sustainability, self-sustainability, social entrepreneurship, interaction

1. UVOD

Koncepti društveno odgovornog poslovanja i socijalnog poduzetništva postali su nezaobilazni u poslovnom i društvenom sektoru. Iako se radi o konceptima čiji su subjekti najčešće izuzetno različiti (društveno odgovorno poslovanje uobičajeno se vezuje uz poslovne subjekte, tvrtke i korporacije dok se socijalno poduzetništvo uobičajeno vezuje uz neprofitne subjekte, udruge, zadruge i sl.), postoje mnogi preklapajući momenti između njih, budući da se radi o područjima gdje je uobičajena međusektorska suradnja (društveni, poslovni, javni).

Ovaj rad obrađuje jedan konkretan primjer suradnje između poslovnog i društvenog sektora gdje se upravo koncepti društveno odgovornog poslovanja i socijalnog poduzetništva isprepliću. Cilj rada je sagledati koji su produkti i efekti ove suradnje na sve uključene subjekte i iz toga doseći zaključke o izazovima i potencijalima do kojih dovodi interakcija poslovnih i društvenih subjekata i navedenih koncepata.

Rad se pritom fokusira na pitanje održivosti rada uključenih neprofitnih subjekata, budući da (samo)održivost predstavlja ideal za neprofitne organizacije kojima jamči da svoje usluge korisnicima mogu isporučivati redovito i trajno. Istovremeno, poslovni modeli rada uključenih poslovnih subjekata kroz ovu su suradnju usmjereno korišteni kako bi unaprijedili potencijal za održivost uključenih neprofitnih subjekata. Konačno, poslovni subjekt kroz suradnju unaprjeđuje i svoje kapacitete te doprinose u pogledu društveno odgovornog poslovanja, odnosno doprinose zajednici.

U radu će biti predstavljeni osnovni koncepti društveno odgovornog poslovanja i socijalnog poduzetništva, ali će pritom njihovo definiranje biti prilagođeno kontekstu stvarne suradnje koja se u radu prikazuje i analizira kao osnova za njihovo ispravno tumačenje. Potom će biti predstavljena integracija ovih koncepata u organizacijske strukture uključenih subjekata te sama suradnja, njezina osnovna ideja, osnovni procesi i primijenjeni modeli. Konačno, rad će ponuditi pregled dosad uočenih efekata ove suradnje na uključene subjekte te nastojati induktivno identificirati zaključke o interakciji koncepata društveno odgovornog poslovanja i socijalnog poduzetništva.

Ambicija rada pritom nije ponuditi definitivne zaključke niti perskriptivne elemente ili upute za integraciju ovih koncepata, nego potaknuti raspravu o modelima utjecaja poslovnih i društvenih dionika na uzajaman razvoj kapaciteta za što uspješnije umrežavanje ovih koncepata.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I SOCIJALNO PODUZETNIŠTVO

2.1. Društveno odgovorno poslovanje

Koncept društveno odgovornog poslovanja danas je vro raširen i, u velikom dijelu svijeta, posebice najrazvijenijim zemljama, viđen izuzetno pozitivnim. Danas nije neuobičajeno da se investitor informira o programima društvene odgovornosti subjekta u kojeg plani-

ra uložiti. Isto tako nije neobično da se korisnik informira o društvenom utjecaju poslovnog subjekta s kojim ulazi u ugovorni odnos. Sve je više konferencija, publikacija i uopće prilika u kojima poslovni subjekti razmjenjuju informacije o poslovanju odgovornom prema zajednici ili o primjerima ulaganja poslovnog sektora u javni ili društveni sektor, a za koja ulaganja nije očekivan povrat ili na temelju kojega nije očekivana dobit.

Međutim, kada je ovaj koncept započeo svoje širenje u poslovnom svijetu i javnosti, nije uvijek bio jednoznačno tumačen kako je to uobičajeno sada. Još i danas odzvanja značajna i izuzetno utjecajna misao ekonomista Miltona Friedmana iz knjige Kapitalizam i sloboda iz 1962. (*Capitalism and Freedom, University of Chicago Press*) i članka od 13. rujna 1970. objavljenog u *New York Times*-u. Ovdje Friedman tvrdi kako je osnovna odgovornost tvrtke, odnosno menadžmenta, da osigurava što veći profit za suvlasnike. Ipak, čak i Friedman ovdje znakovito spominje da u ostvarivanju profita tvrtke moraju voditi računa o 'osnovnim pravilima društva', a čak spominje, uz zakone, i 'etičke običaje'.[1] Dakle, čak i kod pogleda koje mnogi tumače radikalnima postoji svijest o odgovornosti svih subjekata prema zakonu i moralu, odnosno prema osnovnim društvenim pravilima.

Kroz vrijeme su se pogledi prema društvenoj odgovornosti poslovnih subjekata razvijali te se danas radi o opće raširenom konceptu. Pritom, 'opće' ne znači samo javno poznato i prisutno, već znači i institucionalno, sustavno. Naime, danas je na snazi niz preporuka, standarda i uputa, kao i propisa koji definiraju, uređuju i upućuju na društvenu odgovornost poslovnih subjekata. Među njima su instrumenti UN-a poput UN Global Compact i UN-ovih principa o poslovanju i ljudskim pravima, dokumenti Međunarodne organizacije rada i OECD-a.

U svojoj komunikaciji o strategiji društveno odgovornog poslovanja za razdoblje od 2011. do 2014. godine prema Europskom parlamentu, Vijeću, Europskom ekonomskom i socijalnom odboru te Odboru regija iz listopada 2011., Europska komisija nudi novu definiciju društveno odgovornog poslovanja kao *odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo*.[2] U ovoj strategiji, Europska komisija prvenstveno upućuje na poštivanje zakona i kolektivnih ugovora sa socijalnim partnerima. Međutim, Europska komisija navodi i kako bi poduzeća trebala *integrirati socijalne, okolišne, etičke teme, ljudska prava i zabrinutosti korisnika*[3] u svoje operacije i strategije. Komisija tu uvodi i termin zajedničkih vrijednosti te upućuje da poduzeća trebaju u što većoj mjeri identificirati takve zajedničke vrijednosti između svojih vlasnika, drugih dionika i društva u cjelini.

Ovakvo definiranje društveno odgovornog poslovanja, dakle, tumači kako se radi o konceptu kojem se pristupa aktivno, odnosno doprinosi mu se ne samo pasivno (npr. pridržavanjem propisa i zakona), već i djelovanjem prema drugim subjektima, oblikovanjem poslovnih procesa na način da se maksimizira dobrobit za dionike i društvo. Danas je, dakle, barem u Europskoj uniji, uputno shvaćati društveno odgovorno poslovanje kao nužan dio poslovnoga procesa.

1 Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times, 13. rujna, str. 17.
2 Europska komisija. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Bruxelles: Europska komisija.
3 Ibid.

2.2. Društveno odgovorno poslovanje Tele2

Tim Tele2 Grupe te Tele2 Hrvatska za operativnu definiciju društveno odgovornog poslovanja koriste upravo ranije spomenutu definiciju Europske komisije te svoj rad u ovom području i rad uopće usuglašavaju s njom i drugim primjenjivim propisima. Iako Tele2 Grupa i Tele2 Hrvatska imaju često preklapajuće strategije u općim poslovnim procesima, postoje određene distinkcije. Stoga, ovaj će rad obrađivati integraciju principa društvene odgovornosti u rad Tele2 Hrvatska.

Menadžment Tele2 Hrvatska slijedi osnovnu strukturu strategije odgovornog poslovanja koja kombinira interne i eksterne komponente odgovornog poslovanja, odnosno odgovornost unutar tvrtke, prema korisnicima i odgovornost prema zakonima i propisima koji uređuju područje rada tvrtke te odgovornost prema okolišu i široj zajednici. Cjelokupna strategija društvene odgovornosti Tele2 nazvana je *Responsible challenger*, odnosno Odgovoran izazivač. U toj je strategiji mapirano 5 područja društvene odgovornosti, kako slijedi: (i) etičnost i usklađenost s regulativom, (ii) zaštita privatnosti i integriteta, (iii) raznolikost, (iv) zaštita djece i (v) zaštita okoliša.

2.2.1. Etičnost i usklađenost s regulativom

U strategiji Tele2 je navedeno kako je ovaj princip prožet kroz ukupan rad tvrtke, odnosno kako se odnosi na sve segmente poslovanja tvrtke. Tvrtka ima posebno organizirane odjele koji se bave usuglašavanjem poslovanja s regulativom i zakonskim normama i koji osiguravaju da je ukupnost rada tvrtke usklađena s relevantnim propisima. Što se etičnosti tiče, u Tele2 na temelju UN-ovog projekta za društveno odgovorno poslovanje *Global Compact* izrađena su Načela poslovnog ponašanja. S ovim načelima se upoznaje svaki novi zaposlenik tvrtke te ih potpisuje čime preuzima odgovornost da će, osim poštivanja odredaba ugovora kojeg je potpisao s tvrtkom, poštivati i u radu se rukovoditi ovim Načelima. Također, sukladno istim principima izrađena su i Načela poslovnog ponašanja za poslovne partnere koja potpisuju i partneri s kojima Tele2 ostvaruje financijski značajnije suradnje. Ovako se osigurava klima poštivanja osnovnih etičkih načela u poslovanju ne samo unutar tvrtke, nego i u njezinom suradničkom okruženju. Tele2 Hrvatska surađuje s drugim dionicima koji promoviraju slična načela pa je tako član *Global Compact* Mreže kojom u Hrvatskoj upravlja Hrvatska udruga poslodavaca.

2.2.2. Zaštita privatnosti i integriteta

Ovaj dio strategije odgovornog poslovanja odgovara na dva osnovna izazova. S jedne strane, korisnicima se jamče prava na privatnost, integritet i slobodu izražavanja. Na razini Grupe je ustrojena funkcija Voditelja zaštite privatnosti te Odbora za zaštitu osobnih podataka koji se sastaje jednom u svakom kvartalu. Njihova je uloga starati o tome da u Tele2 zaista postoje procesi i rješenja koja korisnicima jamče ova prava.

Dodatno, u Tele2 poduzimaju potrebne mjere da usklade ovu komponentu rada sa zakonodavstvom u području zaštite osobnih podataka i privatnosti. Stoga na razini Grupe već djeluje Radna skupina koja definira modele usklađenja rada s novim regulatornim okvirom, a čije se stupanje na snagu očekuje u svibnju 2018. godine. S druge strane, svi pružatelji komunikacijskih usluga imaju obvezu suradnje s državnim tijelima čiji je mandat provoditi propise te doprinositi javnoj i nacionalnoj sigurnosti. Relevantni akteri u Tele2 surađuju s ovim tijelima u skladu sa zakonima i zahtjevima, ali ne poduzimaju nikakve korake van svoje zakonske obveze. U sklopu ovog područja društveno odgovornog poslovanja, u Tele2 staraju i o slobodi tržišnog natjecanja te o tome educiraju ciljne skupine svojih zaposlenika.

2.2.3. Raznolikost

Raznolikost se u Tele2 Grupi tumači ne samo kao etički princip kojeg treba integrirati u poslovanje, već i način povećanja poslovnog potencijala. Politika raznolikosti se pritom razvija interno i eksterno; prema zaposlenicima i prema korisnicima. U strategiji društveno odgovornog poslovanja Tele2 Hrvatska posebna se pažnja posvećuje osobama s invaliditetom, odnosno prilagođavanja usluga njima.

2.2.4. Zaštita djece

Zaštita djece još je jedan princip koji se u Tele2 osigurava interno i eksterno, odnosno na čak tri razine: (i) unutar tvrtke, među zaposlenicima, (ii) među korisnicima i (iii) u širem društvenom, javnom kontekstu. U Tele2 imaju politiku suzbijanja ili onemogućavanja pristupa sadržajima koji se klasificiraju kao sadržaji seksualnog zlostavljanja djece. Proteklih nekoliko godina, Tele2 surađuje s međunarodnom zakladom za prava djece Reach for Change.

2.2.5. Zaštita okoliša

Zaštita okoliša je princip rada koji se primjenjuje na interni rad unutar Tele2 organizacijskih jedinica te prema korisnicima. Tvrtka na snazi ima program ‘ured bez papira’ čiji je cilj smanjenje korištenja papira osim kad je nužno te reciklaža papirnog otpada. Također, u Tele2 se korisnicima kao primarni model dostave računa nudi usluga e-računa, odnosno slanje računa elektroničkom poštom. Drugi segment integracije principa zaštite okoliša u poslovanje Tele2 je smanjenje korištenja energenata. U tom se smislu zaposlenicima izdaju upute za organizaciju radnog prostora i uvjeta u radnom prostoru čiji je cilj minimalizacija korištenja energenata. Konačno, redovito se provode mjerenja zračenja na radijskim stanicama u vlasništvu tvrtke, kako bi se trajno osiguralo da su zračenja koja radijske stanice emitiraju ispod graničnih razina te da imaju odobrenje nadležnoga ministarstva.

2.3. Socijalno poduzetništvo

Budući da je koncept socijalnog poduzetništva postao ne samo opće poznat, već i pomodan, posebice u posljednjem desetljeću, niz je definicija socijalnog poduzetništva

koje se često razlikuju u definiranju formalnog oblika organizacije, pitanju profitabilnosti (ili profitnosti) dionika socijalnog poduzetništva pa i u temama kojima se socijalni poduzetnici bave.

Ipak, ono što je zajedničko većini definicija jest element primarnog usmjerenja na društveno korisnu svrhu rada organizacija u području socijalnog poduzetništva. Dakle, sukladno ovom tumačenju, socijalnim poduzetnicima možemo smatrati i profitne i neprofitne aktere, udruge, zaklade i poslovne organizacijske oblike koji su primarno usmjereni na rješenje nekog društvenog problema, odnosno, koji ispred profita stavljaju određenu specifičnu društvenu misiju.

U švicarskoj zakladi za socijalno poduzetništvo Schwab primjerice definiraju socijalno poduzetništvo ne kroz formalne organizacijske karakteristike, već kroz specifičan pristup tvrdeći da su socijalni poduzetnici usmjereni na *primjenu praktičnih, inovativnih i održivih pristupa za korist društva u cjelini, s naglaskom na one koji su marginalizirani ili siromašni*[4], odnosno da je socijalno poduzetništvo *pojam koji uključuje jedinstven pristup ekonomskim i društvenim problemima, pristup koji radi kroz više sektora i disciplina...*[5]

S druge strane, Roger L. Martin sa Sveučilišta u Torontu i Sally Osberg, predsjednica uprave zaklade Skoll u zajedničkom članku iz 2007. godine definiraju socijalno poduzetništvo u odnosu na pojam poduzetništva. Pritom, oni isključuju ideju da je osnova razlika između dva oblika poduzetništva u motivaciji lidera (poduzetništvo – novac, socijalno poduzetništvo – društvena korist) te tvrde kako je bitna razlika u propoziciji vrijednosti. Po njima, poduzetnik pruža vrijednost za tržište, a socijalni poduzetnik vrijednost u obliku *velike, transformativne koristi za značajan segment društva ili društvo u cjelini*.[6]

2.4. Socijalni poduzetnik: operativna definicija zaklade Reach for Change

U svojim dokumentima i materijalima zaklada Reach for Change ne definira socijalno poduzetništvo, već se fokusira na osobu i na pristup kojeg poduzima kako bi ga definirala socijalnim poduzetnikom. Tako je u posljednjem godišnjem izvješću Reach for Change naglašeno kako su *inovacije koje kombiniraju prirodu fokusa na rezultate poslovnog sektora sa znanjem i predanom strašću društvenog sektora (su) moćan motor za održivu promjenu*.[7]

Također, u Reach for Change se ne postavljaju formalni uvjeti pred prijavitelje koji ost-

4 *What is a Social Entrepreneur (*online). Ženeva, Švicarska: Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Dostupno na: http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur (20. kolovoz 2017.)
5 Ibid.
6 Martin, R.L., Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: a *Case for Definition* (online). Stanford, Kalifornija, SAD: Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (20. kolovoz 2017.)
7 *Our impact 2016: Turning Innovative Ideas into Life-changing Solutions for Children* (online). Stockholm, Švedska: Reach for Change Foundation. Dostupno na: http://reachforchange.org/en/impact (20. kolovoz 2017.)

varuju podršku od Zaklade u smislu prirode organizacije – stoga se na natječaj Zaklade mogu prijaviti pojedinci, udruge, zadruge i lideri drugih organizacijskih oblika koji ostvaruju značajan pozitivan društveni utjecaj za djecu. Priroda utjecaja procjenjuje se u sukladnosti s principima UN-ove Konvencije o pravima djeteta.

Proces evaluacije kandidata za podršku vodi se kroz nekoliko principa koje u zakladi smatraju definirajućima za socijalne poduzetnike: inovativnost, skalabilnost (mogućnost rasta kako bi rješenje moglo biti dostupno svoj djeci kojoj je potrebno), usmjerenost na stvaran društveni problem koji pogađa djecu, usmjerenost na postizanje financijske održivosti, hrabrost, pronicljivost i strast.

3. INTERAKCIJA KONCEPATA DOP-a I SOCIJALNOG PODUZETNIŠTVA

Kako je navedeno u uvodu, ovaj (dio) rad(a) nema ambiciju ponuditi definitivne zaključke o efektima ispreplitanja koncepata društveno odgovornog poslovanja i socijalnog poduzetništva niti ima ambiciju perskribirati pristupe njihove integracije. Namjera je tek predstaviti jedan konkretan primjer tripartitne suradnje poslovnog subjekta, zaklade i neprofitnih organizacija koje izravno rade s potrebitim korisnicima, a u kojoj se suradnji isprepliću ovi koncepti.

3.1. Suradnja Tele2 i zaklade Reach for Change

Tele2 je jedan od osnivačkih partnera zaklade Reach for Change. Zaklada je, naime, osnovana u suradnji Kinnevik investicijske grupe i socijalne poduzetnice Sare Damber koji su pokušali zajednički naći model koji će maksimizirati efekt uloženih resursa za dobrobit djece. Zaklada je danas aktivna u 18 zemalja u Europi, Aziji i Africi te u nekoliko tržišta radi uz podršku i u partnerstvu s Tele2. U ovom radu ćemo se fokusirati na suradnju Tele2 Hrvatska i Reach for Change u Hrvatskoj.

Godine 2015. je zaklada Reach for Change započela s operacijama u Hrvatskoj temeljem ugovora s Tele2 Hrvatska. Ovim ugovorom, menadžment Tele2 Hrvatska je osigurao financiranje za operativan rad Zaklade te fond za podršku socijalnim poduzetnicima. Pored toga, menadžment Tele2 Hrvatska je na raspolaganje ove suradnje stavio niz operativnih kapaciteta tvrtke kako bi podržao Zakladu i socijalne poduzetnike kroz programe volontiranja zaposlenika, mentorstvo, savjetovanje i *pro bono* usluge socijalnim poduzetnicima. Tele2 Hrvatska godišnje uloži preko 1.000.000 kuna financijskih sredstava u ovu suradnju. Nefinancijska podrška varira kroz vrijeme ovisno o potrebama socijalnih poduzetnika i operativnih potreba Zaklade pa stoga nismo u mogućnosti ovdje ponuditi procjenu njezine vrijednosti.

Dosad je zaklada Reach for Change u suradnji s Tele2 Hrvatska podržala ukupno 6 projekata socijalnog poduzetništva s financijskim i nefinancijskim programom podrške te preko 70 socijalnih poduzetnika s nefinancijskim programom podrške.

3.2. Proces odabira projekata

Kako bi osigurali da podršku usmjeravaju ne samo projektima kojima je podrška potrebna za ostvarenje značajnog društvenog utjecaja, nego i da je upravo oblik podrške koju pružaju Reach for Change i Tele2 Hrvatska adekvatan za projekte koje izaberu, cijeli proces odabira projekata traje preko 6 mjeseci.

Svake godine, Reach for Change i Tele2 Hrvatska zajednički objave natječaj i otvaranje prijava za projekte. Prijave se podnose preko mrežnih stranica Zaklade gdje su tražene osnovne informacije o prijavitelju (pojedincu), organizaciji (ukoliko postoji), a projekt se predstavlja kroz odgovore na pitanja. Upitnik je oblikovan tako da za njegovo ispunjavanje nije potrebno posjedovanje vještina pisanja projektnih prijava, poznavanje matrice logičkog okvira i sl. Ovo je organizirano na taj način zbog znanja da dionici u društvenom sektoru često moraju ulagati značajne kapacitete u namicanje sredstava i birokratske zahtjeve koji su često uz njih vezani. Ovime se ostavlja mogućnost dionicima iz društvenog sektora da svoje kapacitete u većoj mjeri posvete ostvarivanju društvenog utjecaja. Također, ovime se na neki način pridonosi izbjegavaju elitizacije u društvenom sektoru jer je lakše doći do financiranja (posebice iz javnih izvora) onima koji imaju veće operativne kapacitete za namicanje sredstava, neovisno o njihovom stvarnom društvenom utjecaju.

Prvi korak procjene pristiglih prijava je administrativna provjera koju interno provodi lokalni tim zaklade Reach for Change. Cilj ovog koraka procjene je utvrditi da su prijavljeni projekti sukladni osnovnim kriterijima te da su usmjereni na ciljnu skupinu djece.

Drugi korak procjene je Volontersko čitanje gdje zaposlenici Tele2 Hrvatska prođu kratak trening o kriterijima natječaja, nakon čega samostalno ili u timovima ocjenjuju pristigle prijave. Dosadašnja je praksa pokazala kako između 40 i 60% prijava prođe ovaj korak procjene.

Svi projekti koji prođu dalje u proces izbora, upućeni su na procjenu od strane Stručnog panela. U Stručnom panelu su članovi istaknuti predstavnici projekata socijalnog poduzetništva, organizacija za prava djece, potpornih organizacija za (socijalno) poduzetništvo te predstavnici akademije stručni u području inovacija i socijalnog poduzetništva. Stručni panel izabire 20 projekata u uži izbor.

Za 20 projekata u užem izboru, tim zaklade Reach for Change organizira seriju radionica čiji je cilj bolje razumijevanje problema kojima se timovi projekata bave te rješenja koja nude, a s druge strane, da socijalni poduzetnici dobiju priliku unaprijediti svoje ideje i rješenja, razviti poslovni model, odgovoriti na nedoumice oko njihova pristupa i sl. Konačno, cilj ovih radionica je upoznati ljude iza projekata jer predstavnici zaklade Reach for Change i Tele2 Hrvatska nastoje izgraditi odnos povjerenja sa socijalnim poduzetnicima kojima se pruža podrška, kao i bliske profesionalne odnose kako nitko od uključenih ne bi zazirao od traženja ili pružanja potrebne podrške. Dio radionica o poslovnom i financijskom modeliranju, zaklada Reach for Change u Hrvatskoj organizira u suradnji s ImpactHUB-om Zagreb koji ima ekstenzivno iskustvo rada s poduzetničkim i socijalno-poduzetničkim projektima u početnim ili ranim razvojnim fazama.

Po održavanju serije radionica, predstavnici Tele2 Hrvatska i zaklade Reach for Change provode intervjue sa svih 20 projekata te odabiru najuži izbor od maksimalno 8 projekata koji se upućuju na žiri. Godine 2016. su, osim predstavnika Tele2 Hrvatska u izboru sudjelovali i korisnici usluga tvrtke koji su na stranicama tvrtke na društvenim mrežama mogli izabrati 3 projekta koja su bila upućena na žiri.

Žiri ima dva dijela koja provode odvojene intervjue, ali zajednički vijećaju te donose odluku o 3 projekta koji ostvaruju financijsku i nefinancijsku podršku. Jedan dio žirija – Veliki žiri čine predstavnici najvišeg menadžmenta Tele2 Grupe, Tele2 Hrvatska i zaklade Reach for Change te vanjski pozvani članovi, dok drugi dio žirija – Dječji žiri čine djeca zaposlenika Tele2 Hrvatska i djeca korisnici projekata koji su ranije podržani, u dobi od 7 – 14 godina. Ovime se osigurava da se projekti evaluiraju od strane stručnjaka i stručnih praktičara iz područja prava djece, socijalnog poduzetništva i poslovnog sektora te od strane same djece, a što predstavlja i ostvarenje principa participacije iz UN-ove Konvencije o pravima djeteta.

3.4. Model pružanja podrške

Podrška koja se pruža kroz ovaj program ima dva bitna elementa: (i) financijska podrška i (ii) nefinancijski program podrške.

Nefinancijska podrška se pruža već za 20 projekata u užem izboru kroz gore opisanu seriju radionica. Međutim, ona je znatno intenzivnija i dostupnija projektima koji budu podržani od strane žirija te ostvare mjesto u *Inkubator programu* kojeg zajednički provode Tele2 Hrvatska i zaklada Reach for Change. Ovaj se program posebno uređuje i vodi za svaki od podržanih projekata, budući da se njihove potrebe značajno razlikuju s obzirom na pristup, tematski fokus, organizacijski oblik i sl. Kvartalno se radi na mapiranju potreba i razvojnih prioriteta podržanih projekata kako bi im se osigurala potrebna podrška. Ova podrška uključuje mentorstvo, savjetovanje, organizaciju edukativnih programa (npr. u području zagovaranja ili namicanja sredstava, zaštite djece i sl.), logističku podršku i druge oblike podrške.

Financijska podrška se pruža u obliku nepovratne donacije koja je najbliža konceptu institucionalne podrške ili temeljne organizacijske podrške. Dakle, podržani projekti nemaju visoko birokratizirane proračune temeljem kojih raspolažu sa sredstvima, nego koriste sredstva slobodno, dok poštuju relevantne odredbe ugovora, a među kojima su najvažnije (i) poštivanje zakona i regulacija, plaćanje poreza i drugih obveznih davanja te (ii) upotreba sredstava donacije isključivo za razvoj kapaciteta organizacije za implementaciju aktivnosti koje ostvaruju društveni utjecaj ili izravno ulaganje u aktivnosti kojima se ostvaruje pozitivan društveni utjecaj za djecu.

3.5. Praćenje društvenog utjecaja

Izvještavanje o radu podržanih socijalnih poduzetnika usmjereno je na izvještavanje o postignutom društvenom utjecaju. Financijsko izvještavanje i izvještavanje po aktivnostima, inače uobičajeno kao praksa donatorskih institucija iz javnih izvora, sekundarno je u procesu podrške zaklade Reach for Change. Ovdje se koriste posebni modeli (indikatori) za svaki podržan projekt, koje sa socijalnim poduzetnikom razvije lokalni predstavnik Zaklade te predstavnici Centralnog programskog tima iz centralnog ureda u Stockholmu u Švedskoj.

Izvještavanje je, s jedne strane, usmjereno na to da predstavnici zaklade Reach for Change i Tele2 Hrvatska mogu adekvatno pratiti razvoj podržanih inicijativa, a s druge je strane oblikovano tako da samom socijalnom poduzetniku pomaže shvatiti stvaran utjecaj kojeg ostvaruje nđdruštvo.

Dio rezultata rada koji su podložni izvještavanju je kvantificiran (npr. broj podržane djece), a dio se izvještava kvalitativno, opisujući promjenu koja je izazvana zbog rada socijalnog poduzetnika. Centralni programski tim socijalnim poduzetnicima nudi niz skala i alata mjerenja društvenog utjecaja koji olakšavaju proces praćenja i izvještavanja. Izvještavanje je organizirano kvartalno.

3.6. Primijenjeni modeli

Nekoliko je modela poslovnog rada primijenjeno prema socijalnim poduzetnicima kao dio podrške koju ostvaruju kroz ovaj program. Prvenstveno, bez obzira na to radi li se o projektu koji nudi određenu uslugu ili proizvod, bez obzira naplaćuje li svoje usluge/proizvode korisnicima ili drugačije osigurava financiranje za rad i bez obzira na specifičan organizacijski oblik, svi projekti razvijaju poslovne modele za svoje organizacije ili projekte. Zaklada Reach for Change i ImpactHUB Zagreb pritom koriste dva oblika poslovnog modeliranja; jedan uobičajen i najviše raširen među dionicima koji pružaju usluge podrške u razvoju poslovnih modela i drugi koji je posebno prilagođen projektima koji su usmjereni na društveni utjecaj svoga rada.

Zaklada Reach for Change podržanim projektima nudi modele planiranja (prognoziranja) troškova, budući da se često među podržanim socijalnim poduzetnicima nalaze početnici ili projekti u ranoj razvojnoj fazi. Dva se modela planiranja troškova nude na korištenje uz mentorstvo socijalnim poduzetnicima; kvartalni i mjesečni.

Zaklada i Tele2 Hrvatska pružaju socijalnim poduzetnicima savjetovanje o modelima diversifikacije prihoda, kako bi se ojačao njihov potencijal za održivost. Ovakva se podrška ostvaruje kroz savjetovanje i edukativne programe.

3.7. Analiza rezultata na podržane projekte

Sukladno izvještajima redovito prikupljenima od strane zaklade Reach for Change o radu projekata socijalnog poduzetništva podržanih kroz suradnju Zaklade i Tele2 Hrvatska, uočeno je nekoliko općenitih rezultata.

Prvenstveno, svi su podržani projekti značajno proširili broj podržane djece. Naime, neki od podržanih projekata su bili u fazi samog početka u trenutku ostvarivanja podrške te je za njih jasno da su značajno porasli u smislu broja podržane djece.

No, značajan je napredak uočen i kod onih projekata koji su više godina ostvarivali

podrške iz drugih izvora. Po svjedočenjima socijalnih poduzetnika, ovaj je porast ostvaren, osim zbog kapaciteta osiguranih financijskom podrškom, i zbog usmjerenosti na društveni utjecaj te zbog mogućnosti da socijalni poduzetnici ulože financijske i nefinancijske resurse raspoložive kroz podršku u jačanje organizacijskih kapaciteta za ostvarivanje društvenog utjecaja.

Uočen je stoga napredak i u operacionalizaciji organizacija, odnosno njihovim internim procesima koji su usmjereni na efikasnost prema društvenom utjecaju. Istovremeno s ovim, uočen je i porast broja ljudi uključenih u projekte. S jedne strane je uočen porast broja zaposlenih, ali je značajno uvećan i broj uključenih volontera, partnera i vanjskih suradnika.

Također, podržani projekti često ističu kako im je značajna podrška u ostvarivanju veće vidljivosti njihova rada. Kroz nefinancijski program podrške, predstavnici Tele2 Hrvatska pridonose jačanju kapaciteta socijalnih poduzetnika za ostvarivanje utjecaja na javnu svijest, odnosno na jačanje njihovih internih sposobnosti i drugih kapaciteta kojima ostvaruju vidljivost svoga rada.

3.8. Analiza doprinosa suradnje razvoju DOP-a Tele2 Hrvatska

Rezultati ove suradnje su vidljivi i u odnosu na Tele2. Naime, kroz nešto više od dvije godine dosadašnje suradnje, preko 50 članova tima Tele2 Hrvatska sudjelovalo je u programu podrške kroz volonterska čitanja, žirije, mentorstva, volontiranja na programima i savjetovanjima. Ovo je uključivalo članove tima iz različitih organizacijskih jedinica; najvišeg menadžmenta, marketinga, prodaje, pravnog odjela, odjela za ljudske resurse itd.

Zabilježeno je više slučajeva gdje su članovi tima Tele2 surađivali s podržanim socijalnim poduzetnicima izvan samog unaprijed planiranog programa podrške koju Tele2 Hrvatska i Reach for Change pružaju.

Tele2 Hrvatska u svoju strategiju društveno odgovornog poslovanja integrirao je suradnju s Reach for Change u program zaštite djece. Također su izvješća o progresu programa rada Zaklade integrirani u sve relevantne kanale interne komunikacije Tele2, čime su svi zaposlenici redovito informirani o ovoj suradnji.

4. ZAKLJUČAK

Tvrtke koje njeguju eksterne komponente društveno odgovornog poslovanja uobičajeno nalaze dionike iz javnoga ili društvenoga sektora za implementaciju programa društvene odgovornosti kroz ili u suradnji s ovim dionicima. Iako postoji niz primjera gdje tvrtke same provode programe kao što su npr. natječaji za financiranje projekata iz društvenoga sektora, jasno je i iz ovog prikaza kako međusektorska suradnja dovodi do više poželjnih efekata.

S jedne strane, tvrtka tako dobiva mogućnost da se otvori prema perspektivi suradničkih dionika iz društvenog sektora, a dionici iz društvenog sektora prema perspektivi poslovnog suradničkog dionika. Ukoliko je suradnja dugotrajnija ili intenzivnija, kao u ovdje prikazanom slučaju, može doći i do svojevrsne internalizacije vrijednosti i/li modela suradničkog dionika iz drugog sektora.

U ovdje prikazanom primjeru suradnje, jasno je da je suradnja ostavila značajan pozitivan efekt na podržane socijalne poduzetnike koji su bili, posebice kroz nefinancijski program podrške, izloženi nizu njima novih radnih i procesnih modela koji pridonose ostvarivanju uvjeta za bolje planiranje rada i time i na razvoj kapaciteta za održivost njihovih napora. S druge strane, jasno je kako je suradnja ostvarila utjecaj i na uključenu tvrtku čiji su zaposlenici u većoj mjeri razvili svijest o važnosti društvene odgovornosti i time se pridonijelo stvaranju ili jačanju klime društvene odgovornosti unutar tvrtke.

Što se predstavljenih koncepata tiče, društveno odgovorno poslovanje i socijalno poduzetništvo mogu biti tumačeni kao uzajamno osnažujući koncepti. Kroz društveno odgovorno poslovanje i suradnju s dionicima u društvenom sektoru, tvrtke im mogu pružiti niz alata i modela koji su im inače nedostupni (ili skupi), a koji ostvaruju značajan doprinos razvoju njihovih kapaciteta. S druge strane, socijalno poduzetništvo stvara veći prostor zajedničke vrijednosti i uopće razumijevanja između aktera iz poslovnog i društvenog sektora te time ostvaruje pozitivan doprinos za poticanje međusektorske suradnje.

REFERENCE

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times, 13. rujna, str. 17**.**

Europska komisija. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Bruxelles: Europska komisija.

What is a Social Entrepreneur (online). Ženeva, Švicarska: Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Dostupno na: http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur (20. kolovoz 2017.)

Martin, R.L., Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: a Case for Definition* (online). Stanford, Kalifornija, SAD: Stanford Social Innovation Review. Dostupno na: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (20. kolovoz 2017.)

Our impact 2016: Turning Innovative Ideas into Life-changing Solutions for Children (online). Stockholm, Švedska: Reach for Change Foundation. Dostupno na: http://reachforchange.org/en/impact (20. kolovoz 2017.)

NEFINANCIJSKI UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U RAZLIČITIM KONTEKSTIMA ODRŽIVOSTI

PODRAVKA GROUP NON-FINANCIAL IMPACT ON EMPLOYMENT IN DIFFERENT SUSTAINABILITY CONTEXTS

Matija Hlebar

Podravka d.d. prehrambena industrija, Ante Starčevića 32, 48000 Koprivnica, podravka@podravka.hr

SAŽETAK

Cilj kvantificiranja nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti jest sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja koji kompanija ima na zaposlenost na nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj i sektorskoj razini.

Kako bi na čim potpuniji način sagledali i razumjeli nefinancijski utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u nacionalnom (Republika Hrvatska), regionalnom (Koprivničko-križevačka županija), lokalnom (Grad Koprivnica) i sektorskom kontekstu održivosti (Prerađivačka, Prehrambena i Farmaceutska industrija), razmatrat će se sljedeće:

- Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Republici Hrvatskoj,
- Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prerađivačkoj industriji,
- Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji,
- Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj industriji te
- Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Farmaceutskoj industriji.

Ovaj rad će prikazati i analizirati kvantificirani nefinancijski utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti u razdoblju od 2014. do 2016. godine.

Sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti omogućuje dionicima donošenje kvalitetnijih procjena i odluka vezanih uz poslovanje kompanije, a menadžmentu kvalitetnije upravljanje istim.

Naposljetku, sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti predstavlja primjer novog upravljačkog alata za sva poduzeća koja žele optimizirati upravljanje svojim nefinancijskim utjecajima.

Ključne riječi: kvantificiranje nefinancijskog utjecaja, zaposlenost, kontekst održivosti, sagledavanje nefinancijskog utjecaja, razumijevanje nefinancijskog utjecaja, upravljanje nefinancijskim utjecajem

ABSTRACT

The objective of quantifying Podravka Group's non-financial impact on employment in different contexts of sustainability is to overview and understand the non-financial impact that the company has on employment at the national, regional, local and sectoral levels.

In order to fully overview and understand Podravka Group's non-financial impact on employment in the national (Republic of Croatia), regional (Koprivnica-Križevci County), local (The town of Koprivnica) and sectoral sustainability context (Manufacturing, Food and Pharmaceuticals Industry), the following will be considered:

- Podravka Group's impact on employment in the Republic of Croatia,
- Podravka Group's impact on employment in the Manufacturing Industry,
- Podravka Group's impact on employment in the Food and Pharmaceutical Industry,
- Podravka Group's impact on employment in the Food Industry and
- Podravka Group's impact on employment in the Pharmaceutical Industry.

This paper will present and analyze the quantified non-financial impact of Podravka Group on employment in different sustainability contexts from 2014 to 2016.

Overviewing and understanding the non-financial impact of Podravka Group on employment in different sustainability contexts enables stakeholders to make better estimates and decisions related to the company's operations and management to better manage it.

Finally, overviewing and understanding the non-financial impact of Podravka Group on employment in different sustainability contexts is an example of a new management tool for all companies that want to optimize the management of their non-financial impacts.

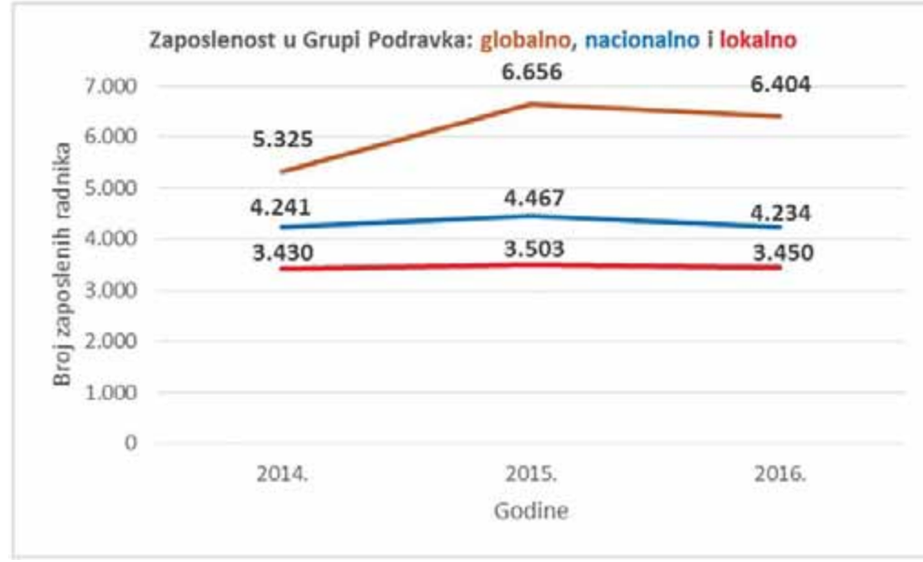
Key words: quantifying non-financial impact, employment, context of sustainability, consideration of non-financial impact, understanding non-financial impact, management of non-financial impact

Nefinancijski utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost
u različitim kontekstima održivosti

1. ZAPOSLENOST U GRUPI PODRAVKA[1]

Grupa Podravka je na kraju 2016. godine zapošljavala ukupno:

- 6.404 radnika u globalnoj zajednici
- 4.234 radnika u nacionalnoj zajednici i
- 3.450 radnika u lokalnoj zajednici.



Slika 1. Zaposlenost u Grupi Podravka 2014.-2016.

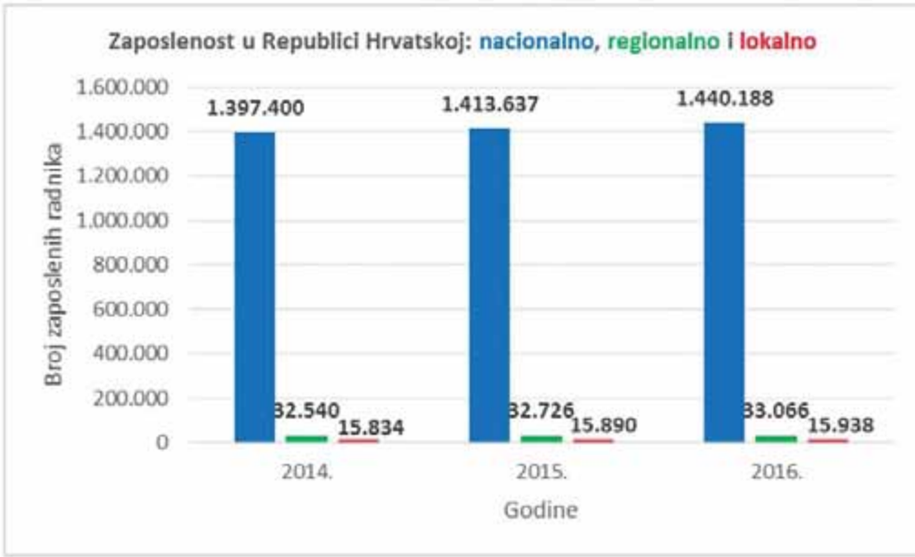
U promatranom je razdoblju uočljiv trend porasta broja zaposlenih radnika Grupe Podravka u globalnoj zajednici što je ponajviše rezultat akvizicije slovenske Grupe Žito i daljnje internacionalizacije poslovanja, dok je zaposlenost u nacionalnoj i lokalnoj zajednici održana gotovo na istoj razini.

2. UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj je na kraju 2016. godine bilo zaposleno[2]:

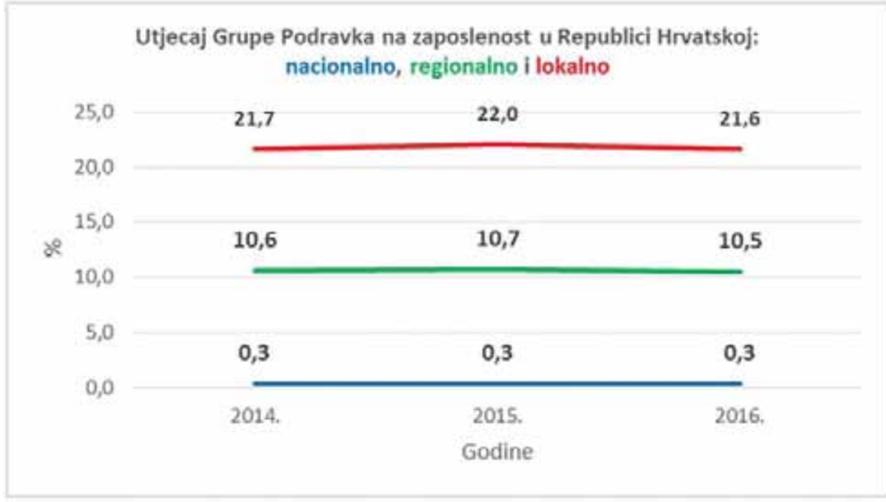
- 1.440.188 radnika u nacionalnoj zajednici
- 33.066 radnika u regionalnoj zajednici i
- 15.938 radnika u lokalnoj zajednici.

1 Hlebar i sur. (2017)
2 Živec Šašić (2017)



Slika 2. Zaposlenost u Republici Hrvatskoj 2014.-2016.

U promatranom trogodišnjem razdoblju raste broj zaposlenih radnika u Republici Hrvatskoj na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Istovremeno je, u promatranim kontekstima održivosti, zaposlenost u Grupi Podravka održana gotovo na istoj razini.



Slika 3. Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Republici Hrvatskoj

Od ukupnog broja zaposlenih radnika u Republici Hrvatskoj na kraju 2016. godine, 0,3% nacionalno, 10,5% regionalno i 21,6% lokalno je bilo zaposleno u Grupi Podravka. Slijedom toga, utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Republici Hrvatskoj je malen u nacionalnom, značajan u regionalnom i velik u lokalnom kontekstu održivosti.

Nefinancijski utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost
u različitim kontekstima održivosti

3. UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U PRERAĐIVAČKOJ INDUSTRIJI

Grupa Podravka spada u Prerađivačku industriju koja u Republici Hrvatskoj obuhvaća ukupno dvadeset i četiri (24) različite industrijske grane[3]:

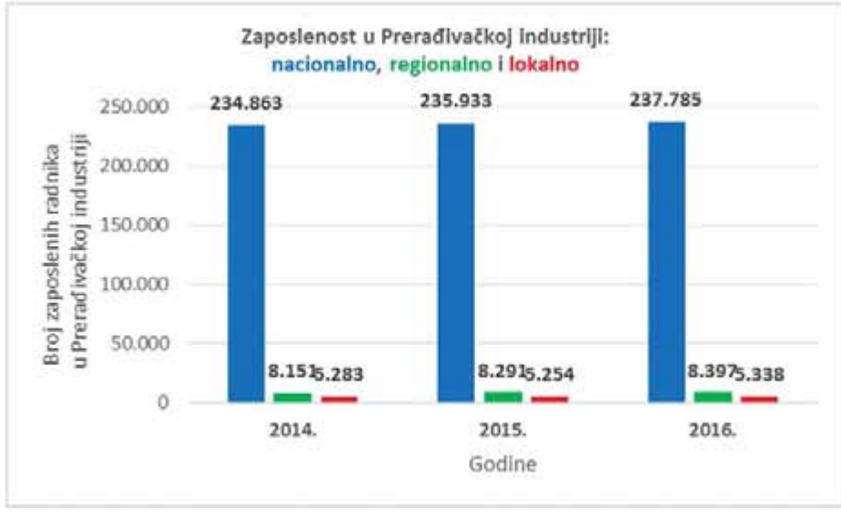
- 10 Proizvodnja prehrambenih proizvoda
- 11 Proizvodnja pića
- 12 Proizvodnja duhanskih proizvoda
- 13 Proizvodnja tekstila
- 14 Proizvodnja odjeće
- 15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda
- 16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proiz. pr. od slame i plet. mat.
- 17 Proizvodnja papira i proizvoda od papira
- 18 Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa
- 19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda
- 20 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda
- 21 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka
- 22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
- 23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda
- 24 Proizvodnja metala
- 25 Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme
- 26 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda
- 27 Proizvodnja električne opreme
- 28 Proizvodnja strojeva i uređaja, d.n.
- 29 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica
- 30 Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava
- 31 Proizvodnja namještaja
- 32 Ostala prerađivačka industrija
- 33 Popravak i instaliranje strojeva i opreme.

U Prerađivačkoj industriji je na kraju 2016. godine bilo zaposleno[4]:

- 237.785 radnika u nacionalnoj zajednici

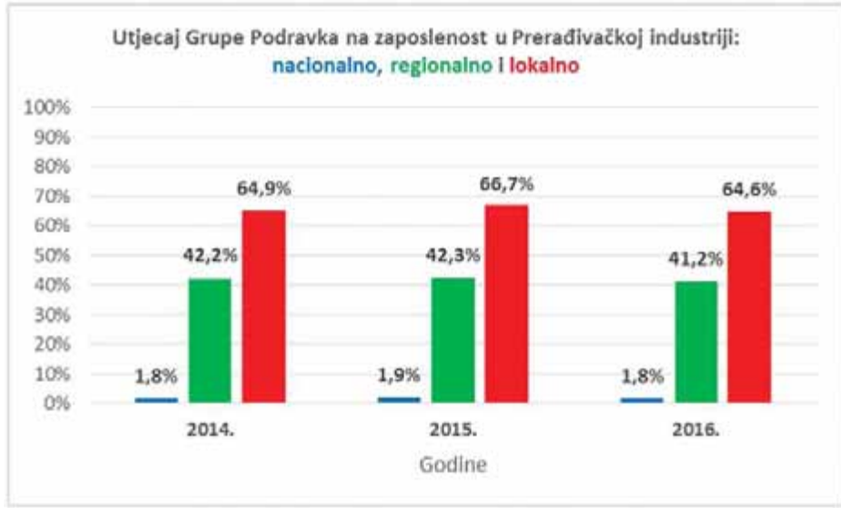
3 Živec Šašić (2017)
4 Živec Šašić (2017)

- 8.397 radnika u regionalnoj zajednici i
- 5.338 radnika u lokalnoj zajednici.



Slika 4. Zaposlenost u Prerađivačkoj industriji 2014.-2016.

U promatranom trogodišnjem razdoblju raste broj zaposlenih radnika u Prerađivačkoj industriji na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Istovremeno je, u promatranim kontekstima održivosti, zaposlenost u Grupi Podravka održana gotovo na istoj razini.



Slika 5. Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prerađivačkoj industriji

Od ukupnog broja zaposlenih radnika u Prerađivačkoj industriji na kraju 2016. godine, 1,8% nacionalno, 41,2% regionalno i 64,6% lokalno je bilo zaposleno u Grupi Podravka. Slijedom toga, utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prerađivačkoj industriji je malen u nacionalnom, velik u regionalnom i iznimno velik u lokalnom kontekstu održivosti.

4. UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U PREHRAMBENOJ I FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI

Grupa Podravka kao prehrambena i farmaceutska kompanija spada u Prehrambenu i Farmaceutsku industriju koja u Republici Hrvatskoj obuhvaća ukupno dvadeset i sedam (27) različitih industrijskih grana[5]:

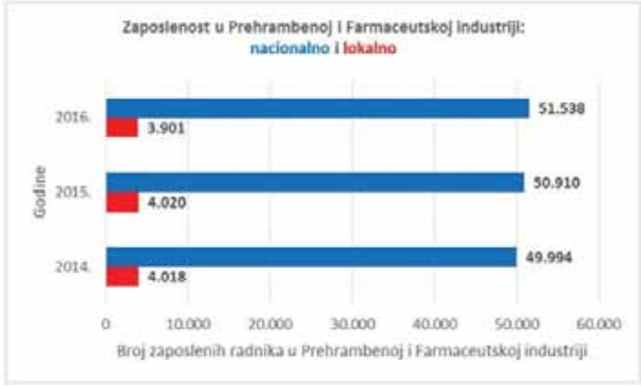
- 1011 Prerada i konzerviranje mesa
- 1012 Prerada i konzerviranje mesa peradi
- 1013 Proizvodnja proizvoda od mesa i mesa peradi
- 1020 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki
- 1031 Prerada i konzerviranje krumpira
- 1032 Proizvodnja sokova od voća i povrća
- 1039 Ostala prerada i konzerviranje voća i povrća
- 1041 Proizvodnja ulja i masti
- 1042 Proizvodnja margarina i sličnih jestivih masti
- 1051 Djelatnosti mljekara i proizvođača sira
- 1052 Proizvodnja sladoleda
- 1061 Proizvodnja mlinskih proizvoda
- 1062 Proizvodnja škroba i škrobnih proizvoda
- 1071 Proizvodnja kruha; proizvodnja svježih peciva
- 1072 Proizvodnja dvopeka, keksa i srodnih proizvoda
- 1073 Proizvodnja makarona, njoka, kuskusa i slične tjestenine
- 1081 Proizvodnja šećera
- 1082 Proizvodnja kakao, čokoladnih i bombonskih proizvoda
- 1083 Prerada čaja i kave
- 1084 Proizvodnja začina i drugih dodataka hrani
- 1085 Proizvodnja gotove hrane i jela
- 1086 Proizvodnja homogeniziranih prehrambenih proizvoda
- 1089 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda
- 1091 Proizvodnja pripremljene stočne hrane

5 Živec Šašić (2017)

- 1092 Proizvodnja pripremljene hrane za kućne ljubimce
- 2110 Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda
- 2120 Proizvodnja farmaceutskih pripravaka

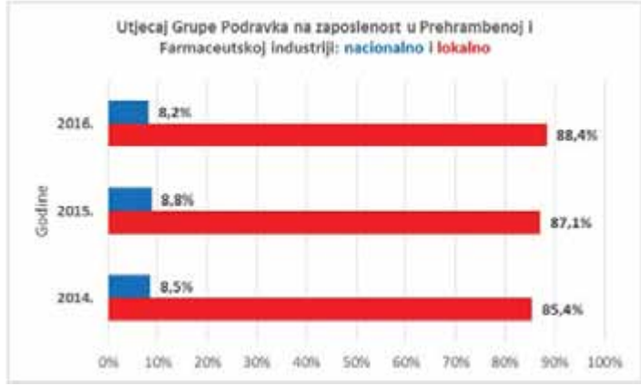
U Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji je na kraju 2016. godine bilo zaposleno[6]:

- 51.538 radnika u nacionalnoj zajednici i
- 3.901 radnika u lokalnoj zajednici.



Slika 6. Zaposlenost u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji 2014.-2016.

U promatranom trogodišnjem razdoblju raste broj zaposlenih radnika u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji na nacionalnoj razini, a pada broj zaposlenih radnika na lokalnoj razini. Istovremeno je, u promatranim kontekstima održivosti, zaposlenost u Grupi Podravka održana gotovo na istoj razini.



Slika 7. Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji

Od ukupnog broja zaposlenih radnika u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji na kraju 2016. godine, 8,2% nacionalno i 88,4% lokalno je bilo zaposleno u Grupi Podravka.

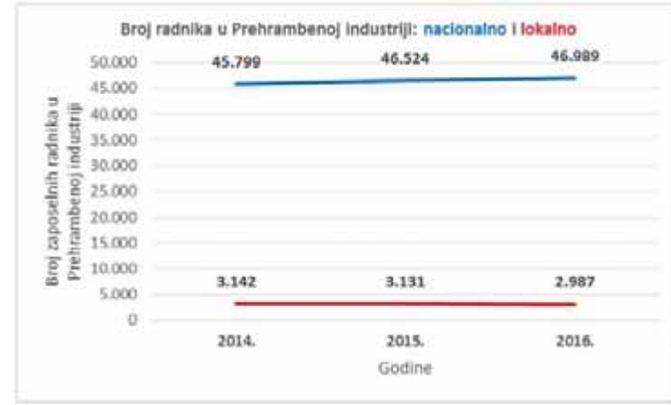
6 Živec Šašić (2017)

Slijedom toga, utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj i Farmaceutskoj industriji je značajan u nacionalnom i ogroman u lokalnom kontekstu održivosti.

5. UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

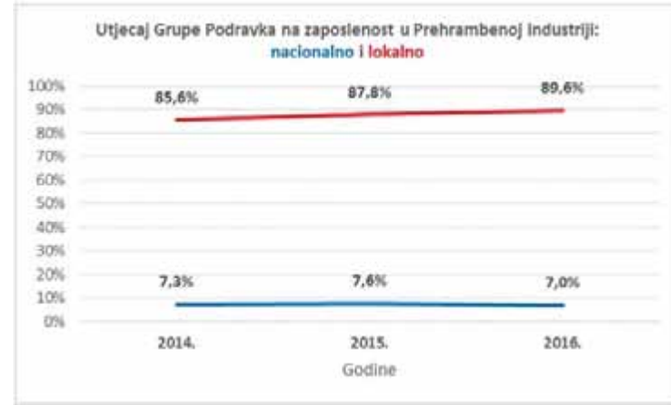
U Prehrambenoj industriji je na kraju 2016. godine bilo zaposleno[7]:

- 46.989 radnika u nacionalnoj zajednici i
- 2.987 radnika u lokalnoj zajednici.



Slika 8. Zaposlenost u Prehrambenoj industriji 2014.-2016.

U promatranom trogodišnjem razdoblju raste broj zaposlenih radnika u Prehrambenoj industriji na nacionalnoj razini, a pada broj zaposlenih radnika na lokalnoj razini. Istovremeno je, u promatranim kontekstima održivosti, zaposlenost u prehrambenom dijelu Grupe Podravka održana gotovo na istoj razini.



Slika 9. Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj industriji

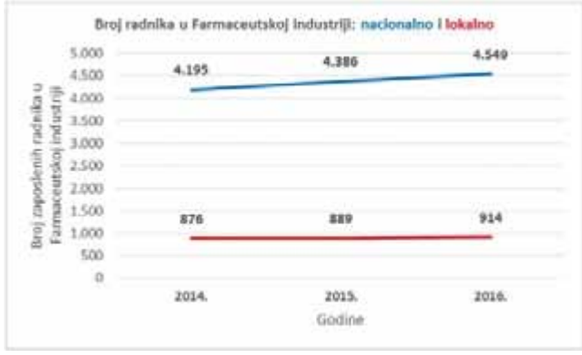
7 Živec Šašić (2017)

Od ukupnog broja zaposlenih radnika u Prehrambenoj industriji na kraju 2016. godine, 7% nacionalno i 89,6% lokalno je bilo zaposleno u Grupi Podravka. Slijedom toga, utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Prehrambenoj industriji je značajan u nacionalnom i ogroman u lokalnom kontekstu održivosti.

6. UTJECAJ GRUPE PODRAVKA NA ZAPOSLENOST U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI

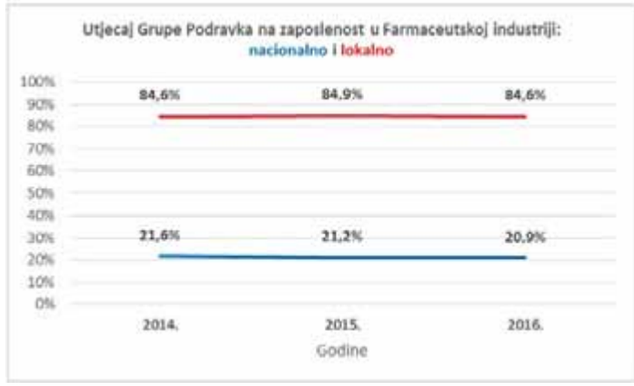
U Farmaceutskoj industriji je na kraju 2016. godine bilo zaposleno[8]:

- 4.549 radnika u nacionalnoj zajednici i
- 914 radnika u lokalnoj zajednici.



Slika 10. Zaposlenost u Farmaceutskoj industriji 2014.-2016.

U promatranom trogodišnjem razdoblju raste broj zaposlenih radnika u Farmaceutskoj industriji na nacionalnoj i lokalnoj razini. Istovremeno, u promatranim kontekstima održivosti, raste i zaposlenost u farmaceutskom dijelu Grupe Podravka, ali nešto sporijim tempom na nacionalnoj razini u odnosu na lokalnu razinu.



Slika 11. Utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Farmaceutskoj industriji

8 Živec Šašić (2017)

Od ukupnog broja zaposlenih radnika u Farmaceutskoj industriji na kraju 2016. godine, 20,9% nacionalno i 84,6% lokalno je bilo zaposleno u Grupi Podravka. Slijedom toga, utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u Farmaceutskoj industriji je velik u nacionalnom i ogroman u lokalnom kontekstu održivosti.

7. ZAKLJUČAK

Različiti konteksti održivosti omogućuju sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost na nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj i sektorskoj razini.

Grupa Podravka ovisno o veličini svog utjecaja na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti ima različite razine odgovornosti. Nastavno, što je veći utjecaj Grupe Podravka na zaposlenost u nekom kontekstu održivosti to je i veća odgovornost menadžmenta za kvalitetno upravljanje istim.

Sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti omogućuje dionicima donošenje kvalitetnijih procjena i odluka vezanih uz poslovanje kompanije, a menadžmentu kvalitetnije upravljanje istim.

Naposljetku, sagledavanje i razumijevanje nefinancijskog utjecaja Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti predstavlja primjer novog upravljačkog alata za sva poduzeća koja žele optimizirati upravljanje svojim nefinancijskim utjecajima.

Posljedično, ovisno o utjecaju Grupe Podravka na zaposlenost u različitim kontekstima održivosti, dolazi do poboljšanja ili pogoršanja ekonomskih, okolišnih i društvenih uvjeta, kretanja i trendova na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i sektorskoj razini[9].

REFERENCE

Hlebar M. i sur. (2017). Izvještaj o održivom razvoju Grupe Podravka 2016.

Matešić M. i sur. (2014). Prijevod G4 smjernica na hrvatski jezik. https://www.globalreporting.org/Pages/resourcelibrary.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resLangText=Croatian

Živec Šašić G. (2017). Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje.

9 Matešić (2014)

CSR – ESSENTIAL MANAGEMENT TOOL IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

DOP – NEZAOBILAZNI MENADŽERSKI ALAT SUVREMENOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Žarko Horvat

Udruga stručnjaka za održivi razvoj - USOR, Prilaz Gjure Deželića 30, Zagreb, udruga@usor.hr

ABSTRACT

The business environment demands permanent development of managerial skills and competencies to meet the challenges of today: globalization is no more trend, but reality, virtualization of value chains, digitalization of processes and procedures, multilayer networking within new ecosystems including new partners and stakeholders – all this create new complex and dynamic every day's reality where decision taking is instant and agility and multitasking are prerequisite.

There is only limited room to trial and fail approach in contemporary management – pragmatic and fast concepts are required to detect the root cause of the problem as well as guidelines or perspectives on which approach might work best as a solution. The classical textbooks on management are too theoretical and very often too detailed for practical use. The quality of successful, modern managers is to immediately recognize and understand the practical concept and to apply it to a given situation in their companies.

Therefore, simple tools are required (and are sufficient as well) for a manager to make a decision. Having said that, it presumes that there was a framework both flexible and suitable established that enables such approach.

CSR, carefully conceptualized, might represent such a framework – pragmatic, inclusive, transparent, consistent and effective – but it is surprisingly little used as such.

This paper is contributing to better understanding of CSR as the management tool capable of coping with any business issues, by comparing and contrasting it to the variety of well-known and recognized managerial tools. It is time to recognize that CSR is not something that is „nice to have", but essential that businesses „need to have".

Key words: business environment, management tools, CSR (corporate social responsibility)

SAŽETAK

Današnje poslovno okruženje nemilosrdno zahtjeva nove i nove vještine i kompetencije od suvremenih menadžera. Globalizacija, lanci vrijednosti dostupni u virtualnim svjetovima, digitalizacija procesa i postupaka, višeslojno umreženi ekosustavi s novim dionicima i partnerima – sve to predstavlja dinamičnu svakodnevnicu u kojoj se odluke donose praktično odmah, a okretnost i svestranost donositelja nije prednost, već preduvjet uspješnosti.

Naime, u procesu donošenja odluka nema previše prostora za istraživanje i iznalaženje najboljeg pristupa pojedinim problemima – traže se pragmatični i nadasve brzi koncepti kako ustanoviti uzroke te inovativnim sustavima promišljanja ponuditi moguće odgovore, od kojih treba odabrati odgovarajući. Literatura o menagmentu uglavnom nepotrebno nudi isuviše teoretski i previše detaljan pristup. Menadžerska vještina kako prepoznati i razumijeti funkcionalnost sustava ili koncepta sine qua non je poduzetništva i uspješnosti.

Shodno navedenom, jednostavni su alati idealni i posve odgovarajući za davanje pokretačkog impulsa menagerima, ali i sustav unutar kojeg djeluju treba biti prilagođen i odgovarajući.

Društveno odgovorno poslovanje, ispravno konceptualno osmišljeno, predstavlja upravo takav alat – pragmatičan, sveobuhvatan, transparentan i učinkovit. Stoga čudi činjenica da ga tek mali broj menadžera primjenjuje.

Povlačeći paralelu između koncepta društveno odgovornog poslovanja s poznatim (i priznatim) menadžerskim alatima, ovaj rad nastoji dati doprinos odmaku od klasičnog pristupa DOP-u kao „nice to have“ prema DOP-u kao „need to have“ u suvremenom poslovnom okruženju.

Ključne riječi: poslovno okruženje, menadžerski alati, društveno odgovorno poslovanje

“Business is a very beautiful tool to solve problems, but we never use it for that purpose. We only use it to make money. It satisfies our selfish interest, but not our collective interest.”

Muhammad Yunus

1. PROLOGUE

Although paper draws from a wide range of secondary contextual data, the paper is primarily argumentative and seeks to challenge of implicit assumptions we might follow. The paper is about management, or better – a management failure to respond properly. As always, there is a dual concern for theory and practice. There are two different audiences with different preferences: Managers, who are more interested in finding helpful remedies and prescriptions than in finding out how this knowledge was discovered. On the other side, academics are skeptical about the value of prescriptions and guidelines for practitioners and consider them premature - in the absence of research background. However, with current challenges in business environment it is hard to wait for years until the academics provide definitive answers resolving theoretical disputes by the way. Something should be done – immediately, but without answers to what? and how? most people are reluctant to move. The idea of this paper is to motivate and push for more practical and guided research activities in this field, following some good examples and cases that could be observed, so that CSR would not be measured by the “pays-off – does not pays off” yardstick (not to talk about famous “on the long term” statement), supporting the hypothesis that CSR is a high-quality and practicable management method ensuring the sustainable results. For success, something should be changed – let’s start with the bottleneck that is always at the top of the bottle…

2. INTRODUCTION

Management is not at the level that is required. Due to the circumstances in today’s business environment which is very turbulent and chaotic – rapid technological ever-advancing developments at the pace that has never been present before, market instability and chaos, unpredictability about government policies, to name the few – there is an increasing interest of management seeking quick fixes, break-throughs, secrets or miracle cures for their organizations (Rosenzweig, 2007). Benchmarking, lessons learnt, seeking on “how did someone fix this issue somewhere” and “let’s not reinvent the wheel” are traditional approaches. However, to gain competitive advantage (or to endure) in today’s global economy the usage of traditional answers and resources is neither efficient nor effective any longer. Due to all those laptops, smartphones, clouds everyone is constantly on the move, maintaining electronically contacts with customers, colleagues, or any other stakeholders with less or none face to face contacts and meetings. The meetings are waste of time anyhow, but how about networking, real exchange of thoughts and ideas? In his effort to advocate for so much needed man-

agement innovation, Gary Hamel argues that this is serious problem, while "…management – the capacity to marshal resources, lay out plans, program work, and spur effort – is central to the accomplishment of human purpose. When it is less effective than it could be, or needs to be, we all pay a price." (Hamel, 2007, introduction). The management we know is out of date. Some of the practices are dated beginning of the 20th century, created by the people who were born in the middle of the 19th century! An interesting observation by Mintzberg:" ...our understanding of managing has not advanced. In 1916, the French industrialist Henri Fayol published General and Industrial Administration (English translation, 1949), in which he described managing as "planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling." Eighty years later, a Montreal newspaper reported the job description of the city's new director-general: "responsible for planning, organizing, directing, and controlling all city activities". So remains our prevalent understanding as well." (Mintzberg, 2009; p.3). If there was no single activity in the world today that could have been executed without constant and lifelong learning – how does it come it is not valid for a management as well?

There are some pragmatic answers to this question. Instead of investing in learning how to keep up with changing industry, managers are pressured to maintain numbers (Hamel, 2012; Jennings, 2006), being profitable and growing continuously year on year as requested by investors and markets (Dewar et al., 2012). But it simply does not work. Not with the level of knowledge and the mindset of contemporary managers.

Furthermore, the decisions and actions of people working in an organization are influenced by multiple interrelated factors, caused by numerous sources (not only markets) or stakeholders (not only investors), so sometimes the "wheel" we are re-inventing is not the same as "wheel" we are looking at. Since organizations are not identical in their complexity and form, they interact with their environment differently. Therefore, it is difficult to find a "one-size-fits-all" solution, but we should rather seek for different ways of how to develop a winning strategy, or approach, as well as different processes on how to implement and manage it (De Wit and Meyer, 2010). But it is not sufficient, this is just a price, a ticket, we need to pay to enter the playing field. We need not only to change and adapt, but we also need to innovate, to be able to change efficiently (Hamel, 2007; Covey, 2004).

However, (some) "companies understand change is the new normal and with it the importance of continual innovation. At the same time, many are unclear how to drive higher value from their innovation efforts. Frustrated with past results, they tend to pursue a low risk approach that produces only incremental improvements…" (Koetzier and Alon; 2013: p.9).

To change incrementally is not that bad, if there is a timeframe available, and a system of continuous improvement in place. Unfortunately, it is about reluctance of managers to accept the responsibility and enhance innovative potential. Understandably, it is difficult to keep innovation challenge on strategic agenda whilst at the same time occupied how to run business under so much pressure from shareholders and other stakeholders to do everything better, faster, cheaper (Isaksen and Ekvall; 2010). But

there is not much of a choice, since "the graveyard of business is already littered with companies that could not or would not innovate in the face of inevitable change" (Adair, 2007).

As example let's look at results of recent study: though innovation is explicitly named as crucial to overcome the gap in the productivity towards competitors and formaly to survive, a survey of 519 business executives shows some astonishing results: 93% of responding organisations think that they depend on innovations for their long term strategy success, but only 18% rated innovation as their top strategic priority. Interestingly, companies started to formalize their approach to innovations, so 60% of the companies do have Chief Innovation Officer and 87% do measure innovations (Koetzier and Alon, 2013). This result speaks for itself – important, but long-term; let us deal with important things first, and this is survival of this quarter. And then comes another, and another, and another....

Obviously, drawing the organizational charts and imposing KPIs is something managers trust – let's get back to business!

3. BUSINESS ENVIRONMENT

As already stated, business environment has dramatically changed (McKinsey study makes analogy with Darwin's theory of survival of the fittest to illustrate what expects businesses *out there* (Dewar et al.,2012)). Virtually in every industry markets and technologies are subject to change, but we need to notice that change itself – has changed. It becomes frequent and unpredictable and it changes at pace that has never been seen before (Hamel, 2007) Required are qualities like innovation, adaptability, and rapid response - yet the great majority of companies still are built around rigid command-and-control cultures, supported by bureaucratic structures of the kind that evolved during the last century. At that time, they were sufficient to optimize daily operations under conditions that were not nearly so volatile as they are today. The problems management had to solve at that time were efficiency (repetitive actions of employees) and scale (complex goods to be produced in large quantities). Today they need to create organizations that are resilient and adaptable maintaining focus and efficiency. The influences that shape the environment are neither simple nor single layered, they are complex, interrelated and multifaceted. Most important, many of those influences are outside, they are aspects of surrounding of business entity but affecting or influencing its operation and, in consequence, its effectiveness.

Let's take as an example the way organization might address the above-mentioned issues. Aiming to cope with challenges, organization will most likely go for a (strategic) change (this is a hypothesis, but if everything is fine most likely you would not be reading this). There are plethora of techniques and tools available, and most of the organizations are using it, i.e. SWOT, PEST, Industry Analysis, Competitor Analysis – to name just a few – when exercising strategic planning. The logical respond, or expected one, might be the following: scanning the business environment (using PEST) to analyze Political, Economic, Social-Cultural and Technological changes (or trends) around

the organization to define what "the big picture" looks like, then using a tool (such as Porter Diamond Theory of National Advantage) to help you aligning the strategy with surrounding conditions. Of course, the Industry analysis (using Porter's 5 Forces) has been conducted, and SWOT identified the scope of action needed for an organization to excel. Does it sound familiar? Of course it does, such process is firmly embedded in our command-and-control management mindset and our daily operations.

Though the way might appear as very structured and elaborated, there are some issues to be mentioned as well: firstly, does organization have a necessary knowledge to apply all the tools? Of course, knowledge is available, but is it affordable (in particularly taking SMEs into account). Secondly, organization should understand that findings of scanning activities were just snapshots of the situation given in the certain timeframe, and it is possible that by redoing the process completely different results might pop out. Not convinced? Think about all disruptive business models, think about the consumer power given by the digitalization. Than think again how many new things you learn every day (you simply need it, while the quantity of the total world knowledge will soon double daily, as was predicted by the Knowledge Doubling Curve by Fuler), and you will understand the full meaning of Gary Hamel's book title – *how to win in a world of relentless change, ferocious competition and unstoppable innovation* (2012).

Furthermore, is it needed to say that preparing a strategy is one thing, but implement it completely another, especially if organization is trying some novel things? Many authors argue how almost 70 % of all change programs initiated fail (Balogun and Hope Hailey, 2004; Beer and Nohria, 2000; Kotter, 2012; Keller and Aiken, 2009). But carefully, Hughes (2011) in his study argues that "...whilst the existence of a popular narrative of 70 % organizational-change failure is acknowledged, there is no valid and reliable empirical evidence to support such a narrative". Nevertheless, obviously poor rate of success suggests that, dispute numerous theories on how to implement and manage change, there is no easy way to execute strategic organizational change and no simple formula like one-size-fits-all for all cases (Balogun, 2001).

In order to tackle this issue, organizations widely use Balance Scorecard, a strategy performance measurement framework, that helps to articulate strategy better thus enabling managers and employees to understand how they contribute to the organizational success. Balance Scorecard underlines very important message – the sustainable performance should not and cannot be measured by financial metrics alone. Of course, the financial results are important, but they are facing backwards. What will happen in the near and more distant future financial data does not show. Therefore, authors suggest to introduce some additional perspectives that are equally important for sustainable success what brings us to following structure:

1. The learning and growth perspective, that should answer the question – are we continuously improving and innovating, creating value?
2. The internal business perspective, typically answering what must we excel at?
3. The customer perspective, do we meet their expectations?

CSR – Essential Management Tool in Contemporary Business Environment

4. THE FINANCIAL PERSPECTIVE, DO WE MEET SHAREHOLDERS EXPECTATIONS?

In each perspective, managers define set of measures (could be perceived as key performance indicators, KPIs) that quantify management objectives, along with targets, that enable measurement of strategic performance. KPIs are preferably defined by SMART (being specific, measurable, achievable, realistic and timely) – since you cannot improve what you cannot measure. (Kaplan and Norton, 1992; Kaplan and Norton, 1996; Kaplan and Norton, 2001)

There is a vast number of critics of this tool as well, despite its popularity. The biggest concern is – what if Balance Scorecard is – unbalanced? What if the past financial results outweigh future learning goals (short-term objective versus long-term one)? What if you make your company so lean that it could not serve some complex issues of your customers?

Further, following the "what you measure is what you get" principle the authors firmly support the pay-for-performance attitude – you have employees understanding how they contribute – and why they are payed for! But, there is a vast body of literature proving that this theory is – wrong.

The London School of Economics was conducting a study about performing-for-pay scheme and how it influences on motivation, that prove no raising in motivation was spotted due to introducing the scheme but rather the opposite. Since it did not improved motivation, then how could it enhance employee performance? (Marsden and Richardson, 1994). Furthermore, according to Harry Levinson, a renowned psychologist, the objectives setting with preoccupation with quantitative measures means that quality is neglected, what also undermines the performance appraisal system. Further, he argues that such a system neglects the needs and desires of individuals – it assumes they are identical with goals of an organization. If they are not – individuals may go. (Levinson, 2003). Think about the motivation and engagement of employees in such a company, and then think on how to approach investment community – and convince them to invest in such company?

Regardless to its popularity, Balance Scorecard is still developing, and does not have the answers to all situations, and in essence, it is just a monitoring tool. A good one, that reminds managers that not only financial metrics count. But if they unbalance the equation, it will not warn them early enough to adjust and correct before markets react, and then it is too late already.

5. NEW BUSINESS MODEL AND INNOVATION

"However much of a cliché, it is still an inescapable fact that people are the main resource of any organization. Without its members, an organization is nothing; an organization is only as good as the people who work within it." (Mullins, 2010, p.3)

We all know “people are our greatest asset” statements. But actions do not support those statements. Here are some thoughts on this. Do we allow our greatest asset to utilize fully their talent and intelligence? Do we allow our asset to use the creativity and develop innovative solutions for our customers and society as whole? Are we allowing them to see how valuable they are by letting them make decisions at their own? Do we trust our greatest asset, or we still tell them (command them) what to do?

Some interesting facts – Edelman Trust Barometer 2017 shows that trust that institutions do what is right – declines. Among these institutions, business is distrusted in 13 out of 28 surveyed countries. Only 37 (-12 points drop in comparison with 2016!) percent of general population think the CEOs are credible (available at: https://www.edelman.com/global-results/).

“There are many critics of the current business behavior. However, even after the recent economic meltdown, many decision makers still want to maintain a sort of status quo in this regard and continue in business as usual; it has become glaringly clear to all that our world will not accept this. In fact, modern capitalism has unequivocally rejected this, as unsustainable. Should we rely on the same old economic language used and practiced for more than a century, which has led us to experiencing a series of social, economic, and environmental degradations or do we need to rewrite completely a new business model? “(Schneider and Schmiedpeter, 2015; introduction -unofficial translation from German).

In short - the old methods are not delivering as expected. Let’s see what can deliver.

To thrive in contemporary business environment, organizations need to find good people - and let them free (Branson, 2008), the innovations should become everyone’s (in the organization) job everyday (Hamel, 2007) and by developing the sense of purpose of each employee there would be no need for control (Collins, 2001). These are the thoughts on how to build up sustainable organizations. And it is functioning. Daniel Pink argues that there are other means to motivate people then money, therefore old models of reward and punishment simply do not deliver. They used to, but with simple problems, where the process was easy to define and result was a single answer. When it comes to a complex decision-making process requiring creativity, it does not function. In order to be motivated, people need autonomy – to decide how to go and what to do in solving issue; for this approach a mastery is required – so they are constantly developing precisely where they see their own gaps: and, finally, there should be a purpose in what they do – they want to do something important, that mean something. Business without purpose aiming only for profit will end poorly (Pink, 2009).

Though CSR is present for quite a while, there are virtually myriad definitions on what CSR is. Academics - in particularly - could not agree about what does it mean and what mechanisms of CSR are out there, there is a huge body of literature in quest of seeking the definite answer but that does not help much – so the definition is individually redefined (most notably by corporations) to suit someone’s own position and purposes (Haynes et al., 2013). According to WBCSD Study (2000; p.3), “a coherent CSR strategy,

based on integrity, sound values and a long-term approach, offers clear business benefits to companies and a positive contribution to the well-being of society”. The worldwide Ernst & Young survey (2002) finds that top executives believe in corporate social responsibility (CSR) but take no actions. The study showed that 94 percent of companies believe a CSR program is beneficial, but just 11 percent have adopted a strategy. Further, CSR activities are - in many cases - entirely peripheral to the main lines of decision making and management (Bower et al., 2013), despite some opinions which perceive CSR as widely recognized strategic tool that enables firms to gain a competitive advantage (Porter and van der Linde, 1995; Porter and Kramer, 2006). However, prevailing practice of exclusive usage of CSR as “green glamour”, or “window-dressing” to the outside (social, wider stakeholders’ groups), often culminating in PR campaigns or isolated projects, support the common belief that CSR represents a cost to business, affecting profit(ability). A new management mindset that recognizes the opportunities which CSR offers might start delivering the expected results (O’Riordan et al., 2015).

6. ORGANIZATIONAL CULTURE AND CSR

The concept of organizational culture and its management was brought to widespread public attention by texts of Deal and Kennedy (2000) and Peters and Waterman (1982) who make claims of a link between a particular type of strong culture and superior performance. These works, however, were prescriptive, solutions-based, largely non-theoretical and non-academic and marketed to managers, offering a quick fix and competitive advantage. A study by Kotter and Hasket (1992) concluded that there is evidence that better performing organizations have stronger cultures, but it depends on how the culture fits organization’s environment and the ability of organization to adapt to its constant changes. Based on the results of their research, Kotter and Hasket (1992) claim that only 5 - 10 % of surveyed companies had corporate culture that enhanced economic performance, meaning that lot of companies could improve by executing an appropriate cultural change. Rogers et al. (2006) show that more than 70% of business leaders believe organizational culture is the greatest source of competitive advantage, and more than 80% of them think that poor culture leads organization to poor results.

Organizational culture could have a significant impact on the firm’s long term economic performance (Kotter and Hasket, 1992). Corporate culture builds an organizational climate capable of innovative responses to pressure from the external environment, (Daft and Marcic, 2005), a climate that is subject to constant change needed for organization to remain competitive (Hitt et al., 2007). The change is needed and inevitable and organizations need to build an organizational culture that support innovations (Hamel, 2002; Hamel and Prahalad, 2003). Kenny and Reedy (2006) argue that organizations need the culture in which continuous improvement is a norm. Innovative companies continuously seek new methods to reduce impact on environment by reducing pollution and increasing efficiency (Asongu, 2007), or seek new market opportunities addressing “the bottom of the pyramid” (Prahalad, 2006). Obviously, an innovative business model is required to meet the challenges organizations are facing

today (Hamel, 2002; Porter and van der Linde, 1995). In such organizations change is driven from the bottom up, everyone is engaged in building innovative organizational culture every day, and risk taking is an accepted exercise by both employees and employer (Holbeche 2005; Holbeche, 2006). There is no innovation without supportive organizational culture that empowers employees to be innovative (Wycoff, 2003). The higher the support to their employees to explore innovative solutions, the more innovative an organization (Martins and Terblanche, 2003).

CSR is a defining challenge of 21st century, not only due to the trust and ethical issues business is facing (Alexander, 2015). Successful business performance is based on the organization's capability to innovate in response to pressures from the external environment (there is a body of literature suggesting that, be it in products, processes and services, be it at customers, suppliers and service providers (Hamel, 2002; Holbeche 2005; Holbeche, 2006). A creation of a climate that is subjected to a constant change is a prerequisite for an organization to remain competitive on the market (Hitt et al., 2005). This change is needed and inevitable to build an organizational culture which supports innovation and continuous improvement (Hamel, 2002; Hamel and Prahalad, 2003; Kenny and Reedy, 2006). It is important to notice that innovation should not be solely a responsibility of R&D departments, it should involve everyone, be a part of the organizational culture, deriving from the core purpose of the organization - a Deloitte study argues (2016).

Though the innovation capacity at enterprise level is what the European Commission (2011) in its CSR strategy claims to be one of the benefits of CSR, there is a little evidence of discussions in the literature about CSR and innovation, particularly about whether there is a direct link between CSR and innovation. However, the CSR practices and innovative activities are based on similar set of values: trust, voluntary participation, activeness, spontaneity, creativity. By building an organizational culture that imbeds such values - might be a good starting point to find the link that we are missing. Though the CSR mechanisms are not fully recognized yet, there is a consensus that it attracts creative employees – those who seek for purpose, are visionary, want to satisfy their needs (Branson, 2008; Convey, 2004; Collins, 2001; Collins and Porras, 1996; Vogel, 2005; Porter and Kramer, 2006; Hamel, 2007 – to name a few), employees that perfectly fit with both qualifications and behavior into organizations striving to build a culture that is capable to cope with (any) future challenge (Hamel, 2012). An adaptive organizational culture minimizing predictability and encouraging risk-taking, willingness to experiment, innovation, personal initiative (O'Reilly, 2014). There are examples around us: Sir Richard Branson, Vineet Nayar, Ricardo Semler – let us learn from them.

7. CONCLUSION

There is already a vast quantity of literature trying to prove whether CSR pays-off or not. There is no simple answer, but that is partially due to the fact that there is no consensus on what corporate social responsibility is in the first place. No wonder that CSR is differently perceived and differently interpreted from organization to organization. It is not an issue related to reporting, but principal issue, while lot of what is related

CSR – Essential Management Tool in Contemporary Business Environment

to CSR is intangible, so we measure something tangible assuming it leads us to desired conclusion. This approach will always open discussion on whether the organization is successful because of CSR related activities, or it is doing CSR related activities while it is successful.

The point is - there is no point in measuring CSR such way, while CSR is not an objective, it is a vision. The vision of the future of the organization. CSR represents the glue that build an organizational culture. We should it build the organizational culture around selection of core values that will enable engagement of all its employees, contributing to found an organization which is "fit-for-future", resilient and adaptive. It is important to understand that CSR is not a road map, it is a compass, even more, it is a North Star or moss on the tree – pointing direction as nature teaches us.

By using it, our "means" (assets of the organization) are prepared to start journey on the "ways" (strategy, action plans, projects) towards identified "ends" (value to the stakeholders). Even if we get lost on the way, it will just help us to find a new route.

What we need are visionary managers capable of utilizing it. It is a journey worth taking, it is an effort worth trying,

"Business has to give people enriching,
rewarding lives,or it is simply not worth doing."

Richard Branson, 2008

REFERENCES

Alexander, P. (2015); Corporate Social Irresponsibility; Routledge, NY

Adair, J. (2007); Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas (e-book); London; Kogan Page

Asongu, J.J. (2007); Innovation as an Argument for Corporate Social Responsibility, Journal of Business and Public Policy; Vol 1., No. 3

Balogun, J. (2001); Strategic change; Management Quarterly Part 10, January 2001; London; Faculty of Finance and Management, ICAEW

Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2004) Exploring Strategic Change (2nd ed.) (e-book); Harlow; Prentice Hall

Beer, M. and Nohria, N. (2000): "Cracking the Code of Change", HBR May – June 2000 Reprint No. article 00301

Bower, J.L., Leonard, H.B. and Paine, L.S. (2011); Capitalism at Risk: Rethinking the Role of Business; Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts

Branson, R. (2008); Business Stripped Bare; Virgin Books, London

Collins, J. (2001); Good to Great: Why Some Companies Make the Leap…and Others Don't; Random House

Collins, J. and Porras, J.I. (1996); Building Yours Company Vision; HBROnPoint, September-October 1996, re-published 2000 by Harvard Business School Publishing Corporation

Covey, S.R. (2004); The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness; Free Press, NY

Daft, R.L. and Marcic, D. (2005); Understanding Management 5th edition; Thompson/ South-Western

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (2000.); Corporate Cultures; The Rites and Rituals of Corporate Life; Perseus Book Publishing, US

Deloitte, (2016); Directors' Alert 2016; Ingredients for success: Striking the right balance

Dewar, C., Keller, S., McGurk, M., Mendonca, L., Stephenson, E.; (2012); How do I align and mobilize my organization to execute strategy? Insights into organization by McKinsey and Company

DeWit, B. and Meyer, R. (2010); Strategy: Process, Content, Context (4th Edition); Cengage Learning EMEA; Cheriton House, Hampshire, UK

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 Available at:http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN (accessed on 18.11.2015.)

Ernst & Young Survey (2002); results available at: http://www.motivateandinspire.com/ME2/Sites/dirmod.asp?nm=Link+Grabber&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=8536DB473CF84FEFA2BB266C74C372EB&SiteId=678E00881D1F45EBA02FE2CC0A8D6FAA (accessed on 22.11.2015.)

Hamel, G. (2012); What Matters Now: How to Win in World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation; Jossey-Bass, SF; CA

Hamel, G. (2007); The Future of Management; Harvard Business School Press

Hamel, G. (2002); Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of life; Harvard Business School Press

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (2003); Competing for the Future; HBR OnPoint Enhanced Edition; Harvard Business School Publishing;

Haynes, K., Murray, A. And Dillard, J. (2013); Corporate Social Responsibility - A research handbook; Routledge, USA

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2007); Strategic Management: Competitiveness & Globalization, 6th edition; South-Western Cengage Learning; Canada

Holbeche, L. (2006); Understanding change: Theory, Implementation and Success;

Elsevier Butterworth-Heinemann, UK

Holbeche, L. (2005); The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success; Elsevier Butterworth-Heinemann; UK

Hughes, M. (2011); Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail?; Journal of Change Management, Vol. 11, No. 4, December 2011

Isaksen, S. G. and Ekvall, G. (2010); Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climate; Creativity and Innovation Management, Vol. 19, Issue 2, pp. 73-88, June 2010; NY; Creative Problem Solving Group

Jennings, M. (2006); The Seven Signs of Ethical Collapse; St. Martins' Press

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992); The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance; Harvard Business Review, 70(1), p. 71-89;

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996); The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action; Harvard Business School Press, Boston, MA

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001); The Strategy-Focused Organization: How Business Scorecard Companies Thrive in New Business Environment; Harvard Business School Press, Boston, MA

Keller, S. and Aiken, C.; (2009); The Inconvenient Truth About Change Management; McKinsey and Company; available at: www.mckinsey.com/app_media/reports/financial_services/The_Inconvenient_Truth_About_ Change_Management.pdf

Kenny, B. and Reedy, E. (2006); The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation; Irish Journal of Management; January 1, 2006

Koetzier, W. and Alon, A.; (2013); Why "Low Risk" Innovation Is Costly: Overcoming the Perils of Renovation and Invention; Study on Survey; Accenture

Kotter, J.P. (2012); Accelerate!; HBR; November 2012

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992); Corporate Culture and Performance. Free Press

Levinson, H. (2003); Management by Whose Objectives? HBR, January 2003,

Marsden, D. and Richardson, R. (1994) Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. British Journal of Industrial Relations, 32 (2). pp. 243-261.

Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003); Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European Journal of Innovation Management, Vol. 6 Iss: 1, p.64 – 74

Mintzberg, H. (2009); Managing; Berrett-Koehler Publishers, Inc.; SF, CA

Mullins, L.J. (2010) Management and Organizational Behavior, 9th edition; Financial Times Prentice Hall; Harlow, UK

O'Reilly, C. (2014); Finding a Corporate Culture that Drives Growth;

https://www.gsb.stanford.edu/insights/charles-oreilly-finding-corporate-culture-drives-growth; accessed on 15.07.2015

O'Riordan, L., Zmuda, P. and Heinemann, S. (2015); New Perspectives on Corporate Social responsibility: Locating the Missing Link; Springler Gabler – FOM edition;

Peters, T. and Waterman, R. (1982). In Search of Excellence. Harper Row

Pink, D.H. (2009); Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us; Riverhead

Porter, M.E. and van der Linde, C. (1995); Green and Competitive: Ending the Stalemate; HBR September-October 1995;

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006); Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility; HBR Spotlight, December 2006, HBR

Prahalad, C.K. (2006); Fortune at the Bottom of the Pyramid; Pearson Prentice Hall

Rogers P., Meehan P. and Tanner S. (2006); Building a Winning Culture, Bain Brief 25 August 2006; taken from http://www.bain.com/publications/articles/building-winning-culture.aspx (accessed on 15.11.2015.)

Rosenzweig, P. (2007); The hallo effect…and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers; Free Press, NY

Schneider, A. and Schmiedpeter, R. (2015); Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvoll Unternehmensfuehrung in Theorie und Praxsis, 2.Auflage; Springer Gabler, Berlin Heidelberg

Vogel, D. (2005); The Market for Virtue: The potential and Limits of Corporate Social Responsibility; Brooking Institution Press, Washington D.C.

WBSCD (2000); World Business Council for Sustainable Development – Corporate Social Responsibility Report; available at http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf; (accessed on 01.11.2015.)

Wycoff, J. (2003) The "Big 10" Innovation Killers. How to Keep Your Innovation System Alive and Well. The Journal for Quality & Participation. P. 17–21

beneFIT – STRATEGIJA CJELOVITE DOBROBITI ZA ZAPOSLENIKE INA GRUPE

beneFIT – OVERALL WELLBEING STRATEGY FOR INA GROUP EMPLOYEES

Andrea Jurčević, Maruška Letica, Daliborka Štulić i Nataša Drinčić,

INA – Industrija nafte d.d., Avenija Većeslava Holjevca 10, HR-10020 Zagreb, e-mail: beneFIT@ina.hr

SAŽETAK

Temeljem provedenog istraživanja globalnih trendova, stručnih studija i najboljih praksi u upravljanju ljudskim resursima, uočena je potreba za razvijanjem strategije dobrobiti (eng. *wellbeing*) koja će pružiti cjelovitu (holističku) podršku zaposlenicima u svim njihovim životnim ulogama, u privatno i u poslovno vrijeme, te ujedno podržati i lokalnu zajednicu sukladno kompanijskim smjernicama održivog razvoja. Strategija počiva na studijama koje ukazuju da postoji direktna povezanost između subjektivnog osjećaja dobrobiti i učinka svake osobe, pa tako i naših zaposlenika.

Jednako tako, *wellbeing* strategija direktno utječe na podizanje razine uključenosti zaposlenika, smanjenje odsutnosti i samog pozitivnog doživljaja zaposlenika (eng. *employee experience*) koji je prepoznat kao glavni generator energije i lojalnosti kompaniji.

Opis metodologije projekta:

1. istraživanje globalnih i funkcijskih trendova i praksi;
2. provedba *wellbeing* audita;
3. razvoj *wellbeing* strategije: adresiranje svjetskih trendova i prepoznatih potreba zaposlenika;
4. provođenje *wellbeing* strategije: razvoj informatičke platforme, kvalitativno i kvantitativno povećanje ponude pogodnosti, aktivna promocija cjelovite dobrobiti i zdravog života, s naglaskom na ravnotežu između privatnog i poslovnog života;
5. daljnji razvoj *wellbeing* strategije i nadogradnja beneFIT platforme sukladno povratnim informacijama od zaposlenika i rezultatima provedenih faza projekta.

Projekt se nastavlja i u 2017. godini, bilježeći stabilan rast i značajno povećanje zadovoljstva te pozitivnog doživljaja zaposlenika.

Ključne riječi: dobrobit (eng. wellbeing), ravnoteža, holistički pristup, održivost, zadovoljstvo, doživljaj

ABSTRACT

Based on the study of global trends, relevant studies and best human resources practices, we identified the need to develop a wellbeing strategy that will provide holistic support to employees in both their private and professional life, while at the same time supporting the local community in accordance with the Company's sustainable development guidelines. The strategy rests on studies indicating that there is a direct link between the subjective feeling of wellbeing and the performance of each person, i.e. employees.

Equally, the wellbeing strategy directly influences the level of employee engagement, the reduction of absenteeism and ultimately, increases positive employee experience, which is recognized as the main generator of energy and loyalty to the Company.

Project methodology:

1. Research of global and functional trends and practices;
2. Wellbeing audit execution;
3. Wellbeing strategy development: addressing global trends and employee needs;
4. Wellbeing strategy implementation: developing an IT platform, improving quality and quantity of available benefits, active promotion of holistic wellbeing and healthy living, focusing on the balance between private and professional life;
5. Further development of wellbeing strategy and beneFIT platform upgrading based on employees' feedback and the results of the project phases.

In 2017, the project continued and recorded steady growth and a significant increase in employee satisfaction and positive employee experience.

Key words: wellbeing, balance, holistic approach, sustainability, satisfaction, experience

beneFIT – Strategija cjelovite dobrobiti za zaposlenike INA Grupe

1. UVOD

Prepoznavanje važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života te briga o cjelovitoj dobrobiti zaposlenika odlika je svakog dobrog poslodavca. Upravo zbog toga, u Ini je sredinom 2016. godine započeo intenzivan rad na beneFIT projektu – strategiji koja za cilj ima podržati zaposlenike u svim njihovim životnim ulogama. Uvažavanjem činjenice da smo svi više od zaposlenika te da imamo različite i mnogobrojne uloge kao djeca, braća, roditelji, vlasnici ljubimaca, sportaši, pacijenti, vozači, ljubitelji putovanja i vlasnici nekretnina, pruža nam prostor i mogućnost da svakog pojedinca podržimo u postizanju životnog balansa. Svaki zaposlenik je član više društvenih zajednica. Uzimajući u obzir njegove fizičke, duhovne, financijske, emotivne i poslovne potrebe, odnosno, vidove zdravlja, beneFIT tim započinje s radom na projektu čiji je glavni cilj adresiranje potreba „cijelog čovjeka", tj. njegove cjelovite dobrobiti.

2. STRATEGIJA NADAHNUTA MEĐUSOBNIM UVAŽAVANJEM I POŠTOVANJEM

Kako bi se stekao uvid u globalne trendove i potvrdilo uvođenje najboljih svjetskih praksi, provedeno je sveobuhvatno istraživanje globalnih trendova, stručnih studija i najboljih praksi u funkciji ljudskih resursa te je nastavno na to potvrđeno originalno razmišljanje o razvijanju strategije dobrobiti (eng. *wellbeing*) za zaposlenike INA Grupe. Strategija je imala za cilj pružiti cjelovitu (holističku) podršku zaposlenicima u svim njihovim životnim ulogama, u privatno i poslovno vrijeme, a ujedno podržati i lokalnu zajednicu sukladno kompanijskim smjernicama održivog razvoja.

Iz perspektive upravljanja ljudskim resursima, strategija počiva na brojnim podacima koji ukazuju na postojanje direktne povezanosti između subjektivnog osjećaja dobrobiti i učinka svake osobe, dakle, naših zaposlenika. Provedene su analize i studije relevantnih institucija specijaliziranih za upravljanje ljudskim resursima i poslovanjem kao što su CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development, Edenred, CLC-Corporate Leadership Council, HBR – Harvard Business Review i Forbes. Autorica Claire Churchard (2016:10,11) u CIPD časopisu People Management u veljači 2016. navodi podatak da 92% zaposlenih osoba nema wellbeing strategiju, iako 26% osoba smatra da je wellbeing prioritet u njihovom životu, a što je još važnije, 97% smatra da postoji direktna povezanost između njihovog osobnog wellbeing-a i njihovog poslovnog učinka.

Jednako tako, *wellbeing* strategija direktno utječe na podizanje razine uključenosti zaposlenika, smanjenje odsutnosti s radnog mjesta i samog pozitivnog doživljaja zaposlenika (eng. employee experience) koji je u svijetu prepoznat kao glavni generator energije i lojalnosti kompaniji, a trenutno je jedan od ključnih elemenata modernog upravljanja ljudskim resursima.

Ovako zamišljena platforma podržava odnos zaposlenika s radnim mjestom i pruža mu osjećaj skrbi od strane poslodavca, odnosno željeni pozitivan doživljaj zaposlenika (eng. employee experience).

U konačnici, beneFIT je prije svega jedan od integralnih elemenata tzv. strategije ukupnog ili cjelovitog nagrađivanja zaposlenika (eng. Total Reward Statement) koji je prisutan u svim modernim politikama kompenzacije, a podrazumijeva ukupnu godišnju plaću, dodatke na godišnju plaću, bonus temeljen na radnom učinku i pogodnosti koje

poslodavac osigurava zaposleniku.

Slika 1. beneFIT logo

3. METODOLOGIJA PROJEKTA

Pri izvedbi projekta, projektni tim držao se vrlo jednostavne i fleksibilne metodologije uz maksimalan timski rad te snažnu motivaciju svakog člana projektnog tima. Metodologija koja je osmišljena za cilj je imala brzu i efikasnu isporuku projekta:

1. istraživanje globalnih i funkcijskih trendova i međunarodnih praksi;
2. provedba *wellbeing* audita;
3. razvoj *wellbeing* strategije: adresiranje svjetskih trendova i prepoznatih potreba zaposlenika;
4. provođenje *wellbeing* strategije: razvoj informatičke platforme, kvalitativno i kvantitativno povećanje ponude pogodnosti, svakodnevna promocija cjelovite dobrobiti i zdravog života sa naglaskom na ravnotežu između privatnog i poslovnog života;
5. praćenje i nadogradnja strategije i projekta sukladno povratnim informacijama od klijenata i rezultatima provedenih faza projekta.

4. TIMSKI RAD KAO GENERATOR USPJEHA

Od samog početka projekta bilo je jasno da je za uspješnost projekta neophodan kros-funkcijski tim te je stoga u projekt na samom početku uključeno šest organizacijskih jedinica, uz aktivno sponzorstvo i angažman nadležnih direktora.

„Platforma koju imamo danas rezultat je suradnje nekoliko organizacijskih jedinica - pravi timski rad!“ rekla je direktorica Upravljanja i razvoja ljudskih resursa, Vladimira Senčar Perkov te dodala da je ovaj oblik nagrađivanja zaposlenika prisutan u svijetu već niz godina uz odlične rezultate s obzirom na to da je korištenje kvalitetnih i ciljanih pogodnosti u privatno vrijeme zaposlenicima vrlo vrijedno.

Iako brojan, projektni tim je tijekom cijelog projekta ostao dinamičan i fleksibilan te pomoću kros-funkcijske sinergije u izuzetno brzom roku postigao rezultate iznad svih očekivanja.

„INA kao poslodavac uvijek nastoji biti ukorak sa svjetskim trendovima u upravljanju ljudskim resursima, a projektom beneFIT napravila je korak dalje i ponudila svojim zaposlenicima široku paletu pogodnosti koje ostvaruju temeljem svojeg ugovora o radu u INA Grupi. INA već dugi niz godina ima određene pogodnosti za svoje zaposlenike, no nikada do sada nisu bile objedinjene na jednom mjestu kako bi bile dostupne svim radnicima. Osim toga, tijekom provedbe projekta saznali smo i da velik broj radnika nije bio upoznat sa svim pogodnostima koje donosi zaposlenje u INA Grupi.“, rekla je voditeljica projekta Andrea Jurčević.

Ovaj zajednički projekt Upravljanja ljudskim resursima, Korporativnih komunikacija, Održivog razvoja i zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša, Nabave, Upravljanja imovinom i uslugama te Informatičkih servisa uspješno je na modernoj i preglednoj elektronskoj platformi naših intranet stranica objedinio postojeće pogodnosti i ciljano proširio ponudu upravo onim proizvodima i uslugama koje su zaposlenici tražili.

5. POGODNOSTI „Á LA CARTE“

Informacije o željama i potrebama zaposlenika prikupljene su temeljem intenzivne i otvorene komunikacije sa zaposlenicima putem nekoliko komunikacijskih kanala. Projektu je dodijeljena posebna e-mail adresa, obavljeno je niz razgovora s kolegicama i kolegama, provedene su dvije ankete i sveobuhvatni audit postojećih pogodnosti u cijeloj INA Grupi.

Rezultat istraživanja projektnog tima temeljem povratnih informacija o željama, potrebama i interesima zaposlenika je dvadeset kategorija pogodnosti, od čega petnaest novo uvedenih kategorija pogodnosti:

1. *Osiguranja* (osnovno i dodatno zdravstveno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, putno osiguranje, osiguranje od nesretnog slučaja, osiguranja privatne imovine, životna osiguranja itd.)
2. *Sport i fitness* (škola trčanja, yoga, tenis, squash, padel, borilačke vještine, samoobrana, pilates, fitness, ples i druge vrste organizirane rekreacije)
3. S*hopping* (odjeća, obuća, modni dodaci, dječja obuća i oprema, cvjećarnice, odjeća za vjenčanja i svečane prilike, sportska oprema, nakit, knjige, optika itd.)
4. *Dom* (čišćenje i održavanje prostora, audio oprema, parketi, namještaj, raznovrsne usluge servisa, podne i zidne obloge, kuhinjska pomagala, alat, kemijske čistionice itd.)
5. *Informatika i telefonija* (online videoteke, IT podrška i oprema, programska rješenja, posebno kreirani tarifni modeli mobilnih operatera za privatne potrebe itd.)
6. *Pogodnosti za roditelje* (obrazovni programi specijalizirani za djecu – jezici, glazbeno obrazovanje, likovno obrazovanje, ljetovanja i sezonski kampovi, igraonice, rođendaonice, sportske akademije te specijalizirani zdravstveni stručnjaci – logopedi, socijalni pedagozi, psiholozi itd.)

7. *Putovanja* (terme, avionske, autobusne i dr. karte, turistički aranžmani, kuće za odmor, turistički razgledi itd.)
8. *Kultura* (pogodnosti za različita kulturna događanja, kazališta, koncerte i muzeje itd.)
9. *Cjeloživotno učenje* (usavršavanja, certifikacije i poduka iz područja informatike, knjigovodstva, glazbenog obrazovanja, učenja stranih jezika, osobnih i poslovnih treninga itd.)
10. *Osobne financije* (brokerske usluge, investicijski fondovi, povoljniji uvjeti kreditiranja i bankarskog poslovanja u vodećim poslovnim bankama, kartično poslovanje itd.)
11. *Gastro* (pogodnosti pri kupnji zdravih namirnica – povrća, voća, superfood-a, mesa, slastica, zdravog cateringa i dostave hrane, te konzumacije u različitim ugostiteljskim objektima itd.)
12. *Osobna njega* (SPA centri, profesionalno šminkanje, kozmetičke usluge i proizvodi, frizerske usluge itd.)
13. *Zdravlje* (fizikalna terapija, dodaci prehrani, homeopatija, osteopatija, fizioterapija i terapijska masaža, stomatologija, endokrinologija, proktologija i kirurgija, laserska korekcija vida, aroma terapija, psiholog, socijalni pedagog, logoped, ayurveda, programirani aktivni odmor za zaposlenike itd.)
14. *Limeni ljubimci* (posredovanje i održavanje vozila, autodijelovi, kupovina i servisiranje automobila, autopraonice, vulkanizacija, autoklub i autoškola itd.)
15. *Kućni ljubimci* (centar za trening pasa, veterinarske usluge, salon za pse itd.)
16. *Pogodnosti iz Kolektivnog ugovora* - materijalna prava iz Kolektivnog ugovora osiguravaju osnovna prava svakog radnika INA Grupe te smo osobito zadovoljni što su članice INA Grupe među onim poslodavcima koji svojim radnicima putem raznih programa, pa tako i beneFIT programom, omogućavaju daleko više od zakonom propisanih materijalnih prava.
17. *Zabava* (escape room, karting i druge aktivnosti za zabavu i druženje u slobodno vrijeme)
18. Prijevoz (usluge selidbe i prijevoza, taxi usluge, avionski i autobusni prijevoz, rent-a-car itd.)
19. *FORa - fleksibilni oblici rada* (fleksibilno radno mjesto i fleksibilno radno vrijeme)
20. *Ostalo* – različite pogodnosti koje nije moguće svrstati u nijednu od postojećih kategorija

6. INTRANET PLATFORMA I OTVORENA KOMUNIKACIJA

Stekavši uvid u stvarne potrebe zaposlenika, projektni tim započeo je rad na elektronskoj platformi koja bi zaposlenicima pružila uvid u ponudu pogodnosti te poslužila kao osnovni komunikacijski i informacijski alat za podizanje razine osviještenosti o važnosti ravnoteže između poslovnog i privatnog života te cjelovitog *wellbeing*-a općenito.

„Temeljem povratnih informacija koje smo dobili od korisnika, vjerujemo da smo modernim, svježim i jednostavnim dizajnom beneFIT stranica omogućili efikasan pristup i preglednost svim našim zaposlenicima. Naš tim sustavno radi na povećanju broja pogodnosti na svim lokacijama, jako nam je stalo da i izvan Zagreba imamo kvalitetnu ponudu. Pri tome nam najviše pomažu upravo kolegice i kolege iz drugih gradova sa svojim preporukama i idejama.“, rekla je direktorica Korporativnih komunikacija Marina Burazer.

BeneFIT platforma razvijena je u potpunosti korištenjem internih resursa, uz suradnju Korporativnih komunikacija, Upravljanja i razvoja ljudskih resursa te Informatičkih servisa.

Jednostavnost, preglednost i svježina dizajna bile su osnovne smjernice kojima se tim vodio pri oblikovanju elektronske platforme projekta.

Ovako strukturirana platforma podržava stalnu komunikaciju sa zaposlenicima u tzv. stvarnom vremenu (eng. „real time“). Na naslovnici platforme se na dnevnoj bazi objavljuju beneFIT vijesti u kojima se komuniciraju novosti o platformi i nove pogodnosti te dijele relevantne i raznolike informacije iz raznih područja cjelovite dobrobiti (eng. holistic wellbeing), što uključuje ravnotežu između poslovnog i privatnog života, savjete o zdravlju, roditeljstvu, trendovima u zdravoj prehrani, važnosti rekreacije itd. Platforma se kontinuirano nadograđuje, broj pogodnosti se povećava, a zaposlenici su pozvani dati preporuke i ideje za nove pogodnosti sukladno postavljenim kriterijima koji se temelje na društveno odgovornom poslovanju:

- skrb za dobrobit zaposlenika zadatak je cijele kompanije, a ne samo Održivog razvoja i zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša;
- opredijeljenost za uvažavanje i prihvaćanje različitosti u kolektivu i izvan njega te privatno, u krugu obitelji;
- podrška lokalnoj zajednici putem suradnje s poslovnim i uslužnim subjektima u susjedstvu;
- prisutnost kompanije u zajednici u vidu „dobrog susjeda“ (eng. Good Corporate Citizen);
- maksimalno korištenje svih vrsta postojećih resursa kompanije uz minimalno generiranje novih troškova.

„Izuzetno sam zadovoljan novim izgledom stranice na kojoj su prezentirane pogodnosti za radnike. Kategorije su jasno definirane i lako sam se snašao u pronalasku pogodnosti

koja me zanima. Zahvaljujući beneFIT platformi moj limeni ljubimac ima nove gume, a ja sam uštedio dosta novaca.“ Daniel P. (zaposlenik, Upravljanje i razvoj ljudskih resursa)

„Platforma pogodnosti za radnike pružila mi je jako puno informacija o tome na što sve imam pravo kao pripravnik u INA Grupi. Iskoristila sam pogodnost kod ostvarivanja sistematskog pregleda, a s velikim interesom pregledavam i pogodnosti u drugim kategorijama. Sretna sam što imam priliku raditi u kompaniji koja brine o svojim zaposlenicima.“ Martina J. (zaposlenica, TRS - Top računovodstvo servisi)

U razdoblju od pokretanja stranice, 13. listopada 2016., do 30. travnja 2017. projektni tim zabilježio je sljedeće pozitivne rezultate:

- ponuda kategorija pogodnosti narasla je s pet na 20 (+15 kategorija pogodnosti);
- broj individualnih ponuda i/ili ponuđača raznovrsnih pogodnosti porastao je s ~40 na ~200 (+160 individualnih pogodnosti);
- ukupan porast pogodnosti i dobavljača na platformi iznosi 350%;
- posjećenost intranet platforme za pogodnosti porasla je s ~8.800 ili 2% ukupnih posjeta intraneta (četvrti kvartal 2015. godine) na 77.000 ili 12% ukupnih posjeta (četvrti kvartal 2016. godine) – uz napomenu da je u siječnju 2017. iznosio ~99.000 i zadržava stalan rast.

Važan dio platforme predstavljaju svakako i beneFIT vijesti koje čine središnji i ujedno najdinamičniji dio platforme. Upravo na ovom mjestu događa se najveći dio komunikacije i razmjene informacija. Urednici stranice u obliku kratkih vijesti redovito i ažurno objavljuju razne članke iz područja cjelovite dobrobiti i postizanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Po želji zaposlenika ovdje donosimo i preporuke te iskustva zaposlenika –vezano uz konkretne pogodnosti koje nudimo, ali i njihove životne priče. Kolege rado i s interesom čitaju ove članke koji su pisani jednostavnim jezikom i s puno vedrine, a često i na duhovit način. Neke od tema koje su objavljene u vijestima su:

- *Zašto sam izabrala LCHF (eng. Low Carbohydrate, High fat) prehranu*
- *Provjerite koliko dobro poznajete strane jezike*
- *Obranite se: 10 najboljih načina kako reagirati na negativnu osobu*
- *Kako vratiti ravnotežu između poslovnog i privatnog života?*
- *Potrčite* u zdravi život već ovo proljeće!

Podaci o posjećenosti stranice i ostvarenju/korištenju pogodnosti prikupljaju se putem Google Analytics alata, odnosno putem online anketa o zadovoljstvu zaposlenika te putem direktne pisane i usmene komunikacije sa zaposlenicima (beneFIT Service desk).

„Pohvalila bih izgled beneFIT stranice i svakako broj pogodnosti koje su na njoj prikazane. Do sada nisam bila upoznata sa svim pravima koje mogu ostvariti kao zaposlena majka. Svoju djevojčicu sam upisala u školu stranog jezika te s nestrpljenjem iščekujem dodatne pogodnosti u toj kategoriji.“ Helena T. (zaposlenica, INA Maziva)

Slika 2. beneFIT plakat

7. beneFIT ZA 21. STOLJEĆE: FORa - FLEKSIBILNI OBLICI RADA

Najčešće korištena nova pogodnost beneFIT programa zasigurno je FORa - fleksibilni oblici rada, koja predstavlja jednu od najraširenijih svjetskih praksi u području ljudskih resursa te uvelike doprinosi ostvarenju strategije kompanije.

Slika 3. FORa logo

Fleksibilnost u radu omogućava kompanijama stvaranje pozitivne korporativne kulture te razvija interni i eksterni imidž kompanije. Obzirom da je fleksibilni rad sve češći zahtjev zaposlenika, kompanije zahvaljujući ovim pogodnostima privlače, zapošljavaju i zadržavaju ključne talente.

INA od 2016. godine svojim radnicima nudi sljedeće fleksibilne oblike rada:

- Fleksibilno radno vrijeme (eng. Flexitime) – oblik rada u kojem radnik samoinicijativno bira vrijeme početka i završetka rada, kao i duljinu trajanja radnog dana, sukladno unaprijed definiranim pravilima (radnik i dalje radi propisani fond sati, ali uz veću fleksibilnost) i u dogovoru s neposredno nadređenim.
- Fleksibilno mjesto rada (eng. Flexiplace) - oblik rada u kojem radnik povremeno obavlja svoje poslovne zadatke kod kuće ili alternativnom mjestu, kada okolnosti i vrsta zadatka to omogućavaju.

S ciljem postizanja ravnoteže između privatnog i poslovnog života, povećanja motiviranosti, zadovoljstva i zdravlja radnika te poboljšanja poslovne učinkovitosti i produk-

tivnosti, INA je tijekom srpnja 2016. godine pokrenula pilot-projekt fleksibilnih oblika rada koji je trajao ukupno pet mjeseci.

Po završetku pilot-projekta provedena je anketa o zadovoljstvu radnika ovom pogodnošću. Na temelju izrazito pozitivnih povratnih informacija donesena je odluka o implementaciji za sve radnike u izvan smjenskom radu u Ini.

Rezultati provedene ankete su pokazali sljedeće:

- 94% radnika izrazilo je zadovoljstvo fleksibilnim oblicima rada;
- 99% radnika potvrdilo je da fleksibilnost povećava ravnotežu između privatnog i poslovnog života;
- 96% radnika potvrdilo je da fleksibilni oblici rada povećavaju produktivnost i motiviranost.

Važnost provedenog projekta te njegovu usklađenost sa strategijom ljudskih resursa na razini MOL Grupe pokazuje i činjenica da je zajednica ljudskih resursa proglasila projekt fleksibilnih oblika rada najboljim projektom ljudskih resursa 2016. godine.

Temeljem postignutog uspjeha, u nadolazećem razdoblju se u cijeloj INA Grupi postavljaju dodatni računalni info pultovi za pristup intranetu i platformi.

1. siječnja 2017. godine započela je puna implementacija fleksibilnih oblika radnika za sve radnike u izvan smjenskom radu u Ini i Plavom timu.

Radnici zahtjev za korištenje fleksibilnih oblika rada mogu pokrenuti putem računalne aplikacije FORa, koja znatno olakšava korištenje ovih pogodnosti, a kojoj radnici mogu pristupiti na stranicama beneFIT platforme na intranetu.

Povratne informacije koje svakodnevno dobivamo od radnika glavni su pokazatelj uspješnosti FORa projekta i utjecaja koji projekt ima na radnike. Ostvarenje zadanih ciljeva ovog projekta pratit će se kroz duže vremensko razdoblje, a na temelju do sada prikupljenih povratnih informacija možemo reći da su fleksibilni oblici rada doprinijeli sljedećem:

- Osigurana je bolja ravnoteža između privatnog i poslovnog života radnika obzirom da radnici na bolji način mogu raspodijeliti svoje vrijeme i obveze te balansirati između privatnih i poslovnih odgovornosti kroz samostalno definiranje radnog vremena. S obzirom na to da je dokazano da jaka osobna veza s obitelji i prijateljima smanjuje stres, pozitivno utječe na zdravlje i stimulira kreativnost, uspostavljanje boljeg balansa je osobito važno za naše radnike, a to su nam potvrdili i sami zaposlenici kroz povratne informacije koje smo od njih zaprimili:

  „Smatram da je projekt Flexitime i Flexiplace jedan od najboljih projekata i stvarnih benefita otkad sam u Ini. Naime, ovakvi benefiti omogućili su mi da na bolji način rasporedim svoje vrijeme i obveze, kao i da uskladim privatno i poslovno vrijeme.“

  „Hvala još jednom za provedbi ovog hvalevrijednog alata čiju su veliku korist prepoznali svi moji uključeni djelatnici.“

- Povećano je zadovoljstvo, motiviranost i angažiranost radnika uslijed mogućnosti uspostave bolje ravnoteže privatnog i poslovnog života
- Osigurano je dodatno prihvaćanje različitosti: uvedene pogodnosti izrazito su povoljne za majke nakon povratka s rodiljnog dopusta, roditelje malodobne djece (školski uzrast), radnike s zdravstvenim poteškoćama i dr.

  „Kao majci malog djeteta, fleksibilni oblici rada su mi zbilja uvelike pomogli da uskladim privatne i poslovne obveze.“

  „Hvala na odličnom projektu i nadam se da će iduće godine zaživjeti u punom obujmu, posebno kao poticaj mladim kolegicama s malom djecom da lakše usklade poslovno i privatno vrijeme.“

- Smanjen je stres i odsutnost radnika (kašnjenja, bolovanja i sl.)

Slika 4. FORa plakat

8. ANIMATORI KULTURE – DESETLJEĆA VOLONTERSKOG ENTUZIJAZMA ZA DOBROBIT KOLEKTIVA

Kategorija „Kultura“ koja podrazumijeva pogodnosti pri posjetu raznim kulturnim događanjima, kazalištima, koncertima i muzejima je jedna od najomiljenijih i najposjećenijih kategorija na platformi beneFIT. Posebna je po tome što ima jedinstvenu i zaista dugu, višedesetljetnu tradiciju. INA Grupa ima dugogodišnju tradiciju

podrške raznim kulturnim događanjima, a zaposlenici INA Grupe već dugi niz godina posjećuju kulturna događanja zahvaljujući neumornim animatorima kulture - volonterima, koji s ljubavlju i nesebičnim trudom iz mjeseca u mjesec za svoje kolege pripremaju bogat izbor kulturnih događanja po povoljnijim cijenama.

Uživanje u kulturnim događanjima i ljepotama koje je stvorio čovjek svojim plemenitim duhom, inspiracijom i nadahnućem sve nas oplemenjuje, a zahvaljujući animatorima kulture zaposlenici INA Grupe imaju ažurnu informaciju te pogodnosti pri uživanju u raznovrsnim kulturnim događanjima i u brojnim kulturnim institucijama u cijeloj Hrvatskoj.

Njihov angažman je prepoznat, a u tijeku je razvoj programa za nagrađivanje naših animatora - volontera kako bi se kulturne vrednote nastavile promovirati u našoj kompaniji.

9. BUDUĆNOST beneFIT PROJEKTA I beneFIT PLATFORME

„Ovo nam je jedan od najdražih projekata!“, podijelili su s nama radosni članovi projektnog tima te dodali da ih raduje nastavak projekta kojem je cilj povećanje ponude pogodnosti, povećanje interaktivnosti i otklanjanje svih prepreka i izazova koje su u ovoj početnoj fazi uz pomoć korisnika prepoznati.

„Pozivamo sve zaposlenike da koriste pogodnosti i prednosti koje donosi rad u INA Grupi, a svim kolegama iz područja upravljanja ljudskim resursima svakako preporučamo razvoj ovakvog ili sličnog programa.“

Budućnost ovog projekta predstavlja adresiranje identificiranih potreba naših zaposlenika te daljnji razvoj platforme i projekta u kontekstu modernih svjetskih praksi prisutnih u svijetu. Uz uvođenje brojnih tehničkih poboljšica, novih pogodnosti i dodatni fokus na promociju ravnoteže između poslovnog i privatnog života i cjelovitog zdravlja, projektni tim će i nadalje primarno osluškivati potrebe i želje zaposlenika te zadržati maksimalnu jednostavnost, efikasnost i fleksibilnost u isporuci ponude sukladno njihovim željama, naravno, uz provjereno uspješan timski rad cijelog kolektiva.

10. ZAKLJUČAK

BeneFIT projekt donio je našem kolektivu novosti, unaprijedio korporativnu kulturu i uključenost zaposlenika te napravio značajne pomake u funkciji upravljanja ljudskim resursima. Tijekom 2017. godine projekt se nastavlja razvijati u smjeru proširenja pogodnosti i unaprjeđenja platforme. Ipak, puno stvari koje čine temelj ove platforme zaista nisu nove, naprotiv, predstavljaju neke vrlo stare ideje i zakonitosti koje uvijek ostaju aktualne, a odnose se na međusobno poštovanje, uvažavanje, kreativnost i suradnju.

REFERENCE

Churchard, C. (2016) Health should be on every business’s agenda, warns CIPD, CIPD People Management, https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/health-agenda-report> interna e-knjižnica. Pristupljeno siječanj 2016.

OTPAD OD HRANE – NAVIKE I SPOZNAJE

FOOD WASTE - HABITS AND KNOWLEDGE

doc. dr. sc. Sanja Kalambura i Josipa Radovčić

Veleučilište Velika Gorica, Zagrebačka 5. 10 410 Velika Gorica, e-mail: sanja.kalambura@vvg.hr; Zdravstveno veleučilište Zagreb, student

SAŽETAK

Neupitna činjenica je da rast ljudske populacije dovodi i do enormnog porasta potrošnje, a time i posljedično stvaranja otpada. Otpad, posljedica svih naših aktivnosti, predstavlja gubitak resursa, poput energije i sirovina. Otpad od hrane moguće je promatrati iz različitih perspektiva: okolišno ali i etički. No, koliko stvarno odbacujemo hrane i koliko se tom problemu pristupa s razumijevanjem teško da možemo dati jasan odgovor. Činjeica je da nastaje svakodnevno, da se u kontekstu „nula otpada“ može promatrati kao jedan od ciljeva koje možemo dostići no jesmo li spremni za tako nešto? Cilj ovog rada je prikazati što je otpad od hrane te koliko su uzorak od 100 ispitanika stvarno osviješten o problemima otpada od hrane i kako s njim postupaju. Sukladno provedenom istraživanju došlo se do nekoliko zaključaka. Naime, većina ispitanika upoznata je s pojmom otpada i gospodarenju istog. Također, većina ispitanika nastoji spriječiti gomilanje otpada u vlastitom domaćinstvu (oko 60%). Vidljivo je kako je najveći udio otpada u kućanstvu upravo onaj otpad od viška pripremljene hrane (oko 46%). Zabrinjavajuće činjenice su te da 20% ispitanika nema stav o tome treba li se unaprijediti sustav zbrinjavanja otpada, dok 30% njih smatra da je bacanje hrane nebitno. Također, kada je iskoristivi proizvod pred istekom roka trajanja istraživanje je pokazalo da će 14% ispitanika baciti taj proizvod.

Ključne riječi: otpad od hrane, nula otpada, gospodarenje, okoliš

ABSTRACT

The unquestionable fact is that the growth of the human population leads to enormous growth in consumption and, consequently, waste generation. Waste, the consequence of all our activities, is the loss of resources, such as energy and raw materials. Food waste can be viewed from different perspectives: environmentally and ethically. However, how far we really reject food and how much this approach to understanding approaches it hard to give a clear answer. The fungus is to occur daily in the context of „zero waste“ as one of the goals we can achieve if we are ready for such a thing? The aim of this paper is to show what is a food waste and how many people is really concerned about the problems of food waste and how they treat it. According to the

research conducted, a few conclusions were reached. Namely, most respondents are familiar with the concept of waste and its management. Also, most respondents try to prevent the accumulation of waste in their own household (about 60%). It is apparent that the largest share of household waste is that waste from the excess of prepared food (about 46%). It is a worrying fact that 20% of respondents have no opinion on whether the waste management system should be upgraded, while 30% of them believe that food waste is irrelevant. Also, when a consumable product is available before expiry date, research has shown that 14% of respondents will drop this product.

Key words: food waste, zero waste, management, environment

1. UVOD

Čovjek kao mjerilo ekološke etike ima dužnost pobrinuti se za otpad koji proizvodi. Stvari i predmeti koje ostavimo za sobom mogu štetno utjecati na okoliš i samim time narušavati kvalitetu života. Neupitna činjenica je da rast ljudske populacije dovodi i do enormnog porasta potrošnje. Na gotovo alarmantnu činjenicu nekontroliranog povećanja količina otpada u svijetu ukazuju Hoornweg i suradnici u svom članku objavljenom u časopisu Nature, ističući da količine proizvedenog otpada rastu eksponencijalno u odnosu na rast ljudske populacije. Vrlo bitnu ulogu u tome ima povećana urbanizacija, odnosno sve veći broj stanovnika koji žive u velikim gradovima i drugim urbanim područjima. Autori ističu da je Zemlja već jako opterećena utjecajem postojećeg otpada, te prognoziraju do 2100. godine više od trostrukog povećanja proizvodnje otpada u odnosu na današnju proizvodnju. Stoga naglašavaju da se bez drastičnih mjera, uz stalni rast populacije i urbanizacije, teško može ostvariti smanjenje količine otpada. Kao jedno od ključnih rješenja u smanjenju proizvodnje otpada, puno se može učiniti na lokalnoj razini, te sve veći broj gradova uvodi princip „nula otpada“ (zero waste), smanjujući količine svoga otpada kroz mjere uporabe i recikliranja.

Ako se postupanju s otpadom pristupa ispravno, otpad može imati ogroman potencijal. Uz rješavanje pitanja štetnog djelovanja otpada, kroz različite oblike korištenja vrijednih svojstava koje mogu imati određene vrste otpada, mogu se ostvariti i pozitivni učinci – očuvanje prirodnih resursa, stvaranje novih poslova i mogućnosti zapošljavanja, smanjenje emisija štetnih plinova i mirisa iz odlagališta otpada, pretvaranje otpada u energiju, itd. Prema dokumentu Europske komisije The Roadmap to a Resource Efficient Europe1 do 2020. godine odlaganje otpada od hrane na razini EU trebalo bi biti smanjeno za polovicu.

1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet ovog rada je otpad od hrane, odnosno istraživanje stavova i navika ispitanika o otpadu od hrane. Cilj istraživanja je uočiti da li postoje razlike među ljudima koji su ekološki osviješteni, odnosno između onih koji pokušavaju smanjiti otpad od hrane i između onih za koje otpad od hrane ne predstavlja nikakav problem. Samim time cilj je istražiti na koji način je moguće osvijestiti ljude o važnosti otpada od hrane, na koji način ga mogu svesti na minimum i na taj način doprinijeti vlastitoj ekološkoj osviještenosti, vlastitome budžetu, ali i svijetu s obzirom da smo upoznati s činjenicom da i dan danas velik dio populacije nema osnovna sredstva za život, nemaju hranu.

1.2. Metode istraživanja

Kod izrade ovoga rada korištene su različite znanstvene metode. Metodom kompilacije razrađen je teorijski dio rada na način da se prikupljanjem adekvatne literature, odnosno njezinom analizom i sintezom, oblikuju ključna poglavlja. Prilikom odabira glavnih naslova unutar literature korištene su deduktivna i induktivna metoda. Medtoda deskripcije je upotrijebljena za interpretaciju ponuđenih podataka koji su dobive-

ni istraživanjem. Također, provedeno je i istraživanje s ciljem sakupljanja potrebnih podataka za izradu analiza. Komparativna, statistička te matematička metoda u radu poslužit će za izradu slika i tablica te za kalkulaciju i pravilnu interpretaciju podataka koji su relevantni za donošenje zaključaka na temelju istraživanja. U svrhu donošenja što boljih zaključaka o samome radu provedeno je i anketno istraživanje u lipnju, 2017. godine u kojem su sudjelovali ispitanici sa Zdravstvenog Veleučilišta, smjera sanitarnog inženjerstva, sestrinstva te fizioterapije od prve do treće godine studija.

Anketa je definira na standardizirani (metodološki definiran) postupak s pomoću kojeg se potiču, prikupljaju i analiziraju izjave odabranih ispitanika s namjerom da se dobije uvid u stavove, mišljenja, preferencije, motive ili oblike ponašanja određenih društvenih skupina ili da se nešto dozna o njihovim demografskim, socijalnim i ostalim osobinama. Anketni upitnik se sastojao od 16 pitanja. Prvi dio pitanja uključuje demografske karakteristike ispitanika dok je drugi dio pitanja usmjeren prema predmetu istraživanja. Trinaest od šesnaest pitanja bilo je zatvorenog tipa što bi značilo da su ispitanici odgovorali na način da bi izabrali jedan od ponuđenih odgovora. Tri pitanja su bila otvorenog odgovora gdje su ispitanici mogli upisati svoje mišljenje.

2. ZAKONODAVNI PRINCIPI U RH O OTPADU

2.1. Red prvenstva gospodarenja otpadom

U svrhu sprječavanja nastanka otpada te primjene propisa i politike gospodarenja otpadom primjenjuje se red prvenstva gospodarenja otpadom, i to:

1. sprječavanje nastanka otpada,
2. priprema za ponovnu uporabu,
3. recikliranje,
4. drugi postupci oporabe npr. energetska oporaba i
5. zbrinjavanje otpada.

Prilikom primjene reda prvenstva gospodarenja otpadom nadležna tijela državne vlasti, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravne osobe s javnim ovlastima koje obavljaju djelatnosti u vezi s okolišem i pravne osobe koje prema posebnim propisima obavljaju poslove zaštite okoliša:

1. poduzimaju mjere kojima se potiču rješenja koja nude najbolji ishod za okoliš što može uključivati i prilagodbu reda prvenstva za gospodarenje određenom vrstom otpada ako je to opravdano rezultatima analize životnog ciklusa ukupnih učinaka stvaranja i gospodarenja tom vrstom otpada,
2. uzimaju u obzir opća načela zaštite okoliša – načelo predostrožnosti i načelo održivosti, te tehničku izvedivosti i ekonomsku održivost i zaštitu resursa, kao i ukupne učinke na okoliš,

3. uzimaju u obzir da povećani troškovi koji mogu nastati primjenom reda prvenstva gospodarenja otpadom u usporedbi s drugim načinom postupanja s otpadom ne budu nerazmjerni te da postoji tržište za dobivene materijale ili energiju ili da se takvo tržište može oformiti.

Razvijanje, proizvodnja, distribucija, potrošnja i uporaba proizvoda mora pridonijeti sprječavanju nastanka otpada i njegovog recikliranja i/ili oporabe. Otpad se mora uporabiti. Tvar koja nastaje materijalnom oporabom otpada ili proizvod nastao ukidanjem statusa otpada ne smije uzrokovati veći rizik u smislu opasnog svojstava te tvari od rizika koji postoji kod odgovarajuće primarne sirovine ili proizvoda proizvedenog iz primarne sirovine.

2.2. Plan gospodarenja otpadom Republike Hrvatske

Plan gospodarenja otpadom RH dio je planskog dokumenta u gospodarenju otpadom a odnosi se na razdoblje od 2007.-2015. godine.

Plan gospodarenja otpadom Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: Plan) određuje i usmjerava gospodarenje otpadom te na temelju analize postojećeg stanja na području gospodarenja otpadom i ciljeva za pojedine sustave gospodarenja posebnim kategorijama otpadom određuju se mjere za unaprjeđivanje postupaka pripreme za ponovnu uporabu, recikliranje i drugih postupaka oporabe i zbrinjavanja otpada na prostoru na kojem Republika Hrvatska ostvaruje suverena prava i jurisdikciju i sadrži osobito:

1. analizu i ocjenu stanja gospodarenja s otpadom i analizu i utvrđivanje lokacija onečišćenih otpadom,
2. osnovne ciljeve gospodarenja otpadom,
3. vrste, količine i porijeklo proizvedenog otpada na području Republike Hrvatske, otpad koji će se vjerojatno izvoziti ili uvoziti u Republiku Hrvatsku te procjenu budućih tokova otpada,
4. postojeće sustave i mrežu građevina i uređaja za gospodarenje otpadom uključujući sve programe/sustave gospodarenja posebnim kategorijama otpada,
5. procjenu razvoja tijeka otpada, potrebe i način uspostave novih sustava i mreže građevina i uređaja za gospodarenje otpadom,
6. kriterije za određivanje načelnih lokacija i potrebnih kapaciteta novih građevina i uređaja za gospodarenje otpadom,
7. opće tehničke zahtjeve za građevine i uređaje za gospodarenje s otpadom,
8. organizacijske aspekte gospodarenja otpadom i raspodjela odgovornosti između privatnih i javnih subjekata koji se bave gospodarenjem otpadom,
9. popis projekata Republike Hrvatske, jedinica regionalne samouprave i jedinica lokalne samouprave važnih za provedbu Plana,
10. izvore i visine financijskih sredstava za provedbu svih mjera gospodarenja otpadom,

11. procjenu korisnosti i prikladnosti uporabe ekonomskih i drugih instrumenata u gospodarenja otpadom uz nesmetano funkcioniranje unutarnjeg tržišta,
12. mjere i smjernice (politike) za provedbu Plana koje sadrže:
    - opće mjere za gospodarenje otpadom,
    - mjere za gospodarenje opasnim otpadom i sanaciju Planom utvrđenih lokacija onečišćenih otpadom,
    - mjere za gospodarenje posebnim kategorijama otpada,
    - opće smjernice (politike) gospodarenja otpadom i metode gospodarenja otpadom ili politike za otpad koji predstavlja posebne probleme u gospodarenju
    - smjernice za oporabu i zbrinjavanje otpada u skladu s načelima zaštite okoliša i gospodarskim načelima,
    - smjernice za osiguranje najpovoljnijih tehničkih, proizvodnih i gospodarskih mjera za postizanje ciljeva gospodarenja otpadom,
    - kriterije tehničke i ekonomske provedivosti u gospodarenju opasnim otpadom,
    - financiranje mjera za uspostavu sustava gospodarenja otpadom,
    - mjere potrebne radi primjene kampanja za podizanje svijesti javnosti i pružanje potrebnih informacija namijenjenih široj javnosti ili posebnoj skupini zainteresiranih potrošača,
    - mjere gospodarenja morskim otpadom.
13. način i rokovi izvršenja Plana. [1]

2.3. Plan sprječavanja nastanka otpada

Plan sprječavanja nastanka otpada sastavni dio je Plana i sadrži osobito:

1. ciljeve sprječavanja nastanka otpada,
2. mjere potrebne za ostvarenje ciljeva smanjivanja ili sprječavanja nastanka otpada, koje se odnose na: planiranje ili druge ekonomske instrumente kojima se promiče učinkovita uporaba sirovina i resursa, promicanje istraživanja i razvoja na području postizanja čistijih tehnologija i proizvoda kao i promicanje i uporaba rezultata takvoga istraživanja i razvoja, razvoj učinkovitih i sadržajnih pokazatelja pritisaka na okoliš povezanih s nastankom otpada u cilju doprinosa sprječavanju nastanka otpada na razini jedince lokalne samouprave i regionalne (područne) samouprave i na razini Republike Hrvatske, promicanje ekodizajna (sustavne integracije aspekata zaštite okoliša u dizajn proizvoda s ciljem unaprjeđenja ponašanja proizvoda s obzirom na zaštitu okoliša u cijelom životnom vijeku proizvoda), pružanje informacija o tehnikama sprječavanja nastanka otpada s ciljem jednostavnije primjene najboljih dostupnih tehnika u industriji, organiziranje izobrazbe nadležnih tijela u pogledu uključivanja zahtjeva za sprječavanje nastanka otpada prilikom izdavanja dozvola, uključivanje mjera za sprječavanje proizvodnje otpada u postrojenjima koja nisu obvezna ishoditi okolišnu dozvolu prema zakonu kojim se uređuje zaštita okoliša – mjere mogu obuhvaćati procjene ili planove sprječavanja nastanka otpada, organiziranje kampanja za podizanje svijesti ili pružanje pomoći osobama u pogledu financijske potpore, savjeta kod donošenja odluka i drugo, sklapanje dobrovoljnih sporazuma, organiziranje foruma potrošača/proizvođača ili sektorskih pregovora kako bi se relevantni poslovni ili industrijski sektori potakli na izradu vlastitih planova ili ciljeva sprječavanja nastanka otpada ili zamjenu proizvoda ili njihove ambalaže koji proizvode previše otpada, promicanje provjerenih sustava za gospodarenje okolišem (EMS-a), uključujući EMAS i ISO 14001, ekonomske instrumente za odgovornije ponašanje potrošača prema okolišu u smislu kupnje proizvoda sa što manje ambalaže, organizacije kampanja podizanja svijesti i pružanje informacija usmjereno na širu javnost ili određenu kategoriju potrošača, promicanje znaka zaštite okoliša, postizanje dogovora s industrijom, putem studija o proizvodima poput onih koji se organiziraju u okviru integriranih politika za proizvode, ili s trgovcima na malo o dostupnosti informacija o sprječavanju nastanka otpada i dostupnosti proizvoda koji u manjoj mjeri utječu na okoliš, integraciju kriterija zaštite okoliša i sprječavanja nastanka otpada u postupcima javnih i korporativnih nabava.[2]

1 http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_94_2123.html

2.4. Ograničenja u vezi odlaganja biorazgradivog komunalnog otpada

Najveća dopuštena masa biorazgradivog komunalnog otpada koji se u kalendarskoj godini smije godišnje odložiti na odlagalištu i neusklađenom odlagalištu jednaka je umnošku ukupne mase biorazgradivog komunalnog otpada kojeg je te godine dopušteno odložiti u Republici Hrvatskoj i koeficijenta odlagališta za biorazgradivi otpad.

Koeficijent odlagališta za biorazgradivi otpad je omjer mase odloženog biorazgradivog komunalnog otpada na tom odlagalištu i ukupne mase odloženog biorazgradivog komunalnog otpada u Republici Hrvatskoj u prethodnoj godini. Zbroj koeficijenata svih odlagališta u Republici Hrvatskoj ne smije biti veći od jedan.

3. PERCEPCIJA STANOVNIŠTVA O OTPADU OD HRANE

Ljudi oduvijek stvaraju otpad, bilo da se radi o tipičnom otpadu poput stakla, papira, plastike, ili o otpadu od hrane. Svakako da ove dvije vrste otpada treba razlikovati s obzirom da se otpad od hrane treba smanjiti, odnosno treba poraditi na tome da se isti smanji na minimum te da se iskoriste svi kapaciteti iz namjernice, kao i da se hrana koja je spremna za konzumiranje upotrijebi, pokloni, donira, iskoristi, prije nego li se odluči na potez bacanja hrane.

Svaki pojedinac ima vlastiti stav prema otpadu. Stav se formira kroz život na principu vlastitih iskustava. Službenih definicija stava ima zbilja na desetke, no jedna od pojmov-

2 http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_94_2123.html

no te sadržajno najaktualnijih svakako je Allportova definicija stava. *„Stav je mentalno i neuralno stanje spremnosti organizma, organizirano na iskustvu koje ima direktan i dinamički utjecaj na relacije individuuma prema objektima i situacijama na koje se odnosi.“*[3]Stav dakle označava kompleksnu psihološku kategoriju koja je sama po sebi značajna u ponašanju ljudi općenito. Stav se sastoji od svoje tri glavne komponente, tj. od kognitivne, afektivne i konativne.[4]

Sve navedene dimenzije utjecat će na formiranju stava ljudi prema otpadu. Prva spomenuta komponenta je kognitivna komponenta koju čine saznanja i vjerovanja prema objektu uz koji je vezan stav. Najvažnija su evaluativna vjerovanja koja će pripisati objektu pozitivne ili negativne osobine. U ovom slučaju prema otpadu većina ljudi ima negativan stav, odnosno protive se otpadu hrane s obzirom da i dan danas velik udio svjetske populacije umire od gladi. Druga komponenta koja će oblikovati stav je afektivna komponenta, odnosno osjećajna ili emocionalna komponenta. Ista se odnosi na osjećaje ili afekte koji su u vezi s objektom. Upravo se ove emocije najčešće manifestiraju kroz stupanj dopadljivosti prema objektu.

U primjeru otpada najviše osjećajne, tj. emocionalne komponente pokreću upravo područja koja su pogođena siromaštvom i neimaštinom, područja u kojoj su djeca izgladnjela, područja u kojima nema hrane. Suprotno od toga tu je zapadni svijet gdje se na hranu gleda kao na nešto što se ne cijeni, kao na nešto što nije potrošno, čega ima u izobilju. Koliko puta smo samo čuli kako restorani rađe bace hranu nego je poklone nekome kome je zaista potrebna, koliko puta smo bili svjedoci bacanju hrane, ne u malim, nego u velikim količinama?!

Zadnja komponenta kod formiranja stava naziva se konativnom komponentom, odnosno voljnom ili djelatnom. Navedena komponenta označava spremnost nositelja stava u njegovom približavanju ili udaljavanju od objekta prema kojem postoji stav. Determinira se smjerom i intenzitetom stava.

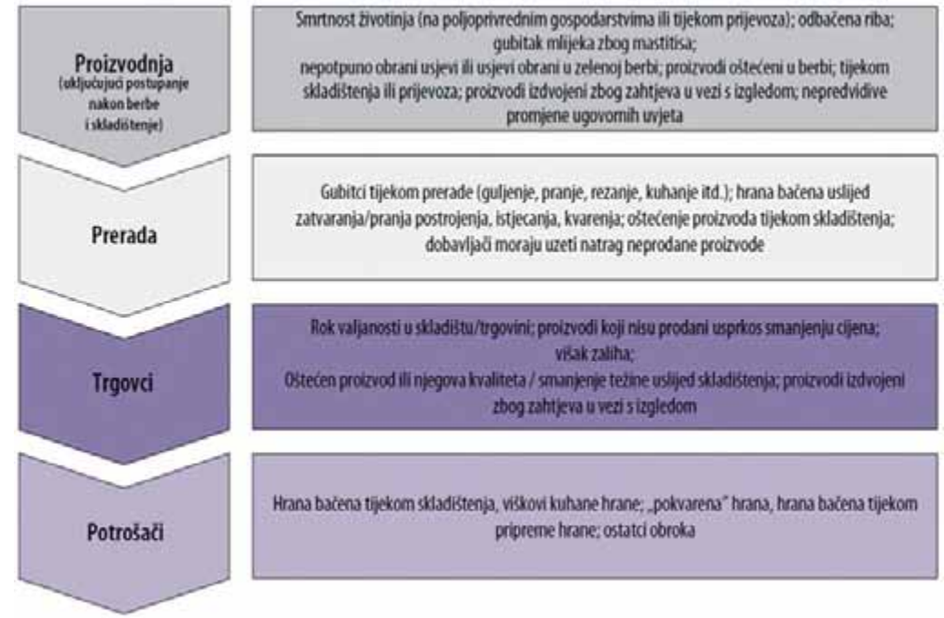
Dakle, vrlo je jasno da većina ljudi ne zagovara otpad, nego zbrinjavanje istog, odnosno smanjenje istog u što bolju korist svih ljudi ovoga svijeta. Toga moraju postati svjesni svi oni koji u velikoj količini bacaju hranu, prvenstveno prehrambena industrija i gastronomska industrija pa i mi sami (Slika 1).

Slika 1. Proizvođači otpada[5]

3 Allport, G.: „*Introduction to Social Psychology*“, Psychological Bulletin, New York, 1972., str. 52
4 Nakić, S.: „Područja primjene stavova potrošača“, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriji i praksu menadžmenta, Vol. 5, No. 1, lipanj, 2014., str. 15
5 http://www.bef-de.org/fileadmin/files/Publications/Waste/Waste_management_HR.pdf

Prema istraživanju Švedske agencije za zaštitu okoliša, 2012. godine u Švedskoj je bačeno 127 kg hrane po osobi. Ova procjena ne uključuje otpad od hrane bačene u fazi proizvodnje (poljoprivreda i ribarstvo) i neizbježni otpad od hrane iz prehrambene industrije.

Od te je količine 81 kg po osobi proizveden u kućanstvima. Restorani su proizveli 15 kg po osobi, veletrgovine 7 kg po osobi, a objekti za opskrbu pripremljenom hranom i pićem 6 kg po osobi. Švedsko je istraživanje također procijenilo koliko je tog otpada od hrane bilo „nepotrebno”. Nalazi ukazuju na područja od potencijalne koristi: procijenjeno je nepotreban otpad obuhvaća 91 % otpada od hrane proizvedene u veletrgovinama, 62 % u restoranima, 52 % u objektima za opskrbu pripremljenom hranom i pićem i 35 % u kućanstvima. 6



Slika 2. Mogući izvori nepotrebnog bacanja hrane i gubitka hrane u lancu opskrbe hranom[7]

4. REZULTATI I DISKUSIJA ISTRAŽIVANJA O NAVIKAMA I SPOZNAJAMA O OTPADU OD HRANE

U okviru izrade diplomskog rada provedeno je istraživanje kojim se željelo ispitati kolika je upoznatost ispitanika Zdravstvenog Veleučilišta s pojmom otpada od hrane i koje je njihovo stajalište o istom. Metoda prikupljanja podataka istraživanja bila je anketa.

6 https://www.eea.europa.eu/hr/signals/signali-2014/clanci/od-proizvodnje-do-otpada-prehrambeni-sustav
7 http://publications.europa.eu/webpub/eca/special-reports/foodwaste-34-2016/hr/

Anketa je provedena online putem u lipnju 2017. godine, a sami rezultati dobiveni su na uzorku od 100 ispitanika.

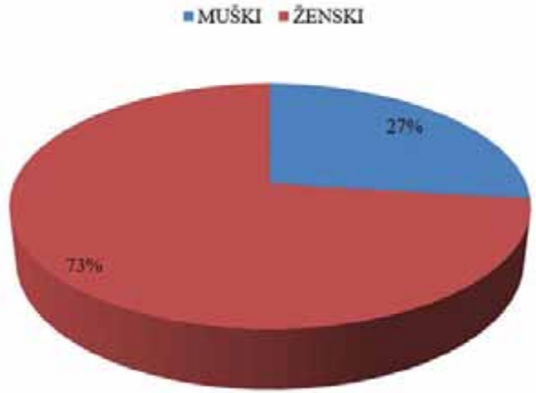
Svakako je potrebno naglasiti da se stavovi ne mogu i generalizirati na temelju 100 ispitanika, no mogu poslužiti kako bi se ukazalo na određena pitanja i nejasnoće vezane za sam predmet istraživanja.

Istraživanje je provedeno anketiranjem ispitanika, online. Od navedenog broja ispitanika, najveći dio činila je ženska populacija. Što se tiče dobne granice, prisutni su ispitanici najviše u rasponu od 19 do 25 godina. Ispitanicima je navedeno kako se anketni upitanik provodi u sklopu završnog rada te da je u potpunosti anoniman. Samim time očekivao se i veći odaziv ispitanika. Nadalje, jasno ja naglašeno kako upitnik neće oduzimati mnogo vremena, kako bi se izbjeglo nepotrebno smanjivanje broja uzoraka s obzirom da veće ankete zahtjevaju i više vremena, a samim time i imaju manji odaziv.

Prilikom samog provođenja upitnika prvih nekoliko pitanja odrediti će demografske slike ispitanika. Na taj način moći će se na određeni način vizualizirati sama slika ispitanika, odnosno koja je prosječna dob ispitanika, koji je udio ispitanika prema spolu veći te koji je stupanj njihova obrazovanja.

Dob ispitanika najvećim dijelom je 20 ili 21 godinu što je i za očekivati budući da je istraživanje provedeno na Veleučilištu. Ispitanika s 22 godine je 19%. Zatim ispitanika s 19 godina je 10% a najmanji udio ispitanika ima 29 godina,1%. Ostalih 24% ispitanika su u rasponu od 23 do 26 godina.

Čak 73% ispitanika je ženskog spola što čini gotovo ¾ ispitanika. Navedeno neće znatno utjecati na daljne istraživanje premda bi sam prosjek ispitanika bio relevantniji da je omjer 50% muških te 50% ženskih ispitanika (Slika 2.).

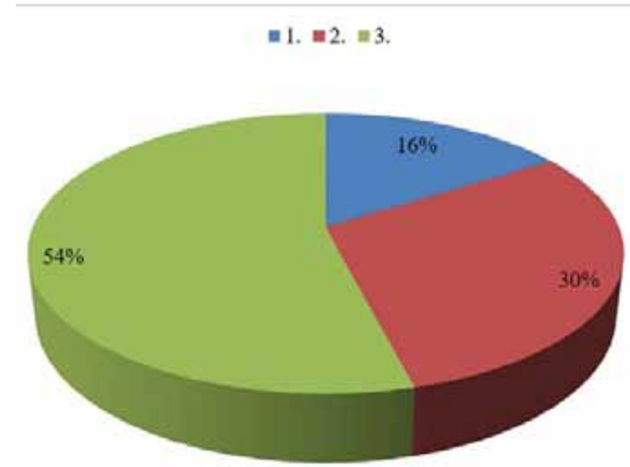


Slika 3. Spol ispitanika

Izdvojena su tri najučestalija studija među ispitanicima i prikazan je njihov omjer. Najviše ispitanika su sa smjera sanitarnog inženjerstva sa 44%, slijedi ga sestrinstvo sa 38% i fizioterapija sa 18% (Slika 4.).

Slika 4. Stručni studij ispitanika

Najmanji broj ispitanika nalazi se na prvoj godini studija, 16% ispitanika. Nešto više ispitanika pohađa drugu godinu studija, odnosno 30% ispitanika,dok najveći broj ispitanika je s treće godine studija, odnosno 54% (Slika 5).

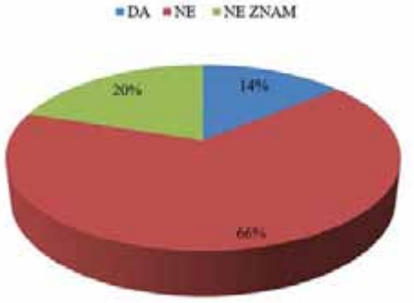


Slika 5. Godina studija ispitanika

Ispitanici odgovaraju kako su ekološki osviješteni, odnosno kako su svjesni vlastitog otpada te kako rade na suzbijanju istog. Čak 72% ispitanika smatra se ekološki osviještenim osobama što je iznimno visok udio ispitanika (Slika 6).

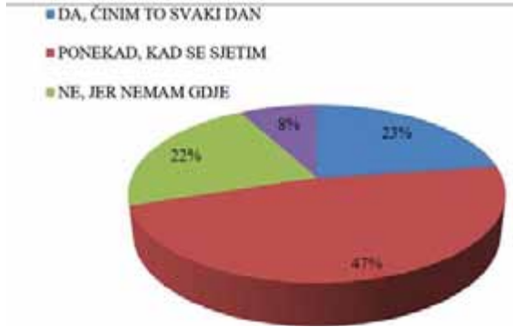
Slika 6. Smatrate li se ekološki osviještenom osobom?

Na tvrdnju otpad je isto što i smeće, većina ispitanika svjesna je da otpad nije isto što i smeće. Navedenu tezu potvrđuje 66% ispitanika. Oko 20% ispitanika izjavljuje da ne zna razliku između smeća i otpada dok 14% ispitanika smatra da je otpad isto što i smeće (Slika 7.).



Slika 7. Smatrate li da je otpad isto što i smeće?

Ispitanici su u velikoj mjeri izjavili da su ekološki osviješteni, no rezultati pokazuju da samo 23% ispitanika odlaže otpad u za to predviđene spremnike svaki dan. Oko 47% ispitanika navodi kako ponekad kad se sjete koriste predviđene spremnike za odlaganje otpada, 8% ispitanika nikada nije na navedeni način odlagala otpad te 22% ispitanika to ne radi jer nemaju gdje (Slika 8).

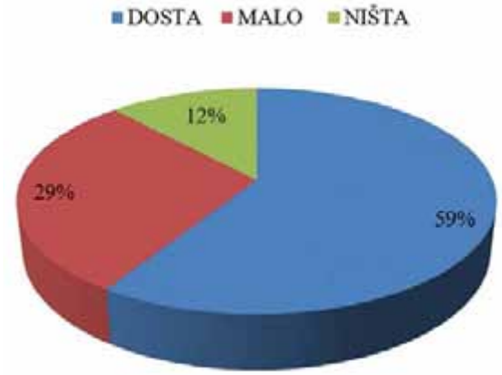


Slika 8. Jeste li ikada odlagali otpad u za to predviđene spremnike?

Ispitanici smatraju da je što prije potrebno provesti unaprijeđivanje sustava zbrinjavanja otpada. Njih 72% smatra navedeno iznimno bitnim i prijekopotrebnim. Oko 8% ispitanika ima mišljenje kako nije potrebno nikakvo unaprijeđenje dok 21% nema mišljenje ili im je svejedno (Slika 9.).

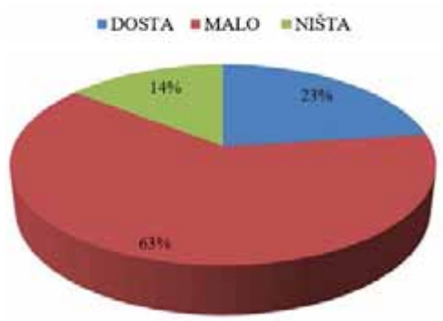
Slika 9. Treba li unaprijediti sustav zbrinjavanja otpada (reciklažno dvorište,dodatni kontenjeri…)?

Ispitanici daju veliku važnost smanjenju bacanja hrane u vlastitome domaćinstvu. S obzirom na visok postotak onih koji su izjavili da su ekološki osviješteni, čak 59% ispitanika vodi dosta brige o smanjenju bacanja hrane u domaćinstvu. Brige ne vodi 12% ispitanika, dok se 29% ispitanika izjasnilo da je briga o otpadu hrane mala (Slika 10.).



Slika 10. Koliko truda u Vašem domaćinstvu se pridaje smanjenju bacanja hrane?

Što se tiče same količine hrane, oko 23% kućanstava baca dosta hrane, 63% malo dok svega 14% ispitanika izjavljuje kako uopće ne baca hranu (Slika 11).



Slika 11. Razmišljajući o otpadu hrane u Vašem domaćinstvu, što biste rekli koliko hrane bacate općenito?

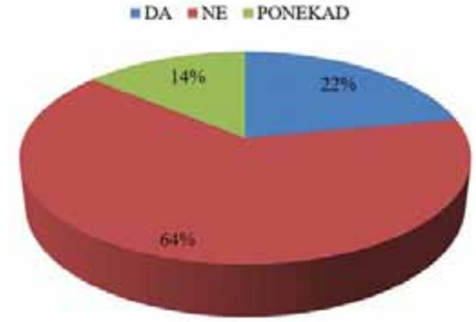
Najčešći razlog bacanja hrane je priprema previše hrane, što je potvrdilo 38%ispitanika. Oko 30% ispitanika kao razlog bacanja hrane navode istekli rok trajanja. Najmanje ispitanika hranu baca iz razloga što im se nije svidjelo jelo ili ako su kupili više nego li je bilo potrebno (16%) (Slika 12.).

Slika 12: Koji je najčešći razlog zbog kojeg bacate hranu?

S obzirom da čak 30% ispitanika navodi upravo istek roka kao razlog bacanja hrane, slijedeće pitanje odnosi se na njegovu reakciju ukoliko primjeti da uskoro ističe rok proizvodu. Oko 73% ispitanika u tom slučaju upotrijebit će proizvod čim prije moguće, 14% njih će baciti proizvod, 8% zamrznuti dok će 5% spremiti jelo i zamrznuti (Slika 13.).

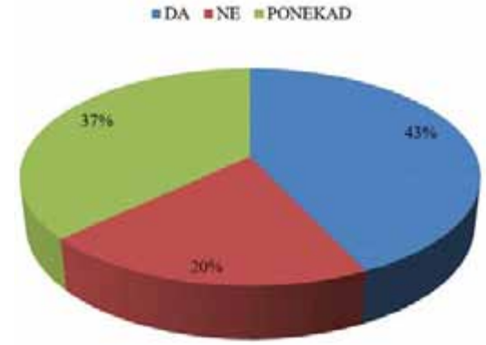
Slika 13: Ako primjetite da se približava kraj rok trajanja, što napravite?

Jako velik broj ispitanika navodi kako nikada ne baca pripremljenu hranu, njih 64%. Oko 14% ispitanika ipak ponekad baci hranu, dok 22% ispitanika to radi učestalo (Slika 14.).



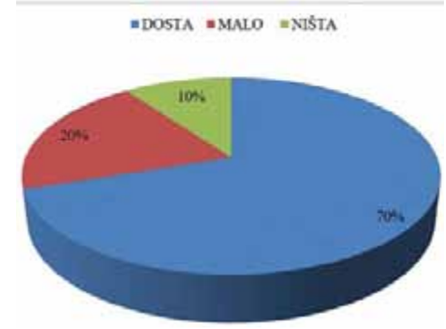
Slika 14: Da li bacate ostatke pripremljene hrane?

Ostatke već pripremljene hrane iskorištava 43% ispitanika. 37% ispitanika to radi ponekad, dok 20% ispitanika nikada ne koristi staru hranu (Slika 15).



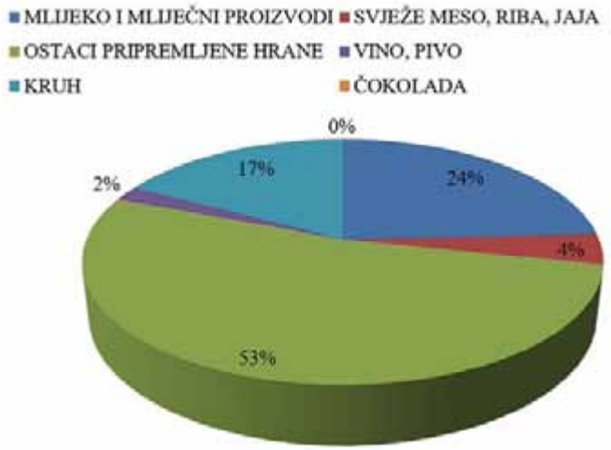
Slika 15: Prilikom planiranja jela razmišljate li da iskoristite ostatke već pripremljene hrane?

Bacanje hrane jako smeta 70% ispitanika, ali zabrinjavajuća činjenica je ta da čak 30% ispitanika to smatra nebitnim (Slika 16.).



Slika 16: Da li Vam smeta kad bacate hranu i ako da, koliko?

Među najčešći otpad od hrane ubrajaju se ostaci pripremljene hrane i to kod 53% ispitanika ili pak mlijeko i mliječni proizvodi kod 24% ispitanika. Zatim slijedi kruh sa 17%. Svježe meso, riba i jaja bacaju se u 4% domaćinstava ispitanika, a vino i pivo 2%. Zanimljiva činjenica je ta da bacanje čokolade iznosi 0% (Slika 17).



Slika 17: Koji se proizvodi u Vašem domaćinstvu najviše bacaju?

5. ZAKLJUČAK

Pravilno gospodarenje otpadom predstavlja jedan od ključnih elemenata održivog razvoja a otpad od hrane izzov današnjeg modernog svijeta.

Temeljem provedenog istraživanja došlo se do zaključka da većina ispitanika nastoji spriječiti gomilanje otpada u vlastitom domaćinstvu (oko 60%). Vidljivo je kako je najveći udio otpada u kućanstvu upravo onaj otpad od viška pripremljene hrane (oko 46%). Iz tog razloga svako domaćinstvo trebalo bi voditi računa kako upravo u tom segmentu ne bi pripremalo previše hrane. Samim time vidljivo je kako je grupa ispitanika ipak osviještena o otpadu o hrani i kako se ipak na neki način trudi smanjiti količinu otpada (oko 60%). Otpad se nastoji smanjiti, odnosno svesti na minimum. Svijest ispitanika o otpadu hrane raste iz dana u dan i za očekivati je kako će ta svijest rasti i dalje. No, zabrinjavajuće činjenice su te da 20% ispitanika nema stav o tome da li treba unaprijediti sustav zbrinjavanja otpada, dok 30% njih smatra da je bacanje hrane nebitno. Također, kada je iskoristivi proizvod pred istekom roka trajanja istraživanje je pokazalo da će 14% ispitanika baciti taj proizvod. U ukupnoj količini otpada od hrane najveći dio čini otpad čije je nastajanje moguće spriječiti primjenom dobre upravljačke prakse. Veliki je broj zemalja upravo radi sprječavanja nastanka otpada od hrane započeo intenzivnije prikupljati podatke i informacije o ovoj vrsti otpada, definirati mjere za sprječavanje njegova nastanka te raditi na edukaciji i informiranju javnosti. Ipak, donošenje smislenih odluka pri kupovini hrane, ali i dobro upravljanje vlastitom smočnicom jedan je od načina kako možemo dati vlastiti doprinos I graditi concept nula otpada.

REFERENCE

Allport, G.: *„Introduction to Social Psychology“*, Psychological Bulletin, New York, 1972.

„Biotopad“, [online], Dostupno na: http://www.cistoca.hr/usluge/odvojeno-skupljanje-otpada/biootpad/1350

Brundtland, Svjetska komisija o okolišu i razvoju 1987., Izveštaj „Naša zajednička budućnost“

Hoornweg D., Bhada-Tata P., Kennedy C. 2013. Waste production must peak this century, Nature, Vol. 502. 615-617. (http://www.nature.com/news/environment-waste-production- must-peak-this-century-1.14032).

Kalambura, S., Černi, S., Jovičić, N.: *„Važnost i obveze Republike Hrvatske u uspostavi mjera sprječavanja nastanka otpada od hrane“,* Krmiva: časopis o hranidbi životinja, proizvodnji i tehnologiji krme, Vol. 56, No. 3, 2015.

Lončarić Božić A., Kušić H. 2012. Upravljanje otpadom (interna skripta). Sveučilište u Zagrebu, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije. Zagreb.

Nakić, S.: *„Područja primjene stavova potrošača“*, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriji i praksu menadžmenta, Vol. 5, No. 1, lipanj, 2014.

NN 117/14. Pravilnik o nusproizvodima i ukidanju statusa otpada

NN 23/07, 111/07. Pravilnik o gospodarenju otpadom

NN 94/13. Zakon o održivom gospodarenju otpadom

NN, 117/07, 111/11, 17/13. Pravilnik o načinima i uvjetima odlaganja otpada, kategorijama i uvjetima rada za odlagališta otpada

Voća, N., Kufrin, J., Ribić, B., Krička, T., Kučar Dragičević, S., Požgaj, Đ.: *„Gospodarenje i energetska upotraba biorazgradivog dijela komunalnog otpada u Republici Hrvatskoj“*, Plenary lectures, Croatian International Symposium of Agriculture, Dubrovnik, 2014

http://publications.europa.eu/webpub/eca/special-reports/foodwaste-34-2016/hr/

http://www.bef-de.org/fileadmin/files/Publications/Waste/Waste_management_HR.pdf

https://www.eea.europa.eu/hr/signals/signali-2014/clanci/od-proizvodnje-do-otpada-prehrambeni-sustav

PROGRAM RAZVOJA KULTURE SIGURNOSTI U INA GRUPI

PROGRAM FOR SAFETY CULTURE DEVELOPMENT IN INA GROUP

Ksenija Kaluđer Kamčev

INA Industrija nafte, d.d., Avenija Većeslava Holjevca 10, Zagreb, ksenija.kaluder-kamcev@ina.hr

SAŽETAK

Kultura sigurnosti na radu predstavlja način na koji svi pojedinci u organizaciji percipiraju važnost i vrijednost zaštite zdravlja i sigurnosti na radu – od najvišeg menadžmenta do operativnih radnika.

Projekt unaprjeđenja kulture sigurnosti na radu u INA Grupi započeo je 2015. godine, kada je provedena anketa s ciljem utvrđivanja sadašnje razine kulture sigurnosti. Budući da su rezultati ankete ukazali da se sigurnost još uvijek ne smatra vrhunskom vrijednosnom kategorijom s kojom se identificira svaki pojedinac, razvijen je višegodišnji program edukacije menadžmenta i dijaloga s radnicima o gorućim pitanjima iz područja sigurnosti.

Program edukacije menadžmenta uključio je cjelokupni srednji i visoki menadžment INA Grupe, a sadržajno obuhvatio teme osvještavanja važnosti aspekta sigurnosti u svakodnevnom radu, sigurnosti na radu kao vrijednosne kategorije te razvoj vještina rukovođenja osobnim primjerom, motivacijom i komunikacijom. Program razvoja kulture sigurnosti u periodu 2015.-2016., u INA Grupi obuhvatio je preko 90%, odnosno više od 200 menadžera, tako da je velika većina donosioca odluka osviještena o važnosti svoje uloge u promjeni kulture sigurnosti.

Paralelno s obukom menadžmenta, održane su i radionice s radnicima, kojima su predočeni rezultati ankete i diskutirana goruća pitanja iz područja kulture sigurnosti. Rezultati diskusije prezentirani su menadžmentu, koji je praktičnom primjenom novostečenih znanja i vještina rukovođenja u području sigurnosti na radu, izradio niz mjera za poboljšanje.

Daljnji koraci programa uključuju edukaciju rukovodnih struktura do najnižih razina.

Ključne riječi: kultura sigurnosti, zaštita zdravlja i sigurnost na radu, rukovođenje u području sigurnosti

ABSTARCT

Safety culture represents the way how all individuals in the company perceive the importance and the value of occupational health and safety – from the highest managerial levels to operative workers.

Program for safety culture improvement at INA Group has been started in 2015 by the survey, which was conducted in order to determine current safety culture level. Since survey results indicated that safety was not yet established as the highest value perceived by all individuals, multi-year improvement program was launched with the aim to educate management and open dialog with workers on the hot spots from the safety area.

Education program for INA Group middle to senior management included content for increase of safety culture awareness and importance of its application in daily work, considering safety as a value and development of the skills for leading by personal example, motivation and communication. Safety Culture development program covered more than 90% or more than 200 managers in the past 2015-2016 period, so the majority of decision makers are aware about their role in safety culture change.

In parallel with education program for management, the workshops with workers were performed in order to present them survey results and open the dialogue on the safety culture hot spots. Discussion results are presented to the management, who applied newly acquired knowledge and skills from safety leadership area in development of improvement measures.

The next program steps are going to include education of the lowest managerial levels.

Key words: safety culture, occupational health and safety, safety leadership

1. UVOD

Temeljne djelatnosti INA Grupe obuhvaćaju istraživanje i proizvodnju nafte i plina, rafinerijsku preradu nafte te distribuciju, skladištenje i maloprodaju naftnih derivata, koje su zbog zapaljivosti, eksplozivnosti i štetnosti sirovina, agenasa i gotovih proizvoda te zbog tehnološke strukture proizvodnih postrojenja ujedno i djelatnosti s visokim rizicima po zdravlje i sigurnost radnika. Zbog toga INA Grupa već dugi niz godina razvija sustav unutarnjeg ustroja, pravilnika, naputaka, smjernica i drugih akata, koji su usmjereni na pojačanu skrb u području zaštite okoliša, zaštite zdravlja i zaštite na radu.

Slijedom novijih trendova u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu te uspoređivanjem vlastite izvedbe s najboljom praksom, rukovodstvo INA Grupe iniciralo je pokretanje projekta, koji u svojem sadržaju nije usmjeren na ispunjavanje zakonskih, regulatornih, tehnoloških, organizacijskih ili drugih mjera unaprjeđenja zaštite zdravlja i zaštite na radu, nego na identifikaciju i razvoj mjera unaprjeđenja kulture sigurnosti.

Tijekom dvogodišnjeg trajanja projekta u INA Grupi je proveden niz mjera koje su naišle na izvrstan odziv i podršku svih struktura – od radnika do najvišeg rukovodstva, a ovaj rad navodi osnovne elemente provedbe, identifikacije odziva i rezultata.

2. KULTURA SIGURNOSTI NA RADU

Konrad (2006) razmatra definiciju kulture sigurnosti te navodi da ima brojna tumačenja, ovisno o tome je li definicija obuhvaća njezinu manifestaciju kroz društvene skupine, razinu svijesti, komunikaciju, radnu okolinu, strukturu organizacije rada, komunikaciju ili neki drugi kontekst te navodi da je pojam kulture sigurnosti vrlo širok i da se ne može reducirati na jednostavne i mjerljive dimenzije.

Iskustveno se, međutim, već samim promatranjem mjesta rada može uočiti niz indikatora koji ukazuju na razinu kulture sigurnosti na radnom mjestu – od upotrebe i odnosa prema upotrebi osobnih zaštitnih sredstava, urednosti i uređenosti mjesta rada do manifestacija verbalne i neverbalne komunikacije na svim relacijama i rukovodnim razinama.

Ostrom (1993) zaključuje da je obrazac ponašanja vrlo sličan u uvjetima koji se označavaju „dobrima“ s aspekta kulture sigurnosti, bez obzira na kulturološke, dobne, spolne ili razlike između djelatnosti, tehnologija i uvjeta rada. U organizacijama s „dobrom“ kulturom sigurnosti obrazac ponašanja radnika prema nepredviđenim okolnostima se ne oslanja isključivo na pisane upute i norme, koje niti ne mogu obuhvatiti sve moguće okolnosti, nego se radnici upoznaju s mogućim opasnostima, a oni sami upozoravaju na njih i predlažu načine smanjenja opasnosti.

Budući da se kultura sigurnosti u nekoj organizaciji manifestira obrascima ponašanja različitih formalnih i neformalnih grupa i organizacijskih cjelina, Guldenmund (2000) napominje da je izučavanje ovog područja interdisciplinarno te obuhvaćeno s aspekta psihologije, sociologije, antropologije i političkih znanosti, odnosno znanosti koje izučavaju aspekte ljudskog ponašanja kao pojedinca, pripadnika grupe ili šire društvene

zajednice, a Kim (2016) ukazuje da se psihološka komponenta kultura sigurnosti u organizaciji sastoji od dijeljenja zajedničkih vrijednosti, stavova, percepcije i vjerovanja koji su glavni pokretači odluka i ponašanja radnika u području sigurnosti na radu.

Prema Kimu (2016), na ponašanje radnika u sukladno visokim standardima kulture sigurnosti i prevencije u samoj organizaciji je presudno nekoliko čimbenika. To je, prije svega, rukovodstvo organizacije, koje je ključno u promidžbi važnosti kulture sigurnosti u svakodnevnom radu kroz iskazivanje vlastitog beskompromisnog opredjeljenja prema sigurnosti kao najvišoj vrijednosnoj kategoriji i prioritetu u odnosu na troškove, rokove ili druge radne elemente koji su vrlo često u sukobu sa zahtjevima sigurnosti na radnom mjestu. Decentralizacija odlučivanja u području sigurnosti je, zajedno s uključivanjem cjelokupne organizacijske hijerarhije u uspostavljanju kulture sigurnosti, također vrlo značajan čimbenik koji ukazuje na visoku razinu kulture sigurnosti, dok je učenje, prijenos iskustava iz rizika radne okoline prioritet pred učenjem i poukama iz incidenata.

2.1. Utjecaj kulture sigurnosti na broj nezgoda na radu

Utjecaj kulture sigurnosti na broj nezgoda na radu uočljiv već u samo definiciji nezgode na radu. Naime, Vukorepa (1992) definira nezgodu na radu kao neželjen i nepredvidiv događaj, koji za posljedicu može imati ozljedu radnika, materijalnu štetu na imovini ili onečišćenje okoliša. Osnovna zadaća provedbi mjera zaštite na radu je smanjenje broja nezgoda na radu, pri čemu nezgode na radu nastaju zbog poremećaja odnosa čovjek – okolina. Taj poremećaj ne rezultira uvijek ozljedom na radu, nego je empirijski ustanovljeno da se ozljede dešavaju po statističkom obrascu „330“. Prema tom obrascu se od 330 ukupnih poremećaja odnosa čovjek - okolina, u 300 slučajeva ne dešavaju štetne posljedice, dok se u 29 slučajeva dešavaju opasani poremećaji bez ozljede, dok samo u jednom od 330 događaja dolazi do ozljede. Ovaj obrazac predstavlja temeljni dokaz značaja prevencije poremećaja odnosa čovjek-okolina.

U osnovi do poremećaja dolazi zbog ljudske pogreške, odnosno u slučajevima kada radnik ne zna, ne može ili ne želi raditi na siguran način. Ti se problemi s aspekta zaštite na radu sprječavaju primjenom općih načela zaštite na radu iz kojih se izvode zakoni i pravilnici iz područja zaštite na radu, a temeljem kojih se u organizaciji uspostavlja, provodi i razrađuje sustav upravljanja zaštitom na radu.

Međutim, iako mjere sustava upravljanja zaštitom na radu predstavljaju najznačajnije korake u uspostavljanju sigurnih radnih mjesta, to nisu jedine mjere koje, same po sebi, osiguravaju sustav u kojem se incidenti i dalje ne dešavaju. Kim (2016) navodi da je poboljšanje kulture sigurnosti ključno za daljnje poboljšanje u području sprječavanja incidenata te da sustav upravljanja zaštitom na radu nije dovoljno učinkovit, ukoliko se ne dovodi u korelaciju s kulturom sigurnosti, koja je ključna u prevenciji rizika pojave incidenata.

2.2. Mjerenje razine kulture sigurnosti

Primjena mjera zaštite na radu predstavlja čvrsti, formalni dio preventivnih mjera zaštite na radu, dok razvoj kulture sigurnosti predstavlja aspekt odnosa cjelokupne organizacije prema primjeni mjera zaštite na radu i načina smanjenja rizika od incidenata.

Svaka je organizacija jedinstvena s obzirom na kulturu sigurnosti, a u razvoju njezine kulture sigurnosti se prema DuPont Bradley krivulji[1] (Slika 1) razlikuju **četiri** osnovne faze razvoja kulture sigurnosti:

1. Faza reaktivnosti

   Zaposlenici ne percipiraju vlastitu odgovornost, vjeruju da je sigurnost više ovisna o sreći, nego upravljanju te da se incidenti „dešavaju“, što se uz takav stav doista i događa. Ova faza razvoja kulture sigurnosti bazira se na obrascima ponašanja utemeljenim na prirodnim instinktima.

2. Faza ovisnosti

   Zaposlenici percipiraju sigurnost kroz pravila koja je postavio netko drugi. Stopa incidenata je u padu, a rukovodstvo ima stav da je upravljanje sigurnošću moguće samo ukoliko zaposlenici slijede pravila. U ovoj fazi razvoja kulture sigurnosti dominantan je obrazac ponašanja ovisan o kontroli i provjeri.

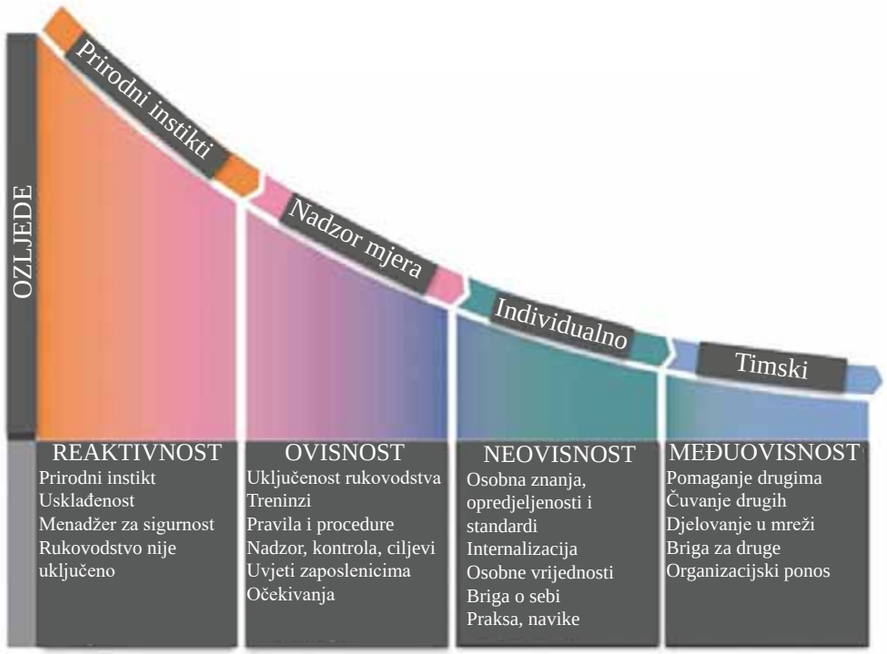
3. Faza nezavisnosti

   Zaposlenici preuzimaju odgovornost za sigurnost na sebe i percipiraju je kao osobnu vrijednost te prave razliku između svojih djelovanja. U ovoj fazi razvoja kulture sigurnosti dolazi do daljnjeg smanjenja incidenata, a karakterizira ga obrazac ponašanja utemeljen na individualnom osvještavanju.

4. Faza međuovisnosti

   Timovi zaposlenika percipiraju sigurnost kao svoje vlasništvo i preuzimaju odgovornost i za sebe, i za druge. U ovoj fazi razvoja kulture sigurnosti zaposlenici ne prihvaćaju niske standarde sigurnosti ili preuzimanje rizika, aktivno komuniciraju s drugima u namjeri razumijevanja njihovih gledišta te imaju stav da se poboljšanja mogu postići samo u grupi te da je cilj „nula incidenata“ dostižan.

1 Krivulju je razvila i objavila kompanija DuPont, a u oblik prikazan na slici je ugradila rezultate ankete o odnosima između razina kulture sigurnosti, učestalosti ozljeda i održivosti izvedbe sigurnosti na radu; anketa je provedena u periodu između 1999. i 2009. godine te je utemeljena na 427.000 odgovora unutar 64 industrijske grane u 41 zemlje s obuhvatom od preko 1.800 proizvodnih lokacija.



Slika 1. DuPont Bradley krivulja faza razvoja kulture sigurnosti. U području kulture sigurnosti ova krivulja se koristi kao standard za benchmarking, a njezin opis je dostupan na web stranici http://www.dupont.co.uk/products-and-services/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/uses-and-applications/bradley-curve.html

Guldenmund (2000) navodi da se **širina aspekata ljudskog ponašanja**, koje utječe na klimu i razinu kulture sigurnosti u nekoj organizaciji, najčešće obuhvaća istraživanjima iz područja socijalne i organizacijske psihologije, čija je važna pretpostavka da se velike grupe organizacijske kulture mogu opisati ograničenim brojem dimenzija. Te se dimenzije najčešće određuju upitnicima, odnosno anketama koje se provode u organizaciji s ciljem identifikacije kulture sigurnosti koja karakterizira određenu organizaciju.

3. STUDIJA SLUČAJA: PROGRAM RAZVOJA KULTURA SIGURNOSTI U INA GRUPI

Orijentacija INA Grupe prema postizanju poslovne izvrsnosti uz poštivanje najviših standarda zaštite na radu reflektira se kroz njezina temeljna opredjeljenja i politike, a sam put prema postizanju razine nula incidenata, koji uključuje i unaprjeđenje kulture sigurnosti, postavljen je kao glavni vodič za razvoj i provođenje svih poslovnih aktivnosti te je sadržan u Ključnim ciljevima i programima zaštite na radu.

U INA Grupi je 2015. godine započeo višegodišnji program unaprjeđenja kulture sigurnosti s ciljem identifikacije sadašnje razine kulture, izrade programa poboljšanja

sadašnjeg stanja i aktivnog uključivanja rukovodstva u promjene. Budući da područje kulture sigurnosti obuhvaća interdisciplinarni pristup, primijenjena je provjerena metoda renomiranih konzultanata iz područja.

3.1. Identifikacija sadašnje razine kulture sigurnosti

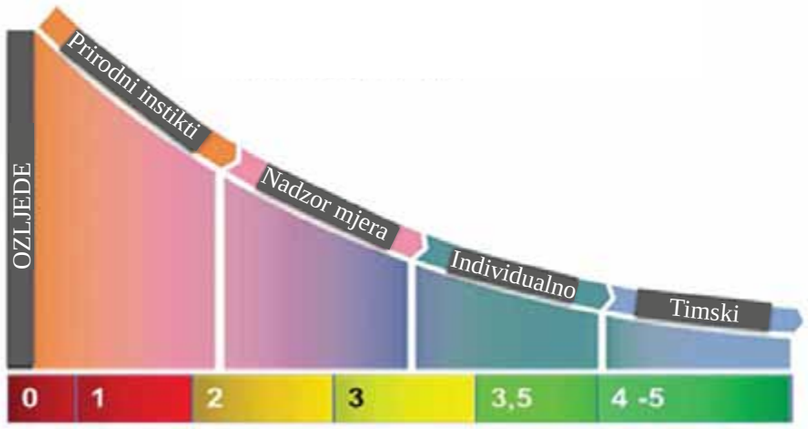
Budući da je kultura sigurnosti nematerijalna vrijednost i ne može se mjeriti direktno, INA Grupa je primijenila pouzdanu i provjerenu metodologiju te alate za utvrđivanje sadašnjeg statusa, analize i razvoja korektivnih mjera za njegovo unapređenje putem višegodišnjeg programa.

Program je započeo u 2015. godini pokretanjem Ankete o razini kulture sigurnosti u svim djelatnostima INA Grupe, osim djelatnosti Trgovine na malo zbog karaktera teritorijalne rasprostranjenosti aktivnosti.

Standardizirani upitnik razvijen je na način koji omogućuje interpretaciju i evaluaciju indeksa kulture sigurnosti, odnosno pokazatelja kvalitete i održivosti sadašnje razine te kulture. Sadržajno je bio podijeljen na grupu pitanja iz šest mjerljivih dimenzija kulture sigurnosti: percepcija sigurnosti kao vrijednosti, rukovođenje iz područja sigurnosti, upravljanje rizicima, komunikacija u području sigurnosti, obrasci ponašanja u području sigurnosti i znanja o sigurnosti. Nadalje, obrazac anketnog upitnika bio je formuliran i upućen prema više grupa zaposlenika: radnicima i njihovim nadzornicima te menadžerima, te je kao takav omogućio usporedbu mišljenja hijerarhijski i interesno suprotstavljenih skupina.

Na temelju rezultata provedene ankete (N= 1.543) identificiran je indeks kulture sigurnosti svake organizacijske jedinice zasebno, pri čemu prosjek INA Grupe iznosi 3,5 u odnosu na maksimalni indeks 5. Značenje indeksa u odnosu na DuPont Bradley krivulju prikazano je na Slici 2, a znači da su karakteristike sadašnja razina kulture sigurnosti u INA Grupi slijedeće:

- rukovodstvo je jasno opredijeljeno i usmjereno na postizanje najviših standarda sigurnosti na radu te je svjesno svoje vodeće uloge u poboljšanju kulture sigurnosti, ali je potrebno poboljšanje njihovih znanja u tom području,
- pravila i procedure sigurnosti na radu su razvijene,
- radnici ne percipiraju sigurnost na radu kao osobne vrijednosne kategorije pa je u sigurnost u praksi još uvijek ovisna o nadzoru primjene pravila i procedura.



Slika 2. Indeks kulture sigurnosti INA Grupe u odnosu na faze razvoja kulture sigurnosti prema DuPont Bradly krivulji

3.2. Mjere za poboljšanje sadašnje razine kulture sigurnosti

Indeks kulture sigurnosti je zajedno s identificiranim područjima s najlošijim ocjenama radnika poslužio kao temelj za razvoj programa edukacije rukovodstva i poboljšanja komunikacije između radnika i nadređenih hijerarhijskih razina, pri čemu je primijenjena kombinacija pristupa „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“, kao što je shematski prikazan na Slici 3.

Naime, program je započeo provođenjem ankete o razini kulture sigurnosti, koji je bio usmjeren na široku bazu radnika, tako da su rezultati ankete ukazivali na stavove, percepcije i ponašanje hijerarhijski i organizacijski najnižih razina. Prezentacijom rezultata ankete rukovodstvu izvršen je prijenos informacija pristupom „odozdo prema gore“, koji je poslužio za razvoj cjelokupnog programa, počevši od programa edukacije rukovodstva.

Sustav edukacije rukovodstva započeo je po principu „odozgo prema dolje“, odnosno razvojem specifičnih programa edukacije za različite razine rukovođenja, pri čemu je program za edukaciju najviše rukovodeće strukture započeo u 2015. godini, odmah nakon razvoja programskih elemenata utemeljenih na analizi rezultata ankete o razini kulture sigurnosti. Nakon toga je tijekom 2016. razvijen edukacijski program za srednju razinu rukovodstva, da bi se tijekom 2017. i 2018. godine planirao nastavak programa edukacije za niže razine rukovodstva.

Prethodne dvije faze programa su realizirane kao svojevrsni preduvjet za razvoj slijedeće faze - programa razvoja komunikacije između radnika i rukovodstva. Cilj ove faze razvoja programa bio je uspostavljanje dijaloga između radnika i rukovodstva oko identifikacije i rješavanja ključnih problema sigurnosti na radu i kulture sigurnosti. Us-

postavljanja kulture dijaloga na temama od obostrane važnosti, zauzimanje zajedničkih stavova i platforme oko rješavanja ključnih pitanja započelo je s pomakom od jedne godine, u odnosu na edukaciju rukovodstva, kako bi se rukovodstvo educiralo i senzibiliziralo na dijalog o ključnim temama s radnicima na način koji je u skladu s visokim standardima kulture sigurnosti.

Slika 3. Shematski prikaz primjene sustava mjere usmjerenih prema unaprjeđenju kulture sigurnosti

Radionice rukovođenja u području sigurnosti, koje su tijekom 2015. i 2016. godine obuhvatile upravljačke i funkcionalne razine rukovodstva INA Grupe, dovele su do željenog rezultata: gotovo svi donosioci poslovnih odluka educirani su u području kulture sigurnosti, s posebnim naglaskom na rukovođenje utemeljeno na slijedećim principima:

- sigurnosti kao vrijednosnoj kategoriji, odnosno donošenju odluka u kojima je sigurnost na radu neprikosnoveni prioritet,
- rukovođenju osobnim primjerom, odnosno osobno ponašanje i priznavanje ponašanja u skladu s visokim standardima kulture sigurnosti kao prihvatljivog modela,
- rukovođenju motivacijom, odnosno poticanju radnika da se ponašaju na siguran način i utječu na druge da to čine,
- rukovođenju komunikacijom i informiranjem o rizicima i pozitivnim primjerima kao preventivnom radnjom prije dešavanja incidenata.

U daljnjim fazama projekta bit će obuhvaćeno cjelokupno operativno rukovodstvo do najnižih razina, poput voditelja smjena ili neposrednih voditelja grupa radnika, a u tijeku je i zahtjev prema najvećim ugovornim partnerima da prisustvuju daljnjim edukacijama.

Tek nakon provedenih edukacija rukovodstva je uslijedila faza razvoja dijaloga, koja je ponovno obuhvatila princip tijeka informacija „odozdo prema gore“. Radnici su u ovoj fazi programa komentirali rezultate ankete i procjenjivali da li je u međuvremenu došlo do pozitivnih ili negativnih promjena.

Radnicima su prezentirani rezultati ankete na njihovoj lokaciji, pri čemu su mogli ustanoviti koliko njihovo pojedinačno mišljenje korespondira s rezultatima grupe, pri čemu je istaknut i postotak radnika koji je na pojedinom području ocijenio sadašnje stanje najnižom ocjenom. Također su im prezentirani i rezultati ankete koju su ispunjavali njihovi voditelji i rukovoditelji, kako bi ustanovili u kojoj se mjeri razlikuje njihova perspektiva. Nakon toga su strukturiranim dijalozima radnici identificirali probleme koje smatraju ključnima u području sigurnosti na radu i kulture sigurnosti te su ih uobličili u formu zahtjeva za poboljšanja i uputili prema rukovodstvu, koje je primjenjujući znanja stečena u području rukovođenja sigurnošću i kulture sigurnosti izradilo i povratno prema radnicima komuniciralo plan mjera za poboljšanja, uključujući rokove i odgovorne osobe za provedbu.

3.3. Rezultati

Programi unaprjeđenja kulture sigurnosti su tijekom manje od dvije godine trajanja programa (od sredine 2015. do kraja 2016.) uključili cjelokupnu hijerarhijsku strukturu INA Grupe, što brojčano predstavlja broj od 1.211 sudionika ili 11% ukupnog broja radnika, koji su bili direktni sudionici programa. Pri tome je vrlo bitno napomenuti da je program dvodnevnih edukacija iz područja kulture sigurnosti prošlo više od 94% upravljačkog i funkcionalnog rukovodstva te da su edukacije vodili interni treneri, koji su školovani i certificirani od strane provjerene konzultantske kuće iz područja kulture sigurnosti. Razvoj resursa internih trenera na području kulture sigurnosti istovremeno je osiguralo bazu za dugoročnu održivost programa putem kontinuiranog programa edukacija.

Dodatno, svi trenirani menadžeri pokazali su visoku razinu osobne svijesti o značaju kulture sigurnosti tijekom održavanja radionica te ih ocijenili izrazito povoljnim ocjenama u povratnim informacijama o kvaliteti i sadržaju radionica (prosječna ocjena je 5,3 na skali od 1 do 6). Povratne informacije u formi komentara sudionika edukacijskih programa ukazali su da je program bio neophodan jer je većina rukovoditelja ukazala na vlastito osvještavanje o važnosti kulture sigurnosti, iskazan je pozitivan stav o praktičnoj i primjenskoj koristi usvojenih znanja, a dodatno je identificirana i emotivna uključenost te bezrezervna podršku ciljevima programa.

Iako se platforma unaprjeđenja kulture sigurnosti u INA Grupi temeljila na preuzimanju provjerene metodologije renomirane konzultantske kuće, tek se pravilnim odabirom i uključenošću internih resursa za provođenje ovog interdisciplinarnog programa osiguralo dodatnu vrijednost programu.

Program još traje, a ukupni rezultati programa bit će evaluirani u odnosu na ponovljenu anketu.

4. ZAKLJUČAK

Budući da je kultura sigurnosti način razmišljanja, kombinacija djelovanja i međusobne interakcije na svim i između svih razina organizacije i da uključuje osobne vrijednosne stavove, ponašanje i emocije pojedinaca i grupa, programi za unaprjeđenje kulture sigurnosti u značajnoj su mjeri ovisni o organizaciji i ljudima prema kojima se programi razvijaju te ljudima koji ga realiziraju unutar organizacije.

Program unaprjeđenja kulture sigurnosti uključio je u kratkom vremenskom periodu veliki broj direktnih sudionika svih hijerarhijskih razina, čime je postao prepoznatljiv velikoj skupini ljudi, a budući da je metodološki kombinirao pristupe „odozgo prema dolje“ i „odozdo prema gore“, doveo je do niza zaključaka vezanih uz djelovanja formalnih i neformalnih skupina i njihovog utjecaja na cjelokupnu kulturu sigurnosti kompanije.

Obuhvat programa unaprjeđenja kulture sigurnosti u INA Grupi je vrlo širok s obzirom na veliki broj organizacijskih dijelova, koji su osim različitosti u djelatnosti, još i rasprostranjene na širem regionalnom području. Zbog toga su rezultati ankete ukazali i kvantificirali različitost regionalnih kulturoloških obrazaca ponašanja i potrebu razvoja specifičnih komponenti programa razvoja kulture sigurnosti s obzirom na specifičnosti pojedinih lokacija.

Posebna je pozornost usmjerena na područja, na kojima su elementi kulture sigurnosti ocijenjeni kao izrazito loši i nezadovoljavajući, pri čemu je sudjelovanje preko 25% populacije u ocjeni „vrlo loše“ na pojedinoj lokaciji dodatno analizirano i tijekom faze razvoja dijaloga između radnika i rukovodstva. Metoda analize grupa te njihovih neformalnih i formalnih utjecaja na ponašanje radnika određene lokacije omogućila je identifikaciju dominantnog stava i ponašanje formalnih ili neformalnih skupina radnika te su temeljem toga identificirane korektivnih aktivnosti – od poboljšanja mjera sigurnosti na radu do razvoja i poboljšanja međusobne komunikacije između radnika ili komunikacije između radnika i njihovih nadređenih organizacijskih hijerarhija rukovodstva.

Nadalje, rezultati ankete su ukazali i na problematiku objektivnosti rukovodstva spram procjene vlastitog ponašanja, tako da su velike razlike između ocjena radnika i njihovih nadređenih o obrascu ponašanja ili postupanja posebno naglašene u komunikaciji rezultata ankete te su postavljene u kontekst radnih uvjeta, lokacijske homogenosti ili konteksta organizacijskih ili personalnih promjena.

Sva navedena opažanja prezentirana su radnicima i njihovim rukovoditeljima, a tijekom razvoja dijaloga o područjima koja radnici i dalje smatraju lošima ili neodgovarajućima, stručni konzultanti su također radili i opservacije obrazaca komunikacije te indicirali mjere poboljšanja međusobne komunikacije radnika, komunikacije radnika i njihovih nadređenih te razinu kulture dijaloga s obzirom na međusobno uvažavanje, suradnju i povjerenje. Isto tako, uočene pozitivne opservacije menadžmenta koji je primijenio znanja iz područja kulture sigurnosti su komunicirane prema radnicima i rukovodstvu kao pozitivan pomak prepoznat od svih sudionika programa.

Mjerljiva poboljšanja kulture sigurnosti se planiraju kvantificirati po završetku svih faza programa, putem ponovljene ankete o razini kulture sigurnosti nakon 1-2 godine.

REFERENCE

Konrad, E. (2006), Kultura sigurnosti i sigurna okolina, *Sigurnost*, 48(2), 103-109.

Ostrom, L., Wilhemsen, C. i Kaplan, B. (1993), Assessing Safety Culture, *Nuclear Safety*, 2(34), 163-172.

Guldenmund F.W. (2000), The nature of safety culture: a review of theory and research, *Safety Science* 34(2000), 215-257

Vukorepa K. i Burger A. (1992), *Sigurnost i osnove zaštite na radu*, Kontrol biro, Društvo za osiguranje kvalitete, www.kontrolbiro.hr

Kim Y., Park J. i Park M. (2016), Creating a Culture of Prevention in Occupational Health and Safety Practice, *Safety and health at Work*, 7(2016), 89-96

ULOGA PODUZEĆA U ZAŠTITI LJUDSKIH PRAVA

THE ROLE OF COMPANIES IN HUMAN RIGHTS PROTECTION

mr. sc. Marta Krizmanić Pavić

STSI-INTEGRIRANI TEHNIČKI SERVISI d.o.o. Zagreb, Lovinčićeva 4, martakrizmanic@yahoo.com

SAŽETAK

Poštovanje ljudskih prava je temelj etičkog poslovanja, ali i jedan od poslovnih rizika o kojem je potrebno voditi računa. Poduzećima kao pomoć i poticaj za ostvarivanje cilja poštivanja ljudskih prava, sprečavanja kršenja ljudskih prava te otklanjanja posljedica kršenja ljudskih prava u poslovnim aktivnostima koriste Smjernice o poslovnom sektoru i ljudskim pravima (UNGP). Iako nema obvezujućih pravila na svjetskoj razini koja bi sva poduzeća obvezivala na odgovornost u području zaštite ljudskih prava, u današnjem globalnom društvu svi članovi društva snose odgovornost. Poduzeća kao vrlo značajni članovi društva mogu društveno odgovornim poslovanjem (DOP) promicati zaštitu ljudskih prava. Opredjeljujući se za poštovanje ljudskih prava, poduzeća trebaju pokazati da poštuju ljudska prava što se prvenstveno provodi utvrđivanjem odgovarajućih politika, strategija i procesa. Sljedeći je korak dubinska provjera utjecaja na ljudska prava u svrhu utvrđivanja, sprečavanja i ublažavanja kršenja ljudskih prava te odgovornosti za njih. Također, poduzeća trebaju postaviti procese za otklanjanje odnosno popravljanje štetnih utjecaja. Naposljetku, poduzeća trebaju izvještavati o utjecajima koje imaju na ljudska prava kako bi svi dionici, a posebice oni na koje bi poduzeća mogla imati utjecaj, mogli biti upoznati s njima.

Ključne riječi: ljudska prava, poduzeća, dubinska provjera, UNGP, DOP

ABSTRACT

Respecting Human rights is the foundation of ethical business, but at the same one of the risks which business has to take into account. United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP) are useful to companies as assistance and incentive for accomplishing the objective of respecting human rights, preventing human rights violations and remediating consequences of human rights infringements in business activities. Although there are no global binding rules, which would hold all the companies liable for human rights abuses, nowadays all members of global society bear responsibility. Companies, as prominent members of society, can promote respect of human rights by corporate social responsibility (CSR). While deciding to respect human

rights, companies have to show that they respect human rights, principally conducted by defining corresponding policies, strategies and processes. Next step is to undertake human rights due diligence with the purpose of identifying, preventing and mitigating human rights infringements and account for their human rights impact. In addition, companies must have processes in place to enable remediation for adverse human rights impacts. Finally, companies should report on their impacts on human rights, in order for all stakeholders, particularly those whom companies may impact, could get acquainted with them.

Key words: human rights, companies, due diligence, UNGP, CSR

1. PODUZEĆA KAO ZAŠTITNICI LJUDSKIH PRAVA

Temelj etičkog poslovanja je poštovanje ljudskih prava. Kada se govori o ljudskim pravima, misli se na temeljna, općeprihvaćena, univerzalna prava svih ljudi koja su neotuđiva. Temeljna prava odnosno međunarodno priznata ljudska prava se smatraju ona koja su priznata u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima, dvije međunarodne povelje o civilnim, političkim i ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima te ILO Deklaraciji o temeljnim principima i pravima na poslu.

Države su te koje bi prvenstveno trebale osiguravati zaštitu ljudskih prava, ali u današnjem globalnom svijetu, poduzeća također imaju veliku ulogu u zaštiti ljudskih prava te se pozivaju na odgovornost. Naime, adresati prvih međunarodnih dokumenata o zaštiti ljudskih prava su bile države odnosno vlade. Ali, tijekom vremena je uočeno da i poduzeća imaju velik utjecaj na ljudska prava. Mnoga područja zaštite ljudskih prava su dio nacionalnih propisa kao što su, na primjer, prava iz radnih odnosa, nediskriminacija i propisi iz područja zaštite na radu. S obzirom da je jako teško sve društvene odnose propisati obvezujućim aktima, veliku ulogu u zaštiti ljudskih prava ima soft law odnosno neobvezujuće smjernice za poslovanje te društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Nadalje, poduzeća imaju mogućnost samoregulacijom stvarati pravila kojima se promiče zaštita ljudskih prava i to putem akata koji reguliraju poslovanje poduzeća i odnose s radnicima, ali i u ugovornim odnosima s partnerima, dobavljačima i ostalim dionicima. Dakle, poduzeća svojim postupanjima nekim neobvezujućim aktima daju određeni karakter obvezujuće i izvršive odredbe. Primjerice, ugovaranje odredaba vezanih uz zaštitu ljudskih prava s ugovorim partnerom dovode do mogućnosti izvršavanja tih odredaba pred nadležnim sudom. Pored toga, odgovornosti poduzeća vidimo i iznad propisa nacionalnog prava, a navedena se odgovornost posebice ističe u državama gdje zaštita temeljnih ljudskih prava nije propisana nacionalnim pravom ili se nacionalno pravo ne primjenjuje odnosno ne postoji mehanizam zaštite. U tim državama se događa najviše kršenja ljudskih prava, iako do kršenja dolazi i u najrazvijenijim zemljama. Pritom se ističe snaga multinacionalnih korporacija koje svojom veličinom i moći mogu uvelike promicati zaštitu ljudskih prava. Pod multinacionalnim korporacijama smatramo poduzeća koja imaju u vlasništvu ili kontroliraju jedno ili više poduzeća u drugoj državi odnosno one koje su kontrolirane ili su u vlasništvu korporacija iz druge države. Brojne multinacionalne korporacije društveno odgovornim poslovanjem odnosno samoregulacijom promiču zaštitu ljudskih prava u okruženjima u kojima posluju. Multinacionalne korporacije, ali i druga poduzeća, mogu utjecajem na svoj nabavni lanac značajno utjecati na poštovanje ljudskih prava. Primjerice, poduzeća mogu dubinskom provjerom nabavnog lanca provjeravati primjenjuju li svi sudionici u njihovom nabavnom lancu temeljne radne standarde.

Budući da je zaključeno da je uloga poduzeća u zaštiti ljudskih prava važna, smatra se da su globalni okviri smjernica za poslovanje i ljudska prava vrlo značajni instrumenti zaštite ljudskih prava. Pritom se ističe deset načela Global Compact-a UN-a1, Tripartitna Deklaracija MOR-a o UN-ovim temeljnim načelima koji se odnose na multinaciona-

1 Dostupno na: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles pristupljeno 10.8.2016.

lne korporacije i socijalnu politiku2, Smjernice OECD-a za multinacionalne korporacije3 i ISO standard 26000 o društveno odgovornome poslovanju. Vodeća načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima (UNGP)4 su prvi globalni okvir koji daje upute poduzećima kako postupati u cilju sprečavanja negativnog utjecaja na ljudska prava odnosno kako postupati da bi postigla pozitivan utjecaj na ljudska prava. Poduzeće preuzimaju UNGP svojim praksama, ali i države i javni sektor također preuzimaju UNGP. Europska komisija pristup poslovanju i ljudskim pravima usklađuje putem strategije o društveno odgovornome poslovanju gdje je, između ostaloga, istaknuta važnost provođenja i primjenjivanja UNGP-a u Europskoj uniji. Pored toga, primjenjivanje UNGP-a pridonosi realizaciji ciljeva Europske unije u području zaštite ljudskih prava. U Priopćenju o obnovljenoj Strategiji EU o DOP-u iz 2011. je istaknuto da je davanje veće pažnje ljudskim pravima, koja postaju sve značajniji aspekt društveno odgovornoga poslovanja, jedan od faktora kojim se povećava utjecaj politike društveno odgovornoga poslovanja.5

Kada se govori o utjecaju poduzeća na ljudska prava, obično se misli na radna prava, dječja prava i nediskriminaciju, ali utjecaj poduzeća na ljudska prva je puno širi. Primjerice, stavljanje štetnog proizvoda na tržište bilo u funkciji proizvođača, uvoznika, dobavljača ili prodavača, ima negativan utjecaj na ljudska prava. Utjecaj na nabavni lanac može imati dalekosežne posljedice u zaštiti ljudskih prava. Promotivne aktivnosti i reklame mogu imati veliki negativni utjecaj na ljudska prava, a naročito na dječja prava. Usluge koje pružaju pružatelji zaštitarskih usluga su vrlo rizične, a također i područje zaštite osobnih podataka. Preseljenje lokalnog stanovništva zbog aktivnosti gradnje ili crpljenja resursa ili emisije poduzeća koje utječu na lokalno stanovništvo također predstavljaju veliki rizik.

Kako utjecaj poduzeća na ljudska prava može biti negativan, tako može biti i pozitivan. Brojne su aktivnosti poduzeća, posebice aktivnosti društveno odgovornoga poslovanja, kojima poduzeća promiču zaštitu ljudskih prava. Primjer bi bio stvaranje radnih mjesta koja omogućavaju bolji način života ljudima, investiranje u projekte korisne za lokalnu zajednicu, poticanje i podržavanje volontiranja radnika, proaktivna briga za zdravlje radnika te promicanje politike nediskriminacije i jednakih mogućnosti.

Promatrajući s druge strane, područje zaštite ljudskih prava je jedan od poslovnih rizika poduzeća. U poslovanju je potrebno voditi računa o riziku potencijalnih sudjelovanja u kršenjima ljudskih prava u svim aspektima. Dubinskom provjerom utjecaja poslovanja

2 Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour office, Geneve, 2017., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 10.8.2017.

3 OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 edititon, dostupno na: http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf pristupljeno 10.8.2017.

4 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 10.8.2017.

5 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 stranici: http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_EN.pdf pristupljeno 11.8.2017.

na ljudska prava se ujedno postiže prevencija potencijalnog kršenja i na taj način umanjuje i poslovni rizik.

2. POSTUPANJA PODUZEĆA U SVRHU ZAŠTITE LJUDSKIH PRAVA

U svojem poslovanju, poduzeća trebaju sprječavati kršenja ljudskih prava te umanjivati odnosno otklanjati negativan utjecaj na ljudska prava odnosno štetne posljedice. Sukladno temeljnom načelu UNGP-a, poduzeća trebaju poštovati ljudska prava, što znači da trebaju izbjegavati kršenja ljudskih prava te otkloniti kršenja ljudskih prava u kojima su uključeni. Prema UNGP-u odgovornost za poštovanje ljudskih prava zahtjeva od poduzeća da spriječe mogućnost uzrokovanja ili doprinosa negativnim učincima na ljudska prava u njihovim aktivnostima te da otklone štetne posljedice takvih aktivnosti, ali i da nastoje spriječiti ili ublažiti negativan učinak na ljudska prava koji je povezan s njihovim poslovanjem, proizvodima ili uslugama, čak kada i nisu doprinijeli tim učincima.

Društveno odgovornim poslovanjem poduzeća kvalitetno mogu postići poštovanje ljudskih prava te promicati zaštitu ljudskih prava u svojem poslovanju, u poslovanju svojih partnera te u društvu u kojem posluju. Samoregulacija poduzeća, kontrola nabavnog lanca, dubinska provjera ljudskih prava, mehanizmi zaštite, kodeksi, ugovorne klauzule – to su koraci prema društvu s većom razinom poštovanja ljudskih prava. Preduvjet za društveno odgovorno poslovanje je poštovanje svih propisa na snazi. Globalizacija, promjena uloge država i poduzeća, jačanje multinacionalnih korporacija, oslabljivanje uloga država i vlada, promjene na svjetskim tržištima – navedeno je dovelo do potrebe da se pravni okvir uredi kako bi zadovoljio potrebe suvremenog trgovačkog poslovanja. Budući da se oko utvrđivanja odgovornosti za kršenje ljudskih prava na svjetskoj razini još nije postigao konsenzus, sve su važnije mjere društveno odgovornoga poslovanja. Tako su, primjerice, etički kodeksi i ugovorne odredbe kojim poduzeća daju snagu vrlo važan instrument zaštite ljudskih prava.

Budući da su odgovornost i obveze poduzeća da poštuju ljudska prava globalni zahtjev, poduzeća trebaju u svoje politike, strategije, sustave i procese ugraditi politiku i mehanizme zaštite ljudskih prava. Kada se na poduzeća gleda kao na subjekte koji trebaju štititi ljudska prava, uočava se nekoliko postupanja koje treba istaknuti. Prije svega, politika poduzeća mora biti jasno deklarirana da se poduzeće opredjeljuje za zaštitu ljudskih prava. Politike i procesi moraju biti u skladu s veličinom poduzeća i relevantnim okolnostima. Poduzeća trebaju provoditi efektivnu politiku zaštite ljudskih prava. Pritom je neophodan jasan stav i vodstvo top menadžmenta, postavljanje sustava i efektivnih mjera kontrole, osiguravanje edukacije te poticaja radnicima.

Nadalje poduzeća mogu utjecati i na druge dionike da promiču zaštitu ljudskih prava i to slanjem poruke da se od njih očekuje takvo ponašanje. Dakle, politika zaštite ljudskih prava se usmjerava ne samo na poduzeće i njegove radnike već i na partnere, dobavljače, podizvođače i potrošače. Strategija upravljanja nabavnim lancem smanjuje poslovne rizike, a povećava ugled poduzeća te privlači potrošače. Ključan utjecaj vidimo

na nabavni lanac te poslovanje u državama koje ne osiguravaju zaštitu temeljnih prava. Pritom je potrebno napomenuti da je proces kontrole kompleksnih lanaca složen. Stoga je potrebno usmjeriti se na one dijelove lanca u kojima je negativan utjecaj na ljudska prava najizgledniji. Društveno odgovorno poslovanje igra važnu ulogu u aktivnostima poduzeća u zaštiti ljudskih prava. Najvažnija uloga društveno odgovornoga poslovanja u zaštiti ljudskih je upravo u područjima gdje nacionalna prava nisu implementirala zaštitu temeljnih ljudskih prava ili tamo gdje su ta prava utvrđena nacionalnim, ali se ne izvršavaju u praksi, a ne postoje ni sankcije. Pitanje odgovornosti poduzeća za kršenja ljudskih prva od strane društava kćeri je kontroverzno pitanje, a takvo je također pitanje odgovornosti za sudionike u nabavnom lancu. Postoje teze da bi na svjetskoj razni trebalo donijeti obvezujuća pravila vezana uz kršenja ljudskih prava i naknadu štete odnosno utvrditi odgovornost poduzeća za kršenja ljudskih prava od strane društava kćeri pa i od strane subjekata u nabavnom lancu. Svakako treba razgraničiti ove dvije vrste odgovornosti jer je i utjecaj koje poduzeća može imati na društvo kćeri veći od utjecaja na nabavni lanac. Također, utjecajem na nabavni lanac podizanje razine poštovanja ljudskih prava mogu postići i poduzeća koja nisu multinacionalne korporacije pa i mala poduzeća. Budući da nije lako postići konsenzus o odgovornosti poduzeća za kršenja ljudskih prava od strane društava kćeri odnosno sudionika u nabavnom lancu u trećim državama, društveno odgovorno poslovanje je način kako poduzeća sama promiču zaštitu ljudskih prava u tom području. Iako se velika poduzeća, a pogotovo multinacionalne korporacije nedvojbeno najznačajniji poslovni subjekt kad govorimo o zaštiti ljudskih prava, ne treba zanemariti ulogu malih poduzeća. Sva poduzeća imaju utjecaj na ljudska prava i trebaju provoditi politiku zaštite ljudskih prava. Navedeno se posebice može primijetiti kod utjecaja na ljudska prava koji nisu odmah uočljivi. Primjerice, uvoznici i distributeri roba iz država koje ne osiguravaju zaštitu radnih prava i dječjih prava trebaju voditi računa o svojem utjecaju na ljudska prava. Tu je i pitanje plasiranja nesigurnih ili štetnih proizvoda na tržište što može imati značajan negativni utjecaj na ljudska prava.

Poduzeća mogu u ugovornim odnosima s partnerima, dobavljačima, podizvođačima i naručiteljima ugovarati odredbe koje nisu protivne pozitivnim propisima. Dakle, autonomnim pravom poduzeća mogu u ugovore stavljati ugovorne odredbe kojima promiču zaštitu ljudskih prava kao ugovornu obvezu bilo da se ona izričito ugovori ili da se ugovori primjena određenog kodeksa ponašanja. Takve odredbe mogu biti sastavni dio općih ugovornih uvjeta poslovanja ili tipskih ugovora u sklopu politike ugovaranja poduzeća ili grupe poduzeća. Poduzeća na taj način sama stvaraju pravila koja postaju obvezujuća u ugovornim odnosima.

Nadalje, poduzeća pridonose zaštiti ljudskih prava donošenjem kodeksa ponašanja, etičkih kodeksa, kodeksa korporativnog upravljanja, okvira korporativnog upravljanja za uvrštena društva i sličnih dokumenata. Etički kodeksi daju smjernice poslovnim subjektima za etičko ponašanje te pridonose boljem, transparentnom i učinkovitijem poslovanju. Sasvim sigurno je zaštita ljudskih prava okosnica etičkih kodeksa. Njima se definiraju etičke i moralne norme prihvatljivoga ponašanja te sankcije kršenja propisanih normi. Sljedeći je korak primjena navedenih dokumenata odnosno postavljanje

sustava sankcioniranja te provođenjem istoga. Obvezu primjene kodeksa ponašanja se može ugovoriti sklapajući ugovore sa svojim podizvođačima, dobavljačima i partnerima. Na taj način se proizvodi lančana reakcija promicanja zaštite ljudskih prava i na brojna druga poduzeća.

Dubinska provjera ljudskih prava je u središtu aktivnosti poduzeća u području zaštite ljudskih prava. Poduzeća trebaju provoditi dubinsku provjeru sustavno i kontinuirano kako bi mogli utvrditi, spriječiti odnosno umanjiti nepovoljne utjecaje na ljudska prava te odgovarati za njih. Zbog toga je potrebno postaviti procese za slučajeve popravljanja štetnih utjecaja na ljudska prava. Strategija dubinske provjere ljudskih prava ovisi o stvarnim opasnostima i mogućim utjecajima koje poduzeće može imati na ljudska prava, ali i o strukturi poduzeća, veličini, broju radnika, načinu poslovanja i upravljanja, mjestu poslovanja, regulatornom okruženju, političkom okruženju, kulturnom okruženju i drugim okolnostima. Dakle, strategiju treba prilagoditi konkretnom poduzeću. Cilj je postići kvalitetnu provjeru kako bi se postigla što veća kontrola u svrhu sprečavanja odnosno smanjivanja i otklanjanja negativnih utjecaja na ljudska prava. Provjeru čini utvrđivanje i evaluacija činjenica bitnih za otklanjanje rizika vezanih uz ljudska prava koji se mogu povezati bilo s njihovim aktivnostima bilo s odnosima u kojima sudjeluju. Prema UNGP-u proces dubinske provjere utjecaja na ljudska prava ima za cilj utvrditi, spriječiti, ublažiti i objasniti kako poduzeća otklanjaju negativne utjecaje na ljudska prava. U cilju zadovoljenja odgovornosti za poštovanje ljudskih prava, poduzeća trebaju postaviti politike i procese za otklanjanje odnosno popravljanje štetnih utjecaja nastalih bilo kojim negativnim učinkom na ljudska prava koji su izazvali ili kojem su pridonijeli.

Da bi postigli komunikaciju s dionicima o svojim aktivnostima koje imaju utjecaja na ljudska prava, poduzeća izvještavaju o nefinancijskim pokazateljima koji imaju utjecaj na ljudska prava. Izvještavanje pridonosi transparentnosti, a veća transparentnost bi trebala poduzećima omogućiti da budu otpornija i da bolje posluju kako u financijskim, tako i u nefinancijskim okvirima.[6] Izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima nije obavezno za sva poduzeća te navedena obveza ovisi o pozitivnim propisima pojedine države. Iako su neke države članice i prije propisivale obvezu izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima, na razini Europske unije je izvještavanje o nefinancijskim pokazateljima obvezno od nedavno - donošenjem Direktive o nefinancijskom izvještavanju i to samo za velika poduzeća.[7] Ipak, brojna poduzeća na koje se direktiva ne odnosi prepoznaju važnost izvještavanja. U sklopu izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima, izvještava se o odnosu poduzeća prema ljudskim pravima odnosno o učincima aktivnosti poduzeća koje se odnose na poštovanje ljudskih prava. Poduzeća trebaju izvještavati o važnim podacima pomoću kojih je moguće razumjeti njihov razvoj,

6 Communication from the Commission: Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) C(2017) 4234final dostupno na: http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2017/EN/C-2017-4234-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF pristupljeno 11.8.2017. (dalje: Smjernice za nefinancijsko Izvještavanje), str. 2.

7 Direktiva 2014/95/EU, dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095 pristupljeno 11.8.2017. Direktiva je stupila na snagu krajem 2014., a države članice su je trebale implementirati u nacionalna zakonodavstva do 6. prosinca 2016.

djelovanje, poziciju i utjecaj njihovih aktivnosti na društvo.[8] Poduzećima su na raspolaganju brojne smjernice za izvještavanje, a Europska komisija je u lipnju 2017. godine objavila neobvezujuće Smjernice za nefinancijsko izvještavanje s ciljem da poduzećima bude koristan i dosljedan materijal pri izradi izvještaja. Smjernice nisu obvezujuće te poduzeća mogu birati prema kojim standardima i kriterijima izvještavati. Potrebno je poticati poduzeća da izvještavaju o nefinancijskim pokazateljima jer ono dovodi i do dodatne koristi proizvedene domino efektom na ostala poduzeća i dionike.

3. ZAKLJUČAK

Poduzeća moraju postupati u svojem poslovanju na način da poštuju ljudska prava što znači da sustavno i kontinuirano u svojim svakodnevnim aktivnostima trebaju sprečavati kršenja odnosno otklanjati ili umanjiti negativne posljedice kršenja ljudskih prava. Stoga se vrlo bitnim smatraju međunarodno priznate smjernice i načela zaštite ljudskih prava odnosno društveno odgovornoga poslovanja koje pružaju poduzećima, ali i drugim dionicima, upute i temelje za društveno odgovorno poslovanje na međunarodnoj razini. Najsnažniji utjecaj poduzeća se uočava u onim državama u kojima država ne jamči zaštitu ljudskih prava, a kao najznačajnije poslovne subjekte se uočavaju multinacionalne korporacije koje imaju veliku snagu i moć pa time i njihovo poslovanje ima veliki utjecaj na ljudska prava. Smatra se da se multinacionalne korporacije moraju pridržavati temeljnih načela zaštite ljudskih prava neovisno o tome u kojem okruženju posluju. Također, obvezu i odgovornost multinacionalnih korporacija se vidi i u obvezi podizanja svijesti o zaštiti ljudskih prava te u obvezi pridonošenja zajednicama u kojima posluju. Promicanje zaštite ljudskih prava treba primjenjivati i u onim državama gdje temeljna ljudska prava nisu nacionalnim propisima utvrđena ili kada se takvi propisi ne poštuju i ne primjenjuju. Pitanje odgovornosti poduzeća za štete počinjene u trećim državama je potrebno urediti na međunarodnoj razini. U izostanku obvezujućih propisa, poduzeća društveno odgovornim poslovanjem, dakle neobvezujućim pravilima, mogu provoditi politiku zaštite ljudskih prava.

Može se zaključiti da su ključni postupci poduzeća kojima se promiče zaštita ljudskih prava utvrđivanje politika, postavljanje sustava i procesa, dubinska provjera utjecaja na ljudska prava, postavljanje procesa za otklanjanje odnosno popravljanje štetnih utjecaja, izvještavanje o utjecajima na ljudska prava te utjecaj poduzeća na radnike i ostale dionike. Nadalje, bitnom se smatra samoregulacija poduzeća kojom se pridonosi zaštiti ljudskih prava od čega se posebno ističu etički kodeksi, kodeksi ponašanja te ugovorne odredbe u ugovorima s dobavljačima, investitorima, naručiteljima i partnerima. Dubinsku provjeru utjecaja na ljudska prava se ističe kao način kako se preventivnim metodama može utjecati na smanjenje negativnih utjecaja na ljudska prava. Također, posebno se ističe utjecaj na nabavni lanac kojim se postiže dodatni domino efekt promicanja zaštite ljudskih prava na brojne dionike.

Ne postoji obveza izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima za sva poduzeća, iako su od nedavno velika poduzeća u Europskoj uniji u obvezi izvještavati o nefinancijskim pokazateljima. Koristi od izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima su velike, a izvještavanje o nefinancijskim rezultatima je jako važan instrument društveno odgovornoga poslovanja. Izvještavanjem o nefinancijskim pokazateljima se, pored transparentnosti, postiže komunikacija s dionicima, promiče davanje povratne informacije, pridonosi usporedivosti poduzeća te postiže pozitivan lančani efekt na druga poduzeća. Stoga bi trebalo poticati daljnju normativnu djelatnost u području obveznog izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima. Ipak, neovisno o zakonskoj obvezi, brojna poduzeća izvještavaju o nefinancijskim pokazateljima jer u tome prepoznaju koristi i za poduzeće i za sve dionike. Također je potrebno poticati poduzeća da samoregulacijom i utjecajem na nabavni lanac promiču zaštitu ljudskih prava i podižu svijest o društveno odgovornom poslovanju. U području zaštite ljudskih prava poduzeća imaju puno prostora za napredak.

8 Smjernice za nefinancijsko izvještavanje, str. 2.

REFERENCE

Commission staff working document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights – state of play, Brussels 2015, SWD (2015) 144 final, dostupno na: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm pristupljeno 11.8.2017.

Communication from the Commission: Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) C(2017) 4234final dostupno na: http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/3/2017/EN/C-2017-4234-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF pristupljeno 11.8.2017.

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 stranici: http://www.europarl.europa.eu/registre/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_EN.pdf pristupljeno 11.8.2017.

Direktiva 2014/95/EU, dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095 pristupljeno 11.8.2017.

OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011 edititon, dostupno na: http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf pristupljeno 10.8.2017.

Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy, International Labour office, Geneve, 2017., dostupno na: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf pristupljeno 10.8.2017.

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 10.8.2017.

UTJECAJ ZELENIH TEHNOLOGIJA NA ZAŠTITU ZDRAVLJA ZAPOSLENIH

THE IMPACT OF GREEN TECHNOLOGY ON HEALTH PROTECTION OF WORKERS

mr. sc. Gorana Lipnjak

Hrvatska udruga za zdravo radno mjesto, 10 000 Zagreb, Kornatska 1d, glipnjak@gmail.com

SAŽETAK

Zelene tehnologije sve su prisutnije. Odnose se na široki raspon poslova u različitim sektorima pri različitim radnim uvjetima uz zapošljavanje radnika raznih struka. Uz već poznate rizike u području osiguranja zdravlja i sigurnosti na radu, javljaju se novi, još nedovoljno poznati, a vezani za nove materijale, nove postupke i nove oblike rada. Integrirana identifikacija opasnosti i procjena rizika već u procesu dizajniranja novog proizvoda ili postupka mnogo je efikasnija i jeftinija, nego naknadno razmatranje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. Potrebno je identificirati nove, teške za identifikaciju i potencijalno opasne radne tvari, postupke, nove oblike rada u kompletnom životnom ciklusu zelenih tehnologija i proizvoda, budući da mogu dovesti do novih nepoznatih bolesti i utjecaja na zdravlje. To zahtjeva visok stupanj kooperacije različitih disciplina i aktera na razini stvaranja politika, razvoja i istraživanja i samih radnika uključujući i socijalne partnere. Kvalitetna, kontinuirana identifikacija opasnosti i procjena rizika svakog mjesta rada u konačnosti rezultira popravnim i preventivnim akcijama u cilju stvaranja sigurnije, ugodnije, zdravije i uspješnije radne sredine. U radu je dan prikaz novih zelenih tehnologija te njihov moguć utjecaj na zaštitu zdravlja i sigurnost na radu.

Ključne riječi: zelene tehnologije, zaštita zdravlja i sigurnost na radu, opasne radne tvari, procjena rizika

ABSTRACT

Green technologies are increasingly present and relate to a wide range of jobs across different sectors under different working conditions with the employment of workers in various professions. Along with the already known risks in the field of health and safety at work, new, not yet well-known, new materials, new procedures and new forms of work appear. Integrated hazard identification and risk assessment already in the process of designing a new product or process is much more efficient and cheaper than the subsequent consideration of health and safety at work. New, difficult to identify and potentially dangerous workstations, processes, new forms of work in a complete

lifecycle of green technologies and products need to be identified, as they can lead to new illnesses and health impacts. This requires a high degree of cooperation between different disciplines and actors at the level of policy, development and research, and of workers themselves, including social partners. Quality, continuous identification of hazard and risk assessment of each work site results in corrective and preventive actions in order to create safer, more comfortable, healthier and more successful work environment. This paper presents some of the new green technologies and their potential impact on health and safety at work.

Key words: green technologies, health and safety at work, hazardous substances, risk assessment

1. UVOD

Pod nazivom „zelene tehnologije“ podrazumijevaju se one tehnologije koje potiču smanjenje korištenja energije i potrošnog materijala, uključujući, između ostalog, opremu, tehnološke i tehničke postupke, električnu energiju, gorivo i papir. Osim što štite prirodni okoliš, štede i novac u potrošnji energije, nabavi opreme, podršci i nadzoru. Diljem svijeta prihvaća se pravilo: „Biti zelen nije korisno samo za planet i prirodni okoliš. Biti zelen korisno je i za poslovanje“. Mnoge vodeće kompanije primjenjuju zelene tehnologije promovirajući IT inicijative, kroz optimalizaciju korištenja postojeće i nove opreme, mjerenja potroška energije, smanjenjem putovanja uvođenjem videokonferencija te recikliranjem tehnološke opreme. Svjetske vlade djeluju na kompanije kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš, a to je trend koji će se i nastaviti. U budućnosti bi osobna i korporacijska odgovornost za okoliš trebala postati obrazac i pravilo ponašanja, a ne izuzeće kao rezultat vanjskog pritiska. Međutim, postavlja se pitanje: „Što je s utjecajem na život i zdravlje onih koji sudjeluju u razvoju, primjeni i nadzoru tih novih zelenih tehnologija? Naime, ono što je dobro za zaštitu okoliša nije nužno dobro i za sigurnost i zdravlje radnika. „Stara“ znanja iz područja zaštite na radu ne mogu se automatski transformirati u potrebu za novim znanjima.

2. PRIMJENA ZELENIH TEHNOLOGIJA

Zelene tehnologije sve su prisutnije a odnose se na široki raspon poslova u različitim sektorima uz različite radne uvjete (European Agency for Safety and Health at Work, 2016, 2013).

Novi rizici u procesima građevinarstva utječu na radnike koji su izloženi novim supstancama korištenim u konstruktivnim materijalima kao što su kemikalije za skladištenje energije, nove površinske prevlake, nanomaterijali te vlaknasti kompoziti.

Skladištenje i rukovanje s biomasom izlaže radnike fizičkim rizicima, kemijskim i biološkim rizicima te rizicima od požara i eksplozije. Visoke temperature a ponekad visoki pritisci koriste se u pirolizi (350 – 550°C) i plinifikaciji (preko 700°C). Treća generacija bio goriva može dovesti do novih bioloških rizika. Također postoji rizik povezan s prenošenjem proizvodnje bioplina treće generacije iz demonstracijskih pogona u komercijalu.

Baterije koje se koriste za skladištenje energije u zgradama su opasne za ljude koji ne prepoznaju rizik od preopterećenja. Vodik korišten kao nosioc energije zahtjevan je za rukovanje uz opasnost od požara i eksplozije (Lipnjak, 2014). Kontinuirano se razvijaju novi tipovi baterija, dovodeći nove potencijalne rizike od kemikalija, karcinogenih materijala i nanomaterijala.

Sustavi decentralizirane proizvodnje kao što je 3D printanje ili neke druge tehnike brze proizvodnje dovode do izlaganja novih grupa radnika, nedovoljno obučenih, novim rizicima (opasnim prašinama, kemikalijama i laserskom svjetlu). Značajni rizici pojavljuju se pri procesima dobivanja rijetkih zemalja, pri radu s opasnim tvarima, u procesima koji koriste robotiku i nanotehnologiju, kao i pri gospodarenju otpadom.

2.1. Rijetke zemlje

Glavni i neizostavni sastojak zelenih tehnoloških rješenja su metali rijetkih zemalja potrebnih za proizvodnju brojnih modernih tehnoloških naprava uključujući i supravodiče te komponente za hibridne automobile (prvenstveno akumulatore i magnete). U tablici 1 navedene su rijetke zemlje i njihova primjena u novim tehnologijama.

Uz rijetke zemlje, za solarne panele potrebni su i galij, indij i telurij, od kojih se pravi tanki premaz za panele. Litij je potreban za proizvodnju baterija i ekoloških hibridnih automobila.

Danas Kina proizvodi preko 95% metala rijetkih zemalja, uglavnom u Unutarnjoj Mongoliji. Bolivija drži više od 50% svjetskih rezervi litija.

Postojeće zalihe rijetkih zemalja dobivaju se većinom rudarstvom ili recikliranjem elektroničke opreme (Haxel, Hedrick, Orris, 2012). Postavlja se pitanje, koliko je „zeleno“ dobivanje rijetkih zemalja i ostalih rijetkih kemijskih elemenata rudarenjem, postupkom koji nije nimalo u skladu sa „zelenim“ trendovima?

Tablica 1: Rijetke zemlje i njihova primjena

NAZIV	PRIMJENA
europij	Lagane legure za svemirsku industriju, aditiv u živinim svjetiljkama
gadolinij	laseri, visokotemperaturni supravodič, mikrovalni filter
terbij	Stakla visokog indeksa refrakcije, kresiva, skladištenje vodika, baterijske elektrode, leće kamera
disprozij	Kemijsko oksidirajuće sredstvo, prah za poliranje, žute boje u keramici i staklima, kresiva za upaljače
holmij	Rijetki zemni magneti, laseri, jezgreni materijal za ugljični luk, bojilo u staklima i staklenim emajlovima
erbij	Neodimijski magneti, laseri, ljubičasta boja keramike i stakla, keramički kondenzatori
tulij	Nuklearne baterije
iterbij	Rijetki zemni magneti, laseri
lutecij	Laseri, živine svjetiljke
europij	Rijetki zemni magneti, laseri, rendgenske cijevi, računalna memorija
gadolinij	Zeleni fosfor, laseri, fluorescentne svjetiljke

2.2. Opasne radne tvari

Opasne tvari mogu biti u plinovitom, tekućem ili krutom agregatnom stanju kemijske ili biološke prirode. Utjecaj opasnih tvari na zdravlje može biti u rasponu od blagog, kao što je iritacija očiju, do ozbiljnih kao što je karcinom. Štetni učinci mogu se javiti kao rezultat jedne epizode visoke izloženosti ili s neprekidnim, niže razine, dugotrajnim izlaganjima tvari koje mogu uzrokovati najozbiljnije zdravstvene probleme. Radnici mogu biti izloženi opasnim razinama dugi niz godina bez evidentnog znaka bolesti, ali kad se simptomi pojave, nepovratna šteta već je nastala.

Kontinuiranim razvojem novih postupaka i novih tehnologija svakodnevno se dovode na tržište novije i novije kemijske tvari, za koje često ne postoje saznanja o utjecaju na zdravlje radnika, posebno kad se radi o dugoročnom radu s njima (Lipnjak, 2017).

Opasne rizične tvari mogu se pojaviti kod starijih i novijih zanimanja u mnogim sektorima. U tablici 2. prikazani su sektori i pridružene opasne tvari (European Agency for Safety and Health at Work, 2016)

Tablica 2: Opasne rizične tvari u različitim sektorima

SEKTORI	**RIZI**ČNE TVARI
Rudarstvo, rad u kamenolomima, Bušenje nafte i plina	Minerali, maziva
Prerađivačka industrija, proizvodnja hrane	Kemikalije za obradu, izocijanati, otapala, boje, maziva
Poljoprivreda	Pesticidi, organski prah, bioareosoli
Uslužne djelatnosti	Sredstva za čišćenje, azbest, bioaerosoli, odstranjivači boje i ljepila
Zdravstvo	Biološki otpad, lijekovi, sredstva za dezinfekciju
Izgradnja i rušenje	Mineralne prašine, boje, ljepila, azbest

Od velike je važnosti kontrola izloženosti radnika na odgovarajući način. To se postiže održavanjem adekvatne kontrole ekspozicije što svakako zahtijeva odgovarajući stupanj kompetentnosti i stručnosti. Ovisno o složenosti situacije, potrebne su vještine i znanja profesionalnih stručnjaka zaštite zdravlja. Uz pravilnu kontrolu izloženosti, posao se može obavljati i uz vrlo otrovne tvari, bez opasnosti za zdravlje radnika (NN 155/08.,71/14., NN 91/15.)

U Republici Hrvatskoj donesen je niz zakona i pravilnika koji se odnose na rad s rizičnim opasnim tvarima, kontrolu i nadzor nad implementiranim procesima. Svi ti propisi usklađeni su s propisima Europske Unije te se redovito revidiraju u skladu s novim saznanjima. Radnici moraju biti osposobljeni za rad te moraju obaviti zakonom propisane odgovarajuće liječničke preglede (NN 99/13., NN 99/13.,157/13.,122/14.).

2.3. Robotika

Istraživanje Oksfordskog sveučilišta pokazuje da će do 2033. g. 47 % sadašnjih poslova biti zamijenjeno automatima, računalima i robotima. Nastat će potreba za novim zanimanjima i vrstama poslova, prije svega kreativnim, ali i onima vezanim za nove tehnologije.

Roboti osiguravaju povećanu, jeftiniju i pouzdaniju proizvodnju ali i smanjuju broj radnika na poslovima štetnim za njihovo zdravlje. Osim tih pozitivnih doprinosa robota postoji i strah u budućnosti zbog gubitka posla ali i zbog sve veće dehumanizacije života. Znanstvenik S. Hawking je poručio: „Naša budućnost je trka između rastuće moći tehnologije i mudrosti s kojom je koristimo“ (Nikolić, 2017).

Inteligentna odjeća neminovno postaje svakodnevica, ne samo u područjima kao što je vojska, policija i slične službe, već i kao dobrodošla pomoć bolesnicima, a i ostalim korisnicima može olakšati svakodnevni život. Inteligentna odjeća može „pročitati" potrebe čovjeka, bez obzira o kakvim se potrebama radi, temeljem podataka unutar odjevnog predmeta (Nikolić, 2017).

Može se koristiti i kao dizajnerska odjeća. Koristi se i za nadzor životnih funkcija (bolesnici, dojenčad, vojska), za nadzor stanja organizma izvrgnutog velikim naporima (sportaši), za komunikaciju (vojska, specijalne službe), za zaštitu od izrazito niskih temperatura (vojska, sportaši, istraživači, šumari).

Međutim, postavlja se pitanje, koliko je prihvatljivo za ljudski organizam dugotrajno nošenje takove odjeće? O tome, gotovo da nema rezultata istraživanja.

2.4. Gospodarenje otpadom

Brzi razvoj inovacija, pojavljivanje novih materijala i njihovi načini gospodarenja otpadom često su prisutni prije nego se razmotri pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. Velik broj radnika je involviran u rukovanje otpadom i prema tome potencijalno ugrožen. Zahtjevi za „nula otpada" suočeni su sa zahtjevnim krajem procesa gospodarenja otpadom. Otpad u koncentriranoj formi opasan je i zahtjeva specijalno rukovanje. Značajno reduciranje otpada koji se šalje na odlagališta, rezultira često ozljedama i profesionalnim bolestima onih koji rukuju tim procesima Nanomaterijali se sve više pojavljuju u otpadu budući da njihova upotreba u proizvodnji postaje sve šira (European Agency for Safety and Health at Work, 2016).

Otpad proizveden od biomase često je toksičan. Primjerice, pepeo drveta sadrži teške metale i jako je alkalan. Također, velika količina biomase dovodi do izlaganja prašini, alergenima i drugim otrovima. Novi proizvođači, manje upoznati s rizicima pri rukovanju gorivom kao i kompanije koje započinju s korištenjem vlastitih otpada kao izvorom energije (npr. tekstilna industrija ili proizvodnja hrane) mogu biti u opasnosti.

Pri recikliranju postoji niz opasnih materijala, uključujući i prašinu, otrovne metale i biološki otpad koji su prisutni u različitim i sve većem broju aktivnosti koje se odvijaju u postupcima recikliranja.

Tretiranje otpada nakon životnog vijeka novijih tipova baterija dovodi do problema kod recikliranja zbog određivanja preciznog sadržaja svakog tipa baterije a što se obično smatra tajnom proizvođača.

Posebni problem predstavlja radioaktivni otpad (Prlić, 2016). Posebno se regulira postupanje s prirodnim materijalima koji sadrže povišenu koncentraciju radionuklida (NORM - Naturally Occuring Radioactive Material). Takovi materijali moraju biti pod radiološkim nadzorom gdje god da nastaju ili gdje ga se odlaže ili reciklira. NORM može biti sastavni dio građevinskih materijala i tada se mora poštivati vrijednost referentne razine. Norme jasno podupiru postupak ponovne uporabe otpadnog materijala koji u sebi sadrži NORM.

Mulj iz otpadnih voda nastao u pročistaču može također biti radioaktivan, posebno u urbanim sredinama u kojima se u bolničkim ustanovama koriste radionuklidi za dijagnostičke i terapijske namjene. Niskoradioaktivni medicinski otpad normalnim kanalizacijskim putem može dospjeti do pročistača i u mulj, što predstavlja nove rizike za radnike.

2.5. Nanotehnologija

Nanotehnologija i nanomaterijali postali su neizbježna tema među istraživačima posljednjih nekoliko desetljeća. Razlog velike zainteresiranosti prema nanotehnologiji je u novim mogućnostima koje ovo područje donosi. Svojstva nanomaterijala koja su ovisna o njihovim dimenzijama, omogućavaju njihovu primjenu u mnogim komercijalnim i tehnološkim područjima (Mijović, 2016)

Prednosti nanotehnologije vidljive su kroz primjene u brojnim područjima, uključujući informacijske i komunikacijske tehnologije, pohranu energije, zaštitu okoliša, kemijsku industriju, prehrambenu industriju, medicinu, farmaceutsku industriju i kozmetiku.

S druge strane, ista ta jedinstvena svojstva na kojima se temelji njihova primjena su istaknuta kroz potencijalno toksikološke učinke na ljudsko zdravlje i okoliš.

Nanomaterijali utječu na okoliš, kao i na ljudsko tijelo putem profesionalne izloženosti ili korištenjem proizvoda. Trenutno najveća zabrinutost toksikologa u vezi potencijalno štetnih utjecaja nanomaterijala je nepotpuno znanje o njima.

Postoji nekoliko puteva za dospijevanje nanomaterijala u ljudsko tijelo i to: udisanjem, preko kože ili oralnim putem. Najčešći način ulaska nanočestica u organizam je udisanjem. Čestice se prenose u pluća, što kasnije može rezultirati i bolestima centralnog živčanog sustava, jetre, srca i krvnih žila. Zbog biološki kompleksne strukture kože, prijenos nanomaterijala preko kože u ljudsko tijelo nije u cijelosti razjašnjen. Ovisno o koncentraciji nanomaterijala, brzina penetracije ili apsorpcije varira. Oralnim putem nanomaterijali se prenose do respiratornog sustava, pluća i gastrointestinalnog trakta.

Od izuzetne je važnosti dobro poznavanje nanotehnologije s etičkog, pravnog i sociološkog aspekta, kao i primjerena zaštita ljudskog zdravlja i okoliša.

3. PSIHOSOCIJALNI RIZICI

Mnoge su se promjene i u svijetu rada dogodile kao posljedica globalizacije, brzog tehnološkog razvoje te sve veće migracije radnika. Mnoge od njih su temeljene na razvoju i primjeni zelenih tehnologija. Pred radnicima su novi izazovi koji nameću nove obveze te često dovode do psihosocijalnih opterećenja. Psihosocijalni rizici i stres na mjestima rada su jedan od najvećih uzroka bolovanja u zemljama Europske unije. Rezultati istraživanja pokazuju da više od polovice europskih radnika izjavljuje da je stres prisutan na njihovim radnim mjestima (Zavalić, 2014; Lipnjak, 2015).

Stres se definira kao nespecifični odgovor organizma na zahtjeve koji nadilaze njegove

mogućnosti. Što je stresna situacija dugotrajnija, to je veća vjerojatnost da će se kao posljedica pojaviti zdravstveni problemi.

U dosadašnjim svjetskim istraživanjima radnih stresora identificirano je šest glavnih područja njihovog izvora. To su: zahtjevi radnog mjesta, radna uloga i odgovornosti, nedostatak kontrole koju ljudi imaju nad svojim poslom, nedostatak podrške iz okoline, loši međuljudski odnosi te promjene u poslu. Pojavljuje se napetost, anksioznost, razdražljivost, dosada te stalno odlaganje poslova koje treba obaviti. Česti su i osjećaji apatije, tuge, depresije i konstantnog umora. 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, prebrza vožnja, otežana suradnja, svađe, ubrzan govor, ljutnja na sitnice, povlačenje u sebe.

U radu Europske agencije za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu OSHA navodi se primjer novih visokorizičnih radnih sredina pri izgradnji, radu i održavanju novih farmi vjetroelektrana, i to ne samo zbog postavljanja sve većeg broja velikih snažnih turbina u sve dubljim vodama. Naime, mnogi radnici su migranti nenaviknuti na dugotrajno odsustvo od kuće koje često dovodi do psihičkih problema i stresa na poslu (European Agency for Safety and Health at Work, 2016)

4. PROCJENA RIZIKA I NADZOR

Procjena rizika je postupak kojim se utvrđuje razina opasnosti, štetnosti i napora u smislu nastanka ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u svezi s radom te poremećaja u procesu rada koji bi mogao izazvati štetne posljedice za sigurnost i zdravlje radnika.

Zelene tehnologije dovode na tržište rada nove postupke i materijale te se pri njihovom razvoju i korištenju mora se voditi računa o, do sada, nepoznatim opasnostima, procjeni novih rizika te kontinuiranom nadzoru nad utjecajem na život i zdravlje radnika. Dugoročni utjecaji na zdravlje ne mogu se često predvidjeti, budući da je potrebno duže razdoblje za utvrđivanje štetnog utjecaja na ljudske organe (Trupčević, 2015; NN 18/13.).

Pri procjenjivanju rizika moraju se uvažiti provedbeni propisi iz zaštite na radu (propisi za fizikalna, kemijska i biološka štetna djelovanja) te smjernice iz zaštite na radu (smjernice o procjeni kemijskih, fizikalnih i bioloških štetnih djelovanja i industrijskih procesa opasnih ili štetnih za sigurnost i zdravlje trudnica, osoba koje su rodile ili doje).

U skladu s propisima Europske Unije te sa Zakonom o zaštiti na radu RH te Pravilnikom o izradi procjene rizika, identifikaciju opasnosti i procjenu rizika obvezno je izraditi za sve poslove i mjesta rada (NN 71/14.,118/14.,154/14., NN 71/14.). Obveza procjene rizika pri uvođenju novih zelenih tehnologija navodi se i u materijalima Europske agencije za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu OSHA (European Agency for Safety and Health at Work, 2016).

Kako bi se rizik umanjio ili otklonio doneseni su propisi o poslovima s posebnim uvjetima rada koji uvjetuju liječničke preglede radnicima koji rade s opasnim radnim tvarima ili na drugim opasnim poslovima, odnosno koji su vezani za poslove kod kojih postoji izloženost alergogenim, kancerogenim i mutagenim kemijskim tvarima koje se resorbiraju kroz kožu i/ili udisanjem i kod kojih se zdravstvena sposobnost utvrđuje bez obzira na razinu izloženosti. Radnici su obvezni obaviti prethodni pregled te nakon određenog roka periodični pregled. U određenim slučajevima uključuje se i utvrđivanje psihičkih sposobnosti kod rada sa spojevima koji djeluju neurotoksično (NN 5/84.,59/96.,71/14.)

5. ZAKLJUČAK

Mnoga istraživanja pokazuju velike uštede u troškovima promjenom zelenih tehnologija. Međutim, njihovim brzim razvojem dolazi do nedostatka znanja o njihovom utjecaju na život i zdravlje radnika. Potencijalno su nepoznati dugotrajniji efekti na zdravlje. Opasne kemijske i biološke tvari, postupci dobivanja rijetkih zemalja, procesi za dobivanje novih zelenih proizvoda, robotika, nanotehnologija, dovode do novih opasnosti i rizika. Javljaju se nove profesionalne bolesti uzrokovane izlaganju novim materijalima. Bez registracije izlaganjima, bolest je teško naknadno registrirati jer radnik ne ostaje na istom radnom mjestu tijekom radne karijere. Zbog toga je uz brzi razvoj zelenih poslova, paralelno potrebno procjenjivati nove opasnosti i rizike, koji mogu nastati po sigurnost i zdravlje radnika. Ekonomski i politički pritisci često dovode do nedovoljne brige za sigurnost i zaštitu radnika. Međutim, ako su zeleni poslovi stvarno održivi, potrebno je da budu prednost za radnike kao i za okoliš. I u zelenim ekonomijama dobri radni uvjeti na mjestima rada dovode do veće produktivnosti i konkurentnosti. Prema tome, u tim brzo rastućim tehnologijama, treba osigurati da ono što je dobro za okoliš, bude dobro i za radnike.

REFERENCE

Haxel G, Hedrick J, Orris J. Rare earth elements critical resources for high technology. Reston (VA): United States Geological Survey. USGS Fact Sheet: 087-02.,2012

http://osha.europa.eu/ Green Jobs and OSH: Foresight on new and emerging risks associated with new technologies by 2020/2016

https://osha.europa.eu/hr/tools-and-publications/publications/e-facts/e-fact-75-dangerous-substances-and-successful-workplace-communication, 2013

Lipnjak, G., Odgovornost društva i poslodavca pri upravljanju psihosocijalnim rizicima, *Zbornik radova sa 7. Nacionalne konferencije o društveno odgovornom poslovanju*, prosinac 2015, Zagreb

Lipnjak, G.,Upravljanje opasnim radnim tvarima, *12. Međunarodna konferencija „Upravljanje znanjem i sigurnost", Neum, 2017, zbornik radova*

N Lipnjak, G., Pap Z.: Rizici za zaštitu zdravlja i sigurnosti pri primjeni novih tehnologija, 6. Međunarodni stručno-znanstveni skup „Zaštita na radu i zaštita zdravlja", Zadar,

2014, Zbornik radova, 56-70.

Mijović, B., Nanomaterijali – izazovi i potencijalni rizici, *stručni skup „Opasne radne tvari“* HUZRM, 2016

Nikolić, G., Dolazi vrijeme inteligentne odjeće, časopis Polytechnic-1, 2015

Nikolić, G., Roboti i sigurnost na radu, *stručni skup „Opasne radne tvari“* HUZRM, 2017

Pravilnik o graničnim vrijednostima izloženosti opasnim tvarima pri radu i o biološkim graničnim vrijednostima, N.N. br. 13/09., 75/13., 51/16

Pravilnik o izradi procjene rizika N.N. br. 71/14

Pravilnik o poslovima s posebnim uvjetima rada, N.N. br. 5/84.,59/96.,71/14.

Pravilnik o uvjetima i načinu stjecanja te provjere znanja o zaštiti od opasnih kemikalija, N.N. br. 99/13.

Pravilnik o uvjetima za obavljanje djelatnosti proizvodnje, stavljanja na tržište i korištenja opasnih kemikalija, N.N., br. 99/13. 157/13.,122/14.

Pravilnik o zaštiti radnika od rizika zbog izloženosti biološkim agensima pri radu, N.N. br. 155/08., 71/14.

Pravilnik o zaštiti radnika od rizika zbog izloženosti karcinogenima i/ili mutagenima, N.N. br. 91/15.

Pravilnik o zaštiti radnika od rizika zbog izloženosti opasnim kemikalijama na radu, N.N. br. 91/15.

Prlić, I., O radioaktivnom otpadu u Republici Hrvatskoj, *stručni skup „Gospodarenje otpadom“*, HUZRM, 2016

Trupčević, Z., Novi zakon o kemikalijama, časopis Sigurnost, 55 (3) 277-283, 2013.

Zakon o kemikalijama, N.N. br. 18/13.

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*a, 17-20. rujan 2014., Zadar, str. 33-40

POGLEDI HRVATSKIH BANAKA NA CILJEVE ODRŽIVOG RAZVOJA

VIEWS OF CROATIAN BANKS ON SDG'S

Daria Mateljak

Hauska i partner, Ilica 246a, 10000 Zagreb, daria.mateljak@hauska.com

SAŽETAK

Banke su iznimno snažno regulirani i strogo procesno organizirani veliki poslovni sustavi. Brzi tehnološko-informacijski razvoj sve više mijenja njihov način poslovanja. Digitalizacija kao proces koji se iznimno brzo odvija zahvatio je sve segmente društva i bespovratno mijenja navike stanovništva te poslovanje poduzeća. To utječe na razne promjene u financijskoj industriji te potiče promišljanje o tome kakva će biti budućnost bankarstva. Razvoj proizvoda, inovacije, nove metode rada i kanali znatno dinamiziraju poslovne modele u bankarstvu. Cilj rada je ispitati u kojoj mjeri su banke upoznate s globalnim ciljevima održivosti, kako ih razumiju i tumače, u čemu vide svoju ulogu, koliko su njihove međunarodne matice već počele ugrađivati globalne ciljeve održivosti u svoje poslovanje, a kakva je situacija u bankama u Hrvatskoj, u kojim ciljevima vide svoj doprinos i na koje načine. Istraživanje o njihovim razmišljanjima i stavovima provedeno je jedinstvenim upitnikom među članicama Hrvatske udruge banaka. Svrha rada je ukazati na važnost uloge financijske industrije u promicanju i razvoju društvene odgovornosti i održivog razvoja.

Ključne riječi: globalni ciljevi održivog razvoja, društveno odgovorno poslovanje, banke, odgovorno upravljanje

ABSTRACT

Banks are extremely strongly regulated organizations and have strict business operations processes. Fast developing technological and informational development increasingly changes their business models. Digitalization as the fast developing process infiltrated many societal segments and has irrevocably changed business operations of companies. This trend influences various changes in financial industry and incites new thoughts on how the future of banking will look like. Product development, innovation, new working methods and channels significantly dynamize business models in banking sector. The goals of the paper are to research to which extent the banks are acquainted with the global sustainability goals, how they understand and interpret them, how they relate them to their role, to which extent their international mother banks have started to implement the goals into their business practices, what is the situation in Croatia, in

which goals do the banks recognize their contribution and in what ways. The research on their thinking and attitudes was conducted by a unified survey among the members of the Croatian Banking Association. The purpose of the paper is to underline the importance of the financial industry in promoting and development of social responsibility and sustainable development.

Key words: UN SDGs, CSR, banks, responsible corporate governance

1. UVOD

Svrha istraživanja prikazanog u ovom radu bila je utvrditi razinu prihvaćanja koncepta ciljeva održivog razvoja u hrvatskim bankama te ispitati na koje načine banke za sada uključuju ciljeve u svoje poslovne prakse te na koje načine smatraju da bi se to moglo raditi ubuduće. Banke su važni sustavi za razvoj hrvatskog gospodarstva i od njih se sigurno očekuje da budu predvodnice u pitanjima održivog razvoja i odgovornog poslovanja.

Ovo je prvo istraživanje na temu banaka i provedbe ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj, s obzirom da su ciljevi usvojeni relativno nedavno, a da su banke kompleksni sustavi kojima treba vremena za prilagodbu poslovnih strategija i promjene u poslovnim praksama i korporativnoj kulturi. Istraživanje je komplementarno vrlo dubinski iscrpnom radu o društveno odgovornom poslovanju banaka u Hrvatskoj (Kundid, 2012.). Neka složenija međusektorska istraživanja provedena su na globalnoj razini, poput sveobuhvatnog istraživanja o uključenosti ciljeva održivog razvoja (PWC, 2015.).

Rad daje kratki prikaz ciljeva održivog razvoja i njihovu poveznicu s korporativnim sektorom, opisuje ciljeve u kontekstu financijskih institucija, izlaže metodologiju istraživanja te donosi rezultate i raspravu prema rezultatima istraživanja u tri tematske cjeline. Cjeline izlaganja i rasprave obuhvaćaju razinu informiranosti, komunikaciju o ciljevima te uključenje ciljeva u poslovne dokumente i politike, propitivanje utjecaja globalnih ciljeva na banke te potencijalnih područja (ciljeva) kojima banke mogu najviše doprinijeti.

2. CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

Ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda doneseni su 25. rujna 2015. godine u sklopu novog Programa održivog razvoja (Agenda 2030.). Glavna svrha donošenja novih 17 ciljeva, popularno nazvanih „globalni ciljevi“ je bila utvrditi platformu i okvir u kojemu će se voditi globalne politike i financiranje do 2030. u područjima djelatnosti od presudne važnosti za razvoj čovječanstva i planeta (United Nations, 2015.).

Ciljevi održivog razvoja u gotovo svim svojim aspektima odnose se na ekonomske prilike, prosperitet i financiranje, polazeći od prvog cilja iskorijenjivanja siromaštva. Čak i oni ciljevi koji u fokusu imaju zaštitu okoliša i ljudska prava usko su povezani s razvojem modela održivog gospodarenja, a time su povezani s financiranjem i novim modelima poslovnog razmišljanja.

Članak 39. Deklaracije navodi da je za provedbu ciljeva potrebno partnerstvo vlada, privatnog sektora, civilnog društva, sustava Ujedinjenih naroda i svih drugih dionika. (United Nations, 2015:10). To prije svega znači da je postavljanje okvira za provedbu ciljeva te osiguranje mehanizama za njihovu ugradnju u relevantne nacionalne strategije zadaća država, ali da se i od komercijalnog sektora očekuje aktivno sudjelovanje. Mnoga poduzeća u svijetu, a posebno velike transnacionalne ili multinacionalne kompanije u posljednjih su godinu i pol dana ozbiljno prionule ugradnji ciljeva održivog razvoja u svoje dugoročne poslovne strategije i prakse.

O ciljevima održivog razvoja se u Hrvatskoj u razdoblju od njihovoga donošenja komuniciralo i informiralo dionike u nekoliko inicijativa, najviše pod okriljem Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. HR PSOR je, osim više javnih foruma posvećenih ciljevima tiskao i hrvatsku verziju brošure namijenjene menadžerima (WBCSD, HR PSOR, 2017.). Međutim, stječe se dojam da ciljevi još uvijek nisu postali neizostavni dio rasprava o gospodarskom razvoju, korporativnom upravljanju, odgovornom poslovanju te promicanju održivog razvoja. Rijetko se ili gotovo nikada ne može čuti ekonomske stručnjake da se u svojim javnim nastupima pozivaju na ciljeve.

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj već je razvio niz smjernica i alata koji poduzećima mogu pomoći u primjeni ciljeva održivog razvoja (WBCSD, SDG Compass). Koristi za poduzeća koja se odluče ugraditi ciljeve održivog razvoja u svoje poslovne strategije, način razmišljanja i donošenje odluka, imat će višestruke koristi: razvoj kapaciteta za prepoznavanje budućih poslovnih prilika, povećanje vrijednosti korporativne održivosti, jačanje odnosa s dionicima i držanje koraka s razvojem politika, pozitivni utjecaj na stabilnost društva i tržišta, korištenje zajedničkog razumijevanja i svrhe (GRI, UNDP, WBCSD).

Postojeća globalna istraživanja ukazuju da je poslovni svijet vrlo dobro upoznat s ciljevima održivog razvoja (92 posto) u usporedbi sa stanovništvom (33 posto). Od ispitanih poduzeća 52 posto ih namjerava identificirati ciljeve održivog razvoja koji su važni za njihovo poslovanje, 34 posto nastoji prepoznati specifične projekte koji mogu doprinijeti razvoju i provedbi ciljeva, dok 29 posto već postavlja vlastite poslovne ciljeve ili ih prilagođuje ciljevima održivog razvoja koji su važni za njihovo poslovanje (PwC, 2015:22).

3. GLOBALNI CILJEVI U KONTEKSTU FINANCIJSKIH INSTITUCIJA

Banke kao središnji nositelji financijske djelatnosti suvremenih gospodarskih sustava igraju presudnu ulogu u održivosti i uspješnosti ekonomije nekog društva, ali i u prekograničnim ekonomskim odnosima. Bankarstvo je u Europi pa tako i u Hrvatskoj, visokoregulirana djelatnost sa strogim propisima, središnjim nadzorom i pravilima korporativnog upravljanja. Pregledom mrežnih stranica deset najvećih banaka u Hrvatskoj već se može utvrditi da one u svojim raznim javno objavljenim sadržajima i u okviru svojih javno objavljenih dokumenata i izvještaja jasno komuniciraju pravila i načela korporativnog upravljanja, etičkog postupanja, a neke imaju i posebno objavljene sadržaje politika odgovornog poslovanja, održivog razvoja, izvješća ili dijelove izvješća o održivosti (odgovornom poslovanju) i slično. Bankarska industrija počiva na povjerenju klijenata – organizacija i građana. Stoga su u bankarstvu iznimno važne komponente transparentnosti poslovanja, informiranja i educiranja javnosti (objavljivanja sadržaja koji su važni dionicima), izgradnje i održavanja reputacije, dosljednosti svojem korporativnom identitetu (viziji, misiji, korporativnim vrijednostima) te naposljetku i predanosti odgovornom poslovanju i izvan uobičajeno očekivanih filantropskih aktivnosti.

S obzirom na njihov znatan utjecaj na financijsku i ekonomsku održivost državnog sustava, poduzeća, organizacija i građana, od banaka se očekuje da u mnogočemu budu predvodnice u primjeni međunarodno prihvaćenih načela održivog razvoja, odgovornog poslovanja te razvoju održivih proizvoda. Banke kao središnje financijske institucije trebale bi biti među vodećima u ugradnji i provedbi ciljeva održivosti, posebno jer za to imaju već stabilne mehanizme korporativnog upravljanja. Donekle je iznenađujuće da Europska federacija banaka (European Banking Federation, 2017.) na svojim mrežnim stranicama ne spominje ciljeve održivosti. Premda se bankarska djelatnost može prepoznati u svih 17 ciljeva održivog razvoja na dva načina. Prvi je na koje će sve načine provedba i razvoj aktivnosti ciljeva održivog razvoja utjecati na sam razvoj bankarske industrije - pristupe poslovanju, formuliranje poslovnih i strateških planova banaka, korporativno upravljanje, poslovne politike, pristup tržištu, razvoj proizvoda i usluga, odnose s korisnicima i drugim dionicima te njihovu komunikaciju. Drugi je na koje sve načine banke mogu prepoznati svoju ulogu i mogućnosti doprinosa stvaranju okvira za provedbu te samoj provedbi ciljeva održivog razvoja i kojim ciljevima mogu najviše (ili najbrže) doprinijeti. Složenost pitanja uključivanja banaka u provedbu ciljeva održivog razvoja nalazi se u samoj njihovoj „posredničkoj“ ulozi, tj. u ulozi financijske institucije koja donosi odluku o financiranju raznih programa, projekata ili potreba građana i gospodarstva koje posredno, svojim učincima, može imati utjecaja na ostvarenje ciljeva. Tako, na primjer, već na izmaku prošlog tisućljeća, u svom radu o utjecaju banaka na okoliš Jeucken i Bouma (1999:33) navode da se uloga banaka dinamično mijenja u suvremenom okruženju, posebno u uključivanju svijesti o zaštiti okoliša u svojim procesima donošenja odluka, promijenjenim pravilima poslovanja (transparentnost, korporativno upravljanje i odgovorno ponašanje), kao i proizvodima i uslugama koje su spremne nuditi.

Banke će u promišljanju svojih mogućih uloga u provedbi i promicanju načela održivosti sigurno trebati obratiti pažnju i na kritike koje se mogu pronaći u raznim studijama i istraživanjima. Zanimljiva je studija izrađena za Europsku mrežu održivog razvoja u kojoj se daje uvid u odnose, veze i razlike između financijskog sektora i održivog razvoja. Istraživanje usporedbe načela održivog razvoja i poslovnog ponašanja banaka ustanovilo je nekoliko područja s mogućnostima znatnog poboljšanja, jer se banke još uvijek vode jednodimenzionalnim razmišljanjem, kratkoročnom perspektivom rezultata, malo drže do utjecaja na okoliš i društvene posljedice svog poslovanja, zatvorene su i kompleksne, s niskim kapacitetom inkluzivnosti i zatvorene za suradnju, usmjerene su na učinkovitost (*efficiency*), nedostaje im transparentnosti i odgovornosti (*accountability*) prema onima na koje utječu njihove poslovne odluke (Pisano i drugi, 2012:27).

Izreka „Ne može se uspješno poslovati u neuspješnim društvima“ pripisuje se mnogima pa ju je na Twitteru objavio i bivši glavni tajnik Ujedinjenih naroda Kofi Annan (2015.) Za uspješnost nekog društva prije svega su odgovorna tijela vlasti koja određuju razvojni okvir u kojemu se posluje. Uz njih odgovornost je i na velikim sustavima, poduzećima koja svojim djelovanjem i poslovnim odlukama izravno i neizravno utječu na prosperitet. Banke, pritom, imaju značajnu dvojaku ulogu – kao subjekti i partneri, komercijalne organizacije koje utječu svojim poslovanjem i kao izvori financiranja potreba za

provedbu ciljeva. Proračun Ujedinjenih naroda je da se godišnje, na svjetskoj razini, treba izdvojiti 3,9 bilijuna američkih dolara, dok se trenutno izdvaja oko 1,4 bilijuna. Banke u svijetu već su od same objave usvajanja ciljeva počele pokretati partnerstva i inicijative kojima će financirati napore za razvoj održivosti, poput Deutsche Bank koja je s USAID-om već u listopadu 2015. objavila partnerstvo za financiranje socijalnog poduzetništva (Deutsche Bank, 2015.) ili inicijativa 18 nizozemskih financijskih institucija iz prosinca 2016. koja je objedinila napore financijskog sektora, nizozemske Vlade i središnje banke oko agende globalnih ciljeva (Rabobank, 2016.).

4. HIPOTEZE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

S obzirom na potencijalnu važnost banaka kao organizacija od kojih bi se moglo očekivati da budu među organizacijama koje će predvoditi provedbu ciljeva u svojoj poslovnoj praksi, a istovremeno uzimajući u obzir dosadašnja iskustva s primjenom načela odgovornosti u Hrvatskoj koja se odvijala relativno sporo, postavljene su sljedeće hipoteze:

H1: Banke u Hrvatskoj su djelomično upoznate s ciljevima održivosti Ujedinjenih naroda.

H2: Banke u Hrvatskoj još nisu počele ugrađivati globalne ciljeve u svoje poslovanje.

H3: Banke koje su dio međunarodne grupe imale su više iskustva s globalnim ciljevima.

H4: Rezultati istraživanja o ciljevima s najvećim utjecajem na banke i ciljevima kojima banke mogu najviše doprinijeti bit će komplementarni sličnim globalnim istraživanjima.

Ciljevi istraživanja bili su utvrditi razinu informiranosti banaka o ciljevima održivog razvoja, iz kojih izvora su stjecali informacije i znanje o ciljevima, jesu li u svoje politike ugradili ciljeve, jesu li ih na bilo koji način komunicirale. Nadalje, istraživanje je trebalo derivirati procjenu važnosti pojedinih ciljeva za poslovanje banaka, mogućeg utjecaja banaka na provedbu pojedinih ciljeva, doznati mišljenje bankara o tome koji akteri u društvu mogu imati najveći utjecaj na provedbu ciljeva. Naposljetku, nastojala se dati poveznica nefinancijskog izvještavanja s postojećom informiranosti o ciljevima i njihovom provedbom. Kako u Hrvatskoj još nije provedeno istraživanje na ovu temu, s obzirom da su ciljevi održivosti usvojeni nedavno, hipoteze su postavljene vrlo temeljno kako bi se ovim inicijalnim istraživanjem ustanovilo početno stanje.

Istraživanje je provedeno u lipnju 2017. godine, na uzorku banaka članica Hrvatske udruge banaka, među direktorima korporativnih komunikacija, članovima uprava i menadžerima koji u svojoj nadležnosti imaju korporativne komunikacije, korporativno upravljanje, društveno odgovorno poslovanje i slične poslove. Iz svake banke članice u istraživanju je mogao sudjelovati samo jedan relevantni predstavnik. Od 19 članica Hrvatske udruge banaka, istraživanju su se odazvali predstavnici 14 banaka, što se može smatrati reprezentativnim uzorkom. Odabrana je metoda namjernog uzorka, jer članstvo u Hrvatskoj udruzi banaka obuhvaća najznačajnije banke na hrvatskom tržištu te se rezultati istraživanja mogu smatrati relevantnima. S obzirom da je uzorak ciljan kako bi se dobili rezultati u populaciji za koju postoji pretpostavka da je upoznata ili bi trebala biti upoznata s predmetom istraživanja te koja sada ili u budućnosti ima određenih

profesionalnih interesa za predmet istraživanja, moglo bi se tvrditi da je uzorak donekle pristran. „Reprezentativnim uzorkom se smatra onaj koji pruža rezultate sukladne onima što bismo ih prikupili ispitivanjem cijele populacije“ (Milas, 2005:402). Prema ovoj definiciji, može se reći da je uzorak reprezentativan, jer je cilj istraživanja bio utvrditi razinu razumijevanja, znanja i mišljenja o proučavanoj problematici upravo u populaciji za koju se najviše očekuje da bi trebala biti upoznata s predmetom istraživanja s obzirom na zaduženja koja imaju i poslove koje obavljaju u svojim organizacijama. Kako se može pretpostaviti da s ciljevima održivog razvoja i njihovom primjenom, pitanjima društveno odgovornog poslovanja i održivosti u hrvatskim bankama trebaju prije svega biti upoznati direktori koji se bave korporativnim komunikacijama ili članovi uprava u čijem su zaduženju korporativne komunikacije i korporativno upravljanje, zaključuje se da je ovaj namjerno odabrani uzorak potpuno reprezentativan. Pristranost možemo tumačiti kao veći stupanj osjetljivosti na pitanja istraživanja te ponešto veće znanje o predmetu istraživanja nego što postoji među drugim menadžerima njihove razine u bankama. Kako bi se ispitanicima omogućio uvid u sadržaj istraživanja, uz upitnik im je bila dostavljena i poveznica na službenu mrežnu stranicu ciljeva održivog razvoja.

U svrhu osiguranja preciznosti, objektivnosti i iskrenosti odgovora korištena je anonimna anketa provedena na internetskom servisu za provođenje istraživanja Survey Monkey. Pretpostavka je da su ispitanici navikli na takav tip ispitivanja, on im je tehnički jednostavan i jamči anonimnost. Ispitanici su bili zamoljeni da potvrde sudjelovanje kako bi se moglo utvrditi da je uistinu pokriven željeni uzorak (iz svake banke samo jedan ispitanik na relevantnoj funkciji je mogao sudjelovati). Uz to, demografska pitanja u istraživanju su svedena na minimum i odnose se na veličinu banke prema aktivi kako bi se istraživanjem moglo utvrditi postoje li bitne razlike u rezultatima kod velikih, srednjih i malih banaka, što može biti relevantno za zaključke rada. Nadalje, utvrđivalo se i vlasništvo, tj. ima li banka matičnu banku (pripada li većoj međunarodnoj grupaciji) ili nema, što isto tako može biti relevantno za nalaze istraživanja s obzirom na temu. Ispitanici su odgovarali na 10 tematskih pitanja zatvorenog tipa. Komentari na pitanja i dopunski odgovori nisu bili mogući.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

U istraživanju su sudjelovali predstavnici 14 banaka, od čega je šest ispitanika iz velikih banaka, šest iz malih te dva iz banaka srednje veličine. Od uzorka, 11 banaka pripadaju većim, međunarodnim grupacijama tj. imaju matične banke, dok tri banke ne pripadaju grupaciji ili nemaju matičnu banku. Prvi dio istraživanja ispituje u kojoj su mjeri ispitanici upoznati s ciljevima održivog razvoja, iz kojih izvora su stjecali informacije ili obrazovanje o ciljevima, jesu li njihove banke komunicirale sadržaje o globalnim ciljevima, jesu li ciljevi spomenuti ili ugrađeni u njihove poslovne politike ili dokumente. U drugom dijelu istraživanja od ispitanika je zatraženo da procijene za svaki od 17 ciljeva koliko može utjecati na poslovanje njihove banke (ocjenama na skali od 1 do 5) te u kojim ciljevima održivog razvoja njihova banka može doprinijeti razvoju društva, ekonomije ili očuvanju okoliša u kontekstu poslovanja i održivosti u Hrvatskoj (isto ocjenama na skali od 1 do 5). Nadalje, od ispitanika se tražilo da procjene razinu utjecaja pojedinih seg-

menata države, gospodarstva i društva na provedbu ciljeva održivog razvoja (ocjenama od 1-5). Na kraju su ispitanici ocjenama od 1-5 procjenjivali na koje načine banke mogu doprinijeti provedbi ciljeva. Svojevrsno kontrolno pitanje istraživanja bilo je objavljuje li banka izvještaj o održivosti (izvještaj o odgovornom poslovanju, nefinancijski izvještaj). Svrha tog pitanja bila je provjeriti postoji li veza između razine informiranosti, znanja, razumijevanja i provedbe politika u nekoj banci s time objavljuje li banka izvještaj ili ne. Kako bi istraživanje bilo valjano, ispitanici su trebali odgovoriti na sva pitanja.

5.1. Razina informiranosti o ciljevima i njihova uključenost i komunikacija

Na općoj razini, istraživanje je pokazalo da su veće i srednje banke bolje informirane o ciljevima, imaju određenu razinu uključenosti i komunikacije ciljeva, za razliku od manjih banaka koje su slabo upoznate s ciljevima te ih tako i ne komuniciraju niti su oni uključeni u njihove dokumente i planove. Banke koje pripadaju međunarodnoj grupaciji ili imaju matičnu banku imaju dublji uvid u ciljeve, nešto napredniju komunikaciju ciljeva, a pojedine ih imaju ugrađene i u svoje dokumente i planove. Ovaj nalaz ukazuje na to da, kako je uobičajeno i za druge inicijative odgovornosti i održivog razvoja, poticaji i trendovi većinom u Hrvatsku dolaze ranije u organizacijama koje su međunarodno povezane te koje na transgraničnoj razini imaju unificirane ciljeve, planove razvoja, grade svoje politike i prakse odgovornog poslovanja.

Na pitanje o izvoru informacija bilo je moguće dati više ponuđenih odgovora. Ispitanici informacije o ciljevima održivog razvoja pretežno crpe iz internetskih izvora (57,14 %), izravnim primanjem sadržaja elektroničkom poštom te iz medija (oboje po 28,57 %). Nešto manje informacije su stjecali na stručnim skupovima (21,4 %). Tek pojedinačni ispitanici kao izvor navode interne sastanke i edukacije, društvene mreže ili neke druge izvore. Dva ispitanika nisu bila prethodno upoznata s ciljevima održivog razvoja dok dva ispitanika nisu sigurna iz kojih izvora imaju informaciju o ciljevima. Ovaj rezultat ukazuje na to da banke na internoj razini nisu provodile sustavno informiranje i edukaciju o ciljevima održivog razvoja te su menadžeri informacije o temi pretežno stjecali iz vanjskih izvora.

Na pitanje jesu li se ciljevi održivog razvoja spominjali u njihovoj banci, tri ispitanika su dala negativan odgovor, četiri ispitanika ne znaju je li postojala interna komunikacija o ciljevima, pet ispitanika kao interni izvor navodi sastanke tima ili radne skupine za društveno odgovorno poslovanje, tri ispitanika navode proces izrade nefinancijskog izvještaja, dva sastanke tima za održivi razvoj, tek jedan ispitanik navodi sastanak šireg menadžerskog tima. Na ovo pitanje bilo je moguće dati više odgovora (svi koji su bili primjenjivi). Rezultat ukazuje na još jednu prethodno primjećenu pojavu u hrvatskoj praksi, a to je da se teme održivosti i odgovornosti u korporacijama pretežno raspravljaju u srednjem menadžerskom redu tj. među specijalističkim menadžmentom, koji su ujedno i sudionici stručnih i projektnih timova odgovornog poslovanja i održivosti a ne na razini uprava. Iz toga proizlazi da bi u razumijevanju, prihvaćanju, komunikaciji i provedbi ciljeva najveći izazovi mogli biti oni već karakteristični za inicijative odgovornog poslovanja i održivog razvoja – da se njima bave i promiču ih sektorski menadžeri prema upravi, umjesto da su odmah dio razmišljanja kritične dominantne koalicije korporacije. To za posljedicu može imati sporiju primjenu ciljeva, deklarativno ili projektno prihvaćanje i provedbu, nedostatak ugradnje ciljeva u ključne poslovne politike te korištenje teme isključivo za postizanje komunikacijskih ciljeva.

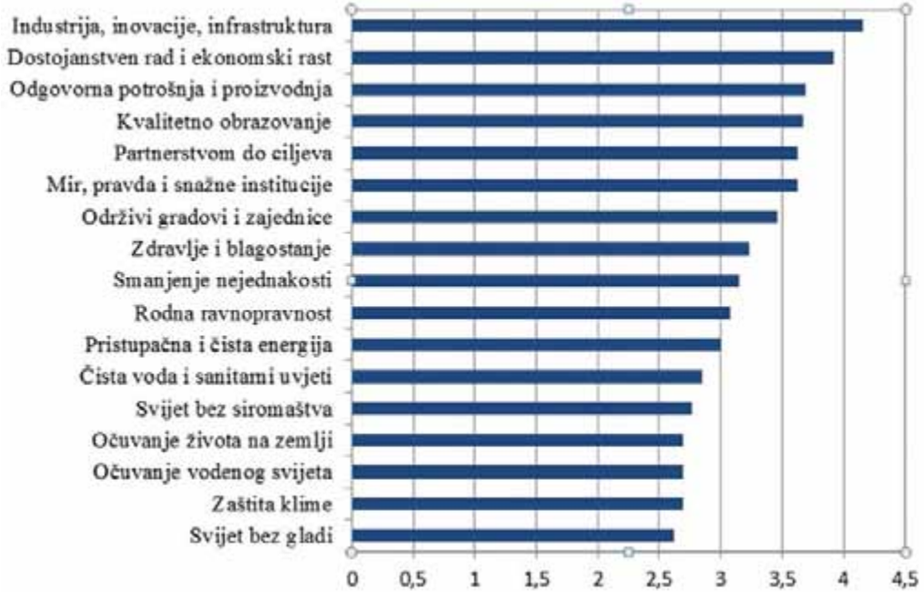
Na pitanje o tome je li banka komunicirala ciljeve održivog razvoja u bilo kakvom formatu vlastite komunikacije čak osam ispitanika izjavljuje da nije, dvoje da im nije poznato. Četiri banke navode da su komunicirale ciljeve i to raznim sredstvima: na intranetu, u internom glasilu, na internim prezentacijama, u izvještaju o održivosti, na mrežnoj stranici, Facebook stranici, prezentaciji za vanjske dionike, objavama i materijalima za medije, pa čak i oglašavanjem u medijima. Zanimljivo je da banke, premda imaju određenu razinu informiranosti o ciljevima same još uvijek u većem dijelu nisu ciljeve uvrstile u komunikaciju o svojem poslovanju. Četiri banke koje su komunicirale ciljeve, razmjerno su jednako raspoređeno koristile raspoloživa komunikacijska sredstva i kanale. S obzirom da komunikacija obično slijedi poslovne aktivnosti, pretpostavka ovakvog rezultata je da su banke u ranom stadiju informiranja o ciljevima te da oni još nisu sustavno ugrađeni u poslovne politike. Potvrda toga nalazi se u sljedećim pitanjima.

Tako na pitanje: “Jesu li ciljevi održivog razvoja spomenuti ili ugrađeni u nekom od dokumenata Vaše banke u Hrvatskoj?” pet ispitanika odgovara negativno, tri ispitanika ne zna, dok ostali razmjerno navode da jesu, od poslovnog plana, plana razvoja, plana razvoja proizvoda, strategijama društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja, komunikacijskoj strategiji, te strategiji društveno odgovornog poslovanja. Na pitanje o prisutnosti ciljeva održivog razvoja u dokumentima matične banke nešto su pozitivniji odgovori – u strategiji održivosti ili odgovornog poslovanja, u izvještajima o održivosti, u komunikacijskom i poslovnom planu. Ovo pitanje bilo je primjenjivo isključivo na one banke koje imaju matičnu banku. Iz rezultata je vidljivo da su matične banke nešto aktivnije u usvajanju koncepta ciljeva održivog razvoja. Iz pitanja o izvještavanju o održivosti vidljivo je da bi se praksa izvještavanja trebala unaprijediti, jer pet banaka ne izvještava o održivosti, dvije banke imaju dodatke sadržaja odgovornog poslovanja u svojim financijskim izvještajima, pet ih objavljuje svoje izvještaje u okviru izvještaja matične banke, a tek dvije objavljuju samostalni izvještaj o održivosti.

5.2. Utjecaj globalnih ciljeva na banke i kako banke mogu sudjelovati u razvoju i provedbi ciljeva

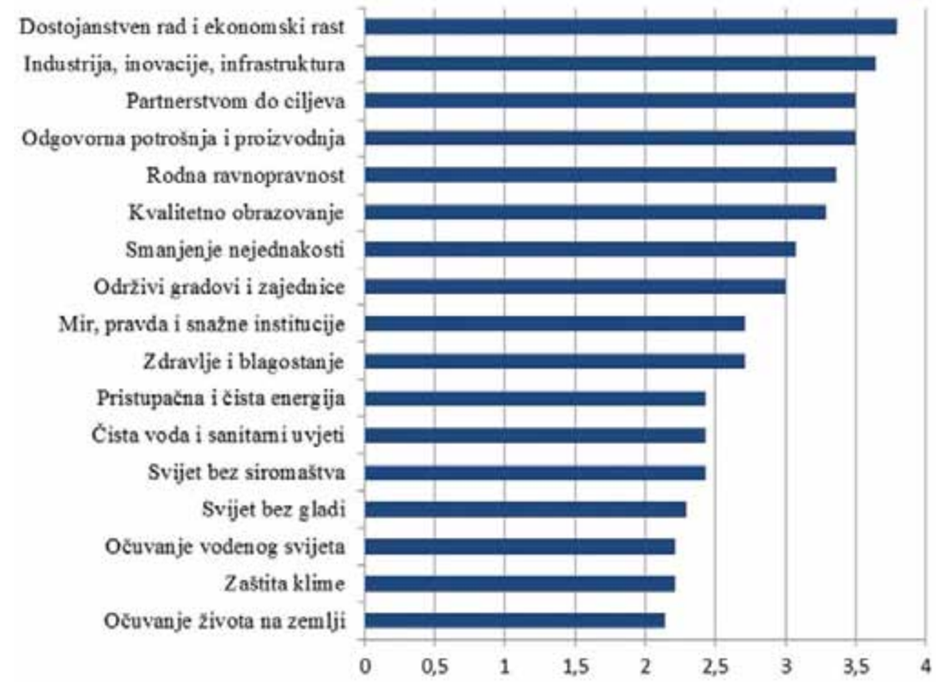
U drugom dijelu istraživanja od ispitanika je zatraženo da procjene utjecaj ciljeva na poslovanje njihove banke. Kako nije moguće utvrditi jesu li se ispitanici tijekom istraživanja detaljnije upoznali s ciljevima, jer su imali mogućnost pročitati nešto o temi na službenoj mrežnoj stranici (United Nations, Sustainable Development Goals), nije moguće pouzdano tvrditi koliko je njihovo osobno razumijevanje ciljeva utjecalo na sljedeća dva odgovora. Ocjenjivanjem na skali od 1 (uopće ne utječe) do 5 (iznimno jako utječe), ciljevi poput: “Industrija, inovacije, infrastruktura”, “Dostojanstven rad

i ekonomski rast", "Kvalitetno obrazovanje", "Odgovorna potrošnja i proizvodnja", "Mir, pravda i snažne institucije" te "Partnerstvom do ciljeva" ocijenjeni su kao ciljevi s najvećim utjecajem na poslovanje banaka prosječnim ocjenama od 4,15 do 3,62. Zanimljivo je da cilj "Svijet bez siromaštva" nije u potpunosti prepoznat kao jedan od onih koji bi mogao imati značajni utjecaj na poslovanje banaka.



Slika 1. Ocjene ciljeva prema njihovom utjecaju na poslovanje banaka

Na pitanje da procijene u kojim ciljevima banke mogu dati najveći doprinos, najvišim ocjenama su ocijenjeni gotovo isti ciljevi koje ispitanici smatraju da mogu utjecati na poslovanje banaka: Ocjenama na skali od 1 (ne može doprinijeti) do 5 (može iznimno doprinijeti), najvažnijima su prepoznati sljedeći ciljevi: "Dostojanstven rad i ekonomski rast", "Industrija, inovacije, infrastruktura", "Partnerstvom do ciljeva", "Odgovorna potrošnja i proizvodnja", "Rodna ravnopravnost" i "Kvalitetno obrazovanje", procijenjeni prosječnim ocjenama od 3,79 do 3,29. Zapaža se da je procjena mogućnosti utjecaja banaka na ciljeve nešto slabija od procijenjenog utjecaja ciljeva održivog razvoja na banke. Iz toga se može zaključiti relativno pasivni stav koji bi mogao biti posljedica dojma da okruženje ima veći utjecaj na poslovanje banaka, nego što one mogu mijenjati poslovne i gospodarske uvjete svojim poslovanjem u tom okruženju. Nesigurnost poslovanja je potvrđena kao rezultat u nekim drugim istraživanjima, pa tako istraživanje Deloitta nalazi da u prosjeku 35 financijskih direktora nesigurnost poslovanja u Hrvatskoj smatra visokom (Tonžetić, 2016:12). U takvom ozračju može se očekivati defanzivni stav poduzeća pa tako i banaka, tj. oni mogu svoju ulogu razumjeti više reaktivnom i pasivnom.



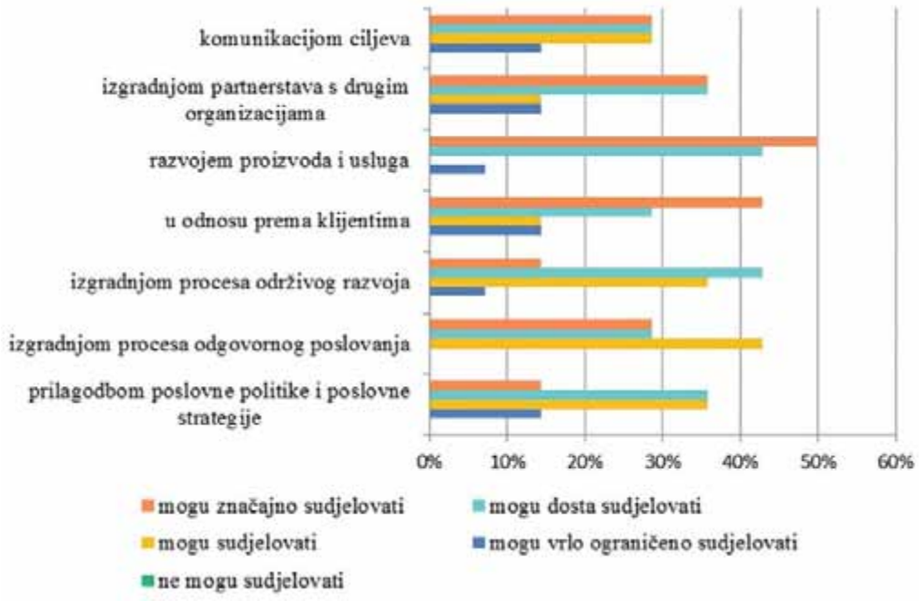
Slika 2. Ocjene ciljeva na provedbu kojih banke mogu imati najviše utjecaja

Zanimljivo je usporediti ovaj rezultat s velikim istraživanjem PricewaterhouseCoopers prema kojemu financijski sektor misli da najviše može doprinijeti ciljevima: "Dostojanstven rad i ekonomski rast", "Industrija, inovacije, infrastruktura", "Rodna ravnopravnost", "Zaštita klime" i "Kvalitetno obrazovanje" (PwC, 2015.). Četiri od pet globalno prepoznatih ciljeva nalaze se među onima koje su prepoznale lokalne banke. Jedini u kojemu je razlika se odnosi na "Zaštitu klime". Lokalne banke misle da nemaju znatnog utjecaja na okolišno usmjerene ciljeve. U potrazi za mogućim odgovorom zašto je tome tako, može se pretpostaviti relativno slaba povezanost okolišnih pitanja s financijskima u Hrvatskoj, kao i izostanak znatnih investicija usmjerenih na smanjenje okolišnih utjecaja i zaštitu klime. Nalaz ovog istraživanja je usporediv i s rezultatima istraživanja koje je provela Credit Suisse, a kojim je utvrđeno da je pet prioritetnih ciljeva u Ženevi "Dostojanstven rad i ekonomski rast", "Industrija, inovacije, infrastruktura, "Odgovorna potrošnja i proizvodnja", "Zaštita klime" i "Rodna ravnopravnost" (Credit Suisse, 2016:8).

Koncept održivih ili društveno odgovornih investicija temelji se na investicijskim strategijama koje istovremeno stvaraju financijsku dobit i društvenu dobrobit, a uključuju napredne okolišne stavove, zaštitu potrošača, poštivanje ljudskih prava, kvalitetu radne okoline i održivo korištenje prirodnih dobara (Pisano i drugi, 2012:32). Kako bi gradile svoju ulogu u promicanju ciljeva održivosti, banke sigurno imaju prostora za razvoj novih proizvoda, usluga i korporativnog upravljanja u tom smjeru.

Ispitanici procjenjuju da najveći utjecaj na ugradnju i provedbu ciljeva u Hrvatskoj imaju Vlada RH i ministarstva (4,43), visokoobrazovne institucije, znanost i akademski krugovi (4,29), mediji (4,29), Hrvatski sabor (4,21), državni uredi agencije i ustanove (4,14) te regulatorne agencije i institucije (4.14). Premda je raspon ocjena u ovom odgovoru dosta uzak tako da i ostali društveni i ekonomski subjekti nose odgovornost za uključenje u provedbu ciljeva: pravosudni sustav, lokalne i regionalne vlasti, interesna i strukovna udruženja, utjecajni pojedinci, poduzeća u privatnom vlasništvu, financijske institucije, velika poduzeća u državnom vlasništvu, udruge civilnog društva te mala i srednja poduzeća (u rasponu prosječnih ocjena od 3,93 do 3,14). Ovaj rezultat usporediv je s nalazom istraživanja Pwc-a koji navodi da 49 posto poduzeća te 44 posto građana smatra da vlade imaju najveću odgovornost za provedbu ciljeva (PwC, 2015:8).

Na kraju, predstavnici banaka su upitani da procjene na koje načine banke mogu sudjelovati u provedbi ciljeva održivog razvoja. Pozitivno je da su ispitanici prepoznali da banke mogu znatno sudjelovati razvojem svojih proizvoda i usluga, što može indicirati da je prepoznat potencijal poslovnog rasta i razvoja ugradnjom ciljeva. Odnosom prema klijentima se izravno može utjecati na poboljšanje kvalitete odnosa s potrošačima i izgradnje odnosa s dionicima. Partnerstva s drugim organizacijama su komplementarna razultatima prethodnih pitanja. Izgradnja procesa odgovornog poslovanja i prilagodba poslovne politike i strategije imaju potencijal za ugradnju ciljeva. Ispitanici osjećaju određenu odgovornost prema komunikaciji ciljeva.



Slika 3. Mogući načini sudjelovanja banaka u provedbi ciljeva održivog razvoja

6. ZAKLJUČAK

Istraživanje je većim dijelom potvrdilo postavljene hipoteze i pokazalo je da su banke u Hrvatskoj djelomično upoznate s ciljevima održivog razvoja te da još uvijek nisu sustavno počele ugrađivati ciljeve u svoje poslovanje. Nadalje, banke koje su dio matične grupacije imale su više iskustava s globalnim ciljevima. Rezultati istraživanja o ciljevima s najvećim utjecajem na banke i ciljevima kojima banke mogu najviše doprinijeti bit će komplementarni sličnim globalnim istraživanjima. Ovo je dokazano usporedbom s prethodnim globalnim istraživanjima. Banke imaju poslovne razloge da se više obrazuju o ciljevima održivog razvoja i da ih ugrađuju u svoje poslovne politike. Kao organizacije koje znatno utječu na financiranje drugih organizacija, države i raznih projekata imaju dvojaku ulogu utjecaja na razvoj i provedbu ciljeva: djelovanjem svojim središnjim poslovanjem te svojim vlastitim upravljanjem, poslovnim politikama i ponašanjem na tržištu, u društvu i utjecaju na okoliš. Jedan od prvih koraka prema promišljanju ciljeva održivog razvoja svakako može biti nefinancijsko izvještavanje koje traži razmišljanje o materijalnosti, strateške ciljeve i uključenje dionika što se može jednostavno povezati s načelima ciljeva održivog razvoja.

Rad se temelji na jednostavnom istraživanju provedenom među relevantnim predstavnicima banaka koje su članice Hrvatske udruge banaka. Kako ovo istraživanje nije obuhvatilo sva pitanja koja bi mogla biti zanimljiva ili indikativna za usvajanje i provedbu ciljeva, poželjno bi bilo provesti dodatna komplementarna istraživanja i to među različitim sektorima unutar banaka. Posebno bi zanimljivo bilo dublje ispitati već postojeće inicijative i poslovanje banaka u ciljevima koje su one prepoznale kao ciljeve najvećeg utjecaja na njihovo poslovanje kao i onima na čiju bi provedbu banke mogle imati znatan utjecaj.

REFERENCE

Annan, K.(2015.) Twitter objava od 2. rujna 2015. Dostupno na: https://twitter.com/kofiannan/status/639084201141248004

Credit Suisse (2016.) “Credit Suisse and the Sustainable Development Goals: Stakeholder Workshops in Hong Kong and Zurich”. Dostupno na: https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/responsibility/banking/sdg-stakeholder-workshop-report-public.pdf

Deutsche Bank.(2015.) “Deutsche Bank enters new partnership addressing Sustainable Development Goals”. October, 20, 2015. Dostupno na: https://www.db.com/newsroom_news/2015/cr/deutsche-bank-enters-new-partnership-addressing-sustainable-development-goals-en-11240.htm

European Banking Federation (2017.) Dostupno na: http://www.ebf.eu/

GRI, UNDP, WBCSD: SGD Compass. The guide for business action on the SDGs. Dostupno na: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

Jeucken, M.H.A., Bouma, J.J. 1999. „The Changing Environment of Banks“, Greener Management International, Volume 1999, Number 27, 1 September 1999, str. 20-35

Kundid, A.(2012.) „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj“, Ekonomska misao praksa, Godina XXI. (2012.) br.2, str.497-528

Milas, G. (2005.) Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima. Jastrebasko: Naklada Slap.

Pisano, U., Martinuzzi, A. i Bruckner, B. (2012.) The Financial Sector and Sustainable Development: logics, principles and actors. ESDN Quarterly Report No. 27. European

Sustainable Development. Dostupno na: http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2012-December-The_Financial_Sector_and_Sustainable_Development.pdf

PwC (2015.) SDG Engagement Survey. Dostupno na: https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf

Rabobank (2016.) “Leading Dutch financial institutions embrace United Nations’ Sustainable Development Goals”. Dostupno na: https://www.rabobank.com/en/press/search/2016/leading-dutch-financial-institutions-embrace-united-nations-sustainable-development-goals.html

Tonžetić, M. (2016.) „Stavovi financijskih direktora Hrvatske i Srednje Europe. Ekonomska i financijska stabilizacija. Deloitte Hrvatska. Dostupno na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/cfo-survey/hr_07_CFO_Survey_2015_predstavljanje%20rezultata_MarinaTonzetic_Deloitte.pdf

United Nations. Sustainable Development Goals. Dostupno na: http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

United Nations (2015.) Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Dostupno na: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

WBCSD. SDG Compass. Dostupno na: https://sdgcompass.org/

WBCSD i HR PSOR (2017.) Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja. Dostupno na: http://hrpsor.hr//admin/js/tinymce/plugins/filemanager/uploads/SDG/COR_web.pdf

UTJECAJ GLOBALNIH CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA NA POSLOVANJE U HRVATSKOJ

SDGs IMPACT ON DOING BUSINESS IN CROATIA

dr. sc. Mirjana Matešić

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, Prilaz Gjure Deželića 30, Zagreb, mirjana.matesic@hrpsor.hr

SAŽETAK

Globalni ciljevi održivog razvoja (COR) imaju značajne utjecaje na buduće programske i strateške dokumente na internacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te u poslovnom planiranju. Ciljevi će, očekivano, izazvati reviziju strateških dokumenata na svim ovim razinama te će ozbiljno mijenjati rizike koje će prilikom planiranja u obzir morati uzimati poslovne organizacije. Lideri u poslovnom sektoru, na globalnoj razinic, već ozbiljno evaluiraju svoje utjecaje na COR te mogućnosti doprinosa njihovoj realizaciji budući da na taj način očekivano povećavaju održivost poduzeća i dugoročnu konkurentnost. Provedbu COR dodatno jačaju već postojeće metodologije i programi kao što su strategije održive proizvodnje i potrošnje, kružnog gospodarstva i slično. Koliko su COR ozbiljno prepoznati u Hrvatskoj kao temelj za strateško planiranje te koliko su integrirani u javne politike koje se odnose na upravljanje poslovnim sektorom, razmotrit ćemo u ovom radu. Preispitat ćemo kako su podijeljene odgovornosti unutar javnog sektora te je li jasna uloga svake pojedine institucije u prenošenju COR i njihovoj operacionalizaciji na razini provedbe i standardizacije poslovanja. Pokušat ćemo još jednom naglasiti da je za održivi razvoj i realizaciju COR potrebno promjene uvoditi na razini industrijskih sektora razvojem kolektivne vizije te zajedničkog rada na transformaciji sektora i sukladno tome uvođenjem promjena u politike kako sektorske tako i krovne, koje će omogućiti sustavne promjene prema realizaciji održivog razvoja.

Ključne riječi: Globalni ciljevi održivog razvoja, strateški dokumenti, poslovne strategije, promjene, održiva proizvodnja i potrošnja

ABSTRACT

Sustainable Development Goals (SDGs) have significant impact on future strategic and program documents on international, regional and local level as well as in business sector. We expect that SDGs will cause revision of strategic documents at all mentioned levels and that they will seriously change risks that business will have to consider during planning processes. Globally, business leaders already seriously evaluate their impacts on SDGs and possibilities of contributing to their realisation, recognizing that it

is a way to increase the sustainability of a company and its future competitiveness. Contribution to the implementation of SDGs already have some existing programs and methodologies such as strategy of sustainable production and consumption, circular economy and similar. This paper aims to consider how much are in fact SDGs recognized in Croatia as a basis for future strategic planning and how much they are being integrated into public policies which shape business decisions. We will also look into how responsibilities for SDGs have been shared among public sector institutions and if the responsibilities of each institutions are clear as well as their responsibility for SDG operationalization and standardization. We will try to stress that for realization of sustainable development and SDGs, the importance lays at the level of industrial sectors and development of collective vision and cooperation on sectoral transformation as well as introduction of changes into sectoral and strategic policies that will enable systemic changes towards sustainable development.

Key words: Sustainable Development Goals, strategic documents, business strategies, changes, sustainable production and consumption

Utjecaj Globalnih ciljeva održivog razvoja na poslovanje u Hrvatskoj

1. UVOD

Globalni ciljevi održivog razvoja dio su Programa za razvoj UN-a do 2030. godine. Prikazuju koji trend i smjer razvoja UN želi vidjeti na globalnoj razini, a već i sam naziv Ciljeva govori nam da je budući trend razvoja koji UN želi – održivi razvoj. Ciljevi govore o mnogo tema koje se nalaze u području održivog razvoja pa tako primjerice govore o resursnoj održivosti, ali onda isto tako i socijalnoj uključenosti i smanjenju razlika, diskriminacije te isključenosti u socijalnom i resursnom smislu. Ciljevi su prihvaćeni globalno potpisom 195 zemalja članica UN-a, uključujući Europske komisije pa i Hrvatske. Time je nastupila obveza integracije ciljeva u javne politike te izvještavanje o doprinosu provedbi istih na petogodišnjoj osnovi. Od država članica UN-a očekuje se revizija njihovih razvojnih politika na način da se u iste ugradi ostvarenje Globalnih ciljeva održivog razvoja (u daljnjem tekstu Ciljevi ili COR).

Vodeća imena poslovnog sektora kada je u pitanju održivost već istražuju kako iskoristi COR za unapređenje svojih poslovnih politika. Četiri su razloga zašto poduzeća to čine. Prvo, Ciljevi koji su zamijenili Milenijske razvojne ciljeve po svemu sudeći će postaviti kontekst za akciju državnih tijela i multi-sektorskih inicijativa diljem svijeta u idućih 15 godina. Ciljevi pružaju uvid u buduće investicijske i javno-političke programe te nude međunarodni pogled na to što se očekuje od razvojnih strategija koje sada postaju strategije održivosti. Drugo, COR mogu poslužiti kao sustav kriterija za mjerenje i usporedbu (*benchmarking*) koji može pomoći organizacijama uočiti manjkavosti svojih politika u odnosu na očekivane trendove te definirati izazove i prilike za razvoj i napredak.

Treće, Ciljevi su zapravo brži put za lakše razumijevanje uloge poduzeća u pitanjima okoliša i održivosti koje ono može iskoristiti za ubrzanje svog razvoja i rasta. COR budući da su usvojeni od strane UN-a i podržani od civilnog sektora predstavljaju vjerodostojno istraživanje o ključnim pitanjima i ciljevima o kojima u budućnosti treba voditi posebnu pozornost. I konačno, četvrto, oni nude zajednički jezik i zajednički smisao čime olakšavaju komunikaciju i suradnju u i izvan organizacije.

Ove uvodne riječi ujedno su i poruke koje na raznim razinama šalje međunarodna zajednica. Ovim stručnim radom, problematizirali smo pitanje dopiru li ove poruke do hrvatskog gospodarstva, koliko ozbiljno hrvatsko gospodarstvo prepoznaje obveze koje se nalaze u provedbi Ciljeva, ali i prilike koje provedba Ciljeva može značiti za pozicioniranje organizacije na tržištu te isto tako koliko je ozbiljno svoju ulogu promocije i poticanja realizacije Ciljeva shvatila državna uprava u Hrvatskoj te je li svjesna svoje obveze o petogodišnjem djelovanju i izvještavanju o realizaciji Ciljeva.

2. POSLOVNE KORISTI

Ljudska populacija se trenutno ne prilagođava niti adekvatno odgovara na promjenu uvjeta okoliša kojima svjedočimo te se radi toga nalazi u velikom riziku, većem no što se percipira u široj javnosti. Usprkos tome COR su razvijeni na temelju jasne percepcije opasnosti i rizika koji su se nadvili nad ljudskom populacijom, a provedba COR način je kako se čovjek može prilagoditi i adekvatno odgovoriti na promjene uvjeta. Dru-

gim riječima, o primjeni COR ovisi hoće li čovjek i nakon 2030. imati normalne uvjete za nastavak života na Zemlji. Ciljevi održivog razvoja jasno su definirali kako bi svijet trebao izgledati za 15 godina, a na akciju s ciljem njihove provedbe pozvani su svi, ne samo nacionalne vlade već i svi pojedinci te posebno poslovni sektor. Poduzeća su ona koja mogu i trebaju doprinijeti održivom razvoju smanjenjem svojih negativnih utjecaja na okoliš i na ljudska prava kako u opsegu vlastitog poslovanja tako i duž cijelog lanca vrijednosti (Nelson, 2017). Osim toga, neka će poduzeća uspjeti razviti nove proizvode, usluge, tehnologije ili pak poslovne modele koji će doprinositi COR odnosno koji će unaprijediti ljudske živote ili će unaprijediti okoliš i borbu protiv klimatskih promjena. Unatoč potencijalu poduzeća da daju smisleni doprinos provedbi Ciljeva, njihov utjecaj je često umanjen kombinacijom rupa u politici i tržišnih prepreka te visokog stupnja nepovjerenja između privatnog sektora i drugih dionika. Zato je potrebna kolektivna akcija. Iako je liderstvo u ovom procesu neophodno, ipak je uspjeh zajamčen jedino kolektivnom akcijom i suradnjom. Pri tome je posebno važno da državna tijela koja su zadužena za provedbu Ciljeva dobro razumiju manjkavosti koje sprečavaju poslovni sektor u akciji za provedbu Ciljeva te da se aktivno uključe u njihovo uklanjanje. Jedino uklanjanjem ovih prepreka možemo očekivati ozbiljnije rezultate.

Kompanije koje razumiju program Ciljeva i ugrađuju ga u svoje poslovne strategije, imat će bez daljnjega od toga poslovne koristi. Upravljanje ekonomskim, okolišnim i društvenim rizicima i prilikama koje su materijalne za biznis, a imaju potencijalno značajan nefinancijski utjecaj, učinit će biznis otpornijim na pogrešne odluke ili negativnu reputaciju. Unatoč očekivanim koristima, sposobnost poduzeća da prihvate odgovornu praksu i ponude tržišna rješenja za COR na razini koja će polučiti pozitivan utjecaj, ograničena je kombinacijom tržišnih prepreka i nedostataka u javnim politikama kao i kulturnim preprekama i pitanju povjerenja. Partnerstva i suradnja mogu učiniti potrebnu razliku u stvaranju uvjeta za nadilaženje ovih prepreka. Ona mogu biti vrlo važna u:

– Unapređenju utjecaja poslovnih aktivnosti na poticanje razvoja koji je odgovoran, uključiv i održiv
– Podizanju razine novih privatnih investicija i inovacija u održivi razvoj
– Postizanju sistemske transformacije tržišta u interesu društva i okoliša i
– Izgradnji povjerenja i novom društvenom dogovoru između poslovnog, javnog i civilnog sektora.

Da bismo to bolje ilustrirali, uzmimo npr. COR 12 koji govori o održivoj potrošnji i proizvodnji. Pod-ciljevi sadržani unutar ovog Cilja uključuju sveobuhvatnu obvezu na održivu potrošnju i proizvodnju sa specifičnim prioritetima koji uključuju otpad od hrane (između uzgoja i potrošnje, oko trećina hrane koju čovjek proizvede bude izgubljena ili odbačena), kemikalije, turizam i zamjene za fosilna goriva. Korporativno nefinancijsko izvještavanje je također prepoznato kao ključno. Svaki poslovni sustav može nešto učiniti u realizaciji ovog Cilja. To može biti bolje upravljanje hranom, uvođenje održivih praksi u turizam ili pak bolja iskoristivost materijala u proizvodnji dok su pak mogućnosti u praksi nebrojene.

Prema Nelsonu (2017), za podršku poslovnom sektoru u primjeni i provedbi COR ključne su: (1) **Međusektorske institucije, platforme ili mreže** koje uključuju suradnju različitih sektora industrije s drugim ključnim sudionicima kao što su predstavnici vlasti i civilnih organizacija koje su fokusirane na rješavanje problema u funkcioniranju tržišta ili nedostataka u okviru javnih politika s ciljem postizanja transformacije prema održivom razvoju. Ovakve bi inicijative trebale biti neovisne o institucijama, s vlastitim izvorima financiranja i vlastitom upravnom strukturom; (2) **Koordinacija različitih stupnjeva i tipova partnerstva** s ciljem poticanja sistemske promjene. U najvećem broju slučajeva radi se o uzajamnoj podršci i povezivanju različitih stupnjeva i tipova partnerstva. Pojedina poduzeća su sve više dio sustava i inicijativa povezanih s održivim razvojem. Neke su ove inicijative poslovne dok drugima upravljaju vlade ili civilno društvo. Poslovno vodstvo mora prepoznati potrebu da se aktivno uključi u kreiranje ovih inicijativa i odnosa te njihovu integraciju u vlastite korporativne strategije, kulturu i djelovanje.

Kao što pokazuje Slika 1, ovo partnerstvo u kojem sudjeluje poslovna organizacija može imati više razina. Najniža, osnovna razina je suradnja unutar vlastitog lanca vrijednosti što znači suradnja s dobavljačima, kupcima i drugim neposrednim suradnicima. Druga je razina suradnja na razini projekta, financiranja i provedbe određene poslovne aktivnosti. Treća razina jest suradnja na sektorskoj razini unutar industrije, koja nadilazi konkurenciju i s ciljem je osmišljavanja sistemskih promjena. Četvrta i peta razina su gore spomenute međusektorske institucije i kao najviša razina, koordinacija svih ovih oblika partnerstava s ciljem koordinacije promjena i realizacije istih na sistemskoj razini (Nelson, 2017).

Slika 1. stupnjevi suradnje za povećanje doprinosa poslovnog sektora održivom razvoju. Izvor: Nelson, J. (2017) *Partnerships for Sustainable Development: Collective action by business, governments and civil society to achieve scale and transform markets.* Harvard Kennedy School; Corporate Responsibility Initiative: Cambridge

Upravo je do ovakvog zaključka došao i Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj koji u svojem priručniku za predsjednike uprava i izvršne direktore u provedbi ciljeva održivog razvoja (Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja, 2017) navodi četiri razine akcije koju svaki od ovih lidera može poduzeti. Prva razina je individualna, druga je na razini poduzeća, no WBCSD naglašava da uspjeha neće biti ukoliko se ne zadovolje treća i četvrta razina a to je suradnja na sektorskoj razini te na razini razvoja i promjene politika. Bez obzira na pojedince i kompanije koje predstavljaju lidere u primjeni održivosti, potrebne su promjene na razini industrijskih sektora koje se mogu postići samo razvojem kolektivne vizije te zajedničkog rada na transformaciji sektora i sukladno tome uvođenje ovih promjena u politike kako sektorske tako i krovne. Time će biti omogućene sustavne promjene prema realizaciji održivog razvoja.

3. ULAGANJE U PROMJENE

Proces donošenja odluka kritičan je posebno stoga što može činiti razliku između puta prema ili od održivog razvoja. Literatura pokazuje da postoji potreba za racionalnošću koja će ponuditi alternativne odluke kao paradigmu za poticanje održivog razvoja kao npr. racionalnost koja će integrirati načela održivog razvoja u proces donošenja odluka, promoviranje kooperacije i koordinacije za održivi razvoj ili pak ograničena racionalnost koja promišlja o ljudskim ograničenjima kao preprekama za promjenu održivog razvoja. Za više održivog razvoja u odlučivanju potrebno je više obrazovati o vrijednostima koje su za isti bitne (npr. etika, kooperacija, briga za okoliš) kako bi se utjecalo na individualne odluke i učinilo donosioce odluka odgovornima za unapređenje zajedničkog djelovanja. Posebno je važno utjecati na odluke koje utječu na društvenu sferu i sferu okoliša, a čije uvažavanje će dovesti do sistemskih promjena u trenutnom razvojnom modelu (Bolis, 2017). Teorija održivosti jasno ukazuje da je pitanje održivosti zapravo pitanje sustava vrijednosti (Cattenburch, 2017). Stoga preduvjet za postizanje pozitivnih promjena leži u sustavu obrazovanja koji će biti sposoban ugraditi u pojedince vrijednosti kao što su zajedništvo i želja za pozitivnim društvenim doprinosom kao i izgraditi pojedinca da razumije posljedice svojih djela.

Veliki se broj stručnih i znanstvenih radova bavi teorijom održivog razvoja no usprkos brojnim analizama, teško je jasno i jednoznačno definirati ovaj kompleksan koncept. Jedan od načina kako se tumači održivi razvoj jest potreba za promjenom trenutnog razvojnog modela. Ako ga percipiramo kao takvog, tada je potrebno izvršiti promjene i prilagodbe kako bismo promijenili procese donošenja odluka. Odluka hoćemo li nastaviti po postojećem modelu ili prijeći na održivi može se razmatrati u različitim društvenim sferama kao što su javnost, korporacije, sindikati, pojedinci, timovi i drugo. Bez obzira o kojoj se sferi radi, potrebno je započeti s ovakvom raspravom kako bi svi koji žele, mogli sudjelovati odnosno kako bi najšira javnost razumjela posljedice donošenja odluke o *status quo* naspram odluke o promjeni. Everard (2017), zagovara pravo svih dionika koji koriste usluge ekosustava da sudjeluju u procesu donošenja odluka što bi omogućilo optimizaciju neto društvene vrijednosti umjesto da se koristima favorizira nekolicina, s potencijalnim deficitom za korisnike koji nisu u fokusu (ovdje možemo uračunati i buduće generacije).

Uspjeh globalnih inicijativa će djelomično ovisiti i o razvoju koherentnih, standardiziranih i za odluke relevantnih sustava nadzora. Preduvjet je da postoji politička volja koja će pridonijeti dostatnom financiranju i inovacijama. Znanstvena zajednica i privatni sektor moraju nastaviti inovirati, učiti iz pilot projekata i razvijati partnerstva za razvoj održivosti. Razvojna zajednica i investitori pak moraju prihvatiti nova rješenja koja se razvijaju i imaju potencijal napretka iako možda odstupaju od poznatih normi. Svijet se mijenja pa tako i najbolji pristupi monitoringu. Promjene tehnologija pa onda i nadzora, monitoringa i analitičkih pristupa moraju se kontinuirano razvijati kako bi što bolje pratili i mjerili napredak (Rosenstock, 2017).

Dok se promjene u obrazovanju i javnim politikama ne uvedu, održivi razvoj i pitanja okoliša i njihova aktualnost ovisit će o pozornosti koju dobivaju u javnom prostoru, a o čemu će onda ovisiti i interes poslovnih organizacija. Veliki dijapazon poduzetnika ugrađivat će pitanja održivosti u svoje programe kako bi dali doprinos održivom razvoju i upravljali svojim utjecajem na okoliš. Ipak, istraživanja pokazuju da poduzeća imaju intenciju primjene strategija koje ne propitkuju njihov koncept poslovanja (*business as usual*) što dugoročno ne mijenja njihov model poslovanja, a odnos prema društvu i okolišu mijenja vrlo ograničeno. S druge strane, očekivana strategija održivosti trebala bi upravljati odnosom kompanije prema okolišu i društvu koji bi trebao biti integriran i upravljan duž čitavog lanca vrijednosti, a informacije i sustavi kontrole koji podupiru sistemsko razmišljanje trebali bi predstavljati središnje komponente strategije. Ipak poduzeća su češće motivirana zakonskim ili konkurentskim utjecajem umjesto integriranih načela održivosti. To znači da informacije o okolišu niti društvu nisu sustavno upravljane duž lanca vrijednosti kompanija, a bez sistemskih promjena, to se neće niti dogoditi.

3.1. Kružno gospodarstvo

Europska unija (EU) već više od 30 godina ima na snazi zakone koji upravljaju gospodarenjem otpada, a više od 20 godina zakone koju upravljaju okolišnim obilježjima proizvoda. Ipak ovi zakoni nisu uspjeli stvoriti povezani krug u poslovnim modelima što je nagnalo EU da donese *Paket za kružno gospodarstvo* u prosincu 2015. godine. Cilj uvođenja modela kružnog gospodarstva je povezivanje elemenata s ciljem zatvaranja kruga odnosno povezivanje dizajna proizvoda s izbjegavanjem nastanka otpada. Upravo je važno na ovom primjeru prepoznati kako se uvođenje standarda može gledati kao priprema budućeg propisa i daje vrlo važnu informaciju o trendovima i smjerovima regulative. Model promišljanja životnog ciklusa proizvoda prisutan je u EU mnogo godina, no Paketom za kružno gospodarstvo on postaje zakonska obveza. Prilagodba ovim zahtjevima za gospodarstvo će predstavljati veliki izazov iako je dio poduzetnika već uvažio zahtjeve procjene životnog ciklusa proizvoda na određeni način u procesima razvoja proizvoda. Kružno gospodarstvo s druge strane umjesto promišljanja, zahtijeva konkretnu akciju koju dodatno podupire i nova Direktiva o ekodizajnu.

Ovdje naime govorimo o održivoj proizvodnji koja nadilazi upravljanje samo procesom proizvodnje i izgledom proizvoda, te se proširuje na upravljanje dobavljačkim lancem

do najvećih detalja te upravljanje proizvodom nakon prestanka uporabe, u fazi otpada. Održiva proizvodnja donijet će poduzećima sustavnom primjenom dugoročno konkurentsku prednost stvaranjem okolišno prihvatljivijih proizvoda i procesa (Jensen, 2017). Treba također reći da koncept kružnog gospodarstva direktno pridonosi ostvarenju barem slijedećih COR: 8, 9, 11, 12, 13, 14 i 15, a indirektno i nekih drugih.

Ovo zatvaranje kruga s ciljem kružnog gospodarstva razvija se na ključnim pojedinim ključnim materijalima. Na primjer kada je plastika u pitanju, oko 30% globalnog tržišta plastike po težini, što čini 50% u broju jedinica treba fundamentalni redizajn i inovacije. Oko 20% totalnog volumena može biti ponovno korišteno dok za ostatak treba unaprijediti sustave recikliranja. Očito je da je održiva proizvodnja i potrošnja kroz model kružnog gospodarstva, barem kada je plastika u pitanju, još uvijek u povojima i ima još mnogo izazova prije nego li ćemo moći govoriti o zadovoljavajućim rezultatima.

3.2. Povjerenje *millennialsa*

Millennialsi (osobe koje dostižu punoljetnost početkom 21. stoljeća) su prepoznati kao najvažnija demografska snaga koja će biti odgovorna za postizanje Ciljeva kojima je rok 2030. godina. Oni će također do 2025. predstavljati polovicu radne snage te naslijediti preko 40 milijardi dolara, što ih čini važnim potencijalnim zaposlenicima i klijentima poslovnom sektoru. Zbog toga je organizacija *Corporate Citizeship* provela istraživanje među mladima rođenim nakon 1980. s ciljem upoznavanja njihovog mišljenja. Oko 81% ispitanika ove starosne grupe reklo je da vjeruje kako privatni sektor ima značajnu ulogu u postizanju Ciljeva no 66,5% ih je izjavilo da vjeruju kako će se biznis prije odlučiti za kratkoročni profit nego li za dugoročnu održivost. Davanje donacija najmanje je popularan oblik odgovornosti poslovnog sektora i taj oblik aktivnosti podupire samo 32% ispitanika. Budući da je to najčešći vid DOP-a koji poslovni sektor poduzima, jasno je da se radi o velikom jazu između korporativnih praksi i očekivanja mladih.

Ispitanici su se također izjasnili u prilog većoj autentičnosti i većoj transparentnosti kompanija u smislu načina kako razvijaju proizvode i usluge. Spominju i termin *„SDGreenwashing“* za proizvode koje se brendiraju pomoću COR-a dok njihova sukladnost s Ciljevima propada čim se zagrebe ispod površine.

Istovremeno, 2015. godine prije no što su Ciljevi doneseni, nešto preko 20% praktičara održivosti u poduzećima izjavilo je da rade na međusektorskim inicijativama s ciljem realizacije Ciljeva. Ove godine isto je izjavilo 40% predstavnika kompanija. Ipak, većina poduzeća se nalazi u vrlo ranoj fazi razumijevanja svoje uloge u COR-u. Interes raste za održivu proizvodnju i potrošnju dok je najpopularniji cilj 8 – Dostojanstven rad i održivi rast. Istraživanje je pokazalo i da sve više kompanija planira izvještavati prema doprinosu ostvarenju Ciljevima održivog razvoja. Prije dvije godine to je izjavilo 29%, a prošle godine 49% ispitanih.

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj objavio je da oko trećine od njihovih 163 članova već izvještavaju o doprinosu COR-u u svojim nefinancijskim izvještajima. Ono što za sada nedostaje jesu dokazi da su poduzeća prihvatila svoju odgovornost prema

provođenju svih 17 Ciljeva te da aktivno unutar svojih procesa traže informacije o tome koje promjene su potrebne, kako inoviraju, koga zapošljavaju, što prodaju, od kud pribavljaju financijska sredstava, kada i kako surađuju s javnim sektorom te konačno jesu li njihovi poslovni modeli održivi i primjereni svijetu 2030. godine.

3.3. Mogući početak

Kako bi poslovna organizacija započela stvarati i izvještavati o svom doprinosu prema Ciljevima održivog razvoja, potrebno je napraviti evaluaciju Ciljeva s naglaskom na Podciljeve Programa 2030. Potrebno je povezati specifična pitanja koja su relevantna za poslovanje s njihovim utjecajem na COR. Za početak je važno mjeriti i izvještavati primjerice o potrošnji materijala sukladno Smjernicama za izvještavanje GRI-a. GRI nude dovoljan broj okolišnih indikatora koji daju informaciju o tome što je potrebno mjeriti npr. o potrošnji, udjelima recikliranih materijala ili količinama otpada koje se proizvode. Na taj način dobit će se informacije o doprinosu realizaciji Ciljeva, ali i informacije o kojim razvojnim i tehnološkim inovacijama poslovna organizacija treba promišljati kako bi zadržala relevantnost s obzirom za zahtjeve održivog razvoja (čitaj: dugoročnu konkurentnost).

4. GLOBALNI CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA U HRVATSKOJ

O prihvaćanju Programa 2030 UN-a te u njemu sadržanih 17 Globalnih ciljeva održivog razvoja u Hrvatskoj je izvijestilo više, uglavnom neprofitnih organizacija. Od dostupnih publikacija na hrvatskom jeziku koje predstavljaju Ciljeve i daju određene upute o njihovoj realizaciji mogu se pronaći publikacija neprofitne organizacije ODRAZ - Održivi razvoj zajednice: *Novi izazov: globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.* (2017) koja je doživjela već treće izdanje, te publikacija *Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja (2017)* koju je objavio Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR).

Prema dostupnim informacijama, odgovornost za predstavljanje i koordinaciju realizacije COR u okviru javne uprave u nadležnosti je Ministarstva vanjskih i europskih poslova (MVEP) dok je odgovornost za provedbu pitanja održivog razvoja u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i energetike (MZOE) koje je i resorno ministarstvo za provedbu važeće Strategije održivog razvoja Republike Hrvatske.

Analizom mrežnog sadržaja oba ministarstva nastojali smo prepoznati ingerencije i odgovornosti za promicanje realizacije Ciljeva u Republici Hrvatskoj te konkretne upute za gospodarstvo u preuzimanju odgovornosti za doprinos provedbi.

Analiza mrežne stranice Ministarstva zaštite okoliša i energetike pokazala je da se pitanjem održivog razvoja bave dvije zasebne rubrike. Prva, nosi naziv Održivi razvoj, a bavi se pitanjem obrazovanja za održivi razvoj te aktivnostima koje su uslijedile nakon konferencije Rio+20. Posljednja informacija govori o uspostavljanju radne skupine na međunarodnoj razini za definiranje Ciljeva održivog razvoja. Druga rubrika slične tematike zove se Održiva proizvodnja i potrošnja koja se poziva na Strategiju održivog razvoja Republike Hrvatske (2009) te daje informacije o održivoj proizvodnji i potrošnji

u Hrvatskoj, zelenoj javnoj nabavi i eko-oznakama kao alatima za postizanje održive proizvodnje i potrošnje. Nije moguće pronaći recentne informacije niti išta što je vezano uz, prije dvije godine objavljene, Globalne ciljeve održivog razvoja.

Analiza mrežne stranice Ministarstva vanjskih i europskih poslova u rubrici Globalne teme ima rubriku Održivi razvoj u kojoj se nalaze povijesne informacije o Izvještaju Brundtlandine komisije, Samitu o Zemlji održanom u Riju 1992. godine, te konferencijama koje su uslijedile završno s dokumentom *Budućnost kakvu želimo*, usvojenim na konferenciji Rio+20, također održanoj u Riju 2012. godine. U ovoj je rubrici napomenuto da je Hrvatska preuzela obvezu provedbe Milenijskih razvojnih ciljeva.

Iako su Globalni ciljevi održivog razvoja i Program 2030. usvojeni prije pune dvije godine, a obvezu realizacije Ciljeva i izvještavanja o napretku preuzela i Republika Hrvatska, uvid u mrežne stranice resornih ministarstava ne ukazuje da se išta po pitanju revizije strategija i javnih politika s ciljem poticanja provedbe Ciljeva u Hrvatskoj do sada poduzelo. Koliko je realno očekivati da će u ovakvim okolnostima hrvatsko gospodarstvo prepoznati obvezu promišljanja Ciljeva te mogućih prednosti od njihove integracije u poslovne strategije i planove, nije teško zaključiti.

No, još jedno ministarstvo dijeli nadležnost za ova pitanja, a to je Ministarstvo financija koje je u hrvatsko zakonodavstvo prenijelo obvezu izvještavanja o nefinancijskim utjecajima. Kako je gore navedeno, WBCSD i mnoge njegove članice koje predstavljaju najveće i prosperitetne međunarodne kooperacije već povezuju nefinancijsko izvještavanje i izvještavanje o doprinosu provedbe COR. Radi se naime o istim utjecajima, o postojanju i provedbi strategije održivosti u poduzećima i njenoj inkorporiranosti u srž poslovne strategije. Izvještavanje o jednom, automatski znači i izvještavanje o drugom. Za očekivati je da će u dogledno vrijeme i Ministarstvo financija trebati prepoznati nove metode izvještavanja i nove metodologije koje se temelje na COR, a također zadovoljavaju propise o nefinancijskom izvještavanju.

Europska komisija je u lipnju 2017. godine objavila Neobvezujuće smjernice za nefinancijsko izvještavanje (EC, 2017), najavljene u Direktivi o nefinancijskom izvještavanju, koje na razini preporuke daju okvir za izradu nefinancijskih izvješća. Već u uvodnom dijelu, očekivano, EC se poziva i na COR slijedećim tekstom: „Kao odgovor na Program 2030. kojeg je u rujnu 2015. godine usvojila Generalna skupština UN-a, EU je 2016. godine objavila Komunikaciju o slijedećim koracima prema održivoj europskoj budućnosti. Zahtjevi za izvještavanjem koje propisuje Direktiva čine snažan doprinos prema provedbi COR, primjerice Cilju 12 i održivoj potrošnji i proizvodnji, Cilju 5 i postizanju rodne ravnopravnosti osnaživanjem žena i djevojaka. Ovi će zahtjevi za izvještavanjem pridonijeti i provedbi Pariškog sporazuma većom transparentnošću koja će dovesti do sustavnijeg financiranja puta prema niskougljičnom i na promjene klime otpornom razvoju.“ Također se u daljnjem tekstu kao jedan od mogućih okvira za izvještavanje navode i UN-ovi Globalni ciljevi održivog razvoja (COR).

Utjecaj Globalnih ciljeva održivog razvoja na poslovanje u Hrvatskoj

5. ZAKLJUČAK

Gospodarstvu u Hrvatskoj kontinuirano se šalju dvoznačne poruke. Organizacije koje su zadužene za uvođenje trendova koji vrijede u Europskoj uniji ili na međunarodnom planu i koji uvjetuju standarde konkurentnosti na stranim tržištima govore o novim sustavima vrijednosti koji se uglavnom bez iznimke na ovaj ili onaj način oslanjaju na pitanja održivosti. S druge strane standardi koje propisuje zakonodavac u Hrvatskoj u pravilu ne donose niti jednu mjeru koja bi ukazivala na važnost uvođenja standarda temeljenih na održivosti. Kako je većina gospodarskih subjekata orijentirana na domaće tržište, primjena standarda održivosti uglavnom izostaje odnosno, rezervirana je za manji dio naprednijih kompanija koje su ili u vlasništvu ili su orijentirane na izvoz u zapadne zemlje. Ovaj negativan trend i porazna razina razumijevanja o minimalnim standardima održivosti koji su nužni za srednjoročni opstanak na tržištu na žalost se neće promijeniti dok državna tijela u Hrvatskoj ne shvate trendove održivosti koji su postali prvorazredno razvojno pitanje te dok ih ne počnu integrirati u domaće javne politike. Ukoliko se pak to ne dogodi uskoro, hrvatskom gospodarstvu predviđamo daljnji pad konkurentnosti i nemogućnost proboja na prosperitetnija strana tržišta.

REFERENCE

Bolis, I. et al. (2017) Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive

literature review about rationalities for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 145 (2017) 310 – 322. [online] Dostupno na: www.elsevier.com/locate/jclepro [19. srpnja, 2017]

Cattenburch, I. H. C. (2017) The Globe Sustained: Shakespeare’s allegory for sustainable

Development. *Futures*. 87 (2017) 24–36 [online] Dostupno na: www.elsevier.com/locate/futures [19. srpnja, 2017]

EC (2017) *Communication from the Commission: Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information).* C/2017/4234 [online] Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XC0705(01) [21. srpnja, 2017]

Everard, M. et al. (2017) Developed-developing world partnerships for sustainable development (1):

An ecosystem services perspective. *Ecosystem Services* 24 (2017) 241–252. [online] Dostupno na: www.elsevier.com/locate/ecoser [19. srpnja, 2017]

Hughes, R. (2017) The EU Circular Economy package – life cycle thinking to life cycle law? *Science Direct*. Procedia CIRP 61 (2017) 10 – 16 [online] Dostupno na: www.sciencedirect.com [20. srpnja, 2017]

Jensen, J.P. i Remmen, A. (2017) Enabling circular economy through product steward-

ship. *Science Direct.* Procedia Manufacturing 8 (2017) 377 – 384. [online] Dostupno na: www.sciencedirect.com [20. srpnja, 2017]

Nelson, J. (2017*) Partnerships for Sustainable Development: Collective action by business, governments and civil society to achieve scale and transform markets*. Harvard Kennedy School; Corporate Responsibility Initiative: Cambridge

ODRAZ (2017) *Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.* Treće izdanje. Zagreb: ODRAZ.

Rosenstock, T. S. (2017) When less is more: innovations for tracking progress toward global targets. *Current Opinion in Environmental Sustainability.* 26–27 [online] Dostupno na: www.sciencedirect.com [19. srpnja, 2017]

WBCSD (2017) *Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR.

UPRAVLJANJE TEHNOLOŠKO-TEHNIČKIM PROMJENAMA U INA GRUPI

MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND TECHNICAL CHANGES AT INA GROUP

Vojtech Merva

INA, d.d. Av. V. Holjevca 10, Zagreb, Hrvatska, vojtech.merva@ina.hr

SAŽETAK

U naftnoj industriji neophodno je implementirati sustav upravljanja, čija je svrha sprječavanje incidenata i povećavanje procesne sigurnosti.

Uprava Ine u 2015. je godini donijela odluku o implementaciji sustava upravljanja procesnom sigurnošću, koji se zasniva na 14 elemenata, uključujući upravljanje tehnološko-tehničkim promjenama i sigurnosni pregled prije puštanja u rad.

Provedba čvrstih pravila definiranih internom dokumentacijom te primjena svjetskih standarda, od izuzetnog su značaja za sprječavanje ponavljajućih incidenata i potencijalno opasnih situacija tijekom proizvodnje plina i nafte, prerade nafte u rafinerijama te tijekom postupanja s polu- ili finalnim proizvodima u logistici.

U radu su prikazana realna iskustva kroz primjere iz pojedinih područja poslovanja, zajedno s pojašnjenjem osnovnih načela i teorije, nužnim za razumijevanje ovih dvaju elemenata sustava procesne sigurnosti.

Primjena oba elemenata u procesu provedbe različitih vrsta promjena može se najbolje prezentirati kroz implementaciju projekta, u kojem upravljanje promjenama obuhvaća čitav investicijski proces, a sigurnosni je pregled njegova završna faza, kao što je to bilo u slučaju više od 10 velikih investicijskih projekata u Ini tijekom 2016. godine.

U slučaju upravljanja promjenama, prikazano je funkcioniranje novouvedene, transparentne i lako dostupne baze podataka o promjenama, podržane softverskim rješenjem kroz koje se provodi ukupna komunikacija i odobravanja vezana uz pojedine promjene.

Također su predočeni i izazovi koji su se pojavili tijekom izvršenja sigurnosnog pregleda prije puštanja opasnih medija u opremu, a proizlaze iz različitih zahtjeva sustava upravljanja procesnom sigurnošću, kao i zakonskih obveza.

Ključne riječi: procesna sigurnost, upravljanje promjenama, sigurnosni pregled prije puštanja u rad

ABSTRACT

In oil industry it is inevitable to implement the management system with a purpose of incident prevention and to increase the process safety.

The INA Board of Directors in 2015 made the decision to implement the process safety management system with its 14 so called elements, including the management of technological and subtle changes and the pre start-up safety review.

Having clear rules defined via internal regulations and applying international standards are of big importance to prevent repetition of incidents and potentially hazardous situations to occur during the production of crude oil and natural gas, processing of crude oil in the refineries and during the logistic manipulations with final or semi-products.

The paper presents real experience via examples from particular fields of business together with explanation of the basic principles and the theory that is necessary for understanding of these two elements of process safety.

The application of these elements in real life for the cases of multivarious changes can be demonstrated on leading projects where the management of changes covers the whole process of investment implementation and the pre start-up safety review comes into the focus in the final stage. This was applied in the case of approximately 10 big projects at INA during the year 2016.

In case of management of changes the functionality of the newly introduced, transparent and easy to access database backed by software solution is presented through communication and approval process of individual changes.

In addition, the challenges of introduction of the hazardous media that we encountered during the execution of pre start-up safety review is explained. It arises from different legal and process safety requirements.

Key words: process safety, MoC – management of change, PSSR – pre start-up safety review.

1. UVOD

Svaku promjenu u tehnološkom procesu mora se stručno procijeniti s ciljem da se navedu svi mogući utjecaji na sigurnost radnika, kao i da se sve značajne promjene navedu u radnim uputama i dokumentaciji upravljanja radom postrojenja.

2. IDENTIFIKACIJA RIZIKA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

U naftnoj industriji neophodno je implementirati sustav upravljanja, čija je svrha sprječavanje incidenata i povećavanje procesne sigurnosti. Za tu svrhu potrebno je imati dovoljna znanja o rizicima i sa tim rizicima upravljati.

Potrebu za identifikaciju rizika, možemo objediniti u sljedećih 5 točaka:

- dobivanje detaljnih informacija o opasnostima s kojima se suočavamo tijekom poslovanja,
- mogućnost predviđanja eventualnih tehnoloških poremećaja,
- mogućnost procjene i kvantifikacije sveukupnih posljedica incidenta,
- osiguranje implementacije procesno-sigurnosnih zahtjeva u modifikacijama,
- te identifikacija rizika, kao pomoć u razumijevanju okolnosti, koje su preduvjet za incident.

Neophodno je upravljati identificiranim rizicima u poslovanju iz slijedećih razloga :

- vodimo naše poslovanje sa smanjenim opasnostima, a uspješnom kontrolom opasnosti,
- savladavamo izazove vezane uz nove zahtjeve i povećanje kompleksnosti proizvodnje i prerade nafte i plina,
- koristimo sve naše resurse na učinkovit način, što podrazumijeva zdravi kompromis između osiguranja procesne sigurnosti i efektivnog korištenja financijskih i ljudskih resursa,
- osigurava se zakonska usklađenost s ciljem zaštite ljudskog života,
- stvara se kultura poslovanja u kojoj se procesna opasnost predviđa i sprječavaju incidenti.

Način identifikacije i upravljanje rizicima uključuje i **upravljanje tehnološko-tehničkim promjenama** (dalje u tekstu MoC) **te sigurnosni pregled prije puštanja u rad**.

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Najprije moramo definirati što je, a što nije tehničko-tehnološka promjena.

Promjenom se smatra bilo koje „odstupanje“ od dokumentirane procesne tehnologije i/ili objekta. To znači da se od originalnog projektiranja i prvotnog korištenja procesna

(proizvodna, logistička,...) jedinica mijenja prema novim poslovnim, inženjerskim ili zakonskim zahtjevima i u svakom trenutku mora postojati dokumentacija/opis konkretnog tehnološkog postupka i opreme koja se koristi, kao i važeće radne upute.

Postupak upravljanja tehničko-tehnološkim promjenama predstavlja sustavni postupak analitičkog pregleda promjena dokumentirane procesne tehnologije i/ili objekata radi razmatranja potencijalnih opasnosti unesenih u proces, sustav ili operaciju te njihove eliminacije ili kontrole.

Ovim postupkom obuhvaćene su sve vrste tehničko-tehnoloških promjena, bez obzira na veličinu, kompleksnost ili način financiranja. Sve promjene moraju biti evidentirane, za što se u Ini koristi elektronička aplikacija, u kojoj se čitav postupak vodi.

Osnovni koraci postupka upravljanja promjena su:

1. Pokretanje promjene
2. Preliminarna analiza opasnosti
3. Registracija u elektroničkom sustavu upravljanja promjenama
4. Odobrenje promjena
5. Analiza opasnosti projektiranog stanja
6. Izvršenje promjene
7. Sigurnosni pregled prije puštanja u rad
8. Finalizacija dokumentacije
9. Zatvaranje postupka

3.1. Tehničko-tehnološke promjene

Tehničko-tehnološka promjena može biti vezana uz:

1. Tehnološki proces:

- Promjena opasnih medija u procesu, npr. uvođenje novog opasnog medija koji predstavlja dodatnu/drugačiju opasnost od postojećih opasnih medija;
- Promjena specifikacija sirovina i proizvoda, uvođenje novih kemikalija na lokaciji;
- Operativne i tehnološke promjene, kao što su procesni uvjeti izvan projektiranih radnih parametara, tijek procesa;
- Utjecaj ugradnje nove tehnologije na postojeće procese.

2. Procesnu opremu:

- Promjene procesne opreme, kao što su: konstrukcijski materijali, projektirani parametri i konfiguracija opreme;

- Promjene regulacije procesa, kao što je: instrumentacija, regulacija, blokadni sustav i računalni sustavi;
- Infrastrukturne promjene na lokaciji, npr. sustav zaštite od požara;
- Promjene sigurnosnog sustava, kao što je omogućavanje rada procesa dok su određeni sigurnosni sustavi van funkcije (premoštenja sigurnosnih instrumentacijskih sustava u trajanju duljem od mjesec dana).

Tehničko-tehnološka promjena može biti:

- Stalna - planirano trajanje provedene promjene je neodređeno (npr. do kraja životnog vijeka postrojenja/objekta);
- Privremena - planirano trajanje provedene promjene je određeno točnim vremenskim periodom (maksimalno 1 godina).

Za dobru provedbu MoC postupka ključno je identificirati sve potencijalne izvore opasnosti odmah nakon pokretanja MoC postupka, za što služi prvotna procjena opasnosti. Kao primjer navodimo nekoliko pitanja u Tablici 1.

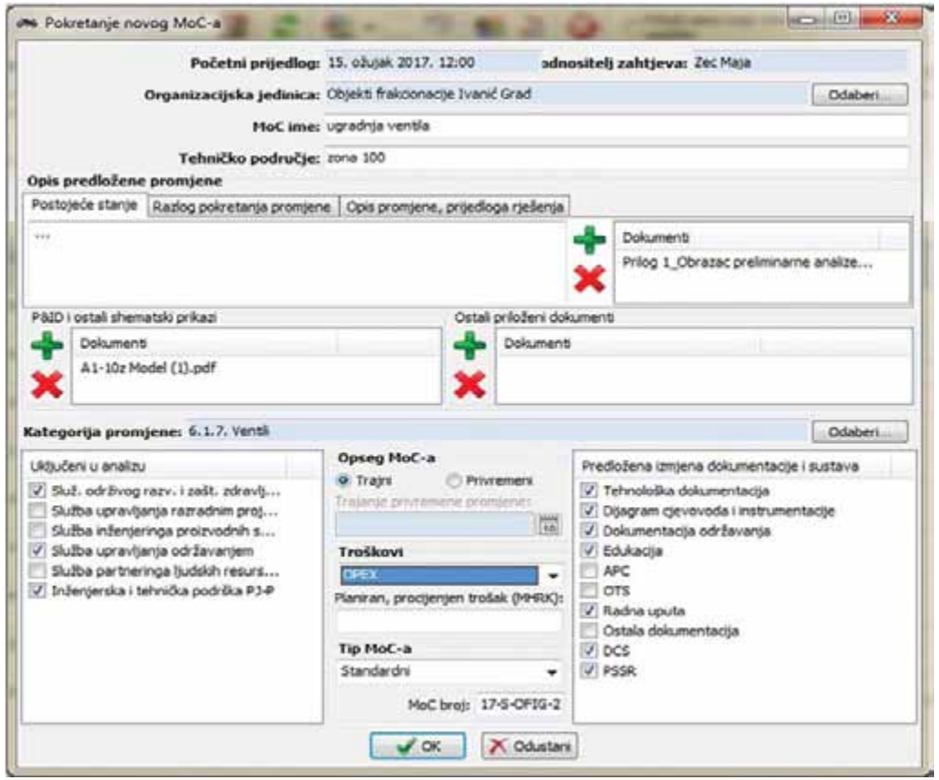
Tablica 1. Isječak iz primjera prvotne procjene opasnosti

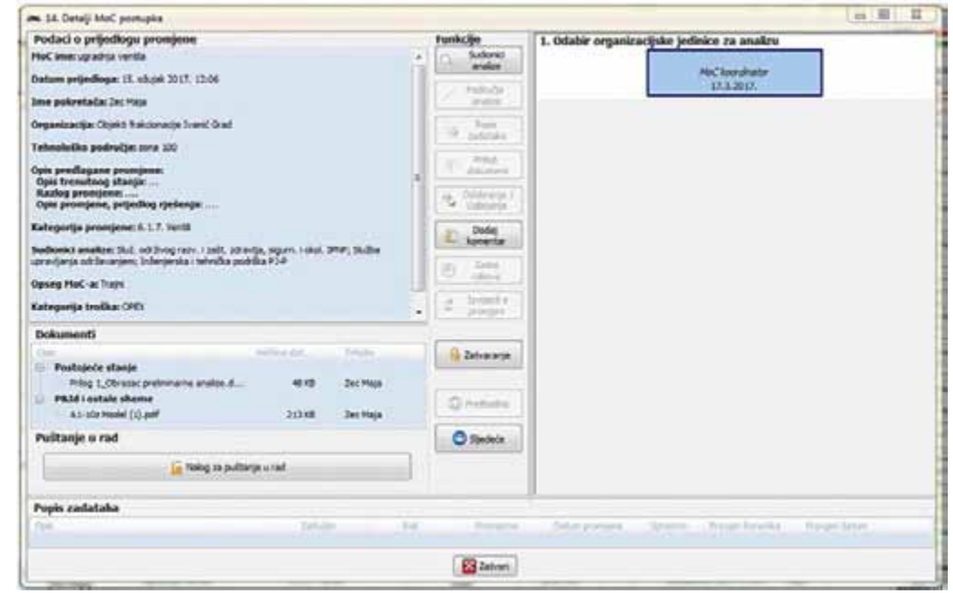
Redni broj	Utjecaj promjene	Učinak (Označiti sa simbolom „X“)	Rizik (Označiti sa simbolom „X“)
1	Hoće li predložena promjena uzrokovati promjenu protoka u tehnološkim procesima?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv
2	Hoće li predložena promjena uzrokovati odstupanje temperature u tehnološkim procesima?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv
3	Hoće li predložena promjena uzrokovati odstupanje toplinskog zračenja u tehnološkim procesima?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv
4	Hoće li predložena promjena uzrokovati odstupanje tlaka u tehnološkim procesima?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv
5	Hoće li predložena promjena uzrokovati odstupanje nivoa u tehnološkim procesima?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv
6	Hoće li predložena promjena uzrokovati formiranje taloga u opremi?	☐ Da ☐ Ne ☐ Nije bitno	☐ Raste ☐ Isti ili niži ☐ Neprihvatljiv

7	Hoće li predložena promjena uzrokovati nove apsorpcijske procese?	☐Da ☐Ne ☐Nije bitno	☐Raste ☐Isti ili niži ☐Neprihvatljiv
8	Hoće li predložena promjena uzrokovati nove kemijske reakcije?	☐Da ☐Ne ☐Nije bitno	☐Raste ☐Isti ili niži ☐Neprihvatljiv
9	Hoće li predložena promjena uzrokovati povećanje erozije, korozije ili drugih štetnih mehanizama?	☐Da ☐Ne ☐Nije bitno	☐Raste ☐Isti ili niži ☐Neprihvatljiv

Preliminarnom analizom opasnosti stručni tim razmatra moguće utjecaje predložene tehničko-tehnološke promjene na postojeći sustav ili stanje, kao i usporedbu rizika koji se promjenom unosi u proces u odnosu na postojeći rizik i mora biti isti ili niži u odnosu na postojeće stanje procesa.

Prijedlog tehničko-tehnološke promjene unosi se u elektronsku aplikaciju. Kao primjer, može se vidjeti struktura obrazaca u aplikaciji za prijedlog iz Proizvodnje nafte i plina.





Slika 1. Obrasci za unos promjena u e-aplikaciju

U obrascima je bitno ispuniti informacije o konkretnom slučaju, gdje se navedu informacije o sadašnjem stanju, razlozima za promjenu, opis promjene i načine financiranja. Istodobno, potrebno je definirati pojedine službe za stručnu analizu / mišljenje o specifikaciji prijedloga promjene, kao i dokumente u kojima je potrebno ažuriranje.

Elektronička aplikacija osim toga služi i kao baza podataka svih promjena i tako se tijekom uvođenja promjena u sustav stavljaju različiti prilozi i dokumenti, koji predstavljaju sastavni dio čitavog procesa i neophodni su za menadžerske odluke.

Za svaki prijedlog promjene potrebno je osigurati stručno mišljenje iz pojedinih područja, na koja je potrebno dati stručan argument. Argument mora biti u obliku detaljne usporedbe postojećeg i budućeg stanja, vezano uz dani aspekt, uz definiranje eventualnih zadataka iz zadanog područja, zaduženih osoba i rokova.

Nakon stručnih mišljenja, odgovorna osoba organizacijske jedinice može odobriti izvršenje promjene u postrojenju/objektu.

4. ANALIZA OPASNOSTI PROCESA

Za svaku tehničko-tehnološku promjenu radi se dokumentacija izvedbenog stanja, koja obavezno mora obuhvaćati analizu opasnosti procesa (nadalje u tekstu PHA – *„process hazard analysis“)* po metodi koja se primjenjuje ovisno o kompleksnosti promjene te procjenu rizika, sukladno matrici rizika.

Svrha analize opasnosti je identifikacija opasnosti izvedbenog stanja, opcijske prom-

jene i njihov utjecaj na sigurnost procesa, sigurnost i zdravlje radnika, kao i okoliš. Razina rizika izvedbenog stanja ne smije se povećavati, odnosno, u slučaju povećanja, potrebno je predložiti mjere smanjenja rizika (prije svega dodatne tehničke) na razinu prije pokretanja promjene.

Za kompleksne promjene, najčešće promjene koje se provode postupkom upravljanja projektima, obavezna je provedba HAZOP/SIL studija koju s lokalnim timom provodi ugovorena certificirana tvrtka, vidi Sliku 2.

INVESTITOR:

INVESTITOR: INA d.d.

DRŽAVA: HRVATSKA

OBJEKT: Ina Rafinerija nafte Sisak

POGON: Postrojenje za hidrodesulfuriranje ...

HAZOP REPORT

INA RAFINERIJA NAFTE SISAK

UGRADNJA NOVOG REGULACIJSKOG VENTILA NA LINIJI DNA STRIPERA NHT-a U SLOP

HAZOP STUDIJA

Izmjena Revision	Datum Date	Opis Description	Izradio Done by	Kontrolirao Checked by	Odobrio Approved by
2	21.04.2016.	Finalna verzija			
1	08.04.2016.	Za komentar nakon HAZOP radionice			
0	29.03.2016.	Za komentar			

SCAN projekt d.o.o.

Slika 2. Primjeri HAZOP studija iz Rafinerije Sisak

U slučaju manje kompleksnih promjena preporuča se korištenje HAZID metode (Hazard identification), ili "Što-ako?" metode.

PHA tim, koji je multidisciplinaran, definira mjere za ublažavanje rizika te nadgleda njihovu provedbu tijekom postupka provedbe promjene.

„Što-ako" metoda može se složiti iz različitih vrsta pitanja i različitih područja. U Ini smo se odlučili za korištenje Što ako liste, uz fokus na pojedine vrste opreme i ljudski faktor.

Vrlo je važno da rizik bude dovoljno dobro određen i procijenjen pomoću matice rizika

za definiranje odgovarajućih mjera njegovog ublažavanja. Zato se i definira tzv. preostali rizik koji se postiže izvršenjem definiranih mjera.

Analiza opasnosti procesa provodi se tijekom, ili nakon izrade izvedbenog projekta, nacrta, P&ID-a budućeg stanja kako bi se detaljno mogli analizirati svi dijelovi novog/modificiranog postrojenja/objekta. U slučaju dodatnih izmjena za vrijeme provedbe promjene, analizu opasnosti potrebno je ponoviti nakon projekta izvedenog stanja i konačnih nacrta procesa.

Preduvjet za provedbu promjene visokog prioriteta je da rukovoditelj objekta odmah, ne kasnije od jednog radnog dana od dana provedbe takve promjene, osigura provedbu odgovarajuće preliminarne analize opasnosti procesa (pre-PHA).

Fizička promjena na postrojenju/objektu mora biti provedena isključivo u skladu s odobrenim prijedlogom promjene, što je obavezno potvrditi u elektronskoj aplikaciji.

5. SIGURNOSNI PREGLED PRIJE PUŠTANJA U RAD

Prije nego što se oprema počne koristiti i prvi put se u nju pusti procesni medij, obavezno je napraviti **Sigurnosni pregled postrojenja prije puštanja u rad** (dalje u tekstu PSSR –„ *Pre Start-up Safety Review"*), što predstavlja kontrolni pregled sve nove ili modificirane opreme, tehnologije i/ili postrojenja, kako bi se potvrdilo:

- da su konstrukcija i oprema u skladu s projektnim specifikacijama, odnosno provjerava se usklađenost izvedenog stanja s projektom,
- da je isporučena dokumentacija izvedbenog projekta,
- da su provedena ispitivanja i inspekcije opreme prema internim standardima, planu kvalitete projekata, ili svjetskim standardima (npr. API norme),
- da su sve potrebne procedure spremne, kao npr. procedura za prvo pokretanje, sigurnosne prakse, itd.,
- da je provedena edukacija zaposlenika.

Nalog za puštanje u rad može izdati odgovorna osoba lokacije, isključivo nakon provedenog sigurnosnog pregleda prije puštanja u rad, i provedenih svih zadataka proizašlih kao preporuka pregleda koji su neophodni za izvršenje prije puštanja procesnog medija u postrojenje.

Sigurnosni pregled postrojenja prije puštanja procesnog medija u opremu je dio / faza projekta, koja je direktno povezana i često je ista sa tzv. postupkom „*pre-commissioning*" (ne prevodi se) čija je svrha osigurati da su oprema / dio pogona izrađeni prema tehničkoj specifikaciji te da su tzv. „*commissioning*" (puštanje procesnog medija u novu opremu) i trajni rad opreme sigurni i učinkoviti.

Faze projekta iz pogleda PSSR-a su slijeće:

- mehanička gotovost;
- *pre-commissioning* (*Pre start-up sfatey review*);

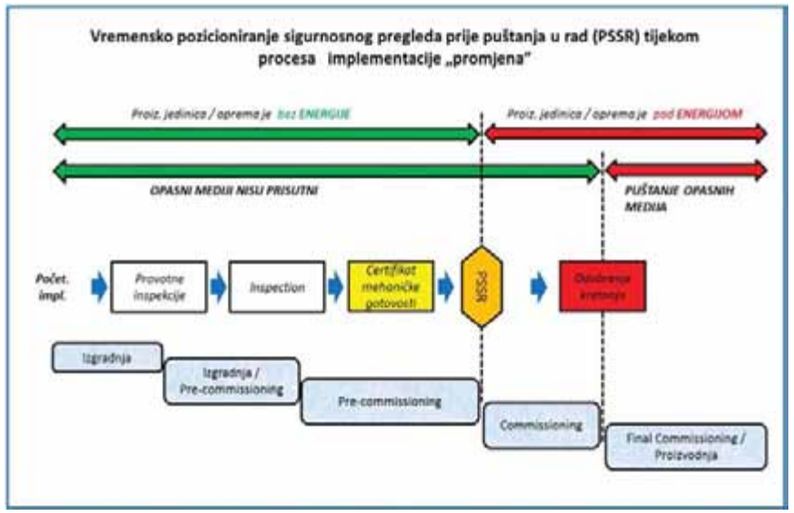
podrazumijeva provjere usklađenosti opreme i postrojenja te procesne instalacije, „suhi hod“ opreme, čišćenje, ispiranje, sušenje opreme, tlačne probe, testove nepropusnosti, provjeru isporučene dokumentacije, obveze utvrđene mjerodavnim pravom, obuku tehnološkog osoblja, itd.;

- *Commissioning* + pokretanje postrojenja;

  podrazumijeva puštanje procesnog medija u opremu / postrojenje. U naftnoj industriji uključuje i postupak inertizacije opreme / postrojenja i prilagođavanje procesnih uvjeta za pouzdan rad. Vrše se i provjere funkcionalnosti opreme sa svrhom osiguranja rada mehaničke i instrumentalne opreme u skladu s projektom.

Faza commissioninga podrazumijeva početak probnog rada, kako ga podrazumijeva zakon. Zakonom se pod pojmom puštanje u rad podrazumijeva puštanje u trajni rad (nakon tehničkog pregleda i dostave uporabne dozvole), što je različito od značenja u upravljanju procesnom sigurnošću - PSM.

Zbog razumijevanja kada se PSSR provodi u odnosu na dovođenje energije u opremu, na Slici 3 je prikazan pojednostavnjeni prikaz pojedinih faza projekta / vođenja promjene iz kojeg se vidi da PSSR mora biti završen prije nego što se u opremu dovede energija. To vrijedi i za funkcionalno testiranje opreme s procesnim medijem unutar „commissioning“ faze.



Slika 3. Faze projekta iz pogleda izvršenja PSSR-a

Zašto je bitno imati ove dokumente? Zato što se kroz njih provodi provjera na terenu i obuka tehnološkog osoblja. Potrebno je uključiti i izvedbeni projekt.

Samo nakon svih provjera, pregleda na terenu i usporedbe stanja s projektom moguće je zaključiti sukladnost ili nesukladnost pregledanog postrojenja ili opreme.

Slijedeće provjere tijekom PSSR su obveze utvrđene mjerodavnim pravom, prije

puštanja procesnog medija u postrojenje i uključuju:

- Ex nadgledanje (1. pregled) i mišljenje Ex-agencije
- Elaborate: zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša (ako su predviđeni procedurom)
- Dozvole (lokacijska i građevinska)
- Rudarski projekt na temelju koncesije za rudarske objekte (odnosi se na istraživanje i proizvodnju nafte i plina)
- 1. pregled agencije opreme pod tlakom
- Jesu li upute za siguran rad uspostavljene (obavezno), propisno odobrene i adekvatne

Obavezno je provjeriti da se postupalo sukladno procedurama za proizvodnju kritične opreme, a u skladu sa specifikacijama projekta.

PSSR treba provoditi multidisciplinarni tim čiji sastav je prikazan u Tablici 2.

Tablica 2. Članovi PSSR tima po strukama i funkcijama

Član PSSR tima	Sudjelovanje
Predstavnik koji odgovara za pogon/lokaciju – voditelj PSSR	Obavezno
Inženjer za upravljanje procesnom sigurnošću	Obavezno
Predstavnik ZZSO (ZOP, ZNR, ZO)	Obavezno
Predstavnik izvođača radova (glavni izvođač i podizvođač)	Obavezno – glavni izvođač
Inženjer za održavanje (stacionarna oprema, rotacijska oprema, cjevovodi, instrumentacija, građevina, električna oprema)	Obavezno
Svi imenovani voditelji projekta	Obavezno
Ostali potrebni stručnjaci (npr. procesni tehnolog, asistent u proizvodnji)	Obavezno – ukoliko je primjenjivo
Stručnjak za upravljanje procesnom sigurnošću	Poželjno (ovisno o složenosti projekta)
Ostale struke (stručni nadzor, laboratorij, stručnjak MOL Grupe, predstavnici povezanih služba)	Poželjno – ukoliko je primjenjivo (ovisno o složenosti projekta)

Nekoliko primjeraka iz realnih PSSR-a niže služi kao dokaz sudjelovanja nominiranih stručnjaka. Potpisi na obrascima su obavezni i bez njih PSSR ne vrijedi.

PSSR se provodi korištenjem upitnika, koji se može prilagoditi konkretnom slučaju projekta ovisnosti od njegove složenosti. U svijetu postoji mnogo PSSR upitnika, odnosno PSSR se može provoditi s različitim upitnicima. U INA-i koristimo jedan upitnik, koji je prilagođen od prethodna dva upitnika.

Kako je moguće vidjeti, upitnici sadrže različita pitanja za koje se definira da li su, ili nisu primjenjivi za taj konkretni slučaj. Isto tako, da li to što se u pitanju traži, je, ili nije preduvjet za puštanje u rad.

Za pojedina pitanja upisuju se komentari, ili zadaci u slučaju da nešto nije zadovoljeno. Sve točke koje predstavljaju preduvjet za puštanje u rad moraju biti ispunjene, a cijeli se obrazac potpisuje od svih članova PSSR tima.

PSSR sa primjenjuje u većini slučajeva tehničko-tehnoloških promjena, ali ima i takvih, kada se pregled ne vrši:

- „test-run“, znači tehnološko testiranje u različitom proizvodnom modu
- hitne promjene, prema postupku za hitne slučajeve
- by-pass sigurnosnih sustava (deblokade)
- promjene u radnim uputama
- obavlja se u smanjenom obimu u slučaju promjene kemikalija i sirovina

Nakon puštanja u rad mora se osigurati ažuriranje i izradu potrebne interne dokumentacije te izvršenje ostalih zadataka koji nisu bili preduvjet za puštanje u rad.

Minimalno potrebnu dokumentaciju predstavlja, (ako je primjenjivo):

- dokumentacija izvedenog stanja,
- ažurirani shematski prikazi (dijagram cjevovoda i instrumentacije, nacrti ...),
- HAZOP studija/”Što-ako?”/HAZID analiza,
- ažurirani tehnološki priručnik i radne upute,
- potpisna lista o provedenoj edukaciji svih zaposlenika koji rade s opremom / postrojenjem.

Postupak upravljanja tehničko-tehnološkim promjenama može se zatvoriti tek nakon što su izvršeni svi potrebni zadaci i aktivnosti.

6. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA

Za kraj, bitno je navesti da osim upravljanja tehničko-tehnološkim promjenama postoji i upravljanje organizacijskim promjenama, što uključuje slijedeće:

- upravljanje kadrovskim promjenama;
- promjene u radnim uvjetima
- promjene u organizacijskoj hijerarhiji.

Sve to odnosi se samo na izabrane službe i funkcije, koje imaju direktni utjecaj na rukovanje tehnologijom i opremom.

7. ZAKLJUČAK

Proces upravljanja promjenama neophodno je primijeniti kada je u pitanju promjena važećeg projektiranog tehnološkog rješenja. Svi radnici, od smjenskih radnika do rukovoditelja proizvodne jedinice moraju biti obaviješteni o promjeni, kao i biti uključeni u postupku promjena. Tehnološkom osoblju mora biti na raspolaganju kompletna ažurirana dokumentacija, kako bi mogli na siguran način upravljati postrojenjem ili opremom.

Upravljanje tehnološko-tehničkim promjenama u INA Grupi

REFERENCE

Merva, Vojtech. Preporučena praksa INA d.d., HSE_I3 Upravljanje promjenama tehničko tehnološkim promjenama _MoC_v00, 2015

Merva, Vojtech. Preporučena praksa INA d.d., HSE_I15 Analiza opasnosti procesa_ v00, 2015

Merva, Vojtech. Preporučena praksa INA d.d., HSE_I13 Sigurnosni pregled postrojenja prije puštanja u rad_v00, 2015

ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI ZA OSTVARIVANJE EKOLOŠKE BEZBEDNOSTI

THE IMPORTACE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOR ACHIEVING ECOLOGICAL SECURITY

Marija Mitić

Fakultet za pravne i poslovne studije „Dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76, Novi Sad, hazzar987@gmail.com

SAŽETAK

Savremeno društvo je poslednjih godina suočeno sa brojnim bezbednosnim izazovima, rizicima i pretnjama. Čovek je, od kad postoji, na razne načine menjao prirodu radi zadovoljenja svojih životnih potreba. Međutim, menjajući je, ujedno ju je transformisao i degradirao. Od pedesetih godina prošlog veka, društvo karakteriše ubrzan razvoj tehnike i tehnologije koji sa sobom nosi nagli porast iskorišćavanja resursa, promene klime, ugrožavanje biodiverziteta i životne sredine.

Kompanije često u trci za profitom ne uzimaju u obzir efekte koje imaju na društvenu i životnu sredinu što dovodi u kontekst suprotost ekonomskih i ekoloških interesa.

Ovaj rad predstavalja pokušaj autora da rasvetli pitanje negativnog uticaja kompanija na životnu sredinu, sa aspekta ekološke bezbednosti i ukaže na značaj održivog poslovanja kao preduslova za stvaranje konkurentskih prednosti i umanjenja rizika poslovanja. Ovim radom sagledana je korporativna društvena odgovornost kroz globalne procese degradacije životne sredine, a posebno je razmatrana njena uloga, kao filozofije poslovanja velikih korporacija, u ostvarivanju ekološke bezbednosti kako na nacionalnom tako i na globalnom nivou.

Ovaj rad je namenjen široj čitalačkoj publici, posebno teorijskom istraživanju i ukazivanju na značaj korporativne društvene odgovornosti za održivo poslovanje u savremenom društvu suočeno sa ekološkim izazovima.

Ključne reči: Korporativna društvena odgovornost, ekološka bezbednosti, zaštita životne sredine, održivi razvoj

ABSTRACT

Modern society has faced a number of security challenges, risks and threats in recent years. Man has, since there is, in many ways changed the nature in order to meet its needs. However, changing it at the same time it is transformed and degraded. Since the fifties of the last century, the society characterizes rapid development of technology that brings with it a sharp increase in the exploitation of resources, climate change, loss of biodiversity and the environment. Companies often in pursuit of profit do not take into the account the effects they have on the social and environmental context which leads to contradiction of economic and ecological interests.

This work presents an author's attempt to clarify the issue of the negative impact of companies on the environment, in terms ecological security and highlights the importance of sustainable business risks. This work considers corporate social responsibility through the global processes of environmental degradation, in particular its role as a business philosophy of large corporations in achieving ecological security both nationally and globally.

This paper is written mostly for the general public, and specifically as a theoretical research aiming to point out the importance of corporate social responsibility for sustainable business in a modern society facing ecological challenges.

Key words: corporate social responsibility, ecological security, ecological protection, sustainable development.

1. UVOD

Bezbednost predstavlja osnovni preduslov opstaka ljudskog društva i razvoja, zato ima svoj značaj od najranijih istorijskih epoha pa do danas. Iako se kao pojam javlja relativno kasno, bezbednost se u različitim epohama različito koristila u zavisnosti od stepena civilizacijskog razvoja i vrednosnih sistema. Pre svega bezbednost se svodila na težnju čoveka za opstankom i očuvanjem sopstvenog života od ugrožavanja koja su dolazila od prirodnih okolnosti ili drugih društvenih grupa.

Kasnije je, naročito u XX veku i periodu Hladnog rata, shvatanje bezbednosti evoluiralo, da bi se poistovećivalo sa zaštitom vitalnih vrednosti i sa institucijama države i očuvanjem društvenog poretka. Dakle, države su bile odgovorne za sopstvenu bezbednost, da li samostalno ili kroz savezništva sa drugim državama. Raspadom bipolarnog sistema pojavili su se novi izazovi, rizici i pretnje društvu čija bitna karakteristika je udruženo delovanje socijalnih, ekonomskih, političkih i prirodnih činilaca. Samim tim, koncept bezbenosti se širi i zahvata ostale dimenzije društva, tako da u kontekstu savremenog shvatanja bezbednosti može se govoriti ne samo o državnoj i vojnoj bezbednosti, već i o socijetalnoj, ekonomskoj, ekološkoj, političkoj i drugim.

Ekološka bezbednost u novije vreme sve više privlači interesovanje šire stručne javnosti. U odnosu na Stari i Srednji vek, ekologija i uslovi života koji dominiraju danas su se drastično promenili. U ranijim civilizacijama ljudskog razvoja nije bilo tako opasne i zagađujuće industrije kao što je u Novom veku, gde je opstanak čoveka postalo jedno od najzastrašujućih pitanja, naročito ako se imaju u vidu savremene pretnje životnoj sredini. Tokom poslednje decenije 20. veka situacija postaje naročito dramatična kada dolazi do stvaranja novog koncepta bezbednosti koji poseban akcenat stavlja na ekološke izazove, rizike i pretnje, odnosno na ekološku bezbednost.

Ovaj rad ima za cilj da na deskriptivan način pruži objašnjenje o fenomenu ekološke bezbednosti uopšte, a potom i korporativne društvene odgovornosti time što će na jasan način približiti značenje ovih pojmova stručnoj i naučnoj javnosti. Praktično, cilj ovog rada podrazumeva i upoznavanje šire javnosti sa ulogom korporacija koju imaju na stanje ekologije danas, kao i mogućosti koje pruža koncept korporativne društvene odgovornosti u savlađivanju savremenih pretnji i opasnosti po životnu sredinu.

Iako su mnogi teoretičari vršili istraživanja i bavili se pitanjem bezbednosti uključujući i ekološku bezbednost, još uvek nije potpuno definisan ovaj pojam, kao što nije postiguta ni saglasnost oko smanjenja zagađivanja životne sredine. Savremeno shvatanje ekološke bezbednosti u direktnoj je zavisnosti od određivanja njegovog pojma koji se odnosi na utvrđivanje uloge i mesta koje ima ovaj društveni fenomen.

2. ODNOS ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I BEZBEDNOSTI

Čovek je oduvek životnu sredinu doživljavao kao pretnju svom opstanku ili kao mogućnost za dalji razvoj. Bezbednost kao društveni odnos, ukazuje na potrebu društva da postigne određeni stepen izvesnosti u pogledu opstanka i zadovoljenja svim potreba

tako što će imati adekvatan odgovor na opasnosti koje mogu uticati na njegovu egzistenciju i usporiti dalji napredak. Čovek je u cilju zadovoljenja svojih životnih potreba nastojao da osvaja prirodu i da je prilagođava sebi. Menjajući je, čovek ju je deformisao i degradirao do te mere da je priroda počela da se buni i da odgovara.

Savremeno društvo se poslednjih godina suočava sa brojim bezbednosnim izazovima, rizicima i pretnjama, iz različitih izvora, oblika i intenziteta. Čovek je svojim napretkom i razvojem usmeren samo na sopstvene potrebe dok je životna sredina sve više ugrožena. Danas je opšteprihvaćeno mišljenje da je globalni problem upravo zaštita životne sredine, a tome govori u prilog i činjenica da se u svakodnevnom govoru i među stručnom i naučnom javnošću ekološki problemi poistovećuju sa „ekološkom krizom", u smislu da je reč o „...situacijama i uticajima koji postoje u oblasti životne sredine i koje ugrožavaju stabilnost i funkcionisanje procesa u biosferi i društvu."[1] Svest o negativnom uticaju čoveka na prirodu javlja se polovinom 19. i početkom 20. veka u naučnim zajednicama. Međutim, još 1789. Tomas Albert Maltus u "Eseju o principu populacije", promišlja o odnosu porasta broja stanovnika sa rastom proizvodnje hrane. Džorž Perkins Marš u knjizi "Čovek i prirodna" 1864. godine ukazuje da su mnoge civilizacije propale zbog načina na koji su se ophodile prema svojoj životnoj sredini.

Porast ekološke svesti dobija na značaju šezdesetih i sedamdesetih godina 20. veka, kada se uporedo sa razvojem mirovnog pokreta razvija i ekološki pokret. Kritika širenja i upotrebe nukleanog materijala sjediniće početkom sedamdesetih godina ova dva pokreta u jedan, antinuklearni pokret koji će prvi put bezbednost dovesti u direktnu vezu sa ekološkim problemima. Na konferenciji o ljudskoj sredini (UNCHE), održanoj u Stokholmu 1972. godine, zaštita životne sredine je prvi put univerzalno prihvaćena kao bezbednosni problem. [2]

Zbog značaja koji se pridaje problemima životne sredine u savremenom bezbednosnom diskursu stiče se opravdanost i potreba za istraživanjem ekološke bezbednosti uopšte i sagledavanjem uloge u zaštiti životne sredine. Nesumljivo je da promene u životnoj sredini imaju svoju refleskiju i na društvene odnose, izazivaju stres i utiču na konfliktne situacije koje veoma često nemaju samo lokalni karatker već prerastaju u regionalni ili pak, globalni bezbednosni problem. Ekološki bezbednosni problemi se ne mogu posmatrati nezavisno i pojedinačno već uvek u kontekstu sa nizom drugih faktora.

Česta je situacija da ekološki problemi imaju socijalnu i političku konotaciju. Na primer, nedostatak prirodnih resursa neophodnih za život, kroz istoriju, uticao je na migracije i raslojavanje stanovništa, a poznati su i primeri Ruande i Čiapasa (Chiapas) u Meksiku koji naglašavaju kompleksnost ekoloških problema. Naime, u Ruandi je masovno nasilje sredinom devedesetih godina 20. veka izraslo iz skupa okolnosti koje su uključivale eksplozivan rast populacije, ozbiljan nedostatak poljoprivrednog zemljišta,

1 Dragoljub Todić, Vid Vukasović, Ekološka kriza u svetu i odgovor međunarodne zajednice, Savezni sekretarijat za rad, zdravstvo i socijalno staranje, Beograd, 2002, str:1, u: Lalić Stevan, Ekološko pravo, Pravni fakultet, Beograd, 2010, str:38

2 Marković Slobodan, Bezbednost – tadicionalna i kritička shvatanja, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2014, str:301

socijalnu nejednakost, a ekstremistička politika je dovela do civilnog rata i genocida. U Čiapasu, najjužnijoj Meksičkoj državi, marginalizovani seljaci 1994. godine podigli su ustanak koji je više bio političke nego nasilne prirode, zbog velike socijalne nejednakosti. Usledili su zahtevi za reformu zemlje i promenu metoda bavljenja poljoprivredom zbog brzog uništavanja šuma, nedostatka kredita za ruralna područja i dominaciju elite u političkom sistemu države.[3]

Pol Vilijams[4] iznosi argument kojim ukazuje da tamo gde država nije snažna, gde je ekonomski razvoj na ranom stupnju i vredni resursi, uključujući minerale, naftu i drvnu građu lako dostupni, tu postoji veliki podsticaj da narod, etničke grupe ili drugi subjekti upotrebe nasilje i pokušaju da steknu kontrolu nad prihodima od resursa. Politička nastojanja koja se bave ratovima oko prirodnih resursa, ne tako retko, uključuju međupovezanost subjekta u globalnoj ekonomiji, gde svoje mesto imaju i korporacije.

3. EKOLOŠKE BEZBEDNOSNE PRETNJE

Ekološke bezbednosne pretnje moguće je klasifikovati na razne načine imajući u vidu da je „ekološka bezbednost multifaktorski, višeslojni, višeznačni i višesadržajni fenomen".[5] Neki ih dele prema poreklu na interne i eksterne, prema obimu na globalne, regionalne, nacionalne, lokalne, a prema izvoru pretnje na prirodne i tehničko-tehnološke. Najprihvatljivija je podela u bezbednosnom diskursu prema shvatanju Japa de Vildea, gde se pretnje klasifikuju u tri grupe.[6] U prvu grupu spadaju prirodne pretnje, odnosno one koje nije izazvao čovek, koje potiču iz prirodnog okruženja. Reč je, na primer, o vulkanskim erupcijama, zemljotresima, jakim vetrovima, pretnje od pada asteroida i sl.

U drugu grupu spadaju one pretnje koje je izazvao čovek ali koje nisu presudne za opstanak civilizacije. Kao što je zagađenje mora i iscrpljivanje pojedinih prirodnih resursa. U kontekstu ove problematike teško je napraviti procenu do koje mere je moguće zagađivati životnu sredinu a da to ne ugrozi sam opstanak civilizacije.

U treću grupu spadaju pretnje koje je izazvao čovek i koje ugrožavaju ljudsku civilizaciju, kao što je globalno zagrevanje, podizanje nivoa mora, širenje rupa u ozonskom omotaču itd.

Svojom aktivnošću ili pasivnim odnosom čovek zagađuje, ugrožava i degradira životnu sredinu na razne načine, različitim intenzitetom. Neke od ekoloških pretnji, iako pogađaju ceo svet, neće se na svim geografskim područjima isto manifestovati u pogledu načina i jačine posledica. Najveća ekološka pretnja današnjice su svakako klimatske promene. Nagle temperature negativno utiču na zdravlje ljudi i ekologiju ali svakako najugroženija su područja gde zbog porasta temperature se javljaju velike suše, nedostatak hrane, zarazne bolesti kao što je slučaj sa Afrikom. Iako se svakodnevno sve

3 Videti više:Ljuština Aleksandra, Ekološka bezbednost, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012, str:15

4 Navedeno prema: Pol Vilijams, Uvod u studije bezbednosti, Službeni glasnik, Beograd, 2012, str:348

5 Mijalković S., Nacionalna bezbednost, Kriminalističko – policijska akademija, Beograd, 2009, str:163

6 Navedeno prema: Marković S., Bezbednost – tadicionalna i kritička shvatanja, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, 2014 str:304

više govori o ekološkim pretnjama i one zaokupljuju sve veću pažnju medija i velikih korporacija, odaje se utisak da još uvek nisu dobile zasluženu pažnju. Činjenica je da su ekološke pretnje postepene i da se posledice manifestuju postepeno, za razliku od pretnji poput teorizma i vojnih intervencija gde u par trenutaka broj žrtava može biti i više hiljada.

Na pitanje ko je glavni krivac za mnoge probleme i ekološke krize današnjice teško je dati odgovor. Tačnije, uzročnik može biti i pravno i fizičko lice koje posredno ili neposredno utiče na promene u životnoj sredini. Industrija i potrošački stil života danas su jedan od glavnih uzroka pretnji zdravoj životnoj sredini. Odgovornost za promene moraju biti raspoređene i prihvaćene na pravedan način. Najveće i najmoćnije države sveta danas su i najveći zagađivači, dok posledice globalnih ekoloških problema najviše osećaju upravo najsiromašniji i oni bez sredstava da im se na adekvatan način suprotstave. Ekonomski najmoćniji postaju još bogatiji i pohlepniji dok ostatak društva je socijalno, ekonomsko i ekološki nebezbedno.

Ubrzani proces globalizacije doprineo je proširenju koncepta bezbednosti ali je i uticao da se sve manje govori o bezbednosnom odnosu između država, tako što su na scenu stupili i drugi akteri bezbednosti koji zavređuju posebnu pažnju, na primer nevladine ogranizacije i velike korporacije. Iako su nevladine organizacije, istorijski posmatrano, odigrale bitnu ulogu u razvijanju ekološke svesti, još uvek je dominantna nedeljiva spona između politike i ekonomije, odnosno korporacija i država. Slikovit primer je nafta koja doslovno pokreće svet u kome vlade određenih država koriste svoju vojnu moć kako bi pokrenule lavinu promena i na lak način došle do vrednih resursa po niskim cenama. Naravno, ekonomske transakcije ne idu direktno preko tih zemalja već ulogu u tome imaju velike korporacije.[7]

Globalni poredak ide na ruku tržišnoj ekonomiji koja je posvećena materijalnom rastu i razvoju industrijske proizvodnje na uštrb kvaliteta života koji se opravdava profitnom korisnošću. Primera za to možemo videti ukoliko analiziramo korporacije za proizvodnju genetski modifikovanog semena (GMO hrana) kao i politiku upravljanja otpadom (spalionice otpada). Spalionice otpada ne predstavljaju najbolju moguću soluciju rešavanja problema sa otpadom ali je praksa pokazala da razvijene zemlje Evrope sele svoje „prljave“ tehnologije na obode Evrope državama koje su, mahom, u tranziciji pod izgovorom profitne opravdanosti.

Dakle, polazeći od ekoloških pretnji dolazi se do definicije ekološke bezbednosti koja podrazumeva razmatranje onih problema koji se odnose na nedovoljnu količinu prirodnih resursa, degradaciju životne sredine, biološke opasnosti a koje mogu dovesti i do ratnih sukoba.[8]

7 Videti više: Perkins John, Ispovest ubice ekonomija, Plato, Beograd, 2012
8 Ljuština Aleksandra, Ekološka bezbednost, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2012, str:19

4. KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO ODGOVOR NA EKOLOŠKE PRETNJE

Da bi se moglo meritorno govoriti o terminu i pojmu korporativne društvene odgovornosti, čiji značaj Filip Kotler i Nensi Li9 ističu na samom početku svoje zapažene studije istoimenog naziva, potrebno je ukazati da je u suštini reč o jednoj vrsti filozofije, ne same kompanije kao privrednog subjekta nego i shvatanja svih članova ovog društva u savremenim uslovima bez kojih se ne bi moglo govoriti ni o globalizaciji društvenih odnosa. Svrha shvatanja ove filozofije sa aspekta ekoloških izazova, iskazuje bezbednost, ne samo kao stanje, nego i kao moguće tendencije, prepoznatljive u razumevanju snažnog odnosa kompanija - društvo. Bez tog razumevanja ne može se razmrsiti „gordijev čvor“ novog doba obeleženog snažnim prodorom kompanija velikog obima na tržišta izvan nacionalnih granica i potreba za stvaranjem kulturnih pretpostavki društva za uspeh u različitim delovima sveta. U samoj ideji korporativne društvene odgovornosti, prepoznaje se društveni cilj kojim se želi ukazati na kompaniju kao sastavni deo društva.

Iako postoje brojne definicije Korporativne društvene odgovornosti, ono što Filip Kotler i Nensi Li nazivaju „...opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajedinice kroz diskrecione poslovne prakse...” može se prihvatiti za potrebe ovog rada, jer ono što je svim definicijama zajedničko jeste da se ovim konceptom razmišlja dugoročno i da objedinjuje ekonomske, socijalne i ekološke aspekte poslovanja i da donosi korist i kompaniji i društvu u celini. Obuhvata i etičko ponašanje u poslovanju i postojanju zdravog mehanizma upravljanja. Od kompanije se zahteva i očekuje ne samo poštovanje svih zakonskih propisa, već i preuzimanje odgovorne aktivnosti koja prevazilazi zakonske okvire.

Kako Bakan10 ističe, korporacije predstavljaju opasnu mešavinu moći i neodgovornosti a da se društvena odgovornost nudi kao rešenje za socijalne i ekološke krize. Naime, tridesetih godina 20. veka smatralo se da su pohlepa i nesavesno poslovanje korporacija odgovorni za veliku krizu. Vodeći poslovni ljudi kao najbolju strategiju za vraćanje vere naroda u korporacije usvajaju koncept društvene odgovornosti. Ujedno, kako bi očaranost jakom državom i delovanje demokratskog društva preko nje oslabilo. Korporacije su morale prihvatiti odgovorno delovanje jer su dobar broj državnih poslova one preuzele. Tako da je korporativna društvena odgovornost došla kao obaveza zbog novog statusa dominantne institucije.

Korporativna društvena odgovornost i ekološka bezbednost duboko su povezane preko ideje održivog razvoja. Iako preovladava mišljenje da je industrija uzrok brojnih ekoloških problema, kompromis koji podrazumeva ekonomski rast i zagađenje ili zdrava životna sredina ali bez razvoja, nije moguć. Velika pitanja korporativne društvene odgovornosti postaju etička pitanja. Korporacije trebaju da prigrle “ekološki imidž” koji neće obuhvatati samo pusta obećanja, već će korporacije graditi ekološke vrednosti koje će biti podjednako važne kao i profit.

9 Filip Kotler&Nensi Li, *Korporativna društvena odgovornost – učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, prev. sa engl., „Hesperia“ i Ekonomski fakultet Univerztetau Beogradu, Beograd, 2007., str:12
10 Bakan Joel, Korporacija – patološka težnja za profitom i moći, Mirakul, Zagreb, 2006, str:46

4.1. Menadžerska etika i kultura ekološke bezbednosti

Zbog svog ekonomskog uticaja i političke moći koja se u njima odigrava, velike korporacije predstavljaju fokus za istraživanje kodeksa profesionalne poslovne etike i društvene odgovornosti. Međutim, većina korporacija još nije dostigla nivo na kojem se orijentacija na profit i etičko poslovanje međusobno ne isključuju.

Korporacije su se oduvek bavile dobrotvornim, filantropskim radom. Davale su donacije dobrotvornim društvima, sponzorisale, davale priloge. Tradicionalno, ta je velikodušnost bila neupadljiva i sporedna u odnosu na središnji cilj – zaradu. Međutim, velike korporacije danas smeštaju dobra dela u samo središte svojih poslovnim planova. Od korporacija se očekuje da ne daju samo dobru robu nego i dobra dela, da pored svoje vrednosti teže i opštim vrednostima i pomognu poboljšati svet.[11]

Menadžerska etika ljudi koji vode korporacije podrazumeva njihov etički i moralni kvalitet i poslovnu sposobnost za izgradnju korporativne društvene odgovornosti, a zatim i da korporacija poseduje svoj etički kodeks, koji im, najčešće, služi kao polazna osnova da utiču i stvaraju etičku sliku organizacije kojom rukovode. Menadžerska etika je etika ličnosti - etika odgovornosti, jer menadžer mora da stvori uslove da bi ostvario samog sebe i da to isto omogući radnicima, da razvijaju svoju i njihove osobenosti. Svaka menadžerska odluka ima za posledicu promene u životima ljudi. Radi toga, menadžerska etika je, kao i etika organizacije kojom rukovodi, pre svega etika odgovornosti.

Imajući u vidu da menadžer u svojoj kompaniji stvara mikroposlovno okruženje, te je i njegova društvena uloga da formira moralni karakter svojih saradnika i radnika uopšte[12]. Neetičko, kao i etičko ponašanje menadžera, vrlo se brzo usvaja na svim organizacijskim nivoima. Kad u organizaciji nema etike, prvenstveno u redovima onih koji rukovode na višem ili nižem hijerarhijskom nivou, onda se javljaju brojni problemi, gubitak poverenja, loši međuljudski odnosi, smanjena produktivnost i sl.

Korporacije su deo društvene zajednice u kojoj deluju. One imaju dušu, što im omogućava da stvore intelektualne i emotivne veze sa grupama od kojih zavise.[13] Ona na čoveka deluje svojom opštom organizacijom, međuljudskim odnosima, radnom disciplinom, organizacijom radnog mesta, razvijanjem osećaja reda i odgovornosti - jednostavno rečeno, ona na čoveka deluje svojom kulturom. Sve više korporacija sprovodi društveno odgovorni, tzv. „brižni kapitalizam" (carring capitalism), na osnovama poslovne etike.

Po prirodi stvari, razvoj kulture doprinosi razvoju kulture ekološke bezbednosti. S obzirom na unapred izneto, proizilazi da ekološka bezbednost pretpostavlja očuvanje zdrave životne sredine. Čvrsta svest, osećaj i volja za bezbednosnom kulturom i potreba očuvanja tih vrednosti podrazumeva odsustvo pretnji, nenanošenje štete prirodnoj

11 Isto.
12 Kennedy, R.G.. (1995/1996) Virtue and corporate culture: The ethical formation of baby wolverines, Review of Business, 17 (2), 10-15. Navedeno prema: Hrvoje Pendle, Moćneetičkog poslovanja, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2008., str: 163.
13 Bakan Joel, Str:40

sredini i zdravlju stanovništva, a time se ostvaruje očuvanje života na zemlji.[14] Dakle, razvojem etičkih normi korporacija formira svoju organizacionu kulturu po kojoj je prepoznatljiva u društvenoj zajednici, a preko koje može da utiče na formiranje i kulture zajednice u kojoj posluje, da stvori kulturu zaštite zdrave životne sredine i kulturnih vrednosti. S obzirom da se ekološka svest i kultura kod građana uvek može podići na viši nivo, postoji potreba da se korporacije kroz razvoj kulturnih, vaspitnih i obrazovnih aktivnosti i projekata uključe u osvešćivanje ekoloških problema današnjice. Na taj način, korporativna društvena odgovornost kompanija predstavljaće doprinos buđenja građanske svesti i razvoja kulture prema ekologiji, prirodnim resursima, bezbednosnom ponašanju, ali doprinosi i ulozi u zaštiti interesa svih grupa.

5. ZAKLJUČAK

Predmetnom analizom autor je težio da predstavi neke od problema vezanih za korporativnu društvenu odgovornost i uopšte, za zaštitu životne sredine koje imaju zajedničku vezu sa ekološkom bezbednošću čiji je zadatak i uloga da štiti sve ekološke činioce neophodne za život i zdravlje kao i da zaštiti društvo od ekoloških kriza i konflikta. Poseban osvrt u radu dat je u odnosu na ulogu koje korporacije imaju na formiranju ekološke svesti i kulture svih njenih stejkholdera. Od korporacija se danas traži, ne samo da ponude dobre proizvode, nego da čine i dobra dela, da gaje zajedničke društvene vrednosti i da pomažu u stvaranju boljeg sveta.

Zaštita životne sredine je globalni izazov i problem, ali usporiti prekomerni tehnološki razvoj i hiper-podukciju nije rešenje. Veće mogućnosti pruža razvoj usklađen sa zahtevima tržišta i omogućen ravnomerni regionalni razvoj, uz poštovanje ekoloških principa poslovanja. S tim u vezi, poslovanje korporacije potrebno je da bude pre svega transparentno, a koncept korporativne društvene odgovornosti prožet koz misiju i viziju korporacije uz jasnu poslovnu komunikaciju kao svakodnevnu potrebu. Tehnologija i otvorene granice dovele su do toga da društvene, ekonomske i ekološke zloupotrebe budu veoma brzo i lako otkrivene, stoga korporacije na transparentnost poslovanja (ne samo onu koja je zakonski propisana) treba da gledaju kao mogućnost izgradnje boljih odnosa sa javnošću i stejkholderima.

Budući da se bezbednost svodi na stanje gde su ostvareni i zaštićeni interesi svih interesnih grupa, zadaci korporacije u pogledu bezbednosti obuhvataće poslove na zaštiti lica, imovine i poslovanja od svih negativnih dešavanja. Iako je to primarni cilj, analizirajući izazove, rizike i pretnje sa aspekta ekološke bezbednosti, dolazi se do zaključka da je koncept korporativne društvene odgovornosti nametnuo korporacijama novi cilj, a to je kako zaštiti druge od njih samih.

14 Više: Pejanović LJ., Mitić M., Kultura ekološke bezbednosti u urbanoj sredini s posebnim osvrtom na Republiku Srbiju, Evropsko Zakonodavstvo, Beograd, Br 51, 2015

REFERENCE

1Bakan Joel, (2006), *Korporacija – patološka težnja za profitom i moći*, Mirakul, Zagreb

Filip Kotler&Nensi Li, (2007), *Korporativna društvena odgovornost – učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj* Hesperia, Beograd

Lalić Stevan, (2010), *Ekološko pravo*, Pravni fakultet, Beograd

Ljuština Aleksandra,(2012), *Ekološka bezbednost*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

Marković Slobodan, (2014), *Bezbednost – tadicionalna i kritička shvatanja*, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad

Mijalković Saša, (2009), *Nacionalna bezbednost*, Kriminalističko – policijska akademija, Beograd

Pejanović LJ., Mitić M., (2015), *Kultura ekološke bezbednosti u urbanoj sredini s posebnim osvrtom na Republiku Srbiju*, Evropsko Zakonodavstvo,ISSN 1451-3188, Beograd, Br 51, str: 336-351

Pendle Hrvoje, (2008), *Moć neetičkog poslovanja*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb

Perkins John, (2012), *Ispovest ubice ekonomija*, Plato, Beograd

Pol Vilijams, (2012), *Uvod u studije bezbednosti*, Službeni glasnik, Beograd

„NULA OTPADA“- PROIZVODNJA KAKVOJ TEŽIMO – PRIMJER AQUAFILCRO

„ZERO WASTE“- OUR GOAL – CASE OF AQUAFILCRO

dr.sc. Saša Muminović i Filip Dupelj

AquafilCRO d.o.o., Milana Prpića 114 Oroslavje, sasa.muminovic@aquafil.com

SAŽETAK

Trajno odlaganje otpada najgori je oblik gospodarenja otpadom. Organizacije trebaju težiti tome da otpad ne završava na deponiji te uspostavljanju sustava kružnog gospodarstva. Ovim radom prikazat će se sustav gospodarenja otpadom i kružnog gospodarstva unutar društva AquafilCRO koji već duži niz godina radi na sustavu primarne selekcije otpada i smanjenju količine otpada koji završava na deponiji. Koncept „nula otpada“ u organizaciji mora biti postavljen kao dugoročni cilj. Iako je to vrlo ambiciozan cilj on je moguć i ostvariv uz stalno praćenje i prilagodbe kako na zakonsku regulativu tako i na tehnologije koje proizlaze u području gospodarenja otpadom. Otpad je lako proizvesti i on nastaje svakom aktivnošću čovjeka, no puno ga je teže pravilno odvojiti, a na kraju i adekvatno obraditi te proizvesti novi proizvod. Najbolji pristup u gospodarenju otpadom je primarno selektivno odvajanje na mjestu nastanka. Takvim pristupom štede se dodatni resursi koji bi bili utrošeni prilikom sekundarnog razvrstavanja što povećava troškove. Velike koristi postoje u primarnom selektivnom odvajanju otpada te obradi takvog otpada, jer selektivno odvojen otpad je odmah spreman za obradu, a obradom otpada i proizvodnjom novih sirovina iz otpada troši se manje energije i proizvodi manje stakleničkih plinova nego kod proizvodnje nove sirovine iz zemljinih resursa. Podizanje svijesti radnika, edukacija ključnih osoba, razmišljanje i dobra organizacija unutar društva ključni su čimbenici za funkcionalan sustav gospodarenja otpadom koji može pružiti značajne rezultate i tako stvoriti dodatnu zaradu društvu, a ujedno i smanjiti troškove.

Ključne riječi: otpad, „nula otpada“, kružno gospodarstvo, primarno odvajanje

ABSTRACT

Permanent waste disposal is the worst form of waste management. Organizations should strive to ensure that waste does not end up on the landfill, establishing a circular economy system instead. This work will show the Waste Management and Circulation Management System within AquafilCRO, which has been working for a number of years on the primary waste sorting system, therefore reducing the amount of waste that is landfilled. The concept of “zero waste” in the organization can only be set as

a long-term goal. Although a very ambitious goal, it is possible and achievable with constant monitoring and adaptation both to legal regulation and to the technologies that result from waste management. Waste is easy to produce and it is generated by every human activity. However, it is much harder to sort it, and eventually handle it adequately and to produce a new product from it. The best approach to waste management is its separation at the source. By this approach, additional resources are saved that can be used for secondary sorting, which increases costs. Large-scale benefits exist in primary selective waste separation and processing of such waste, because selective waste is immediately ready for processing. Also, by treating waste and producing new raw materials from it, less energy is used and less greenhouse gases are emitted than when new raw materials are produced from land resources. Raising employee awareness, educating key personnel, thinking, and good organization within a company are key factors for a functional waste management system that can deliver significant results and thus generate additional earnings to society while reducing costs.

Keywords: waste, zero waste, circular economy, primary separation

1. UVOD

AquafilCRO d.o.o. je osnovan 2001. godine i bavi se preradom umjetnih i sintetičnih vlakana - spiralno ovijene pređe – *conventional covered*, zračno ovijene *air-covered* pređe, kao i teksturiranjem pređe. U razdoblju 2009. - 2016. godine investicije u Društvu iznosile su 74,9 mil. kn. Kao rezultat navedenih investicija mjesečna prerada pređe dostigla je 1 mil.kg. Prosječan broj zaposlenih u AquafilCRO u 2016. godini bio je 275 radnika uz dodatno i 37 radnika preko agencija za privremeno zapošljavanje. AquafilCRO d.o.o. izvozi cjelokupnu proizvodnju i nalazi se među najvećim izvoznicima Krapinsko-zagorske županije.

Društvo AquafilCRO d.o.o. dio je talijanske grupe Aquafil koja je lider u proizvodnji poliamida PA6, primjeni politike održivog razvoja i inovacijama. Tu se posebno ističe proizvodnja 100% regeneriranog poliamida PA6 – ECONYL-a, proizvoda jedinstvenog u svijetu. Grupacija zapošljava preko 2.700 radnika u 14 poduzeća koje se nalaze u 11 država na tri kontinenta: Italiji, Sloveniji, Hrvatskoj, UK, Njemačkoj, Belgiji, Slovačkoj, Turskoj, SAD-u, Tajlandu i Kini.

Grupa Aquafil je 2007. godine usvojila Politiku održivog razvoja kao integralni dio svoje poslovne politike, s primarnim ciljem smanjenja emisija u okoliš. Smanjenje emisija predstavlja i obvezu u obliku ECO PLEDGE – Eko hipoteke grupacije Aquafil. Pored toga, orijentacija je na upotrebi obnovljivih izvora energije i ponovnoj uporabi poliamidnih materijala – ECONYL. Nastojanja Grupacije Aquafil su sukladna s novom okvirnom direktivom o rukovanju otpadom (2008/98/EC) prema kojoj su otpadci izvor sirovina i ne nužno predmeti koji zahtijevaju zbrinjavanje.

Prethodna istraživanja (Muminović i dr, 2013, 449-456), (Muminović, 2013, 11-22), (Muminović i Mikuž, 2012, 165-171) i (Muminović i Dupelj 2016, 141-155) potvrdila su ne samo značaj primjene koncepta održivog razvoja iz vidika održivog razvoja (okoliša, radne sredine...) već i konkretni utjecaj primjene na ekonomske indikatore odnosno najviše profitabilnost trgovačkih društava.

2. PROIZVODNJA

Proizvodnja Društva AquafilCRO odvija se u dva zasebna pogona, teksturiranje i zračno/spiralno ovijanje, koja se razliku po načinu proizvodnje i po gotovom proizvodu, ali se temelje na istoj sirovini.

Teksturirani materijal je gotov proizvod i kao takav može se plasirati kupcu. Jedan dio teksturiranog materijala završava u pogonu ovijanja na dodatnoj obradi gdje se spaja s elastanom i poprima nova svojstva te postaje novi proizvod.

Kao glavna sirovina u proizvodnji koriste se poliamid PA6, PA66 te polipropilen (PP) u manjoj količini. Sav poliamid tipa PA6 nastaje u grupaciji Aquafil, a proizvodi se od kaprolaktama, ali i od otpadnog poliamida koji nastaje u postupku regeneracije ECONYL

sirovina odnosno postpotrošačkog[1] otpada. ECONYL je zaštićeni proizvod grupacije.

Poliamidi (PA 6, PA 6.6 i drugi) obično se koriste u mnogim aplikacijama zbog njihove:

- otpornosti na starenje pod utjecajem visokih temperatura i tijekom dugih vremenskih perioda;
- velike snage i krutosti;
- funkcionalne tvrdoće čak i pri niskim temperaturama;
- visoke protočnost za lako punjenje kalupa;
- inherentne otpornosti na zapaljenje;
- odličnih dielektričnih svojstava;
- dobre otpornost na abraziju;
- izvanredne kemijske otpornosti;
- visoke barijere/otpornosti na kemijski benzin, mast ili aromatične materijale;
- visoke barijere za kisik;
- apsorpcije vode;
- odličnog odnosa cijene i performansi.

Glavna uporaba vlakana koje proizvodi Aquafil je u proizvodnji tepiha, autoindustriji te u proizvodnji odjeće.

3. OTPAD

Najveći dio otpada iz Društva je proizvodni otpad i on nastaje direktno ili indirektno iz proizvodnog procesa. U procesu proizvodnje nastaju razne vrste od neopasnog, opasnog i inertnog otpada te miješanog komunalnog otpada. Direktno iz proizvodnje nastaje otpadna pređa koja nastaje kao otpadni materijal koji ne zadovoljava kvalitetom te kao takav završava na rezanju i pakiranju i otprema se u sestrinsko društvo AquafilSLO u Sloveniju ili trećim kupcima na ponovnu preradu. Nakon recikliranja u kojem se otpadna pređa pod ključnim brojem (04 02 22 – otpad od prerađenih tekstilnih vlakana) obradi mehanički i termički, iz otpada se radi novi granulat iz kojeg se kasnije u proizvodnom procesu AquafilSLO ponovno izradi sirova nit koja završava na završnoj obradi u Hrvatskoj. U Hrvatskoj jedan dio ponovno završi u otpadu i opet prolazi cijeli krug obrade od Slovenije do Hrvatske, na takav način otpad može kružiti neograničeni broj puta jer poliamid PA 6 ne gubi svoja svojstva.

Uz otpadnu pređu nastaju i velike količine otpadne ambalaže u kojima dolazi sirovina i sav popratni materijal potreban za proizvodnju, u manjoj količini nastaje opasni otpad kao ambalaža od raznih proizvoda koje imaju jedno ili više opasnih svojstava koje se koriste u laboratoriju za kontrolu kvalitete niti ili na održavanju. Indirektno otpad koji nastaje je otpad vezan uz održavanje strojeva to je elektronski otpad od strojeva, otpadna ulja i masti, flu cijevi i slično. Ostali otpad koji nema određena svojstva niti određen ključni broj završava u miješanom komunalnom otpadu uz uvjet da nije opasan.

1 Postpotrošački otpad – otpad koji generira krajni korisnik a ne industrija, npr. otpad iz proizvodnje tepiha (proizvodni) ili tepih (postpotrošački).

Otpad koji ne nastaje iz proizvodnje i nije proizvodni otpad je miješani komunalni otpad i on većinom nastaje zbog boravka radnika koji rade u društvu AquafilCRO. U posljednje dvije godine uveden je i otpad pod nazivom *miješana ambalaža* kako bih se počelo s preventivnim odvajanjem vrijednih sirovina i smanjivanjem količine miješanog komunalnog otpada. U narednim godinama miješana ambalaža razdvojit će se na nekoliko vrsta ambalaže ovisno o materijalu, što bi omogućilo da sav otpad koji nastaje boravkom radnika unutar Društva bude pravilno primarno odvojen.

3.1. Vrste otpada u AquafilCRO

U proizvodnom procesu nastaje otpad: neopasni, opasni i inertni. Najviše nastaje neopasnog otpada i to sljedeće vrste navedene u Tablici broj 1.

Tablica 1. Popis vrsta neopasnog otpada

AquafilCRO d.o.o. Neopasni otpad		
Ključni broj	Naziv otpada	Mjesto nastanka
15 01 01	Papirna i kartonska ambalaža	Svi odjeli
15 01 02	Plastična ambalaža	Svi odjeli
15 01 03	Ambalaža od drva	Proizvodnja, skladište
15 01 06	Miješana ambalaža	Blagovaona, uredi
04 02 22	Otpad od prerađenih tekstilnih vlakana	Proizvodnja, Sortirnica
17 04 02	Aluminij	Održavanje
17 04 05	Željezo i čelik	Održavanje
12 01 01	Strugotine i opiljci koji sadrže željezo	Održavanje
16 06 05	Ostale baterije i akumulator	Održavanje
15 02 03	Filteri zraka	Održavanje
07 02 13	Otpadna plastika	Održavanje

Tablica 2. Popis vrsta opasnog otpada

AquafilCRO d.o.o. Opasni otpad		
Ključni broj	Naziv otpada	Mjesto nastanka
13 02 08*	Otpadno ulje	Održavanje
16 02 13*	Otpadna elektronska oprema	Održavanje
20 01 21*	Fluorescentne cijevi	Svi odjeli

15 01 10*	Ambalaža iz laboratorija	Laboratorij
16 01 07*	Filteri za ulje	Održavanje
15 01 10*	Spremnici pod tlakom	Održavanje
08 03 17*	Otpadni toneri	Administracija, proizvodnja

Tablica 3. Popis vrsta inertnog otpada

AquafilCRO d.o.o. Inertni otpad		
Ključni broj	Naziv otpada	Mjesto nastanka
10 12 08	Otpad od keramike	Održavanje

S godinama će popis vrsta otpada rasti jer se planira proširiti sustav gospodarenja na dodatne vrste otpada kako bih se smanjila količina komunalnog otpada i smanjio broj kilograma otpada koji završava na deponijima.

3.2. Količine otpada

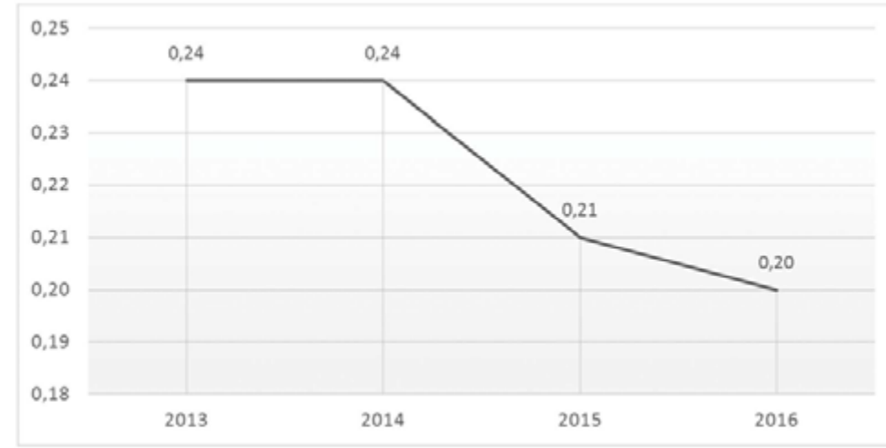
U posljednje 5 godine Društvo je povećala proizvodne kapacitete i količinu proizvedenih dobara pa je paralelno s tim počelo i povećanje količine nastalog otpada osim u 2016. godini kada proizvodni kapacitet i dalje raste ali količina otpada se smanjuje. Cilj društva, a i cijele grupacije Aquafil, je smanjivati količine komunalnog i opasnog otpada. Sustavima upravljanja temeljenim na zakonskim i podzakonskim aktima u području otpada izdvojiti će se sav koristan otpad koji sadrži neku vrijednu sirovinu iako on nastaje u količini od tek nekoliko kilograma godišnje. Na osnovi grupacije uspostavljen je interni sustav izvještavanja o količinama i vrstama otpada koji se vodi na semestralnoj bazi u kojeg se predaju količine nastalog otpada i potrošenih resursa u prethodnom šesto mjesečnom razdoblju. Takvim pristupom centrala uprava ima kontrolu i uvid u sve tvornice i na osnovu toga donosi smjernice za svaku tvornicu posebnu te predaje svoje zahtjeve koji se moraju provesti i ostvariti. U 2015. godini zbog konstantnog rasta količina otpada donesena je odluka o modernizaciji i napretku sustava gospodarenja otpad unutar AquafilCRO kako bih se količine miješanog komunalnog otpada smanjile. Iz daljnjih prikaza bit će vidljivo kako se količine određenih otpada u godini 2015/2016 drastično smanjuju, što je direktna posljedica ulaganja u modernizaciju sustava gospodarenja otpadom.

Poliamidi su glavna proizvodna sirovina koja se prerađuje tako da nastaju i velike količine takvog otpada. Ta vrsta otpada je sirovina koja se mora sortirati prema sastavu i ona se odvaja u sto postotnom iznosu. Nakon što dobiju status otpada, poliamidi se pripremaju za transport i otpremu u Sloveniju ili Italiju na obradu gdje prolaze kroz sustav recikliranja i stvaranja novog proizvoda, nove niti koja ponovno ulazi u sustav prerade i iz nje nastaje proizvod.

Društvo AquafilCRO kao dio grupacije svu svoju sirovinu koju prerađuje dobiva iz povezanih društava. Sirovina i sav popratni materijal za proizvodnju dolazi upakiran u nekoj

vrsti ambalaže tako da ta vrsta otpada nastaje u najvećim količinama. Sva sirovina zbog zaštite u transportu pakirana je u kartonske kutije, a proizvodnja pogona teksturiranja bazira se na kartonskim cijevkama na koje se namata gotova nit, zbog navedenih razloga najviše otpada koji nastaje u tvrtki je papir/karton. Unutar kartonske ambalaže nalaze se plastični držači koji osiguravaju stabilnost namotaja u transportu i manipulaciji paketima koji se dopremaju u tvrtku na obradu, a svaka kutija je omotana folijom tako da nastaju i velike količine otpadne plastične ambalaže.

Krajem 2015. godine uveden je sustav povratne plastične i kartonske ambalaže te je iz Slike 1 vidljivo da se količina utroška te ambalaže lagano smanjila u odnosu na prethodne godine. U sustav povratne ambalaže uvršteni su PVC ulošci koji osiguravaju stabilnost prilikom transport, kartonske kutije te kutni stabilizatori za kartonske kutije. Ovaj sustav u nekoliko početnih mjeseci pokazao je moguće ostvarive uštede kod nabave ambalaže, a puni potencijal bit će vidljiv kroz nekoliko godina. Ideja za pokretanja povratne ambalaže proizašla je iz prethodnog projekta u kojem su plastične cijevke na koje se namata nit zamijenjene za aluminijske te je tako smanjeno nastajanje plastičnog otpada a povećana je iskoristivost. Aluminijske cijevke koriste se u međufazi proizvodnje gdje se vrši premotavanje, tako da iz tog dijela proizvodnje više ne nastaje otpad jer je aluminijska cijevka izdržljivija i ima puno duži vijek trajanja. Dugoročno gledano aluminijske cijevke smanjile su nastajanje plastičnog otpada i smanjile troškove proizvodnje. Slični dugoročni rezultati očekuju se i od sustava povratne ambalaže.



Slika 1. Utrošena ambalaža u kilogramima po kilogramu proizvoda

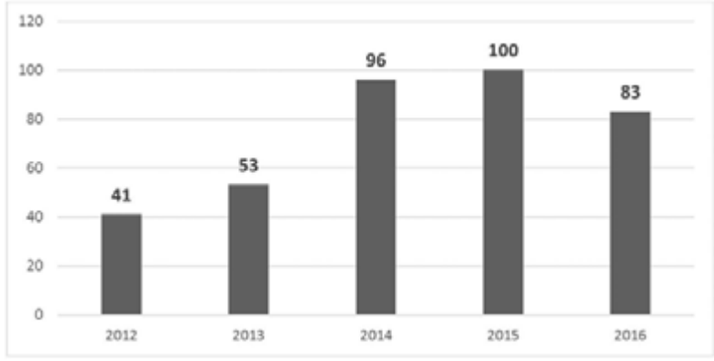
Pad potrošnje ambalaže po kilogramu proizvoda u 2015. i 2016. godini budi optimistična očekivanja za ovaj sustav povrata te ponovne upotrebe ambalaže. Uz sustav povrata kartonskih kutija i plastičnih uložaka i stabilizatora uspostavljen je i sustav povrata drvenih paleta koje nisu standardnih veličina te su specifične za poslovanje unutar grupacije Aquafil.

Razmišljanjem i organiziranjem moguće je stvoriti sustav koji daje rezultate. Iako se količine koje su smanjene ne čine kao veliki i značajan rezultat on to ipak jest, jer kada uzmemo u obzir ukupno proizvedenu količinu proizvoda tada smanjenje potrošnje ambalaže po kili proizvoda od 17 % predstavlja značajan udio na godišnjoj bazi, a još značajniji rezultat bit će vidljiv nakon 5 ili 10 godina.

Takvim pristupom proizvodnje gdje je oslonac na održivi razvoj i zatvoren krug kruženja sirovina i popratnih materijala stvaraju se uštede u potrošnji resursa koji su potrebni za nastanak nove ambalaže ili preradu rabljene te se smanjuju emisije stakleničkih plinova koje nastaju kod proizvodnje ili prerade takvih vrsta proizvoda. Ovakvim pristupom koji se primjenjuje unutar Grupacije Aquafil jedna te ista ambalaža može se koristiti i do nekoliko desetaka puta, a zagađenje koje nastaje je CO_2 kojeg ispuštaju kamioni, otpad kao što su otpadne gume s kamiona i trošeno motorno ulje iz kamiona te buka i prašina uslijed transporta i potrošnja resursa u obliku fosilnih goriva (nafte). Sva navedena zagađenja i štetnosti nastaju i kod transporta nove ambalaže uz dodatnu potrošnja različitih resursa za proizvodnju kao voda, plin, električna energija i sl.

3.2.1. Otpad od prerađenih tekstilnih vlakana

Ovaj otpad nastaje u najvećoj količini jer je direktan produkt proizvodnje. Svaka nit koja ne zadovoljava svojom kvalitetom završava u ovoj vrsti otpada sortirana prema sastavu materijala (PA6, PA66, PP). Tako sortiran otpad se preša kako bi mu se smanjio volumen i kao takav se otprema u Sloveniju gdje sestrinska tvrtka iz Grupacije Aquafil ponovno kroz sustav recikliranja proizvodi novu nit. Sustav je osmišljen i uspostavljen kao zatvoreni, tako da iz njega niti jedan gram pređe ne završava na deponiju na trajnom odlaganju.



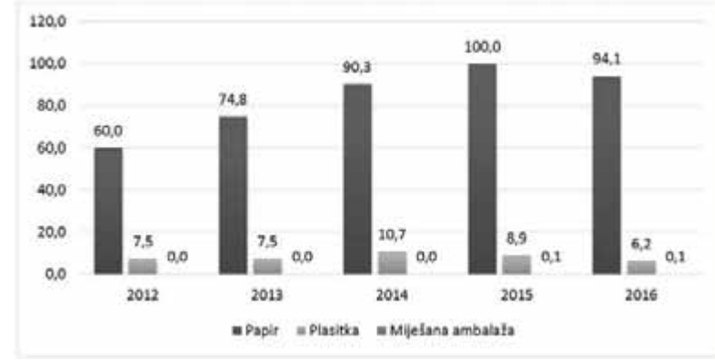
Slika 2. Godišnje količine nastale otpadne pređe u postocima

Od 2012. do 2015. vidljiv je porast nastanka otpadne pređe što je direktan uzrok povečanja proizvodnje i proizvodnih kapaciteta, no u 2016. godini vidljiv je pad nastanka takvog otpada a proizvodni kapaciteti su povečani za 5%. To nam pokazuje da je kvaliteta proizvodnje poboljšana te da generira manje otpada. Na Slici 2 je prikazan sav nastali otpad. Godina 2015. uzeta je kao bazna godina pošto je te godine nastalo

najviše otpada, temeljem toga vidiljivo je da godine 2016. količina otpada se smanjuje za 17 % iako je usljedio daljni rast proizvodnje.

3.2.2. Ambalažni otpad

Nastaje u velikoj količini te se sav odvaja prema sastavu i šalje kroz sustave recikliranja preko ovlaštenih sakupljača.



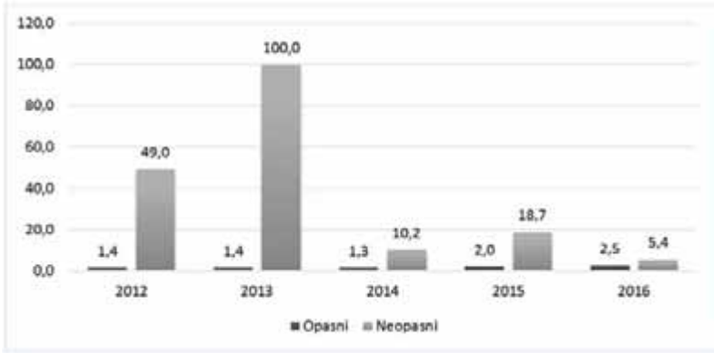
Slika 3. Godišnje količine nastalog ambalažnog otpada u postocima

Identičan slučaj kao i kod otpadne pređe gdje je iz slike vidljivo da od 2012. do 2015. godine otpad konstantno rastao kako su rasli i proizvodni kapaciteti. U godini 2016. vidljiv je pad nastanka ambalažnog otpada a proizvodnja je porasla za 5%. Taj pad je rezultat sustava povratne ambalaže i povečanja kvalitete proizvodnje koja generira manje otpadane pređe a samim time koristi i manje sirovine koja dolazi upakirana u ambalažu. Godina 2015. uzeta je kao bazna godina pošto je te godine nastalo najviše otpada. Na slici je prikazan ukupni nastali ambalažni otpad.

3.2.3. Ostali otpad

Pod vrstom *ostali otpad* naveden je sav ostali otpad koji nastaje unutar tvrtke AquafilCRO i koje se selektivno odvaja na mjestu nastanka ali njegove količinu nisu toliko značajne da budu iskazane samostalno. Količina neopasnog otpada ima velika odstupanja tijekom godina, razlog tome je modernizacija proizvodnje te zamjena starih strojeva s novim modernijim i naprednijim pa tako u određenoj godini kada se vrše zamjene strojeva nastaju veće količine metala zbog rashodovanja određenih broja strojeva i uređaja. Opasni otpad povezan je s proizvodnjom te s povećanjem kapaciteta proizvodnje zamjećuje i blagi porast opasnog otpada kao trošeno ulje koje nastaje kod servisa strojeva. Blagi porast količine opasnog otpada nastao je zbog uvođenja nove vrste otpada koji se odvaja a to je otpad koji sadrži plinove i potisna sredstva kao što su bočice od raznih sprejeva i maziva. U prethodnim godina takav otpad nije nastajao jer su maziva za strojeve bila upakirana u kante, no modernizacijom proizvodnje i uvođenjem novih modernih strojeva nastala je i promjena na području lubrikanata koji dolaze u obliku spreja sa potisnim plinom, pa je stoga i nastala nova vrsta otpada koja je prepoznata i od samog početka razvrstana.Tendencija AquafilCRO-a temeljena na

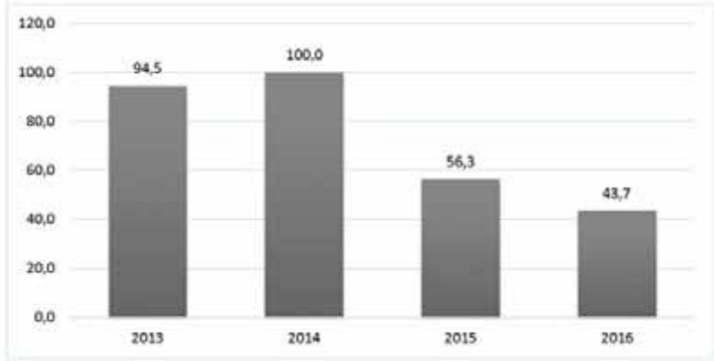
Zakonu o održivom gospodarenju otpadom (N 94/13 i 73/17) je da se sav opasni otpad odvoji od ostalog otpada kako bi se izdvojila opasna svojstva te se osigurala sigurnost za okoliš i ljude a samim time i izbjegla mogućnost za plačanje kazni koje su rigorozne.



Slika 4. Godišnje količine nastalog ostalog otpada u postocima. Neopasni: metal, aluminij, prokrom, filteri zraka. Opasni: ulje, lab ambalaža, flu cijevi, filteri ulja.

3.2.4. Komunalni otpad

Svakom aktivnošću zaposlenika unutar društva nastaje komunalni otpad koji je namijenjen za trajno odlaganje što je najgori oblik upravljanja otpadom. U komunalnom otpadu zbog neznanja, nemara i sličnih mana zaposlenika završava velika količina vrijednih materijala koja bi mogla biti odvojena na licu mjesta, a samim time bila bi smanjena količina komunalnog otpada. Edukacija i nabavkom nove opreme kroz 2015. i 2016. godinu ostvarena su znatna smanjenja u količini komunalnog otpada. Gledajući prema broju zaposlenih godine 2014., 2015. i 2016. u Društvu je radio isti broj radnika, a količina nastalog komunalnog otpada je smanjena za više od 50% na godišnjoj razini.



Slika 5. Godišnje količine miješanog komunalnog otpada u postocima

Cilj za 2017. godinu je smanjiti količinu miješanog komunalnog otpada za dodatnih 10 % u odnosu prema 2016. godini, tako da količina iznosi 25,4 kg po zaposleniku godišnje. U narednih 3 godine plan je smanjivati količinu na godišnjoj razini za 10 % u odnosu na

prethodnu te u narednih 5 godina za 5 % po godini. Takvim načinom smanjenja količina miješanog komunalnog otpada cilj je do 2025. godine stvarati 5 kg miješanog komunalnog otpada po zaposleniku na godinu, a do 2030. godine 1 kilogram. Uzimajući u obzir da proizvodnja radi 24 sata dnevno 350 dana u godini to u prosjeku znači kako će svaki radnik dnevno stvoriti 14 grama otpada 2025., a 2030. godine 3 grama dnevno. Da bih takav cilj bio ostvaren potrebno je sa sakupljačima i zainteresiranim stranama za otpad pregovarati o sirovinama koje će biti preuzete od proizvođača te korištene u daljnjim proizvodnjama. Potrebno je osnovati burzu otpada kako bi cijeli sustav profunkcionirao i s onim otpadom koji nastaje u malim količinama. Tako da kada se takav otpad odvoji sakupljač ga preuzima i za njega postoji određeni kupac.

Slika 6. Prikaz kretanja količina komunalnog otpada po zaposleniku u protekle 4 godine

4. SUSTAV GOSPODARENJA OTPADOM

Sustav gospodarenja otpadom je niz mjera i pravila popraćenih opremom i popratnom infrastrukturom, organizirano prema potrebama lokacije. Pristup gospodarenju otpadom koji se primjenjuje unutar AquafilCRO-a je primarnog karaktera te se 99% otpada sortira na mjestu nastanka i kao takav se predaje ovlaštenim sakupljačima. Takav pristup iziskuje edukaciju zaposlenika prije početka zasnivanja radnog odnosa i periodične edukacije i kontrole primjene stečenih znanja o sortiranju otpada postojećih zaposlenika. Primarna selekcija otpada smanjuje sekundarne troškove koji bi nastali na lokaciji sakupljača gdje bi zaposlenici ili strojevi trebali razvrstati dovezeni otpad. Takav način razvrstavanja AquafilCRO smatra najčišćim, najsigurnijim i ekonomski najisplativijim te ga upravo zbog toga i primjenjuje. Najčišći način je iz razloga što su materijali razvrstani po sastavu i nema miješanja različitih materija, što dovodi do sigurnosti u slučaju nastanka požara jer se za svaki pojedini kontejner zna točan sastav što se u njemu nalazi i na koji način ga je najbolje gasiti. Miješanjem materijala povećava se požarni rizik jer različiti materijali imaju različite točke paljenja i načine sagorijevanja. Ekonomska isplativost u svijetu poslovanja predstavlja značajan faktor, razvrstan otpad po sastavu moguće je prodati kao prvu klasu što postiže višu cijenu na tržištu od miješanog otpada.

Gospodarenje otpadnom pređom je prvi sustav koji je uspostavljen nakon osnivanja

Društva. Otpadna pređa je vrijedna sirovina koja ima mogućnost recikliranja i ponovnog korištenja u proizvodnji. Kasnije tijekom godina poslovanja kako su se povećavale određene količine otpada sustav je proširen i uspostavljeni su drugi podsustavi odvajanja prema sastavu materijala. Tako je tijekom 15 godina sustav prikupio 15 podsustava preko kojih se određeni otpad odvaja i skladišti prema specifičnim zahtjevima koji taj otpad ima. U podsustavima najveće zahtjeve oko skladištenja imaju opasne vrste otpada za koje je propisano u kakvim spremnicima se moraju skladištiti te načini i pristupi kako rukovati s takvim otpadom i osigurati okoliš i ljude od štetnog utjecaja.

Cilj AquafilCRO-a je povećati iskoristivost proizvodnje, a time smanjiti nastajanje svih vrsta otpada stoga je u posljednjih nekoliko godina započeto s revizijom sustava gospodarenja otpadom. Izradom izvještaja i analiza uočeno je da paralelno s povećanjem proizvodnje raste i količina otpada što je i logično, no logičnost nije pojam za kojim se vodimo. Pojam koji nas zanima je održivost a cilj „nula otpada“. Nula otpada zvuči kao iluzija, ovisno s kojeg aspekta se promatra. Ako je nula otpada gledano s aspekta da ne proizvedemo niti gram otpada u svojem poslovanju onda je takav cilj u današnjim uvjetima iluzija, ali ako nula otpada promatramo s aspekta da nula otpada završi na trajnom odlaganju onda je takav cilj moguće ostvariti. Svaka ljudska aktivnost stvara otpad, ali s nastalim otpadom moguće je upravljati i otpad kao takav iskoristiti ponovno i ponovno i tako stvoriti krug održivog gospodarenja otpadom (sirovinama), jer otpad nije ništa drugo nego sirovina.

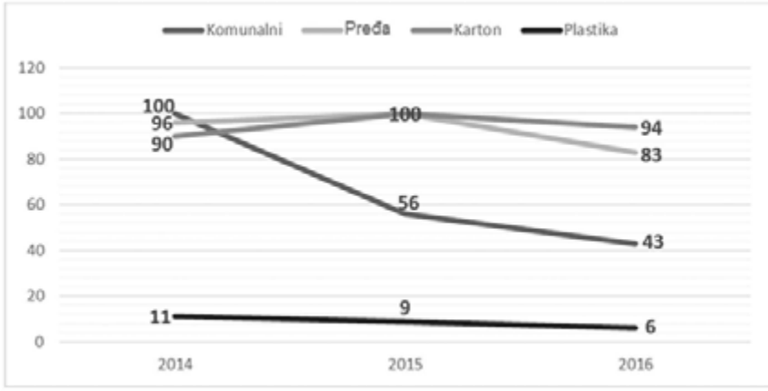
Slika 7. Prikaz proizvodnog procesa i sustava ambalaže

Dakle cilj koji je postavljen pred AquafilCRO za narednih 10 godina je nula otpada koji završava na trajnom odlaganju, kao takav on je ostvariv jer trenutno sav otpad koji nastaje iz proizvodnje je recikliran. Jedini otpad koji nastaje unutar tvrtke a završava na trajnom odlaganju je komunalni otpad a njegov iznos od ukupno nastalog otpada je 1 do 3 % ovisno o godini. U protekloj godini ostvaren je odličan pomak na području miješanog komunalnog otpada te je količina smanjena za 45 % u odnosu na prethodne godine. Cilj za narednih 5 do 10 godina je postupno smanjivanje količine komunalnog otpada tako da se sve vrijedne sirovine primarno izdvoje te da u komunalnom otpadu završava samo otpad koji nastaje od čišćenja podova u pogonu to jest otpad koji nema nikakvu energetsku ili proizvodnu vrijednost (slika 8). Da bih takav cilj bio ostvaren potrebno je odrediti što je kratkoročno, što srednje a što dugoročno te u skladu s time donijeti planove i mjere kojima će se to ostvariti. Edukacija i podizane razine svijesti pokazalo se kao uspješan alat za postizanje dobrih rezultata na području otpada. No, to se odnosi na otpad koji nastaje u velikim količinama te ga nije teško razvrstati. Za otpad koji nastaje u manjim količinama postoje problemi kod same svijesti radnika, te bi bilo potrebno uvesti motivacijske mjere kao stimulacije ukoliko se takav otpad dobro odvaja. Jedan od otpada koji se planira uvesti iako nastaje u manjim količinama ali svojom težinom pridonosi u ukopnoj količini miješanog otpada je bio otpad (otpad od hrane). To je otpad koji nastaje za vrijeme pola satnog odmora kada zaposlenici jedu u blagovaoni. Uvođenjem takve vrste otpada moglo bi se utjecati i na količine miješane ambalaže za koju se planira povećanje količine. Odvajanjem bio otpada nakon *gableca* zaposlenika ambalaža u kojoj se je nalazila hrana bila bi čista i mogla bi se odvojiti u posudu miješane ambalaže te tako sekundarno sortirati prema sastavu materijala kod sakupljača. Tako bi se uvođenjem nove vrste otpada moglo utjecati na smanjenje količine miješanog komunalnog otpada i na povećanje količine miješane ambalaže koja kasnije prolazi kroz sustav sortiranja te se vrijedne sirovine iskoriste.

Slika 8. Ciljevi sustava gospodarenja otpadom

U području opasnog otpada postoji prostora za smanjenje količina tako da se opasno zamjeni manje opasnim ili bezopasnim gdje automatski ambalaži ili iskorišteni produkt (ulje) ne spada u opasan otpad. Količina opasnog otpada od ukupne količine otpada koja nastaje u AquafilCRO iznosi oko 0,3 %. Cilj je tu količinu smanjiti na 0,1 %.

Intencija tvrtke je da 0 otpada završava na trajnom odlaganju, a kroz sustav koji je uspostavljen ta intencija će biti ostvarena.



Slika 9. Kretanje količina otpada u posljednje 3 godine (kg/zaposlenik)

Kako je vidljivo iz Slike 9 u posljednje 3 godine poslovanja zamijećeni su padovi količina u svim vrstama otpada. Padovi za karton i pređu povezani su sa smanjenjem proizvodnje, ali i sa sustavom povratne ambalaže koja je imala utjecaj na ukupnu količinu proizvedenog ambalažnog otpada kao što je karton i plastika što je vidljivo iz podataka za te vrste otpada. Značajan pad zamijećen je u količini komunalnog otpada što je direktan utjecaj edukacije zaposlenika i bolje organizacije primarnog sortiranja pod što se podrazumijeva ulaganje u opremu i infrastrukturu kao što je nabavka većeg broja kontejnera i organiziranje više sabirnih točaka unutar i izvan proizvodnog pogona koje služe za selektivno prikupljanje otpada.

5. ZAKLJUČAK

Društvo AquafilCRO nastavlja s tendencijom upravljanja otpadom i putu prema dugoročnom cilju „0 otpada“. Proizvodnja koliko god ona bila moderna i savršena nije moguća bez nastanka otpada, tako da naša tendencija teži prema nula otpada koji će završavati trajno na odlagalištu. Neadekvatan hrvatski sustav prisiljava nas kao proizvođača otpada odložiti neke vrste sirovina u komunalni otpad iako je u više navrata traženo rješenje sa sakupljačima da za takve određene vrste otpada ponude rješenje preuzimanja. Zainteresiranosti i razumijevanja nema od strane sakupljača, jer za takav otpad nema potražnje niti uređenog tržišta pa niti njihovog interesa za preuzimanje. Iz ovog primjera vidljivo je da su Hrvatskoj potrebni centri za gospodarenje otpadom i uređen sustav trgovanja otpadom koji bi bio aktivniji. Nadalje, potrebno je nastaviti

s ulaganjem u infrastrukturu i ljudske resurse kako bi se ostvarili planirani ciljevi za narednih 5 do 10 godina. Hrvatska kao članica Europske Unije, te Aquafil kao ekološki opredijeljena grupacija, imaju razne obveze nametnute od zakonodavca koje moraju izvršiti, ali i neke obveze koje su zadane samostalno unutar grupacije te kroz primjenu ISO standarda. Kako bi poslovanje bilo sukladno europskim i globalnim zahtjevima potreban je konstantan rad i napredak, a izvršenje zahtjeva koje nameće grupacija osiguravaju da će poslovanje biti unutar zakonskih okvira pa čak i više od toga.

REFERENCE

Izvješće o održivom razvoju 2015, Aquafil Group 2015

Izvješće o održivom razvoju 2014, Aquafil Group 2014

Muminović, S. & Pavlović, V. (2011), U*ticaj koncepta društveno odgovornog ponašanja na rentabilnost kompanija*. Beograd: Ekonomski institut, *Industrija*, 39(1), 21-46.

Muminović, S., Živković, M. & Pavlović, V. (2013), *Reconciliation finance with nature – evidence from Aquafil group.* Proceedings 3rd International Symposium on *Natural Resources Management*, Megatrend University, Faculty of Management Zajecar, 30-31 May 2013, pp. 449-456.

Muminović, S. (2013), I*zveštavanje o održivom razvoju u društvima grupacije Aquafil*. Zagreb: Croatian Accountant, *Journal of Accounting and Management*, 3(2), 11-22.

Muminović, S. & Mikuž, M. (2012): *Koristi za životnu sredinu i finansijski efekti proizvodnje recikliranog poliamida PA 6 – Econyl*, 7. Simpozijum, *Reciklažne tehnologije i održivi razvoj“ sa međunarodnim učešćem*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Soko Banja, 05.-07. Septembar 2012, str. 165-171.

LIDL HRVATSKA NASTAVLJA S PROJEKTOM: PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA – TRGOVINE

LIDL CROATIA CONTINUES WITH PROJECT: GOOD HEALTH TROUGH PROPER MOVEMENT - IN STORES

dr. sc. Josipa Nakić, Goran Pofuk i Marina Dijaković

Kineziološki fakultet, Horvaćanski zavoj 15, Zagreb, josipa.nakic@kif.hr, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Ulica kneza Ljudevita Posavskog 53, Velika Goricagoran.pofuk@lidl.hr, Lidl Hrvatska d.o.o. k.d., Ulica kneza Ljudevita Posavskog 53, Velika Gorica, marina.dijakovic@lidl.hr

SAŽETAK

Projekt „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ Lidl Hrvatska je pokrenuo još krajem 2014. godine pokrenuvši poslovnu suradnju s Kineziološkim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Primarni cilj projekta je stručna edukacija zaposlenika o pravilnim načinima kretanja i rada, a s ciljem prevencije mišićno-koštanih poremećaja s naglaskom na čuvanje zdravlja kralježnice.

Projekt je inicijalno zamišljen u tri dijela: skladišta, trgovine, uredi. Prvi dio projekta je bio usmjeren na zaposlenike koji rade u logističko-distributivnim centrima Jastrebarsko i Perušić.

Projektom „Pravilnim kretanjem do zdravlja-Trgovine“ za zaposlenike u trgovinama otišli smo i korak dalje pa smo uz priručnik, plakate i teoretsko-praktične edukacije snimili i video materijale. Osnovna funkcija video materijala je jednostavna i brza audiovizualna dostupnost velikog broja specifičnih radnih zadataka s osnovnim uputama što se treba izbjegavati, a čemu se treba težiti kako bi se sačuvalo zdravlje lokomotornog sustava s naglaskom na zdravlje kralježnice.

Uz sve navedeno proveli smo i opsežni anonimni anketni upitnik kako bismo što egzaktnije pratili učinke cijelog projekta. Rezultati upitnika su pokazali da radnici nisu imali dobru percepciju pravilnog pokreta, da je 86,97 % ispitanika imalo nepravilnu tehniku dizanja i spuštanja tereta te da je 84,90 % zaposlenika na prvom mjestu navelo kako imaju bol u leđima. Primarni cilj projekta je na kraju drugog ciklusa edukacija povećati postotak zaposlenika koji su usvojili osnovnu strukturu pravilnog pokreta, koji je preduvjet za čuvanje zdravlja kralježnice.

Ključne riječi: Kralježnica, zdravlje na radnom mjestu, edukacija, pravilan pokret, rukovanje teretima.

ABSTRACT

Lidl Croatia launched the project “With proper movement to health” in late 2014 by starting a cooperation with the Faculty of Kinesiology, University of Zagreb. The primary objective of the project is to educate the workers on the proper manual handling, with the aim of preventing muscle-bone disorders with emphasis on maintaining the health of the spine.

The project was originally conceived in three parts: warehouses, stores, offices. The first part of the project was aimed at workers working in logistics and distribution centers Jastrebarsko and Perušić.

With the project “With proper movement to health” for employees in stores, we went a step further and recorded video materials, along with manuals, posters and theoretical-practical education. The basic function of video materials is the simple and fast audio-visual availability of a large number of specific tasks with basic instructions what to avoid and what to pursue to maintain the health of the locomotor system with a focus on spinal health.

In addition to this, we conducted a comprehensive anonymous survey questionnaire so that we could monitor the effects of the entire project more closely. The results of the questionnaires showed that the workers did not have a good perception of proper movement, that 86.97% of respondents had improper lifting and lowering techniques, and that 84.90% of workers primarily said they had a back pain. At the end of the second cycle of education, the primary goal of the project is to increase the percentage of workers who have adopted the basic structure of the proper movement, which is a prerequisite for maintaining the health of the spine.

Key words: Spine, health at work, education, proper movement, manual handling.

Lidl Hrvatska nastavlja s projektom: Pravilnim kretanjem do zdravlja – trgovine

1. UVOD

Briga za zdravlje svojih zaposlenika jedna je od primarnih zadaća svakog poslodavca. Zdravlje naših zaposlenika, a time i radna sposobnost, od iznimne je važnosti jer o našim zaposlenicima ovisi i naše poslovanje. 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. Poznato je kako bolovi u leđima predstavljaju suvremeni problem današnje radno aktivne populacije. Radno sposobni ljudi s ovim bolestima često izostaju s posla (Houra, 2013). Upravo zato, Lidl je odlučio pokrenuti projekt prevencije mišićno-koštanih poremećaja s naglaskom na bolna stanja kralježnice. Projekt se zove „Pravilnim kretanjem do zdravlja“, a pokrenut je još 2014. godine u suradnji s Kineziološkim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu.

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.

Ovdje se ni u kom slučaju ne radi o „treniranju“, već o učenju kako da radnici pokrete koje ionako svaki dan izvode, izvedu pravilno. Jedan od najčešćih problema radno sposobne populacije je križobolja, a njezin najčešći uzrok je mehaničkog karaktera, odnosno, uzrok je nepravilno kretanje.

Svakodnevni profesionalni radni zadaci u trgovini mogu se sa stajališta držanja tijela obavljati ispravno ili pogrešno (Nakić, 2017). Pogrešno držanje tijela tijekom rada može narušiti zdravlje kralježnice, ali i drugih koštano-zglobnih sustava. Ispravni načini držanja tijela prilikom rada sprečavaju nastajanje i zaustavljaju progresiju mehaničkih preopterećenja i oštećenja anatomskih struktura, a samim tim zaustavlja se i nastanak i progresija bolova.

Projekt prevencije mišićno-koštanih poremećaja s naglaskom na bolna stanja kralježnice je inicijalno zamišljen u tri dijela: skladišta, trgovine, uredi. Prvi dio projekta je bio usmjeren na zaposlenike koji rade u skladištima: Jastrebarsko i Perušić. O projektu „Pravilnim kretanjem do zdravlja - Skladišta“ smo pisali na 7. konferenciji DOP-a (Zelić, Jugo i Nakić, 2015).

2. CILJEVI I HIPOTEZE

Cilj ovog rada je predstaviti aktualni projekt: „Pravilnim kretanjem do zdravlja - Trgovine“, te neke rezultate ovog projekta.

Cilj projekta Pravilnim kretanjem do zdravlja - Trgovine je prevencija mišićno-koštanih poremećaja s naglaskom na čuvanje zdravlja kralježnice.

Na temelju dosadašnjih spoznaja formulirane su sljedeće hipoteze:

H1: Bol u donjem dijelu leđa će imati više od 50 % ispitanika.

H2: Više od 50 % ispitanika neće prepoznati pravilne i ekonomične načine rukovanja teretima.

H3: Više od 50 % ispitanika imat će nepravilnu tehniku rukovanja teretima u vidu naglašene fleksije kralježnice.

3. METODE RADA

3.1. Uzorak ispitanika

U okviru projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja – Trgovine“ planirano je održati dvije teoretsko praktične edukacije sa zaposlenicima koji su zaposleni u trgovinama. U trenutku pisanja ovog rada održan je prvi ciklus edukacija.

Ukupni broj ispitanika činila je skupina od 234 zaposlenika. Od ukupnog broja ispitanika 22 ih je isključeno iz istraživanja i daljnje obrade podataka zbog toga što su na pitanje jesu li bolni dio tijela ozlijedili pri nekom padu, slučajnom udarcu i sl., odgovorili potvrdno. Od 234 ispitanika u obradu podataka ušlo je 212 od čega je 158 žena i 54 muškarca. Prosječna dob ispitanika je oko 35 godina, a prosječni staž oko 10 godina.

3.2. Uzorak varijabli

Za potrebe vrednovanja projekta tijekom održavanja prvog ciklusa edukacija ispitanici su ispunili anketni upitnik koji se sastojao od tri dijela. Testirala se 1) pojavnost bolova, 2) teoretska znanja te 3) motorička znanja.

3.3. Obrada podataka

Podatci su obrađeni programskim paketom Statistica 13,2 i u Excelu na Kineziološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. U analizi rezultata koristile su se metode deskriptivne statistike.

4. REZULTATI I RASPRAVA

Anketnim upitnikom testirana je: pojavnost bolova lokomotornog aparata te teoretska i motorička znanja o pravilnim načinima rukovanja teretima.

Pojavnost bolova:

- 58,02 % zaposlenika navodi bol u donjem dijelu leđa na prvom mjestu.
- 84,90 % zaposlenika na prvom mjestu navodi kako imaju bol u nekom dijelu tijela uz kralježnicu tj. u nekom dijelu leđa (donji, srednji ili gornji dio leđa s vratnim dijelom kralježnice).
- 92,45 % zaposlenika navodi bol u leđima na prvom, drugom ili trećem mjestu.

Prihvaća se **H1** hipoteza tj. bol u donjem dijelu leđa ima više od 50 % ispitanika. Na temelju navedenih rezultata anketnog upitnika može se primijetiti kako u primarne

Lidl Hrvatska nastavlja s projektom: Pravilnim kretanjem do zdravlja – trgovine

probleme s bolnim dijelovima tijela spada donji dio leđa kao i kralježnica u cjelini.

Teoretska znanja:

- 39% ispitanika ne prepoznaje pravilne načine rukovanja teretima
- 86% zaposlenika ne prepoznaje ekonomičnu tehniku dizanja i spuštanja tereta koja se treba primjenjivati u svakodnevnom radu.

Prihvaća se **H2** hipoteza, tj. zaposlenici nemaju dovoljno teoretskih znanja o pravilnim i ekonomičnim načinima rukovanja teretima. Rezultati testiranja teoretskih znanja jasno ukazuju na opravdanost projekta. Zaposlenici ne mogu rukovati teretima ukoliko ni na teoretskoj razini ne prepoznaju ekonomične i ispravne tehnike rukovanja teretima.

Motorička znanja:

- 86,97 % zaposlenika je na prvoj teoretsko praktičnoj edukaciji imalo nepravilnu tehniku rukovanja teretima u vidu naglašene fleksije kralježnice, tj. zaobljavanja leđa prilikom podizanja i spuštanja tereta.

Prihvaća se **H3** hipoteza, tj. više od 50 % ispitanika ima nepravilnu tehniku rukovanja teretima u vidu naglašene fleksije kralježnice. Rezultati testiranja motoričkih znanja još su jedan od pokazatelja opravdanosti projekta. Sve navedeno ukazuje da je kod ove populacije jedan od najjačih generatora pojave bolova u donjem dijelu leđa nepravilna mehanika pokreta odnosno način držanja tijela prilikom ručnog prenošenja tereta.

Gruba podjela poslova bi mogla biti na fizičke i administrativne poslove. Zanimljivo je da i fizički i administrativni zaposlenici imaju problema s bolovima u leđima. Iako jedni rade previše fizičkih poslova, a drugi premalo mi i dalje krivca tražimo u kvantiteti poslova. Međutim, kvantiteta fizičkih poslova, bila ona velika ili mala, najčešće nije primarni uzrok problema s leđima. Jedan od glavnih uzroka problema s leđima i fizičkih i uredskih zaposlenika je kvaliteta pokreta. Automatizirani nepravilni obrasci pokreta tj. kontinuirana primjena nefizioloških položaja i nefunkcionalnih pokreta često dovode do mehaničkih preopterećenja i oštećenja anatomskih struktura kostiju, zglobova, mišića, tetiva, među-kralježničkih diskova itd., a time i do pojave bolova. Primjerice, Jajić i Jajić (1998) u priručniku za bolesnike s križoboljom i vratoboljom navode kako je opterećenje među kralježničkog diska pri podizanju tereta na pravilan način, tj. s ravnim leđima za jednu četvrtinu manje nego kod podizanja tereta na nepravilan način, tj. sa zaobljenim leđima.

Potpuno je pogrešno razmišljati o fizičkom radu kao o nečem što neminovno narušava zdravlje zaposlenika. Fizički rad ne narušava zdravlje, već ga unaprjeđuje, ali samo ako ga ispravno izvodimo. Poznato je da se ljudi bave tjelovježbom te dižu terete kako bi unaprijedili svoje zdravlje. Zaposlenici u trgovini u okviru svojih poslovnih obaveza provode najbolju moguću tjelovježbu, ali samo kada pravilno rukuju teretima.

Zanimljivo je da 86% zaposlenika prije prve edukacije nije prepoznalo ekonomičnu tehniku rukovanja teretima koja se treba primjenjivati u svakodnevnom radu. Potpuno je jasno kako su teoretska znanja preduvjet praktičnim znanjima. Ako zaposlenik ne zna prepoznati pravilan pokret onda se od njega ne može ni očekivati da će ga primjenjivati.

Grazio i Buljan (2009) u knjizi *Križobolja* navode kako je iz svakodnevne prakse poznata povezanost epizoda križobolja (bolova u donjem dijelu leđa) s podizanjem teških predmeta, pretklonom, rotacijom tijela te drugim pokretima i/ili položajima. Svi ti pokreti mogu se sa stajališta držanja tijela izvoditi na pravilan i nepravilan način. S obzirom da je ovim istraživanjem utvrđeno kako 58,02 % ispitanika ima križobolju te 86,97 % ispitanika nepravilnu mehaniku pokreta, tj. naglašenu fleksiju kralježnice prilikom dizanja tereta opravdano se pretpostavlja kako je zapravo križobolja povezana s nepravilnom mehanikom pokreta, a ne s općenitom mehanikom pokreta. Važnost pravilnog načina rukovanja teretima naglašavaju i Jučević i Runjak (2013) te navode da je podizanje tereta s poda potrebno izvoditi na način da leđa zaposlenika budu što je moguće ravnija, a noge blago savinute.

Prva stvar koju zaposlenik treba naučiti su položaji i pokreti koje treba izbjegavati, a da bi sačuvao zdravlje kralježnice. Tri su osnovna mehanizma nastanka ozljeda koja se trebaju izbjegavati: zaobljavanje leđa, rotacija donjeg dijela leđa i rotacija zaobljenim leđima (Slike 1, 2 i 3).[1]

Slika 1. Prvi mehanizam nastanka ozljeda: fleksija tj. naglašeno zaobljavanje leđa.

Slika 2. Drugi mehanizam nastanka ozljeda: rotacija slabinskog dijela kralježnice oko svoje osi.

Slika 3. Treći i najopasniji mehanizam ozljeđivanja: rotacija zaobljenim leđima, tzv. bočna prenošenja. Ovaj mehanizam je kombinacija prvog i drugog mehanizma nastanka ozljeda.

Bogadi-Šare (2002) navodi kako je u prevenciji bolnih sindroma, s naglaskom na lumbalni dio (donji ili slabinski) kralježnice, osnovna preventivna mjera ispravna tehnika podizanja tereta. Ispravna tehnika rukovanja teretima je zapravo možda jedna od najvažnijih preventivnih mjera kad je u pitanju križobolja, tj. bol u donjem dijelu leđa.

Ako trup spuštamo nepravilno, tj. zaobljavanjem leđa i ako taj pokret radimo dnevno 1000 puta (500 paketa, 500 dizanja + 500 spuštanja), na godišnjoj razini to iznosi 365000 nepravilnih pokreta. Za 10 godina će naša kralježnica morati podnijeti 3650000 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.

1 Napomena: Sve slike koje se pojavljuju u radu su vlasništvo tvrtke Lidl Hrvatska.

Slika 4: Ispravan način držanja tijela prilikom podizanja tereta čučnjem.

Slika 5: Pogrešan način držanja tijela prilikom podizanja tereta čučnjem.

Savladavanje osnova pravilnih struktura kretanja i savladavanje otpora preduvjet su sigurnom, učinkovitom, ekonomičnom, racionalnom i brzom obavljanju poslova. Pravilna dizanja, prenošenja i spuštanja tereta ravnim leđima (Slika 4) predstavljaju znatno manje opterećenje za leđa nego nepravilno rukovanje teretima zaobljenim leđima (Slika 5).

5. REALIZACIJA PROJEKTA „PRAVILNIM KRETANJEM DO ZDRAVLJA-TRGOVINE“

Realizacija projekta „Pravilnim kretanjem do zdravlja - Trgovine“ sastoji se od više faza:

- Priručnik
- Video materijali
- Plakati
- Teoretsko praktične edukacije
- Anketiranje zaposlenika

Priručnik je napisan na 42 stranice. U priručniku su detaljno opisana tri najvažnija mehanizma nastanka ozljeda koja se trebaju izbjegavati. Objašnjene su osnove pravilnog načina držanja tijela i najčešće pogreške na specifičnim radnim zadacima u trgovini: blagajna, slaganje proizvoda na različitim razinama, put nošenja, bočna prenošenja, pekara, neprehrambeni proizvodi, rukovanje viličarom, rezanje folije i foliranje, postavljanje i mijenjanje cijena, odlaganje kartona i čišćenje. Fotografije u priručniku na prvi pogled daju jasnu sliku kakav način držanja tijela se treba izbjegavati, a koji način držanja tijela je pravilan. Uz fotografije se nalaze i kratki tekstovi koji objašnjavaju osnove pravilnog i nepravilnog pokreta. Da bi projekt bio još učinkovitiji snimljeni su i video materijali.

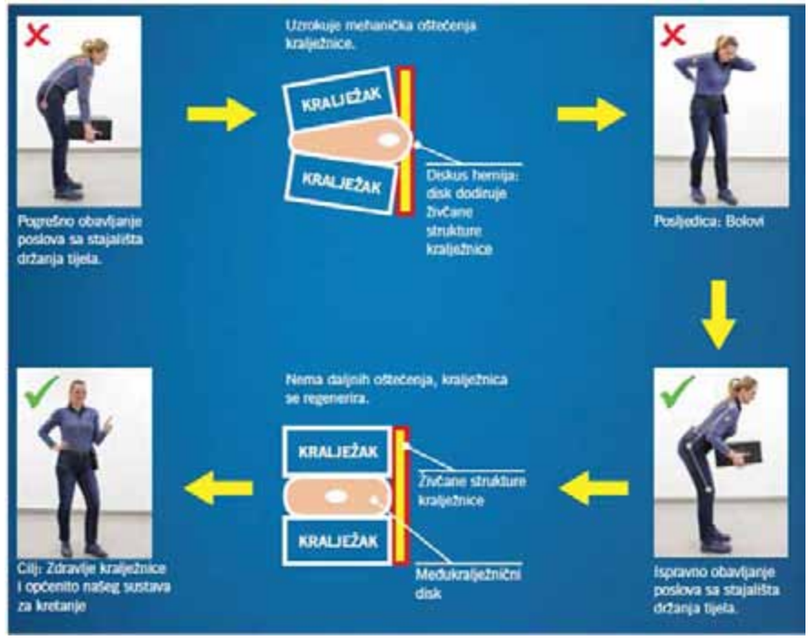
Video materijali. Osnovna funkcija video materijala je svim zaposlenicima Lidla omogućiti jednostavnu i brzu audio-vizualnu dostupnost uputa o pravilnim načinima držanja tijela za vrijeme obavljanja različitih specifičnih radnih zadataka u trgovini, a sve s ciljem prevencije bolnih stanja kralježnice.

Slika 6. Snimanje video materijala u trgovinama.

Slika 7. Snimanje video materijala u trgovinama.

Slike 6 i 7 prikazuju snimanje video materijala u trgovini.

Plakati su osmišljeni kao svakodnevni podsjetnik zaposlenicima na važnost pravilnog kretanja i rada. Zamišljeno je da se deset različitih plakata izmjenjuje svaki mjesec po jedan. Slika 8 je primjer jednog plakata.



Slika 8. Primjer jednog plakata: Uzroci i posljedice nepravilnog i pravilnog načina rada sa stajališta držanja tijela.

Teoretsko praktične edukacije se održavaju u dva ciklusa. Prvi ciklus edukacija održan je na kvartalnim školovanjima tijekom siječnja, veljače i ožujka 2017. godine. Održano je deset edukacija na različitim lokacijama: Osijek, Samobor, Jastrebarsko, Perušić, Solin i Rovinj. Edukacije je vodila dr. sc. Josipa Nakić, profesorica na Kineziološkom fakultetu i voditeljica stručnog dijela ovog projekta. Drugi ciklus edukacija planiran je da se provede tijekom rujna, listopada i studenog 2017. godine, a u skladu s organizacijom kvartalnih školovanja.

Slika 9. Edukacija zaposlenika u Samoboru

Slika 10. Edukacija zaposlenika u Solinu

Anketni upitnik. Tijekom prvog ciklusa teoretsko praktičnih edukacija zaposlenici su ispunjavali anketni upitnik koji je bio anoniman i dobrovoljan. Rezultati su se obrađivali isključivo skupno i to za potrebe evaluacije projekta. Sve podatke je unosila i obrađivala isključivo voditeljica projekta dr. sc. Josipa Nakić te su svi originalni anketni upitnici arhivirani na Kineziološkom fakultetu. Anketni upitnik se sastojao od većeg broja pitanja, a za potrebe ovog rada prikazani su samo neki rezultati.

6. ZAKLJUČAK

Projekt „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ nastao je u suradnji trgovačkog lanca Lidl Hrvatska i Kineziološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. 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 2014. godine, a nakon edukacije zaposlenika u svim Lidlovim skladištima i trgovinama, u planu je i edukacija zaposlenika u Upravi. Projektom „Pravilnim kretanjem do zdravlja“ za zaposlenike u trgovinama otišli smo i korak dalje pa smo uz priručnik, plakate i teoretsko praktične edukacije snimili i video materijale.

Pravilnim dizanjem, prenošenjem i spuštanjem tereta ne samo da se čuva zdravlje zaposlenika nego dolazi i do njegovog unapređenja. Pravilni pokreti poboljšavaju međumišićnu koordinaciju, a kretanje postaje ekonomičnije. Zaposlenik poslove obavlja sigurnije, brže i uz manji utrošak energije. Drugim riječima, manje se umara za isti posao.

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 osobe zaposlene 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, ovim projektom se utječe na čuvanje i unaprjeđenje zdravlja Lidlovih zaposlenika, a time i na dugoročnu produktivnost poslovanja. Namjera projekta je i poticanje Lidlovih podružnica u drugim državama na pokretanje ovakvoga društveno korisnog projekta. Lidl Hrvatska je uistinu predvoditelj svjetskog trenda u području kineziologije rada (Nakić, Jugo i Zelić, 2015) i to ne samo u Hrvatskoj već i u regiji.

REFERENCE

Bogadi-Šare, A. (202). U Šarić, M., Žuškin, E.: *Medicina rada i okoliša*, poglavlje 36, Zdravstveni djelatnici, Medicinska naklada, Zagreb, 571-575.

Grazio, S., Buljan, D. (2009). *Križobolja*, Naklada slap, Jastrebarsko.

Houra, K., Perović, D., Kvesić, I. (2013). Prve hrvatske smjernice za dijagnostiku i liječenje križobolje i lumboishialgije minimalno invazivnim procedurama. *Liječnički Vjesnik,* 135:187–195.

Jajić, I., Jajić, Z. (1998). *Prevencija križobolje i vratobolje – priručnik za bolesnike*, Medicinska knjiga, Zagreb.

Jurčević Lulić, T., Runjak, M. (2013). Procjena opterećenja radnika pri podizanju tereta, *Sigurnost,* Vol 55, broj 2, 125-131.

Nakić, J. (2017). Lidl Hrvatska nastavlja s inicijativom pravilnim kretanjem do zdravlja. Časopis *Suvremena Trgovina*, Vol 42, broj 1.

Nakić, J., Jugo, L., Zelić, I. (2015). Lidl Hrvatska predvoditelj svjetskog trenda u Hrvatskoj „Pravilnim kretanjem do zdravlja“. Časopis *Suvremena Trgovina*, Vol 40, broj 6.

Zelić, I., Jugo, L., Nakić, J. (2015). Pravilnim kretanjem do zdravlja. Zbornik radova 7. Konferencije o društveno odgovornom poslovanju. Zagreb, 1. Prosinac 2015, 387-398.

PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U JAVNIM PODUZEĆIMA REPUBLIKE HRVATSKE S PRIMJERIMA DOBRE PRAKSE

APPLICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN STATE OWNED COMPANIES IN CROATIA WITH EXAMPLES OF GOOD PRACTICE

Katarina Plećaš i dr. sc. Mirjana Matešić

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, Prilaz Gjure Deželića 30, Zagreb, katarina.plecas@hrpsor.hr, mirjana.matesic@hrpsor.hr

SAŽETAK

Zadatak ovoga rada je prikazati primjenu društveno odgovornog poslovanja u odabranim javnim poduzećima Republike Hrvatske s primjerima dobre praske kako bismo ukazali na važnost utjecaja javnih poduzeća na sve dionike te ubrzali i proširili razvoj koji je dugoročno održiv. Poduzeća su odabrana temeljem ranije provedenog istraživanja (Plećaš i Matešić, 2016.) koje je pokazalo je da 53 % ispitanika u uzorku javnih poduzeća u Republici Hrvatskoj prepoznaje u svojem djelovanju neki oblik prakse društveno odgovornog poslovanja (DOP). Cilj ovoga rada je dodatno istražiti koje aktivnosti DOP-a provode javna poduzeća koja su se pozitivno deklarirala u prethodnom istraživanju, na koji način provode aktivnosti DOP-a te je li ih i kako komuniciraju. Hipoteza rada je da većina javnih poduzeća nisu kapacitirana za provođenje i javno komuniciranje takvih procesa. Istražit će se na koje područje DOP-a se njihove aktivnosti najčešće odnose, odnosno koji dionici su prioritetni u najvećem broju poduzeća. Istražit će se kada su započeli s DOP aktivnostima, na koji način ih provode te jesu li javno dostupne informacije o navedenim aktivnostima.

Koristiti će se desk istraživanje na odabranom uzorku od osam javnih poduzeća koja su u uzorku od 15 ispitanika u prošlom istraživanju jedina pozitivno odgovorila na pitanje o postojanju DOP prakse. Istraživanje će koristit kvalitativnu metodu, odnosno metodologiju studije slučaja u smislu intervjua, zbog relativno malog uzorka. Rezultati istraživanja stoga nisu statistički značajni, ali kvalitativno pokazuju stupanj primjene i razumijevanja aktivnosti DOP-a u javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj i njihovo komuniciranje prema dionicima.

Ključne riječ: javna poduzeća, društveno odgovorno poslovanje, dobra praksa

ABSTRACT

The purpose of this paper is to show the application of Corporate Social Responsibility in selected Public companies in the Republic of Croatia with examples of good practices in order to point out the importance of public companies' influence on all stakeholders and to accelerate and expand the long-term sustainable development. Companies were selected based on previous research. Previous research (Plećaš and Matešić, 2016) showed that 53% of respondents in a sample of public companies in the Republic of Croatia declare that they practice Corporate Social Responsibility (CSR). The goal of this paper is to further explore those CSR activities, what is it that they practice under CSR and how these activities are being communicated. The hypothesis of the work is that most of the selected companies, although positively declared about the existence of CSR activities, are not capable of conducting and publicly communicating such processes. Research will explore what are the most common areas covered by CSR and which stakeholders are most often targeted. Research will explore when they started with CSR activities, how they implemented it, and whether information on the activities are publicly available.

Research will use desk study on a sample of eight public companies, selected among 15 who in previous research positively responded on the question of the existence of CSR practices.

Due to a relatively small sample, the research will use qualitative case study methodology prepared through interviews.

The results of the research are not statistically significant, but qualitatively show the degree of application and understanding of CSR activities in public companies in the Republic of Croatia and their communication to stakeholders.

Key words: public companies, corporate social responsibility, good practice

Primjena društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima
Republike Hrvatske s primjerima dobre prakse

1. UVOD

Koliko je odgovorno ponašanje, a time i poslovanje, zaista važno u procesu provođenja bilo kakvih aktivnosti i poduzimanju bilo kakvih mjera, govori činjenica da ovakvu dobrovoljnu praksu implementira sve više poduzeća i u Hrvatskoj i u Europi. U naprednim zemljama Europe javna poduzeća prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja (DOP) i lideri su u primjeni takvog poslovanja. U Hrvatskoj, privatna poduzeća, u odnosu na javna, prednjače u prepoznavanju i primjeni DOP-a pa tako, osim ulaganja u odgovornost prema vlasniku i stjecanju profita, jednako ulažu i u odgovornost prema zajednici i okolišu, zatim i prema ostalim dionicima. No, javne politike ne prepoznaju važnost odgovornog poslovanja, nisu kreirane poticajno za primjenu DOP-a u gospodarstvu pa samim time rijetko pozitivno utječu na primjenu DOP-a. Nadležna tijela javne vlasti svoje ovlasti ne primjenjuju adekvatno kako bi potakli i promovirali dobrovoljne dobre prakse DOP-a već istovremeno *često* ne provode sankcije za one neodgovorne koji se ne pridržavaju zakonskih propisa. Time se dovodi u pitanje važnost DOP-a, iako pokazatelji govore u prilog dugoročnom uspjehu prilikom primjene DOP-a.

Vrlo je mali broj javnih poduzeća u Hrvatskoj koja prepoznaju važnost odgovornosti prema dionicima jer nisu dovoljno kapacitirana, educirana kao ni motivirana za primjenu DOP-a. U prilog tome govori činjenica da država, odnosno vlasnik, ima vrlo nizak stupanj osviještenosti i transparentnosti te se vrlo teško dolazi do javno dostupnih informacija koje bi komunicirale opredjeljenje i prakse vezane za odgovorno poslovanje. Javna poduzeća svih veličina u Hrvatskoj surađuju s velikim brojem dionika pa je time i njihov utjecaj prilično rasprostranjen, stoga je od iznimne važnosti da taj utjecaj bude pozitivan i poticajan.

Ovaj rad istražuje kolika je razina poznavanja koncepta DOP-a u javnim poduzećima, koja je razina zainteresiranosti za teme DOP-a i postoje li potrebe za edukacijom o istima. Cilj ovoga rada je prikazati primjere dobre prakse u javnim poduzećima kako bi se dodatno potaknulo primarne dionike na važnost primjene DOP-a te kao rezultat poticajno djelovalo na primjenu DOP-a i kod ostalih dionika. Kako je jedan od alata DOP-a i nefinancijsko izvještavanje koje postaje obveza za sva poduzeća s više od 500 zaposlenih, posebna je pažnja posvećena poduzećima koja postaju obveznici Direktive Europske Unije o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa (Direktiva 2014/95/EU).

U radu je predstavljen pregled dvaju poduzeća s njihovim misijama, vizijama i ciljevima, rezultati istraživanja provedenog putem upitnika te dobra praksa prikazana u formi studije slučaja.

Kako se radi o malom uzorku i različitim poimanjem koncepta DOP-a, pregled dvaju poduzeća predstavlja primjer dobre prakse DOP-a te može poslužiti kao primjer ostalim poduzećima slične djelatnosti.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ULOGA JAVNOG SEKTORA

2.1. Javne politike

Najcitiranija definicija javnih politika je ona Dyeova (Thomas R. Dye, 2008) koja kaže da su javne politike sve ono što vlada ima namjeru, odnosno nema namjeru učiniti te uključuje odgovornost za njihovo donošenje. Vlada Republike Hrvatske sastoji se od složenog sustava koji ne čine samo predsjednik vlade i njegovi suradnici već i sva ministarstva sa svim pripadajućim odjelima, službama, sektorima i slično. Jednako tako u kreiranju javnih politika sudjeluje i Sabor sa saborskim odborima te predsjednik/ca države. Stoga Dyeova definicija upućuje na hijerarhijsku odgovornost vlade u donošenju kvalitetnih i poticajnih javnih politika. Kako se navodi u publikaciji *Novi izazov - Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030* (ODRAZ, 2016), Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju prošla je nezapaženo u Hrvatskoj. Konferencija je održana u New Yorku 25. rujna 2015. godine i na njoj je usvojen Program globalnog razvoja do 2030. (Agenda 2030). Niti mediji niti odgovarajuće državne upravne organizacije u Hrvatskoj nisu na zadovoljavajući način obavijestile hrvatsku javnost o procesu završnog promišljanja i usuglašavanja svjetskih čelnika koji je rezultirao donošenjem novih 17 ciljeva održivog razvoja za razdoblje do 2030. godine. Ti su ciljevi, nazvani Globalnim ciljevima održivog razvoja, zamijenili osam Milenijskih razvojnih ciljeva koji su obilježili razdoblje do 2015. godine.

Izuzetno je važno partnerstvo privatnog i javnog sektora, odnosno racionalno i održivo planiranje javnih politika u suradnji s gospodarstvenicima i ostalima na koje javne politike utječu. Drugim riječima, kada se javne politike kreiraju neophodno je uključiti one kojih se te politike direktno tiču, u ovom slučaju gospodarstvo, jer rast bruto domaćeg proizvoda, pozitivne ocjene za mogućnost investiranja i slični pokazatelji koje vlada neke države komunicira kao državne, u velikoj su mjeri zasluge gospodarstva.

Miošić (2014:8) naglašavaju da: „Kada govorimo o vlasti i javnim politikama, posebno je važno naglasiti ulogu izvršne vlasti, odnosno Vlade, koja je najvažniji akter u njihovom kreiranju. Pritom su, osim članova i tijela vlade, iznimno važna i sva tijela državne uprave podređena vladi, posebice središnja tijela – ministarstva. Ključno je kako vlada upravlja ili „stavlja u pogon“ državni aparat, jer su javna i državna uprava karika koja spaja političku odluku dužnosnika i učinke javnih politika na građane“.

2.2. Uloga javnog sektora u društveno odgovornom poslovanju

Matešić et. al. (2015:36) naglašavaju važnost javnog sektora u društveno odgovornom poslovanju u kontekstu stvaranja poticajnog okvira. Iako aktivnosti DOP-a opisujemo kao dobrovoljne, važan je poticaj tijela javne vlasti koja kreira opći okvir u kojem se ostvaruje poslovanje, a koji može biti poticajan ili ne za društveno odgovorno poslovanje. Uloga javnog sektora presudna je u ostvarivanju uvjeta za transparentno i pravno okruženje koje omogućuje stabilan ekonomski rast zasnovan na vrijednostima koje promiču DOP.

Primjena društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima
Republike Hrvatske s primjerima dobre prakse

Društveno odgovorno poslovanje prihvaćeno je kao jedan od alata za postizanje održivog razvoja. O tome govore Globalnih ciljevi održivog razvoja (ODRAZ, 2016) koji pod ciljem 1. *Svijet bez siromaštva,* upućuju na nedostatak prihoda i resursa za održivo življenje. Manifestacija siromaštva su glad i pothranjenost, ograničen pristup obrazovanju i drugim osnovnim uslugama, socijalna diskriminacija i isključivanje, kao i izostanak sudjelovanja u donošenju odluka. Gospodarski rast mora biti uključiv, kako bi se osigurala održiva radna mjesta i promicala jednakost. Tome u prilog ide i objava Međunarodne organizacije *Global Footprint Network* o ovogodišnjem (2017. godina) Danu ekološkog duga koji je u odnosu na prošlu godinu, 2016., pomaknut čak 6 dana ranije, točnije 2. kolovoza te u odnosu na 2000. godinu skoro dva mjeseca ranije[1]. Bačun et. al. (2012), Dan ekološkog duga definiraju kao datum u godini do kojega je čovječanstvo potrošilo sve resurse za tu godinu koje je priroda mogla obnoviti, pa „posuđuje“ od resursa sljedeće godine, tj. troši na teret budućih naraštaja. Dan ekološkog duga ovisi o načinu života u određenoj državi.

Poznato je da je DOP dobrovoljna praksa bez zakonskih zahtjeva, svako poduzeće odlučuje o primjeni DOP-a, a budući da je država vlasnik velikog broja poduzeća i vrši kontrolu nad njima te ima jedinstvenu ulogu stvaranja strategija poslovanja, ima priliku nametnuti ovakvo poslovanje kao jedini prihvatljivi poslovni model (Bačun et al. 2012.).

2.3. Javna poduzeća u Republici Hrvatskoj

Istraživanje razine razumijevanja i primjene DOP-a u javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj (Plećaš i Matešić, 2016) pokazalo je da vrlo mali broj javnih poduzeća razumije pojam i koncept DOP-a. Odabrana poduzeća su u 100 % vlasništvu lokalne ili regionalne uprave u Republici Hrvatskoj i posluju izvan tržišnih uvjeta dok su im primarni dionici lokalna i regionalna uprava, Vlada Republike Hrvatske, građani Republike Hrvatske i poduzeća u privatnom vlasništvu. Na prethodno istraživanje odazvalo se svega 5 % ispitanika, a unutar tog postotka polovica se izjasnila pozitivno o poznavanju koncepta DOP-a, no usprkos tome, manje od pola ih je pristalo odgovoriti na dodatna pitanja. Među poduzećima koja su odgovorila na dodatna pitanja odabrani su neki primjeri dobre prakse s ciljem poticanja ostalih na provedbu i komuniciranje vlastitih primjera.

Analiza rezultata pokazala je stupanj razumijevanja i primijene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima Republike Hrvatske, njihovim manjkavostima te mogućim rješenjima s krajnjim ciljem stvaranja bolje poslovne klime i boljeg društva (Plećaš i Matešić, 2016). Upravo navedeno istraživanje bilo je povod za dodatno istraživanje u kojemu ćemo dobiti dublji uvid o društveno odgovornim praksama u dvama poduzećima.

Kovač i Ćorić (2016) obradili su glavne prepreke za provedbu DOP-a u javnim poduzećima. Društva koja su sudjelovala u istraživanju, kao glavne prepreke društveno odgovornom poslovanju su označila izostanak pravne regulative i potpore državnih institucija, dok temeljnim pokretačima ističu podizanje ugleda i reputacije te povećanje transparentnosti i etičnosti poslovanja.

1 http://data.footprintnetwork.org/, pogledano 8. kolovoza 2017.

Oba navedena rada govore o nedostatku potpore od strane vlasnika odnosno države. Također ističu važnost odgovornog poslovanja u javnim poduzećima upravo iz razloga što bi takva poduzeća trebala biti lideri u promicanju aktivnosti DOP-a. Djelatnost javnih poduzeća uključuje velik broj dionika na koje poduzeće ima izravan utjecaj. Radi li se o dobavljačima, kupcima, poslovnim partnerima ili korisnicima njihovih usluga, javna poduzeća svojim odgovornim djelovanjem mogu izravno utjecati i na njihovo poslovanje i ponašanje.

U hrvatskoj literaturi vrlo je teško naći službenu definiciju javnog poduzeća, no na mrežnim stranicama *Instituta za javne financije* postoji poduže objašnjenje[2]. Na samome početku objašnjenja postavljena je sumnja u samu definiciju te stoji da „..kad se govori i piše o javnim poduzećima gotovo je intuitivno jasno da se radi o poduzećima u državnom vlasništvu.“ No da li je takva definicija potpuna? (Kesner Škreb, 1993).

Prema Jurčiću (2011) javna poduzeća su sve pravne osobe u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu. Jurčić prenosi podjelu od strane Međunarodnog monetarnog fonda (MMF), (MMF, 2013) te kaže da se javni sektor sastoji od Opće države, javnih poduzeća i kvazi-javnih poduzeća. Naime MMF je izdao priručnik o statistikama duga javnog sektora (MMF, 2013) te navodi da javna poduzeća uključuju sva poduzeća koja su pod kontrolom vlade ili druge javne korporacije. Poduzeća koja podliježu kontroli vlade (ili javne korporacije) koja djeluju u različitim gospodarskim sektorima te vlade, **nisu klasificirana kao javna poduzeća**. Poduzeća koja su sposobna generirati dobit zakonom se priznaju kao pravne osobe odvojene od njihovih vlasnika koji uživaju ograničenu odgovornost, odnosno postavljeni su u svrhu uključivanja u tržišnu proizvodnju i natjecanje za proizvodnju dobara i usluga po ekonomski značajnim cijenama.

Takva poduzeća su izuzeta iz ovog rada, upravo iz razloga što djeluju unutar konkurentnog tržišta. Poduzeća koja su osnovana od strane države u smislu nefinancijske dobiti su poduzeća koja pružaju usluge od posebnog državnog interesa i posebne važnosti za provedbu ekonomske politike Vlade RH te pokrivaju područje prometa, infrastrukture i ostalih usluga od općeg ekonomskog i društvenog interesa, nad kojima država provodi redovito praćenje, kontrolu i reviziju poslovanja (Bejaković et. al., 2001).

Na mrežnim stranicama *Instituta za javne financije*[3] objašnjeno je da se javnim poduzećima smatraju ona poduzeća koja su zakonom određena kao takva. Ukratko, najčešće su to poduzeća u većinskom državnom vlasništvu i pod državnom kontrolom na području ponude javnih i komunalnih usluga. Ranije istraživanje te ovaj rad se temelji upravo na ovoj kategoriji javnih poduzeća.

2.4. Društveno odgovorno poslovanje i strateški dokumenti u Republici Hrvatskoj

Kao što je navedeno u radu (Plećaš i Matešić, 2016), DOP je prepoznat kao glavni

2 http://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/javna-poduzeca/319/, pogledano 31. srpnja, 2017.
3 http://www.ijf.hr/hr/korisne-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-sektor/316/javna-poduzeca/319/, pogledano 31. srpnja 2017. godine

Primjena društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima
Republike Hrvatske s primjerima dobre prakse

pokretač održivog razvoja te je u strateškim dokumentima Europske unije prepoznat i potican. Važna je uloga javnog sektora u stvaranju zakonodavnog i društvenog okvira koji je poticajan za DOP kako bi on postao široko prihvaćen.

Matešić (2008) komentira prijedlog Strategije održivog razvitka Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu Strategija)[4] uspoređujući ga sa Strategijom održivog razvoja EU kao i nacionalnim strategijama Velike Britanije i Austrije. Matešić uočava značajan napredak koji ova Strategija predstavlja za razvoj Hrvatske, no i prostor za poboljšanja koja se mogu naći prije svega u nedostatku jasnog preuzimanja odgovornost Vlade RH za provedbu ovog dokumenta, nejasnom naputku kako će se smjernice iz ovog dokumenta integrirati u postojeće zakonodavstvo Republike Hrvatske, nedovoljnu uključenost dionika u izradu, ali i provedbu dokumenta, nedovoljno jasno definiranu provedbu, institucionalne odgovornosti, način financiranja provedbi ciljeva, vremenski tijek provedbe te proces implementacije kao i mjerenje i evaluaciju postignutog.

Kada se Hrvatska natjecala za članstvo u Europskoj uniji Matešić (2009) donosi pregled strateških razvojnih dokumenata Republike Hrvatske s aspekta preuzimanja principa održivog razvoja. Republika Hrvatska se *Rezolucijom o zaštiti čovjekove sredine* i *Strategijom održivog razvitka* opredijelila za održivi razvoj. Pregledom *Strategije održivog razvitka Republike Hrvatske* i sektorskih strategija koje bi trebale preuzeti i provesti pojedine odredbe za postizanje održivog razvoja utvrđeno je da se uglavnom održivi razvoj preuzima na deklarativnoj razini dok kroz programe i planirane aktivnosti u najvećem broju slučajeva nije vidljiva namjera zakonodavca za održivim razvojem Hrvatske.

Ministarstvo razvitka i obnove Republike Hrvatske 1998. godine izdalo je knjigu *Hrvatska i održivi razvitak – Gospodarstvo – Stanje i procjena mogućnosti* (MINGO, 1998.) te na samome početku nakladnik najavljuje pokretanje biblioteke *Hrvatska i održivi razvitak* kako bi zainteresiranima približila istraživanja i razmišljanja znanstvenika i stručnjaka koji se bave tom problematikom. Uzimajući u obzir već izrađene preporuke, smjernice i dokumente prethodno navedene, zabrinjavajuća je činjenica da je gotovo dvadeset godina prošlo od ove publikacije i deset godina bez napretka u provedbi Strategije. Održivi razvoj, a time i društveno odgovorno poslovanje nema značajnu ulogu u ministarstvima, posebice resornim ministarstvima kao što su Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta; Ministarstvo zaštite okoliša i energetike te Ministarstvo financija.

Ustroj u Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta tek na trećoj, odnosno petoj razini spominje održivi razvoj pa se tako on našao pod Upravom za investicije, industriju i inovacije pod kojom se nalazi Sektor za industrijsku politiku, pod kojim se pak nalazi Služba za tehničko zakonodavstvo, održivi razvoj i offset[5], koji se grana na Odjel za offset i Odjel za tehničko zakonodavstvo i održivi razvoj.

4 Autorice koriste originalni naziv dokumenta u kojem se spominje razvitak a ne razvoj, iako je u samome dokumentu korišten naziv razvoj
5 “Offset program” – program kojim se definiraju obveze stranog dobavljača NVO-a kao namirenje za ugovor o nabavi NVO-a za potrebe Ministarstva obrane, a kojim se potiču gospodarske aktivnosti u Republici Hrvatskoj temeljem offset obveza inozemnog dobavljača naoružanja i vojne opreme. http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2016_08_78_1793.html, pogledano 1. kolovoza 2017. godine

Ministarstvo zaštite okoliša i energetike (MZOE) ima Upravu za klimatske aktivnosti, održivi razvoj i zaštitu zraka, tla i mora kojoj u opisu piše da „Uprava koordinira i provodi politiku održivog razvoja Republike Hrvatske. Uprava sudjeluje u izradi nacrta zakona i provedbenih propisa, programa, planova i izvješća i prati njihovu provedbu te obavlja poslove u vezi s koordinacijom, izradom i provedbom strateških dokumenata i stručnih podloga za donošenje sektorskih politika i programa u dijelu koji se odnosi na klimatske aktivnosti, održivi razvoj te zaštitu ozonskog sloja, zraka, tla i mora“[6]. Iz ovoga je vidljivo da se MZOE poziva na provođenje politike održivog razvoja RH, dok se niti jedno drugo ministarstvo ne poziva niti spominje ovu krovnu Strategiju.

Ministarstvo vanjskih i europskih poslova (MVEP) na svojim mrežnim stranicama[7] govori o povijesnom pregledu održivog razvoja od Rija do Milenijskih ciljeva, a održiv razvoj u Hrvatskoj veže uz podržavanje i preuzimanje obveza proizašlih iz Milenijske deklaracije i Milenijskih razvojnih ciljeva. Ne spominju se aktualni Globalni ciljevi održivog razvoja, što upućuje na ne praćenje globalnih tema važnih za hrvatsko gospodarstvo.

Radi usklađivanja s Direktivom 2014/95/EU Europske Unije o objavljivanju nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa, Ministarstvo financija je tijekom 2016. godine osnovalo radnu skupinu koja je izradila prijedlog nadopune Zakona o računovodstvu s ciljem prenošenja ove Direktive u hrvatsko zakonodavstvo. Prijedlog o nefinancijskom izvještavanju ugrađen je u Izmjene i dopune Zakona o računovodstvu i objavljen krajem 2016. godine (NN120/2016), (HR PSOR, 2016)

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR), nedavno je preveo i objavio Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja koje je objavio Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Developmnet – WBCSD) (WBCSD, 2017). Gotovo svi ovi Ciljevi predstavljaju odgovornost više od jednog ministarstva no cilj broj 17 - *Partnerstvom do ciljeva* zahtjeva horizontalno - vertikalnu suradnju među ministarstvima i javnim poduzećima te suradnju između privatnog i javnog sektora. Prepoznavanje važnosti međusobne suradnje temeljene na Globalnim ciljevima održivog razvoja presudno je za pomak s točke na kojoj Hrvatska stoji gotovo cijelo desetljeće.

3. PREGLED ISTRAŽIVANJA

Prateći svjetsku, odnosno europsku praksu u poticanju i promoviranju dobrih praski u javnim poduzećima, iskoristili smo provedeno istraživanje o razini razumijevanja i primjene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj (Plećaš i Matešić, 2016) te pokušali saznati koje su aktivnosti DOP-a koje provode javna poduzeća. Od 15 poduzeća koje je odgovorilo na istraživanje odabrano je osam poduzeća koja su izjavila da poznaju praksu DOP-a te koja su navela konkretne primjere aktivnosti DOP-a koje uključuju različite teme kao na primjer zaštita okoliša, ulaganje u

6 http://www.mzoip.hr/hr/okolis.html, pogledano 1. kolovoza 2017. godine
7 http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi0/globalne-teme/odrzivi-razvoj/, pogledano 1. kolovoza 2017.

zajednicu te praćenje svjetskih trendova. Ostala poduzeća su pokazala nerazumijevanje koncepta DOP-a te ga prepoznaju u aktivnostima kao što je osnovna djelatnost, uplata plaća u zakonski propisanom roku, članstvo u organizacijama koje se bave zaštitom okoliša, provođenjem mjera zaštite na radu i slično.

Inicijalno istraživanje pokazalo je da je od osam odabranih poduzeća koja su se izjasnila da provode aktivnosti DOP-a, njih četiri pristalo odgovoriti na upitnik koji se sastojao od 4 pitanja općih podataka, 6 pitanja vezano za informacije o aktivnostima DOP-a te jedno pitanje o spremnosti produbljivanja istraživanja za koji je predviđeno trajanje 10 do 15 minuta na što su pristala samo dva poduzeća[8].

Na temelju nalaza inicijalnog istraživanja odlučili smo provesti dublje istraživanje o stvarnom postojanju prakse DOP-a u onim javnim poduzećima koja su tako deklarirala. Produbljivanje istraživanja proveli smo kroz intervju koji se sastojao od pitanja temeljena na prethodnim odgovorima s ciljem pojašnjenja istih.

Intervju je imao za cilj saznati koliko i na koji način je u praksu DOP-a uključena Uprava poduzeća, koji su ciljevi provođenja aktivnosti DOP-a i na koji način komuniciraju dobivene rezultate.

Desk istraživanje omogućilo je dublji uvid u profil poduzeća te saznanja o tome koliko je poduzeće spremno objavljivati neobvezujuće, ali važne informacije na vlastitim mrežnim stranicama. *Desk* istraživanje sastojalo se od analize mrežnih stranica poduzeća kao i članaka o poduzeću koje nisu pisali sami zaposlenici.

3.1. Odabrana poduzeća

3.1.1. Lukom d.o.o.

LUKOM d.o.o. Ludbreg[9] je komunalno poduzeće u vlasništvu Grada Ludbrega, a bavi se održavanjem čistoće i javnih površina na području Grada, odlaganjem komunalnog otpada, održavanjem nerazvrstanih cesta, održavanjem groblja, obavljanjem pogrebnih poslova te upravlja stambeno-poslovnim zgradama. Poduzeće pripada u kategoriju malih poduzeća do 50 zaposlenih.

VIZIJA Lukoma je postati tvrtka zasnovana na načelima poslovne izvrsnosti i ekološke održivosti. Cilj je kvalitetnom realizacijom usluga trajno održavati na visokom nivou najvažnije vrijednosti prema kojima LUKOM mjeri i određuje svoju ukupnu uspješnost koja se definira kroz usmjerenost na potrebe, očekivanja i zadovoljstvo korisnika usluga i pojedinaca te društva u cjelini.

MISIJA Lukoma je kvalitetom, točnošću i pouzdanošću pri realizaciji usluga trajno ispunjavati potrebe i očekivanja korisnika usluga i ostalih zainteresiranih strana uz istovremenu brigu o zaštiti okoliša i očuvanju prirodnih resursa.[10]

8 Anketni upitnik preliminarnog istraživanja nalazi se u Prilogu 1 spomenutog rada u Zborniku radova 8. konferencije o DOP-u
9 www.lukom.hr, pogledano 2. do 7. kolovoza 2017.
10 www.lukom.hr- http://www.lukom.hr/dokumenti/iso/POLITIKA_IZJAVA_O_MISIJI_I_VIZIJI.pdf, pogledano 3. kolovoza 2017.

3.1.1.1. Edukacija i poticanje građana na razdvajanje otpada

Edukacija i poticanje građana na razdvajanje otpada navedena je kao najbolji primjer DOP prakse koju provodi Lukom s ciljem smanjenja količine miješanog komunalnog otpada i zaštite okoliša.

Inicijativa dolazi od uprave poduzeća. Provedba se raspravlja na dogovornim sastancima s djelatnicima, a upute koje se daju za daljnje djelovanje uglavnom su u usmenom obliku. Uprava preuzima odgovornost za provedene aktivnosti putem izvještaja koji se šalju u Jedinicu lokalne samouprave te Agenciju za zaštitu okoliša.

Komunikacija prema građanima koristi više kanala kao što su edukativni letak o postupanju s otpadom koji se dijeli svim kućanstvima i objavljen je na mrežnoj stranici poduzeća Lukom te sustavna edukacija putem radionica i prezentacija o postupanju otpadom u suradnji s osnovnim školama i dječjim vrtićima na području Ludbrega.

Osnovna djelatnost Lukoma je gospodarenje otpadom te se sustavno unapređenje poslovne aktivnosti podrazumijeva. Dodana vrijednost ipak je prepoznata u edukaciji i cjeloživotnom učenju što osim boljem poslovanju doprinosi i razvoju zajednice.

Lukom osim spomenutim kanalima, s javnošću i primarnim dionicima komunicira putem lokalnog radija na kojem se emitira slogan *„Razvrstavanje otpada mali je doprinos koji svatko od nas može dati za zaštitu okoliša. Hvala vam što odvajate otpad. Vaš Lukom*.“ Čime se građane potiče na dodatno razvrstavanje otpada.

Praćenje trendova elektroničkog poslovanja važna je sastavnica poslovanja Lukoma. Lukom omogućava svim korisnicima komunalnih usluga dostavu e-Računa čime još više pridonosi očuvanju okoliša i prirodnih resursa. Kako navode, e-Račun je datoteka u PDF-u, te je sadržajno i vizualno identičan računu koji se izdaje u papirnatom obliku. Također, na mrežnim stranicama Lukoma nalazi se anonimni anketni upitnik kojim se omogućuje davanje komentara, prijedloga i primjedba na rad te ocjenjivanje pojedine kategorije rada.

Informacije, obavijesti i priopćenja koja se nalaze na mrežnoj stranici Lukoma sadrže sve potrebne elemente komunikacije. Možemo reći da se Lukom jasnim, transparentnim, i razumljivim i pravodobnim komuniciranjem te dobivenim povjerenjem dionika nameće kao potencijalni lider u komunalnoj djelatnosti. Ipak, uzimajući u obzir već ranije napomenuto, prikupljanje otpada im je osnovna djelatnost i prvenstveni cilj je uspješno poslovati, bilo bi zanimljivo vidjeti postoje li aktivnosti DOP-a u područjima koja nisu nužno vezane uz njihovu osnovnu djelatnost. Kako je Lukom poduzeće koje se poziva na natječaj Indeks DOP-a, također će biti zanimljivo hoće li se odazvati ispunjavanju upitnika i time dodatno pokazati ozbiljnost pristupa implementaciji DOP-a.

3.1.2. Odašiljači i veze (OiV)

Mrežne stranice OiV-a navode da poduzeće ima više od 90 godina tradicije i iskustva u području radio-komunikacija i telekomunikacija, te pružanju cjelovite usluge odašiljanja radijskih i televizijskih programa, prijenosa slike, zvuka i podataka, zakupa svjetlovoda, kolokacije i suvremene multimedijske usluge.[11] Svojim poslovanjem OiV mora osigurati izvršavanje funkcija i zadataka koji su dijelom određeni zakonskom regulativom (Zakon o elektroničkim komunikacijama: NN 73/08, 90/11, 133/12, 80/13, 71/14), uz ostvarenje najvišeg stupnja zadovoljstva korisnika, poslovnih partnera, zaposlenika i svih zainteresiranih strana. Usmjerenost na potrebe korisnika i njihovo zadovoljstvo izvršenim poslom najznačajnije su vrijednosti kojima Odašiljači i veze d.o.o. mjere i određuju ukupnu vrijednost.

VIZIJA Odašiljača i veza je dovesti brzi internet, radio i digitalnu televiziju te komunikacijske usluge za poslovne korisnike i javne službe do svakog naselja u Hrvatskoj.

MISIJA Odašiljača i veza je pružanje usluga zemaljskog i satelitskog odašiljanja radijskih i televizijskih programa, gradnje i davanja u zakup elektroničke komunikacijske mreže, vodova i infrastrukture, pružanje multimedijskih usluga kao i drugih profesionalnih i komunikacijskih usluga iz područja elektroničkih komunikacija, osobito vodeći računa o kvaliteti usluga i zadovoljstvu korisnika, održivom razvoju, energetskoj učinkovitosti i zaštiti okoliša te društvenoj odgovornosti.

OiV je trgovačko društvo u vlasništvu RH, te je odgovorno i u potpunosti izvršava obveze koje proizlaze iz propisa i odluka Hrvatskog sabora, Vlade RH i ostalih tijela i institucija RH, a koje se referiraju na djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku.

3.1.2.1. Učinkovito korištenje energije kroz sustav iskorištavanja otpadne topline uz smanjenje emisija CO_2

DOP aktivnost koju su istaknuli kao jednu od najvažnijih ne dotiče se njihove osnovne djelatnosti. Korištenje energije na učinkovit način kroz sustav iskorištavanja otpadne topline uz smanjenje emisija CO_2 aktivnost je koja pripada u kategoriju zaštite okoliša, ali istovremeno predstavlja i direktnu financijsku uštedu.

Odgovor na pitanje u istraživanju govori da je inicijativa rezultat dugogodišnjeg rada i iskustva zaposlenika na objektima OiV-a, koji su direktno uključeni u proces rada zajedno sa zaposlenicima odjela *Strategija i razvoj* te članovima *Radne skupine za energetsku učinkovitost*. Navedenu inicijativu detaljno su obradili Božo i Artić Banovec (2016).

Odgovornost na provođenju navedene aktivnosti leži na Radnoj skupini za energetsku učinkovitost i odgovornom direktoru u čijoj su nadležnosti objekti OiV-a. U odgovorima na anketu navodi se da je Uprava poduzeća aktivno uključena na način da potiče i motivira zaposlenike na davanje prijedloga i ideja koje bi mogle imati utjecaj na daljnje jačanje i razvoj DOP-a i održivog razvoja. Nadalje, Uprava dodjeljuje nagrade i priznanja zaposlenicima koji svojim radom i idejom ili djelom doprinose ekonomičnosti poslovanja.

Kao primarni cilj aktivnosti navode financijsku uštedu koja se odnosi na uštedu u troškovima energenata. Također, indirektna korist je smanjenje emisije CO_2 te zaštita

11 www.oiv.hr

okoliša. Sekundarni cilj je utjecati na proizvođače odašiljačke opreme da predvidi mogućnosti iskorištavanja otpadne toplinske energije te na taj način postizanje sinergijskog učinka korisnika i dobavljača.

Rezultati i informacije su javno dostupne samo u navedenom stručnom radu, jer, kako navode, rezultati nisu za javnu objavu zbog zaštite interesa društva. Kako je većina rezultata ove aktivnosti javno objavljena, nije jasno na koje se rezultate odnosi zaštita interesa društva. Razmatrajući stupanj važnosti ove aktivnosti za samo poduzeće i dionike, iznenađeni smo činjenicom da na njihovim mrežnim stranicama ne postoji niti jedan podatak o ovome projektu, čak niti pod rubrikom *Zaštita okoliša*. Pregledali smo i njihova godišnja izvješća u nazad četiri godine i primijetili da postoji rubrika *Društvena odgovornost* no tamo se navode teme DOP-a kao što je *Pomoć zajednici* pod kojom navode primljene nagrade Indeks DOP-a; zatim *Etičnost u poslovanju* u kojem navode usvajanje *Kodeksa poslovnog ponašanja i etike*. Sljedeća tema je *Kodeks korporativnog upravljanja* u kojem ističu polaznu osnovu za pravilno usmjeravanje i upravljanje poduzećem uzimajući u obzir rizike te poštujući zakonske propise i pravila. Zanimljivo je primijetiti da poštivanje zakonskih propisa i pravila smatraju društvenom odgovornošću. Zadnja rubrika odnosi se na *Antikorupcijski plan*. Antikorupcijski program započeli su temeljem odluke Vlade RH, a 2012. godine istaknuti su kao pozitivan primjer naveden u *Izvješću o provedbi antikorupcijskog programa* koje su sastavili Ministarstvo pravosuđa i Ministarstvo financija. Kako navode Glavaš i Artić Banovec (2014), od ukupno 86 poduzeća koja su ministarstvu dostavila upitnike, OiV se nalazi na 4. mjestu po ukupnom zbroju bodova. Upitnik su ispunjavala poduzeća koja su u većinskom državnom vlasništvu[12]. Ovo je ujedno primjer kako je država kao vlasnik direktno utjecala na aktivnosti DOP-a.

OiV je višestruki dobitnik nagrade Indeks DOP-a u kategoriji *Javnih poduzeća* te aktivno sudjeluje na događajima vezanim za DOP. S obzirom da broj zaposlenika ne premašuje 500, nisu obveznici nefinancijskog izvještavanja sukladno Direktivi EU, ipak bi bilo zanimljivo da dobrovoljno izrade nefinancijsko izvješće i time potvrde svoju transparentnost, naročito uključivanjem primarnih dionika.

4. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je dodatno istražiti i prikazati primjenu DOP-a u javnim poduzećima RH s primjerima dobre praske temeljeno na ranije provedenom istraživanju i ukazati na važnost utjecaja javnih poduzeća na sve dionike kako bi se širila dobra praska, potaklo ostale na primjenu DOP-a i time ubrzao razvoj koji je dugoročno održiv.

Naše istraživanje je potvrdilo postavljenu hipotezu jer većina odabranih poduzeća, iako su se pozitivno izjasnila o postojanju aktivnosti DOP-a nisu dovoljno kapacitirana za njegovu provedbu i javno komuniciranje. Većina poduzeća čak i ako deklariraju postojanje DOP-a nisu u mogućnosti dokazati sustavnost pristupa već u najboljem slučaju raspolažu s nekoliko aktivnosti koje možemo smatrati primjerima dobre prakse no oni uglavnom nisu inicirani temeljem DOP programa već iz financijskih argumenata, zakonskih standarda ili pritiska javnosti. Kako su se samo dva poduzeća odazvala odgovorima na dodatno istraživanje, nametnula se činjenica da oba poduzeća, na svoj način, prepoznaju važnost DOP-a, no u komunikaciji i javno dostupnim informacijama nalazimo manjkavosti u smislu nedostatnih dokaza da se radi o sustavnom pristupu.

Nepotpuno razumijevanje značenja DOP-a vidljivo je kod oba poduzeća naglašavanjem poštivanja propisa i zakona odnosno provođenjem osnovnih djelatnosti. Angažman Uprava, važan za provedbu DOP-a dokazan je u oba analizirana poduzeća.

Ostala poduzeća kojima je upućen poziv na sudjelovanje u ovom istraživanju nisu pokazala interes za edukacijom kao niti za objavom postojećih praksi. Slab odaziv možemo pripisati nerazumijevanju koncepta DOP-a, nemotiviranosti vlasnika u poticanju inicijativa te manjak kapaciteta Uprave i zaposlenika.

Jedan dio pozvanih poduzeća obveznici su Direktive o nefinancijskom izvještavanju stoga je bilo za očekivati pozitivnu reakciju, no nedostatak takve reakcije vodi nas na zaključak da još uvijek nisu upoznati sa svojim obvezama u području nefinancijskog izvještavanja.

Iz svega navedenoga možemo zaključiti da je nužno potrebno podići razinu DOP-a u javnim poduzećima kao i potrebu važnosti u komuniciranju dobrih praksi. Snažnijim komuniciranjem, poticanjem i motiviranjem Uprava od strane vlasnika na preuzimanje odgovornosti prema dionicima, izravno se utječe i na privatni sektor. U Hrvatskoj je trenutno većina prakse društvene odgovornosti prisutna u privatnim poduzećima te ujedno izostaje podrška javnog sektora u njegovoj primjeni. Kako bi se postigla sinergija između javnog i privatnog sektora potrebno je ozbiljno shvatiti Globalni cilj održivog razvoja 17, i zaista preuzeti punu odgovornost.

REFERENCE

Bačun D, Matešić M., Omazić M.A., (2012) *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, Zagreb,

Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V., *Veličina javnog sektora u Hrvatskoj, HRVATSKA I KOMPARATIVNA JAVNA UPRAVA*, (2011.), br. 1., str. 99–125, pogledano 31. srpnja 2017.

Božo, S., Artić Banovec, N. (2016), *Iskorištavanje otpadne topline za zagrijavanje objekata OiV*, Zbornik radova 8. konferencije o DOP-u.

European Commission (2014) *Direktiva 2014/95/EU*. Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=HR

Glavaš, Z., Artić Banovec, N. (2014). *Transparentnost poslovanja u Odašiljačima i vezama d.o.o.*, Zbornik radova 6. konferencije o DOP-u

12 Izvješće je dostupno na: https://pravosudje.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Antikorupcija//Izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20provedbi%20Antikorupcijskog%20programa%20za%20trgova%C4%8Dka%20dru%C5%A1tva%20u%20ve%C4%87inskom%20dr%C5%BEavnom%20vlasni-i%C5%A1tvu%20za%20razdoblje%202010-2012.%205.%20izvje%C5%A1%C4%87e%20o%20provedbi%20za%20razdoblje%20od%2001.%20sije%C4%8Dnja%20do%2001.%20.pdf, pogledano 9. kolovoza

HR PSOR (2016) *Izvještaj Upravnog vijeća HR PSOR-a o radu između 19. i 20. sjednice Skupštine,* Gospodarstvo i Održivost broj 50, 2017.

Hrvatski sabor (2009) *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske*, Narodne novine

International Monetary Fond (2013), *Public Sector Debt Statistic, Guide for Compilers and Users*, Revised second printing

Jurčić, Ljubo (2011) predavanje na Simpoziju*: Financijske i računovodstvene mjere izlaska iz recesije*. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/PDS/OrganizacijaIManagement/5._JAVNA_DOBRA_I_JAVNI_SEKTOR.pdf

Kesner Škreb, Marina (1993), *Financijska praksa*, 1993, 17 (1), 91-93, Institut za javne financije, Zagreb. Dostupno na: http://www.ijf.hr/pojmovnik/javna_poduzeca.htm

Matešić, M. (2008) *Ostvarivanje konkurentske prednosti integracijom društveno odgovornog poslovanja u strateški marketing*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Izvor: CD-ROM

Matešić, M. (2008) *Strategija održivog razvoja: krovni razvojni dokument RH*. Socijalna ekologija 17 (4) str. 405-410.

Matešić, M. (2009) *Principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Hrvatske*. Socijalna ekologija 18 (3-4) str. 323-340.

Matešić, M; Pavlović, D i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje.* Zagreb: Međunarodno sveučilište Libertas.

Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2012), *Izvješće o provedbi antikorupcijskog programa*

Miošić N., Berković J., Horvat M., (2014) *Analiza i zagovaranje javnih politika.* Libera, Zagreb

Nacionalna mreža za DOP RH (2012), *Smjernice za DOP u RH*. Interni dokument.

ODRAZ (2016), *Novi izazov Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030*.

Thomas R. Dye, *Understanding Public Policy* – l2 Edition, (2008.), Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall

WBCSD (2017) *Menadžerski vodič za Globalne ciljeve održivog razvoja*. Prvo izdanje. Zagreb: HR PSOR.

SURADNIČKI PRISTUPI I KLIMATSKE PROMJENE

COOPERATIVE APPROACHES AND CLIMATE CHANGE

dr. sc. Merica Pletikosić

CEMEX Croatia, F. Tuđmana 45, 21212 Kaštel Sućurac, Croatia, merica.pletikosic@cemex.com

SAŽETAK

Svjetski, međusobno povezani i kronični problemi kao što su klimatske promjene predstavljaju probleme za koje je potrebno zajedničko djelovanje građana i vlada. Ti su problemi kombinacija velike složenosti i ograničenih mogućnosti izravnog djelovanja koje vlade mogu poduzeti. Najučinkovitije djelovanje obično je ono koje se prostire i koordinira na svim razinama. Dokaz o njihovu učinku nije siguran, a sve mogućnosti politike za provedbu dostupne vladi donose razinu rizika koju je često teško kvantificirati. Te mogućnosti politike imat će znatne, no raznolike, učinke na različite skupine građana i gospodarstvo. Odluka o tome hoće li se riješiti problem ili ne, kao i način na koji će se riješiti, temelji se više na vrijednosti i prioritetima nego na stručnim savjetima ili dokazima. U ovom radu predstavljeni su rezultati empirijskog istraživanja informiranosti i stavova zainteresirane javnosti o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama na primjeru tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. Primijenjene su kvalitativne i kvantitativne metode prikupljanja i obrade istraživačkog materijala. Rezultati istraživanja potvrđuju značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama.

Ključne riječi: informiranost, klimatske promjene, zainteresirana javnost.

ABSTRACT

Global, interconnected and chronic problems such as climate change are problems that require joint action from citizens and governments. These problems combine great complexity and limited possibilities for direct action that governments can take. The most effective action usually extends across and is coordinated on all levels. Evidence of its impact is not guaranteed and all implementation policy options available to the government carry a certain risk that is often difficult to quantify. These policy options will have considerable but varied effects on different groups of citizens and the economy. The decision on whether or not to solve the problem, as well as the manner in which it will be solved, is based more on values and priorities than on expert advice or evidence. This paper presents the results of empirical research into the awareness and

attitudes of the public concerned with the collaborative approach to the adaptation to climate change using the example of CEMEX Croatia d.d. Qualitative and quantitative methods of collecting and processing the research material were used. The results of the research confirm significant differences among the respondents of the target groups, given the level of awareness and attitudes to the collaborative approach to the adaptation to climate change.

Key words: awareness, climate change, concerned public.

1. UVOD

Klimatske promjene možemo smatrati rastućim nekontroliranim problemom zbog nedostatka konačnih rješenja s jedne strane i mogućnosti nastajanja dodatnih problema kada se pokuša riješiti problem klimatskih promjena s druge strane. Suradnički pristupi poželjniji su nego ikada do sada u zaštiti okoliša jer osiguravaju najveći broj prilika za postizanje dogovora među velikim brojem dionika, također tim dionicima omogućavaju maksimalno povećanje koristi koje nastaju angažiranjem s drugima, uključujući korištenje njihova znanja i resursa. To zahtijeva dodatne napore u prepoznavanju različitih perspektiva i interesa svih uključenih, tj. postupak koji karakterizira visokokvalitetno prenošenje različitih oblika tehničkih informacija.

Tvorci politika, posrednici i gospodarstvo moraju shvatiti da se problematika može dodatno promijeniti, ovisno o tome kako se budu pojavljivale nove perspektive i informacije (Bos i sur., 2013). Tijekom suradničkog angažmana mogu se pojaviti pozitivni stavovi ili mjere za poboljšanje zaštite okoliša, što bi onemogućilo povratak na stanje neaktivnosti ili neangažiranosti. Odnosi koji nastaju između gospodarstva te posrednika, primjerice vladinih agencija, sveučilišta, organizacija iz privatnog sektora ili društvenih poduzeća i organizacija za poslovno zastupanje mogu biti ključni čimbenik u rješavanju problema. Ti se odnosi mogu temeljiti na dojmu iskrenih (nepolitičkih ili konkurentskih) namjera, prethodnim suradnjama ili dokazanoj sposobnosti da se pomogne tvrtkama u poboljšanju njihova poslovanja. Angažiranje javnosti u velikom rasponu i u različitim fazama razvoja politike, uz pomoć deliberativnih metoda i postupaka, sada je prihvaćena i legitimna praksa u nekoliko područja politike (Cass, 2006). Mora se međutim istaknuti da se u većini naglašava angažiranje „javnosti“ ili „lokalne zajednice“.

Deliberacija se opisuje kao postupak u kojem široki raspon sudionika uči, raspravlja i zajednički dolazi do rješenja. Može podrazumijevati osiguranje vremena i prostora koji omogućuju sudionicima stjecanje novih informacija i dubinsku raspravu o implikacijama njihova znanja na njihove postojeće stavove, vrijednosti i iskustvo. To zahtijeva proširenje sudjelovanja i uključivanja kroz deliberaciju da bi se riješile nejednakosti u moći prisutne u većini oblika komunikacije među „donositeljima odluka“, primjerice onima koji formuliraju ili provode politike, i javnosti. Deliberativni postupak može potaknuti okolnosti u kojima bi se komunikacija odvijala u obliku racionalne deliberacije pri čemu se strateške (tj. interesne) aktivnosti zanemaruju, a akteri nastoje motivirati jedni druge na međusobno razumijevanje umjesto da nastoje utjecati jedni na druge. Taj postupak dovodi do razumne rasprave među donositeljima odluka i javnosti te ostvaruje jedan ili oba cilja širenja demokratskog sudjelovanja i ostvarivanja zajedničkog ili javnog cilja. Većina postojećeg konteksta politike može se povezati s razvojem strategije Europske unije za pametan, održiv i uključiv rast (EU2020).

Strategija je usmjerena na poboljšanje EU-ove konkurentnosti i učinkovitog korištenja resursa, a da se pritom održi model društvenog tržišnog gospodarstva. EU2020 pokrenut je 2010. tijekom financijske i gospodarske krize koja nije pogodovala rastu europ-

skog gospodarstva, tj. situacija iz koje se izlaz počeo tek nedavno nazirati . Strategija je osmišljena kao partnerstvo između EU i njenih država članica, a sadrži skup ciljeva usmjerenih na pametan, održiv i uključiv rast. U njoj je utvrđeno pet međusobno povezanih glavnih ciljeva koje EU treba ostvariti do 2020. na području zapošljavanja, istraživanja i razvoja, klimatskih promjena i energije, obrazovanja te borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti. Kombinacija dobrovoljnih i regulatornih pristupa politike usvojeni su radi provedbe EU2020 u Europi pri čemu su ciljevi smanjenja emisija stakleničkih plinova i uporabe obnovljivih izvora energije poduprijeti pravno obvezujućim okvirom na razini EU-a. Strategija EU o prilagodbi utjecajima klimatskih promjena razvijena je kao smjernica za znanje i aktivnosti koji dopunjuju mjere koje se poduzimaju na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Mjere politike o klimatskim promjenama mogu se provoditi na različitim razinama (npr. pojedini poduzetnici, tvrtke, lanci opskrbe, industrijski sektori i zemljopisne regije) te se njima nastoji na različite načine utjecati na politiku o tvrtkama i njihovim praksama (npr. nabava, dizajn proizvoda, proizvodnja i distribucija, vještine). Politike se razlikuju unutar i među državama članicama EU-a te na njih utječe niz društvenih, gospodarskih i kulturnih čimbenika. Primjerice, dok opredjeljenje neke vlade daje prednost propisima, ideologija drugih daje prednost tržišnim mehanizmima ili drugim oblicima mjera. Posljedično tvorci politika imaju velike mogućnosti za poboljšanje zaštite okoliša koje uključuju različite uporabe gospodarskih, regulatornih i pomoćnih alata koji odgovaraju njihovim nacionalnim kontekstima. To dovodi do skupa mogućnosti povezanih s najprikladnijim oblicima mjera za rješavanje određenih problema. Izazovi ublažavanja utjecaja klimatskih promjena i prilagodbe njima potaknuli su europske vlade da uvedu više od 1200 različitih mjera. To je stavilo poseban naglasak na gospodarske i regulatorne pristupe, no postoji tek neznatan broj dokaza o učincima i rezultatima (Blundell i sur., 2013). Rasprave o učinkovitosti različitih pristupa politici često se osporavaju. S jedne strane postoje one u kojima se tvrdi da su propisi o zaštiti okoliša od koristi gospodarstvu i potiču tehnološke inovacije, učinkovitiju obradu i uporabu resursnih ulaznih informacija koji dugoročno dovode do manje potrošnje energije i boljih proizvoda. S druge strane postoje one u kojima se tvrdi da su troškovi usklađivanja doveli do nepovoljnog položaja na tržištu i potkopali inovaciju.

Aktivnosti povezane s pružanjem pomoći tvrtkama da doprinose gospodarstvu učinkovitim korištenjem resursa obuhvaćaju podizanje svijesti o problemima zaštite okoliša i onima povezanima s energijom, potporu u provođenju zakona, procjenu njihove ekološke i energetske učinkovitosti, kao i inicijative za unapređivanje vještina i kvalifikacija njihove radne snage. Usmjerenost EU-ove politike na Europu otporniju na klimatske promjene do sada je proizvelo dvojaki učinak u odnosu na postignut napredak i sve veće ekološke pritiske. Zbog složenosti samog problema, ali i upravljačke strukture EU-a i njegovih država članica, postoji cijeli niz važećih politika i mjera koje se mogu temeljiti na poticajima, propisima ili potpori. Isto tako, profil tvrtki toliko je različit da to otežava izradu jedinstvenog pristupa politici (Hill i sur., 2011). Veliki problem u područjima kao što su znanost i tehnologija jest uloga koju privilegirane

skupine ili „stručnjaci“ imaju u javnosti. Neki napominju da je deliberativni angažman od koristi „stručnjacima“ u provođenju takvih postupaka, neovisno o tome je li riječ o akademicima, praktičarima ili tvorcima politika, čija je sposobnost uspostavljanja i održavanja tog cilja. Olakšice igraju veliku ulogu u mnogim pristupima deliberativnom angažmanu i postoji mogućnost da ti „stručnjaci“ zloupotrijebe svoju ulogu i djeluju strateški. Svrha olakšica zapravo bi trebala biti izričito suprotstavljanje mogućnosti strateškog djelovanja, osobito u sprečavanju premoći pojedinih sudionika ili stručnjaka (Cass, 2006). Svjetski, međusobno povezani i kronični problemi kao što su klimatske promjene predstavljaju probleme za koje je potrebno zajedničko djelovanje građana i vlada. Ti su problemi kombinacija velike složenosti i ograničenih mogućnosti izravnog djelovanja koje vlade mogu poduzeti.

Nadalje, najučinkovitije djelovanje obično je ono koje se prostire i koordinira na svim razinama. Dokaz o njihovu učinku nije siguran, a sve mogućnosti politike za provedbu dostupne vladi donose razinu rizika koju je često teško kvantificirati. Te mogućnosti politike imat će znatne, no raznolike, učinke na različite skupine građana i poduzeća te će dovesti do kratkoročnih pobjednika i gubitnika čak i ako će društvu kao cjelini biti bolje u budućnosti. Odluka o tome hoće li se riješiti problem ili ne, kao i način na koji će se riješiti, temelji se više na vrijednosti i prioritetima nego na stručnim savjetima ili dokazima. Tradicionalne strukture za donošenje odluka nisu prikladne za postizanje dogovora potrebnog za planiranje puta do zajedničkog odredišta (Cohen; Levinthal, 1990).

Deliberativni angažman jest postupak u javnoj sferi koji povezuje strane sa zajedničkim interesima i omogućuje im zajednički rad dijeljenjem informacija i razvojem ideja kako bi se pronašla rješenja za probleme koji su se pokazali preteškima za pojedince ili organizacije koji su ih pokušali riješiti samostalno. Javnu sferu prvi je konceptualizirao Jürgen Habermas, prema kojem postoje dva tipa javne sfere: *literarna javna sfera*, u kojoj se pojedinci okušavaju u različitim izrazima kulture i umjetnosti kako bi unaprijedili vlastiti razvoj i razumijevanje te *politička javna sfera*, koja ograničava i utječe na političku sferu kroz slobodnu i otvorenu javnu raspravu o pitanjima vlasti i zakonodavstva. Smatra se da mišljenja koja nastaju u političkoj javnoj sferi utječu na razvoj političke sfere u demokratskim društvima (Edwards, 2009). U javnoj sferi ne postoji obaveza, niti ona obično tome vodi, postizanja dogovora ili donošenja odluke. Pa ipak, ona može utjecati na odluke koje pojedinci, institucionalizirana udruženja i vlade donose (Edwards, 2009).[1] Habermas ističe da bi ideal javne sfere – slobodna i otvorena racionalna rasprava ravnopravnih – trebao biti i osobina modernih demokratskih država. Međutim, kako navodi, komercijalizacija javne sfere izobličila je komunikaciju do mjere da rasprave potiču partikularni interesi, a ne otvoreni, racionalni argumenti – na štetu demokracije (Edwards, 2009).[2] Jedna od Habermasovih najpoznatijih ideja komunika-

1 Isto, 181; autor vlastita promišljanja potkrepljuje prema: Jensen, I. (2001). Public relations and emerging of the public sphere: An analythical framework. *Journal of Communication Management.* 133-147. (135). 6/2.

2 Isto, 178; autor vlastita promišljanja potkrepljuje prema: Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An inquiry into a category of bourgeois society.* Cambridge, UK: Polity Press.

tivna je akcija,[3] 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). Deliberativni angažman tehnika je koja se često koristi u demokratskom javnom prostoru donošenja odluka. Takva odgovornost nije uvijek jednako važna u kontekstu angažiranja gospodarstva, ali alati koji se koriste u deliberativnom angažmanu mogli bi biti učinkoviti u povezivanju tvrtki te omogućivanju inovacija. Uspješno početno angažiranje tvrtki veliki je dio problema njihova angažiranja oko strategija za probleme klimatskih promjena. Ako su predviđeni pozitivni ishodi deliberativnog angažmana, tada je on vjerojatniji. Važna dimenzija modela odnosi se na mjere za izgradnju povjerenja koje provode posrednici kao potporu ideji, za što je potrebno određeno vrijeme. Tek kada se to postigne može jedna strana u tom odnosu utjecati na drugu. Deliberativni angažman može se oblikovati kao poslovno umrežavanje koje može njegovati motivaciju za rješavanje problema u borbi protiv klimatskih promjena kroz razvoj osjećaja odgovornosti i vlasništva u sklopu posebnog postupka koji zajedničko rješavanje problema čini korisnim u razvoju politike i prakse. Taj element konceptualnog modela predstavlja završnu fazu u prijelazu na postupak deliberativnog angažmana. U praksi može biti riječ o glatkom prijelazu uz spajanje umrežavanja i deliberativnog angažmana u jedinstven postupak (Cass, 2006).

Cilj ovog rada je empirijskim istraživanjem utvrditi razlike između definiranih ciljanih skupina s obzirom na informiranost i stavove javnosti i zainteresirane javnosti o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama tvrtke CEMEX Hrvatska d. d., koja je najveći hrvatski proizvođač cementa i dobitnik više domaćih i međunarodnih priznanja za dostignuća na području društveno odgovornog poslovanja. Na osnovi tako postavljenog cilja istraživanja, postavljena je generalna hipoteza koja glasi:

($\mathbf{H_G}$): Postoje značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama tvrtke CEMEX Hrvatska d. d.

2. MATERIJAL I METODE

Istraživački problem testiran je kvalitativnom metodom, predmet istraživanja su ljudi u svom prirodnom okruženju (Silverman, 2006). U obradi podataka korištena je kvantitativna metoda. Sukladno tomu, znanstvenici koji se bave kvalitativnim istraživanjem uvode širok raspon nepovezanih metoda, nadajući se uvijek da će bolje razumjeti određeni predmet istraživanja (Denzin i Lincoln, 1994). Triangulacija u kvalitativnom

3 Habermasova najvažnija knjiga za ovu svrhu je *Teorija komunikativne akcije*, koja je prvo objavljena na njemačkom jeziku *(Theorie des Kommunikativen Handelns*) u dva sveska 1981. 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 *(Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung i Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft)*. Djelo ću oslovljavati 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 objavljenje 1984., odnosno 1987. U citiranju Habermasa svi kurzivi su u izvornom obliku. Njemačke riječi u zagradama Habermasove su izvorne riječi ostavljene u prijevodu od strane prevoditelja.

istraživanju predstavlja korištenje više metoda zajedno kako bi informacije o predmetu istraživanja bile potpunije i pouzdanije (Mejovšek, 2013).

Uzorak ispitanika predstavlja 79 anketiranih dionika, od čega je 40 ispitanika djelatnika tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. (uprava i viši menadžment, službenici te radnici u pogonu), a 39 ispitanika su stanovnici područja koje gravitira tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (Splitsko-dalmatinska županija, najzastupljeniji su stanovnici gradova Kaštela, Solin i Split). U izradi su korištene induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda usporedbe, metoda klasifikacije i metoda deskripcije (Silverman, 2006).

Anketni upitnik sastoji se od 4 tvrdnje s pojašnjenjima, na temelju kojeg se istraživala primjena suradničkog pristupa prilagodbe klimatskim promjenama u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

Raspon ocjena od „nimalo se ne slažem" do „potpuno se slažem" označen je na Likertovoj skali od 1 do 5, odnosno ocjena 0 odnosi se na odgovor – „ne znam". Istraživanje je provedeno tijekom 2014. godine. U 4 tvrdnje iz upitnika obuhvaćena su područja o suradničkom pristupu i deliberativnom angažmanu u izazovima ublažavanja utjecaja i prilagodbe klimatskim promjenama (Pletikosić, 2016).

Metode obrade podataka uključivale su izračunavanje deskriptivnih statističkih pokazatelja distribucije 4 tvrdnje o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama*:* aritmetičke sredine (AS), standardne devijacije (SD), najniže vrijednosti (MIN) te najviše vrijednosti (MAX). *T-test* za nezavisne uzorke korišten je za utvrđivanje razlika između procijenjenih tvrdnji unaprijed određenih skupina ispitanika uz nivo značajnosti od $p \leq 0,05$. Podaci su obrađeni računalnim programom Statistica Ver.12.0 (Petz i sur., 2012).

3. REZULTATI I RASPRAVA

U tablici 1. i 2. prikazani su deskriptivni pokazatelji odnosno aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalna i maksimalna vrijednost primijenjenih varijabli (tvrdnje o CEMEX-ovu *suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama*) uzorka ispitanika koji *nisu zaposleni* (N = 39) i koji jesu *zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (N = 40).

Tablica 1. Deskriptivna statistika ispitanika koji ***NISU ZAPOSLENI*** u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (N = 39)

VARIJABLA	AS	SD	MIN	MAX
Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi.	3,08	1,46	0	5
Prepoznat je po angažiranju javnosti i lokalne zajednice u uključivanju, zajedničkom učenju i raspravljanju o problemu prilagodbe klimatskim promjenama.	2,56	1,43	0	4
Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici.	2,08	1,72	0	4

Stalno unapređuje suradnju sa strukovnim udruženjima i civilnim sektorom u razvoju strategije Europske unije za pametan, održiv i uključiv rast (EU2020).	2,56	1,79	0	5

Legenda: AS – aritmetička sredina; **SD** – standardna devijacija; **MIN** – minimalni rezultat; **MAX** – maksimalni rezultat

U tablici 1. vidljivi su deskriptivni parametri ispitanika koji *nisu zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. Prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću se u rasponu od 2,08 do 3,08, odnosno ispitanici su se najmanje pozitivno izrazili o tvrdnji *Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici.,* a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi.*

Tablica 2. Deskriptivna statistika ispitanika koji ***SU ZAPOSLENI*** u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. (N = 40)

VARIJABLA	AS	SD	MIN	MAX
Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi.	4,15	0,78	2	5
Prepoznat je po angažiranju javnosti i lokalne zajednice u uključivanju, zajedničkom učenju i raspravljanju o problemu prilagodbe klimatskim promjenama.	4,23	0,71	3	5
Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici.	4,52	0,64	3	5
Stalno unapređuje suradnju sa strukovnim udruženjima i civilnim sektorom u razvoju strategije Europske unije za pametan, održiv i uključiv rast (EU2020).	4,40	0,67	3	5

Legenda: AS – aritmetička sredina; **SD** – standardna devijacija; **MIN** – minimalni rezultat; **MAX** – maksimalni rezultat

U tablici 2. vidljivi su deskriptivni parametri ispitanika koji su *zaposlenici* tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. Prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću se u rasponu od 4,15 do 4,52 odnosno najmanju ocjenu dobila je tvrdnja *Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi* a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici.*

Tablica 3. Testiranje razlika među ispitanicima koji ***NISU*** i ***JESU ZAPOSLENI*** u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

VARIJABLA	**NEZAPOSLENI U CEMEX D. D.**		**ZAPOSLENI U CEMEX D. D.**		**t-test**	**P =**
	AS	**SD**	**AS**	**SD**		
Tvrdnja 1	3,08	1,46	4,15	0,78	4,07	0,000***
Tvrdnja 2	2,56	1,43	4,23	0,71	6,53	0,000***
Tvrdnja 3	2,08	1,72	4,52	0,64	8,41	0,000***
Tvrdnja 4	2,56	1,79	4,40	0,67	6,07	0,000***

Legenda: AS – aritmetička sredina; **SD** – standardna devijacija; **t-test** – koeficijent t-testa; **P =** – koeficijent statističke značajnosti razlike rezultata; ****** - značajnost razlike na razini p < 0,01; ******* - značajnost razlike na razini p < 0,001.

U tablici 3. vidljivo je da se ispitanici iz dviju unaprijed definiranih skupina razlikuju u svim tvrdnjama o CEMEX-ovu *suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama* uz nivo signifikantnosti p < 0,001.

Prosječne vrijednosti ocjena ponuđenih odgovora na Likertovoj skali od 6 stupnjeva znatno su niže kod ispitanika koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d.

Na osnovi dobivenih rezultata istraživanja postavljena generalna hipoteza koja glasi:

($\mathbf{H_G}$): Postoje značajne razlike među ispitanicima postavljenih ciljanih skupina s obzirom na stupanj informiranosti i stavove o suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama tvrtke CEMEX Hrvatska d. d u potpunosti se potvrđuje i prihvaća.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potvrđena su stanovišta da za mišljenja koja nastaju u javnoj sferi ne postoji obaveza, niti ona obično tome vodi, postizanja dogovora ili donošenja odluke. Pa ipak, ona može utjecati na odluke koje pojedinci, institucionalizirana udruženja i vlade donose (Edwards, 2009)[4]. Takva odgovornost nije uvijek jednako važna u kontekstu angažiranja gospodarstva, ali alati koji se koriste u deliberativnom angažmanu mogli bi biti učinkoviti u povezivanju tvrtki te omogućivanju inovacija. Uspješno početno angažiranje tvrtki veliki je dio problema njihova angažiranja oko strategija za probleme klimatskih promjena. Ako su predviđeni pozitivni ishodi deliberativnog angažmana, tada je on vjerojatniji.

4. ZAKLJUČAK

Istraživački problem sastojao se od 4 tvrdnje s pojašnjenjima, na temelju kojeg se istraživala primjena suradničkog pristupa prilagodbe klimatskim promjenama u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. Ispitanici iz dviju unaprijed definiranih skupina razlikuju se u svim tvrdnjama *o CEMEX-ovu suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama* uz nivo signifikantnosti p < 0,001. Prosječne vrijednosti ocjena ponuđenih odgovora na Likertovoj skali od 6 stupnjeva znatno su niže kod ispitanika koji nisu zaposleni u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. Deskriptivni parametri ispitanika koji *nisu zaposleni* u tvrtki CEMEX Hrvatska d. d. pokazuju da se prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću u rasponu od 2,08 do 3,08, odnosno ispitanici su se najmanje pozitivno izrazili o tvrdnji *Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici,* a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi.* Deskriptivni parametri ispitanika koji jesu *zaposlenici* tvrtke CEMEX Hrvatska d. d. pokazuju da se prosječne ocjene za iznesene tvrdnje kreću u rasponu od 4,15 do 4,52 odnosno najmanju ocjenu dobila je tvrdnja *Redovito informira javnost o postignutim dogovorima u EU i najboljim*

4 Isto, 181; autor vlastita promišljanja potkrepljuje prema: Jensen, I. (2001). Public relations and emerging of the public sphere: An anlythical framework. *Journal of Communication Management.* 133-147. (135). 6/2.

rješenjima za smanjenje emisije ugljičnog dioksida u gospodarstvu i javnoj upravi a najveću ocjenu dobila je tvrdnja *Financijski redovito pomaže projekte podizanja svijesti javnosti o važnosti prilagodbe klimatskim promjenama u lokalnoj zajednici.* Dvije definirane skupine ispitanika izražavaju suprotne stavove o *CEMEX-ovu suradničkom pristupu u prilagodbi klimatskim promjenama* prema sve 4 postavljene tvrdnje. Da bi se uskladili stavovi potrebno je uskladiti informiranje i sudjelovanje javnosti u javnoj sferi sa zajedničkim interesima za gospodarski, javni i civilni sektor i omogućiti im zajednički rad dijeljenjem informacija i razvojem ideja kako bi se pronašla rješenja za probleme koji su se pokazali preteškima samo za gospodarski sektor, koji ih pokušava riješiti samostalno.

REFERENCE

Blundell, R., Monaghan, A., Thomas, C. (2013). SMEs and environmental responsibility: a policy perspective. *Business Ethics: A European Review.* 22/3.

Bolton, R. *Habermas's Theory of Communicative Action and the Theory of Social Capital*. (travanj 2005). Preuzeto s http://web.williams.edu/Economics/papers/Habermas.pdf. (10. 5. 2014.)

Bos, J. M., Blok, V., van Tulder, R. (2013). U Confrontation to Partnerships: The Role of a Dutch Non-Governmental Organization in Co-Creating a Market to Address the Issue of Animal Welfare. *International Food and Agribusiness Management Review*. 16 (posebno izdanje). 69–75.

Cass, N. (2006). *Participatory-Deliberative Engagement: a literature review.* ESRC Working Paper 1.2. Research.

Cohen; Levinthal. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35/1. Councils Energy Programme.

Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Edwards, L. (2009). Teorije odnosa s javnošću: pregled. U Tench, R., Yeomans, L. (ur). *Otkrivanje odnosa s javnošću.* 163-191. (178). Zagreb: HUOJ.; prema: Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An inquiry into a category of bourgeois society*. Cambridge, UK: Polity Press.

Hill, M. R., Boocock, J. G., McAulay, L., Higginson, S. L. (2011). *Impacts of Climate Change Agreements on British Small and Medium Sized Enterprises.* Energy & Environment. 22/4.

Mejovšek, M. (2013). *Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*. Drugo, dopunjeno izdanje. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Pletikosić, M. (2016). Društveno odgovorno poslovanje i informiranost javnosti. U Matešić, M. (ur.). *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP.* 299-310. Zagreb, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj HRPSOR.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3. izdanje. London: Thousand Oaks i New Delhi: Sage Publications.

PROCJENA UTJECAJA NA OKOLIŠ I ODGOVORNOST PREMA ZAJEDNICI

ENVIRONMENTAL IMPACT ASSESSMENT AND RESPONSIBILITY TOWARDS THE LOCAL COMMUNITIES

Dušica Radojčić

Udruga Zelena Istra, Gajeva 3, 52100 Pula, dusica.radojcic@zelena-istra.hr

SAŽETAK

Društvena odgovornost poduzeća prema lokalnoj zajednici u postupcima procjene utjecaja na okoliš (PUO) u Hrvatskoj je na niskim razinama. Legitimitet odlukama u postupcima PUO daje poštivanje minimalne zakonom propisane procedure, a ne smisleno uključivanje lokalne javnosti i asimilacija njenih *inputa* u konačnu odluku. Nositelji zahvata ne ulažu ni najmanji napor u kreiranje istinskog konzultativnog procesa ni prije ni za vrijeme zakonom propisanog roka za komentiranje studija utjecaja na okoliš, primjenjujući "odluči-objavi-obrani" metodu, koja ne osigurava pravodobno i djelotvorno obavještavanje ni smisleno uključivanje zainteresirane javnosti. Javnost je svjesna svoje nemoći u procesu sudjelovanja pa propisane procedure doživljava kao manipulaciju, što proizvodi frustraciju, prosvjede i druge oblike organiziranja u obrani interesa zajednice. Opisani standardi provedbe postupka PUO ne zadovoljavaju ni odredbe Aarhuške konvencije, čime se krši zakon. Građani i okolišne organizacije stoga se sve češće odlučuju na tužbe na sudovima, a opravdanost njihovih argumenata dokazuju dobiveni sporovi. Ne nalažu samo etička načela i društvena odgovornost uvažavanje stavova i vrijednosti lokalne javnosti, već i razumna poslovna politika - hrvatska i svjetska praksa pokazuju da otpor lokalne javnosti dovodi do prepreka i skupih odgoda u realizaciji zahvata a nerijetko i do odustajanja od projekata. U ovom radu dajemo preporuke za bolju praksu informiranja i uključivanja lokalne javnosti u postupak PUO koja zadovoljava načela društvene odgovornosti. Učinkovitost konzultativnog procesa u postupcima PUO očituje se u mjeri u kojoj pogođena javnost doprinosi izmjenama predloženog zahvata, definiranju dodatnih mjera zaštite, ublažavanju utjecaja ili izboru alternativnog rješenja te mogućnostima nadzora nad potencijalno štetnim utjecajima nakon realizacije zahvata.

Ključne riječi: procjena utjecaja, sudjelovanje javnosti, društvena odgovornost

ABSTRACT

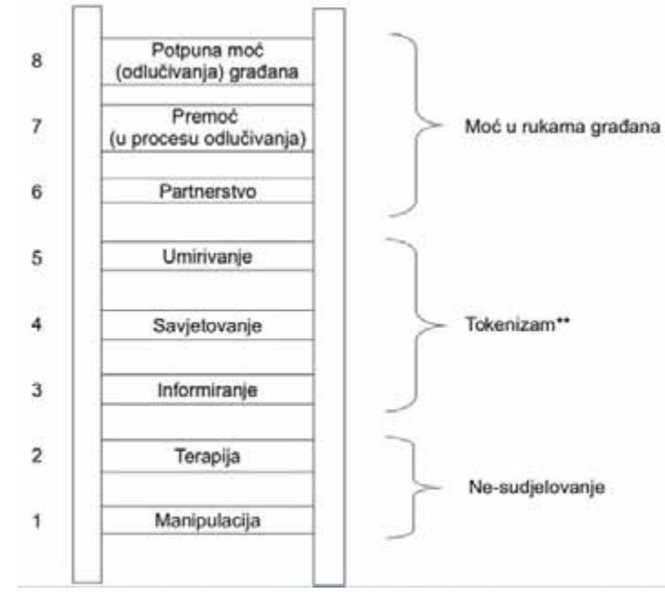
Corporate social responsibility towards local communities in environmental impact assessment (EIA) in Croatia is at a very low level. Decisions made in EIA procedures in Croatia have their legitimacy grounded in meeting the minimal legal and procedural obligations, rather than being arrived at through meaningful involvement of the interested public and the assimilation of its input in the final decision. Developers do not undertake even basic efforts to create a truly consultative process in the period that precedes the environmental impact report, nor in the period established for commenting on it. The method they most commonly use is ''decide-announce-defend'', which doesn't leave room for informing the public in a timely and effective manner, nor involving the interested public in a meaningful manner. The public is very well aware of it's own powerlessness and understands that the formal procedure is just a form of manipulation, which creates frustration, protest and other forms of organized response in order to protect the interests of the community. These low information and participation standards do not comply with Aarhus Convention's requirements either, which is against the law. Citizens and environmental organizations are therefore often choosing lawsuits as a form of response. The validity of their arguments is confirmed by repeated victories in courts. It's not simply that ethical principles and corporate social responsibility require taking into consideration the opinions or values of the local community – but a reasonable business policy does, too. This is illustrated by cases in Croatia and around the world which show that local community resistance can create obstacles and costly delays, sometimes even leading to the withdrawal of a project itself. In this paper, we suggest improved EIA practices, including recommending that the local public is informed and involved in procedures in a manner that satisfies the principles of corporate social responsibility. The efficacy of a consultative process in EIA procedures is based in the extent to which the affected public contributes to the amendments of proposed development projects, for example in defining additional environmental protection or mitigation measures; in the selection of alternative solutions; or the extent to which the public is able to monitor the potentially harmful impacts of the project during the implementation period.

Key words: impact assessment, public participation, corporate social responsibility

1. UVOD

Odredbe propisa koje reguliraju sudjelovanje javnosti u postupcima procjene utjecaja na okoliš uvedene su kako bi se javnost osnažila u postupcima odlučivanja odnosno radi se o instrumentima za ostvarivanje okolišne demokracije u praksi. Praksa u Hrvatskoj na tom polju odstupa od deklariranih principa i svodi se na "tradicionalni" pristup nadležnih tijela i nositelja zahvata odnosno ovlaštenih izrađivača studija utjecaj na okoliš koji se može ukratko opisati kao "odluči-objavi-obrani" metoda koju javnost prepoznaje kao manipulaciju odnosno pravdanje unaprijed donesenih odluka ili rješenja. Dugogodišnje iskustvo sudjelovanja na javnim raspravama u svojstvu zainteresirane javnosti pokazalo je da način informiranja i mogućnosti sudjelovanja rijetko obuhvaćaju išta više od zakonom propisanog, a ponekad i manje od toga, čime se krše načela Aarhuške Konvencije. Kada se uzme u obzir da propisi i Hrvatskoj nisu u potpunosti ni usklađeni s tom Konvencijom (Radojčić, D. *et al.,* 2016.), dolazimo do poražavajuće slike stanje, zbog koje je javnost izgubila povjerenja u objektivnost i smislenost tih postupaka.

Uspoređujući hrvatsku praksu s poznatom Arnsteinovom ljestvicom sudjelovanja (Arnstein, 1969., 217), može se utvrditi da se ona smješta na najnižim «prečkama» nesudjelovanja i simboličkih napora u kojima javnost nema moć suodlučivanja. Pravo na iznošenje mišljenja ne pretpostavlja i obavezu da se to mišljenje uzme u obzir. Tijela nadležna za provedbu postupka imaju apsolutnu moć nametanja odluka, što se u stvarnosti i događa i to bez obzira na argumentiranost ili masovnost protivljenja javnosti.



Slika 1: TOKENIZAM je praksa davanja dojma o poštenom postupku i o uključivanju raznovrsnih ljudi i pitanja u svoj djelokrug, dok uistinu nije tako (izvor: http://programsalter.hr/publikacije/Sudjelovanje %20 gradjana/Pojmovnikkljunihizraza.html)

Održiv razvoj ne može se postići bez djelotvornog uključivanja javnosti u odlučivanje o okolišu. Hrvatska ne može očekivati razvoj u smjeru održivosti (Radojčić, 2017., 33) ako ne poduzme odlučnije korake prema okolišnoj demokraciji.

2. "PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE SUDJELOVANJA JAVNOSTI U POSTUPCIMA PROCJENE UTJECAJA NA I STRATEŠKE PROCJENE UTJECAJA NA OKOLIŠ"

U radu «Prijedlozi za poboljšanje sudjelovanja javnosti u postupcima procjene utjecaja na okoliš i strateške procjene utjecaja na okoliš» opisani su nedostaci u propisima i praksi u Hrvatskoj te preporuke za bolje informiranje i uključivanje lokalne javnosti u postupke procjene utjecaja, koje ujedno zadovoljavaju i načela društvene odgovornosti.

Sudjelovanje javnosti se prema odredbama važećih propisa omogućava isključivo čitanjem dokumenata objavljenih na mrežnim stranicama tijela koje provodi postupak i pisanjem primjedbi, prijedloga i komentara ili njihovim usmenim iznošenjem odnosno postavljanjem pitanja tijekom javnih rasprava. Na UNECE-ovom portalu Aarhus Convention Clearinghouse navedeni su brojni primjeri iz dobre svjetske prakse informiranja i uključivanja javnosti u postupke odlučivanja o okolišu. Među navedenim nema ni jednog primjera iz Hrvatske, što ne čudi jer se u Hrvatskoj neke uobičajene, učinkovitije metode informiranje i sudjelovanja javnosti još uvijek ne primjenjuju. Tako ni nositelji zahvata ni tijela nadležna za provedbu postupka ne poduzimaju ništa kako bi se osobe bez pristupa internetu ili tzv. marginalizirane skupine informirale o mogućnostima sudjelovanja, ne nudi se pomoć za razumijevanje tehnički složenijih informacija iz studija utjecaja na okoliš, ne postoje osobe zadužene za pružanje pomoći javnosti u razumijevanju ponuđenih informacija, a studije utjecaja na okoliš nisu dostupne na često posjećenim javnim prostorima. Postoji niz djelotvornih, u Hrvatskoj ignoriranih metoda poput organiziranih šetnji lokacijama planiranog zahvata tijekom kojih stručne osobe odgovaraju na pitanja zainteresirane javnosti, ispitivanja mišljenja (pogođene) javnosti, formiranja konzultacijskih grupa, izrade tiskanih materijala s opisom zahvata ili izrade vizualizacija (Radojčić, 2017., 43).

Kako bi onemogućio nepravilnu interpretaciju načela Aarhuške konvencije u zakonodavstvu i praksi, UNECE je pripremio Priručnik za primjenu Aarhuške konvencije i Preporuke iz Maastrichta za promociju učinkovitog sudjelovanja javnosti u okolišnim pitanjima. U njima je jasno istaknuto kako zadovoljavanje forme informiranja i sudjelovanja javnosti nije u duhu Konvencije. Oba priručnika navode primjere najbolje prakse informiranja i sudjelovanja javnosti koje svaki investitor može primijeniti pri organizaciji nekog postupka procjene utjecaja na okoliš poput neformalnih javnih rasprava i seminara, bilateralnih konzultacija s organizacijama civilnog društva i stručnjacima, facilitiranih grupnih procesa, konsenzus-konferencija, okruglih stolova, porota građana, odlučivanja o više opcija itd. (Preporuke iz Maastrichta, 2015., čl. 123. 40).

Osim što se u nas gotovo nikad ne primjenjuje niti jedna od niza mogućnosti učinkovitijeg uključivanja javnosti, nastoje se izigrati i one minimalne, zakonom propisane obaveze. Tako se javne rasprave organiziraju za vrijeme godišnjih odmora, praznika i blagdana ili tijekom radnog vremena; u okviru jedne javne rasprave u minimalnom zakonskom roku od 30 dana organiziraju se prezentacije dvije studije utjecaja na okoliš za dva zahvata; mjesta za raspravu nedostupna su osobama s poteškoćama u kretanju; ostavlja se samo manji dio vremena tijekom javih rasprava za pitanja i odgovore javnosti nakon nepotrebno dugih uvodnih izlaganja sadržaja studije utjecaja na okoliš u okviru unaprijed zadanog vremena za raspravu.

Nije potrebno mijenjati zakonski okvir da se bi se primijenili viši standardi informiranja i uključivanja javnosti u postupke odlučivanja. Dobra praksa nalaže, na primjer, produljivanje broja dana trajanja javnih rasprava za broj dana praznika koji su obuhvaćeni razdobljem javne rasprave. Potrebno je izbjegavati razdoblja godišnjih odmora, a, ukoliko to nije moguće, rasprave treba produljiti za 15 dana. Osobama koje su zaposlene javni uvid trebao bi se omogućiti i nakon radnog vremena (Radojčić, 2017., 39).

Nerazumijevanje funkcije i značaja uključivanja javnosti u postupke odlučivanja vodi ka isključivanju doprinosa javnosti – primjedbi, prijedloga, komentara iz konačne odluke. Tijela nadležna za provedbu postupka odredbu Aarhuške konvencije da se »svaka stranka dužna pobrinuti da odluka uzima u obzir ishod sudjelovanja javnosti» tumače jedino kao obavezu evidencije prispjelih primjedbi i paušalnih odgovora. U bitnom se primjedbe i prijedlozi zainteresirane javnosti ne prihvaćaju. «Opis sudjelovanja javnosti sadrži popis sudionika i "u bitnom" (to je uobičajena isprika za paušalno sažimanje opisa komentara do neprepoznatljivosti) opisane primjedbe i prijedloge. Navodi se i koje primjedbe jesu, a koje nisu usvojene, ali u tako skraćenom obliku ("naznaka" odgovora) i bez povezivanja s tekstom studije utjecaja na okoliš da je teško ili nemoguće povezati usvajanje primjedbi s učincima tog usvajanja. Naime, ne postoji nikakva obaveza objave izmijenjene studije utjecaja na okoliš u skladu s usvojenim prijedlozima i primjedbama javnosti. Iz izvješća o provedenoj javnoj raspravi, koje je sastavni dio rješenja, ne mogu se pročitati cjeloviti komentari svih sudionika javne rasprave. Osim toga, ne objavljuju se ni grafički prilozi koji su sastavni dio rješenja» (Radojčić, 2017., 50). Preporuke iz Maastrichta (točka 128., 41) navode čime bi razmatranje komentara javnosti trebalo rezultirati:

a) izmjenom predloženog zahvata;

b) dodatnim mjerama zaštite, npr. ublažavanja utjecaja ili nadzora nad potencijalno štetnim utjecajima;

c) izborom alternativnog rješenja

d) odbacivanjem predloženog zahvata.

Uspješnost uključivanja javnosti u postupak PUO očituje se upravo u mjeri u kojoj je njen doprinos inkorporiran u konačnu odluku.

2.1. Način izbora i rada savjetodavnih stručnih povjerenstava u postupcima procjene utjecaja zahvata

U "Prijedlozima za poboljšanje sudjelovanja javnosti u postupcima procjene utjecaja na okoliš i strateške procjene utjecaja na okoliš" način izbora i rada savjetodavnih stručnih povjerenstava identificiran je kao jedan od ključnih elemenata (ne)transparentnosti u odlučivanju o kvaliteti studija utjecaja na okoliš. Zakonom o zaštiti okoliša definirano je da se "članovi povjerenstva imenuju s popisa osoba koje određuje ministar iz redova znanstvenih i stručnih djelatnika, stručnih djelatnika Ministarstva i predstavnika tijela i/ili osoba određenih posebnim propisom, predstavnika jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te predstavnika Ministarstva" (čl. 87. st. 5.). Premda su na popisu i nezavisni stručnjaci i predstavnici tijela javne uprave, u povjerenstva se većinom biraju zaposlenici tijela javne uprave. Nije moguće sa sigurnošću utvrditi razlog, ali je sasvim izvjesno da je na odlučivanje takvo sastavljenog povjerenstva lako utjecati. Činjenica je da su zaposlenici ministarstava, predstavnici lokalne i regionalne samouprave i osobe iz javnih institucija podložne političkom pritisku, a oni u povjerenstvima uvijek čine većinu. Na taj je način u postupak, koji bi morao objektivno procijeniti utjecaj na okoliš nekog zahvata, uvedena politika odnosno neovisna je procjena utjecaja[1] dovedena u pitanje.

Za odlučivanje o kvaliteti studija utjecaja na okoliš ne postoje kriteriji već je mišljenje članova povjerenstva proizvoljno. Javnosti nije poznato kako su pojedini članovi povjerenstva glasali niti temeljem čega. Netransparentnost i proizvoljnost u ocjenjivanju kvalitete studije utjecaja na okoliš mogle bi se smanjiti pridržavanjem "Smjernica Europske komisije za procjenu kvalitete studija utjecaja na okoliš" koje sadržavaju i "*review cheklist*". Radi se pitanjima na koje je potrebno odgovoriti prilikom ocjenjivanja studija. Uvođenjem pitanja za procjenu i njihovom objavom članovi povjerenstva imali bi priliku obrazložiti vlastiti stajalište, preuzeti odgovornost za odluku te očuvati profesionalni integritet (Radojčić, 2017., 46-47).

2.2. Pravosuđe kao katalizator

O nemogućnosti zainteresirane javnosti da svoje interese zaštiti putem postupka procjene utjecaja na okoliš te o zanemarivanju vrijednosti koje lokalna zajednica pridaje dijelovima prirode i okoliša[2] govore i sve češće tužbe koje na Upravnim sudovima pokreću okolišne udruge. Da su njihovi argumenti dobri govori i sve veći broj dobivenih presuda (Radojčić, D. *et al*., 2016., 13-14). Tim su presudama udruge dokazale da se u studijama utjecaja na okoliš ne koriste najnoviji i vjerodostojni podaci (Upravni sud u Splitu Usl-832/13-24). U tom je slučaju razlog za tužbu građana bila manjkavost studije, a u presudi se navodi kako se kako su u odbijanju primjedbi javnosti navedeni paušalni razlozi bez razumljivog i točnog stručnog obrazloženja. Upravni sud u Rijeci (7 Usl 160/13-32) ocijenio je, pak, nezakonitom jednu od uobičajenih manjkavosti studija utjecaja na okoliš u Hrvatskoj – nedostatak opisa utjecaja na okoliš alternativa predloženom zahvatu. Radi se o presudama u korist zainteresirane javnosti pokrenutima nakon što su primjedbe podnesene tijekom postupka javne rasprave po "razmatranju" odbačene. U Izvješću organizacija civilnog društva o provedbi Aarhuške konvencije za razdoblje od 2014.-2016. navedeni su i ostali načini na koje se u postupcima procjene utjecaja na okoliš krše odredbe te Konvencije - koje u budućnosti također mogu biti predmet osporavanja na sudu. Premda se tužbe protiv na opisani način donesenih rješenja o prihvatljivosti zahvata za okoliš pokreću protiv tijela nadležnih za provedbu postupaka, od odgovornosti nisu izuzeti nositelji zahvata. Društvena odgovornost poduzeća nalaže, prije svega, usklađivanje djelovanje nositelja zahvata s propisima, a zatim i dodatne napore kako bi se primjereno informirala lokalna zajednica te u postupak odlučivanja asimilirali njeni stavovi. Prepuštanje preispitivanja odluka donesenih uz nedostatno informiranje i sudjelovanje javnosti sudovima – nadajući se nedjelotvornosti pravosuđa i malim kapacitetima udruga za takvo djelovanje, ne može se smatrati društveno odgovornim ponašanjem.

3. ZAKLJUČAK

U Hrvatskoj ne postoji tradicija organiziranja smislenog sudjelovanja javnosti i gotovo da i nema primjera dobre prakse koji bi mogli biti motivirajući. Razloge za primjenu gotovo isključivo minimalnih zakonom predviđenih odredbi za provedbu informiranja i sudjelovanja nalazimo u stavu tijela nadležnih za provedbu postupka, načinu odabira članova i rada savjetodavnih stručnih povjerenstva te u učinkovitosti pravosuđa odnosno nedovoljnoj educiranosti sudaca za pitanja zaštite okoliša i prirode, sporosti odlučivanja i u odbijanju primjene odgode izvršenja rješenja do okončanja postupka na sudu (Radojčić, D. *et al*., 2016., 20). Kad je o nositeljima zahvata riječ, problem je u nerazumijevanju pozitivnih učinaka smislenog sudjelovanja javnosti i društvenoj neodgovornosti. Minimalistički pristup sudjelovanju javnosti temelji se na uvjerenju ili strahu da se njime stvaraju dodatni problemi (trajanje postupka i cijena), da se postojeći problemi naglašavaju (nada da će kontroverzni projekt proći «ispod radara») te je da

1 Što znači riječ «nezavisnost» kad je PUO u pitanju nalazimo u dokumentu «DRAFT EUROPEAN PARLIAMENT LEGISLATIVE RESOLUTION, Report on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2011/92/EU of the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment» (COM(2012)0628 – C7-0367/2012 – 2012/0297(COD), http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0277+0+DOC+XML+V0//EN#title1 : «…nezavisan znači sposoban za objektivnu i sveobuhvatnu tehničku/znanstvenu procjenu, slobodnu od sukoba interesa, bilo da se radi o stvarnom sukobu interesa ili koji se takvim doima u odnosu na tijelo nadležno za provedbu postupka, nositelja zahvata te tijela državne, regionalne i lokalne uprave (""independent" means capable of the exercise of objective and comprehensive technical / scientific evaluation, free of any conflict of interest, either real, perceived or apparent, in relation to the competent authority, the developer and / or the national, regional or local authorities)».

2 Mišljenja stručnjaka mogu se razlikovati od percepcije lokalne zajednice o vrijednostima okoliša. Stoga ne samo postupak PUO već i drugi planski postupci moraju uzeti u obzir vrijednosti pogođene lokalne zajednice. Postupak procjene vrijednosti lokalne zajednice- *Citizen Values Assessment* je alat koji koristi nizozemsko Ministarstvo transporta, javnih radova i gospodarenja vodama za objektivnu procjenu vrijednosti koje građani pridaju svom okolišu. Rezultati takve procjene koriste se kako bi se ocijenile i usporedile moguće alternative zahvatima u postupcima PUO (Stolp. A., (2006.), *Citizens Values Assessment, An Instrument for integrating citizens' perspective into Environmental Impact Assessment, Thesis, Ledien University)*

Procjena utjecaja na okoliš i odgovornost prema zajednici

beskorisno jer se ne mogu zadovoljiti svi interesi. Sudjelovanje javnosti zahtijeva demokratska procedura. Pravo na odlučivanje o vlastitom okolišu jedno je od temeljnih prava u demokratskim društvima. Osim toga, smisleno sudjelovanje javnosti osigurava djelovanja u javnom interesu jer ničije pravo ne smije premašiti javni interes. Pozitivni učinci pošteno provedene procedure daje zahvatu veći legitimitet i izazivaju manje neprijateljstava ukoliko potencijalno pogođena javnost može djelovati na postupak donošenja odluka. Prihvatljivost za javnost ovisi o percepciji i subjektivnom mišljenju, kao što je i kvaliteta života subjektivni koncept (Stolp, A., 2006.) Rješavanje konflikata uz uvažavanje stavova o vrijednosti javnosti može biti produktivno i u tom se procesu i kooperativnom ponašanju mogu pronaći zajednički interesi. Smisao postupka PUO nije u pronalaženju najprikladnije varijante zahvata iz perspektive nositelja zahvata, kako se često tumači, kao što ni sudjelovanje javnosti nije samo marginalni dodatak odlučivanju stručnjaka. Taj bi postupak trebao procijeniti moguće utjecaje više varijanti zahvata, a donositelji odluke procijeniti koja je varijanta najmanje štetna za zajednicu, društvo i okoliš. Zato je konačna odluka bolja kada je u njenom oblikovanju sudjelovalo lokalno znanje, kada su u obzir uzete i vrijednosti lokalne zajednice i kada se znanje stručnjaka - izrađivača studija utjecaja na okoliš javno propitkuje i procjenjuje. Sudjelovanje javnosti sredstvo je za postizanje širih društvenih ciljeva – uključivanja vrijednosti javnosti u odluku, poboljšanja kvalitete odluke, rješavanje sukoba interesa, izgradnja povjerenja u institucije i edukacija i informiranje javnosti (Beierle, T., Cayford, J., 2001., 6[3]).

Temeljeći se na prošlim lošim iskustvima neučinkovitog sudjelovanja u PUO, javnost je u Hrvatskoj sklona sumnjičavosti u pružene informacije i udruživanju u inicijative kojima je cilj pružanje otpora nekom zahvatu. Nepovjerljivi građani skloni su sukobima i sve češće pribjegavaju i pravnim instrumentima u obrani onog što smatraju svojim pravom. Sudski sporovi odgađaju realizaciju projekata, što za nositelje zahvata može biti skupo i neugodno, a presuda u korist tužitelja može dovesti i do odustajanja od zahvata. Otpor prema projektu može dovesti do prepreka u realizaciji i, kasnije, provedbi projekta. Tijela nadležna za provedbu postupka i nositelji zahvata nisu još naučili kao se odnositi prema zainteresiranoj javnosti i to naročito u slučaju kontroverznih projekata. Postoji naglašena potreba za izgradnjom kapaciteta na tom području s obzirom na nisku kulturu participativnog odlučivanja, pomanjkanje znanja i vještina u oblikovanju i vođenju participativnih procesa te nepostojanje primjera dobre prakse. Okolišni i društveni aspekti društvene odgovornosti poduzeća u postupcima procjene utjecaja na okoliš zahtijevaju volju, ulaganje i vještine kako bi mogli zaslužiti to ime.

3 U radu «Demokracija u praksi» autori su analizirali 239 slučajeva sudjelovanja javnosti u okolišnom odlučivanju, zaključivši da su intenzivniji mehanizmi sudjelovanja uspješniji u postizanju pet društvenih ciljeva od manje intenzivnih te da dobro organizirani proces sudjelovanja može riješiti i najteže sukobe interesa. Radi postizanja navedenih društvenih ciljeva, navode, donošenje okolišnih odluka ne bi smjelo biti u osnovi utemeljeno na tehničkim odlukama uz potrebu uključivanja javnosti već obrnuto, prvenstveno postupci u kojima glavnu ulogu ima javnost uz potrebu za uključivanjem tehničkog znanja.

Procjena utjecaja na okoliš i odgovornost prema zajednici

REFERENCE

Arnstein, Sherry R. (1969.), A Ladder of Citizen Participation, Journal of the American Planning Association, Vol. 35, No. 4, 216-224

Aloni C., Daminabo I., Alexander B. C., Bakpo M. T. (2015.) , The Importance of Stakeholders Involvement in Environmental Impact Assessment, *Resources and Environment*, Vol. 5 No. 5, 2015, pp. 146-151

Beierle, T., Cayford, J., (2001.) Democracy in Practice, Resources for the Future, Washington

Draft European Parliament Legislative Resolution, Report on the proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2011/92/EU of the assessment of the effects of certain public and private projects on the environment (COM(2012)0628 – C7-0367/2012 – 2012/0297(COD), http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2013-0277+0+DOC+XML+V0//EN#title1

Ebbesson, J., Gaugitsch, H., Jendroska J., Marshall, F., Stec, S. (2015.), The Aarhus Convention – An Implementation Guide, United Nations Economic Commission for Europe

Guidance on EIA – EIS Review, http://ec.europa.eu/environment/archives/eia/eia-guidelines/g-review-full-text.pdf

Izvještaj Povjerenika za informacije o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama u 2015. godini (2016.)

Bardet, C., Priručnik za savjetovanje sa zainteresiranom javnošću (2012), IPA 2009 projekt

„Jačanje kapaciteta Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske radi izgradnje učinkovitog partnerstva s organizacijama civilnog društva u borbi protiv korupcije"

Konvencija o pristupu informacijama, sudjelovanju javnosti u odlučivanju i pristupu pravosuđu u pitanjima okoliša, NN MU br. 1/2007

Maastricht Recommendations on Promoting Effective Public Participation in Decision-making in Environmental Matters prepared under the Aarhus Convention (2015.), United Nations Economic Commission for Europe

Radojčić, D., Ofak, L. ,Ćerimagić, E., Frančišković, D., Grubišić, I. (2016.), Izvješće organizacija civilnog društva o provedbi Aarhuške konvencije u Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2016., Udruga Zelena Istra, Pula

Radojčić, D. (2017.), Prijedlozi za poboljšanje sudjelovanja javnosti u postupcima procjene utjecaja na okoliš i strateške procjene utjecaja na okoliš, WWF Adria, Zagreb

Stolp A., (2006.), Citizens Values Assessment, An Instrument for integrating citizens' perspective into Environmental Impact Assessment, Thesis, Leiden University

Uredba o informiranju i sudjelovanju javnosti i zainteresirane javnosti u pitanjima zaštite okoliša će se tijekom, NN 64/2008

Uredba o procjeni utjecaja zahvata na okoliš, NN 3/2017

Zakon o zaštiti okoliša, NN 78/2015

https://aarhusclearinghouse.unece.org/resources/egovernment-good-practice-framework, http://aarhus.zelena-istra.hr/

http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

KAKO MODERNI SUSTAVI UPRAVLJANJA UTJEČU NA ODRŽIVI RAZVOJ

HOW MODERN MANAGEMENT SYSTEMS INFLUENCE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

mr. sc. Ranko Režek i Jelena Gruja

DNV GL Adriatica d.o.o. Buzinski prilaz 32, Zagreb, ranko režek@dnvgl.com, jelena. gruja@dnvgl.com

SAŽETAK

U proteklih su nekoliko godina sustavi upravljanja doživjeli značajne promjene. Mnoga poduzeća i institucije u svijetu upravo sustave upravljanja vide kao jedan od alata i odgovora na potrebu za značajnim promjenama u poslovanju. Prilagodba novim zahtjevima normi sustava upravljanja kvalitetom i okolišem stavlja naglasak na strateško usmjerenje i vođenje organizacije. To je jedini način na koji je moguće osigurati odgovarajuću primjenu i postići rezultate koji su dugoročno usmjereni ne samo na vlasnike i dioničare, već dijeljenu vrijednost. Pri tome će ključnu ulogu u razvoju novih sustava upravljanja imati dionici te upravljanje rizicima i prilikama. Ovakav je pristup do sada bio propisan jedino organizacijama koje su se aktivno bavile izvještavanjem o održivosti, stoga će u narednim razdobljima biti zanimljivo vidjeti s kakvim će se izazovima organizacije susretati prilikom prilagodbe novim normama sustava upravljanja, hoće li prepoznati stvarne potrebe za promjenama i koliko su spremne za njih. Određeni broj ispitivanja i studija već obrađuje ovu problematiku, a dosadašnji rezultati govore da će neki od najvećih izazova biti upravo oni u području upravljanja rizicima izvan vlastitih zidova.

Ključne riječi: sustavi upravljanja, alati, održivost, dionici, rizici, prilike

ABSTRACT

During past several years, management systems have gone through significant changes. Many companies and institutions in the world see management systems as one of the tools needed to make necessary changes in business sector. Adjustment to new standards for quality and environmental management systems emphasizes the need for defining clear strategic direction and leadership principles in organizations. That is the only way to ensure the right implementation and achieve the results, focused on long-term achievements, for not only shareholders and owners, but also other relevant parties thus creating real shared values. Key steps in this process are those addressing requirements and expectations of key interested parties and management of risks/opportunities. Until now, this approach has been systematically addressed only by organi-

zations involved in sustainability reporting. It will be interesting to see which will be the main challenges companies will face during adoption of new standards, are they ready for them and how they will approach to implementation. Some studies and surveys have already addressed these questions and the results show that some of the main challenges will be those related to managing risks outside of companies own walls.

Key words: management systems, tools, sustainability, shareholders, risks, opportunities

1. SUSTAVI UPRAVLJANJA U MODERNOM VREMENU

Uloga sustava upravljanja izdanjem novih normi u bitnom se dijelu mijenja te time zahtijeva promjene paradigmi. U vremenu u kojem se rizici više ne svode samo na procese unutar zidova poduzeća, teško je očekivati rast i ostvarenje poslovnih rezultata bez šireg pogleda kako na sadašnjost tako i na budućnost.

Nove norme postavljaju težište upravljanja ne samo u formalnom nego i praktičnom smislu na najvišu upravu stoga je odgovorno na vrijeme prepoznati i rizike i prilike koje iz toga proizlaze, a koji zahtijevaju promjene dosadašnjih načina upravljanja.

Neke od važnijih promjena koje je potrebno provesti odnose se na samu ulogu današnjih organizacija u društvu, načine stjecanja i održavanja povjerenja te nove odgovornosti koje sa sobom nosi era digitalne transformacije društva.

1.1. Transformacija uloge tvrtki u društvu

Donedavno je financijska komponenta i profitabilnost tvrtki bila jedini pokazatelj uspješnosti na osnovi kojeg se u određenoj mjeri mogla predvidjeti stabilnost poslovanja na kraći rok. No, velike ekonomske i društvene krize kojima je čovječanstvo u zadnjem desetljeću bilo izloženo dovele su u pitanje vjerodostojnost postojećih modela. Mnoge su organizacije bez obzira na pozitivne financijske pokazatelje i pozitivna predviđanja poslovanja pretrpjele velike gubitke, a neke od njih više niti ne postoje. Što se to u poslovnom okruženju u zadnjem desetljeću promijenilo i kako na pravi način odgovoriti i pripremiti se na promjene koje nas očekuju u idućim desetljećima? Mnogi stručnjaci iz različitih poslovnih sektora u svijetu vjeruju da su upravo sustavi upravljanja važna karika koja će činiti razliku između dugoročno održivih i onih neodrživih organizacija.

Pritom se učinkovitim i uspješnim organizacijama više ne smatraju one koje ostvaruju poslovne rezultate, već one koje uspijevaju živjeti svoju viziju, misiju i vrijednosti na taj način stvarajući dodatnu vrijednost ne samo vlasničkoj strukturi, već i drugim zainteresiranim stranama i društvu u cjelini.

1.2. Čimbenik povjerenja

Globalizacija i poslovanje na međunarodnim tržištima donijelo je mnoge promjene ne samo u provođenju poslovnih aktivnosti, već i u načinu komunikacije s kupcima i drugim važnim dionicima. Sustavi upravljanja u svojim su temeljima zamišljeni kako bi predstavljali čimbenik povjerenja na tržištu. Pritom pojam povjerenje predstavlja najvažniji element i razlog postojanja kako međunarodnih normi tako i sustava upravljanja. Unatrag nekoliko desetljeća vrijednost brenda određivala je stupanj povjerenja potrošača, pri čemu je svaki proizvod koji je nosio ˝vrijedno ime˝ bio vrijedan povjerenja tisuća ili čak milijuna kupaca.

Sustavi upravljanja igrali su vrlo važnu ulogu u očuvanju vrijednosti brendova jer su osiguravali primjenu procedura i konzistentnost proizvoda i usluge. Danas to potrošačima

više nije dovoljno. Povjerenje u proizvode i brendove pretvorilo se u povjerenje u procese i ljude, a certifikat kao potvrda usklađenosti s pojedinom međunarodnom normom do te se mjere podrazumijeva da više i nije sam po sebi dovoljan element za uspostavu i zadržavanje povjerenja. Možemo reći da učinkovit sustav upravljanja koji donosi realizaciju isključivo ekonomskih ciljeva dionicima više nije dovoljan.

1.3. Digitalna transformacija

Otprilike polovica ljudi na zemlji ima pristup internetu, a taj se broj ubrzano povećava uzrokovano korištenjem mobilnih uređaja. Korištenje informacijskih tehnologija u poslovnom sektoru u svojim je začetcima zadovoljavalo osnovne elemente bilježenja, čuvanja, jednostavne i brze obrade i komunikacije. Danas, nakon dugogodišnje primjene možemo reći da se svi sustavi koji aktivno niz godina koriste informacijske tehnologije u poslovanju sada suočavaju s izazovima velike količine podataka kojima raspolažu. Kako tim podatcima kvalitetno upravljati te kako ih na odgovarajući način obraditi i učiniti korisnima?

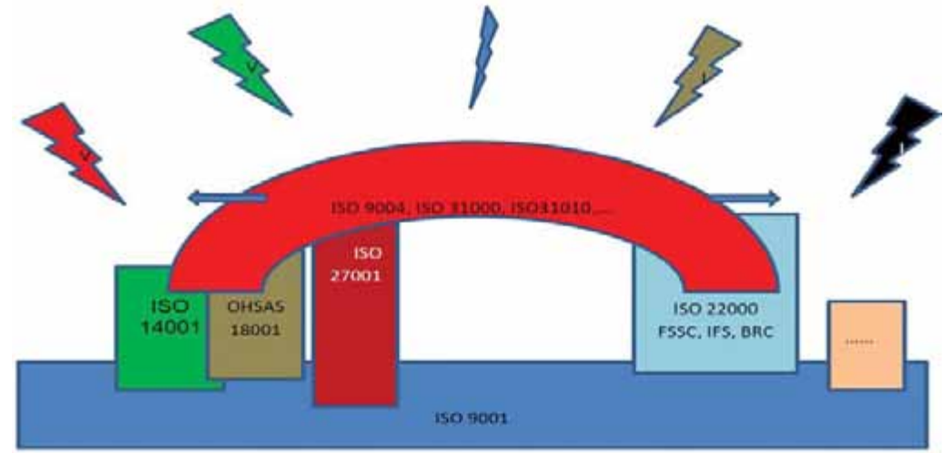
Pametno korištenje i upravljanje podatcima u današnje vrijeme osigurava velike komparativne prednosti za samo poduzeće, ali i za njene ključne dionike. Analizom podataka stvara se određena količina informacija koje su, ukoliko se koriste na odgovarajući način važan ulazni parametar za praćenje rizika, prilika i identifikaciju područja za poboljšanje.

Izazov je pritom mnogih organizacija kako ograničiti područja analize i pronaći odgovarajuću metriku za praćenje promjena, i to onih koje su od najvećeg interesa kako za njih same tako i za njihove zainteresirane strane. Pritom najučinkovitije organizacije svoju metriku čine dostupnom ključnim dionicima i partnerima te zajednički rade otvoreno stimulirajući dijalog o aktivnostima i rezultatima. Takav postupak s vremenom dovodi do visoke učinkovitosti sustava upravljanja koja rezultira postavljanjem realističnih poslovnih ciljeva koji potiču rast. S druge pak strane, takvom modernizacijom komunikacijskih kanala informacije su dostupne širokom spektru dionika u vrlo kratkom vremenu. Ta činjenica pred organizacije predstavlja dodatan teret odgovornosti i postavlja naglasak na odgovorno upravljanje usmjereno na prevenciju bilo kakvih neželjenih događaja.

2. NOVI ELEMENTI NORMI ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA

Najuspješnije tvrtke budućnosti biti će one koje će uspjeti odgovoriti na te nove izazove, stvarati vrijednost i u isto vrijeme biti u mogućnosti zadovoljiti rastuće potrebe za gospodarskim, društvenim i ekološkim razvojem svijeta. Takve uloge zahtijevaju prije svega odgovorno poslovanje s ciljem zajedničkog stvaranja sigurne i održive budućnosti. Donedavno su te uloge ipak bile jednostavnije, usmjerene ponajviše na financijske pokazatelje uspješnosti. Danas je spektar očekivanja prema tvrtkama, bez obzira na njihovu veličinu i djelatnost koju obavljaju značajno širi.

Uspostava sustava upravljanja temelj je za gradnju uspješnog i održivog razvoja. Novi izazovi iz društvenog područja i područja okoliša mogu predstavljati i sasvim nove, dosad nepoznate poslovne prilike. Upravo u suočavanju s izazovima sustavi upravljanja predstavljaju veliku podršku upravama tvrtki u svijetu. Razlog tome leži u činjenici da su sustavi upravljanja vodič koji na praktičan način dovodi tvrtku koja ga primjenjuje u poziciju sistematičnog prepoznavanja rizika, izazova i prilika. Nove međunarodne norme sustava upravljanja (Slika 1) prepoznale su potrebu povezivanja vanjskih i unutarnjih čimbenika i dionika kao važne elemente za uspostavu održivog razvoja i to ponajviše uvođenjem nekih novih zahtjeva u strukture normi. Neki od njih su: *vodstvo, kontekst organizacije, razumijevanje potreba i očekivanja dionika,* te *rizici i prilike ((ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015).*



Slika 1. Međunarodne norme koje podržavaju održivi razvoj

Moramo reći da su i do sada ovi elementi bili prisutni u međunarodnim upravljačkim normama, no ne na ovako eksplicitan način i ne uz toliki naglasak na poslovanje izvan zidova organizacije.

2.1. Vodstvo

Kada govorimo o sustavima upravljanja temeljenim na međunarodnim normama moramo primijetiti da je oduvijek u svima njima stavljan velik naglasak na odgovornost uprave i njene zadatke u osiguravanju održivosti sustava. No sada, u novim izdanjima normi vodstvo i zadatci vodstva poprimaju puno šire značenje i ne odnose se isključivo na upravljanje vlastitim procesima već na učinkovito korištenje informacija, komunikaciju s dionicima te sustavno promatranje čimbenika koji utječu na poslovanje i ciljeve. Poseban je naglasak stavljen na potrebu za aktivnom uključenosti uprave ne samo u stvaranju, već i provođenju vrijednosti u djelo. Takvim pristupom želi se postići pomicanje kormila sustava upravljanja na najviše hijerarhijske nivoe organizacije, na taj način neposredno djelujući na ozbiljnost kojom se pristupa pitanjima i izazovima veza-

nim uz održivost. Primjer je sustav upravljanja okolišem, ISO 14001 koji je i do sada bio jedan od međunarodno najzastupljenijih sustava za upravljanje djelovanjem na okoliš. Mnoge su ga tvrtke primjenjivale, a u samo ograničenom broju njih najviša je uprava i u praktičnom, a ne samo formalnom smislu bila izravno uključena u upravljanje rizicima iz područja okoliša. Nova izdanja normi, sa svojim novim zahtjevima u tom pogledu donose značajne promjene, a pritom naglasak s upravljanja financijskim rezultatom šire i na područja upravljanja drugim rizicima i prilikama koji proizlaze iz očekivanja tržišta, dionika i šire društvene zajednice. Na temelju tih novih zahtjeva stvaraju se preduvjeti za:

a. Praćenje, mjerenje i vrednovanje kako pozitivnih tako i negativnih utjecaja poslovanja i djelovanja tvrtke

b. Upravljanje troškovima i koristima temeljeno na novim, širim vrijednostima

Da bi navedeno bilo i ostvarivo, sustavi upravljanja temeljeni na novim međunarodnim normama postavljaju zahtjeve za praćenje procesa, njihovih ključnih indikatora i jasnih metrika koje omogućavaju razumljivo izvještavanje o rezultatima poslovanja, kako za unutarnje tako i za vanjske dionike. Na taj način poslovanje stvara nove šire vrijednosti pri čemu više fokus upravljanja nisu kratkoročni ciljevi i planovi s brzim sustavima nagrađivanja koji nažalost ne pridonose promicanju dugoročnih, održivih vrijednosti (DNV GL, 2014).

2.2. Kontekst organizacije i njeni dionici

Ovaj novi zahtjev međunarodnih normi sustava upravljanja odnosi se na prepoznavanje vanjskih i unutarnjih čimbenika (Slika 2) koji imaju ili će imati utjecaj na poslovanje i ostvarenje ciljeva pri čemu se zahtijeva od organizacije da razumije potrebe i očekivanja zainteresiranih strana. Taj je zahtjev novost i podrazumijevat će da organizacije pronađu i primjenjuju učinkovite načine komunikacije o zahtjevima i očekivanjima zainteresiranih strana. Pritom će važnu ulogu igrati činjenice kao temelj za donošenje odluka, čime se dodatan naglasak stavlja upravo na planiranje, prikupljanje, obradu, praćenje podataka vezanih za djelovanje vlastitog sustava po pitanju rezultata procesa, društvenih utjecaja ili utjecaja na okoliš.

Važnu ulogu u transformaciji organizacija već danas ima digitalna revolucija koja potiče transparentnost, a što norme sustava upravljanja podržavaju na način da zahtijevaju primjenu pristupa PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) i donošenje odluka temeljenih na provjerljivim podatcima i činjenicama.

Slika 2. Kontekst organizacije (ISO 31000:2010)

No digitalizacija donosi i neke druge značajne promjene s obzirom da su dionicima sada dostupne velike količine informacija koje im donedavno nisu bile dostupne što dovodi do većih pritisaka javnosti u realnom vremenu. Time izgradnja učinkovitog sustava temeljenog na upravljanju procesima, rizicima i stalnim poboljšanjima postaje još važnija.

2.3 Upravljanje rizicima i prilikama

Identifikacija rizika i prilika nije novi pojam u sustavima upravljanja, no u modernim će sustavima upravo taj čimbenik razlikovati tvrtke i njihovu usmjerenost dugoročnoj održivosti. Iako sami zahtjevi normi nisu definirali modele ili tehnike upravljanja rizicima, postoje mnogi alati, smjernice i metode koje mogu biti od iznimne pomoći u prepoznavanju i djelovanju na rizike.

Upravljanje rizicima općenito počinje mijenjati svoj smisao pri čemu se sa operativnog nivoa sve više pomiče na strateški nivo, što samim time donosi potrebe za upravljanjem manje opipljivim, tj. više apstraktnim rizicima (ViewPoint Survey, 2017). Osobito će ta promjena biti naglašena u idućem trogodišnjem razdoblju, vođeno strožim propisima i novim zakonima koji će širiti područje odgovornosti poslovnih subjekata.

Ključnu će ulogu u definiranju strateških rizika imati kontekst u kojem organizacija posluje. Definiranje konteksta, tj. vanjskih i unutarnjih čimbenika koji imaju utjecaj na poslovanje u novim je međunarodnim sustavima upravljanja jedan od ključnih zahtjeva jer predstavlja podlogu za definiranje strateških rizika i prilika.

3. UTJECAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA NA ODRŽIVI RAZVOJ

Održiv rast podrazumijeva primjenu aktivnosti i ponašanja usmjerenih prema određenom dugoročnom cilju. Budućnost sustava upravljanja leži u činjenici da oni više nisu samo alat za organizacije koje ih primjenjuju. Oni postaju sastavni dio organizacijske kulture čija je zadaća podržavati vrijednosti i ciljeve koje organizacija želi ostvariti u području kvalitete, zdravlja i sigurnosti ljudi, okoliša, sigurnosti proizvoda i procesa i društvenih aspekata. Njihova je nova uloga uklopiti materijalna pitanja u temeljno djelovanje organizacije, s ciljem procjene i provođenja stalnih poboljšanja tehnologija, znanja i procesa kroz cjelokupan lanac vrijednosti.

Za provedbu takvog pristupa od najveće je važnosti vodstvo i uključenost ljudi.

Sustavi upravljanja u novije se vrijeme grade i razvijaju korištenjem mnogostrukih veza, dijaloga, komunikacije s dionicima i društvom u cjelini. Potrošačima više nije zanimljiv samo konačan proizvod, već širi raspon procesa i aktivnosti koje određuju stvarnu vrijednost tvrtke. Neki od važnih su marketing i komunikacijske prakse, distribucija, lanci nabave, odnos prema djelatnicima i sl., upravo stoga što svaki od njih ima utjecaj na potrošače i društvo.

Kako bi opravdale to toliko važno povjerenje, organizacije će trebati koristiti učinkovite mehanizme kontinuiranog praćenja, mjerenja, izvještavanja i djelovanja u slučaju potrebe. Upravo u tom segmentu do izražaja dolazi važnost primjene djelotvornog sustava upravljanja koji ujedno postaje alat komunikacije s dionicima i javnošću u realnom vremenu.

ISO norme kao najzastupljenije, međunarodno priznate podloge za upravljanje organizacijama donose jasne i konkretne zahtjeve koji usmjeravaju tvrtke u planiranju budućeg održivog rasta (ISO, 2017). Mnoge druge međunarodne smjernice i norme također se temelje na konkretiziranju aktivnosti potrebnih kako bi organizacije poslovale održivo na dulji rok, no ISO norme još uvijek su te koje svojom strukturom i globalnom zastupljenošću predstavljaju sponu povjerenja.

Zanimljivo viđenje budućnosti sustava upravljanja daje nam projekt *Budućnost sustava upravljanja (DNV GL, 2016)* koji iznosi kakav bi sustav upravljanja u budućnosti trebao biti:

- **Dostupan** (podržan suvremenim IT alatima i tehnologijom koja omogućava izravnu uključenost ljudi)
- **Esencijalan** (osigurava mogućnosti učenja, analize podataka, upravljanje rizicima i prilikama, prilagođen strategiji i ciljevima, fokusiran na metriku i pokazatelje)
- **Osigurava povjerenje** (omogućava uključenost dionika, fokusiranje na čimbenike poslovanja koji su važni zainteresiranim stranama, osigurava dostupnost provjerenih i pouzdanih podataka, osigurava ispunjenje zahtjeva kupaca)
- **Atraktivan** (koristi zanimljiv dizajn, suvremene medije i tehnologiju)
- **Ugrađen u poslovanje** (podrška je vodstvu u praćenju ključnih parametara poslovanja i poveznica je svih poslovnih jedinica i procesa)

3.1. Temeljno poslovanje i održivost kroz primjenu ISO normi

Kako bi osigurala ostvarenje dugoročnih vrijednosti i ciljeva usmjerenih ka održivosti potrebno je učiniti prve važne korake koji se sastoje od definiranja strategije i operativnih ciljeva koji će osigurati njeno ostvarenje. Strategija i ciljevi moraju se temeljiti na inovacijama, najboljim praksama i transparentnosti vezano uz ključne pokazatelje poslovanja. Sve je veći broj organizacija u svijetu koje primjenjuju ovakve prakse uključivanja održivosti u temeljno poslovanje, a svi pokazatelji ukazuju na to da će broj njih značajno rasti u godinama koje slijede. Sve to ukazuje da će održivost postati glavni poticaj za značajne promjene u vođenju organizacija u svijetu. One koje već određeno vrijeme primjenjuju te prakse potvrđuju da su ostvarile mnogostruke pozitivne učinke počevši od povećanja reputacije pa do financijskih koristi i postizanja jasnih komparativnih prednosti (ViewPoint Survey Report, 2016).

3.2. Kako su ISO norme iz 2015. godine ugradile održivost u svoju strukturu

Nove ISO norme čija su izdanja već 2 godine u primjeni na jedan nov, sveobuhvatniji način pristupaju pitanju kako odgovoriti na izazove današnjeg vremena (Slika 3). One zadržavaju svoj postojeći koncept temeljen na primjeni PDCA *(Plan-Do-Check-Act),* no kao novost uvode upravljanje rizicima i prilikama te sustavnu komunikaciju s dionicima uz naglašavanje važnosti njihove uloge u izgradnji i razvoju sustava upravljanja.

Pritom je struktura svih novih ISO normi jednaka u glavnim poglavljima i postavlja zahtjeve vezane za:

- *Kontekst organizacije*
- *Vodstvo*
- *Planiranje*
- *Podršku*
- *Radne procese*

- *Vrednovanje mjerljivih rezultata*
- *Poboljšavanje*

Slika 3. Novi sustavi upravljanja (razvoj sustava upravljanja u razdoblju od 1994. do danas)

Uz te glavne elemente, norme sada jasno naglašavaju da se sustav upravljanja treba baviti materijalnim pitanjima važnim za dionike i samu organizaciju.

Primjena ovih novih elemenata međunarodne norme sustava upravljanja dodatno približava nekim već otprije poznatima kao što je ISO 26001 koja je, iako velikom broju organizacija vrlo poznata, bila tek jedan od alata izgradnje održivog poslovanja. No, prava promjena ipak bi se trebala dogoditi sada, kada norme čija je primjena značajno veća u sebi sadrže širi pogled na održivost. Tome ponajviše ide u prilog informacija da je prema zadnjim raspoloživim podatcima u svijetu za sustave upravljanja trenutno izdano više od 1,5 milijuna certifikata (ISO Survey, 2015) od kojih su najzastupljeniji ISO 9001 za upravljanje kvalitetom, ISO 14001 za upravljanje okolišem, ISO 50001 za upravljanje energijom, ISO 27001 za sigurnost informacija te ostale norme usmjerene sigurnosti procesa i proizvoda u sektorima izraženih rizika kao što su prehrambena, autoindustrija i industrija medicinskih proizvoda.

Upravo te brojke govore o dosegu i utjecaju koji zahtjevi normi sustava upravljanja mogu imati u svijetu. Stoga, jedino što će u budućnosti biti zadatak svih dionika uključenih u primjenu i kontrole sustava upravljanja je osigurati dosljednu i temeljitu primjenu tih istih zahtjeva. Na taj će se način na dugi rok ostvariti značajan pozitivan utjecaj poslovnog sektora na održivi razvoj i budućnost društva.

4. ZAKLJUČAK

Moderni sustavi upravljanja moraju biti u stanju odgovoriti na izazove poslovanja na način da predstavljaju spojnicu između ekonomskih, društvenih i okolišnih potreba. Kao sastavni dio strategije, vizije i vrijednosti koje organizacija živi trebaju biti poluga za razvoj i predstavljati element povjerenja među dionicima. Novi zahtjevi normi sustava upravljanja težište stavljaju na odgovornosti koje sežu izvan zidova organizacije, kroz odgovorno upravljanje lancem opskrbe, brigu o okolišu i društveno odgovorno ponašanje. Organizacije sve više uviđaju potrebe za korištenjem međunarodnih normi kao poluga za primjenu najboljih svjetskih praksi, bilo da se radi o području kvalitete, brige o okolišu, sigurnosti ili zdravlju. Međunarodna ispitivanja pokazuju da broj organizacija u svijetu koje primjenjuju sustave upravljanja kontinuirano raste. Uz dosljednu primjenu i odgovoran pristup svih uključenih strana u procesu primjene i certifikacije sustava upravljanja koristi će osjetiti ne samo vlasnici i dioničari, već i druge važne zainteresirane strane.

REFERENCE

DNV GL (2014) A safe and Sustainable future, Enabling the transition. Izvor: www.dnvgl.com

DNV GL (2016) Future of Management Systems Whitepaper. Izvor: www.dnvgl.com

ISO 9001:2015 Quality Management System, izdanje 2015.

ISO 14001:2015 Environmental Management System, izdanje 2015.

ISO Survey of Management System Standard Certifications, executive summary, izdanje 2015.

ISO 31000:2010 – Risk Management – Principles and guidelines, izdanje 2010.

ISO - International Organization for Standardization, www.iso.org, pristupljeno 1.kolovoza 2017.

ViewPoint Survey report (2016) Integrating sustainability into the core business, izdanje 2016.

ViewPoint Survey report (2017). Risk management, izdanje 2017.

„POKRENI NEŠTO SVOJE“ - DRUŠTVENO ODGOVORNO ULAGANJE U ZAJEDNICU

“START SOMETHING OF YOUR OWN” - SOCIALLY RESPONSIBLE COMMUNITY INVESTING

Mateja Terek, Ivan Tolić i Teo Petričević

Hauska i partner, Ilica 246a/II, Zagreb, mateja.terek@hauska.com, Philip Morris Zagreb d.o.o., Heinzelova 70, Zagreb, ivan.tolic@pmi.com, ACT Grupa, Dr. Ivana Novaka 38, Čakovec, teo.petricevic@act-grupa.hr

SAŽETAK

Poslujući na hrvatskom tržištu više od deset godina, tvrtka Philip Morris Zagreb, d.o.o. (PMZ) razvila se u snažnu organizaciju koja se početkom 2016. godine, u okviru postojeće strategije društveno odgovornog poslovanja, odlučila za dodatni doprinos prema zajednici u kojem će kao kompanija najveći utjecaj postići podržavanjem održivih projekata u području mikro poduzetništva. Vodeći se idejom da su društveno i mikro poduzetništvo ključne karike u rješavanju socijalnih i ekonomskih problema, pokretači svakog gospodarstva, bitan izvor novih radnih mjesta što izravno doprinosi društvenoj koheziji, tvrtka PMZ je u suradnji s ACT Grupom pokrenula program potpore poduzetničkim projektima - „Pokreni nešto svoje“.

Rad donosi studiju slučaja koja prikazuje strateški pristup, razvoj i implementaciju programa „Pokreni nešto svoje“, namijenjenog za poduzetnike početnike i mikropoduzeća u Hrvatskoj. Osmišljen i proveden kao program koji potiče projekte s pozitivnim društvenim utjecajem te odgovara na potrebe poduzetnika za savjetodavnom i financijskom podrškom za početak i razvoj poslovanja, program je pružio i potporu poduzetničkim projektima kroz bespovratna sredstva, edukaciju i savjetovanje te promociju kroz kampanju programa.

Uz to, rad prikazuje način provođenja i metodologiju ocjenjivanja i odabira pobjedničkih projekata koji su pokretali nova ili razvijali postojeća poduzeća, te koji su utemeljeni na održivom poslovnom modelu.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, odgovorno ulaganje, uključivanje dionika, društveno poduzetništvo

ABSTRACT

Having been operating in the Croatian market for over ten years, Philip Morris Zagreb, d.o.o. (PMZ) has developed into a strong organization. In the early 2016, the company decided to take a step further within its existing corporate social responsibility strategy achieving the biggest impact on the community by supporting sustainable projects in the field of micro entrepreneurship. Led by the idea that societal and micro-entrepreneurship are key links in solving social and economic problems, being the drivers of every economy and an important source of new jobs, which directly contributes to social cohesion, PMZ has initiated, in collaboration with ACT Group, a support program to entrepreneurship projects - “Start Something Of Your Own”.

This paper brings a case study that demonstrates the strategic approach, development and implementation of the “Start Something Of Your Own” program, aimed at entrepreneurs beginners and micro-entrepreneurs in Croatia. Designed and implemented as a program that promotes projects with positive social impact and responds to needs of entrepreneurs for advisory and financial support for business launch or development, the program also provided support to entrepreneurial projects through grants, education and counseling, and promotion through the campaign program.

In addition, this paper presents implementation and methodology for evaluation and selection of winning projects that have been developed by new or existing companies which are based on a sustainable business model.

Key words: corporate social responsibility, responsible investing, stakeholder inclusion, social entrepreneurship

1. UVOD

Prema definiciji Leksikona održivog razvoja, utjecaj poduzeća pozitivna je ili negativna promjena u društvu, gospodarstvu i okolišu, nastala potpuno ili djelomično kao posljedica prošlih i sadašnjih odluka i aktivnosti poduzeća (Bačun et. al. 2012: 297). Nakon više od deset godina uspješnog poslovanja na hrvatskom tržištu, tvrtka Philip Morris Zagreb, d.o.o. (PMZ) ocijenila je prikladnim momentom da u zajednici u kojoj posluje inicira zasebni program društveno odgovornog poslovanja kroz pozitivan utjecaj strateškog ulaganja u zajednicu. Pritom, ideja strateškog ulaganja u zajednicu, za koje se odlučila i sama tvrtka, nadilazi tradicionalna poimanja ulaganja koje je usmjereno samo na financijski povrat, već se usmjerava na društvenu odgovornost (Derwall et. al., 2011). Kako ga tumači Leksikon održivog razvoja, strateško investiranje u zajednicu dugoročan je projekt u koji je poduzeće uključeno kao partner i sudjeluje u njemu s vlastitim resursima, tehnologijom znanjima, stručnjacima, donacijom radnog vremena zaposlenika, potrebnim za njegovo ostvarivanje (Bačun et. al., 2012: 290.). Drugim riječima, a slijedeći ista načela, tvrtka PMZ željela je pokrenuti program potpore poduzetničkim projektima, u kojem će osim financijskim sredstvima tijekom implementacije programa jednako participirati i kroz stručna znanja vlastitih zaposlenika te kroz njihovo volontiranje. Kako bi program bio razvijen i proveden što uspješnije, te sa što većim društvenim utjecajem, PMZ se za njegovo pokretanje i provedbu odlučio za partnerstvo s ACT Grupom, konzorcijem društvenih poduzeća u Hrvatskoj, te vodećim primjerom eko-društvenog poduzetništva, društvenog uključivanja i radne integracije u zemlji. Slijedom suradnje, ACT Grupa je preuzela odgovornost za realizaciju, usmjeravanje i praćenje programa „Pokreni nešto svoje“.

U odabiru partnerske organizacije s kojom će realizirati projekt, Uprava i menadžment PMZ-a najveću su pozornost polagali na jasno poznavanje koncepta društvenog poduzetništva odabrane organizacije, kao i prethodna iskustva u tom području, fokus na održivom poslovanju, sposobnost savjetovanja korisnika u cjelokupnom procesu i svim potrebnim područjima njihova poslovanja.

Prema Fryzelovom poimanju društveno odgovornog poslovanja, radi se o pristupu koji postaje intervenirajući konstrukt između poduzeća i društva koji je nastao kao rezultat asimetrije moći tijekom procesa globalizacije (Fryzel, 2011: 7). Poduzeća dobrovoljno nastoje poduprijeti one subjekte ili ciljeve unutar neke zajednice kako bi u konačnici pozitivni utjecaji takvog pristupa bili vidljivi i za društvo u cjelini. Kotler i Lee pojam društveno odgovornog poslovanja definiraju kao predanost poboljšanju dobrobiti zajednice putem diskrecijskih poslovnih praksi te doprinosa korporativnih resursa (Kotler i Lee, 2005: 3). Pritom, najbolje prakse za odabir takvih poslovnih odluka i razvoj društveno odgovornih programa utemeljene su na nekoliko kriterija, poput odabira onih pitanja koja predstavljaju značajnu zabrinutost za lokalnu zajednicu gdje tvrtka posluje, čine sinergiju s vrijednostima tvrtke ili pak određena pitanja koja se mogu dugoročno održavati i raditi na njihovu poboljšanju (Ibid., 238.).

U Hrvatskoj je već niz godina osobito značajno pitanje visoke razine nezaposlenosti

te potrebe za poticanjem ekonomskog razvoja i poduzetništva, stoga se program društvenog ulaganja upravo namijenjen rješavanju ovih pitanja nametnuo kao logičan odabir. Oslanjajući se na Jonkerovo viđenje društveno odgovornog poslovanja koje ga opisuje kao integrirani, sistematski pristup poduzeća koje stvara i gradi, umjesto da erodira ili uništava ekonomski, društveni, ljudski i prirodni kapital (Jonker, 2015: 29), ideja programa jest usmjerena na poticanje poduzetničkog duha u zemlji te pružanje prilike za njegov rast i razvoj u lokalnoj zajednici.

2. RAZVOJ KONCEPTA PROGRAMA „POKRENI NEŠTO SVOJE“

Obzirom da pripadaju različitim ekonomskim sektorima, suradnja PMZ-a i ACT Grupe u razvoju programa „Pokreni nešto svoje“, daje dodatnu vrijednost. Dapače, suradnje ovakvog tipa, gdje organizacije različitih usmjerenja udružuju snage u zajednički projekt čine ključnu ulogu u stvaranju rješenja za društvena pitanja na razini zajednice te stvaraju dodatne pogodnosti u izgradnji socijalne kohezije i društvenog kapitala (Haugh et. al. 2010: 205). Štoviše, kad organizacije iz različitih sektora rade zajedno, imaju jedinstvenu priliku tijekom suradnje kontinuirano razmjenjivati znanja te učiti od svojih partnera (Doz i Hamel, 1998: 14). Korak dalje ide Senge, kada tvrdi kako će upravo inovativnom suradnjom poslovnog i nevladinog sektora oživiti novi val trgovinskih sustava (Senge et. al., 2010: 359).

Kako niti sam koncept društvenog poduzetništva nije ograničen isključivo na jednu određenu skupinu (Delgado, 2004: 9) upravo kroz suradnju različitih sektora njegovo poticanje može doprinijeti obnavljanju procesa u izgradnji zajednice (Smilor, 1997: 8). Društveno poduzetništvo može se shvaćati na različite načine. Jednostavnije definicije društveno poduzetništvo interpretiraju kao brak između ideje za inovativnim poslovanjem ili transformacijom organizacije te društveno inspiriranim vrijednostima (Roper i Cheney, 2006: 255). Dok neki smatraju da se radi isključivo o neprofitnim organizacijama u potrazi za alternativnim strategijama financiranja ili nastojanjima menadžmenta da stvore društvenu vrijednost, drugi koncept društvenog poduzetništva vide kao prakse društveno odgovornog poslovanja komercijalnih subjekata koji su uključeni u međusektorska partnerstva te ga koriste kako bi ublažili društvene probleme te utjecali na društvenu transformaciju (Praszkier i Nowak, 2012: 12).

Kroz suradnju na zajedničkom projektu dvaju ili više subjekata iz različitih sektora, oni se suočavaju sa zanimljivim Willardovim konceptom „pomiješane odgovornosti“ gdje se od obiju strana očekuje da direktno maksimiziraju ekonomske, društvene i okolišne vrijednosti koristeći se svatko svojim resursima i kapitalom, pri čemu su njihove odgovornosti pomiješane kao i ekonomske, okolišne i društvene vrijednosti koje pritom stvaraju (Willard, 2005: 81). Jonker smatra da bi takvim suradnjama organizacije u konačnici trebale djelovati u međusobnim okruženjima kako bi zajednički razvijale i otkrile obrasce kooperativnosti (Jonker, 2015: 41). Ćwiklicki i Jabłonski napominju kako i sam društveni kapital raste iz onih vrijednosti koje potiču ljude da surađuju, a prisutan

„Pokreni nešto svoje“ - društveno odgovorno ulaganje u zajednicu

je i značajan utjecaj na ekonomski razvoj, kojeg pak vide znatno šire navodeći njegove pozitivne učinke vezano uz kvantitativne i kvalitativne dimenzije (uvjete) na ljudski život (Ćwiklicki i Jabłonski, 2015: 152).

Zajedničkim djelovanjem organizacije iz različitih sektora stvaraju i zajedničku vrijednost. Stvaranje vrijednosti rezultat je postavljenih namjernih aktivnosti organizacija (Jonker, 2015: 36). Konačno, ono što bi trebao biti cilj društvenog poduzetništva ne odnosi se samo na ispunjenje poslovnih ciljeva te pravnih i formalnih uvjeta, već i većih ulaganja u ljudske potencijale, zaštitu okoliša i odnose s dionicima, koji naposljetku imaju stvaran utjecaj na učinkovitost poslovnih aktivnosti organizacija, kao i na njihovu inovativnost (Woźniak, 2015: 52).

2.1. Koncept programa „Pokreni nešto svoje“

Vodeći se idejom da su poduzetnici početnici i mikropoduzeća jedan od ključnih čimbenika u rješavanju socijalnih i ekonomskih problema te pokretači svakoga gospodarstva, program potpore poduzetničkim projektima „Pokreni nešto svoje“ namijenjen je upravo njima, odnosno svim postojećim mikropoduzetnicima i poduzetnicima početnicima s društveno-poduzetničkom idejom koje imaju pozitivan utjecaj na poslovanje, društvo i/ili okoliš.

S krajnjim ciljem da podupire razvoj mikropoduzeća s pozitivnim utjecajem na društvo i okoliš u Republici Hrvatskoj, osim kroz bespovratna financijska sredstva za razvoj mikropoduzeća za što je PMZ osigurao iznos od 690.000,00 kuna, program je zamišljen i tako da odgovara na potrebe poduzetnika za savjetodavnom podrškom za početak i razvoj poslovanja. Natječajni dio programa osmišljen je tako da se na njega mogu prijaviti svi projekti koji imaju namjeru ili potencijal razviti poduzeće, novi proizvod ili uslugu, odnosno na neki drugi način napraviti promjenu koja će imati dugoročni pozitivni učinak na lokalnu zajednicu u kojoj posluju; ili na lokalnu ili globalnu sustavnu promjenu. Važno je dodati i da je program namijenjen samo onim korisnicima potpora sa sjedištem u Republici Hrvatskoj koji imaju podmirene poreze i davanja u skladu s nacionalnim zakonodavstvom; koji nisu u postupku predstečajne nagodbe, stečajnom postupku, postupku zatvaranja, prisilne naplate ili likvidacije.

Na natječaj za odabir finalista programa mogli su se prijavljivati projekti s elementima zelene ekonomije, novim tehnologijama, socijalnim uslugama, zapošljavanjem ranjivih skupina te drugim elementima društvenog poduzetništva ili društveno odgovornog poslovanja. Program je pružio i potporu poduzetničkim projektima i kroz promociju kroz kampanju programa.

Tablica 1. Prikaz ekonomske, društvene i okolišne dimenzije u kontekstu razvoja koncepta programa „Pokreni nešto svoje“

Ekonomska dimenzija	Društvena dimenzija	Okolišna dimenzija
Osigurana sredstva za provedbu projekta	Savjetodavna podrška za razvoj poslovanja	Poticanje projekata s pozitivnim utjecajem na okoliš
Bespovratna financijska sredstva za odabrane finaliste programa	Poticanje zapošljavanja ranjivih skupina	Online apliciranje za natječaj programa; online savjetovanje prilikom apliciranja
Promocija proizvoda kroz kampanju programa	Poticanje stvaranja novih poduzeća u svim regijama RH	
	Sudjelovanje zaposlenika PMZ-a u podršci finalistima programa	

Detaljne upute svim zainteresiranim korisnicima bespovratnih sredstava programa koji su se na njega željeli prijaviti, bile su dostupne na službenoj mrežnoj stranici, od datuma otvaranja natječaja tijekom prijava, kao i nakon proglašenja finalista te konačnih pobjednika.

2.2. Trajanje programa i vremenski slijed aktivnosti

Govoreći o programu „Pokreni nešto svoje“, možemo ga podijeliti u nekoliko faza njegove provedbe i trajanja.

Prva faza obuhvaća promocijski te natječajni dio, prilikom kojeg se program i natječaj nastojalo predstaviti što široj javnosti te poglavito onim skupinama kojima je i sam program namijenjen. Osim predstavljanja natječaja, koje je službeno održano 12. listopada 2016. godine na konferenciji za medije, ova faza uključuje i vrijeme prijava na natječaj koje je trajalo dva mjeseca, odnosno do 12. prosinca 2016. godine. Također, u ovoj fazi tijekom koje je bilo važno osigurati adekvatnu medijsku pokrivenost, postavljeni su i dodatni kanali komunikacije programa, poput mrežne stranice (www.pokreninestosvoje.hr) te Facebook stranice (www.facebook.com/PokreniNestoSvoje/).

Druga faza obuhvaća evaluaciju svih pristiglih prijava na natječaj, kroz posebno razvijenu metodologiju. Od svih evaluiranih projekata, voditelji svakog od 31 projekta koji su prema ocjenama ušli u finale, posjećeni su na terenu radi dodatne obrade i konačnog izbora finalista.

Treća faza započinje proglašenjem dobitnika natječaja programa koje je javno održano 28. veljače 2017. godine, kada je održan događaj kojemu su prisustvovali i predstavnici medija. Ova faza također uključuje i kontinuiranu podršku stručnjaka ACT Grupe prema svim proglašenim finalistima u trajanju od najmanje šest mjeseci u planiranju i razvoju poduzeća te savjetovanje u razvoju i marketingu.

Sa završnom evaluacijom nakon treće faze započet će drugi krug programa, s novim natječajem i odabirom dobitnika koji će, ukoliko njihovi projekti budu ocijenjeni najboljima, također dobiti bespovratna financijska sredstva te savjetodavnu podršku.

3. PROVEDBA PROGRAMA I ODABIR FINALISTA

3.1. Promocija programa

Tijekom promocije programa, koja je započela usporedno s predstavljanjem natječaja i otvaranjem prijava u listopadu 2016. godine, vodilo se računa da se pri izradi promotivnih materijala i njihovim aktivnostima stvaraju minimalni troškovi sa što većim dosegom. Umjesto tradicionalnih alata promocije i obraćanja prema javnosti, poput oglasa objavljenih u tiskovinama ili na televiziji, odabrane su troškovno prihvatljivije opcije poput društvenih mreža, izrade letaka i postera te suradnje sa suradničkim institucijama. Za program su otvorene posebne mrežne i Facebook stranice na kojima se kontinuirano promovirao program te održavao dijalog s korisnicima. Izrađeni letci i posteri distribuirani su u 64 poduzetnička inkubatora, co-working prostora, razvojne agencije i startup inkubatore diljem Hrvatske. Najveći broj medijskih objava ostvaren je prilikom otvaranja natječaja nakon čega se do njegova zatvaranja nastojala održavati komunikacija s potencijalnim prijaviteljima na društvenim mrežama objavama o uspješnim pričama, korisnim savjetima, dodatnim razlozima za prijavu na natječaj te odgovorima na pitanja pristiglima od strane korisnika vezanima uz proces natječaja.

3.2. Metodologija ocjenjivanja i odabira pobjedničkih projekata

Postupak procjene zaprimljenih prijava odvijao se u dvije faze. U prvoj fazi ACT Grupa je formirala tročlanu komisiju za procjenu zaprimljenih prijava. Sve su prijave ocijenjene u skladu s kriterijima navedenima u evaluacijskoj tablici, pri čemu su projekti koji su ocijenjeni s ukupno 23 i više bodova ulazili u drugi krug procjene. Evaluacija je uzimala u obzir sljedeće kriterije: relevantnost prijedloga, jasnoću i dostižnost postavljenih ciljeva, dugoročnost rezultata projekta, postojanje društvenog utjecaja i inovacije, praktičnost i svrhu predloženih aktivnosti, uključenost ranjivih skupina u projekt, postojeća potrebna znanja i iskustva prijavitelja te prijedlog proračuna i usklađenost s aktivnostima.

Tablica 2. Evaluacijska tablica korištena u programu

Bodovi	3	2	1
1. Relevantnost prijedloga			
U kojoj mjeri projekt rješava identificirani problem/potrebu?	Odnos između identificiranog problema/potrebe i projekta je logičan i projekt rješava problem/potrebu ili ciljani segment problema/potrebe.	Projekt će samo djelomično riješiti problem/potrebu ili ciljani segment problema/potrebe. Odnos između problema/potrebe i projekta nije potpuno logičan.	Projekt neće riješiti identificirani problem/potrebu niti segment problema/potrebe.

2. Cilj, rezultati i utjecaj			
Je li cilj jasan, a rezultati konkretni, dobro opisani i mjerljivi?	Cilj je jasan i dostižan, rezultati će sigurno dovesti do ostvarenja cilja, rezultati su dobro opisani i mjerljivi.	Odnos između cilja i rezultata nije u potpunosti logičan. Rezultati nisu dovoljno jasno opisani.	Logika projekta nije dobro postavljena. Svi rezultati nisu mjerljivi. Ostvarenje rezultata najvjerojatnije neće dovesti do cilja projekta.
U kojoj mjeri će se rezultati projekta koristiti i nakon završetka i generirati srednjoročnu i dugoročnu korist?	Postavljeni koncept je skalabilan. Postoji jasan plan za daljnje korištenje rezultata	Koncept je djelomično skalabilan. Nije jasno za sve rezultate kako će se koristiti nakon projekta.	Koncept nije skalabilan. Najvjerojatnije rezultati neće donositi dugoročnu korist.
U kojoj mjeri će projekt imati društveni i/ili okolišni utjecaj?	Projekt ima jasni društveni i/ili okolišni utjecaj. Utjecaj će se nastaviti i nakon projekta.	Projekt će imati utjecaj, no postoje rizici da se to ne dogodi. Upitan je nastavak utjecaja nakon projekta.	Najvjerojatnije projekt neće imati društveni ili okolišni utjecaj.
Sadrži li projekt inovaciju koja se može replicirati?	Projekt sadrži održivu inovaciju. Inovacija se može replicirati u druge sredine i/ili druga poduzeća.	Projekt sadrži inovaciju no nije sigurno da će inovacija biti održiva i da je primjenjiva u drugim sredinama i/ili drugim poduzećima.	Projekt nema inovaciju koja se može replicirati.
3. Aktivnosti projekta			
Jesu li predložene aktivnosti primjerene, praktične i u skladu s rezultatima?	Aktivnosti su dobro odabrane i ostvarit će rezultate.	Nije potpuno jasno hoće li aktivnosti ostvariti sve rezultate.	Logika projekta aktivnosti - rezultat nije dobro postavljena.
U kojoj mjeri projekt promovira ili uključuje ranjive skupine?	Projekt uključuje ranjive skupine na razini zapošljavanja ili drugog načina osamostaljivanja ili značajnog poboljšanja kvalitete života.	Projekt ranjive skupine uključuje na razini edukacije i pripreme za zapošljavanje.	Projekt ne uključuje ranjive skupine.
4. Kapaciteti prijavitelja			
U kojoj mjeri prijavitelj ima znanja i iskustva u sektoru/području na koje se odnosi projekt?	Prijavitelj (ili tim) ima znanja ili iskustva u području projekta te je izvjesno da uz podršku može kvalitetno provesti projekt.	Prijavitelj (ili tim) ima djelomično znanja u području projekta.	Prijavitelj (ili tim) nema znanja u području projekta i postoji rizik o uspješnoj provedbi projekta.
5. Efikasnost uloženih sredstava i primjerenost proračuna			
Je li predloženi proračun u skladu s aktivnostima i planiranim rezultatima?	Stavke proračuna su u skladu s postavljenim aktivnostima.	Za jednu stavku proračuna nije jasno na koju se aktivnost odnosi.	Za više stavaka proračuna nije jasno na koje se aktivnosti odnose.

Prva faza evaluacije završila je javnom objavom rezultata prvog kruga natječaja na mrežnim stranicama programa. Ocjene za svih 432 prijavljena projekta objavljene su u potpunosti za svaku stavku evaluacijske tablice, pri čemu su imena projekata zaštićena šiframa radi zaštite identiteta prijavitelja.

U drugoj fazi evaluacije komisija je tijekom veljače 2017. godine posjetila prijavitelje projekata na terenu u njihovim organizacijama gdje je procjenjivala kapacitete prijavitelja, njihovu motivaciju za provedbu projekta, održivost poslovnog modela te njegovu skalabilnost. Jedan od važnijih kriterija odabira pobjednika natječaja jest upravo postojanje društvene inovacije koja ima potencijal za skaliranje i/ili replikaciju te dugoročni utjecaj na lokalnu zajednicu prijavitelja ili šire društvo.

Tijekom evaluacije, od 432 prijavljena projekta u finale natječaja prema prikupljenim bodovima je ušao 31 projekt. Nakon što je finaliste komisija ACT Grupe posjetila na terenu te dodatno razmotrila njihove prijave, odabrano je šest projekata – dobitnika zatraženih financijskih sredstava u prijavi te kontinuirane savjetodavne poslovne podrške za razvoj svojih projekata.

4. DOSEG PROGRAMA I REZULTATI

4.1. Demografska i geografska rasprostranjenost

Među ukupnim brojem prijava, zabilježeni su prijavljeni projekti diljem Hrvatske; iz ukupno 21 županije, 109 gradova te 10 otoka. Među prijaviteljima je zabilježen udio od 55 posto žena poduzetnica.

4.2. Prisutnost u medijima

Tijekom cjelokupne provedbe prve generacije programa, ostvareno je više o 80 objava u medijima, pri čemu je najveći broj medijskih objava prikupljen na web portalima (77%) te u tiskanim medijima (16%).

Službena mreža stranica programa zabilježila je 82.554 posjeta (od kojih su zabilježena 23.352 jedinstvena posjetitelja), od kojih je 57% u dobi od 18-35 godina. Facebook stranica programa okupila je više 3.700 pratitelja s ukupnim dosegom objava od 579.307.

4.3. Područja prijavljenih projekata

Najveći udio prijavljenih projekata pristigao je iz područja informacijskih tehnologija (19,3%), potom na edukaciju (17,9%), uslužne djelatnosti (14,8%), prehranu (10.8%), turizam (8.2%), umjetnost i zabavu (8.2%), tehniku (5,4%), prodaju (5,1%) te ostale djelatnosti (10.9%).

4.4. Pobjednici programa 2017.

Od šest pobjedničkih projekata natječaja, kod polovice su voditeljice projekata žene. Tri prijavitelja nagrađenih projekata su iz Zagreba, a preostala tri iz Šibenika, Varaždina i Lastova. Polovica projekata je usmjereno na sektor informacijskih tehnologija.

4.4.1. Erato Expert (Zagreb)

EratoExpert predstavlja tehnologiju razumijevanja prirodnog jezika koja se može ugraditi u internetske i mobilne aplikacije. Platforma omogućava krajnjim korisnicima da se informiraju o područjima vlastitih interesa na način kojim bi inače upitali živog sugovornika.

4.4.2. L’aventure en Primitivance (Šibenik)

Projekt predstavlja kozmetički brend s probnom linijom luksuznog seruma sačinjenog od sirovina isključivo dalmatinskog podneblja. Dodatna vrijednost projekta se ogleda u osnivanju zaklade koja će podržavati ekonomsku nezavisnost žena u edukacijama za buduće kooperantice.

4.4.3. Juvo – Home Friend (Zagreb)

Juvo je pametni alarmni sustav koji upozorava roditelje o kretanju njihove djece, ukoliko se bez nadzora kreću prema manje sigurnim dijelovima u kući. Proizvod je usmjeren na povećanje sigurnosti djetetova okruženja, kao i pomaganju roditeljima u nadzoru nad djecom.

4.4.4. HardCore Industry (Varaždin)

HardCore Industry predstavlja inovativan pristup pri izradi tehnički napredne konstrukcije okvira za sportsku disciplinu biciklističkog spusta te donosi tehnologije korištene u zrakoplovstvu i brodogradnji, kao i nove materijale.

4.4.5. Lastovska maslina (Lastovo)

Projekt koji je usmjeren na posebnosti autohtone sorte Piculja kojim upravlja obiteljsko gospodarstvo Trojković, obrađujući najveći maslinik na Lastovu. Novi proizvod naglašava spoj tradicije i modernog maslinarstva.

4.4.6. Freewa (Zagreb)

Freewa je mobilna aplikacija koja pokazuje izvore vode u prirodi. Uz to, Freewa uključuje i staklenu ekološku bocu s praktičnom torbicom koja se proizvodi od reciklirane PET ambalaže.

4.5. Dodatni očekivani rezultati programa

Sa završetkom prve generacije programa potpore poduzetničkim projektima - „Pokreni nešto svoje“, koje će nastupiti otvaranjem prijava za novi natječaj u listopadu 2017. godine; ukupni očekivani rezultati uključuju tri novoosnovana poduzeća, dvije novozaposlene osobe, osam prototipova proizvoda, tri web aplikacije, tri prodajno-informativne mrežne stranice, jednu crowdfunding kampanju te više od 20 educiranih osoba u nepovoljnom položaju.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad prikazuje primjer dobre prakse razvoja i implementacije programa „Pokreni nešto svoje“, namijenjenog za poduzetnike početnike i mikropoduzeća u Hrvatskoj kroz suradnju dvaju organizacija – tvrtke Philip Morris Zagreb, d.o.o. i konzorcija društvenih poduzeća ACT Grupe.

Rezultati programa, ponajviše prema velikom broju prijava, pokazali su da u Hrvatskoj postoji snažan poduzetnički potencijal kojem je potrebna sustavna potpora. Uzevši u obzir da je natječaj zabilježio takvu razinu interesa i odaziva, unutar svega dva mjeseca njegove promocije diljem zemlje, s vrlo ograničenim financijskim sredstvima te s napuštanjem tradicionalnih načina obraćanja prema javnosti, nameće se zaključak da je sličnih vrsta podržavanja poduzetništva u Hrvatskoj potrebno u znatno većoj mjeri. Rad također opisuje i način na koji su prijave na natječaj programa vrednovane te kako su odabrani najbolji projekti. Pritom se posebno vodilo interesa da najboljima budu ocijenjeni oni projekti koji sadržavaju društvenu inovaciju koja ima potencijal za skaliranje, dugoročni utjecaj na društvo ili zajednicu. Očekuje se da će vrijednost programa rasti s njegovim narednim iteracijama u nadolazećim godinama, kako će uostalom obuhvatiti te podržavati i širi skup poduzetnika početnika i mikropoduzetnika.

REFERENCE

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

Ćwiklicki, M., Jabłonski, Ł. (2015.) *Economic Development and the Implementation of CSR Initiatives in National Economies*, u O’Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link, Springer Gabler, Wiesbaden

Delgado M. (2004.) *Social Youth Entrepreneurship*; the Potential for Youth and Community Transformation. Praeger. Westport, Connecticut.

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.

Doz, Y., Hamel, G. (1998.) *Alliance Advantage; The Art of Creating Value through Partnering*. Boston MA; Harvard Business School Press.

Fryzel, B. (2011.) *Building Stakeholder Relations and CSR*. Palgrave Macmillian. Great Britain.

Haugh,H., Di Domenico M., Tracy P. (2010.), *Strategic Partnerships: Results from a Survey of Development Trusts in the UK*, u Hockerts, K., Mair, J., Robinson, J. (2010)

Hockerts, K., Mair, J., Robinson, J. (2010.) *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillian, Great Britain.

Jonker, J. (2015.) T*he Future of Corporate Sustainability: Towards an Ecology of Organisations Focused on Sustainability*, 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

Kotler, P.. Lee, N. (2005.), *Corporate Social Responsibility, Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), *New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link*, Springer Gabler, Wiesbaden

Praszkier, R., Nowak, A. (2012.) *Social Entreprenurship; Theory and Practice. Cambridge University Press*, New York, USA.

Roper, J., Cheney, G. (2006.) *The Meanings of Social Entrepreneurship Today*, u Kakabadse, A., Morsing, M. (2006.), Corporate Social Responsibility; Reconciling Aspiration with Application, Palgrave Macmillan, Basingstoke

Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., Schley, S. (2010.), T*he Necessary Revolution; How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Nicholas Brealey Publishing, London

Smilor, R. W. (1997.) *Entrepreneurship and Community Development.* Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

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

Woźniak, M.G. (2015.) *Corporate Social Responsibility: An Integrated Development Perspective*, u O'Riordan, L., Zmuda, P., Heinemann, S. (2015.), New Perspectives on Corporate Social Responsibility; Locating the Missing Link, Springer Gabler, Wiesbaden

KOMUNIKACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA ZDRAVSTVENIH USTANOVA

COMMUNICATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BY HEALTH CARE INSTITUTIONS

Natalija Velić

Rehab Station Stockholm, Frösundaviks allé 13, 169 89 Solna, velicnatalija@gmail.com

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje (u daljnjem tekstu DOP) neizostavna je odrednica održivog ekonomskog, društvenog i okolišnog razvoja. Pitanja etičnog poslovanja, transparentnog komuniciranja, poštivanja ljudskih prava i zaštite okoliša dobivaju na značaju. Istražene su teorijske i praktične osnove komuniciranja DOP-a zdravstvenih ustanova u Republici Hrvatskoj. Analizom sadržaja na internetskim stranicama 20 općih bolnica razmatrana je praksa izvještavanja o DOP-u prema njihovim opisima strategije poslovanja. Sadržaj je promatran kroz ekonomske, zakonske, etičke i filantropske elemente odgovornosti poduzeća. Utvrđeno je da ni jedna bolnica ne izvještava o DOP-u. U svojoj praksi izvještavanja većinom su usmjerene na komuniciranje sadržaja financijskih operacija, a najmanje na komuniciranje brige o okolišu. S obzirom na nedostatak istraživanja o pitanjima DOP-a u zdravstvenim ustanovama u Hrvatskoj, a time i smjernica za mjerenje razine DOP-a, u radu su ponuđene preporuke za poboljšanje provedbe i komunikacije DOP-a zdravstvenih ustanova. Takva saznanja te činjenica da nefinancijsko izvještavanje od 1. siječnja 2017. godine postaje obvezno za subjekte od javnog interesa koji zapošljavaju više od 500 djelatnika, otvaraju mogućnosti daljnjih istraživanja uloge DOP-a u zdravstvenom sektoru, utjecaja njegove primjene na kvalitetu zdravstvenih usluga, odnosno utjecaja aktivnosti zdravstvenih ustanova na okoliš i društvo u cjelini.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, zdravstvene ustanove, elementi društveno odgovornog poslovanja, komunikacija.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (hereinafter "CSR") is an essential determinant of economic, social and environmental sustainable development. Discussion questions about business ethics, transparent communication, human rights, and environmental protection are gaining in importance. The article explores theoretical and practical basic communication elements of CSR by healthcare institutions in the Republic of Croatia. Using content analysis, the article examines CSR reporting and information disclosure on

the websites by 20 general hospitals. The content is viewed through economic, legal, ethical and philanthropic elements of corporate responsibility. The results showed that none of the hospitals do not report on CSR. The most of them are aimed at communicating the content of financial operations, but at least, the content of environmental care. Given the lack of previous research on the topic of CSR in health care institutions in Croatia, and therefore, the guidelines for level CSR measurement, the article provides recommendations to improve the implementation and communication of CSR by health care institutions. In addition to these findings and facts that Non-financial reporting becomes mandatory on 1 January 2017 for public and private companies that employ more than 500 employees, opens up opportunities for further research on the role of CSR in the healthcare sector, the impact of its implementation on the healthcare service quality**,** and how health care institutions impact the environment and society as a whole, by their activities.

Key words: corporate social responsibility, healthcare institutions, elements of corporate social responsibility, communication.

1. UVOD

Organizacije od javnog interesa posluju u dinamičnom i turbulentnom okruženju u kojem nastoje ostvariti svoju misiju, viziju i ciljeve. Između onoga što organizacije pružaju i što javnost očekuje, redovito se stvara jaz i potreba da se preispitaju učinci na javnost kao i sposobnost upravljanja promjenama. Prihvaćanjem dobrovoljnog izvještavanja o DOP-u, organizacije razvijaju svijest o načinima povećanja ekonomske održivosti, radne učinkovitosti, razvijanju uzajamno korisnih tržišnih odnosa i odnosa sa zajednicom, važnosti transparentnog upravljanja i komuniciranja, izgradnje povjerenja i ugleda. U tom kontekstu je pažnja usmjerena na ulogu DOP-a u zdravstvenim ustanovama. Da bi se razumjela potreba za implementacijom DOP-a u zdravstvu, potrebno je istaknuti da ponuda usluga ima drugačiji karakter u odnosu na shvaćanje u poduzetničkom smislu. Potražnja za zdravljem nije ista kao kod drugih roba i usluga- ne bira vrijeme, količinu te je povezano s čimbenicima koji se ne mogu uvijek predvidjeti kao što su primjerice prirodne katastrofe. Stručnjaci upozoravaju na probleme u zdravstvu kao što su neadekvatan sustav kontrole i upravljanja zdravstvenim sustavom, nedovoljno poznavanje i poštivanje etičkih i zakonskih propisa od strane zdravstvenih djelatnika. Nedovoljan broj istraživanja o pitanjima društvene odgovornosti u zdravstvenim ustanovama u Hrvatskoj, komuniciranju DOP-a te utjecaju istog na poslovnu učinkovitost zdravstvenih ustanova, poticaj je za promatranje ekonomskih, zakonskih, etičkih i filantropskih elemenata odgovornosti. Analizom sadržaja službenih internetskih stranica 20 općih bolnica prikazana je komunikacija DOP-a prema njihovim vlastitim opisima strategije poslovanja na internetskim stranicama kako bi se utvrdilo doprinosi li takav tip poslovanja kvaliteti zdravstvenih ustanova, tj. njihovih usluga. Na temelju analize sadržaja, ponuđene su preporuke za poboljšanje provedbe i komunikacije DOP-a zdravstvenih ustanova.

2. IZAZOVI SUVREMENOG DOP-A U REPUBLICI HRVATSKOJ

Suočavajući se sa sve većim zahtjevima potrošača, dioničara i zaposlenika, povećanim regulatornim nadzorom, inicijativama nevladinih organizacija i lokalnih zajednica, ekonomskim, ekološkim i društvenim krizama, organizacije su primorane preispitivati svoj dosadašnji način poslovanja. U nastavku su istaknuti neki od glavnih izazova:

Nefinancijsko izvještavanje - Pozitivna je činjenica da sve više tvrtki izvještava o DOP-u. Javna poduzeća prednjače u Europi, posebice Velikoj Britaniji i Njemačkoj dok su u Hrvatskoj naprednija privatna poduzeća koja tako vide priliku za izgradnju povjerenja, poticanje promjena, transparentnog poslovanja, izgradnju reputacije i lakši pristup kapitalu (Plećaš i Matešić, 2016, 289-290). Prema Direktivi europske komisije 2014/95/EU nefinancijsko izvješće postalo je obvezno od 1. siječnja 2017. za poduzeća koja zapošljavaju više od 500 osoba.

Prihvaćanje načela i kodeksa poslovanja- Profesionalno i etično ponašanje privatnih i javnih organizacija te njezinih dionika zahtijeva uspostavu jasnih procedura, standarda te kontinuiranu edukaciju o poslovnoj etici. Prema Youngu (2014, 43), suvremeni

DOP je u potpunosti usvojio načela i kodekse kao standarde koji pružaju smjernice za donošenje odluka, naglašavajući prioritete u postupanju tvrtki te upravljanju nefinancijskim pitanjima i problematikom od važnosti za izravno i neizravno povezane interesne skupine.

Upravljanje resursima i primjena zelenih tehnologija- Društveno odgovorne organizacije ulažu u alternativne izvore resursa te pametne i zelene tehnologije (Svjetski savez za čiste tehnologije, 2016). Osim što poboljšavaju operativnu učinkovitost i produktivnost, smanjuju troškove, zagađenje (ulaz i izlaz otpada), potrošnju energije te negativan utjecaj na klimu. Zelenim tehnologijama se generira profit, stvaraju nova radna mjesta, štite prirodni resursi te povećava održivost poslovanja. Primjer ekološki osviještenog dobavljača je multinacionalna kompanija Clarke Energy[1] koja je 2016. godine osvojila nagradu za "Održivi projekt godine" (Clarke Energy, 2016).

Suradnja s lokalnim tržištima i opskrbnim lancima- Dinamične promjene na globalnom tržištu poticaj su za nastanak društveno odgovornih inicijativa lokalnih tržišta i opskrbnih lanaca. Programom održivog razvoja lokalne zajednice u Hrvatskoj, želi se pomoći u održivosti, poboljšanju dostupnosti lokalne infrastrukture kroz izgradnju, obnovu i rekonstrukcije objekata socijalne, komunalne i gospodarske infrastrukture na lokalnoj razini, vodeći pritom računa o zaštiti okoliša i energetskoj učinkovitosti (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2016). Krajnji korisnici su jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i njihove ciljane skupine.

Učinkoviti ljudski potencijali- Prema Načinović-Braje i Kušan (2016, 211), "ljudske potencijale nijedno konkurentsko poduzeće ne može ni na koji način imitirati, a poduzeće koje ima kvalitetne ljude angažirane na svojim radnim mjestima, povratno ostvaruje i veću efikasnost u poslovanju." Poduzeća koja razumiju izazove društveno odgovornog poslovanja, trebala bi koristiti Globalne ciljeve održivosti među kojima je kao prioritet istaknuta promocija održivog, uključivog ekonomskog rasta, puna i produktivna zaposlenost te dostojan rad za sve (Matešić, 2016, 224-225).

3. KOMUNIKACIJA KAO SREDSTVO DOP-A

Stvaranjem partnerstva između investitora, kupaca, korisnika usluga, zaposlenika, dobavljača, organa vlasti i nevladinih organizacija te praćenjem aktivnosti konkurencije, organizacija se otvara prema vanjskim utjecajima. Pritom razmjenjuje materijalne i nematerijalne vrijednosti te koristi resurse i potencijale civilnog društva. Objašnjavajući ulogu DOP-a u suvremenoj praksi korporativnog upravljanja i komunikacije, Milas (2011, 99-101) ističe kako poduzetničko djelovanje mora biti usklađeno s gospodarskim, ekološkim i društvenim ciljevima, a društvena odgovornost povezana s postulatom etičnog poslovanja i komunikacije. Vitezić (2008, 25-26) etičku odgovornost ocjenjivanja i informiranja izdvaja kao jedan od četiri osnovna stupa održivosti poduzeća. Preostala tri su održivi razvoj, društvena odgovornost i teorija interesnih skupina.

1 Kao stručnjaci za inženjering, montažu i održavanje motora elektrana te inovatori na području kombinirane topline i energije, multinacionalna kompanija surađuje s bolnicama kao velikim potrošačima energije te ostalim industrijskim subjektima (Clarke Energy, 2016).

3.1. Načela izvještavanja o DOP-u

Osim financijskog izvještavanja, organizacije se okreću i nefinancijskim oblicima izvještavanja kako bi uvidjele utjecaj svojih poslovnih aktivnosti, promjene koje je potrebno napraviti, povećale učinkovitost i poboljšale poslovanje. Transparentnost u objavljivanju informacija omogućuje dvosmjernu komunikaciju s dionicima organizacije čija povratna informacija pokazuje kakav utjecaj imaju objavljene informacije. Povratne informacije ujedno koriste u kontroli komunikacijskih procesa i interakcije svih sudionika te kontinuiranu prilagodbu i poboljšanje prijenosa željenih poruka. Proaktivnim i pravovremenim informiranjem, organizacije njeguju imidž pristupačne i odgovorne organizacije koja služi zajednici u kojoj djeluje i uživa povjerenje. **Globalna inicijativa za izvještavanje** (Global Reporting Initiative, 2014), međunarodna je nezavisna standardizacijska organizacija koja pomaže poduzećima, vladama i drugim organizacijama u boljem razumijevanju i komuniciranju njihovih utjecaja na brojna pitanja kao što su klimatske promjene, ljudska prava te korupcija. Usmjerena je na promicanje nefinancijskog izvještavanja kao alata za promjene i poboljšanje transparentnosti organizacija te uspješnost poslovanja.

4. ZDRAVSTVENE USTANOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ

U 2000. godini u Hrvatskoj su bila dva klinička bolnička centra i četiri ustanove za hitnu pomoć. Ostale zdravstvene ustanove obuhvaćale su 120 domova zdravlja, 23 opće bolnice, 12 kliničkih bolnica i klinika, 28 specijalnih bolnica s lječilištima, 134 poliklinike, 102 ustanove za zdravstvenu njegu u kući, 121 ljekarničku ustanovu te 3 137 jedinica privatne prakse (Štifanić, 2008, 130). Prema Izvješću Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo o radu bolnica u 2014. godini te Statističkog ljetopisa 2015. Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2016:85-557), hrvatsko zdravstvo je u 2014. godini raspolagalo s ukupno 1319 zdravstvenih ustanova, odnosno 20 općih bolnica. Ukupni rashodi državnog proračuna prema funkcijskoj klasifikaciji najviše su iznosili za zdravstvo i socijalnu skrb. Također, prema podacima za 2014. godinu, zaposlenih u pravnim osobama djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi prema godišnjem prosjeku bilo je ukupno 82 530 osoba, od čega 65 757 zdravstvenih djelatnika. Postotak zaposlenih žena u djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi iznosi 11 % dok je muškaraca zaposleno svega 2,8 %. Opće bolnice su primile 274 745 pacijenta. Prema Zakonu o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi (NN 124/11), zdravstvene ustanove su nositelji djelatnosti koje provode postupke zdravstvene zaštite te su kao profesije odgovorne za ljudski život. Upravo zbog "odgovornosti za život" za koju Cifrić (2005, 296) u članku "Odgovornost za život u kontekstu bioetičkih pitanja" ističe da je jedno od načela komuniciranja sa svim bićima, nameće se pitanje o ulozi društvene odgovornosti te primjenjivosti DOP-a u zdravstvenim djelatnostima, odnosno zdravstvenim ustanovama. Dobi-Babić i Štifanić (2000, 125-126), Bošković (2007, 22, 253-254), Žabica, Lazibat i Dužev (2014, 15) su kritičkim osvrtom ukazali na ulogu zdravstvenih ustanova te važnosti educiranja zdravstvenih radnika o medicinskom pravu, važnosti postupanja s pravima svoje države i međunarodnim pravnim aktima kako bi se spriječili sljedeći problemi: nedovoljno

poznavanje i poštivanje etičkih i zakonskih propisa te kodeksa od strane zdravstvenih djelatnika, zanemarivanje uloge zdravstvenog menadžmenta, negiranje odgovornosti, nedovoljno komuniciranje pogrešaka od strane zdravstvenih ustanova, povećan broj pritužbi i sudskih tužbi za učinjene propuste od strane medicinskih radnika, neadekvatan sustav informiranja korisnika zdravstvenih usluga, smanjenje zaštite privatnosti i povjerljivosti informacija te neadekvatan sustav kontrole i upravljanja zdravstvenim sustavom. Tomić (2016, 469) je istaknuo kako su zdravstvene ustanove često izložene brojnim problemima zbog loših situacija koje izlaze u javnost, kao što su pogreške u dijagnostici koje rezultiraju smrću pacijenata, zatvaranjem klinika, ali i nemogućnost brzog dobivanja, odnosno odbijanja tretmana, povećane liste čekanja, otpuštanje radnika i sl.

Iako se u razvijenim zemljama svijeta više pisalo o konceptu društvene odgovornosti u zdravstvu, nedovoljan broj istraživanja poticaj je za razmatranje uloge društvene odgovornosti u zdravstvu općenito. Standardi DOP-a zadiru u mnoga područja i pitanja poput ljudskih prava, zdravlja i sigurnosti, kvalitete okoliša, odgovornog ulaganja i izvještavanja, ekoloških ili odgovornih lanaca nabave (Knez-Riedl, 2008, 178). Neki od izazova s kojima se hrvatsko zdravstvo susreće su opseg odgovornosti složenih organizacija, ispunjavanje društvenih i tržišnih ciljeva u skladu sa zakonom i etičkim standardima, pitanja ekonomske održivosti, nedovoljan broj zdravstvenih djelatnika te izazovi pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji.

4.1. Komunikacija kao sredstvo DOP-a u zdravstvenim ustanovama

Zdravstvo kao djelatnost holistički uvažava čovjeka te je usmjereno ne samo na sprečavanje, nadzor, liječenje bolesti i promicanje zdravog života već i na razvoj te osiguranje društvenog i okolišnog zdravlja. Potreba za zdravljem ne bira vrijeme, količinu te je često povezana s čimbenicima koje nije moguće predvidjeti poput prirodnih katastrofa. No, postoje i čimbenici na koje je moguće utjecati, a to su povećan sustav kontrole, sprečavanje mita i korupcije, poznavanje i poštivanje pravila struke, etičkih i zakonskih propisa od strane zdravstvenih djelatnika, poboljšanje upravljanja zdravstvenim sustavom. Transparentnim komuniciranjem može se doprinijeti promišljanju svih dionika o utjecaju i doprinosima društvu. Zdravstvene ustanove se najvećim dijelom financiraju iz javnih izvora financiranja, zapošljavaju velik broj djelatnika, pružaju usluge velikom broju korisnika te su veliki energetski potrošači. Kao takve, mogu se promatrati kao subjekti od velikog utjecaja na društvo i okoliš. Upravo u kontekstu promatranja komuniciranja DOP-a od strane subjekata od javnog interesa te nedostatku teorijskih i praktičnih istraživanja o ulozi DOP-a u zdravstvenim ustanovama u Republici Hrvatskoj, pažnja je usmjerena na komuniciranje DOP-a u zdravstvenim ustanovama. Đorđević i Braš (2011, 1) su u priručniku *Komunikacija u medicini* istaknuli nekoliko razina na kojima se odvija komunikacija u zdravstvu:

- komunikacija bolesnika i zdravstvenog profesionalca,
- komunikacija zdravstvenog profesionalca, bolesnika i njegove obitelji,
- komunikacija između članova medicinskog tima i interdisciplinarna komunikacija

timova,

- komunikacija zdravstvenih profesionalaca unutar profesionalnih udruženja,
- komunikacija liječnika s predstavnicima lokalne i nacionalne vlasti te međuvladinih organizacija,
- komunikacija s organizacijama civilnog društva (osobito s udrugama bolesnika),
- komunikacija s osiguravajućim društvima,
- komunikacija s farmaceutskim kućama,
- komunikacija s medijima.

Osim izvrsnosti, zdravstvene institucije moraju njegovati društveno povjerenje koje smanjuje društvenu neizvjesnost i kompleksnost, povećava efikasno kontroliranje rizika te je preduvjet za zdravu i fleksibilnu ekonomiju i demokraciju. Kad je riječ o razvijanju, provođenju i praćenju strategije u zdravstvu, Stevanović (2011, 170-181) ističe kako je nužan razvoj novih oblika komunikacije u medicini poput integralnog zdravstvenog informacijskog sustava, telemedicine, komunikacije putem mrežnih portal ustanova, internetskih društvenih mreža te mobilne telefonije. Također, pitanja kvalitete planiranja, analize, kontrole, izvještavanja i organizacije u zdravstvu posebno su dobila na značaju od kad su zdravstvene ustanove na poticaj Ministarstva zdravlja postale obvezne formirati radna mjesta pomoćnika ravnatelja za kvalitetu. Lazibat, Burčul i Baković (2007, 35) su spomenuli glavne koristi od primjene sustava upravljanja kvalitetom:

- bolja komunikacija i razumijevanje cjelokupnog procesa,
- bolje održavanje opreme,
- uredna i potpuna medicinska dokumentacija,
- samoprovjera sustava i analiza povratnih informacija kao temelj budućih aktivnosti, obveza kontinuiranog praćenja rezultata i djelovanja u cilju poboljšanja.

4.2. Metodologija istraživanja

Na temelju znanstvene i stručne literature, prikupljeni su podaci koji daju teorijska i praktična motrišta društveno odgovornog poslovanja s osvrtom na zdravstvene ustanove u Republici Hrvatskoj. Za metodu prikupljanja podataka korištena je kvalitativna i kvantitativna analiza sadržaja uz pomoć primarnih i sekundarnih izvora podataka. Kako bi se kvalitativno analizirao sadržaj određenog teksta, poruke, oblika komunikacije te kvantitativno utvrdile kategorije u sadržaju određenog teksta kao temelja komunikacije, prikupljeno je 119 pojmova na internetskim stranicama ispitivanih općih bolnica o kojima u potpunosti, djelomično ili uopće ne izvještavaju. Kako bi se utvrdile sličnosti i zajednička obilježja između ispitivanih bolnica, korištena je komparativna metoda[2]. Za opisivanje činjenica bez znanstvenog tumačenja ili objašnjenja korištena

2 Temeljna misija komparativne metode je „uspoređivanje dviju ili više identičnih ili srodnih pojava, pojmova, stvari, događaja, odnosa, procesa, fenomena radi utvrđivanja njihovih kvalitativnih i kvantitativnih zajedničkih, sličnih ili različitih obilježja, karakteristika, osobina kako bi se mogli spoznati zakoni, teorije, zaključci o određenim pojedinačnim ili skupnim pojavama, pojmovima, fenomenima“ (Zelenika, 2016, 779-803).

je metoda deskripcije[3]. Analiza sadržaja opisuje interne i eksterne aktivnosti koje odražavaju društveno odgovorno ponašanje 20 općih bolnica, uzimajući u obzir politiku korištenja resursa i financiranja te kako te politike posredno i neposredno djeluju na okolinu. S obzirom na nedostatak stručnih teorijskih i znanstvenih istraživanja u Republici Hrvatskoj kao polazišta za provođenje istraživanja, cilj rada je prikazati komunikaciju društveno odgovornog poslovanja zdravstvenih ustanova analizom podataka dostupnih na njihovim internetskim stranicama. Zbog specifičnosti djelatnosti i usluga koje pružaju, činjenici da se najvećim dijelom financiraju iz javnih izvora financiranja, da zapošljavaju velik broj djelatnika, da usluge zdravstvene zaštite pružaju velikom broju korisnika te se ubrajaju među najveće potrošače energenata, smatraju se organizacijama od velikog utjecaja na društvo. To je temeljno uporište za razmatranje svih aktivnosti kao što su odnosi i komunikacija s trenutnim i potencijalnim korisnicima zdravstvenih usluga, ljudskim resursima te dobavljačima. Prikupljeni podaci promatrani su kvalitativno i kvantitativno. Slijedom navedenog, želi se prikazati stupanj DOP-a prema njihovim vlastitim opisima strategije poslovanja na internetskim stranicama kako bi se utvrdilo doprinosi li takav tip poslovanja kvaliteti zdravstvenih ustanova, tj. njihovih usluga. Osim što se na odabranom uzorku želi prikazati komunikacija DOP-a zdravstvenih ustanova, na temelju analize sadržaja se žele ponuditi preporuke za poboljšanje provedbe i komunikacije DOP-a zdravstvenih ustanova te odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Ističu li zdravstvene ustanove društvenu odgovornost kao sastavnicu svog poslovanja?
2. Komuniciraju li zdravstvene ustanove javno dostupne potpune ili djelomične izvještaje o društvenoj odgovornosti i održivosti?
3. Ističu li etičnost i održivost u osnovnim elementima DOP-a (ekonomskim, zakonskim, etičkim i filantropskim elementima)?
4. Komuniciraju li zdravstvene ustanove ostala izvješća, npr. izvješće o provedbi antikorupcijskog programa i korupcijskim rizicima, provedenim inspekcijama, pogreškama u liječenju, sudskim sporovima, financijskim izvješćima, tj. komuniciraju li odgovornost i zabrinutost za pacijente, zaposlenike, poslovne partnere, okoliš i lokalnu zajednicu u kojoj djeluju, javnoj nabavi roba, radova i usluga, etičkim kodeksima, poštivanju ljudskih prava, zaštiti okoliša, transparentnosti rada povjerenstava, kampanjama informiranja i educiranja korisnika zdravstvenih usluga, donacijama, edukacijama djelatnika i sl.?
5. Postoje li teorijske i praktične smjernice za implementiranje DOP-a u zdravstvu?

Analiza sadržaja službenih internetskih stranica 20 općih bolnica izvršena je u razdoblju od 1. studenoga 2016. do 14. studenoga 2016. godine te su pri tom obuhvaćena sva

3 Metoda deskripcije je znanstvena metoda koju je najprimjerenije upotrebljavati u opisivanju, obrazlaganju te pojašnjavanju drugih znanstvenih metoda kao što je komparativna metoda te ujedno pomaže u načinu prikupljanja podataka (npr. anketom, analizom sadržaja, intervjuom), mjesta za prikupljanje (npr. na radnom mjestu, u knjižnici), odnosno kada ćemo prikupljati podatke i u kojem razdoblju (Vujević, 2006, 108).

posljednja izvješća koja su bolnice objavile. Analizirano je 119 pojmova o kojima opće bolnice u potpunosti, djelomično ili uopće ne izvještavaju. Kategorije prema kojima je analiza pojmova provedena su sljedeće:

1. Raspon objavljenih informacija (najveći, srednji i najmanji raspon izvještavanja).
2. Analiza pojmova izvještavanja kroz elemente društveno odgovornog poslovanja (ekonomski, zakonski, etički i filantropski elementi).

4.3. Rezultati analize sadržaja

Iako rezultati analize ne daju uvid u praksu primjene DOP-a, pružaju uvid na koji način zdravstvene ustanove komuniciraju s dionicima s kojima nastoje ostvariti uzajamno korisne odnose i od kojih ovisi njihova uspješnost korporativnog upravljanja. Podržavanje i zaštita ljudskih prava i sloboda, osiguranje jednakih prilika i mogućnosti na radnom mjestu, odabir ekološki i etički osviještenih dobavljača, štednja energije i vode, način gospodarenja otpadom, antikorupcijski programi, upravljanje financijskim resursima posebno u kontroliranju financijskih usluga u svrhu testiranja na životinjama i ljudima te genetskog manipuliranja, neka su od najvažnijih pitanja koja nisu samo interno već i eksterno vidljiva. Indikativna je činjenica da ni jedna opća bolnica ne izvještava o DOP-u ili održivom poslovanju unutar kojeg bi se dobio uvid o primjeni društveno odgovornih praksi. Također, prema javno dostupnim podacima ni jedna opća bolnica nije članica organizacija koje potiču društveno odgovorno poslovanje kao ni dobitnica priznanja ili nagrade iz spomenutog područja. U svojoj praksi izvještavanja većinom su usmjerene na komuniciranje sadržaja financijskih operacija. Ipak, čak i kod onih koje pružaju financijski izvještaj, prisutan je nedostatak informacija u izvještajima koji pružaju uvid o utjecaju financijskog poslovanja na okolinu u kojoj ustanove djeluju. Tu se posebno misli na upravljanje društvenim i ekološkim rizicima koji su posljedica njihovih financijskih aktivnosti.

Prema rezultatima analize 119 pojmova prema kategoriji raspona objavljenih informacija, najviše izvještava Opća bolnica "Dr. Ivo Pedišić" Sisak, o 60 pojmova. U nastavku slijede podaci o ostalim općim bolnicama: Opća bolnica Karlovac (52), Opća bolnica i bolnica branitelja Domovinskog rata Ogulin (51), Opća bolnica Zabok i bolnica hrvatskih veterana (51), Opća bolnica Varaždin (50) te Županijska bolnica Čakovec (50). Bolnice koje su u srednjoj kategoriji izvještavanja su Opća bolnica Pula (47), Opća bolnica "Dr. Tomislav Bardek" Koprivnica (47), Opća bolnica Zadar (46), Opća bolnica Dubrovnik (45), Opća bolnica Našice (44), Opća županijska bolnica Vukovar (42), Opća županijska bolnica Požega (41), Opća bolnica Virovitica (40). Najmanje informacija pruža Opća bolnica Bjelovar (36), Opća bolnica Šibenik- kninske županije (35), Opća i veteranska bolnica "Hrvatski ponos" Knin (33), Opća bolnica "Dr. Josip Benčević" Slavonski Brod (31), Opća županijska bolnica Vinkovci (31) te Opća bolnica Gospić (13). Upravo razlika u količini i vrsti pojmova o kojima bolnice izvještavaju, mogu biti pokretač preispitivanja mogućih razloga prakse izostanka izvještavanja o DOP-u zdravstvenih ustanova. Analiza pojmova izvještavanja provedena je i kroz elemente društveno odgovornog poslovanja na promatranom uzorku od 20 općih bolnica (Tablica 1).

Tablica 1. Elementi društveno odgovornog poslovanja- analiza pojmova izvještavanja

EKONOMSKI ELEMENTI	Broj općih bolnica	Broj općih bolnica (%)
Financijski izvještaji	19	95%
Bagatelna nabava- dokumentacija, troškovnik, natječaji i sklopljeni ugovori	19	95%
Javna nabava- dokumentacija, troškovnik, natječaji i sklopljeni ugovori	18	90%
Godišnji planovi javne nabave	17	85%
Godišnji planovi bagatelne nabave	15	75%
Godišnji financijski planovi	4	20%
Izvještaji o provedenom nadzoru te prijavljenim nepravilnostima	2	10%
Cjenik zdravstvenih usluga iz ugovora s HZZO	1	5%
Statistički podaci o broju zaposlenih, broju pacijenata, broju i prosjeku dana bolničkog liječenja, broju i prosjeku pruženih usluga, prosjek liste čekanja na zdravstvene usluge te podaci radu dnevne bolnice	1	5%
ZAKONSKI ELEMENTI		
Pravo na pristup informacijama/ ponovnu uporabu informacija te pripadajući obrasci	19	95%
Izjava i odluka o sprečavanju sukoba interesa	16	95%
Statut	15	75%
Zakoni, akti i propisi	14	70%
Pravo na pritužbu, kontakti i obrasci za pritužbe	11	55%
Izvješće o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama	9	45%
Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta	9	45%
Vodič/ pravilnik o pravima i obvezama pacijenata	9	45%
Pravilnik o radu	8	40%
Pravilnik o zaštiti na radu	6	30%
Pravilnik o kućnom redu	6	30%
Pravilnik o zaštiti od požara	5	25%
Pravilnik o plaći, naknadi plaća i ostalim materijalnim pravima radnika	4	20%
Pravilnik i odluke o početku, završetku i preraspodjeli radnog vremena	4	20%
Pravilnik o uvjetima i načinu suzbijanju bolničkih infekcija	4	20%
Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu	4	20%
Pravilnik o knjigovodstvu	3	15%
Pravilnik o unutarnjem nadzoru nad radom organizacijskih jedinica bolnice i zdravstvenih radnika	3	15%
Pravilnik o pripravničkom stažu i kriterijima za primanje na pripravnički staž	2	10%
Pravilnik o kontroli kvalitete i osiguranja provođenja propisa s područja kvalitete zdravstvene zaštite	2	10%

Komunikacija društveno odgovornog poslovanja zdravstvenih ustanova

Poslovnik o radu Povjerenstva za kvalitetu	2	10%
Etički kodeks/ Kodeks ponašanja	2	10%
Izvještaji o provedenom nadzoru te prijavljenim nepravilnostima	2	10%
Pravilnik o osobnim zaštitnim sredstvima i radnoj odjeći obući	1	5%
Pravilnik o radnim mjestima s posebnim uvjetima rada	1	5%
Pravilnik o zoni ionizirajućeg zračenja	1	5%
Pravilnik o zaštiti arhivskog gradiva	1	5%
Pravilnik o sigurnosti informacijskog sustava bolnice	1	5%
Pravilnik o održavanju elektroenergetskih objekata i postrojenja	1	5%
Pravilnik o zaštiti osobnih podataka	1	5%
Pravilnik o mjerilima i načinu korištenja vlastitih i namjenskih prihoda i donacija	1	5%
Pravilnik o ustroju, sadržaju i načinu vođenja službenog upisnika o ostvarivanju prava na pristup informacijama i ponovnu uporabu informacija (NN 83/14)	1	5%
Smjernice za prijavljivanje slučajeva diskriminacije	1	5%
Protokol postupanja po zahtjevu za zaštitu prava osoba	1	5%
Postupovnik prilikom davanja informacija za javnost	1	5%
Procedura stvaranja ugovornih obveza	1	5%
Procjena opasnosti na radnom mjestu	1	5%
ETIČKI ELEMENTI		
a) Upravljanje ljudskim resursima		
Natječaji (zapošljavanje, stručno osposobljavanje)	20	100%
Odluke i obavijesti o rezultatima natječaja	19	95%
Specijalističko usavršavanje (natječaji, popis ovlaštenja i mentora, vrijeme trajanja, odluke i obavijesti)	19	95%
Korisni linkovi i poveznice za djelatnike	9	45%
Izvješća sa stručnih skupova te obavijesti o događajima i edukacijama za djelatnike	7	35%
Rubrika “Sestrinstvo”	6	30%
Rubrika “Ostali suradnici”	6	30%
Intranet za djelatnike	5	25%
Rubrika “Osoblje”/ “Djelatnici”	4	20%
Pozivi i obavijesti o sjednicama i zaključcima	4	20%
Rubrika “Liječnici”	3	15%
Online pristup dokumentaciji pacijenata	1	5%
b) Odnosi s korisnicima zdravstvenih ustanova		
Adresa, kontakt, geografski prikaz dolaska do bolnice	20	100%
Informacije o centralnom naručivanju	20	100%
Informacije o e-naručivanju	20	100%
Informacije o odjelima zdravstvenih djelatnosti	19	95%

Informacije o listama čekanja	19	95%
Upute pacijentima vezane uz narudžbu i prijem u bolnicu	18	90%
Informacije o odjelima nezdravstvenih djelatnosti	17	85%
Bolnička ljekarna	17	85%
Vodič za pacijente o postupcima na svakom odjelu, radnom vremenu, kontakt informacijama, administrativnim obvezama	16	80%
Informacije o posjetama	16	80%
Korisni linkovi i poveznice za pacijente	12	60%
Mapa i plan bolnice	11	55%
Edukativna rubrika i materijali za pacijente	7	35%
Anketa za pacijente/građane	5	25%
Informacije o mogućnostima otkazivanja već zakazanog termina	5	25%
Religijske potrebe	4	20%
Vozni red prijevoznih sredstava	2	10%
Rezultati provedenih anketa	1	5%
Savjetovalište (psihološko, komunikacija sa socijalnim radnikom, grupni rad, informacije o pravima i obavezama)	1	5%
c) Nadzor i informiranje o internim aktivnostima		
Službenik za informiranje	18	90%
Stručno vijeće	16	80%
Povjerenstvo za lijekove	16	80%
Etičko povjerenstvo	15	75%
Povjerenstvo za kvalitetu	15	75%
Upravno vijeće	15	75%
Povjerenstvo za provođenje unutarnjeg nadzora	10	50%
Povjerenstvo za sprečavanje i suzbijanje unutarnjih infekcija povezanih sa zdravstvene skrbi	9	45%
Koordinator za rijetke bolesti	7	35%
Sanacijsko vijeće	4	20%
Povjerenstvo za transfuzijsko liječenje	2	10%
Povjerenstvo za rješavanje pritužaba pacijenata	1	5%
Radničko vijeće	1	5%
Služba za medicinsku dokumentaciju	1	5%
Povjerenik za informiranje	1	5%
Osoba za nepravilnosti	1	5%
Koordinator za zaštitu i pomoć žrtvama seksualnog nasilja	1	5%
Koordinator u slučaju pružanja zaštite i pomoći žrtvama trgovine ljudima	1	5%
Koordinator za ravnopravnost spolova	1	5%
Koordinator za hrvatske branitelje	1	5%

d) Informiranje svih javnosti		
Povijest/ Sadašnjost bolnice	16	80%
Rubrika s novostima i priopćenjima za javnost (obilježavanje obljetnica, posjete predstavnika Vlade, suradnja s lokalnom zajednicom, priznanja i certifikati, postignuti uspjesi, informacije o investicijama i projektima, suradnja s medijima)	15	75%
Katalog informacija	11	55%
Priznanja i certifikati	7	35%
Galerija fotografija	7	35%
Rubrika za postavljanje pitanja	5	25%
Vrijednosti/ Politika kvalitete	5	25%
Bolnički časopis	4	20%
Bolnička knjižnica	4	20%
Investicije i modernizacija bolnice	2	10%
Misija	2	10%
Video materijali	2	10%
Zahvalnice donatorima/ sponzorima	2	10%
Izvještaji o provedenom nadzoru te prijavljenim nepravilnostima	2	10%
Uvodnik najviše rangirane osobe	1	5%
Vizija	1	5%
Višejezična internet stranica	1	5%
Bolnički muzej	1	5%
Strategije i planovi razvoja zdravstvene skrbi	1	5%
Informacije o radu vijeća i povjerenstava (pozivi, zapisnici i odluke)	1	5%
e) Očuvanje okoliša		
Nacionalni akcijski plan za zelenu javnu nabavu za razdoblje od 2015.-2017.	1	5%
Mjere za zaštitu okoliša i registar onečišćivača okoliša	1	5%
FILANTROPSKI ELEMENTI		
Projekti namijenjeni široj društvenoj zajednice (promocija i zaštita zdravlja)	12	60%
Popis donacija/ sponzora	5	25%

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja

Osim što se prikazala komunikacija DOP-a zdravstvenih ustanova promatranjem komunikacije odgovornosti kroz ekonomske zakonske, etičke i filantropske elemente na odabranom uzorku, odgovorilo se na istraživačka pitanja:

1. Nijedna opća bolnica ne izvještava o DOP-u ili održivom poslovanju. Također, nijedna bolnica nije članica organizacija koje potiču društveno odgovorno poslovanje kao ni dobitnica priznanja ili nagrade iz spomenutog područja.
2. Nijedna bolnica ne komunicira javno dostupne potpune ili djelomične izvještaje o društvenoj odgovornosti ili održivosti.

3. Etičnost koja se komunicira vidljiva je samo u zakonskim elementima kroz etičke kodekse koje su javno dostupnima omogućile dvije bolnice: Opća bolnica Šibensko-kninske županije (komunicira Etički kodeks medicinskih sestara) te Opća bolnica Pula (komunicira Kodeks ponašanja radnika), što čini 10 % u odnosu na ukupno analizirani uzorak.
4. Financijske izvještaje te izvještaje o provedenoj bagatelnoj nabavi komunicira 19 bolnica (95%), a o javnoj nabavi 18 bolnica (90%) u odnosu na ukupno analizirani uzorak od 20 općih bolnica. Izvješće o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama komunicira 10 bolnica (50%). Izvještaji o provedenom nadzoru i prijavljenim nepravilnostima komuniciraju dvije bolnice, no samo djelomično- Opća bolnica Bjelovar komunicira prazan obrazac, a Opća bolnica Dubrovnik komunicira dokument koji tehnički nije moguće otvoriti niti dobiti uvid u rezultate izvješća. Izvješće o rezultatima anketa o zadovoljstvu bolničkom uslugom komunicira jedino Opća bolnica "Dr. Tomislav Bardek" Koprivnica.
5. Uzimajući u obzir specifičnost zdravstva kao djelatnosti te činjenicu da nijedna opća bolnica ne izvještava o DOP-u, može se zaključiti da u Republici Hrvatskoj ne postoje praktične smjernice za implementaciju DOP-a u zdravstvene ustanove.

Također, uzimajući u obzir dobivene informacije prema analizi pojmova izvještavanja provedenoj kroz elemente društveno odgovornog poslovanja, neka od pitanja koja mogu biti predmet budućih istraživačkih radova su:

1. Zašto ostale bolnice ne objavljuju informacije o, primjerice, Izvješću o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama ili financijskim izvješćima?
2. Postoji li slična praksa komuniciranja i kod ostalih zdravstvenih ustanova (npr. specijalnih bolnica)?
3. Utječe li dinamika financijskog izvještavanja zdravstvenih ustanova na redovitost objavljivanja Izvješća o poslovanju zdravstvenih ustanova koje komunicira Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje?

4.4. Preporuke za komunikaciju DOP-a zdravstvenih ustanova

Na zdravstvenim ustanovama je da kontinuirano propituju svoj utjecaj, upravljaju promjenama i rade na poboljšanju poslovanja usmjerenog prvenstveno očuvanju ljudskog zdravlja i života. Također, trebaju njegovati korporativni imidž i reputaciju institucije koja prihvaća, njeguje te širi društvenu i ekološku odgovornost. Veća transparentnost informacija nužna je kako bi se poštovali zakoni u radu zdravstvenih djelatnika, spriječile mogućnosti za korupciju i kriminal, nesavjesno liječenje te prikrivanje, negiranje ili nedovoljno komuniciranje pogrešaka. Jedan od mogućih razloga izostanka prakse izvještavanja o DOP-u zdravstvenih ustanova kao organizacija koje pružaju javnu uslugu, leži u nedostatku pravnih regulativa o DOP-u. Također, prijedlog daljnjih razmatranja trebala bi biti analiza potpore DOP-u od strane Ministarstva zdravlja, Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje. Potrebno je preispitati ne samo u kojoj mjeri primjenjuju strategije DOP-a, već i koliko su rukovoditelji te zdravstveni i nezdravstveni radnici educirani o DOP-u i prednostima primjene. Osim potpore ravnateljstva zdravstvenih ustanova, moguće je analizirati koje prepreke uzrokuju nedostatak izvještavanja o DOP-u (nedostatak vremena, znanja, financijskih sredstava, način korporativnog upravljanja i sl.). Budući da ponuda zdravstvenih usluga ima drugačiji karakter u odnosu na njihovo shvaćanje u poduzetničkom smislu, kao i da ne postoje smjernice ni mjerenja razine DOP-a kao kod financijskih institucija, predlaže se prilagodba smjernica za implementaciju DOP-a u zdravstvenim ustanovama. S obzirom na to da prema ustrojstvu organizacije, koje komuniciraju zdravstvene ustanove ne postoji odjel za korporativno upravljanje, predlaže se uspostava istog kako bi se stvorila dugoročna vrijednost za sve dionike, smanjili troškovi kapitala, efikasno upravljalo uporabom resursa, izgradila konkurentna prednost, ali i pridonijelo razvoju pravednijeg društva putem poticanja i promoviranja odgovornog poslovanja te zaštite prava i interesa svih interesno-utjecajnih skupina unutar i izvan poduzeća, (Tipurić, 2008, 31).

Najvažniji poticaj izgradnji dobre prakse korporativnog upravljanja daje OECD (Organisation for Economic Co-Operation And Development) putem *Načela korporativnog upravljanja* (OECD, 2015). Vodeći se spomenutim načelima, osigurala bi se potpora ravnateljstvu te ostalim upravljačkim funkcijama, olakšao pristup procjeni svih rizika, uskladili sustavi upravljačkih ciljeva, uspostavio sustav interne kontrole zdravstvenih i nezdravstvenih odjela te sustav evaluacije provedenih aktivnosti svih odjela. Zadaće korporativnog odjela trebaju biti usmjerene na provedbu društveno odgovornog poslovanja u okviru kojeg bi se promicalo zakonito i transparentno poslovanje zdravstvene ustanove, osiguravala pravodobna i objektivna informiranosti svih interesno-povezanih skupina, radilo na sprečavanju sukoba interesa, provođenja učinkovite unutarnje revizije i evaluacije aktivnosti svih zdravstvenih i nezdravstvenih odjela, vodeći se načelom etičnog poslovanja te jednakog pristupa prema svim dionicima. Za središnje upravljanje sveukupne komunikacije sa svim dionicima trebaju biti zaduženi korporativni odnosi s javnošću. Vodeći se primjerima pozitivne prakse komuniciranja pojedinih zdravstvenih ustanova te G4 smjernicama[4] Globalne inicijative za izvještavanje, za bolje komuniciranje na internetskim stranicama potrebno je uzeti u obzir ekonomske, zakonske, etičke i filantropske elemente društvene odgovornosti. Budući da će do prvih rezultata primjene nefinancijskog izvještavanja u javnim poduzećima koja zapošljavaju više od 500 osoba proći izvjestan period, nužno je da što prije Vlada, Ministarstvo zdravstva, stručne organizacije (HR PSOR, HGK, UNDP/ Global Compact Hrvatska), akademska zajednica, nevladine organizacije, mediji te drugi relevantni dionici započnu javni dijalog sa zdravstvenim ustanovama s glavnim ciljevima:

povećanja razine interesa za DOP isticanjem pozitivnih strana njegove implementacije u poslovanje, provedbe edukacija o novim politikama koje pridonose održivim oblicima ponašanja svih povezanih dionika, donošenja odluka kako bi se provele aktivnosti

4 Smjernice GRI-a za izvještavanje o održivosti sadrže Načela izvještavanja, Standardne podatke i Provedbeni priručnik koji služi organizacijama za pripremu izvještavanja o održivosti, neovisno o njihovoj veličini, području djelatnosti i lokaciji. Također, nude međunarodnu referencu za organizacije koje su zainteresirane za objavu informacija o pristupu upravljanja, kao i okolišnih, društvenih i ekonomskih učinaka i utjecaja organizacija (Globalna inicijativa za izvještavanje, 2014).

usmjerene na odgovornije ponašanje zdravstvenih ustanova te svih interesno-povezanih skupina, razmjene znanja i dobrih iskustava poduzeća koja su već uspješno usvojila strategije DOP-a te zdravstvenih ustanova iz drugih zemalja, nagrađivanja uvedenih promjena koje bi predstavljale pozitivne prakse DOP-a te širenja mreže odgovornih zdravstvenih ustanova. Na temelju dobivenih podataka iz stručne literature te analize sadržaja internetskih stranica zdravstvenih ustanova, stvorene su glavne pretpostavke za odgovornije komuniciranje rada zdravstvenih ustanova:

- ✓ prihvaćanje OECD Principa korporativnog upravljanja,
- ✓ pridržavanje Direktive EU 2014/95/EU o nefinancijskom izvještavanju,
- ✓ razvoj novog modela proračunskog računovodstva prilagođenog zdravstvenim ustanovama kako bi se pružila pouzdanija slika financijskog poslovanja te stvorila podloga za transparentno, ekonomično i učinkovito upravljanje odlukama,
- ✓ suradnja sa svim organizacijama koje potiču DOP poslovanje kroz edukacije te sudjelovanje na stručnim konferencijama (npr. godišnja konferencija o DOP-u).

4. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje istaknuto je u kontekstu poželjne poslovne filozofije, a njena implementacija u suvremeno poslovanje najuspješnijih svjetskih i hrvatskih tvrtki pokazuje da kao model upravljanja može zadovoljiti društvena očekivanja, utjecati na povećanje povjerenja potrošača, profitabilnosti, konkurentnosti, prevenciju kriznih situacija te poboljšanje reputacije. Također, upravo implementacija DOP-a u strateške odrednice poslovanja, viziju i misiju, otvara priliku za izražavanje drugačijeg korporativnog ponašanja i reflektiranje vrijednosti poduzeća. Ulaganje u obrazovanje, stručnost, etičnost, sigurnost na radu, kvalitetu usluge, transparentno komuniciranje, zakonitost, socijalnu osjetljivost i sl. određuje smjernice za stvaranje zdrave organizacije. Transparentno komuniciranje može doprinijeti promišljanju o utjecaju i doprinosima društvu, poštivanju u radu zdravstvenih djelatnika, sprečavanju mita i korupcije, prikrivanju nesavjesnog liječenja te jačanju povjerenja dionika u rad zdravstvene ustanove. Prepoznavanje važnosti ciljanog, jasnog i pravovremenog komuniciranja odraz je prepoznavanja društvene odgovornosti te komuniciranja poželjnog korporativnog ponašanja. Podržavanje i zaštita ljudskih prava i sloboda, osiguranje jednakih prilika i mogućnosti na radnom mjestu, odabir ekološki i etički osviještenih dobavljača, štednja energije i vode, način gospodarenja otpadom, antikorupcijski programi, upravljanje financijskim resursima, posebno u kontroliranju financijskih usluga u svrhu testiranja na životinjama i ljudima te genetskog manipuliranja, neka su od najvažnijih pitanja odgovornosti zdravstvenih ustanova. Iako zdravstvo kao industrija ne proizvodi proizvode, već pruža zdravstvene usluge cjelokupnoj javnosti, ima utjecaj na okoliš. Promišljanjem o vlastitim aktivnostima i njihovom utjecaju, zdravstvene ustanove mogu postati aktivni promicatelji razvijanja svijesti o društvu i okolišu. Budući da će do prvih rezultata primjene nefinancijskog izvještavanja u javnim poduzećima koja zapošljavaju više od 500 osoba proći izvjestan period, nužno je da što prije Vlada, Ministarstvo zdravstva, stručne organizacije (HR PSOR, HGK, UNDP/ Global Compact Hrvatska), akademska zajednica, nevladine organizacije, mediji te drugi dionici započnu javni dijalog sa zdravstvenim ustanovama.

REFERENCE

Bošković, Z. (2007). *Medicina i pravo*. Zagreb: Pergamena.

Cifrić, I., (2005): Odgovornost za život u kontekstu bioetičkih pitanja. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 14, 4, 295-326. Preuzeto s

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=13940, 15.06.2016.

Clarke Energy (2016). *About Clarke Energy*. Preuzeto s

https://www.clarke-energy.com/about/, 13.12.2016.

Dobi, B. R., Štifanić, M. (2000). *Prava pacijenata ili: tko će živjeti, a tko umrijeti?* Rijeka: Adamić.

Državni zavod za statistiku, (2016). *Statistički ljetopis 2015.,*85-557. Preuzeto s

http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/ljetopis/2015/sljh2015.pdf, 29.11.2016.

Đorđević, V., Braš, M. (2011). Osnovni pojmovi o komunikaciji u medicini. U: Đorđević, V., Braš, M. (ur.), *Komunikacija u medicini- čovjek je čovjeku lijek*, (1-22). Zagreb: Medicinska naklada.

Globalna inicijativa za izvještavanje-Global Reporting Initiative (2014). *G4 smjernice za izvještavanje o održivosti.* Preuzeto s

https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-Two.pdf, 11.10.2016.

Institut za društveno odgovorno poslovanje-IDOP (2016). *Direktiva EU 2014/95/EU.* Preuzeto s http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/direktiva-201495eu/

Knez, R. J. (2008). Društvena odgovornost i sveučilište. U: Bodiroga, V.N., Barić, S. (ur.), *Socijalno- odgovorno gospodarenje: ekonomski i etički aspekti,* (176-179). Zagreb: Tim Press: Pravni fakultet Sveučilišta.

Lazibat, T., Burčul, E., Baković, T. (2007). Primjena sustava za upravljanje kvalitetom u hrvatskom zdravstvu. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti,* 1, 2, 31-43. Preuzeto s

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60552, 12.10.2016.

Matešić, M. (2016). Predgovor. U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju- DOP*, (13-14). Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR).

Milas, Z. (2011). *Uvod u korporativnu komunikaciju-teorijski pristupi i organizacijski modeli*. Zagreb: Novelti Millenium.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2016). Program održivog razvoja lokalne zajednice. Preuzeto s

https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/programi-417/program-odrzivog-razvoja-lokalne-zajednice/454, 13.12.2016.

Načinović, B. I., Kušan, V. (2016). Uloga beneficija u poticanju angažiranosti zaposlenika. *Ekonomska misao i praksa*, 1, 197-216. Preuzeto s

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236050, 6.12.2016.

Narodne novine (2011). *Zakon o kvaliteti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi*, NN 124/11. Preuzeto s

http://www.zakon.hr/z/508/Zakon-o-kvaliteti-zdravstvene-za%C5%A1tite-i-socijalne-skrbi, 12.10.2016.

OECD- Organisation for Economic Co-Operation And Development (2015). *G20/OECD Principels of Corporate Governance.* Preuzeto s

http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf, 23.1.2017.

Plećaš, K., Matešić, M. (2016). Istraživanje razine razumijevanja i primjene društveno odgovornog poslovanja u javnim poduzećima u Republici Hrvatskoj. U: Matešić, M. (ur.), *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju*, (289-290). Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

Stevanović, (2011). Nove informacijsko- komunikacijske tehnologije i komunikacija u medicini. U: Đorđević, V., Braš, M. (ur.), *Komunikacija u medicini- čovjek je čovjeku lijek*, (169-181). Zagreb: Medicinska naklada.

Svjetski savez za čiste tehnologije (2016). Vision. *World Alliance for Clean Technologies.* Preuzeto s http://alliance.solarimpulse.com/, 13.12.2016.

Štifanić, M. (2008). *Zdravstvo po mjeri čovjeka*. Rijeka: Adamić.

Tipurić, D. (2008). *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija

Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću- teorija i praksa- II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje.* Zagreb, Sarajevo: Synopsis

Vitezić, N. (2008). Društvena odgovornost-čimbenik dugoročne održivosti poduzeća. U: Bodiroga, V. N., Barić, S. (ur.), *Socijalno- odgovorno gospodarenje: ekonomski i etički aspekti,* (25-26). Zagreb: Tim Press: Pravni fakultet Sveučilišta.

Vujević, M. (2006). *Uvođenje u znanstveni rad u području društvenih znanosti- VII. dopunjeno izdanje*, Zagreb: Školska knjiga.

Young, B. S. (2014). Društveni ekosustav društveno odgovornog poslovanja. U: Čolaković, E. (ur.), *Moralni kapitalizam*, (34-48). Zagreb: Hrvatsko udruženje

menadžera i poduzetnika CROMA.

Zelenika, R. (2016). Metodologija i tehnologija znanstvenoga i razvojnoga istraživanja-intelektualna logistika suvremenih obrazovnih i znanstvenih industrija. U: Zelenika, R. (ur.), *Tehnologija znanstvenog i razvojnog istraživanja*, (661-1013). Kastav: IQ PLUS.

Žabica, S., Lazibat, T., Dužević, I. (2014). Implementacija sustava upravljanja kvalitetom na različitim razinama zdravstvene djelatnosti. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti,* 8, 1, 9-23.

Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182538, 30.06.2016.

ULOGA PRIVATNOG SEKTORA U RAZVOJU SPORTA DJECE S TEŠKOĆAMA U RAZVOJU

ROLE OF THE PRIVATE SECTOR IN DEVELOPING SPORTS FOR CHILDREN WITH IMPAIRMENT

Dijana Vetturelli, Viktor Vetturelli i Vanja Bzik

VETTURELLI, Svetice 36, 10000 Zagreb, dijana@vetturelli.com, viktor@vetturelli.com, Allianz Zagreb, Heinzelova 70, 10000 Zagreb vanja.bzik@allianz.hr

SAŽETAK

Angažman hrvatskih kompanija u sportu djece s teškoćama u razvoju temelji se na financijskoj podršci i programima volontiranja, no za pokretanje korjenitih i održivih promjena potreban je sveobuhvatniji pristup. Osiguravajuće društvo Allianz sponzor je Hrvatskoga paraolimpijskog odbora od 2011. godine te je u prve dvije godine partnerstva upoznao paraolimpizam i osnovne izazove s kojima se osobe/sportaši s invaliditetom i njihovi članovi obitelji svakodnevno suočavaju. Doznao je da im temeljno pravo na bavljenje sportom nije osigurano te da je mnogim roditeljima djece s teškoćama u razvoju upravo nedostatak infrastrukture i (ne)povjerenje u stručnost trenera prepreka za uključivanje djece u sportske aktivnosti. Imajući na umu statistički podatak da 60 % osoba s invaliditetom koje se bave sportom pronalaze životnog partnera, a više od 70 % njih i zaposlenje, čime od socijalnih slučajeva prelaze u kategoriju korisnih članova društva ispunjenih samopouzdanjem, Allianz se odlučio aktivirati u zajednici i svoje znanje i iskustva upotrijebiti za razvoj boljega i tolerantnijeg društva u kojem osobama s invaliditetom pravo na sport više neće biti uskraćeno. Stoga su vođeni vizijom da svakom djetetu omoguće bavljenje sportom proveli veliko istraživanje i na njegovim rezultatima 2013. godine pokrenuli projekt »Treneri velikog srca«. Njegova je osnovna svrha kreirati održivu ponudu za bavljenje sportom, ohrabriti roditelje djece s teškoćama u razvoju da svoje mališane uključe u sport (posebice u manjim gradovima) i osvijestiti lokalne vlasti da ulažu u navedenu aktivnost. Rad će prikazati koji se strateški pristup birao u rješavanju spomenutog izazova te kako upravo korporativni sektor ima snagu utjecati na pozitivne promjene u društvu.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, Treneri velikog srca, paraolimpijci, Allianz, sport osoba s invaliditetom

ABSTRACT

The engagement of Croatian companies in sports for children with impairment is based on financial support and volunteering programs, but a more comprehensive approach is needed to initiate rooted and sustainable change. The insurance company Allianz has been a sponsor of the Croatian Paralympic Committee since 2011. In the first two years of the partnership, Allianz met the paralympic movement and the basic challenges faced by persons/athletes with impairment, as well as their family members. Allianz observed that their fundamental right to take part in sport was not secured, especially for children with impairment. For many parents, the lack of adequate infrastructure and the lack of trust in the trainer's expertise is an obstacle to the inclusion of children in sports activities. Bearing in mind the fact that 60% of people with impairment who are engaged in sports find a life partner and over 70% find employment, Allianz decided to become an active participant in the community and to use their knowledge and experience to develop a better and more tolerant society in which the right to take part in sports for people with impairment will no longer be denied. In 2013, led by the vision to enable every child to engage in sports, the company conducted research and built the project "Wholehearted Coaches" upon the results, with the basic goals being to create a sustainable offer of sport, to encourage the parents of children with impairment to engage in sports (especially in smaller towns) and to help local authorities realize the need to invest in the activity. The paper will show the strategic approach that was chosen to address this challenge and how the corporate sector itself has the power to influence positive changes in society.

Key words: Corporate Social Responsibility, Wholehearted Coaches, Paralympians, Allianz, Sport for People with Impairment

Uloga privatnog sektora u razvoju sporta djece s teškoćama u razvoju

1. UVOD

UN-ova Konvencija o pravima osoba s invaliditetom ističe kako države potpisnice prihvaćaju da će osobama s invaliditetom omogućiti pristup sportskim, rekreacijskim i zabavnim sadržajima i aktivnostima, te člankom 30. stavkom 5. obvezuje države potpisnice da poduzmu odgovarajuće mjere kako bi omogućile osobama s invaliditetom sudjelovanje na jednakoj osnovi s drugim osobama u rekreativnim, slobodnim i sportskim aktivnostima.

Hrvatski je sabor ratificirao Konvenciju o pravima osoba s invaliditetom 1. lipnja 2007. godine, no u manjim sredinama osobama s invaliditetom pravo na bavljenje sportom uglavnom i dalje nije osigurano. Posebice za djecu s teškoćama u razvoju – neprimjerena infrastruktura i (ne)povjerenje u stručnost trenera mnogim je roditeljima prepreka za uključivanje njihove djece u sportske aktivnosti.

Vodeći se osnovnim ljudskim pravom da bavljenje sportom ne smije biti povlastica, već pravo dostupno svima, Allianz je u sklopu svojeg partnerstva s Hrvatskim paraolimpijskim odborom 2013. godine odlučio to stanje popraviti i omogućiti djeci s teškoćama u razvoju diljem Hrvatske da se uključe u sport. Svjestan prepreka, i fizičkih i materijalnih, i onih uvjetovanih percepcijom i stavovima ciljanih javnosti, postavljeni su sljedeći ciljevi:

- djeci s teškoćama u razvoju ponuditi mogućnost za bavljenje sportom
- smanjiti strah i motivirati roditelje da djecu uključe u sportske aktivnosti
- osigurati održivost započetih aktivnosti.

2. ANALIZA TRENUTNOG STANJA

Prema Hrvatskom zavodu za javno zdravstvo, u Republici Hrvatskoj u 2012. godini zabilježeno je 520.437 osoba s invaliditetom, što je u tom trenutku bilo gotovo 12 % ukupnog stanovništva RH. Od toga je 39.996 djece i mladih do navršene 21. godine života.

Kako bi se ustanovilo točno stanje na lokalnoj razini i mogla donijeti odluka o daljnjim koracima, sredinom 2013. godine provedeno je istraživanje u 39 hrvatskih gradova koji imaju više od 10.000 stanovnika, tj. u kojima ukupno živi 244.079 osoba s invaliditetom. Metoda provedbe bile su analize javno-dostupnih podataka, slanje upitnika e-poštom i telefonski upitnici. Od 39 gradova s kojima se stupilo u kontakt 26 je iskazalo spremnost za slanjem traženih podataka. Analizom se pokušalo utvrditi pristupačnost sportskih objekata, postojeću sportska ponuda za osobe s invaliditetom i visinu ulaganja lokalne samouprave u sport osoba s invaliditetom u odnosu na ukupna ulaganja u sport.

2.1. Sportski objekti

Prema podatcima 26 gradova, pristupačnost sportskih objekata iznosi 37 % (179 objekata od ukupno 486), pri čemu je i taj postotak neprecizan. Naime, određeni objekti zbog postojanja rampe na ulazu u zgradu ili postojanja prilagođenoga sanitarnog čvora ističu pristupačnost, no u stvarnosti nije osiguran pristup garderobi i/ili sportskim dvoranama.

2.2. Ponuda sportskih aktivnosti za osobe s invaliditetom

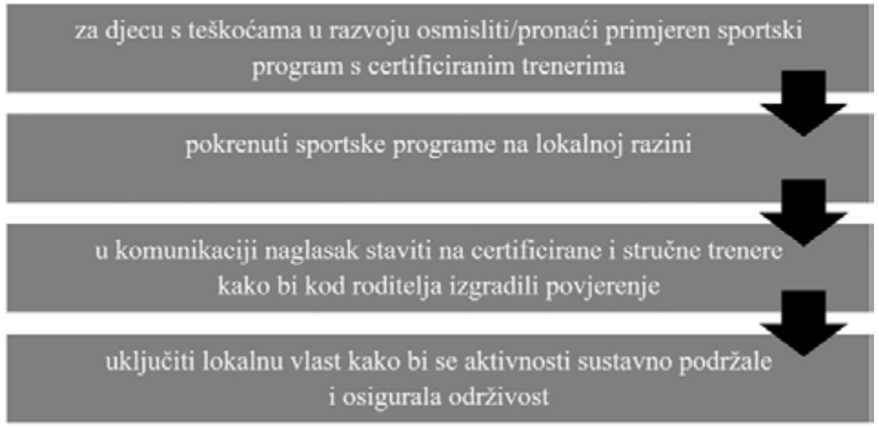
Ponuda sportskih aktivnosti promatrala se kroz ukupan broj sportskih klubova za osobe s invaliditetom. Od 2.552 kluba 150 se aktivno bavi sportom osoba s invaliditetom, tj. 5,9 %, no oni nisu rasprostranjeni po različitim gradovima. Naime, u nekoliko je gradova osnovano više od 10 sportskih klubova za osobe s invaliditetom, dok u većini ne postoji nijedan klub. Isto tako samo nekolicina ima ponudu za mlade naraštaje jer su se u određenim sredinama udruge veterana aktivirale i organizirale klubove koji nisu prilagođeni za najmlađe naraštaje.

2.3. Financiranje

Šesnaest gradova izdvaja dio sredstava za sport osoba s invaliditetom, no ukupna izdvajanja za sport iznose 0,9 % te se uglavnom odnose na natjecanja.

3. STRATEGIJA

Imajući na umu zadane ciljeve i postojeće prepreke u vidu nedostatka primjerene infrastrukture, nedovoljnog broja stručnih trenera, nepovjerenja roditelja i niskih ulaganja lokalne samouprave u sport osoba s invaliditetom, Allianz se odlučio na sljedeće strateške korake (Slika 1):



Slika 1. Strateški koraci projekta „Treneri velikog srca“

3.1. Sportski program

Paraolimpijske discipline obuhvaćaju četiri vrste invalidnosti: tjelesni invaliditet, cerebralnu paralizu, slijepost i slabovidnost te laku mentalnu retardaciju. U širokom rasponu oštećenja bio je velik izazov pronaći sportsku aktivnost koja će biti prikladna za najširi broj djece s teškoćama u razvoju neovisno o stupnju i vrsti ograničenja.

Optimalno rješenje nudilo se u vidu programa u vodi, jer je voda medij koji neovisno o vrsti i stupnju invaliditeta omogućuje slobodu, nesputano kretanje, a time i rast samopouzdanja. Izabran je tzv. program Halliwick, čija je provedba moguća samo uz školovane i certificirane trenere i koji roditeljima omogućuje da aktivno sudjeluju u programu. No detaljnijim proučavanjima infrastrukture i bazena, u kojima bi se program mogao provoditi, utvrđeno je da bi veći dio gradova ostao zakinut. Stoga je odabrana još jedna disciplina – atletika – te je u suradnji s Kineziološkim fakultetom i Hrvatskim paraolimpijskim odborom osmišljen prvi atletski poligon za djecu s teškoćama u razvoju.

3.2. Pokretanje sportskih programa na lokalnoj razini

U gradovima u kojima nije postojala sportska ponuda za djecu s teškoćama u razvoju pokrenuti su plivački i atletski programi. Obje sportske discipline pripadaju skupini bazičnih sportova te omogućuju i olakšavaju kretanje djece s teškoćama u razvoju i u svakidašnjem životu.

Prvi kriteriji za odabir gradova bili su do tada nepostojeća ponuda sportskih programa za djecu s teškoćama u razvoju, postojanje bazena koji ima dovoljno visoku temperaturu (31°) za provođenje programa Halliwick te zanimanje lokalnih diplomiranih kineziologa za pohađanje školovanja Halliwick. U prvoj godini provođenja projekta (2013.) taj su kriterij ispunili sljedeći gradovi: Varaždin, Čakovec, Opatija, Split, Vinkovci i Pula. Kada se unutar zajednice osoba s invaliditetom doznalo za projekt, zanimanje za uključenjem pokazali su Sisak i Koprivnica. Oba su grada poslala kineziologe na školovanje i osigurala satnicu na bazenu te su se već 2014. priključili projektu uz sljedeće gradove: Adamovec, Karlovac, Slavonski Brod i Vinkovce. U svim se gradovima izravno razgovaralo s lokalnom samoupravom kako bi se osigurao termin na bazenu za provođenje programa bez naknade. Iznimka su Split i Karlovac gdje je suradnja dogovorena s vlasnicima bazena. U 2015. program je uveden u: Zadru, Daruvaru i na otoku Korčuli, a 2016. u Vukovaru i Orahovici. Zahvaljujući podršci lokalne samouprave, osigurana je povlaštena članarina u iznosu od 80 kn na mjesec.

Atletske škole uvedene su u: Osijeku, Virovitici, Kaštelima i Makarskoj (Slika 2).

Slika 2. Karta Republike Hrvatske s označenim mjestima održavanja Trenera velikog srca

3.3. Komunikacija

Treći izazov projekta bio je u mijenjanju stavova roditelja prema sportu osoba s invaliditetom. Unutar cjelokupne sportske zajednice uobičajeno je da se svaka sportska disciplina promovira isticanjem prednosti programa, no u osobnim razgovorima s roditeljima nitko ne spominje sport, već trenere. Roditeljima je dakle bitno da im je dijete u sigurnim rukama i da se s treninga vrati zadovoljno i s osmjehom na licu. Zato je promijenjeno uobičajeno središte komunikacije sa sadržaja sportskih programa na trenere te je odlučeno da će se pričati priča o iznimnim ljudima – trenerima velikog srca. Treneri koji su na "bazi", koji nikada neće vidjeti svjetla reflektora koja vide treneri vrhunskih sportaša i medaljaša. Treneri koji su djeci prenijeli ljubav prema sportu i koji se posvećuju djeci s teškoćama u razvoju znajući da sport osoba s invaliditetom ne nudi primjerenu financijsku naknadu i zavidan status u društvu.

3.3.1. Ambasadori/ambasadorica

Vjerodostojnost projekta osigurala je Ana Sršen, koja je kao dijete ostala bez noge te je otkrila vodu u kojoj invalidnost nije prepreka. Paraolimpijka i certificirana Halliwick trenerica koja je u Zagrebu i Rijeci naučila plivati brojne naraštaje djece s teškoćama u razvoju, ali i one bez teškoća, tako je iz uloge vrhunske sportašice ušla u ulogu prvog „trenera velikog srca". Kao paraolimpijka, članica Upravnog odbora Hrvatskoga paraolimpijskog odbora te predsjednica Hrvatskoga plivačkog saveza osoba s invaliditetom Ana je tijekom faze razrade i provedbe projekta bila nepresušan izvor informacija i znanja te magnet za roditelje djece s teškoćama u razvoju koji su uključili svoje mališane u projekt.

3.3.2. Komunikacijski alati i kanali

Komunikacijski alati birani su tako da u manjim mjestima gdje se pokreću aktivnosti dođu do ciljane javnosti (roditelji i lokalna samouprava). U tu svrhu korišteni su digitalni mediji, medijska pokroviteljstva, oglašavanje, izravni kontakt s udrugama djece s teškoćama u razvoju i pokazni sati.

Zajednica osoba s invaliditetom za sada nije snažno umrežena. Postoje određeni tematski portali i portali koji obrađuju teme invalidnosti, no njihovi su sljedbenici zanemarivo mali u odnosu na veličinu zajednice. Zato je u komunikacijskom smislu bilo izazovno odabrati primjerene kanale kojima bi se doprlo do velikog broja roditelja.

Allianz je stoga odlučio pokrenuti FB profil Allianz Parasport i u sklopu istoga sa zajednicom podijeliti zanimljivosti iz svijeta sporta osoba s invaliditetom te sve informacije vezane za projekt „Treneri velikog srca", npr. izradom interaktivne karte s popisom svih mjesta i kontakata gdje se program provodi i/ili seriju videozapisa (6 iz perspektive trenera i 12 sa svjedočanstvima malih i velikih sportaša i njihovih roditelja). Videozapisi su se ciljano oglašavali na FB-u i RTL.hr-u **(članak s videozapisom podijeljen je 2657 puta)**, a članovi uključeni u program dva puta na mjesec dobivaju glasilo s relevantnim zanimljivostima.

Uspostavljena je i suradnja s lokalnim dnevnim listovima, koji su bili voljni postati medijski pokrovitelji i najavljivati program redakcijski i oglasima. No ključno je da je svaka škola plivanja i atletike popraćena tzv. pokaznim satom kada se roditeljima i lokalnoj samoupravi u detalje predstavio program. U tu su svrhu izrađeni plakati za lokalne udruge osoba s invaliditetom i bazene. Na plakatima su bili pojedini treneri (Slika 3) koji vode program kako bi svakom roditelju dali na znanje tko će se imenom i prezimenom brinuti o njihovim mališanima.

Slika 3. Primjer plakata s Trenerima velikog srca

Kako bi se osigurala što bolja informiranost o pokretanju programa, na pokaznim je satima osigurano prisustvo 30 proslavljenih olimpijaca i paraolimpijaca, koji su svojim dolaskom dali podršku projektu. Za medije je to bio dovoljan magnet da prošire priču te je samo u prva tri mjeseca pokretanja ostvareno 104 medijskih objava.

3.3.3. Interna komunikacija i podizanje osjećaja zadovoljstva

Društveno odgovorno poslovanje utkano je u svakodnevno poslovanje Allianza koji u djelokrugu svojeg rada pokreće inicijative za brigu o okolišu, brigu o zaposlenicima i projektima i programima poput „Trenera velikog srca“ i brigu za zajednicu. Svrha je da se takvim i sličnim projektima utječe na svijest svojih zaposlenika te ih se aktivno uključuje u provedbu aktivnosti. U skladu s time, na svaki od pokaznih sati pozvani su predstavnici Allianzovih poslovnica u gradovima održavanja kako bi imali priliku upoznati inspirativne paraolimpijce, roditelje i djecu s teškoćama u razvoju i programe za čije se pokretanje Allianz zalaže. Ankete zaposlenika koje se godišnje provode pokazuju kako upravo inicijative izrasle iz suradnje s paraolimpijcima bude osjećaj ponosa prema njihovom poslodavcu Allianzu. U želji da se cjelokupni projekt predstavi i zaposlenicima u središnjici u Zagrebu, održana je izložba fotografija izrađenih tijekom pokretanja „Trenera velikog srca“ te su treneri pozvani u Zagreb kako bi zaposlenike Allianza izvijestili o dojmovima i postignućima s terena. Tom su im prigodom bili uručene zahvalnice za uključivanje u projekt i što su obogatili živote brojnih mališana s teškoćama u razvoju, a zaposlenici su ponovno mogli iz prve ruke čuti kako se njihov poslodavac brine za zajednicu.

3.4. Održivost

Održivost započetih aktivnosti od prvog je dana bila osnova za pokretanje projekta i mjerenje njegove uspješnosti. Stoga se tijekom realizacije aktivno razgovaralo s lokalnom samoupravom, upraviteljima sportskih objekata i članicama Hrvatskoga paraolimpijskog odbora (Hrvatski plivački savez osoba s invaliditetom i Hrvatski atletski savez osoba s invaliditetom) kako bi se uspostavio kvalitetan i održiv sustav za pokrenute škole plivanja i atletike. Svrha je bila da se lokalna samouprava upozori na dugotrajne koristi uključivanja djece s teškoćama u razvoju u sportske aktivnosti te da se tako osigura podrška u ustupanju sportskih objekata na korištenje za škole plivanja i atletike u početnoj fazi te u budućnosti i za daljnji razvoj sporta osoba s invaliditetom. Naime, Tomislav Smoljanović (2012), dr. med., specijalist ortopedije i član Zdravstvenog odbora Hrvatskoga paraolimpijskog odbora, zaključio je kako danas stupanj razvijenosti sporta za osobe s invaliditetom gotovo potpuno odražava stupanj razvijenosti pojedinog društva. Redovito bavljenje tjelesnom aktivnošću osoba s invaliditetom pridonosi poboljšanju samopoštovanja i osjećaja vlastitih mogućnosti, poboljšanju raspoloženja, smanjenju anksioznosti i depresije. Nadalje, ističe kako sociološke dobrobiti bavljenja tjelesnom aktivnošću osoba s invaliditetom uključuju stjecanje novih iskustava, stvaranje novih prijateljstava te zauzimanje protiv društvene stigmatizacije, a kao posljedica povećava se i šansa za zapošljavanje osoba s invaliditetom jer se zbog poboljšanja

općega zdravstvenog stanja smanjuje izostajanje s radnog mjesta te se poboljšava radna produktivnost.

Imajući na umu navedene dobrobiti od bavljenja sportom, održivost „Trenera velikog srca“ od velikog je značaja za osobe s invaliditetom, ali i za zajednicu u kojoj žive.

4. REZULTATI

Od prve ideje i pokretanja prve škole pa do danas prošlo je četiri godine što je dovoljno dugo razdoblje da se s odmakom sagledaju rezultati „Trenera velikog srca“, da se nauči iz početničkih grešaka i potakne pokretanje nadgradnje započetog programa.

Od listopada 2013. do travnja 2016. pokrenuto je 20 sportskih škola za djecu s teškoćama u razvoju od kojih je 12 zaživjelo, a preostalih osam je iz objektivnih razloga privremeno stalo s radom – šest zbog trenera (preseljenje trenera u drugi grad/država i rodiljni dopust), jedna škola jer se dugoročno nije mogla osigurati potrebna temperatura vode u bazenu i jedna škola jer je bazen promijenio upravitelja.

Istovremeno na inicijativu Hrvatskoga plivačkog saveza osoba s invaliditetom pokrenute su nove škole plivanja u Orahovici i Vukovaru, a u gradovima iz kojih su treneri odselili počelo se s pronalaženjem novih kadrova. Ukupno je u sklopu projekta školovano 40 trenera od kojih je 23 aktivno uključeno u program. Jedan trener uz podršku pomoćnika ima mogućnost na Halliwick satu primiti do desetero djece, no koliko dugo će djeci s teškoćama u razvoju trebati da svladaju program vrlo je individualno i nemoguće procijeniti. Stoga je i planiranje raspoloživih kapaciteta otežano. Do danas je kroz program „Treneri velikog srca“ prošlo više od 400 djece od kojih se već 17 uključilo u natjecateljski plivački program.

Iako su ciljevi ispunjeni, za daljnji razvoj i ekspanziju tijekom dosadašnje je provedbe uočeno nekoliko prepreka:

1. nezadovoljstvo nekih gradova nakon što su doznali da u programu sudjeluju i djeca iz susjednih općina koje, primjerice, nemaju bazen
2. nedostatan broj trenera zbog fluktuacije uzrokovane selidbom ili trajnim zaposlenjem što onemogućuje rad u sklopu „Trenera velikog srca“
3. raspršenost trenera što otežava dodatno motiviranje i izgradnju timskog duha
4. nedostatak nadogradnje dodatnih sportskih sadržaja za djecu s teškoćama u razvoju kako bi nakon pohađanja sportskih škola mogla ispuniti svoj puni potencijal.

5. KORPORATIVNI SEKTOR POKRETAČ POZITIVNIH PROMJENA

Promjena percepcije društva i izgradnja infrastrukture koja će osobama s invaliditetom omogućiti jednake uvjete življenja koje uživaju osobe bez invaliditeta iziskuje goleme napore svih aktera, i udruga osoba s invaliditetom, i javnog sektora, obrazovnih insti-

tucija, zdravstva, korporativnog sektora i cjelokupne javnosti. Koordinacija toliko aktera vrlo je složen proces koji se temelji na učinkovitoj strategiji s odlučnom i upornom operativom. Osim financijskog aspekta, pretpostavka za uspjeh su određena znanja i iskustva članova tima uključenih u proces, koja postojećim članovima neprofitnog sektora često nedostaju.

Naime, sportske udruge osoba s invaliditetom svoje djelovanje temelje na radu volontera, koji u svojem životu imaju i druge obaveze. Volonteri koji se okupljaju oko zajedničke teme su entuzijasti koje povezuje ljubav prema sportu i stečena iskustva u sportu, a manje iskustva u razvojnim projektima i komunikacijama.

Stoga su znanja stečena u korporativnom sektoru u određenim projektima korisnija od financijskih ulaganja. Svjestan mogućnosti i potencijala suradnje, Allianz je svjesno preuzeo ulogu lokomotive koja će pokrenuti pozitivne promjene te je inicirao pokretanje „Trenera velikog srca“, osigurao podršku u razradi i provedbi komunikacijskog dijela, koordinirao pokretanje škola, sufinancirao certificiranje trenera i osigurao početne pakete za atletsku školu (set atletskih pomagala). Tako je demonstrirao pristup za aktiviranje promjena na lokalnoj razini i pokazao da partnerstvo s paraolimpijskim odborom nije mrtvo slovo na papiru, već da ozbiljno shvaća svoju društvenu ulogu i potrebu za izgradnjom boljega i tolerantnijeg društva u kojem će riječ inkluzija izgubiti svoje značenje. Inkluzija više neće biti pojam prema kojem se teži, već konstanta i normalno stanje društva u kojem će djeca s teškoćama u razvoju uživati ista prava kao i ostala djeca i u kojem će se jednog dana svako dijete gledati i vidjeti samo kao ono što jest – dijete.

REFERENCE

Disabled Sports USA (2009). *Sports and Employment among Americans with Disabilities*

< http://www.disabledsportsusa.org/survey-finds-disabled-sports-usa-participants-twice-as-likely-to-be-employed-as-adults-with-disabilities/ > Pristupljeno 20. kolovoza 2012.

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2013). Izvješće o osobama s invaliditetom u Republici Hrvatskoj, < https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2015/04/Bilten_invalidi_2012.pdf > Pristupljeno 10. lipnja 2013.

Narodne novine (2007). Zakon o potvrđivanju Konvencije o pravima osoba s invaliditetom i Fakultativnog protokola uz Konvenciju o pravima osoba s invaliditetom, < http://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2007_06_6_80.html > Pristupljeno 10. kolovoza 2017.

Tomislav Smoljanović (2012), *Ono što nemamo čini nas jačima*. Zagreb: Hrvatski paraolimpijski odbor

ZAŠTITA OD POŽARA NA OBJEKTIMA INA INDUSTRIJA NAFTE

FIRE PROTECTION ON INA INDUSTRIJA NAFTE LOCATIONS

Josip Vrabec

INA Industrija nafte d.d. Zagreb, Av. V. Holjevca 10, josip.vrabec2@ina.hr

SAŽETAK

Imajući u vidu krizu u gospodarstvu, te stalna optimiranja troškova poslovanja, pojedini poslodavci doživljavaju organizaciju sustava zaštite od požara kao teret poslovanja, ne prepoznajući njegovu stvarnu vrijednost. Ina ne spada u ovu skupinu, u području zaštite od požara Ina je apsolutno društveno odgovoran poslodavac.

Uz neupitno poštivanje zakonskih zahtjeva u organizaciji i provođenju sustava mjera zaštite od požara, prepoznajući njihovu stvarnu vrijednost, analiziraju se i provode dodatne aktivnosti kojima se uspoređujemo s najboljim industrijskim praksama u području zaštite od požara.

Jedna od dodatnih aktivnosti je izrada dodatnih analiza rizika od požara (zahtjevnije od zakonskih zahtjeva), sukladno internoj smjernici baziranoj na standardima najbolje prakse u naftnoj i kemijskoj industriji. Ista se primjenjuje na prepoznatim objektima visokog rizika, koji se procjenjuje na osnovu količina zapaljivih tvari koje se skladište ili prerađuju na lokaciji, kao i na osnovi procijenjene najveće moguće štete na lokaciji koji bi mogao uzrokovati eventualan požar.

Slijedeća aktivnost su već tradicionalne aktivnosti tijekom svibnja, mjeseca zaštite od požara. Za ove aktivnosti možemo reći da su tradicionalne iz razloga što ih u Ini prakticiramo već dugi niz godina. Moramo istaknuti da je ovo sustav aktivnosti kojim provjeravamo ukupnu organiziranost (interno, eksterno) sustava odziva u hitnim situacijama prije ljeta, kad su i rizici od nastanka i širenja požara najveći. Svake godine, nakon provedbe ovih aktivnosti, analizira se njihova uspješnost, utvrđuju se mjesta za poboljšanje i dodaju se u akcijske planove. Možemo sa zadovoljstvom istaknuti da ove aktivnosti znatno pridonose konstantnom razvoju i usklađenju sustava odziva u hitnim situacijama u Ini.

Ključne riječi: analiza rizika od požara, mjesec zaštite od požara

ABSTRACT

With bad economy situation in mind and constant optimization of business costs, some employers experience fire protection system as expensive addition to overall expenses, not recognizing its added value. INA doesn't belong to that group, because in fire protection department, INA acts as absolutely socially responsible employer.

Following all the legal requirements in organization and conducting fire protection measures, recognizing their true value, analysing and conducting additional activities, we compare ourselves with the best industrial practices in the field of fire protection.

One of activities that overcome legal requirements is the preparation of additional fire risk analyses, according to internal guideline, based on the best practise in oil & gas and chemical industry. Additional analyses are applied on high risk objects, defined based on volume of flammable substances which are stored or refined on location, and through evaluation of worst case scenario, caused by possible fire on location.

Throughout May, which is declared a month of fire protection, Ina annually organizes special events and activities, what has already became a tradition. With that series of activities, we are checking the capability of full system (internally and externally) to respond to emergency situations before summer, when risks of fire are greatest. Every year, after ending of these activities, their success is analysed, improvement places are being determined and additional activities are defined, which are added to previously defined action plans.

With great pleasure, we can confirm that these activities considerably contribute to constant development and synchronization of the emergency response system in INA.

Key words: fire risk analysis, fire protection month

Zaštita od požara na objektima INA Industrija nafte

1. ZAŠTITA OD POŽARA I VATROGASTVO U INA INDUSTRIJA NAFTE

Pravilnikom o osnovama zaštite od požara i vatrogastva u INA d.d. uređena su slijedeća područja unutar Društva:

- minimalni standardi zaštite od požara i vatrogastva
- provedba mjera zaštite od požara i vatrogastva
- kontinuirano poboljšanje preventivne zaštite od požara i vatrogastva sa svrhom smanjenja požarnih rizika,

Provođenje mjera zaštite od požara osigurava se tehničkim i organizacijskim mjerama. Provode ih stručnjaci i stručne službe zaštite od požara, adekvatno opremljeni i osposobljeni vatrogasci, odgovarajuće osposobljeno tehnološko osoblje kao i propisano održavanje svih elemenata sustava zaštite od požara.

Mjere zaštite od požara i vatrogastva moraju osigurati učinkovit odziv u slučaju procijenjenog najgoreg mogućeg scenarija (*worst case*[1]) na štićenoj lokaciji koja prijeti radnicima, objektima ili okolišu.

2. PROJEKTIRANJE

Prije početka projektiranja investitor, ili po njemu ovlaštena osoba, utvrđuje mjerodavne norme i važeće propise s kojima projekt mora biti usklađen.

U proces projektiranja, pri izradi projektnog zadatka, uključuju se stručnjaci za zaštitu od požara INA d.d.

Prilikom projektiranja sustava zaštite od požara u obzir se uzimaju samo certificirani dijelovi ili sustavi. Projekt mora imati poglavlje o zaštiti od požara, dok se za zahtjevne građevine "skupine 2", izrađuje i elaborat zaštite od požara kao podloga za izradu glavnog projekta.

Projekt mora sadržavati oznake eksplozivnih područja procesnih jedinica (zone opasnosti) kao i upute o lokaciji, konstrukciji i tehničkim svojstvima objekta.

Projektna dokumentacija mora biti odobrena od strane ovlaštenog projektanta.

3. GRADNJA OBJEKATA

Gradnja objekta obavlja se na temelju izvedbenih projekata, sukladnih odobrenom projektu. Odstupanje od izvedbenog projekta dopušteno je samo uz pisanu suglasnost projektanta. Odstupanje od poglavlja o zaštiti od požara ili pripadajuće dokumentacije o zaštiti od požara dopušteno je samo uz prethodnu pisanu suglasnost nadležnog tijela.

Ispravnost i funkcionalnost svih ugrađenih sustava za zaštitu od požara funkcionalno se

1 Najgori očekivani scenarij na analiziranoj lokaciji.

ispituje, ispunjava li projektirane karakteristike uz izdavanje odgovarajućeg uvjerenja. U slučaju da se utvrdi da ugrađeni sustavi zaštite od požara ne ispunjavaju predviđene karakteristike, provode se korektivne mjere kako bi se otklonile nesukladnosti.

4. SIGURAN PROCES RADA

Za objekte INA d.d. zaštita od požara provodi se na temelju važećih propisa Republike Hrvatske te slijedeće interne dokumentacije:

- Pravilnik o osnovama zaštite od požara i vatrogastva u INA d.d.,
- Pravilnik o pripravnosti i odzivu u hitnim situacijama u INA, d.d,
- Analiza opasnosti od požara (FHA),
- Postupak rada vatrogasnih postrojbi u INA, d.d.
- Ostali interni dokumenti koji reguliraju područja koja imaju utjecaj na zaštitu od požara i vatrogastvo.

Služba zaštite od požara i procesne sigurnosti formirana je u sklopu Održivog razvoja i zaštite zdravlja sigurnosti i zaštite okoliša (dalje u tekstu ZZSO), osigurava primjenu standardiziranih sustava upravljanja u području zaštite od požara i odziva u hitnim situacijama, te obavlja koordinaciju i nadzor sustava zaštite od požara, odziva u hitnim situacijama i procesne sigurnosti u INA, d.d.

U sklopu organizacijskih jedinica zaduženih za ZZSO proizvodnih procesa (koji imaju građevine razvrstane u I ili II kategoriju ugroženosti od požara), imenovani su vodeći stručnjaci za zaštitu od požara s funkcijom koordinacije rada vatrogasne postrojbe i stručnog tima za zaštitu od požara.

Stručni timovi za zaštitu od požara (funkcija - službe zaštite od požara u proizvodnim procesima) su ustrojeni timovi stručnih osoba zaštite od požara kategorizirane cjeline/objekta, formirani s ciljem obavljanja stručnih poslova zaštite od požara i unapređenja stanja zaštite od požara kategorizirane cjeline. Stručni timovi zaštite od požara formirani se na svim kategoriziranim objektima gdje za to postoji potreba.

4.1. Vatrogastvo u sklopu sustava odziva u hitnim situacijama

Na svakoj štićenoj lokaciji izrađuju se planovi zaštite od požara uz osiguranje odgovarajućeg broja osoblja i opreme za gašenje najveće procijenjene požarne površine. To se posebno odnosi na objekte visokog požarnog rizika.

Za provedbu aktivnosti svih planova osigurana su potrebna materijalna sredstva od strane vlasnika / korisnika građevine. Na lokacijama se redovito provoditi obuka i vježbe, sukladno izrađenim planovima. Pouke proizašle iz vježbi, koriste se za korekcije planova.

Ako vatrogasne aktivnosti radnika zahtijevaju zaštitnu opremu (npr. izolacijski aparat, odjeća za zaštitu od topline ili opasnih tvari odijelo za pristup vatri itd.), ista je osigurana na lokaciji, a radnici koji ju trebaju koristiti, obučeni su za njeno korištenje.

Zaštitna oprema se redovito kontrolira, a kontrole se moraju dokumentirati.

Vježbe iz područja zaštite od požara i vatrogastva provode se prema godišnjim planovima i programima održavanja vježbi.

4.1.1. INA-vatrogasne postrojbe u gospodarstvu (u daljnjem tekstu: INA VP)

INA d.d. ima ustrojeno šest profesionalnih vatrogasnih postrojbi u gospodarstvu koje štite ukupno devet građevina razvrstanih u prve kategorije ugroženosti od požara.

Sastavljene su uglavnom od stručnih radnika INA-e, ali mogu biti djelomično popunjene i od na vanjskom tržištu (izvan INA d.d.) unajmljenih stručnih kadrova i unajmljene vatrogasne tehnike u nedostatku vlastitih resursa.

Za svaku INA VP, odgovorna osoba utvrđuje u pisanom obliku:

- unutarnji ustroj vatrogasne postrojbe s prikazanim pozicijama vatrogasaca s posebnim ovlastima i odgovornostima,
- imenovanje zapovjednika vatrogasne postrojbe i njegovog zamjenika.

Ako se u INA VP koriste isključivo vlastita vatrogasna vozila, tada obavezno uz zapovjedno osoblje vatrogasne postrojbe (zapovjednik VP, zamjenik zapovjednika VP, zapovjednici smjena i voditelji odjeljenja), obavezno moraju biti i vatrogasci - vozači radnici INA, d.d.

Ako se dio popunjenosti INA VP popunjava unajmljenim kadrovima, tada za unajmljene profesionalne vatrogasce osigurava interno osposobljavanje o štićenom prostoru i tehnološkom procesu, što se potvrđuje pismenim testiranjem svakog unajmljenog radnika, nakon provedene obuke.

Osposobljavanje provodi mješoviti tim zapovjednog osoblja INA VP i tehnološkog osoblja s lokacije. Dokumentaciju o provedenom osposobljavanju i rezultatima provjere znanja, obavezno se čuva u arhivi INA VP sve vrijeme angažmana testiranog radnika.

Broj vatrogasaca vatrogasne postrojbe u gospodarstvu, odnosno minimalan broj vatrogasaca u svakoj smjeni, mora biti dostatan za organizaciju odgovarajuće vatrogasne intervencije na lokacijama iz nadležnosti. Minimalan broj ovisi u koju kategoriju ugroženosti od požara je kategorizirana građevina, te o rezultatima izračuna (procjena ugroženosti od požara) za tu građevinu.

4.2. Istrage incidenata

Stručnjaci INA-e analiziraju svaki događaj koji je mogao dovesti do požara te poduzimaju mjere potrebne da do takvih događaja više ne dođe, o svakoj istrazi vodi se evidencija.

U svakom slučaju požara i/ili eksplozije, istražuje se razlog nastanka, kao i sve ostale okolnosti koje su imale na nastanak ili razvoj požara.

Radnici moraju biti obaviješteni i educirani na osnovu onoga što je utvrđeno u istrazi, a po potrebi treba ažurirati dokumentaciju upravljanja poslovanjem.

Rezultati istrage moraju se dokumentirati.

4.3. Mjesec zaštite od požara

Jednom godišnje u mjesecu travnju, donosi se odluka o planu i programu aktivnosti povodom mjeseca zaštite od požara na nivou društava INA Grupe.

Provedbene planove i programe aktivnosti za pojedine organizacijske jedinice, uvažavajući specifičnosti i potrebe, izrađuju za svoj djelokrug rada organizacijske jedinice zadužene za ZZSO procesa.

Izvješća o provedenim aktivnostima povodom mjeseca zaštite od požara izrađuju organizacijske jedinice zadužene za ZZSO proizvodnih procesa.

Sve organizacijske jedinice i društva INA Grupe koje imaju kategorizirane objekte i prostore u bilo koju od kategorija ugroženosti od požara, u mjesecu koji prethodi mjesecu zaštite od požara provode samo procjenu za sve kategorizirane objekte u svojoj nadležnosti, prema propisanoj kontrolnoj listi.

4.4. Analiza opasnosti od požara (FHA)

Svrha izrade Analiza opasnosti od požara (FHA, skraćeno od eng. „Fire Hazard Analysis“), je definirati preporuke iz područja zaštite od požara na objektima koji predstavljaju značajne požarne rizike, kao dio sustava zaštite od požara i politike INA-e vezane uz pripravnost i odziv u hitnim situacijama.

Analizu opasnosti od požara potrebno je izraditi i koristiti za:

- utvrđivanje opasnosti koje su prisutne u postojećem ili planiranom objektu,
- projektiranje, kada se procjenjuje zadovoljavanje potrebitih zahtjeva iz područja zaštite od požara u projektu.

Cilj analize opasnosti od požara (FHA) je osigurati da postojeće ili predložene mjere za otkrivanje, sprječavanje širenja i gašenje požara odgovaraju za procijenjenu opasnost od požara i da su prikladne potencijalnim požarima.

FHA treba provesti za **nove i postojeće objekte** gdje su količine uskladištenih opasnih tvari kojima se rukuje ili se skladište na lokaciji predmet obveza baziranih na Direktivi 2012/18/EU (viši razred postrojenja), ili kod objekata kod kojih se procjenjuje da bi maksimalan gubitak od požara mogao iznositi 10 mil. USD ili više.

FHA treba provesti za **postojeće objekte** kod kojih:

- FHA još nije provedena

- planirane su značajne promjene u procesu rada uz povećanje rizika od požara
- FHA postoji, ali nije valjana zbog značajnih promjena koje su u međuvremenu provedene (potrebno usklađenje s novonastalim stanjem).

Investicijski projekti trebaju posjedovati preliminarnu FHA pripremljenu uz idejno rješenje, te revidiranu FHA uz konačni projekt.

Autori FHA su stručnjaci zaštite od požara koji moraju poznavati tehnološki proces analiziranog objekta. FHA treba ovjeriti stručnjak koji ima iskustva u zaštiti od požara te odgovarajući certifikat (stručni ispit iz područja zaštite od požara) nacionalnog ili međunarodnog certifikacijskog tijela.

FHA treba sadržavati zaključak iz kojeg je vidljivo zadovoljava li postrojenje ciljeve zaštite od požara, uz definiranje aktivnosti koje je potrebno realizirati kako bi analizirano postrojenje zadovoljio postavljene zahtjeve zaštite od požara.

Pri provedbi FHA, važno je odabrati požarne scenarije koji predstavljaju dovoljno velik izazov i realan *„worst case ”*, ali ne takav scenarij čija je vjerojatnost nastanka minimalna.

FHA je potrebno ažurirati:

- u skladu sa zakonskom regulativom
- ukoliko nije utvrđeno zakonskom regulativom, svakih 5 godina
- u slučaju značajnih promjena koje mogu imati utjecaj na zaštitu od požara predmetne lokacije

FHA treba sadržavati informacije, kao i njihov međuodnos s kriterijima zaštite od požara utvrđenim zakonskom regulativom i primjenjivim normama iz područja zaštite od požara:

- opis konstrukcije građevine i kritične procesne opreme
- opis vrijednosno značajne imovine (čini glavninu vrijednosti procjenjivanog objekta/postrojenja/građevine)
- opis opasnosti od požara
- opis radnog procesa
- mogućnosti toksičnog, biološkog i/ili radiološkog incidenta uzrokovanog požarom
- utjecaj prirodnih opasnosti (potres, poplava, vjetar, snijeg i niske temperature) na zaštitu od požara
- maksimalan mogući financijski gubitak uzrokovan požarom i maksimalan vjerojatan financijski gubitak uzrokovan požarom
- opis primijenjenih mjera zaštite od požara
- opremu značajnu za siguran rad postrojenja – kritična oprema

- analizu opasnosti koje mogu ugroziti ljudske živote
- planove odziva kod izvanrednih događaja
- planiran odziv vatrogasnih postrojbi
- planirane resurse za saniranje šteta od mogućih požara i vraćanje postrojenja u redovan rad
- fizičku i tehničku zaštitu postrojenja/lokacije od značaja za zaštitu od požara
- izloženost požaru uključujući moguće prenošenje požara među požarnim sektorima
- utjecaj značajnih nedostataka zaštite od požara na požarni rizik
- značajne nedostatke u provedbi mjera zaštite od požara koje treba popraviti kako bi se postigli postavljeni ciljevi zaštite od požara
- klasifikaciju Ex-zona.

4.5. Koraci Analize opasnosti od požara (FHA)

4.5.1. Definiranje zadatka

Ciljevi izrade FHA uključuju:

- smanjenje mogućnosti za nastanak požara
- sprječavanje ispuštanja opasnih tvari koje predstavljaju opasnost za zdravlje, sigurnost ili okoliš
- prihvatljiv stupanj zaštite života kojeg je potrebno osigurati za osoblje društava INA, d.d., vanjskih izvođača radova te stanovništva u neposrednoj blizini objekta na koje bi izvanredni događaj na lokaciji mogao imati utjecaj
- osiguranje da kritični upravljački sustavi procesa ili sigurnosni sustavi ne mogu biti oštećeni u požaru
- oštećenje imovine ne premašuje prihvatljive razine rizika INA, d.d.

4.5.2. Identifikacija opasnosti od požara

Prvi korak u FHA uključuje identifikaciju svih materijala, procesa i incidenata koji su potencijalno opasni, a posebno onih vezanih uz zapaljive tvari. Mogući interni i vanjski uzroci incidenata također trebaju biti identificirani.

Potrebno je koristiti postojeće HAZOP analize (Analiza opasnosti i operativnosti, eng. Hazard and Operability Analysis) ili "Što-Ako" analize (eng. „What-If"), kao smjernice u procesu identifikacije opasnosti.

Analiza treba obuhvaćati prirodu opasnih tvari, njihove količine, procesne/skladišne uvjete, prirodu opasnih događaja (npr. ispuštanje opasnih tvari iz zatvorenih sustava), potencijalne uzroke opasnih događaja, izvore paljenja, itd.

4.5.3. Analiza posljedica od požara

Nakon identifikacije opasnosti, moguće je procijeniti posljedice odabranih scenarija incidenta / požara. Analiza posljedica treba uključivati izravne utjecaje i mogućnost širenja te moguće sekundarne incidente (domino efekt).

Analiza posljedica od požara treba povezati utjecaj požara (ili tehnološke eksplozije odnosno ispuštanja opasnih tvari) na ugroženo područje (ljudi, oprema, objekti i okoliš), s razinom izloženosti na određenim udaljenostima (toplinsko zračenje, visoki tlak eksplozije, koncentracije opasnih tvari) i vremenskim trajanjem (primljene doze toplinskog zračenja ili primljene doze štetnih tvari).

Analizu posljedica od požara iz prethodne točke treba izraditi za prosječne vremenske uvjete te za nepovoljne vremenske uvjete na lokaciji.

U sklopu FHA potrebno je obrazložiti ciljeve FHA, proračun izloženosti i modele korištene pri izračunu posljedica.

4.5.4. Strategije / mjere sprječavanja požara

Osnovni element zaštite od požara i tehnoloških eksplozija je preventivno djelovanje. Odgovarajući projekt, tlocrt objekta, opis operativnih postupaka, ugradnja protueksplozijske opreme, redovni servisi i održavanje, kvalitetne radne upute ključni su za prevenciju požara. Osim identifikacije opasnosti i analize posljedica, FHA treba identificirati mjere i radne postupke koji smanjuju vjerojatnost nastajanja požara i/ili njihovu težinu ili opseg.

Područja koja je potrebno smatrati dijelom procesa sprječavanja požara i tehnoloških eksplozija uključuju:

- usklađenost sa zakonskom regulativom i ostalom internom dokumentacijom iz područja zaštite od požara;
- uklanjanje/smanjenje količine opasnih tvari koji se nalaze u skladištu ili su dio procesa;
- uklanjanje izvora paljenja;
- projektiranje, izgradnju i kapacitet sabirnih prostora spremnika;
- vrstu medija prikladnog za gašenje požara (npr. voda, pjena, prah);
- odvajanje velikih količina određenih gorivih materijala;
- odvajanje inkompatibilnih materijala;
- osposobljavanje vlastitih radnika i vanjskih izvođača radova;
- održavanja reda (urednost).

Potrebno je uzeti u obzir ograničavanje pristupa dijelovima industrijskih postrojenja kako bi se smanjila mogućnost djelovanja radnika ili posjetitelja koje bi moglo uzroko-

vati požar ili eksploziju, odnosno stvoriti preduvjete za njih.

Održavanje reda i urednost na lokaciji, redovito održavanje objekata i ugrađene opreme, kao i čišćenje i provjeravanje odvoda i sabirnih jama su također od posebne važnosti, kao i sustav zbrinjavanja otpada.

Poštivanje pravila zaštite na radu, osiguravanje podataka o opasnim tvarima, uključujući sigurnosno tehničke listove opasnih tvari i upute o postupanju, imaju značajan utjecaj na zaštitu od požara.

Postupke i prakse koji uključuju rad vanjskih izvođača radova potrebno je pažljivo razmotriti, posebno kontrolu vrućih radova, dozvola za rad, te detekciju zapaljivih ili eksplozivnih plinova/para.

Odgovarajuća pripravnost, planovi i postupci odziva u izvanrednim situacijama predstavljaju važan dio procesa umanjenja posljedica od požara.

4.5.5. Analiza zahtjeva vezanih uz otkrivanje požara i zaštitu od požara

FHA treba uzeti u obzir zahtjeve vezane uz otkrivanje požara i zaštitu od požara i tehnoloških eksplozija. Navedeno treba uključivati otkrivanje preduvjeta za nastanak požara, kao što su detektiranje zapaljive i eksplozivne atmosfere te mjere zaštite, poput inertizacije prostora u kojima se nalaze zapaljive pare inertnim plinovima.

Pitanja koja je potrebno razmotriti uključuju:

- prevencija preduvjeta za nastanak požara i tehnoloških eksplozija.
- prepoznavanje preduvjeta za nastanak požara – curenje i izlijevanje zapaljivih tvari, pregrijavanje u procesnim posudama, itd.
- sprječavanje tehnološke eksplozije.
- dojava vatre, dima, plamena - sustavi za vatrodojavu.
- gašenje požara – npr. automatski sprinkler sustavi, sustavi gašenja požara s pjenom, gašenje plinom, hidrantski sustavi, zidni hidrantski ormarići, vatrogasne mlaznice (voda, pjena).
- objekti neophodni za vatrogasnu intervenciju – osiguravaju da se vatrogasna oprema nalazi izvan područja koje bi moglo biti pod utjecajem eksplozije ili toplinskog zračenja u slučaju požara.
- sprečavanje širenja požara – npr. sustavi za hlađenje, sustavi za gašenje (deluge sustavi, drencher sustavi), protupožarne zaklopke, itd.
- sprječavanje dotoka goriva – kontrola istjecanja plina ili tekućine iz spremnika, uključujući ručnu ili daljinsku kontrolu pumpi, ventila, sklopki i slično.
- zahtjeve vezane za elektropostrojenja i instalacije, uključujući prepoznavanje mogućnosti brzih isključenja električne energije na prostorima zahvaćenima požarom.

Vrsta medija za gašenje ili kontrolu požara treba odgovarati vrsti požara i vrsti opasnih tvari koje gore.

4.5.6. Mjere otkrivanja i zaštite koje je potrebno primijeniti

Gore navedena analiza treba utvrditi potrebne sustave za otkrivanje požara i zaštitu od požara i tehnoloških eksplozija.

U praksi se radi o nizu mogućnosti vezanih uz projektiranje i opremu koje bi mogle ispuniti zahtjeve.

Nakon toga, moguće je provesti detaljan odabir mjera za otkrivanje i zaštitu od požara koje je potrebno primijeniti ili procijeniti primjerenost postojećih mjera.

4.5.7. Potražnja i opskrba vodom za gašenje požara

Ključan dio FHA je osigurati da je projekt hidrauličkog dijela sustava za zaštitu od požara u skladu sa identificiranim opasnostima i posljedicama.

Tri važna elementa za analizu su:

- potrebna voda za gašenje požara,
- opskrba vodom za gašenje požara,
- zbrinjavanje i odlaganje kontaminirane vode od gašenja požara.

Izračun potrebne količine vode za gašenje (i hlađenje) treba se temeljiti na procijenjenom najgorem mogućem scenariju.

Ukoliko opskrba vodom ne ispunjava zahtjeve vezane uz potrebe ili sustavi zbrinjavanja kontaminirane vode ne mogu zbrinuti predviđene količine kontaminirane vode, potrebno je revidirati sustav zaštite od požara.

Potražnja za vodom ovisi o predviđenom trajanju i intenzitetu mogućeg požara te mjerama sprječavanja, uključujući projekt objekta i odabrani sustav zaštite. Na potrošnju vode će posebno utjecati odabir medija za gašenje požara (i hlađenje postrojenja) i smještaj objekta.

Analiza opskrbe vodom treba uključivati tehničke podatke o vatrogasnim pumpama. Navedeno bi trebalo uključivati broj pumpi i njihove tehničke karakteristike, opskrbu električnom energijom, detalje o pumpama, uključujući kapacitet, tip, krivulje dobave pumpi, rezervne pumpe itd.

Gdje je primjenjivo, objekt je potrebno podijeliti na požarne sektore te izračunati zahtjeve vezane uz vodu za svako područje (požarni sektor).

Projekt moguće opskrbe vodom treba usporediti sa izračunatom količinom vode potrebnom za gašenje. U FHA je potrebno obrazložiti odabranu količinu vode koja se skladišti.

4.5.8. Zbrinjavanje kontaminirane vode od gašenja požara

Važnost zbrinjavanja kontaminirane vode od gašenja požara ovisi o specifičnostima okoliša koji se nalaze na lokaciji.

Čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir pri projektiranju sustava zbrinjavanja uključuju kontrolu, odvodnju, pohranu i zbrinjavanje kontaminirane vode od gašenja.

Projektiranje sustava zbrinjavanja kontaminirane vode treba se temeljiti na analizi vjerojatnosti gdje je to primjenjivo. Analiza treba uzeti u obzir ukupno zbrinjavanje izračunatog otjecanja potencijalno kontaminirane vode u najgorem slučaju požara te dostupnost kapaciteta zbrinjavanja na koji utječu padaline, testiranje, obrada i odlaganje. U analizi je potrebno razmotriti mogućnost kontaminacije tla i podzemnih voda.

4.5.9. Organizacija i oprema za gašenje početnih požara

Uz stabilne sustave zaštite od požara, potrebno je definirati i organizaciju te opremu za gašenje početnih požara.

Potrebno je definirati:

- potrebu mobilnih uređaja za gašenje požara – veličina, tip, broj, lokacija, ispitivanje i održavanje.
- nabavu znakova upozorenja – lokacija, tip, veličina.
- vatrogasce ili vatrogasnu postrojbu na lokaciji (ukoliko postoji potreba na temelju potencijalnih rizika ili mjerodavnog prava) – osnivanje, potreban broj osoblja, obuka, zaštitna oprema, odgovornosti i vježbe.
- obuku operatera/osoblja – poznavanje postrojenja, materijala, postupaka djelovanja u izvanrednim situacijama te prinudne obustave postrojenja.
- koordinaciju djelovanja tehnološkog i vatrogasnog osoblja u akciji gašenja, te način uključivanja vanjskih snaga.
- mjere vezane uz cestovna vozila - uređaji za gašenje, upute za vožnju/postupanje, održavanje vozila.

Potrebno je pažljivo analizirati interakciju navedenih tema i planova djelovanja u izvanrednim situacijama.

4.5.10. Završno izvješće

Završno izvješće FHA treba pružiti dostatne informacije o svakom od gore navedenih elemenata.

Preporuča se u izvješću navesti glavne nalaze, obvezne mjere, kao i preporuke za djelovanje gdje je to primjenjivo.

U završno izvješće potrebno je uključiti program provedbe mjera. Ukoliko se određene preporuke neće primjenjivati, potrebno je navesti razloge za neprimjenu.

U nastavku je prijedlog dodatnih preporuka na postrojenju OFIG u Ivanić Gradu, nakon što je utvrđeno da su zakonski zahtjevi ispunjeni.

Tablica 1. Preporuke za OFIG po FHA

	Mjesto za poboljšanje:	Preporuka
1	Starost hidrantske mreže (podzemni cjevovodi izloženi konstantnom djelovanju unutarnje i vanjske korozije)	Rekonstruirati hidrantsku mrežu u skladu sa zahtjevima norme HRN EN 13565 i novim hidrauličkim proračunom.
2	Starost vatrogasnog vozila (kapacitet, pouzdanost)	Osigurati navalno vatrogasno vozilo, sa kombiniranim monitorom voda/pjena/prah (sustav HydroChem, ChemCore i slično). Sustav monitora kod kojeg se u sredinu mlaza pjene ubacuje prah pogodan je za gašenje požara mlaza goriva i 3D požara a omogućuje bacanje praha na 3-4 puta veću udaljenost nego sa klasičnim monitorom praha. Novo navalno vatrogasno vozilo bi trebalo imati spremnike sa minimalno 3.000 l vode, 4.000 l pjenila (1% - 3%), 750 kg praha, pumpu minimalnog kapaciteta od 6.000 l/minuti, navalna vitla, zaštitu od toplinskog zračenja požara i sl.
3	Nepostojanja sustava automatske vatrodojave	Projektirati i ugraditi automatsku vatrodojavu u kontrolnu zgradu (MMC). Uz postojeći sustav ručnih javljača pokriti procesna postrojenja i spremnički prostor sustavima za automatsko detektiranje požara (sustavima kao što su FLIR PYROsmart, SWIR/LWIR kamerama kao dopuna postojećem CCTV sustavu, sustavima sa laserskom zrakom i sl.)
4	Nedostatan sustav detekcije plinova (postrojenja, spremnici, kanali)	Projektirati i ugraditi dodatne plinodetektore u kontrolnoj sali, na postrojenjima (minimalno 6 komada), kanalima, postrojenjima, spremničkom prostoru (najmanje 3 po spremniku odnosno 4 po grupi spremnika u zajedničkom sabirnom prostoru), krajnjim točkama prema naseljenom području i prometnicama. Uvesti praksu kalibriranja mjernih glava i provjere sustava svaka tri mjeseca (4 puta godišnje, praksa u MOL Grupi). Osigurati prijenosne uređaje za detekciju plinova u zonama od interesa (kao što je DRÄGER X-Zone) i osobne plinodetektore za sve zaposlene na lokaciji OFIG. Osigurati SW (kao što je sustav „SAFER Real Time“ u Petrokemiji Kutina) koji će iz mjerenja plinodetektora i meteoroloških pokazatelja u realnom vremenu izračunavati (metodom „Back- Calculation“) mjesto ispuštanja plina, izračunavati količinu ispuštenog plina, rasprostiranje i doseg opasnih koncentracija te proračun posljedica.
5	Kontrolna sala nije otporna na eksplozije (15 m od postrojenja) i ne može se stvoriti nadtlak	Ugraditi plinodetekciju, automatsku vatrodojavu i sustav za gašenje koji je neškodljiv za ljude za kontrolnu salu i pripadajući sklopovski dio (dupli podovi, elektronika, serveri). U slučaju izgradnje novog postrojenja, razmotriti izgradnju nove zajedničke kontrolne sale (na sigurnoj udaljenosti od postrojenja, zaštićenu od eksplozije, sa mogućnošću stvaranja nadtlaka u unutrašnjosti).

6	Korištenje 6% vatrogasnog pjenila (problem trajanja aplikacije i logistike pjenila)	Pripremiti se za prelazak na 1% pjenilo. Uskladiti količinu novoga pjenila (u sustavima, vatrogasnom vozilu i u skladištu) sa kvalitetom novoga pjenila prema HRN EN 1568. Ne zadovoljiti se sa garancijom proizvođača nego zahtijevati testiranje. Zaštititi pjenilo od smrzavanja zimi i pregrijavanja ljeti. Osigurati potrebnu količinu pjenila otpornog na polarna otapala (zagašenje požara metanola), tj. AR pjenila.
7	Gašenje požara u sabirnim prostorima spremnika grupe G	Ovisno o funkciji spremnika grupe G, projektirati i izgraditi stabilne sustave za gašenje pjenom (za spremnike G-1 do G-7) i sabirni prostor za TK-903 i stabilne bacače pjene za gašenje sabirnih prostora navedenih spremnika. Kao rezervu, kupiti dva prijevozna bacača voda/pjena kapaciteta 5.000 l/min i dometa od 80 m voda - 70 m pjena, te prijenosne mlaznice za srednju i laku pjenu.
8	Protupožarna zaštita instrumentacijskih i energetskih kablova	Poboljšati protupožarnu zaštitu instrumentacijskih i energetskih kablova na ključnim dijelovima postrojenja (bitnim za aktiviranje i funkcioniranje ESD, ROIV, ROV u prvim trenucima nakon požara).
9	ROIV na spremnicima ili posudama pod tlakom	U skladu sa mogućnostima pripremiti za svaki remont ugradnju dodatnih ROIV, prema listi prioriteta koju će definirati voditelji procesa.
10	Održavanje reda (uklanjanje zapaljivog materijala)	Provoditi redovitu košnju trave i uklanjanja sijena, vegetacije i otpada sa lokacije kako bi se smanjila opasnost od izbijanja i širenja požara te demonstrirala odgovarajuća sigurnosna kultura. Dodatnu pažnju obratiti na vanjske izvoditelje radova.
11	Označavanje	Dodatno označiti tipkala za ESD kako bi se jasno razlikovala od ručnih javljača požara. Popraviti ili obnoviti oznake upozorenja i zabrane, oznake požarnih puteva, oznake na šahtama sa ventilima za dobavu i distribuciju vode na lokaciji.
12	Mjerenje meteoroloških parametara u realnom vremenu i pokazivanje brzine i smjera vjetra	Izgraditi na povišenoj poziciji, vidljivoj sa cijele lokacije OFIG i iz okruženja, pokazivanje smjera i snage vjetra (vjetrulja, čarapa).
13	Obavješćivanje ugroženog stanovništva	Nadograditi postojeći sustav sirena mogućnošću slanja razumljive govorne poruke (obavijesti ili upute za sklanjanje ili smjer evakuacije). Razmotriti mogućnost automatskog slanja upozorenja i uputa SMS-om ili telefonskim pozivom za stanovništvo u okruženju
14	Radio veza između kontrolne sale, voditelja procesa i vatrogasaca	Uspostaviti kontinuiranu radio vezu između kontrolne sale, voditelja procesa/smjene i vatrogasaca kako bi se vatrogasne intervencije uskladile sa uputama procesnog osoblja.
15	Otvori između sabirnih prostora	Sanirati oštećenja (otvore) na mjestima prolaza kablova ili cjevovoda kroz ogradni zid/nasip sabirnog prostora ili nasipavanjem pijeska uspostaviti minimalni integritet sabirnih prostora do trajnijeg rješenja problema.

16	Trening i obuka vatrogasaca	Predlaže se da se najmanje jednom godišnje organizira trening za vatrogasce raspoređene na ovoj lokaciji u certificiranom trening centru opremljenom za gašenje požara u naftnoj i kemijskoj industriji.
17	Oprema vatrogasaca (Radna odora i odjeća)	- Vatrogasna radna jakna i hlače trebaju a biti u skladu sa HRN EN ISO 11612:2015 – zaštitna odjeća – odjeća za zaštitu od topline i plamena. - Svi materijali moraju biti inherentno negorivi i antistatik sukladno HRN EN ISO 15025 (ograničeno širenje plamena). - Za antistatičnost (norma HRN EN ISO 1149. Za otpornost na (kemikalije) ugljikovodike (HRN EN 13034:2010 – Odjeća za zaštitu od tekućih kemikalija). - Vatrogasna košulja ljetna i zimska – antistatik - Vatrogasna radna kapa – antistatik - Remen za hlače – antistatik - Vatrogasni pulover – antistatik - Majica T-shirt kratkih rukava – antistatik - Čarape – antistatik
18	Oprema vatrogasaca (Osobna zaštitna oprema)	- Zaštitno vatrogasno intervencijsko odijelo, koje se sastoji od jakne i hlača, mora biti izrađeno i atestirano prema HRN EN 469:2006 + AC:2007 + A1:2008, razina Xf2, Xr2, Y2, Z2 - Zaštitne vatrogasne rukavice trebaju biti izrađene i atestirane prema HRN EN 659:2008 (EN 659:2003+A1:2008/AC:2009) najmanje nivo 3! - Zaštitna vatrogasna potkapa mora biti izrađena i atestirana prema HRN EN 13911:2005 (EN 13911:2004). - Vatrogasna zaštitna kaciga treba biti dizajnirana, izrađena i atestirana prema HRN EN 443:2008. Oblik školjke je „tip B“, mora zadovoljiti uvjete ispitivanja prema točki 4.2.1 - prenesena sila na glavu ne smije prijeći 15 KN, te prema točki 4.7.1 - radijacijska toplina, temperatura na površini testne glave ne smije porasti za više od 25 ºC. - Zaštitne vatrogasne čizme moraju biti izrađene i atestirane prema HRN EN 15090:2012 (EN 15090:2012) (klasa I, tip 2) - Vatrogasni pojas mora biti izrađen i atestiran prema EN 358 i DIN 14927. - Zaštitna maska mora biti sukladna normi HRN EN 136/3 mora biti otporna na kemikalije i plinove, vizir širokokutan (panoramski). - Vatrogasno odijelo za gašenje požara otvorenog prostora mora biti prema HRN EN 15614:2008 (A1+A2) za zaštitnu odjeću za vatrogasce i prema HRN EN 1149-5 za antistatičnost. - Zaštitna kaciga za šumske i terenske požare treba biti certificirana prema standardima EN 16471:2015 te EN 16473:2015 za tehničko spašavanje (oblik kacige može biti tip A ili tip B).

19	Oprema vatrogasaca (Skupna zaštitna oprema)	- Zaštitna maska za cijelo lice s komunikacijskim sustavom, to je panoramska maska za cijelo lice s ugrađenom komunikacijskom jedinicom - Izolacijski aparat – antistatik i negoriv, za spajanje plućnog automata preko brze spojke - Boce za stlačeni zrak trebaju biti izrađene iz karbonskih vlakana (CFK boce), zapremine 6,8 l/300 bar - Prijenosni uređaji za mjerenje koncentracije zapaljivih plinova i para u zraku (eksplozimetri), uređaj za detekciju plina i mjerenje najmanje 5 plinova, nepropustan za vodu i prašinu sukladno IP 67 - Zaštitno odijelo za prilaz vatri - jednodijelno odijelo od staklenih vlakana prema HRN EN 1486:2007 s integriranom kapuljačom (za nošenje kacige ispod odijela). - Plućni automat - utični, automatsko aktiviranje sa prvim udahom (AE, AS i ASC), automatsko isključivanje odvajanjem od maske (AS, AS-C), mora biti kompatibilan s maskom, sukladno normi HRN EN 137/0 - Rukavice za zaštitu od kemikalija opisane u INA Tehničkoj specifikaciji „Osobna zaštitna sredstva“ (oznaka INA OP 8.2) - Kemijsko zaštitno odijelo (plinonepropusno) - odijelo tip 1A, jednodijelne izvedbe koje pokriva i korisnika i dišni aparat. U odijelo je ugrađen unutarnji rashladni sistem, koji konstantno koristi zrak iz dišnog aparata. Odijelo nosi CE znak prema europskoj normi HRN EN 943:2015. Minimalno vrijeme zadržavanja kemijskog propuštanja tijekom 60 min za tvari navedene u EN 943-2:2015. - Protueksplozijski zaštićena baterijska svjetiljka za zonu 1 i 2 (IP 65)
20	Programi provedbe mjera zaštite od požara	Potrebno je svake godine usvojiti, provoditi i nadzirati: - plan mjera zaštite od požara, - plan treninga vatrogasnog i procesnog osoblja, - plan vatrogasnih vježbi, - plan analize i revizije standardnih operativnih postupaka, - nadzor razine u spremnicima vatrogasne vode koji nemaju automatski sustav nadopunjavanja, - nadzor urednosti na prostoru OFIG (trava, zapaljivi otpad), - plan aktivnosti u mjesecu zaštite od požara, - plan zajedničkih vatrogasnih vježbi sa JVP Ivanić Grad i drugim VP koje su dio plana zaštite od požara. Na punilištima AC i ŽC treba organizirati vatrogasno dežurstvo (profesionalni vatrogasac ili operater-vatrogasac) kada se odvija punjenje AC i ŽC, uz ugradnju dodatnih stabilnih bacača za pjenu (800 – 1.200 l/min, dometa do 45 m).

5. ZAKLJUČAK

Imajući u vidu sve ovdje opisane aktivnosti, možemo odgovorno tvrditi da je INA u području zaštite od požara i odziva u hitnim situacijama uzoran društveno odgovoran poslodavac.

Kao što je već rečeno, neke od ovih aktivnosti se su već tradicionalne u INA-i, kao aktivnosti mjeseca zaštite od požara jer ih prakticiramo već dugi niz godina.

Aktivnosti dodatne razrade zakonske regulative iz područja zaštite od požara i kompletnog sustava odziva u hitnim situacijama su također u primjeni već veći niz godina, kada smo počeli nadograđivati zakonsku regulativu i prilagođavati ih našim tehnološkim procesima po lokacijama.

Dok smo u posljednjih dvije godine krenuli s izradama dodatnih FHA, po standardima kolega iz Europske Unije koji ovakve postupke primjenjuju nešto duže vrijeme.

Osnovna smisao ovih analiza je da utvrdimo koja su nam potencijalna mjesta za poboljšanje, te kako bi smanjili rizike poslovanja i ukupni rizik doveli u granice prihvatljivog rizika, što je u slučaju INA-e znatno više od zakonima definiranih „minimuma“ zaštite.

Kako bi sve poslodavce potaknuli na ovakva razmišljanja i razvoj, neophodno bi bilo osjetno povezati obavezna i dodatna ulaganja u ukupne sustave zaštite od požara i odziva u hitnim situacijama kod pravnih osoba s visinama premija osiguranja. Ovime bi potaknuli dodatan razvoj kod poslodavaca i dobili sigurnije procese koji se ne oslanjaju na zakonske minimume.

REFERENCE

HSE_I5; Analiza opasnosti od požara (FHA); Izdanje: 00

HSE6_INA1; Pravilnik o osnovama zaštite od požara i vatrogastva u INA, d.d. Izdanje: 01

HSE10_INA1; Pravilnik o pripravnosti i odzivu u hitnim situacijama u INA, d.d. Izdanje: 01

HSE6_INA1_3; Postupak rada vatrogasnih postrojbi u INA, d.d. Izdanje: 03

ULOGA PERCEPCIJE ODRŽIVOSTI KAO KONKURENTSKE DIMENZIJE TURISTIČKE PONUDE

THE ROLE PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY AS A COMPETITIVE DIMENSION OF TOURIST OFFERS

dr. sc. Dijana Vuković, v. pred. i Predrag Čudina, prof. pred.

Sveučilišta VERN, Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, di.vukovic@gmail.com; Visoka poslovna škola Zagreb, Ulica grada Vukovara 68, Zagreb, prcudina@gmail.com

SAŽETAK

Turistička ponuda se, u posljednje vrijeme, više nego ikada prije vraća subjektu turizma – potrošaču u turizmu, svim njegovim motivima, potrebama i željama te resursu prirode i prostora. Izvorno, individualno i kvalitetno prilikom odabira destinacije za putovanje postaje bitno, a razvoj turističke destinacije temeljen na ravnoteži ekonomskih, socio-kulturoloških, ekoloških, prostornih i infrastrukturnih elemenata vraća čovjeka u njegovo humanističko ishodište svih turističkih zbivanja. Održivi razvoj i održivost općenito se drže obvezom i prioritetima s aspekta menadžmenta turističkih destinacija, ali i potrošača u turizmu bez čije odgovornosti i poštovanja prema stanovništvu receptivnih destinacija, njihovoj kulturi i prirodnim resursima turizam kao takav postaje upitan. Održivost destinacije je okosnica turizma, a održivi razvoj značajnu ulogu u kreiranju i upravljanju integriranih turističkih proizvoda, koji tako prezentirani na globalnom turističkom tržištu predstavljaju glavnu determinantu pri odabiru potrošača u turizmu turističke destinacije za odmor. Sukladno navedenom, u sklopu rada na uzorku od 1000 ispitanika identificirat će se determinante povezane s potrošačevim izborom, a koji počivaju na jedinstvu u pogledu kulture i ravnoteže sa životnom sredinom.

Ključne riječi: turistička ponuda, održivost, percepcija, kvaliteta, destinacija

ABSTRACT

The tourist offer has lately been more than ever returned to the subject of tourism - the consumer in tourism, all his motives, needs and desires, and the nature and space resources. Originally, individually and efficiently when choosing a travel destination becomes important, and the development of a tourist destination based on the equilibrium of economic, socio-cultural, ecological, spatial and infrastructural elements brings man back to his humanistic origins of all tourist events. Sustainable development and sustainability are generally held in the commitment and priorities of tourism destination management but also in tourism without whose responsibility and respect towards the population of receptive destinations, their culture and natural resources

tourism as such becomes questionable. Sustainability of the destination is the cornerstone of tourism, and sustainable development plays a significant role in the creation and management of integrated tourism products, which is so present on the global tourism market, is the main determinant in the choice of consumers in the tourism of a holiday destination for vacation. According to the aforementioned, a sample of 1000 respondents will identify the determinants associated with consumer choice that are based on unity in terms of culture and balance with the environment.

Key words: tourist offer, sustainability, perception, quality, destination

1. UVOD

Održivi razvoj u turizmu pretpostavlja razvojnu orijentaciju koja stvara sinergiju između razvoja i životne sredine sa ciljem da se uz što racionalnije korištenje prirodnih resursa te adekvatnu zaštitu kulturno-povijesnih znamenitosti i ostalih osobnosti destinacije te zaštitu životne sredine ostvari što veći ekonomski učinak. Ovakav koncept održivog razvoja u turizmu podržan je kroz rezoluciju Ujedinjenih naroda, 1987. godine te se dodatno afirmirao na ostalim skupovima iste tematike. Prostorno jedinstvo održivih turističkih destinacija obuhvaća sve elemente kulturno-povijesnog i prirodnog nasljeđa na prostoru turističke destinacije i predstavlja temelj percepcije nepokretnih elemenata naslijeđa, morfologiju i arhitekturu izgrađenog okoliša, te ukorijenjene i zaštićene resurse destinacije· Danas, s aspekta održivosti na globalnom turističkom tržištu potrebno je puno kreativnosti kako bi se ostvarila ili očvrsnula konkurentska pozicija.

2. TURIZAM TRAŽI AUTENTIČNOST

Turizam pokreću zanimljivosti ili generatori potražnje. Nemaju sve turističke zanimljivosti jednaki potencijal za stvaranje potražnje. Stoga, je važno znati mjesto svake zanimljivosti u hijerarhiji potrošačke percepcije. Primarne atrakcije privlače turiste koji žele vidjeti određeni resurs i već imaju neko znanje o njemu. Kvaliteta interpretacije i prezentacije će biti drukčija nego kod zanimljivosti nižeg reda. Sekundarne će zanimljivosti, pak, privlačiti drugi tip turista, one koji traže lakše iskustvo kojim će zaokružiti svoje putovanje. Manje će znati o resursima i željet će potrošiti manje vremena i novca u njegovom konzumiranju.

Turizam se danas zasniva na mozaiku lokaliteta, tradicija, umjetničkih oblika, slavlja i iskustava koje portretiraju naciju i njene ljude, reflektirajući raznolikost i njihov karakter. Turizam uključuje različite doživljaje ili kontakt različitog intenziteta s jedinstvenom društvenom strukturom, baštinom i posebnim karakterom mjesta (Blackwell, 1997; Schweitzer, 1999). Autentičnost turističke destinacije dijelom ovisi o individualnom znanju i referentnom okviru pojedinca, potrošača u turizmu. Iako, tragaju za autentičnosti, mnogi vrlo malo znaju o destinaciji i destinacijskim vrijednostima. Kao takvi, putuju da bi osnažili svoje stereotipne i romantične slike odredišta ili da bi ih možda izazvali. Prošlost je viđena kao daleka i često idilična. Mnogi turisti žele iskusiti ono što oni smatraju da je autentično, no ne i stvarnost.

3. KONKURENTNOST TURISTIČKIH DESTINACIJA

Pojam konkurentnosti na razini zemalja prvi je uveo Porter (1990). Njegov model konkurentnosti temelji se na dijamantnoj konkurentnosti na razini nacionalne ekonomije i predstavlja osnovu za većinu modela destinacijske konkurentnosti. Konkurentnost destinacija moguće je povezati s njihovom sposobnošću isporuke turističkog iskustva koja pruža veće zadovoljstvo potrošačima u turizmu negoli ono koje nude druge destinacije (Vengesayi, 2003:637) i to u onim aspektima koji su potrošačima u turizmu važni (Dwyer i Kim 2003:369). Zato postoje dvije različite perspektive (Buhalis, prema

Vengesayi, 2003:641) – perspektiva potrošača u turizmu, koje u fokusu svojih odluka o putovanju imaju atraktivnosti destinacija i perspektive samih destinacija, koje nastoje osigurati uvjete za ostvarenje dobrih rezultata kroz jačanje konkurentnosti. Čimbenici turističke potražnje i čimbenici turističke ponude pomažu u kreiranju okruženja u kome turizam može razviti i kreirati zadovoljstvo potrošača u turizmu (Vengesayi, 2003:647). Turizam je kompleksna industrija pa je i konkurentnost destinacija rezultat djelovanja različitih čimbenika (Vanhove, 2011:59).

Ključne dimenzije destinacijske konkurentnosti su definirane od strane većeg broja autora (Lee i King, 2009:243-257). Konkurentnost turističke destinacije je određena kako čimbenicima specifičnim za turizam, tako i većim spektrom čimbenika koji utječu na pružatelje turističkih usluga (Enright i Newton, 2005:339-350). Jedna od važnih komponenti održive konkurentnosti je zaštita okruženja i destinacijskih vrijednosti. Hassan (2000) drži da odsustvo privrženosti očuvanju okruženja može ozbiljno ugroziti opstanak destinacije na turističkom tržištu te da ova privrženost predstavlja jednu od ključnih determinanti konkurentnosti. Održiva konkurentnost zahtjeva ravnotežu između razvoja turizma i zaštite destinacije (prirode, kulturno-povijesnih vrijednosti, tradicionalnih kulturnih vrijednosti, biološke raznolikosti). Iako je pitanje zaštite okruženja značajno i za ukupnu konkurentnost pojedinih zemalja na način da može dovesti do uvođenja inovacija, a koje dodatno mogu jačati konkurentnost (Porter i van der Linde, 1995a:122, 1995b:174), ono ima posebno značenje u turizmu jer je kvaliteta prirodnog i kulturnog okruženja jedan od ključnih elemenata doživljaja turista. Zato ovakva priroda turističkog proizvoda i način njegove potrošnje zahtijevaju da se u ocijeni konkurentnosti turističkih destinacija, uz elemente konkurentske prednosti, uzmu u obzir i temeljni elementi komparativne prednosti (Crouch i Ritchie, 1999:138). Crouch i Ritchie (1999:137-157) bavili su se prirodom i strukturom konkurentnosti turističkih destinacija. S obzirom da su nastojali obuhvatiti sve relevantne čimbenike konkurentnosti, njihov konceptualni model nosi naziv integralni model destinacijske konkurentnosti. Konkurentnost destinacija je u literaturi razmatrana i s drugih, različitih ili užih aspekata, npr. s aspekta cjenovne konkurentnosti (Dwyer, Forsyth i Rao, 2000:9-22; Dwyer, Mistilis, Forsyth i Rao 2001:123; Dwyer, Forsyth i Rao, 2002:328) ili samo s aspekta potražnje (Kozak i Rimmington, 1999:273-283; Faulkner, Oppermann i Fredline, 1999:126). Konkurentnost turističke destinacije podrazumijeva sposobnost turističke destinacije da potrošačima u turizmu osigura kvalitetnija iskustva uz poboljšanje blagostanja domicilnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih destinacijskih vrijednosti, odnosno resursa za buduće generacije. Model konkurentskih prednosti implementiran u održivu turističku destinaciju predstavlja povećanje turističke potrošnje i financijskog rezultata na razini održive turističke destinacije, ali nužno ne znači i povećanje broja dolazaka i noćenja, već povećanja kvalitete turističke ponude za prihvatljiv broj potrošača u turizmu na razini turističke destinacije, uz osiguranje ekološke, socio-kulturne i ekonomske održivosti.

Model konkurentskih prednosti održive turističke destinacije na eksplicitan način ukazuje na razinu društveno-ekonomskog razvoja s posebnim osvrtom na kvalitetu života domicilnog stanovništva. Konkurentska prednost održive turističke destinacije počiva

na činjenici da je doživljaj, odnosno iskustvo potrošača u turizmu, temeljni proizvod. Cilj putovanja potrošača u turizmu za svakog pojedinačno je ostvarenje željenog ili očekivanog doživljaja i iskustva. Putovanje u odabranu turističku destinaciju predstavlja događaj koji je sam po sebi privlačan. Turistički doživljaj je individualan osjećaj koji predstavlja unutarnju stranu potrošača u turizmu koji je tijekom putovanja proživio ili iskusio određeni događaj**.** Doživljaj u turizmu je ključni proizvod i zato se konkurencija u turizmu uspoređuje na razini turističkih destinacija. Naravno, konkurencija postoji između parcijalnih turističkih proizvoda, ali ta vrsta konkurencije proizlazi i ovisna je od izbora potrošača u turizmu u odnosu na alternativne turističke destinacije pri odabiru. Ostvarivanje konkurentskih prednosti i njezino održavanje na razini turističke destinacije zahtijeva sustavno ispitivanje jedinstvenosti komparativnih prednosti koje osiguravaju dugoročnu privlačnost kod odabranih tržišnih segmenata. Izvore konkurentskih prednosti mogu se grupirati u pet temeljnih skupina: ljudski potencijali, prirodni resursi, znanje, kapital i infrastruktura. Kako je riječ o turizmu, potrebno je istaknuti i povijesne i kulturne resurse te proširiti kategoriju infrastrukture koja bi uključivala i suprastrukturu. Brojnost, kvaliteta i troškovi ljudskog potencijala, od ključnog su značenja za ostvarivanje i kao izvor konkurentskih prednosti. Razvoj turizma u destinaciji zavisi u većoj mjeri od raspoloživih turističkih resursa. Međutim, za razvoj turizma bitno je da postoji kritična masa ljudi koji posjeduju znanja za valorizaciju destinacijskih vrijednosti. Ljudskom potencijalu potrebno je dodati i resurs znanja bez kojeg upravljanje s turističkim resursima danas nije moguće. Turistička destinacija koja posjeduje kvalitetne i očuvane prirodne resurse posjeduje temeljni izvor konkurentskih prednosti i preduvjet za razvoj turizma. Jedinstvenost i raznolikost prirodnog bogatstva kao što su more, planine, rijeke, jezera, kanjoni, ali i pristupačnost tih resursa potrošačima u turizmu, predstavljaju osnovne razloge za izbor turističkih destinacija. Klima, položaj u odnosu na važna emitivna tržišta i veličina destinacije također čine bogatstvo destinacije i izvor konkurentnosti.

4. ODRŽIVI RAZVOJ NA RAZINI TURISTIČKIH DESTINACIJA

Kada se govori o dugoročnom planiranju očuvanja i zaštite i očuvanja destinacijskih vrijednosti, prvenstveno je važno identificirati i procijeniti destinacijske vrijednosti te načine njihove uporabe. Svaka turistička destinacija ima vlastito značenje i važnost u svijesti potrošača u turizmu i kao takva je smještena u različite društvene i kulturne kontekste.

Razmatranja o održivosti također uključuju pitanja o dopuštenoj mjeri i tipu uporabe, a da se ne ugroze intrinzične vrijednosti koje se štite i čuvaju (Marquis-Kyle i Walker 1992.; Pearson i Sullivan 1995.; ICOMOS 1994.; Silva 1994.; Cantacuzine 1995.). Takva razmatranja odnose se i na materijalna i na nematerijalna dobra turističkih destinacija. Osjetljivi lokaliteti zahtijevaju pažljivo upravljanje bez obzira na njihov turistički potencijal. U nekim slučajevima, esencijalna aktivnost u upravljanju bit će zabrana posjeta ili strogo ograničavanje broja posjetitelja radi očuvanja i zaštite dobra. Isto tako, dopuštena je samo kulturno prihvatljiva uporaba dobra. Jasnim dugoročnim planiran-

jem i upravljanjem predviđaju se negativni učinci te se razvijaju planovi u svrhu upravljanja destinacijskim vrijednostima koji imaju zadatak minimalizirati i ublažiti negativne utjecaje te poboljšati percepciju potrošača u turizmu o destinacijskim vrijednostima.

5. ISTRAŽIVANJE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Metodologija koja se koristi za konceptualizaciju održive turističke destinacije i konkurentnosti, kao temeljne komponente razvoja i opstanka i koju potrošač u turizmu percipira u smislu njezinih prepoznatljivih vrijednosti i analizi učinaka u smislu zadovoljstva potrošača u turizmu i stvaranja podloge za donošenje odluke o alokaciji i realokaciji u domeni politike integriranog turističkog proizvoda. Istraživanje i diskusija rezultata sastoji se od nekoliko cjelina, a u radu će biti predstavljene samo one cjeline koji će omogućiti prihvaćanje ili odbacivanje postavljenih hipoteza.

Temeljeno na rezultatima kvalitativnog istraživanja, konstruiran je preliminarni upitnik koji je sadržavao pitanja o izvedbi šest glavnih komponenti po čemu se integrirani turistički proizvod, odnosno turistička destinacija razlikuju (i ponuda turističkog sadržaja; ii. proces odabira i rezervacije; iii. boravak u zračnoj luci, pomorskoj luci, kod organizatora putovanja; iv. boravak i doživljaj u održivoj turističkoj destinaciji; v. kvaliteta odnosa turista i djelatnika u turizmu; te vi. cijene parcijalnih turističkih proizvoda) s ukupno 72 formatirana indikatora komponenti očekivane destinacijske vrijednosti i doživljene destinacijske vrijednosti, odnosno 144 čestice. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 1.000 ispitanika, turista. Primijenjeni uzorak ima osobitosti prigodnog i homogenog uzorka jer su u uzorak izabrani turisti s obzirom na njihov odabir turističke destinacije. Nakon obrade, rezultati istraživanja su jasno pokazali koje hipoteze smiju biti postavljene. Hipoteze ovoga rada su slijedeće:

H1: Percepcija održivosti važna je determinanta pri izboru turističke ponude;

U cilju preispitivanja hipoteze izabrane su slijedeće istraživačke čestice:

- bogatstvo, ljepote, raznolikost krajolika turističke destinacije;
- bogatstvo materijalne i nematerijalne baštine;
- sveukupno gledano ekološka uravnoteženost je pozitivna;
- sveukupno gledano stekao/la sam dojam da posjećena turistička destinacija čuva baštinu i vodi računa o ekološkim standardima.

Za prve dvije istraživačke čestice postoji gotovo apsolutno slaganje ispitanika u pozitivnom prihvaćanju ovih čestica. Treću česticu prihvatilo je pozitivno 95,2% ispitanika. Četvrtu česticu pozitivno je prihvatilo 97,2% ispitanika. **Slijedom gore navedenih rezultata hipoteza H1 se prihvaća.**

H2: Nedjeljiva i ravnomjerna je važnost kulturološke ponude i prirodnih resursa;

U cilju preispitivanja hipoteze izabrane su slijedeće istraživačke čestice:

- stekao/la sam dojam da se u odabranoj turističkoj destinaciji čuva kulturna materijalna i nematerijalna baština;
- stekao/la sam dojam da u odabranoj turističkoj destinaciji poštuju ekološki standardi;
- za procjenu kvalitete turističke destinacije važna mi je kulturno povijesna baština;
- ekološki čista i uredna destinacija ostavlja dojam pouzdanosti i profesionalnosti što utječe na moje povjerenje i pozitivnu percepciju o destinaciji;
- ekološki čista, zabavna i prepuna različitih sadržaja utječe na poboljšanje moje percepcije o kvaliteti turističke destinacije.

Prva gore navedena čestica za danu česticu prihvaćena je s pozitivnom suglasnošću od 94,8%; slijedeća navedena čestica prihvaćena je s 97,2%. Čestice koje povezuju kulturološke, ekološke i ostale sadržaje prihvaćene su kroz slijedeće rezultate: čestica vezana uz kulturno povijesnu baštinu s 91,7%, čestica vezana uz ekološku čistoću i urednost, te dojam pouzdanosti i profesionalnosti s 92,6%, čestica vezana uz ostale sadržaje s 98,4%. **Slijedom gore navedenih rezultata hipoteza H2 se prihvaća.**

H3: Nemoguća je kvalitetna percepcija bez osiguranja kvalitetnog iskustva korisnika integriranog turističkog proizvoda;

U cilju preispitivanje hipoteze izabrane su slijedeće istraživačke čestice:

- nekvalitetna i ekološki neuravnotežena destinacija umanje ugled destinacije i moje povjerenje;
- sveukupno gledano imidž turističke destinacije može se opisati kao jako pozitivan;
- sveukupno gledano država u kojoj se nalazi turistička destinacija ocijenjena je kao pozitivna;
- sveukupno gledano stekao/la sam dojam da posjećena turistička destinacija čuva baštinu i vodi računa o ekološkim standardima.

Čestica koja preispituje odsustvo kvalitete i ekološke uravnoteženosti s rezultatom od čak 100% ispitanika ukazuje da to odsustvo umanjuje ugled destinacije. Ukupni imidž definitivno traži dodatna ispitivanja jer 10% ispitanika ga nije ocijenilo kao jako pozitivno, ali 90% smatra da je jako pozitivno, što dozvoljava da se ova čestica ipak sagleda u pozitivnom smislu. Iznimno je zanimljiva čestica u kojoj se promatra odnos države i turističke destinacije. U našem (hrvatskom) slučaju 89,8% ispitanika (dakle gotovo 90%) ocjenjuje ovaj odnos pozitivnim. Dojam o tome čuva li turistička destinacija baštinu i vodi li računa o ekološkim standardima 94,6% ispitanika ocijenilo je vrlo pozitivnim uoči posjete destinaciji, a nakon doživljenog iskustva istu ocjenu dalo je 89,7% ispitanika. Pad pozitivne ocjene od 4,9% nakon doživljene destinacije ukazuje da i to područje treba dublje istražiti i utvrditi razloge nezadovoljstva. Međutim, ukupne visoke ocjene dozvoljavaju da se i ova čestica prihvati pozitivno u odnosu na postavljene hipoteze. **Slijedom gore navedenih rezultata hipoteza H3 se prihvaća.**

Uloga percepcije održivosti kao konkurentske dimenzije turističke ponude

H4: Znanje je ključno kod osiguranja kvalitetnog iskustva;

U cilju preispitivanje hipoteze izabrane su slijedeće istraživačke čestice:

- domicilno stanovništvo ima visoku razinu obrazovanja i iznimno je gostoljubivo;
- stekao/la sam dojam da se u odabranoj turističkoj destinaciji čuva kulturna materijalna i nematerijalna baština;
- stekao/la sam dojam da se u odabranoj turističkoj destinaciji poštuju ekološki standardi;
- ekološki čista i uredna destinacija ostavlja dojam pouzdanosti i profesionalnosti što utječe na moje povjerenje i pozitivnu percepciju o destinaciji.

Tri od četiri navedene čestice u dokazivanju ove hipoteze korištene su i kod druge hipoteze jer sadržajno u sebi skrivaju fenomen znanja. Njih je potrebno iznova prevrednovati uz česticu koja ukazuje na odnos domicilnog stanovništva i razine obrazovanja. Pozitivan stav o razini obrazovanja domicilnog stanovništva iskazuje čak 89,8% ispitanika, što ukazuje da tu leži uzrok visokih pozitivnih postotaka i kod ostalih odabranih čestica. **Slijedom gore navedenih rezultata hipoteza H4 se prihvaća.**

H5: Znanje mora biti prepoznato u pristupu, ponašanju i odnosu lokalnog (domicilnog) stanovništva spram korisnika integriranog turističkog proizvoda;

U cilju preispitivanje hipoteze izabrane su slijedeće istraživačke čestice:

- u turističkoj destinaciji živi prijateljski raspoloženo domicilno stanovništvo;
- svi (poduzeća i domicilno stanovništvo) ponašaju se etički;
- lokalno stanovništvo prema meni imalo je otvoren, pozitivan i ljubazan stav, popraćen osmjehom;
- lokalno stanovništvo uvijek je bilo spremno pružiti informaciju i pomoći riješiti bilo koji problem.

Ova hipoteza može se čak shvatiti kao određena vrsta istraživačke provokacije, ako je segment znanja i prosvjećenja imao pozitivan odraz na segmentu lokalnog stanovništva to se moralo vidjeti u rezultatima gore navedenih čestica. Nažalost, ovdje su uočeni značajni padovi između očekivanja i doživljenog iskustva i to kako slijedi:

- kod prve navedene čestice pad ocjene je 91,9% uoči posjete destinaciji, na 57% nakon posjete destinaciji;
- kod druge navedene čestice imamo pad s apsolutnih 100% na 83,8%;
- zadnje dvije čestice trebale bi nastaviti isti trend, ali tu se trend mijenja. Nedvojbeno je da treba istraživati uzroke:
- kod treće čestice imamo pozitivan pomak sa 87,3% na 97,6%
- kod zadnje čestice prisutan je blagi pozitivan pomak s 76,5% na 79%. Ova dihotomija rezultata je prividno nelogična, ali upravo rezultati pokazuju u smislu negativnog dokaza da odsustvo potrebnih oblika ponašanja domicilnog stanovništva ukazuje na prioritetnu potrebu rada na području njegove edukacije i prosvjećenja. **Slijedom metode negativnog dokazivanja hipoteza H5 se prihvaća** smatrajući da je time dokazana važnost odnosa znanja i ponašanja domicilnog stanovništva u isporuci integriranog turističkog proizvoda.

6. ZAKLJUČAK

Promatrajući održivu turističku destinaciju s teritorijalnog aspekta i s aspekta nositelja ponude, a imajući u vidu da je potrošač u turizmu taj koji vrši odabir izbora različitih elemenata (koji ulaze u sastav integriranog turističkog proizvoda) potrebno je pri kreiranju integriranog turističkog proizvoda napraviti odabir osobitosti i značajki koje su od neprocjenjive vrijednosti i koje igraju važnu ulogu strategijskog izbora u kreiranju destinacijskih vrijednosti. Održivost turističke destinacije temelji se na inkorporiranju raspoloživih prepoznatljivih i raspoloživih destinacijskih vrijednosti u ponudu destinacije. Isti resursi destinacije su egzaktan identitet. Upravljanje i turistička valorizacija temelj su stvaranja destinacijskih vrijednosti, ali i stvaranja identiteta turističke destinacije na globalnom turističkom tržištu. Identitet se može definirati na različite načine, no sve definicije su jednoznačne o identitetu kao osjećaju pojedinca (ili skupine) o sebi i onome što u okruženju predstavljaju.

Identitet se može tumačiti i kao proizvod samosvijesti o činjenici da svi entiteti posjeduju neke kvalitete po kojima se međusobno razlikuju. Različitosti, koje se temelje na identitetu, u turističkoj praksi predstavljaju temelj razumijevanju kompleksnosti destinacijskih vrijednosti i odabira značajki koje će biti inkorporirane u integrirani turistički proizvod. Proces stvaranja destinacijskih vrijednosti i njihov odabir pri kreiranju integriranog turističkog proizvoda, kompleksno je i dubinsko sagledavanje destinacije s ciljem da se istinski shvati i sinergijski inkorporira povijest, kultura, krajobrazna specifičnost, način i tradicija. Ukupnost strategije odabira značajki i osobitosti održive turističke destinacije primjereno je uskladiti s povijesnom i prirodnom platformom destinacije jer je u protivnom upitna održivost. Polazeći od navedenih pretpostavki, integrirani turistički proizvod nije primjereno kreirati na destinacijskim vrijednostima koje nisu vjerodostojne ili kojima se nije sustavno upravljalo. Stoga, se može zaključiti kako kreativna i konkurentna turistička destinacija nastaje kao odraz svojih vrijednosti. Istraživanje nedvojbeno pokazuje da održivost kao konkurentska dimenzija nije moguća bez afirmacije, realizacije i praktičnog djelovanja ljudske dimenzije.

REFERENCE

Blackwell, C. (1997) *Tourism and Cultural Tourism: Some Basic Facts*, Preservation Issues, 7(3).

Buhalis, D. i Costa, C. (2006). *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products, Industry*. Oxford. Butterworth Heinemann.

Crouch, G.I. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50 (1), str. 27-45.

Dwyer, L. Forsyth P. i Rao P. (2000a). The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a comparison of 19 Destinations, *Tourism Management*, 21 (1):9-22.

Dwyer, L., Forsyth P. i Rao P. (2000b). Sectoral Analysis of Destination Price Competitiveness: An International Comparison, *Tourism Analysis*, Vol. 5, str. 1-12.

Dwyer, L. Forsyth P. i Rao P. (2001). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes Vs Inflation Rates. *Journal of Travel Research*. str. 123–140.

Dwyer, L., Forsyth, P. i Rao, P. (2002). Destination Price Competitiveness: Exchange Rate Changes versus Domestic Inflation, *Journal of Travel Research*, 40 (3), February, str. 328-336.

Dwyer, L. i Kim C. (2003). Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6 (5), str. 369-414.

Dwyer, L., Kim, K., Livaic, Z. i Mellor, R. (2004). Application of a model of destination competitiveness to Australia and Korea, u: Weber, S. Tomljenović, R. (ur.), Reinventing a Tourism Destination: Facing the Challenge, (Zagreb: *Institut for Tourism Zagreb*), str. 27-42.

Faulkner, B., Oppermann, M. i Fredline E. (1999). Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions. *Journal of Vacation Marketing*, 5 (2), str. 125-139.

ICOMOS Cultural Tourism Charter (1976), *http://www.icomos.org/tourism/tourism_charter.html*

ICOMOS The Venice Charter 1964-1994, Paris, ICOMOS, 1994. 213 p. (Scientific Journal/Journal Scientifique. 4)

Kozak, M. i Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, *International Journal of Hospitality Management*, 18, str. 273-283.

Lee, C.F. i King, B. (2009). A determination of destination competitiveness for Taiwan's hot springs tourism sector using the Delphi technique. *Journal of Vacation Marketing,* 15 (3), str. 243-257.

Lee, G., Cai, L.A. i O'Leary, J.T. (2006). WWW.branding.states.US: An analysis of brand-building elements in the US state tourism websites. *Tourism Management.* Vol. 27. str. 815-828.

Lee, C.-K., Yoon, Y.-S. i Lee, S.-K. (2007). Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ, *Tourism Management,* 28:204–214.

Porter, M.E. (1990.). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London,.

Porter, M.E. (2003.). *The Economic Performance of Regions*, Regional Studies 37, str. 549-578.

Porter, M.E. i Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment – Competitiveness Relationship, *The Journal of Economic Perspectives,* Vol.9, No.4 (Autumn,1995), str. 97-118.

Ritchie, J.R.B. i Hudson, S. (2009). Understanding i meeting the challenges of consumer/tourist experience research. *International Journal of Tourism Research.*Vol. 11 No. 2. str. 111-126.

Ritchie, R.J.B., Wing Sun Tung, V. Ritchie i J.B.R. Ritchie (2011). Tourism experience management research Emergence, evolution and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 23 No. 4 str. 419-438.

Schweitzer, C. (1999) *Cultural Tourism: The Hot Ticket to Cool Meetings*, Association Management, 51 (8), 121-122.

UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) (1992) *Agenda 21*, http://www.un.org/esa/sustdev/documents/docs.htm

UNESCO (The Hague 1954) *Convention for the Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict and Protocols*, http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13637&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO (1972) *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*, whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf

UNESCO (1982) *Mexico City Declaration on Cultural Policies*, World Conference on Cultural Policies Mexico City, United Nations.

UNESCO (2000) *Report of the Twenty-Fourth Session of the World Heritage Committee 27 November-2 December*, Cairns.

UNESCO (2002) Guidelines *for the establishment of living human treasures systems*, Paris: UNESCO Section of Intangible Heritage

UNESCO (2005) *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, http://whc.unesco.org/archive/opguide05-en.pdf.

UNESCO (2006) *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*, *Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism*, Santa Fe, New Mexico, U.S.A., 25-27 http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf

UNWTO (2009) *Tourism Highlights*, http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights09_en_LR.pdf

Vanhove, N. (2011). *The Economics of Tourism Destinations*. 2-sd edition. Elsevier LTD.

World Economic Forum, *15. Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2009.- 2019.* Nacionalno vijeće za konkurentnost Svjetskog gospodarskog foruma.

World Travel and Tourism Council, World Tourism Organization and Earth Council, (1995) *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development*, London: WTTC.

WTO (1985) *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism* Development, WTO, Madrid.

WTO (1992) *Recommendations on tourism statistics*, E/CN.3/1993/15.

WTO (1995) *Concepts, Definitions and Classifications for Tourism Statistics*, WTO, Madrid.

WTO, UNESCO, UNEP (1995) *Charter for Sustainable Tourism*, WTO, UNESCO, UNEP, Lanzarote.

Zakon o prostornom uređenju i gradnji NN 153/13 pročišćen tekst

Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara NN 69/99, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12, 157/13, 152/14, 98/15 pročišćen tekst

Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, Narodne Novine, Pub. L. No. NN 66/99, 151/03, 157/03, 100/04, 87/09, 88/10, 61/11, 25/12, 136/12 33 (Narodne Novine 2012).

Zakon o zaštiti prirode NN 80/13 pročišćen tekst