HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ

ZBORNIK RADOVA

6. NACIONALNA KONFERENCIJA O DOP-u

Zagreb, 10. prosinac 2014.

ORGANIZATOR

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Croatian Business Council for Sustainable Development

SUORGANIZATORI

HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA

HAUSKA & PARTNER CORPORATE RELATIONS

Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet

USOR UDRUGA STRUČNJAKA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

PROGRAMSKI ODBOR KONFERENCIJE

Mirjana Matešić, dr. sc.

Žarko Horvat

Milan Koštro

Mirna Maravić

Daria Mateljak

Mislav Ante Omazić, prof. dr. sc.

Katarina Plećaš

Dijana Varlec

SPONZORI

Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.

DVOKUT ECRO D.O.O.

ESPLANADE ZAGREB LUXURY HOTEL

Ilirija d.d. BIOGRAD NA MORU HOTELS | MARINA | CAMPING

jgl Kao kap vode na dlanu

LIDL

MESSER Messer Croatia Plin

OiV ODAŠILJAČI I VEZE

PODRAVKA

vetropack

Zagrebačka banka UniCredit Group

UZ PODRŠKU

FOND ZA ZAŠTITU OKOLIŠA I ENERGETSKU UČINKOVITOST

HRVATSKA UDRUGA GIU BANAKA

HUP Hrvatska udruga poslodavaca

REPUBLIKA HRVATSKA MINISTARSTVO GOSPODARSTVA

MEDIJSKI POKROVITELJI

BANKA banka.hr

privredni vjesnik

IMPRESSUM

Naslov: Zbornik radova - 6. nacionalna konferencija o DOP-u

Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR

Urednica: Mirjana Matešić

Dizaj, grafičko oblikovanje i priprema za tisak: Katarina Plećaš

Tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o.

Zbirka je otisnuta uz podršku Ministarstva gospodarstva

Naklada:500 komada

ISBN: 978-953-98964-6-9

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 893475

©Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2014.

tiskano na ekološkom papiru

FSC

STRUČNO POVJERENSTVO ZA REVIZIJU RADOVA

Ante Glavaš, dr. sc. – predsjednik

Dragan Bagić, doc. dr. sc.

Mirjana Matešić, dr. sc.

Igor Matutinović, dr. sc.

Mislav Ante Omazić, prof. dr. sc.

Ljerka Šimunić, mr. sc.

Marina Škrabalo, mr. sc.

Majda Tafra Vlahović, dr. sc.

SADRŽAJ

PREDGOVOR 11

01. Doc.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Ana Žužić, mag.spec.oec.

PROMICANJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA PUTEM SUSTAVA VISOKOG OBRAZOVANJA. 15

02. Zvonko Glavaš

Nevenka Artić Banovec

TRANSPARENTNOST POSLOVANJA ODAŠILJAČA I VEZA D.O.O. (BORBA PROTIV KORUPCIJE).....41

03. Dubravka Bačun

OTPAD - NOVO RAZDOBLJE, NOVI DUGOROČNI CILJEVI, NOVI IZAZOVI.....51

04. Dubravko Ponoš

Branimir Barišić

VANJSKO VREDNOVANJE ODRŽIVOSTI PROGRAMA NA SAVI.....63

05. Zana Boljkovac

Marina Orešković

RAZVOJ USPJEŠNE SURADNJE AKADEMSKE ZAJEDNICE I PREVODITELJSKE INDUSTIJE.....75

06. Stjepan Car

Siniša Marijan

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ TRGOVAČKOG DRUŠTVA ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ.....87

07. Đulijano Grum

ANAEROBNA DIGESTIJAKAO RJEŠENJE GOSPODARENJA KOMUNALNIM OTPADOM.....101

08. Amorella Horvat

MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO, USVAJAJUĆI POSLOVNU STRATEGIJU TEMELJENU NA ELEMENTIMA DOP-a, POSTAJE ISTINSKI POKRETAČ RAZVOJA.....117

09. Žarko Horvat

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE:STRATEŠKI ALAT NOVIH VIZIONARA.....129

10. doc. dr. sc. Anica Hunjet

doc. dr. sc. Petar Kurečić

doc. dr. sc. Goran Kozina

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE TEMELJENO NA PODUZETNIČKOM OBRAZOVANJU.....145

11. mr.sc. Mira Zovko

Ines Katić

Dunja Pofuk

SUSTAV EKOLOŠKOG UPRAVLJANJA I NEOVISNOG OCJENJIVANJA (EMAS) KAO DOBROVOLJNI INSTRUMENT UPRAVLJANJA OKOLIŠEM U POSLOVANJU ORGANIZACIJA HRVATSKE.....161

12. doc. dr. sc. Petar Kurečić

Marijana Kraljević

DRUŠTVENA ODGOVORNOST I DRUŠTVENI MEDIJI: PROBLEMATIKA PRIKAZA SADRŽAJA O POPLAVAMA U SLAVONIJI 2014. g.....175

13. Dubravko Kraus

Klara Lisec

ODRŽIVI RAZVOJ VISOKIH UČILIŠTA KROZ PROGRAM MOBILNOSTI ERASMUS.....189

14. Ana Šijaković

prof. dr. sc Vesna Nikolić

mr.sc. Ivana Krišto

mr.sc. Josip Taradi

SIGURNOST I ZAŠTITA ZDRAVLJA RADNIKA PREDUVJET DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU.....203

15. mr.sc. Tamara Tarnik

Goran Labar

Ivana Roksa

Zrinka Odrčić

PROIZVODNJA ELEKTRIČNE ENERGIJE I OKOLIŠ.....215

16. Gorana Lipnjak

UTJECAJ RADNIH UVJETA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA I USPJEŠNOST PODUZEĆA.....227

17. mr.sc. Melita Marčeta

ULOGA POSLOVNE ETIKE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU KAPITALA.....239

18. Andreja Pavlović

Gorana Pavičić Nišević

Daria Mateljak

UPRAVLJANJE RIZICIMA I KRIZAMA U DOBAVLJAČKOM LANCU.....259

19. mr. sc. Merica Pletikosić

PRILAGODBA KLIMATSKIM PROMJENAMAI DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....273

20. Franjo Potak

UPRAVLJANJE ENERGIJOM PREMA NORMI ISO 50001.....293

21. Mateja Terek

Ella Selak Bagarić

PRIKAZ DJECE I MALOLJETNIKA U KONTEKSTU NASILJA I KAZNENOG PONAŠANJA U DNEVNOM TISKU.....303

22. Nenad Stojiljković

ORGANIZACIJSKA KULTURA.....317

23. Marko Štefan

POBOLJŠANA SIGURNOST NA RADU.....327

24. mr.sc. Dragutin Vuković

KONVERGENCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I NORMI SUSTAVA UPRAVLJANJA.....341

PREDGOVOR

Poštovani čitatelji,

Pred Vama je Zbirka radova predstavljenih na Šestoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju koja je održana 10. prosinca 2014. godine kao rezultat zajedničke inicijative suradničke mreže organizacija predvođene Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj.

Konferencija je održana pod pokroviteljstvom predsjednika RH prof. dr. sc. Ive Josipovića te Ministarstva gospodarstva i sponzorirana od brojnih organizacija kojima zahvaljujemo, a čiji popis ćete naći na početku Zbirke.

Napori u organizaciji konferencija o društveno odgovornom poslovanju imaju za cilj poduprijeti i popularizirati primjenu društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu kao doprinos održivom razvoju. Održivi razvoj prepoznat je kao najbolji oblik razvoja koji omogućava racionalno korištenje resursa i distribuciju dobara, zadovoljavajući potrebe današnje i budućih generacija. Društveno odgovorno poslovanje poslovne organizacije koriste kako bi pridonijele održivom razvoju kroz odgovorno ponašanje prema okolišu, uz stvaranje pozitivnog doprinosa društvu. Održivi razvoj dio je politike Europske unije, a DOP način poslovanja na koji EU potiče svoje gospodarstvo. Stoga ovi modeli poslovanja dugoročno predstavljaju najbolji temelj konkurentnosti i pametnog razvoja kojemu težimo kao društvo. Želja je organizatora da ovaj model upravljanja i poslovanja bude široko prihvaćen jer vjerujemo u njegov pozitivan učinak na konkurentnost i uspjeh gospodarstva što je preduvjet širem društvenom napretku.

Konferencije o DOP-u do sada su bile uglavnom plenarnog tipa, a od ove godine odlučili smo otvoriti mogućnost autorima da prijavljuju i prezentiraju radove na temu društveno odgovornog poslovanja. Na promjenu formata odlučili smo se kako bismo:

- Potaknuli organizacije i pojedince koji provode dobre prakse
- Da ih objavljuju na međunarodnoj razini u obliku koji je prihvaćen u međunarodnoj stručnoj i znanstvenoj zajednici
- Potaknuli razvoj istraživanja DOP praksi i oblika primjene održivog razvoja u RH
- Obogatili konferenciju međunarodnim i domaćim istraživanjima i primjerima
- Omogućili izdavanje zbornika radova
- Potaknuli da se održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje razvijaju kao struka

Vjerujemo da su radovi objavljeni u ovom Zborniku konkretan doprinos razumijevanju i primjeni inovativnih modela DOP prakse te da ćete ih sa zanimanjem čitati.

Teme koje su odabrane kao područja koja obrađuju radovi prijavljeni za Konferenciju su:

- Društvena odgovornost kao dio strateškog upravljanja organizacijama i poslovnim rizicima
- Društvena odgovornost i procesi zaštite okoliša
- Procjena utjecaja na okoliš i modeli zaštite
- Klimatske promjene
- Zelena ekonomija (zeleni poslovi, zapošljavanje mladih)
- Održiva energija
- Održivi promet
- Održivi razvoj i uloga gospodarstva
- Održivi razvoj u javnim politikama
- Održivi razvoj i inovacije
- Odgovornost na tržištu – odnosi s potrošačima i prakse odgovorne nabave
- Komuniciranje održivog razvoja (obrazovanje, odnosi s javnošću, marketing, brending, kupci/potrošači održivih proizvoda)
- Društvena odgovornost u radnoj okolini
- Društvena odgovornost u lokalnoj zajednici
- Društvena odgovornost i društveni mediji
- Ljudska prava
- Transparentnost poslovanja (borba protiv korupcije)
- Organizacijska etika
- Održivi razvoj i međunarodna (prekogranična) suradnja

Vremena u kojima posluje hrvatsko gospodarstvo iznimno su teška pa je i interes za teme društvene odgovornosti u padu što najbolje osjećamo mi koji ih promoviramo i koji pratimo interes za aktivnosti vezane na ovu temu. Ipak, vjerujemo da će tematske konferencije o DOP-u nastaviti živjeti jer je tema društveno odgovornog poslovanja ne samo tema koja će preživjeti krizu u Hrvatskoj već dati i značajan doprinos izlasku iz iste.

Vjerujemo da će u narednim godinama ovaj zbornik kao i broj i kvaliteta objavljenih radova rasti te želimo iskoristiti priliku da potaknemo sve Vas koji provodite DOP u svojim sredinama da dokumentirate svoja iskustva i podijelite ih s nama prijavom rada na neku od budućih konferencija jer je vaš doprinos presudan za razvoj ove struke, jačanje konkurentnosti i društvene odgovornosti gospodarstva u Hrvatskoj s ciljem šireg društvenog napretka.

Mirjana Matešić, urednica

PROMICANJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA PUTEM SUSTAVA VISOKOG OBRAZOVANJA

Doc.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Sveučilište Jurja Dobrile

Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Preradovićeva 1, 52100 Pula

Kontakt: 098 9178150, e-mail: kafric@unipu.hr

Ana Žužić, mag.spec.oec.

Projektna kutija d.o.o.

Mletačka 12, 52100 Pula

Kontakt: 098 218 906, E-mail: ana.zuzic@gmail.com

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.

Temeljno istraživačko pitanje koje se postavlja u radu odnosi se na ulogu visokog obrazovanja u promicanju društveno odgovornog poslovanja. Stjecanje znanja i kompetencija o društveno odgovornom poslovanju omogućit će donošenje poslovnih i privatnih odluka koje će pridonositi uspješnosti poslovanja, kvaliteti života zajednice i očuvanju okoliša.

Važnost uloge institucija visokog obrazovanja očituje se ne samo u obrazovanju «o» društveno odgovornom poslovanju, već i «za» tj. «kroz» društveno odgovorno poslovanje. Kod obrazovanja o DOP-u primarna uloga sveučilišta jest u transferu znanja i rezultata znanstvenih istraživanja na studente. Kod obrazovanja za DOP sveučilišta bi trebala aktivnije sudjelovati u implementaciji koncepcije u vlastitom poslovanju kao i kroz djelovanje u zajednici. Aktivnosti djelovanja u zajednici usmjerene su ka unapređenju kvalitete života u zajednici i obrazovanju društveno odgovornih i aktivnih građana, a takvi građani sutra mogu biti pokretači DOP ak-

tivnosti unutar poslovnog sektora.

Sukladno navedenom, cilj rada je istražiti ulogu sustava visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj u promicanju društveno odgovornog poslovanja. Istraživanje je usmjereno na ekonomske fakultete u R. Hrvatskoj. Rezultati provedenog istraživanja mogu pridonijeti promišljanjima o potrebi intenzivnijeg uključivanja koncepcije društveno odgovornog poslovanja u nastavno gradivo na različitim stupnjevima visokog obrazovanja, poslovnoj zajednici u procesu implementacije koncepcije te javnom sektoru kako u implementaciji koncepcije u vlastitom poslovanju tako i u podršci privatnom sektoru.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, odgovorna konkurentnost, znanje, visoko obrazovanje.

1. UVOD

Promišljanja o važnosti i nužnosti društveno odgovornog poslovanja (u daljnjem tekstu DOP) nisu nova. Još je davne 1916. godine J. M. Clark napisao «*ako je čovjek odgovoran za rezultate svojih aktivnosti, tada je poduzeće odgovorno za rezultate poslovanja, bez obzira jesu li oni priznati od strane zakona ili ne*» (Katsoulakos et al., 2004: 5). Danas se o koncepciji DOP-a vode brojne rasprave u stručnoj i znanstvenoj javnosti te je se nerijetko označava značajnim čimbenikom dugoročne održivosti poduzeća, čitavog gospodarstva i društva. Postavlja se pitanje uče li studenti, budući nositelji promjena, dovoljno o karakteristikama, mogućnostima i koristima primjene te koncepcije kako bi je u budućnosti mogli i dosljedno primjenjivati?

Svrha rada je ukazati na važnost jačanja uloge visokog obrazovanja u promicanju DOP-a te potaknuti integriranje DOP-a u relevantne kolegije preddiplomskog, diplomskog, poslijediplomskog i doktorskog studija. Autorice postavljaju hipotezu prema kojoj dosadašnji sustav visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj nije bio izvor dovoljnog znanja o značajkama i koristima implementacije DOP-a za različite dionike i dugoročnu konkurentnost gospodarstva. Sustav visokog obrazovanja pruža tek stjecanje početne razine znanja o načinima i koristima koncepcije DOP-a. Istraživanje je bilo usmjereno na ekonomske fakultete koji nose veliku odgovornost u pripremi studenata za odgovorno i osviješteno djelovanje, kako na radnim mjestima, tako i u drugim područjima življenja.

Rad se, pored Uvoda i Zaključka, sastoji od četiri poglavlja. U drugom je poglavlju dano pojmovno određenje koncepcije DOP-a te osvrt na analize utjecaja implementacije koncepcije na poslovanje poduzetnika i konkurentnost gospodarstva. Treće je poglavlje usmjereno na analizu uloge sustava visokog obrazovanja kao izvora znanja o DOP-u, na međunarodnoj razini te na razini EU. U četvrtom je poglavlju analizirana uloga visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj u promicanju DOP-a.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – IZAZOV I PRILIKA ZA POSLOVNU ZAJEDNICU

Ideja o društveno odgovornom poslovanju postoji gotovo od samih početaka razvoja poslovanja i poduzeća kao gospodarskih subjekata. Međutim, u terminološkom smislu, koncepcija DOP-a u široj je uporabi tek od 1960 – ih godina 20. stoljeća. Shvaćanje koncepcije se tijekom godina mijenjalo i razvijalo te se i danas u poslovnoj kao i akademskoj zajednici pojmovno određenje koncepcije razlikuje.[1] Implementacija koncepcije društveno odgovornog poslovanja u poslovni proces ima

1 Evolucija definicije DOP-a dana je, inter alias, u: Žužić. A. (2014): Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja, specijalistički poslijediplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, str. 9-16

svoje uporište i u samoj etimologiji engleske riječi *company.* Izvedena je iz dvije latinske riječi *cum* i *panis* što znači «lomiti kruh zajedno» (engl. *breaking bread together*) (Asongu, 2007: 2 prema Arndt, 2003). To pokazuje kako sama ideja o poduzeću kao subjektu poslovanja ima društvenu dimenziju. Koncepcija DOP-a, kao filozofija poslovanja, još više stavlja naglasak na odgovornost poduzeća prema zajednici u kojoj posluje i okolišu na koje neposredno i posredno utječe.

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

Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj, DOP se definira kao „predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive (Bačun et al., 2012: 61)". Ono što je pritom potrebno naglasiti jest da biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa dionicima odnosno zaposlenima, lokalnom zajednicom, dobavljačima, potrošačima, konkurentima, vladom, medijima, nevladinim sektorom (Commission of the European Communities, 2001: 6). Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao „odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koji pridonose održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva; uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima" (Bačun et al., 2012: 61). Prema organizaciji Business for Social Responsibility DOP je ostvarivanje tržišnog uspjeha na način da se poštuju etičke vrijednosti, ljudi, zajednice i prirodni okoliš (Dahlsrud, 2006: 8). Iz navedenih definicija možemo zaključiti da biti društveno odgovoran gospodarski subjekt znači biti dosljedan, pravedan, transparentan i odgovoran u

provođenju poslovnih aktivnosti vodeći računa o vlastitim interesira kao i interesima internih i eksternih dionika te o utjecaju poslovanja na lokalnu zajednicu, šire društvo i okoliš.

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

Pretpostavka implementacije koncepcije DOP-a je povećanje razine osviještenosti, pismenosti i znanja o načinima praktične realizacije koncepcije. Ključnu ulogu u tom procesu ima sustav obrazovanja kroz pružanja stručnih znanja i vještina, ali i kao sredstvo postizanja promjena u vrijednosnim sudovima, obrascima ponašanja i stilu življenja.

3. ULOGA VISOKOG OBRAZOVANJA KAO IZVORA ZNANJA O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Institucije visokog obrazovanja imaju osobito važnu ulogu u procesu stvaranja i prijenosa znanja o DOP-u i postizanju održivog življenja. U njima se obrazuju i usavršavaju sadašnji i budući stručnjaci, donositelji strateških odluka, koji imaju potencijala promijeniti smjer upravljanja poduzeća i države. 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. Stoga visoka učilišta 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 University, 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).

Navedeno upućuje na sve veći konsenzus o ulozi sveučilišta u promicanju društvene odgovornosti u društvu. Uloga institucija visokog obrazovanja očituje se ne samo u obrazovanju «o» DOP-u već i «za» tj. «kroz» DOP. Kod obrazovanja o DOP-u 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 koncepcije DOP-a u nastavnu djelatnost. Pri tome je, u uvjetima stalnih, teško predvidivih i brzih promjena, osobito važno da obrazovanje bude interdisciplinarno. Kod obrazovanja o DOP-u primarna uloga sveučilišta jest u transferu znanja i rezultata znanstvenih istraživanja na studente. Kod obrazovanja za DOP sveučilišta bi trebala aktivnije pristupiti jednoj od svojih misija, a to je djelovanje u zajednici. Aktivnosti djelovanja u zajednici usmjerene su ka unapređenju kvalitete života u zajednici i obrazovanju društveno odgovornih i aktivnih građana, a takvi građani sutra mogu biti pokretači DOP aktivnosti unutar poslovnog sektora.

Europsko gospodarstvo i političke institucije već više od deset godina intenzivno rade na razvoju, promociji i primjeni koncepcijaa DOP-a koji se provlači kroz sve važnije strateške dokumente kako na razini EU, tako i na razini zemalja članica EU (e.g. CEC (2001): *GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*; EC (2011): *A Renewed EU Strategy 2011 – 14 for Corporate Social Responsibility*, etc.) Shodno tome, visokoobrazovne institucije i poslovne škole prepoznale su vlastitu ulogu kao izvora znanja o DOP-u te pokazuju sve veći interes za poslovnom etikom i temama povezanim s društvenom odgovornošću u nastavnom i znanstvenoistraživačkom radu. Još je 1998. godine organizacija *Corporate Social Responsibility Europe* (CSR Europe) u suradnji s Kopenhaškim Centrom za društveno odgovorno poslovanje izradila bazu podataka o obrazovanju o DOP-u u Europi. U 2002. i 2003. godini provedeno je istraživanje pod nazivom «*Beyond Grey Pinstripes. Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*» koje je pokazalo kako postoji rastući interes za poslovnom etikom i temama povezanim s odgovornošću u nastavi i istraživačkim programima poslovnih škola (Didier, Huet, 2008).

Uslijedila su dva međusobno usporediva istraživanja o obrazovanju za DOP u Europi i to: Matten i Moon iz 2003. godine i Orlitzky i Moon iz 2008. godine. Istraživanje iz 2008. godine, u usporedbi s nalazima iz 2003. godine, pokazalo je kako je broj tematskih cjelina o DOP-u porastao na europskim sveučilištima i poslovnim školama. Udio škola koje nude izborne DOP module povećan je na svim razinama, a najveće povećanje dogodilo se na razini diplomskih programa s 35% na 66%. Također se povećao broj studenata koji su izabrali predmete povezane s DOP-om. Ispitanici u oba istraživanja izdvajaju pojedine nastavnike kao glavne pokretače DOP obrazovanja u poslovnim školama. Ono što je zapaženo u istraživanju iz 2008. godine u odnosu na 2003. jest činjenica da ispitanici nešto veći značaj pridaju vodstvu sveučilišta kao pokretaču DOP obrazovanja. Na pitanje o upotrebi nastavnih alata koji se koriste u obrazovanju o DOP-u u istraživanju iz 2008. godine vidi se porast upotrebe studija slučaja s 25% na 33%, te pad pozivanja gostiju predavača iz različitih sektora sa 74% na 27%. S obzirom na znanstvenoistraživački rad, 58% ispitanika navodi kako na sveučilištima i poslovnim školama postoje posebni centri namijenjeni istraživanju DOP-a. Istraživanje iz 2008. godine naglašava i tijesnu suradnju između znanosti i gospodarstva: 65% ispitanika izjavilo je da je njihova institucija surađivala s gospodarstvom na razvoju alata i informacija za integriranje DOP-a u poslovne procese. Shodno tome, 77% ispitanika izjavilo je da su nastavnici bili uključeni u suradničkim projektima učenja (engl. *collaborative learning projects*) s gospodarstvom.

Može se zaključiti da je u posljednjih desetak godina došlo do pozitivnih pomaka što se tiče uključenosti DOP-a u nastavni kurikulum europskih sveučilišta. Ono što karakterizira europska sveučilišta i poslovne škole jest uključenost DOP-a kao obveznog i/ili izbornog kolegija, ali i obrađivanje navedene tematike kroz ostale kolegije (engl. *mainstreaming CSR education*).

4. ANALIZA ULOGE SUSTAVA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ U PROMICANJU DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju nameće, između ostalog, daljnju prilagodbu sustava visokog obrazovanja s ciljem razvoja društva znanja te jačanja konkurentnosti gospodarstva. Sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj bi trebao obrazovati i pripremiti studente za efikasan i odgovoran rad u promjenjivim uvjetima vrlo snažne konkurencije te za prilagođavanje tehnološkim promjenama koje,

neposredno ili posredno, utječu na radne procese. Prema Strategiji Europa 2020. definirani su slijedeći razvojni prioriteti, koji se međusobno nadopunjuju: pametan rast: razvoj gospodarstva utemeljenog na znanju i inovacijama; održiv rast: promicanje održivog, konkurentnijeg gospodarstva temeljenog na učinkovitom korištenju resursa te uključiv rast: poticanje ekonomije visoke stope zaposlenosti, uz postizanje ekonomske, socijalne i teritorijalne kohezije. Poticanje društveno odgovornog ponašanja kroz institucije visokog obrazovanja može značajno pridonijeti realizaciji zadanih prioriteta.

4.1.Rezultati empirijskog istraživanja

Cilj provedenog empirijskog istraživanja bio je analizirati dosadašnju ulogu sustava visokog obrazovanja u Hrvatskoj u promicanju DOP-a. Istraživanje je bilo usmjereno na studente ekonomskih fakulteta, kao budućih promicatelja odgovorne, održive proizvodnje i potrošnje.

Prije provedbe samog istraživanja autorice su analizirale izvedbene nastavne planove za preddiplomski i diplomski studij za akademsku godinu 2013/2014. svih ekonomskih fakulteta u Hrvatskoj. Cilj analize bio je dvojak:

1. ustanoviti koje visokoobrazovne institucije i na kojim smjerovima nude kolegij Društveno odgovorno poslovanje, odnosno kolegije povezane s tom tematikom te
2. odabrati visokoobrazovne institucije i smjerove na kojima će se istraživanje provesti.

Utvrđeno je da kolegij pod nazivom Društvena odgovornost poduzeća, odn. Društveno odgovorno poslovanje postoji kao izborni predmet na 1. godini diplomskog studija na dvije institucije: Ekonomski fakultet Zagreb (smjer Menadžment) i Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković" (smjer Menadžment i poduzetništvo). Teme povezane s DOP-om predmetom su i niza drugih kolegija pri navedenim institucijama. Na Ekonomskom fakultetu Zagreb izvode se Ekonomika okoliša kao obvezni kolegij, Menadžment zaštite okoliša te Turizam i okoliš kao izborni kolegiji na trećoj godini preddiplomskog studija. Na Fakultetu ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković izvode se kolegiji Menadžment održiva razvoja (smjer Menadžment i poduzetništvo) i Održivi turizam (interdisciplinarni studij Kultura i turizam) izvode se kao obvezni kolegiji na preddiplomskoj razini, dok Ekonomika okoliša (smjer Ekonomija), Ekonomika okoliša i turizam (smjer Turizam), Upravljanje razvojem turizma (smjer Turizam) te Upravljanje održivim turizmom (interdisciplinarni studij Kultura i turizam) kao obvezni kolegiji na diplomskoj razini.[2] Pri Ekonomskom fakultetu u Rijeci izvode se Ekonomika i politika okoliša kao obvezni predmet na 3. godini preddiplomskog studija (smjer Ekonomija) te istoimeni kolegij na 2. godini diplomskog studija, kao obvezni kolegij za više smjerova. Pri Odjelu za ekonomiju Sveučilišta u Zadru izvodi se kolegij Održivi razvoj kao izborni. Na Ekonomskom fakultetu Split na 1. godini diplomskog studija izvode se predmeti: Ekonomika okoliša kao obvezni kolegij (smjer Međunarodna ekonomija i europske integracije), Ekonomika okoliša kao izborni kolegij (smjer Ekonomska politika i financijska tržišta) te Upravljanje razvojem turizma, obvezni kolegij (smjer Turizam i hotelijerstvo). Na 2. godini diplomskog studija izvode se kolegiji Obalna ekonomija i okoliš, izborni kolegij (smjer Međunarodna ekonomija i europske integracije) te Turizam i okoliš, obvezni kolegij (smjer Turizam i hotelijerstvo). Na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku na 1. godini diplomskog studija izvodi se Održivi turizam kao obvezni kolegij te na 2. godini diplomskog studija Turizam, razvoj i turistička politika kao obvezni kolegij. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Osijeku u promatranom razdoblju nije se izvodio ni jedan kolegij povezan s DOP-om ili, u širem smislu, održivim razvojem.

2 Na navedenoj instituciji izvodi se kolegij Društveno odgovorno poslovanje kao izborni na doktorskom studiju Nova ekonomija, poslijediplomskom specijalističkom studiju „Ljudski resursi i društvo znanja" te se teme povezane s DOP-om izvode na kolegiju Politika zaštite okoliša EU na poslijediplomskom specijalističkom studiju „Europske integracije, regionalni i lokalni ekonomski razvoj".

Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja

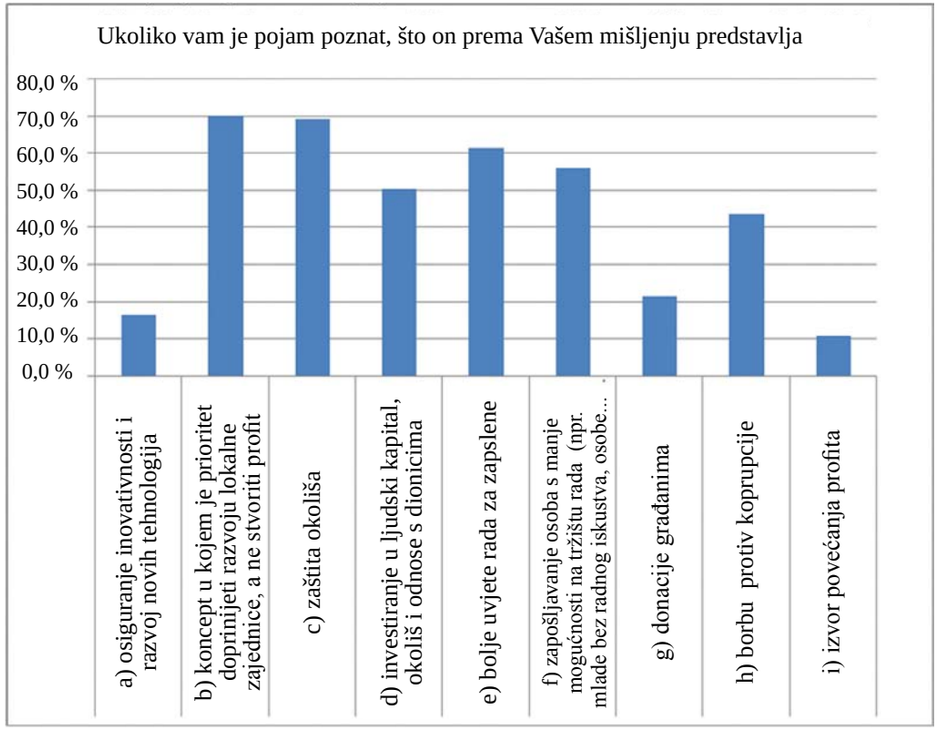
Temeljem navedene analize, odlučeno je da će se istraživanje provesti na četiri institucije: Ekonomski fakultet Zagreb, Ekonomski fakultet Rijeka, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković" Pula te Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru. Struktura uzorka prikazana je u Privitku.

Postavljena je slijedeća radna hipoteza „Dosadašnji sustav visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj nije bio izvor dovoljnog znanja o značajkama i koristima implementacije DOP-a za različite dionike i dugoročnu konkurentnost gospodarstva. Sustav visokog obrazovanja pruža tek stjecanje početne razine znanja o načinima i koristima koncepcije DOP-a".

Empirijsko istraživanje je provedeno tijekom listopada 2013. godine na ukupno 248 ispitanika 3. godine preddiplomskog i 1. godine diplomskog studija s četiri ekonomska fakulteta. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Sastojao se od 17 pitanja, od kojih 16 zatvorenog tipa.

Prvo pitanje se odnosilo na poznavanje pojma društveno odgovornog poslovanja. 229 ispitanika, i.e. 93,50 % potvrdno je odgovorilo. No, odgovori na slijedeća pitanja pokazali su da ipak ne postoji dostatna razina informiranosti i znanja o DOP-u.

U slijedećem pitanju ispitanici su trebali preciznije opisati koncepciju DOP-a odabirom više ponuđenih odgovora (Slika 1). Čak 70,1% ispitanika smatra kako DOP predstavlja „koncepcija u kojem je prioritet doprinijeti razvoju lokalne zajednice, a ne stvoriti profit", 69,2% ispitanika prepoznaje „zaštitu okoliša kao područje DOP-a", za njih 61,5% DOP predstavlja „bolje uvjete za zaposlene", za 56% „zapošljavanje osoba s manje mogućnosti na tržištu rada", dok samo njih 16,2% vidi DOP kao „izvor inovativnosti i razvoja novih tehnologija" te 10,7 % kao „izvor povećanja profita".

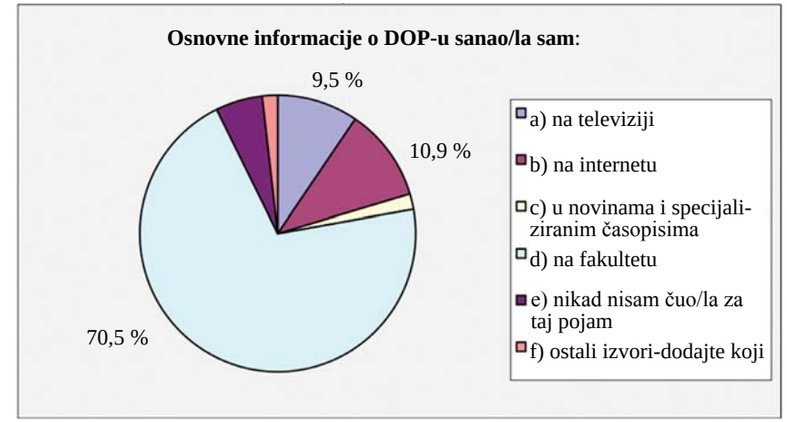


Slika 1. Mišljenje ispitanika o pojmu DOP-a

Izvor: Obrada autorica

Slijedeće pitanje bilo je otvorenog tipa te se odnosilo na konkretne aktivnosti ili projekte koje ispitanici prepoznaju kao društveno odgovorne. Čak 113 ispitanika, i.e. 45,6% nije odgovorilo na pitanje. Veći dio danih odgovora bio je općenitog karaktera te se odnosio na slijedeća područja: zaštitu okoliša, donacije, brigu za zaposlene, humanitarne akcije te različita sponzorstva. Konkretniji odgovori bili su slijedeći: PBZ vrtić, Konzum koji gradi dječja igrališta, Avon-ova borba protiv raka dojke, Ericsson Nikola Tesla koji omogućava svojim zaposlenicima dodatne liječničke preglede, DM-ovo zapošljavanje osoba s teškoćama, itd.

Autorice je zatim zanimalo koji su bili najznačajniji izvori osnovnih informacija o DOP-u (Slika 2). Osnovne informacije o DOP-u 70,5% ispitanika saznalo je na fakultetu, 10,9% na internetu, a 9,5% na televiziji. Ostali su informacije dobili iz novina i specijaliziranih časopisa te u srednjoj školi (tri odgovora). Iz ovog je rezultata vidljiv veliki utjecaj visokog obrazovanja kao izvora osnovnih znanja o DOP-u.



Slika 2. Izvori osnovnih informacija o DOP-u

Izvor: Obrada autorica

Slijedeće pitanje odnosilo se na ulogu visokog obrazovanja u pružanju znanja o koristima i načinima implementacije DOP-a. Više od pola ispitanika, i.e. 55,9% smatralo je da im je sustav pružio nedovoljno znanja, 16,3 % smatra da navedena znanja uopće nisu stekli, dok je 27,8 % zadovoljno sustavom. Odgovori su očekivani s obzirom da, sukladno odgovorima iz slijedećeg pitanja, čak 69,2% ispitanika nije u vrijeme dosadašnjeg obrazovanja slušalo kolegij «Društveno odgovorno poslovanje», za 28,7% ispitanika tema je bila obuhvaćena na ostalim kolegijima, a samo 2,0% je navedeni kolegij odslušalo.

Ispitanici koji su odgovorili kako je tema DOP-a bila obuhvaćena na ostalim kolegijima najčešće su navodili slijedeće kolegije: «Menadžment održivog razvoja», «Menadžment», «Održivi turizam», «Marketing», «Ekonomika okoliša i turizam» te «Poduzetništvo». Raspon kolegija koji obrađuju tematiku je zaista širok. Autorice smatraju da je interdisciplinarnost nužna kad se radi o društveno odgovornom poslovanju, no ocjenjuju potrebnim i planiranje i izvođenje zasebnog kolegija koji dublje obrađuje tematiku.

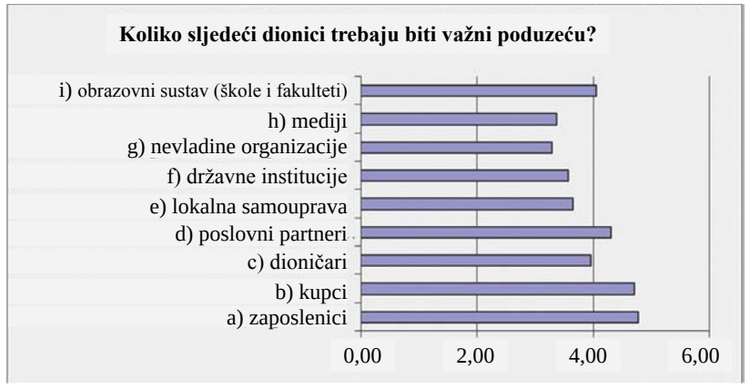
Slijedeće pitanje odnosilo se na interes studenata prema uvođenju kolegija «Društveno odgovorno poslovanje». Gotovo 2/3, i.e. 62,2 % ispitanika smatra kako je potrebno slušati kolegij, njih 30,3% ne zna odnosno nije sigurno oko tog pitanja, dok 7,5% ispitanika ne smatra da je potrebno uvesti zaseban kolegij.

Ispitanici su zamoljeni pojasniti svoj odgovor. Uočene su dvije skupine:

- ✓ *oni koji su ZA uvođenje zasebnog kolegija* smatraju da je produbljivanje znanja o DOP-u nužno iz razloga što su oni budući poduzetnici koji, pored stvaranja profita, trebaju razvijati svijest o odgovornosti prema društvu i okolišu. Također, ističu DOP kao izvor konkurentskih prednosti koji može doprinijeti diferencijaciji na tržištu te u konačnici uspješnijem poslovanju;

- ✓ *oni koji su PROTIV uvođenja zasebnog kolegija* smatraju da imaju dovoljnu razinu znanja i informacija o DOP-u koje su dobili slušajući druge kolegije. Mišljenja su da DOP nije dovoljno iscrpna tema koja zaslužuje zaseban kolegij.

Slijedeće pitanje odnosilo se na procjenu značaja dionika u poslovanju poduzetnika (Slika 3). Ispitanici su najznačajnijim dionicima ocijenili zaposlenike (prosječna ocjena 4,8), zatim kupce (prosječna ocjena 4,7), poslovne partnere (prosječna ocjena 4,3) te obrazovni sustav (prosječna ocjena 4,1). Slijede dioničari, lokalna samouprava te državne institucije, dok su najmanje značajni mediji (3,4) i nevladine organizacije (3,3). Ovdje valja napomenuti kako su upravo oni jedni od aktera DOP-a s kojima je važno razvijati kvalitetne partnerske odnose imajući u vidu njihov sve veći utjecaj na javno mnijenje.



Slika 3. Procjena važnosti pojedinog dionika za poduzeće prema percepciji ispitanika

Izvor: Obrada autorica

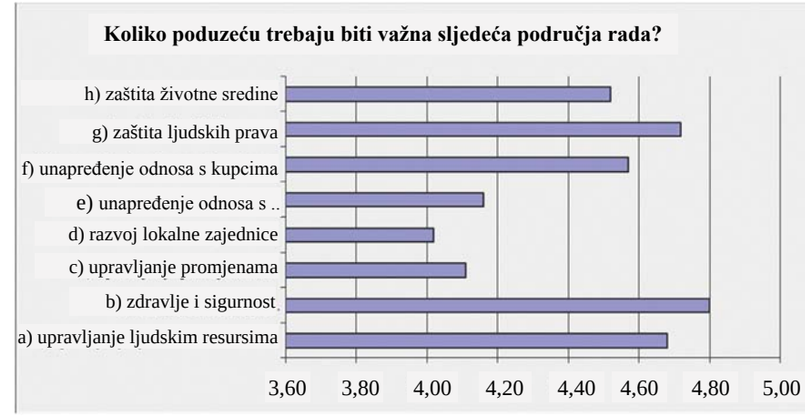
U slijedećem pitanju ispitanici su trebali prepoznati značaj mogućih aktivnosti u poslovanju društveno odgovornog poduzetnika (Tablica 1). Najznačajnijim aktivnostima prepoznate su: omogućavanje besplatnog stručnog usavršavanja zaposlenih, razvoj proizvoda i usluga koje pridonose smanjenju društvenih i ekonomskih problema, dok su najmanje važnom procijenili davanje zaposlenicima povlastica većih od zakonom propisanih.

Tablica 1. Aktivnosti važne za poslovanje na društveno odgovoran način

AKTIVNOSTI	PROSJEČNA OCJENA
Omogućavanje besplatnog stručnog usavršavanja za zaposlenike	4,57
Razvoj proizvoda i usluga koji će doprinijeti smanjenju društvenih i ekonomskih problema	4,45
Zapošljavanje osoba s manje mogućnosti na tržištu rada	4,32
Smanjenje emisije stakleničkih plinova	4,14
Osnivanje korporativnih zaklada	3,89
Sponzoriranje različitih događanja	3,80
Davanje novčanih donacija	3,64
Omogućavanje zaposlenicima da u radno vrijeme volontiraju u zajednici	3,59
Doniranje namještaja i opreme	3,56
Davanje zaposlenicima povlastice veće od zakonom propisanih	3,51

Izvor: Obrada autorica

S obzirom na multidimenzionalnost koncepcije DOP-a, autorice je zanimala percepcija studenata o važnosti ponuđenih segmenta poslovanja za poduzeće (Slika 4). Ispitanici smatraju zdravlje i sigurnost zaposlenika na radnom mjestu (prosječna ocjena 4,80) te zaštitu ljudskih prava (prosječna ocjena 4,72) područjima na koje bi poduzeće trebalo biti primarno fokusirano. Slijedi upravljanje ljudskim resursima (prosječna ocjena 4,68), unapređenje odnosa s kupcima (prosječna ocjena 4,57) te zaštita životne sredine (prosječna ocjena 4,52). Najmanju prosječnu vrijednost imaju područja upravljanja promjenama i razvoja lokalne zajednice.



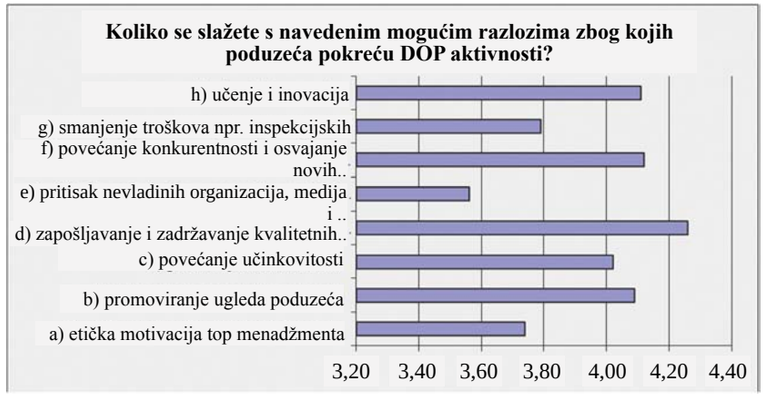
Slika 4. Područja rada važna za poduzeće

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja.

U slijedeća tri pitanja ponuđene su određene tvrdnje. Ispitanici su trebali iskazati svoje slaganje s predloženim, koristeći Likertovu skalu s rasponom ocjena od 1 do 5.

Prvo pitanje se odnosilo na procjenu mogućih motiva uvođenja koncepcije DOP-a u poslovanje (Slika 5). Dani su slijedeći odgovori:

- ✓ zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika (prosječna ocjena 4,26);
- ✓ povećanja konkurentnosti i osvajanja novih tržišta (prosječna ocjena 4,12);
- ✓ učenja i inovacija (prosječna ocjena 4,11);
- ✓ promoviranja ugleda poduzeća (prosječna ocjena 4,09);
- ✓ povećanja učinkovitosti (prosječna ocjena 4,02);
- ✓ smanjenja troškova npr. inspekcijskih postupaka (prosječna ocjena 3,79);
- ✓ etičke motivacije top menadžmenta (prosječna ocjena 3,74) te
- ✓ pritiska nevladinih organizacija, medija i samih potrošača (prosječna ocjena 3,56).



Slika 5. Percepcija studenata o razlozima pokretanja DOP aktivnosti

Izvor: Obrada autorica

Slijedeće pitanje se odnosilo na procjenu potencijalnih «kočnica» u razvoju DOP-a (Tablica 2). Najvećim «kočnicama» u razvoju DOP-a prepoznato je nepostojanje potpore na razini državnih institucija, nedostatak informacija, znanja i vještina, nedovoljna suradnja akademske zajednice, poslovnog, civilnog i javnog sektora te visoki troškovi uvođenja DOP aktivnosti. Slijedi nedostatak specifičnih pravnih regulativa o DOP-u, neosjetljivost na društvene probleme top menadžmenta te činjenica da korist za poduzeće nije odmah dostupna. Kvalitetno provođenje koncepcije DOP-a uistinu zahtijeva strateški pristup. Za to je nužna, osim dovoljne

razine kompetencija za njegov razvoj, implementaciju, praćenje i vrednovanje te podrška politike u smislu razvoja *policy* instrumenata kao i suradnja svih sektora u društvu radi postizanja multiplikativnih učinaka.

Tablica 2. Potencijalne «kočnice» u razvoju DOP-a

ODGOVORI	PROSJEČNA OCJENA
Nepostojanje potpore na razini državnih institucija	4,15
Nedostatak informacija, znanja i vještina	4,14
Nedovoljna suradnja akademske zajednice, poslovnog, civilnog i javnog sektora	4,03
Visoki troškovi uvođenja DOP aktivnosti	4,00
Nedostatak specifičnih pravnih regulativa o DOP-u	3,96
Neosjetljivost na društvene probleme top menadžmenta	3,95
Korist za poduzeće nije odmah dostupna	3,86

Izvor: Obrada autorica.

Zatim, ispitanici su trebali izraziti svoje slaganje s obzirom na pet zadanih tvrdnji (Tablica 3). Iz danih odgovora može se iščitati da je biti društveno odgovoran imperativ poslovanja u suvremenom gospodarstvu iz dva razloga. Prvi, jer ono djeluje unutar mikrozajednice te utjecaji na tu zajednicu neminovno utječu i na poslovanje. Zbog toga se poduzeće treba odgovorno ponašati, odnosno utjecati na rješavanje problema u zajednici u kojoj djeluje. Drugo, primjena koncepcije DOP-a povećava konkurentsku prednost na tržištu i povećava ugled, a to zajedno vodi ka većoj prepoznatljivosti, lakšem pozicioniranju te u konačnici većoj učinkovitosti i profitu. Međutim, treba uočiti kako ispitanici smatraju kako primjena DOP-a na prvo mjesto stavlja odgovornost prema zajednici, a ne stvaranje profita što ukazuje na nedovoljnu razinu znanja o temeljima same koncepcije DOP-a.

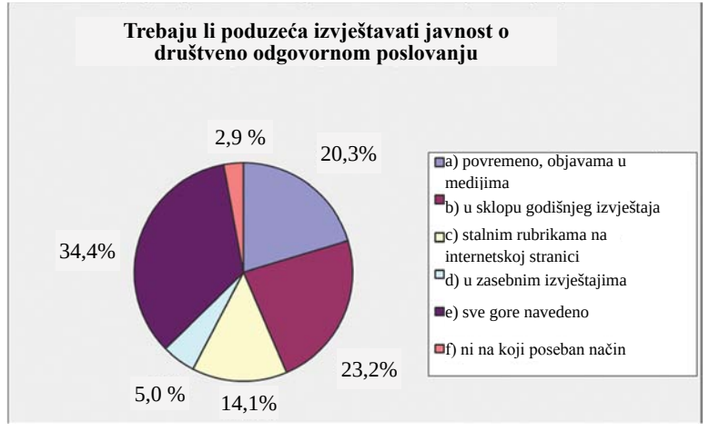
Tablica 3. Slaganje studenata sa zadanim tvrdnjama

TVRDNJA	PROSJEČNA OCJENA
b) poduzeće treba biti društveno odgovorno u rješavanju problema koji postoje u zajednici u kojoj djeluje	4,28
d) dosljednom primjenom koncepcije DOP-a poduzeće može povećati ugled te time ostvariti konkurentsku prednost na tržištu	4,13
e) primjenjujući DOP poduzeću nije na prvom mjestu stvaranje profita, već odgovornost prema zajednici u kojoj djeluje	3,87
a) DOP je samo jedan od marketinških alata privlačenja kupaca	3,25
c) osnovna zadaća poduzeća je stvaranje profita svojim dioničarima	3,23

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja.

S obzirom na sve veće zahtjeve javnosti u pogledu transparentnosti rada poduzeća, autorice je zanimao stav ispitanika prema izvješćivanju o DOP-u (Slika 6). 34,4% ispitanika smatra kako bi poduzeća to trebala činiti kombinirajući više različitih

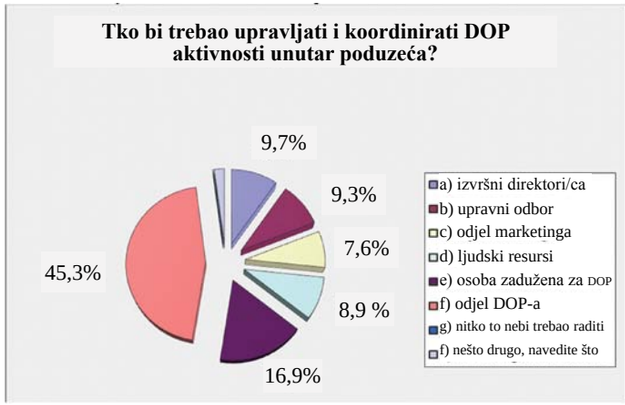
načina, i.e. putem medija, u sklopu godišnjeg izvještaja, u stalnim rubrikama na internetskoj stranici te zasebnim izvještajima. 23,2% ispitanika smatra kako to trebaju činiti u sklopu godišnjeg izvještaja, 20,3% povremenim objavama u medijima, a 14,1% u stalnim rubrikama na internetskoj stranici. Tek 2,9% ispitanika smatra da izvješćivanje nije potrebno.



Slika 6. Percepcija ispitanika o mogućim načinima izvještavanja poduzeća o DOP-u

Izvor: Obrada autorica.

Slijedeće pitanje se odnosilo na procjenu subjekta koji bi trebali imati ključnu ulogu u upravljanju i koordiniranju DOP aktivnosti unutar poduzeća (Slika 7). Najveći dio ispitanika (45,3%) smatra za to najprikladnijim Odjel DOP-a, slijedi osoba zadužena za DOP (16,9%) te izvršni direktor/direktorica (9,7%). Ispitanici su naglasili važnost DOP-a za poduzeće identificirajući zaseban odjel kao mjesto odakle se cjelokupne aktivnosti trebaju koordinirati.



Slika 7. Nositelji DOP aktivnosti unutar poduzeća

Izvor: Obrada autorica.

Slijedećim pitanjem tražen je stav o DOP-u kao izvoru dugoročne financijske koristi za poduzeće. Dvije trećine ispitanika, i.e. 66,4% se složilo s navedenim, 25,0% nije s time upoznato, dok 8,6% smatra da se radi o prolaznom trendu. Zanimljivo je uočiti kako većina ispitanika povezuje primjenu DOP-a s poboljšanom financijskom slikom poduzeća i to na dugi rok.

Posljednje pitanje odnosilo se na ocjenu budućnosti poduzetnika u Hrvatskoj koji ne implementiraju koncepciju DOP-a u svoje poslovanje. Većina ispitanika, i.e. 50,8 %, smatra da će takvi poduzetnici imati manji ugled, 29,5 % ispitanika smatra da će biti manje konkurentni na tržištu, dok je petina ispitanika, i.e. 19,7% ocijenila da poslovna budućnost poduzetnika ne ovisi o primjeni DOP-a.

Istraživanje je pokazalo, potvrđujući temeljnu hipotezu, da sustav visokog obrazovanja pruža tek stjecanje početne razine znanja o načinima i koristima koncepcije DOP-a. Na to ukazuje podatak da čak 70,1% ispitanika smatra DOP koncepcijom u kojoj je prioritet doprinijeti razvoju lokalne zajednice, a ne stvoriti profit. DOP jest koncepcija kojim poduzeća prvenstveno nastoje povećati svoje profite, ali pritom nastoje biti odgovorni za rezultate svojih odluka na način da se spriječe i/li minimiziraju negativni utjecaji na okoliš, gospodarstvo i društvo općenito. Kada su ispitanici upitani da navedu konkretne aktivnosti ili projekte koje prepoznaju kao DOP čak 113, i.e. 45,6% ispitanika nije uopće dalo odgovor. Tek je vrlo mali dio ispitanika navelo konkretne aktivnosti ili projekte. Autorice pretpostavljaju da je razlog tomu upravo nedovoljna razina informiranosti i znanja o pojmu.

Upravljanje ljudskim resursima i zaštita okoliša su dva segmenta poslovanja koja studenti percipiraju najznačajnijima kada govorimo o DOP-u. Daleko manje značajnima ocijenili su upravljanje promjenama, što je osobito važno u turbulentnom poslovnom okruženju ili osiguranje inovativnosti i razvoj novih tehnologija, što danas predstavlja *condition sine qua non* uspješnih poduzetnika.

Nadalje, iako su tvrdnju «DOP je samo jedan od marketinških alata privlačenja kupaca» ocijenili s relativno niskom ocjenom 3,25, upitani o budućnosti poduzetnika koji ne implementiraju DOP, polovina ispitanika (50,8%) ocijenila je najvažnijom posljedicom manji poslovni ugled od konkurenata, dok tek manje od trećine povezuje DOP i konkurentnost.

Čak 72,2% ispitanika potvrdilo je da dosadašnji sustav visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj nije bio izvor dovoljnog znanja o značajkama i koristima implementacije DOP-a. Pred toga, čak 69,2% ispitanika nije u vrijeme dosadašnjeg obrazovanja slušalo kolegij «Društveno odgovorno poslovanje», 28,7% ispitanika kažu kako je tema bila obuhvaćena na ostalim kolegijima, a samo 2,0% je navedeni kolegij odslušalo što govori u prilog činjenici kako je DOP u nezadovoljavajućoj mjeri integriran u kurikulum visokoobrazovnih institucija iz polja ekonomije. Iako su neke od tema DOP-a sastavni dio nastavnih planova različitih kolegija, pitanje je koliko vremena ostaje na raspolaganju kako bi se DOP obradio iz jedne šire i dublje perspektive.

Važno je istaknuti da su ispitanici pokazali određenu razinu osviještenosti ispitanika o važnosti i nužnosti uvođenja zasebnog kolegija o DOP-u, budući da 62,2% ispitanika smatra da je potrebno slušati kolegij «Društveno odgovorno poslovanje», njih 30,3% ne zna odnosno nije sigurno, dok 7,5% ispitanika ne smatra da je potrebno uvesti zaseban kolegij koji će obrađivati tematiku DOP-a.

4.2. Implikacije za buduća istraživanja

Rezultati istraživanja, iako tek indikativni s obzirom na relativno mali uzorak, mogu poslužiti kao osnova za daljnja promišljanja o ulozi visokoobrazovnih institucija u stvaranju pretpostavki i promicanju tranzicije ka održivijem, odgovornijem gospodarstvu, mudrom korištenju okoliša i uređenom društvu.

Dobiveni rezultati mogu se koristiti kao poticaj institucijama visokog obrazovanja:

- ✓ za pokretanje novih kolegija, studijskih programa i istraživačkih projekata o dugoročnim koristima implementacije koncepcije DOP-a u gospodarstvu;
- ✓ na osnivanje centara znanja sa svrhom istraživanja koncepcija održivosti i DOP-a te njihovog utjecaja na sve aspekte društvenog, ekonomskog, političkog, kulturnog i drugog života, pripremanje informativno – obrazovnih materijala te organiziranje javnih rasprava;
- ✓ za uključivanje u lokalne, regionalne, nacionalne i međunarodne projekte koji promiču DOP u partnerstvu s poslovnim i civilnim sektorom te projekte razmjene stručnjaka i znanstvenika;
- ✓ za potpisivanje i implementaciju međunarodnih deklaracija koje naglašavaju važnost uloge institucija visokog obrazovanja u promicanju održivog razvoja i društveno odgovornog ponašanja.

Dobiveni rezultati mogu se koristiti kao poticaj široj akademskoj zajednici:

- ✓ na širenju zagovaračkih inicijativa prema nositeljima vlasti kako bi se izradio i usvojio strateški dokument o DOP-u te uključila koncepcija DOP-a u druge strateške dokumente (strategija razvoja gospodarstva, industrijska strategija, strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, energetska strategija, etc.);
- ✓ na intenzivnije uključivanje koncepcije DOP-a u radu u stručnim radnim skupinama za izradu strateških i operativnih programa razvoja na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini;

Dobiveni rezultati mogu koristiti poslovnoj zajednici za osmišljanje i provedbu programa usavršavanja svojih djelatnika i širenje senzibiliteta za primjenu DOP-a putem otvaranja dijaloga o društvenoj odgovornosti zainteresiranih dionika u društvu.

Rezultati istraživanja mogu koristiti djelatnicima u javnoj administraciji, stručnjacima, studentima, nevladinim organizacijama i široj javnosti.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Koncepcija društveno odgovornog poslovanja predstava izazov za suvremeno gospodarstvo. Brojni znanstveni i stručni radovi, ali i primjeri dobre prakse, ukazuju na niz dugoročnih koristi kojima rezultira implementacija koncepcije DOP-a u poslovni proces. Nerijetko su koristi šire te se odnose i na eksterne dionike, lokalnu zajednicu, okoliš i buduće generacije. Pored toga, društveno odgovorno poslovanje, na svojevrstan način, vraća dostojanstvo poduzetnicima ukazujući im na nužnost preuzimanja odgovornosti za posljedice poslovnih odluka.

U radu je analizirana uloga institucija visokog obrazovanja u promicanju i obrazovanju studenata o DOP-u. Utvrđen je sve veći konsenzus akademske zajednice o vlastitoj ulozi u promicanju održiva razvoja i društveno odgovornog poslovanja kroz različita područja djelovanja (nastava, istraživanje, upravljanje, administracija).

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 248 studenata 3. godine preddiplomskog i 1. godine diplomskog studija s četiri visokoobrazovne institucije iz polja ekonomije Sveučilišta u Zagrebu, Rijeci, Zadru i Puli. Rezultati istraživanja potvrdili su radnu hipotezu da dosadašnji sustav visokog obrazovanja u RH nije bio izvor dovoljnog znanja o značajkama i koristima implementacije DOP-a za različite dionike i dugoročnu konkurentnost gospodarstva. Sustav visokog obrazovanja pruža tek stjecanje početne razine znanja o načinima i koristima koncepcije DOP-a. Intenzivnija implementacija koncepcije u obrazovne kurikulume rezultirala bi povećanjem razine osviještenosti, znanja i kompetencija studenata o odgovornom upravljanju resursima (ljudskim, prirodnim, proizvedenim, financijskim). Studenti trebaju biti pripremljeni za dosljednu i odgovornu primjenu koncepcije DOP-a u poslovanju s ciljem maksimalizacije kreiranja zajedničkih vrijednosti za vlasnike kao i za druge dionike te društvo u cjelini. Pored stručnih znanja i vještina, visoko obrazovanje bi trebalo pridonijeti jačanju razumijevanja, tolerancije, jednakosti, pravednosti, samopoštovanja i poštovanja drugih ljudi. Također, ono mora omogućiti i stjecanje argumentiranih stavova kao preduvjeta za razumijevanje i uključivanje u društveno – političke procese. Stoga, učiti «o» DOP-u nije dovoljno. Potrebno je učiti i «za» tj. «kroz» DOP odnosno staviti naglasak na učenje putem iskustva koje dobivamo u obrazovnoj instituciji. Pored toga, sustav visokog obrazovanja treba pružiti podršku privatnom sektoru jačajući kompetencije zaposlenih o DOP-u kroz programe cjeloživotnog učenja. Izgradnja ljudskih kapaciteta u smislu znanja, vještina, stručnosti i razmjene iskustava preduvjet je smislene i strateški promišljene implementacije DOP-a koji će dovesti do dugoročne financijske i konkurentske prednosti poduzeću, ali i cjelokupnom gospodarstvu.

Reference:

Knjige

1. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012): Leksikon održivog razvoja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
2. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009): Menadžment održivog razvoja, Ekonomija - Ekologija – Zaštita okoliša, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska.
3. Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa" M.E.P. d. o. o., Zagreb.
4. Young, S. (2006): Moralni kapitalizam – mirenje privatnog interesa s javnim dobrom, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb.

Članci u časopisima

1. Asongu, J. J. (2007): The history of CSR, Journal of business and public policy, Volume 1, Number 2, str. 1 – 18, dostupno na http://issuu.com/DrVayanos/docs/842/1 (06. srpnja 2014.).
2. Bežovan, G. (2002): Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustvo u Hrvatskoj, Revija za sociologiju, Zagreb, Vol. 33, br. ½, str. 17 – 32.
3. Dahlsrud Alexander (2006): How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/csr.132, http://kantakji.com/media/3452/z113.pdf (15. ožujka 2014.).
4. Didier, C., Huet, R. (2008): Corporate Social Responsibility in Engineering Education. A French survey, European Journal of Engineering Education, Vol. 33, No. 2, str. 169 – 177.
5. Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., Williams, L. (2004): A historic perpective of the CSR movement, White paper SFA1D, Version 1.0, str. 1 – 19, dostupno na http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf (25. veljače 2014.).
6. Matten, D., Moon, J. (2004): Corporate social responsibility education in Europe, Journal of Business Ethics, No. 54, str. 323 – 337.
7. Nehme, M., Koon Ghee Wee, C.: Tracing the historical development of corporate social responsibility and corporate social reporting, James Cook University Law Review, str. 129 – 168.
8. Perrini, F., Russo, A., Tencati, A., Vurro, C. (2009): Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?, SPACE and CSR Unit, Department of Management, Università Bocconi/SDA Bocconi School of Management, str. 1 – 36, dostupno na http://nbs.net/knowledge/improve-revenue-and-reduce-costs-through-csr/ (10. lipnja 2014.).
9. Porter, Michael E., Kramer, Mark R. (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, Vol. 84, Issue 12, str. 78 – 92.
10. Prinsloo, P., Beukes, C., de Jongh, D. (2006): Corporate citizenship education for responsible business leaders, Development Southern Africa, Vol. 23, No. 2, str. 197 – 211.
11. Sander, G., G. (2008): Razvoj i temelji društvene odgovornosti poduzeća Europske unije, str. 39 – 60, u Bodiroga Vukobrat N., Barić, S. (ur.): Socijalno odgovorno gospodarenje: ekonomski i etički aspekti, Tim press Zagreb i Pravni fakultet Sveučilišta u Rijeci, Zagreb.
12. Sobczak, A., Debucquet G., Havard C. (2006): The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis, Corporate governance, Vol. 6, No. 4, str. 463 – 474.
13. Ubius, U., Alas, R. (2012): The Impact of Corporate Social Responsibility on the Innovation Climate, Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics, 23(3), str. 310 – 318, dostupno na http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/1935/1564 (10. lipnja 2014.).
14. Zadek, S. (2006): Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets through Responsible Business Practices, Corporate Governance, The international journal of business in society, Corporate Responsibility and Competitiveness, Vol. 6, Number 4, str. 334 – 348, dostupno na http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14720700610689469 (24. svibnja 2014.).

Ostalo

1. Afrić Rakitovac, K. (2006): Ekonomsko – ekološki aspekti održivog razvitka: doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Bilbao – Osorio, B., Blanke, J., Campanella, E., Crotti, R., Drzeniek – Hanouz, M., Serin, C. (2013): Assesing the Sustainable Competitiveness of Nations, u: The Global Competitiveness Report 2013 – 2014 dostupno na http://www3.weforum.org/docs/CSI/2012-13/GCR_Chapter1.2_2012-13.pdf (12. srpnja 2014.).
3. Boulouta, I., Pitelis, C. (2011): Corporate Social Responsibility and National Competitiveness, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, str. 1 – 6.
4. Cheng, B., Ioannou, I., Serafeim, G. (2011): Corporate Social Responsibility and Access to Finance dostupno na http://hbswk.hbs.edu/item/6766.html (10. lipnja 2014.).

Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja

5. Commission of the European Communities (2001): GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility dostupno na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf (12. rujna 2014.).
6. Ćulum, B. (2010): Civilna misija sveučilišta u Hrvatskoj: element u tragovima dostupno na www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/kolumna/element-u-tragovima/ (18. lipnja 2014.).
7. Duderstadt, J., J. (1999): The Future of Higher Education – New Roles for the 21st Century University dostupno na http://milproj.ummu.umich.edu/publications/newroles/download/newroles.pdf (24. lipnja 2014.).
8. 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 dostupno na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social responsibility/index_en.htm (31. svibnja 2014.).
9. European Commission (2010): Communication from the Commission: Europe 2020 – A strategy for smart, sustainable and inclusive growth dostupno na http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf (29. prosinca 2013.).
10. MacGillivray, A., Sabapathy, J., Zadek, S. (2003): Responsible Competitiveness Index 2003 – Aligning corporate responsibility and the competitiveness of nations, AccountAbility & The Copenhagen Centre dostupno na http://www.accountability.org/about-us/publications/responsible-3.html (28. svibnja 2014.).
11. MacGillivray, A., Zadek, S. (2007): The State of Responsible Competitiveness 2007 – Making sustainable development count in global markets, AccountAbility & Fundacao Dom Cabral dostupno na http://www.accountability.org/about-us/publications/the-state-of.html (28. svibnja 2014.).
12. Mišura, M. (2006): Društvena odgovornost poduzeća u funkciji konkurentnosti, znanstveni magistarski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
13. Moon, J., Slager, R., Anastasiadis, S. (2012): Analysis of the national and EU policies supporting corporate social responsibility and impact, CSR Impact dostupno na http://csr-impact.eu/index.php?eID=tx_mpcsrimpactdl&tx_mpcsrimpactdl[dlid]=10 (03. lipnja 2014.).
14. Omazić, M. A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Zagrebu – Ekonomski fakultet, Zagreb.

15. *Orlitzky, M., Moon, J. (2008):* Second European Survey on Corporate Social Responsibility Research, Education and Other Initiatives in Business Schools and Universities, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham University dostupno na http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=download&id=70 (01. srpnja 2014.).
16. Žužić. A. (2014): Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja, specijalistički poslijediplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković"

Intervjui

1. Mader Clemens, potpredsjednik nevladine organizacije COPERNICUS Alliance – European Network on Higher Education for Sustainable Development, 24. rujna 2013.
2. Matešić Mirjana, ravnateljica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, 30. kolovoza 2013.

Privitak: **PRIKAZ BROJA ISPITANIKA, NAZIVA VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE KOJU POHAĐAJU, SMJERA TE GODINE STUDIJA**

NAZIV VISOKOOBRAZOVNE INSTITUCIJE	SMJER STUDIJA	GODINA STUDIJA	BROJ ISPITANIKA
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju	Menadžment	3. godina preddiplomskog	15
UKUPNO:			15
Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma «Dr. Mijo Mirković»	Poslovna informatika	3. godina preddiplomskog	5
	Kultura i turizam	3. godina preddiplomskog	15
	Marketinško upravljanje	3. godina preddiplomskog	15
	Financijski menadžment	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	18 11
	Turizam	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	9 10
	Menadžment i poduzetništvo	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	15 20
UKUPNO:			118
Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet	Informatičko poslovanje i Međunarodno poslovanje	3. godina preddiplomskog	3
	Menadžment	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	3 5
	Poduzetništvo	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	1 11
UKUPNO:			23
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet	Računovodstvo i financije, Menadžerska informatika, Poslovna ekonomija, Turizam, Marketing	3. godina preddiplomskog 1. godina diplomskog	9
	Poslovna ekonomija	1. godina diplomskog	83
UKUPNO:			92
UKUPAN BROJ ISPITANIKA:			248

Izvor: Obrada autorica

TRANSPARENTNOST POSLOVANJA U ODAŠILJAČIMA I VEZAMA D.O.O.

Zvonko Glavaš

pomoćnik Uprave, Odašiljači i veze d.o.o., Ulica grada Vukovara 269 d, e-mail: zvonko.glavas@oiv.hr

Nevenka Artić Banovec

Voditeljica Radne skupine za društveno odgovorno poslovanje, Odašiljači i veze d.o.o., Ulica grada Vukovara 269 d, e-mail: nevenka.articbanovec@oiv.hr

SAŽETAK

Središnja tema ovog rada je transparentnost poslovanja, te u okviru toga: uspostava, održavanje i daljnje unapređenje antikorupcijske politike kao segmenta u okviru društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Odašiljači i veze d.o.o. (u tekstu dalje OiV) koje u svakodnevnom poslovanju nastoji postupati u skladu s najvišim standardima korporativnog upravljanja. Pristup i metodologija kojom će se obraditi pojedina pitanja biti će prikupljanje podataka odnosno analiza provedenih aktivnosti. Iz svega navedenog biti će izrađen zaključak odnosno utvrđene vrijednosti koje je društvo dobilo aktivnim provođenjem borbe protiv korupcije i transparentnim poslovanjem.

KLJUČNE RIJEČI: transparentnost, etika, antikorupcija, odgovorno poslovanje

1. UVOD

Korupcija se sastoji od toga da se nekom predstavniku javne vlasti ponudi ili obeća neka korist kako bi pogazio svoju odgovornost prema vlasti ili poduzeću koje zastupa (Ziegler, 2003: 119). Prema istom izvoru onaj tko nudi korist je korupcionaš a onaj koji prihvaća tu ponudu i time iznevjerava obveze svoje dužnosti korumpiran je. Taj potonji može ili izravno potaknuti dobivanje koristi ili je prihvatiti pasivno i neizravno. Međutim, veza između učinka prihvaćanja koristi i iznevjeravanja svojih obveza i dužnosti ista je u oba slučaja.

Svjestan ozbiljnosti problema korupcije, Hrvatski sabor je na svojoj sjednici, održanoj dana 19. lipnja 2008. godine donio Strategiju suzbijanja korupcije. Korupcija je definirana kao štetna društvena pojava koja narušava temeljne društvene vrijednosti. Antikorupcijskim programom za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu za razdoblje 2010-2012. godine, kojeg je donijela Vlada Republike Hrvatske dana 26. studenoga 2009. godine uveden je sustav mjera sustavnog uklanjanja uzroka korupcije.

Uprava i Nadzorni odbor poduzeća OiV-a rukovodeći se glavnim elementima borbe protiv korupcije aktivno i sustavno kontinuirano unaprjeđuju sustav transparentnosti uključujući u ostvarenje svih ciljeva sve zaposlenike OiV-a. Posebna pozornost posvećena je upravo izgradnji učinkovitog i održivog sustava upravljanja te jasni planovi i smjernice koji navode da je potrebno nastaviti s daljnjim unapređenjem transparentnosti poslovanja.

2. OPĆI CILJEVI

Prestankom važenja navedenog programa, u OiV-u se na dobrovoljnoj bazi u još većem opsegu nastavilo s mjerama transparentnog poslovanja na svim razinama i nastavilo s već zauzetim pristupom „nulte tolerancije" na korupciju. U tom smislu, usvojeni su okviri odnosno opći akti s jasno definiranim smjernicama i ciljevima koje OiV želi postići:

1. transparentnost - jasno definiranje i donošenje općih akata u cilju jačanja transparentnosti i javnosti poslovanja te njihova javna objava
2. antikorupcija - afirmacija nulte tolerancije na korupciju i podizanje svijesti svih zaposlenika o štetnosti korupcije
3. etičnost - etika predstavlja temelj cjelokupnog pristupa društvenoj odgovornosti, dobro poslovno ponašanje

Odgovarajući i učinkovit okvir od presudne je važnosti za uspješno suzbijanje korupcije, ali sam on bez kontinuiranog uključivanja svih zaposlenika ne bi imao nikakvog smisla. Implementacija donesenih odluka svakako se odnosi i na aktivnu suradnju s relevantnim državnim tijelima i institucijama. Cjelokupna aktivnost provođenja ovih ciljeva OiV-a uključuje i redovito slanje odgovarajućih izvješća

Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture (u tekstu dalje: resorno ministarstvo) te Ministarstvu pravosuđa - Sektoru za suzbijanje korupcije.

Kako bi se poboljšala koordinacija i međusobna suradnja unutar samog OiV-a te suradnja s vanjskim tijelima, osnovana je Radna skupina za društveno odgovorno poslovanje, članovi koje su predstavnici raznih organizacijskih jedinica. Na taj način dodatno se vodi računa da svi zaposlenici budu aktivno uključeni u sve aktivnosti koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje u svrhu još učinkovitijeg antikorupcijskog djelovanja.

3. TRANSPARENTNOST

Transparentnost je izraz koji označava javno djelovanje koje karakterizira otvorenost odnosno spremnost da se podaci što je moguće više učine dostupnim javnosti odnosno široj zajednici. Ona predstavlja jedno od najboljih sredstava za prevenciju korupcije i raznih drugih oblika zlouporabe.

Pridržavajući se temeljnih načela Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (NN 112/2010), OiV je u potpunosti implementirao i dodatno uvođenjem dobrovoljne prakse, ojačao sva načela Kodeksa, a to su: zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja, segregacija - jasno razrađene procedure za rad nadzornih odbora i uprave, sprečavanje sukoba interesa, učinkoviti unutarnji nadzor, jačanje osobne odgovornosti svih zaposlenika i društveno odgovornog poslovanja na razini cijelog OiV-a.

Službenik za informiranje, imenovan od strane Uprave društva na temelju godišnjeg Plana rada provodi sljedeće aktivnosti: rješava o pojedinačnim zahtjevima o pravu na pristup informacijama i u cilju davanja što kvalitetnijeg odgovora koordinira s ostalim organizacijskim jedinicama, vodi Službeni upisnik u kojeg upisuje sve pojedinačne zahtjeve, osigurava neophodnu pomoć podnositeljima zahtjeva u svezi s ostvarivanjem prava utvrđenih Zakonom o pravu na pristup informacijama, potiče redovito objavljivanje informacija o radu poduzeća, uključujući podatke o svim aktivnostima i organizaciji društva, redovno izrađuje godišnja izvješća o svom radu i dostavlja ih Povjereniku za informiranje, podnosi kvartalna izvješća o svom radu Upravi, Nadzornom odboru i resornom ministarstvu o svim zaprimljenim zahtjevima, postupcima i odlukama o ostvarivanju prava na pristup informacijama. Na taj način osigurava cjelokupnoj javnosti i građanima pravo na pristup informacijama iz područja rada i djelovanja OiV-a.

Radi unapređenja provedbe prava na pristup informacija, OiV je na svojoj mrežnoj stranici objavio i time stavio na raspolaganje cjelokupnoj zainteresiranoj javnosti bitne podatke o svome radu i djelovanju. Na mrežnoj stranici objavljeni su sljedeći podaci:

- vizija, misija i ciljevi OiV-a,
- informacije o organima društva (Skupština, Nadzorni odbor, Uprava) uključujući

biografije svih članova Nadzornog odbora i Uprave društva s objavljenim mail adresama;

- informacije o svim članovima Revizorskog odbora i Komisije za imenovanja i njihove mail adrese;
- kalendar događanja s datumima održavanja sjednica Nadzornog odbora i sjednica Skupštine društva,
- izvješća koja se odnose na nabavu,
- Izvješća o poslovanju društva - godišnja financijska izvješća i revizorska izvješća
- natječaji za zapošljavanje, uključujući i najave i pozive za testiranje, termine za intervjue, informacije o statusu te odluke natječajnih povjerenstava
- poseban dio koji se odnosi na Pristup informacijama, gdje je moguće pronaći:

  - Obrazac Zahtjeva za pristup informacijama

  - podatak o službeniku za informiranje s linkom na mail adresu, broj telefona i telefaxa

  - izvješća o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama
- poseban dio koji se odnosi na Antikorupcijski program OiV-a (AKP OiV-a) gdje su objavljeni svi opći akti i drugi podaci koji doprinose transparentnosti rada, a to su:

  - Kodeks poslovnog ponašanja i etike

  - Standardi poslovnog komuniciranja

  - Smjernice za prevenciju korupcije

  - Pravilnik o radu

  - Pravilnik o sponzoriranju i doniranju, uključujući popis dodijeljenih donacije i sponzorstva iz 2012. i 2013. godine

  - podaci o službeniku za informiranje, ime i prezime, telefon, telefax, mail adresa

  - podaci o službeniku za etiku, ime i prezime, telefon, telefax, mail adresa

  - podaci o osobi za nepravilnosti, ime i prezime, telefon, telefax, mail adresa

  - podaci o unutarnjoj reviziji

  - organizacijska struktura i svi kontakti rukovodećih osoba (adresa, e-mail, telefon, telefax)

  - vijesti o svim važnim događanjima.

Sve ove informacije javno su objavljene te se cjelokupna javnost uključujući i medije redovito koriste ovim informacijama. Bez obzira što OiV nije **obveznik primjene Zakona o javnoj nabavi**, u poduzeću se primjenjuju sve bitne procedure Zakona koje pridonose kvalitetnom i transparentnom radu u području nabave s ciljem održanja i daljnjeg unaprjeđenja učinkovitog i društveno odgovornog poslovanja. Postupci nabave provode se prema dokumentaciji za nadmetanje i unutrašnjim aktima OiV-a.

Iz navedenog jasno je vidljivo da je provedba prava na pristup informacijama na visokoj razini. Službenik za informiranje svake godine u okviru Plana rada kvartalno izvještava Upravu društva, Nadzorni odbor i resorno ministarstvo o provedbi iz svoje nadležnosti.

U okviru edukacija koje se provode u OiV-u temeljem postavljenih mjera iz Akcijskog plana, Službenik za informiranje je bio na više edukacija, a jedna koju svakako treba spomenuti je ona održana u ožujku 2012. godine u sklopu projekta koje je financiralo Ministarstvo Velike Britanije i provodila Agencija za zaštitu osobnih podataka. Edukacija je okupila predstavnike ukupno 52 trgovačka društva na kojem je bilo sjajnih prilika za međusobno upoznavanje službenika za informiranje i gdje su na praktičnim radionicama službenici za informiranje provjeravali stečeno znanje kroz analizu studija slučajeva, što je kasnije znatno unaprijedilo rad službenika za informiranje u OiV-u.

OiV, poduzeće koje je odlukom Vlade Republike Hrvatske o utvrđivanju popisa trgovačkih društva i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (NN 120/2013) utvrđeno kao trgovačko društvo od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku, želi biti primjer i drugima i na taj način pokazati da je uspostava, održavanje i unapređivanje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja ključni element učinkovitog i odgovornog upravljanja.

4. ANTIKORUPCIJA

Dušan Miljuš pišući o korupciji navodi da je ona povijesni, psihološki, sociološki, gospodarski, politički i pravni fenomen. U najširem smislu autor navodi da je to svaka zlouporaba javnih ovlasti radi ostvarenja privatnih probitaka. U užem smislu, korupcija je definirana kao čin nedopuštene razmjene između javnog dužnosnika i druge osobe u cilju ostvarivanja vlastitih probitaka. (Miljuš, 2010).

Kao što je već rečeno u Općim ciljevima, prestankom važenja Programa Vlade Republike Hrvatske iz 2009. godine, u OiV-u se na dobrovoljnoj bazi u još većem opsegu nastavilo sa mjerama provedbe transparentnosti na svim razinama i nastavilo s već zauzetim pristupom „nulte tolerancije“ na korupciju.

Uprava OiV-a je dana 21. veljače 2013. godine imenovala Radnu skupinu za društveno odgovorno poslovanje, u čiju domenu ulaze i pitanja vezana uz aktivno

provođenje antikorupcijskih aktivnosti te istom Odlukom imenovala i povjerenika za koordinaciju i praćenje aktivnosti Radne skupine. Sukladno Odluci Uprave, Radna Skupina dužna je nastaviti s provođenjem antikorupcijskih mjera te predlagati Upravi daljnje aktivnosti u cilju unapređenja društveno odgovornog poslovanja.

Tako je, kao i za prethodna razdoblja, i za razdoblje od 1. lipnja 2014. do 31. svibnja 2015. godine Uprava društva na svojoj sjednici 02. lipnja 2014. godine donijela Akcijski plan za provedbu antikorupcijskih mjera (u tekstu dalje: Akcijski plan), kojeg je podržao i Nadzorni odbor društva.

Ciljevi Akcijskog plana su:

1. Jačanje integriteta, odgovornosti i transparentnosti i radu
2. Stvaranje preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama
3. Afirmacija pristupa „nulte tolerancije" na korupciju.

U cilju implementacije Akcijskog plana, ispod svakog cilja posebno se navode mjere koje treba provesti s jasnim rokovima ostvarenja.

U implementaciju Akcijskog plana uključeni su svi zaposlenici. Redovito slanje kvartalnih izvješća prema resornom ministarstvu ostvaruje se u rokovima, a Radna skupina za društveno odgovorno poslovanje dostavlja Upravi prijedloge za provedbu mjera te izvještava Upravu o provedbi istih. Uprava i Nadzorni odbor na svojim sjednicama redovito raspravljaju o antikorupciji i teme AKP sastavnim su dijelom Zapisnika sa sjednica. Samo u periodu od 1. lipnja 2013. do 31. svibnja 2014. godine, Uprava je na ukupno sedam sjednica, a Nadzorni odbor na pet sjednica razmatrao problematiku vezanu uz provedbu Ciljeva Akcijskog plana.

U tom periodu održano je ukupno pet specijaliziranih poduka zaposlenika, a teme su bile: etika, pravo na pristup informacijama, unutarnji nadzor i kontrola, financijsko upravljanje te drugi vidovi društvene odgovornosti. Zaposlenici su sudjelovali i na vanjskim edukacijama koje su provodile Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Ured Povjerenice za informiranje pri Saboru Republike Hrvatske, Ministarstvo uprave, Agencija za zaštitu osobnih podataka, Hrvatska gospodarska komora, Digitalni informacijski-dokumentacijski ured Vlade Republike Hrvatske, UNICEF, Državna škola za javnu upravu, Hrvatska udruge za odnose s javnošću i druge institucije i pravne osobe koje su održavale seminare i edukacije. Izvješća sa svih edukacija sačinjavaju se u pisanom obliku i s popisom polaznika dostavljaju se Upravi društva.

U tom periodu održano je ukupno šest sastanaka Radne skupine za društveno odgovorno poslovanje. Pored tih formalno održanih sastanaka, članovi Radne skupine su se za pojedina pitanja međusobno konzultirali, komunicirali elektroničkim putem i na kratkim sastancima po potrebi.

Nakon isteka roka Akcijskog plana, Uprava društva dostavlja izvješća o provedbi učinjenog Nadzornom odboru društva, resornom ministarstvu i Ministarstvu pravosuđa - Samostalnom odjelu za suzbijanje korupcije.

Širenje svijesti o opasnosti i štetnosti korupcije, organiziranjem seminara, sudjelovanjem na Konferencijama i savjetovanjima, redovitim sastancima Radne skupine za društveno odgovorno poslovanje, uz podršku i potporu Uprave i Nadzornog odbora dodatno doprinose učinkovitoj borbi protiv korupcije i prioritet je OiV-a.

Svakako treba naglasiti da je unutar OiV-a uspostavljen interni sustav izvješćivanja o nepravilnostima koji omogućuje zaposlenicima da izvijeste o izvoru problema ili sumnji u korupciju te je u tu svrhu imenovana i osoba za nepravilnosti čiji su podaci objavljeni također na mrežnoj stranici društva. Osoba za nepravilnosti u okviru Plana rada obavlja sljedeće aktivnosti: zaprima informacije o nepravilnostima i sumnjama na nepravilnosti u svim područjima poslovanja, poduzima odgovarajuće aktivnosti u vezi s provjerama i istraživanjem nepravilnosti, može zatražiti od Uprave da inicira obavljanje interne revizije u određenom području, može dati nalog unutarnjoj kontroli, ako sumnja na prijevaru može direktno izvijestiti Državno odvjetništvo Republike Hrvatske. U razumnom roku osoba za nepravilnosti dužna je obavijestiti osobu koja je upozorila na nepravilnost ili prijevaru.

Izvještaji o provedbi Akcijskih planova OiV-a dostavljeni Ministarstvu pravosuđa javno su objavljeni na mrežnoj stranici www.antikorupcija.hr koju uređuje Samostalni sektor za suzbijanje korupcije u Ministarstva pravosuđa.

5. ETIKA

„Posvećenost najvišim etičkim vrijednostima te zajedničko i pojedinačno poštivanje pravila i zakona koji reguliraju naše aktivnosti ključni su za naš uspjeh", definirano u prvoj rečenici članka 1. Kodeksa poslovnog ponašanja i etike OiV-a. Kodeksom OiV-a određene su osnovne vrijednosti te načela ponašanja u odnosu prema radu, suradnicima, poslovnim partnerima te prema javnosti.

Kodeks ponašanja od iznimne je važnosti za razvoj profesionalnog integriteta i netolerancije svih zaposlenika OiV-a na korupciju. Kodeks predstavlja vodilju svim zaposlenicima u cilju izbjegavanja potencijalnog sukoba interesa i koruptivnog ponašanja. Etički kodeks, kao što je navedeno pod nazivom Transparentnost javno je objavljen i na internetskim stranicama.

Povjerenik za etiku u okviru Plana rada kontinuirano promovira načela etičkog postupanja u međusobnim odnosima zaposlenika, izrađuje Izjave o povjerljivosti o kojima će biti riječi u narednim odlomcima, provodi izobrazbe o etici za sve zaposlenike kako bi se izgradila etička kompetentnost, zaprima pritužbe zaposlenika, građana i drugih osoba u svezi s neetičnim i moguće koruptivnim ponašanjem zaposlenika, prati primjenu Kodeksa poslovnog ponašanja i etike i Smjernica za prevenciju korupcije, poduzima mjere u slučaju kršenja pravila etičkog ponašanja u skladu s Pravilnikom o postupku u slučaju kršenja pravila etičkog ponašanja, prati provedbu mjera i ciljeva Akcijskog plana, podnosi kvartalna izvješća o svom radu Upravi, Nadzornom odboru i resornom ministarstvu o svim zaprimljenim zahtjevima, postupcima i odlukama.

Nadalje, bitna je i činjenica da svi zaposlenici zaposleni na radnim mjestima koja su, analizom i procjenom rizika ocijenjena visokim stupnjem rizika na korupciju moraju potpisati Izjave o povjerljivosti i nepristranosti. Tom izjavom potvrđuju da su u prethodnoj godini svoje poslove obavljali u skladu s važećim propisima te da će u tekućoj godini postupati u skladu s njima. Izjave su izrađene temeljem Odluke Uprave o utvrđivanju radnih mjesta koja su visokorizična na korupciju.

Vrste i postupak provedbe mjera koje se mogu poduzeti u slučaju kršenja politike, procedure ili pravila etičkog ponašanja definirane su Pravilnikom o postupanju u slučaju kršenja pravila etičkog ponašanja da bi se dodatno razvila svijest o problematici i posljedicama nepropisnog ponašanja. Svim zaposlenicima Pravilnik je dostupan i nalazi se na intranet stranici društva. Isti je odmah po donošenju dostavljen i svim direktorima uz pisanu obavijest da upoznaju svoje zaposlenike o donošenju i objavi istog, što je i učinjeno. Svaki zaposlenik prilikom zaključenja ugovora o radu upoznaje se sa osnovnim aktima OiV-a pa tako i s tim Pravilnikom.

I na kraju bitno je naglasiti da su edukacije i usavršavanja iz društveno odgovornog poslovanja stalna aktivnost koja se sustavno provodi u OiV-u.

6. ZAKLJUČAK

Transparentno poslovanje i suzbijanje svih oblika korupcijskog ponašanja u OiV-u je akcija širokih razmjera u koju su aktivno uključeni svi zaposlenici OiV-a na čelu sa Upravom i Nadzornim odborom.

Jedino ovakav pristup predstavlja dugoročno održivo rješenje uz stalno vrednovanje i preispitivanje. Učinkovita borba protiv korupcije, jačanje etike i transparentnost u poslovanju odnosno jednom riječju društveno odgovorno poslovanje sadržano je u samoj misiji poduzeća. Ono je toliko bitno da i Izvješća o poslovanju OiV-a sadrže podatke o učinjenom na području društveno odgovornog poslovanja jer su za OiV nefinancijski rezultati jednako bitni kao i rezultati poslovanja u financijskom smislu. Na taj način OiV nastoji njegovati ugled u cijeloj zajednici.

Obzirom da su i transparentnost, antikorupcija i etika sastavnim segmentom društveno odgovornog poslovanja, OiV je primijećen kao društveno odgovorno poduzeće.

Iz 4. objedinjenog Izvješća o provedbi antikorupcijskog programa koje je sastavilo Ministarstvo pravosuđa i Ministarstvo financija u suradnji s koordinatorima iz resornih ministarstva u svibnju 2012. godine, od ukupno 86 trgovačkih društava koja su ministarstvima dostavila upitnike, vidljivo je da je OiV zauzeo visoko 4. mjesto po ukupnom zbroju bodova.

OiV je dobitnik godišnje nagrade Indeks DOP-a za 2011. i 2012. godinu te priznanja za uspješno popunjen Upitnik Indeks DOP-a za 2013. godinu. Poduzeće kontinuirano sudjeluje na Konferencijama za društveno odgovorno poslovanje i prijavilo se za sudjelovanje na Konferenciji koja će se održati u prosincu 2014. godine.

Reference:

1. Etički kodeks OiV-a (2014) Dostupno na: www.oiv.hr (11.11.2014)
2. Kodeks korporativnog upravljanja (NN 112/2010) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014.)
3. Miljuš, D. M. (2010): Korupcija se ne suzbija PR kampanjama, *CSO-Časopis udruge hrvatskih menadžera sigurnosti*, 2 (3): 3. Dostupno na: http://www.uhms.hr/datastore/filestore/10/CSO_2010_WEB_UHMS.pdf (11.11.2014.)
4. Singer, P.S. (1993.): Praktična etika, University Press: Cambridge.
5. Ziegler, J. Z. (2003.): *Novi gospodari svijeta i oni koji im se protive*, Izvor: Zagreb.

OTPAD - NOVO RAZDOBLJE, NOVI DUGOROČNI CILJEVI, NOVI IZAZOVI

Dubravka Bačun

Istarska 45a, Zagreb, Hrvatska

dubravka.bacun@gmail.com

SAŽETAK

Namjera ovog rada je potaknuti razmišljanje i razgovor o ciljevima gospodarenja otpadom na razini europske unije za buduće razdoblje, te kako te ciljeve i način njihovog postizanja prilagoditi gospodarenju otpadom u Republici Hrvatskoj (RH). Naznačiti neke od uočenih problema u provedbi gospodarenja otpadom u RH i potaknuti raspravu o drugačijem pristupu njihovog rješavanja. Naglasiti kako je potrebno razgovarati, slušati, razumjeti sugovornika, jasno i cjelovito iznositi i objasniti svoje prijedloge, bez obzira iznosi li ih se na stručnom skupu ili u nekoj raspravi na televiziji ili na mrežnim stranicama i tiskovinama. Rasprave slušaju i čitaju (i prenose dalje ili se na njih pozivaju) predstavnici javnosti različitih razina poznavanja onoga o čemu se raspravlja. Iz budućih općih ciljeva vidljivo je da su problemi s kojima se suočavamo u RH prisutni i u drugim državama, inače ih ne bi postavljali na općoj razini.

Ključne riječi: otpad, gospodarenje otpadom, „cirkularna ekonomija“

1 UVOD

Tema otpada i gospodarenja otpadom odabrana je za Konferenciju o društveno odgovornom poslovanju jer nema poslovanja bez otpada samo je pitanje kako se s njime postupa. Otpad i gospodarenje otpadom je društvena, ali i politička tema. Nema dana da tema otpada i gospodarenja otpadom nije predmet napisa u tiskovinama, na mrežnim stranicama, u tv emisijama, dokumentarnim filmovima, stručnim skupovima, okruglim stolovima, na protestnim skupovima protiv neke vrste postupanja s otpadom itd. Mogu se čuti različita mišljenja, tvrdnje, prijedlozi, stavovi itd. od različitih sudionika. Javnost koja ih sluša ili čita tekstove rasprava često ostaje zbunjena novim pojmovima „usput ubačenim" u raspravu ili tekst, koji uglavnom ostaju neobjašnjeni. Od početka 2014. godine na mrežnim stranicama Europske komisije vode se rasprave o ciljevima gospodarenja pojedinim vrstama otpada za razdoblje do 2020/2025/2030 godine. Samo u prvi trenutak, sve se čini kao daleka budućnost, ali kada se analiziraju postavljeni dugoročni ciljevi jasno je da se radi o složenim društveno-političkim promjenama, podizanju svijesti i znanja društva kao cjeline, poslovnog svijeta ali i svakog pojedinca, promjenama u načinu ponašanja i razmišljanju kada se govori o otpadu i gospodarenju otpadom. Jasno je da se radi o složenom procesu upravljanja promjenama koje utječu na sve dionike u društvu.

Metodologija izrade rada sastoji se od preliminarne analiza primjera nekoliko često korištenih pojmova koji nisu objašnjeni u propisima, njihovog najbližeg objašnjenja u propisima i posljedica njihovog različitog tumačenja u javnosti. U drugoj fazi primjeri su povezani s općim ciljevima o kojima se raspravlja na razini europske unije. Ovakav pristup temelji se na iskustvu autorice tijekom rada u praksi s različitim dionicima.

U radu su ponuđeni i mogući prijedlozi kako određene probleme riješiti, odnosno promijeniti i poboljšati one aktivnosti čija provedba može dovesti do problema.

2.CILJEVI

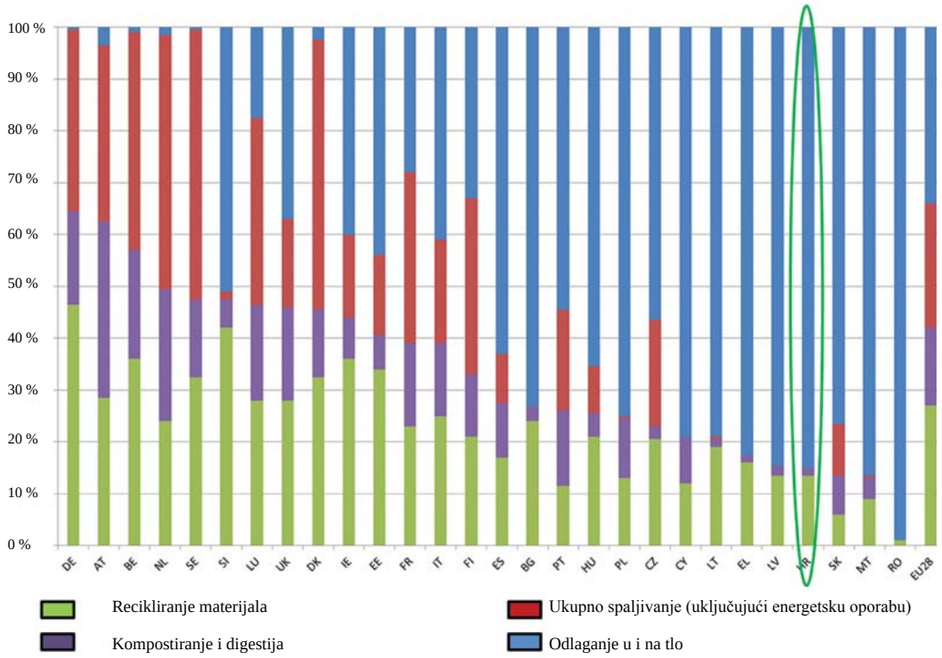
Kako bi se moglo govoriti o poboljšanju gospodarenja otpadom postavljaju se ciljevi i rokovi u kojima se oni mogu doseći. Obično se određuju dugoročni opći ciljevi (*aim, objective*) koji se odnose na željenu budućnost (3-5 godina), odnosno na viziju (10 i više godina). Opći ciljevi se razrađuju na kraća vremenska razdoblja i pojedinačne ciljeve (*target*). Razdoblje za dosizanje pojedinačnih ciljeva može se odrediti na mjesečnoj/godišnjoj razini ili nekom drugom odgovarajućem razdoblju za određenu zajednicu. Za svaki cilj mora biti određen ključni pokazatelj učinka (*Key Performance Indicator - KPI*) koji pokazuje napredak prema cilju. Na mrežnim stranicama ec.europa.eu/environment/circular-economy/ objavljeni su opći ciljevi (Tablica 1.) na razini europske unije o kojima se još uvijek raspravlja. Ambiciozni ili ne, konačni ili ne, zanimljivi su i treba ih početi analizirati i donijeti plan i program njihovog dostizanja na razini države, odnosno spustiti ih na razinu

lokalne zajednice. Predloženi su i mjerljivi (1. - 4.) i nemjerljivi (5. – 10.) ciljevi. Osnovna razlika među njima je da s prvom skupinom mjerimo/znamo koliko se približavamo dosizanju cilja, dok kod nemjerljive skupine se oslanjamo na rezultate provedbe i zadovoljstvo dionika rezultatom.

Tablica 1. Pregled općih ciljeva i razdoblja za njihovo postizanje (neslužbeni prijevod)

1. Povećati recikliranje/ponovnu upotrebu komunalnog otpada na 70% do 2030. god.;	Increase recycling/re-use of municipal waste to 70% in 2030.
2. Povećati recikliranje/ponovnu upotrebu ambalažnog otpada na 80% do 2030. godine s ciljevima specifičnim za materijal i postavljenim tako da se postupno povećavaju između 2020. i 2030. Postići 90% za papir do 2025., 60% za plastiku, 80% za drvo, 90% za željezo, aluminij i staklo do kraja 2030.);	Increase packaging waste recycling/re-use to 80% in 2030 with material-specific targets set to gradually increase between 2020 and 2030 (to reach 90 % for paper by 2025 and 60% for plastics, 80% for wood, 90% of ferrous metal, aluminium and glass by the end of 2030)
3. Obustaviti do 2025. odlaganje otpada koji se može reciklirati (uključujući plastiku, papir, metale, staklo i bio otpad) na odlagališta za neopasni otpad – što odgovara maksimalnom iznosu/ stupnju odlaganja od 25%;	Phase out landfilling by 2025 for recyclable (including plastics, paper, metals, glass and bio-waste) waste in non hazardous waste landfills – corresponding to a maximum landfilling rate of 25%;
4. Smanjiti količinu hrane koja se baca za 30% do 2025.	Reduce food waste generation by 30% by 2025
5. Uvesti sustav ranog upozoravanja kako bi se predvidjele i izbjegle moguće teškoće u sukladnosti;	Introduce an early warning system to anticipate and avoid possible compliance difficulties
6. Osigurati potpunu sljedivost toka opasnog otpada.	Ensure full traceability of hazardous waste
7. Povećati troškovnu učinkovitost plana proširene odgovornosti proizvođača određivanjem minimalnih uvjeta	Increase the cost-effectiveness of Extended Producer Responsibility schemes by defining minimum conditions
8. Pojednostavniti obveze izvještavanja i smanjiti obveze koje utječu na mala i srednja poduzeća;	Simplify the reporting obligations and lighten obligations affecting SMEs
9. Uskladiti i učiniti efikasnijim izračun ciljeva i unaprijediti pouzdanost ključnih statističkih pokazatelja;	Harmonise and streamline the calculation of the targets and improve the reliability of key statistics
10. Unaprijediti opću usklađenost/ koherentnost usklađivanjem definicija i ukidanjem zastarjelih zakonskih zahtjeva.	Improve the overall coherence by aligning definitions and removing obsolete legal requirements.

Dobra poslovna praksa slijedi više desetaka godina star Demingov krug kvalitete koji kazuje da nešto treba planirati, planirano provesti, provjeriti funkcioniranje provedenog, poboljšati/unaprijediti. Važno je znati što je polazište, u odnosu na što treba povećati izdvajanje (recikliranje/ ponovnu upotrebu) iz komunalnog otpada ili smanjiti količinu odloženog komunalnog otpada. Opće polazište može biti i pregled zastupljenosti pojedinih načina obrade otpada objavljenim u bilješci za tisak: http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-450_en.htm, Slika 1.



Slika 1. Prikaz zastupljenosti pojedinih načina obrade komunalnog otpada

Iz slike je razvidno da svaka država ima svoj pristup, a zajednički cilj svima je smanjiti količinu komunalnog otpada odloženog na odlagalište. Rezultate prikazane na Slici 1. treba povezati s redom prvenstva gospodarenja otpadom (hijerarhijom gospodarenja otpadom), Slika 2.

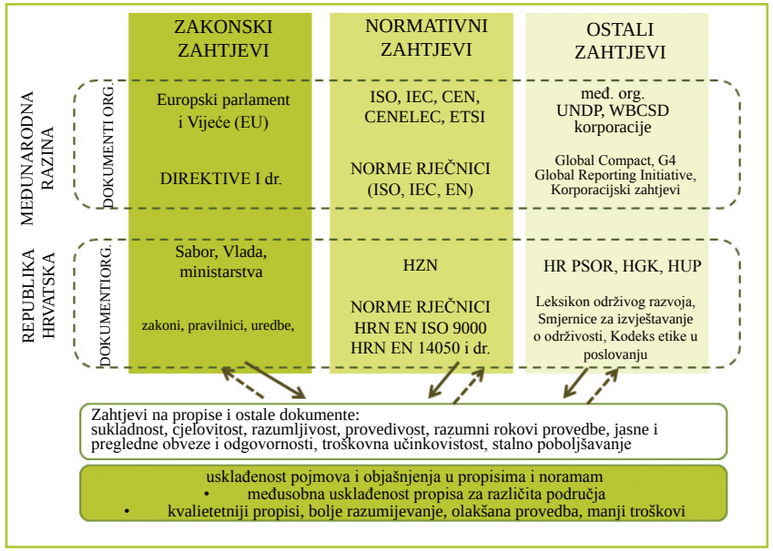
Slika 2. Hijerarhija gospodarenja otpadom i opći ciljevi

Pred Republikom Hrvatskom su brojni izazovi kako doseći cilj da svega 25% komunalnog otpada bude odloženo, a da se poveća postotak ponovne uporabe, recikliranja i oporabe.

3. PODRUČJA POBOLJŠANJA

3.1. Pojmovi i objašnjenja

Opći cilj br. 10 *„Unaprijediti opću usklađenost/ koherentnost usklađivanjem definicija i ukidanjem zastarjelih zakonskih zahtjeva“,* trebalo bi staviti na prvo mjesto jer su događanja u Hrvatskoj pokazala kako različita objašnjenja istog pojma mogu biti izvor nesporazuma. U govornim emisija i pisanim tekstovima upotrebljavaju se različiti pojmovi koji se odnose na područje otpada. Neki pojmovi su objašnjeni u propisima, neki u normama, neki u različitim stručnim publikacijama, a neki se upotrebljavaju bez službenih objašnjenja, Slika 3. Prihvaćanje neslužbenih objašnjenja često ovisi o tome što se pronađe na mrežnim stranicama kada se u pretraživač upiše određeni pojam ili se upotrebljavaju bez traženja objašnjenja jer se pojam „čulo“ od političara ili stručnjaka kojem se vjeruje. Za ovakav način pronalaženja objašnjenja važno je da onaj koji traži ima kritički odmak, razumije problem i ne prihvaća bezuvjetno svako ponuđeno ili pronađeno objašnjenje.



Slika 3. Međusobna povezanost pojmova i objašnjenja

Primjer A Gospodarenje otpadom

Gospodarenje otpadom objašnjeno je u Zakonu o održivom gospodarenju otpadom (ZoOGO Članak 4. 13.) kao *djelatnosti sakupljanja, prijevoza, oporabe i zbrinjavanja i druge obrade otpada, uključujući nadzor nad tim postupcima te nadzor i mjere koje se provode na lokacijama nakon zbrinjavanja otpada, te radnje koje poduzimaju trgovac otpadom ili posrednik.*

Općenito, objašnjenje sadrži neke važnije aktivnosti koje se odnose na gospodarenje otpadom. Možda će u slijedećem Zakonu o otpadu „mjere koje se provode na lokacijama nakon zbrinjavanja otpada" preinačiti u mjere koje se provode na lokacijama nakon prestanka rada odlagališta, što bi bio prijevod teksta iz direktive 2008/98/EC o otpadu.

Jedan od češćih pojmova koji se može čuti u raspravama i pročitati u tekstovima je integralno gospodarenje otpadom (1). Pretraživanjem Zakona o održivom gospodarenju otpadom neće se naći pojam integralno, a sami autori ga nisu objasnili tako da ostaje pitanje što su pod tim mislili. Ako je mišljeno na cjelovito onda bi ga trebalo jasno razlučiti od necjelovitog gospodarenja otpadom. Slijedeći povezani pojam je uspostavljanje integriranog sustava gospodarenja otpadom. Ni integriran sustav nije objašnjen u ZoOGO tako da je opet čitatelj ili slušatelj taj koji sam pokušava shvatiti što se pod tom mislilo. Možda su autori mislili što je sve uključeno u taj sustav, ali to se onda treba pojasniti ili tražiti proširenje propisanog objašnjenja.

Primjer B Gospodarstvo sa zatvorenim tokom otpada („cirkularna ekonomija"/*Circular Economy*)

Političari i stručnjaci u svojim nastupima često daju podršku „cirkularnoj ekonomiji" (*Circular Economy*) ili da treba uvesti „cirkularnu ekonomiju", odnosno da bi primjena „cirkularne ekonomije" bila rješenje gospodarenja otpadom i slično, te zagovaraju provedbu načela „*zero waste*", zanemarujući predznanje slušatelja ili čitatelja razumiju li ih oni ili ne. Samo uporniji će potražiti i pročitati objašnjenja na mrežnim stranicama ec.europa.eu/environment/circular-economy/ što u gospodarenju otpadom znači „cirkularna ekonomija". Trebalo bi barem kratko objasniti o čemu se radi i predložiti prihvatljiviji naziv, prijevod na hrvatski jezik. Budući da se pretraživanjem mogu pronaći različita objašnjenja „cirkularne ekonomije" bilo bi primjerenije (u ovom slučaju) govoriti o gospodarstvu sa zatvorenim tokom otpada, a „*zero waste*" je sigurno bolje prevesti kao nula otpada. Zagovornici načela nula otpada moraju jasno objasniti na što pri tome misle jer nema aktivnosti ni u poslovnom ni u privatnom životu bez nastajanja otpada. Pretpostavka je da misle na nula otpada na odlagalištu. Inače, priča o gospodarstvu sa zatvorenim tokom otpada nije ništa novo jer se već godinama nastoji zatvoriti krug postupanja s pojedinom vrstom otpada, samo je sada potaknuta objavom priopćenja europske Komisije sredinom 2014. godine „Ususret gospodarstvu sa zatvorenim tokom otpada: program nula otpada za Europu".

Primjer C Primarna selekcija otpada (razvrstavanje na mjestu nastanka)

Na skupovima protivljenja nekom zahvatu kada se radi o otpadu, ali i političkim osvrtima na takav skup, iskazuje se želja da se uvede primarna selekcija otpada, odnosno da treba početi od primarne selekcije itd. Objašnjenje primarne selekcije nije pronađeno niti u ZoOGO niti u direktivi 2008/98/EC o otpadu. Može se naslutiti da se radi o razvrstavanju otpada na mjestu nastanka: vlastitom domu, školi, uredu, bolnici, proizvodnom pogonu i dr. Ako se misli na ovo objašnjenje onda je takav pristup moguć u većoj ili manjoj mjeri već duži niz godina u mnogim dijelovima Hrvatske, posebno gradovima. Na javnim mjestima postavljeni su spremnici/posude za odvojeno sakupljanje papira, stakla i plastike, ali i komunalnog otpada, postavljeni su spremnici za otpadne baterije i otpadne lijekove, moguće je naručiti besplatan odvoz električnog i elektroničkog otpada preko određene mase, u mnogim mjestima postoje reciklažna dvorišta itd. Dakle stanovnicima je pružena mogućnost razvrstavanja i razvrstanog odlaganja, oni su ti koji trebaju razdvajati svoj otpad i odlagati ga u predviđene spremnike. Svjedoci smo da se u spremnike za pojedine vrste otpada ubacuju i druge vrste otpada, a to znači i financijske troškove sakupljaču kod predaje obrađivaču.

Ako se misli na neko drugo značenje onda treba jasno reći na što se misli.

Primjer D Različitost pojmova u različitim propisima

Zanimljiv primjer različitosti pojmova u različitim propisima može se pokazati na primjeru kada neko postrojenje prestaje s radom. U Zakonu o gradnji, (NN 153/13) upotrebljava se pojam *uklanjanja građevine,* u Zakonu o zaštiti okoliša (NN 80/13) upotrebljava se zatvaranje, dok se u Uredbi o okolišnoj dozvoli (NN 8/14) upotre-

bljava prestanak rada postrojenja i stavljanje postrojenja izvan pogona. Dovoljno da potakne raspravu o čemu se zapravo radi jer o tome ovise i radnje koje treba poduzeti, mjere nadzora itd.

Već ova četiri jednostavna primjera pokazuju da je važno pridržavati se dogovorenih i propisanih pojmova i objašnjenja jer svako dodatno tumačenje ili uvođenje nekog novog pojma bez jasnog objašnjenja može rezultirati nerazumijevanjem i nesporazumima, a to znači problemima i nepotrebnim troškovima, gubitkom vremena.

3.2 Provjera na modelu

Jedan od općih ciljeva (cilj br. 5) jest „Uvesti sustav ranog upozoravanja kako bi se predvidjele i izbjegle moguće teškoće u sukladnosti". Razrada ovog cilja pokazat će na što se sve on odnosi, a jedna od mogućnosti ranog uočavanja mogućih problema i upozoravanja da se neki postupci i mjere moraju pojednostaviti jest i provjera propisa na modelu, zahtjev često ponavljan na različitim skupovima, posebno Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Takav pristup okuplja sve sudionike za isti stol i pažljivo razmatranje svih dijelova procesa koji je predmet analize. Dobar primjer teškoća u sukladnosti su mobilni uređaji za obradu opasnog otpada. Prema Uredbi o procjeni utjecaja zahvata na okoliš (NN 61/14), zbrinjavanje opasnog otpada postupkom D9 nalazi se na popisu zahvata za koje je obvezna procjena utjecaja zahvata na okoliš. Proizvođači su proizveli mobilne uređaje za zbrinjavanje otpada, kada je riječ o opasnom otpadu često su to mobilne spalionice. Prema Zakonu o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/14) mobilni uređaj za obradu otpada je pokretna tehnička jedinica u kojoj se otpad obrađuje, u pravilu, na mjestu nastanka ili na mjestu ugradnje u materijale. Zatim slijedi ograničenje jer se mobilnim uređajem za obradu otpada ne smatra onaj uređaj koji se koristi duže od šest mjeseci na određenoj lokaciji. U praksi to znači da bi za svaku promjenu lokacije trebalo provesti, relativno skup i dugotrajan postupak procjene utjecaja na okoliš za tu lokaciju. Kako postupak procjene utjecaja na okoliš obično traje duže od šest mjeseci može se reći da je rad mobilnih uređaja za obradu opasnog otpada „zakonski" onemogućen. Provjerom na modelu velika je vjerojatnost da bi se ovakva nesukladnost uočila i ispravila

3.3. Dobri primjeri

Kako se širenje i podizanje znanja temelji i na predstavljanju dobrih primjera, tako je i gospodarstvo sa zatvorenim tokom otpada najbolje objasniti na primjeru. Poučan i zanimljiv primjer je zatvoreni tok otpadnog ambalažnog stakla[1]. Slijedeći hijerarhiju gospodarenja otpadom staklenke (boce) bi trebalo ponovno uporabiti, na primjer: povratne boce, ponovno punjenje u domaćinstvu. Ako nam nisu potrebne ili su oštećene treba ih odložiti u spremnik za otpadno ambalažno

1 Ovaj primjer je već objavljen u glasilu Gospodarstvo i održivost broj 39 koje objavljuje Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Upotrijebljen je i u ovom radu jer zorno prikazuje zatvoreni krug gospodarenja otpadnim ambalažnim staklom i provedbu načela nula otpada.

staklo, odakle poslije razvrstavanja po boji postaju sirovina u proizvodnji novih staklenki, naravno uz dodatak novih sirovina. U svakoj aktivnosti, naročito u proizvodnji, pa tako i ovoj nastaje otpad. To su staklene krhotine koje nisu upotrebljive u proizvodnji staklenki. Takve staklene krhotine završavale su na odlagalištu, a ovisno o proizvođaču radilo se o tonama takovog otpada, ovisno o količini proizvodnje. Šezdesetih godina prošlog stoljeća, u nekim državama SAD-a, suradnjom staklarske i građevinske industrije počela su istraživanja o mogućnosti miješanja staklenih krhotina u asfaltnu masu kao završni sloj na različitim putevima, dakle materijalnoj oporabi. Pilot projekt je bio polaganje nove mase na biciklističke staze. Tako je nastao novi građevinski materijal *glasfalt*. Uz zagovornike ideje, kao i u uvijek, pojavili su se i protivnici tvrdeći da će staklene krhotine loše utjecati na gume, da će se povećati broj nesreća itd. Na sveučilištima su rađena brojna ispitivanja kako bi se utvrdio dozvoljeni postotak staklenih krhotina koji se može umiješati u asfaltnu masu, kako se nova smjese ponaša u različitim vremenskim uvjetima itd. Neke savezne države SAD-a su dozvolile *glasfalt* kao završni sloj, dok ostale još razmatraju tu mogućnost. Nije poznato je li u Hrvatskoj pokrenut sličan projekt iako imamo snažnu staklarsku industriju.

Što nam ovaj primjer kazuje:

- suradnjom različitih industrija pronađen je način upotrebe staklenih krhotina

- ugradnjom staklenih krhotina u asfaltnu masu smanjuje se njihova količina na odlagalištu

- za umiješani postotak staklenih krhotina smanjuje se potrošnja izvornih sirovina, na primjer: šljunka

- poslije pedesetak godina različitih pilot projekata i ispitivanja došlo se do postotka staklenih krhotina koji je dozvoljeno umiješati

- uz zagovornike koji zagovaraju još bolju obradu staklenih krhotina još uvijek postoje i protivnici koji šalju slike ispucanog *glasfalta*, kao da asfalt ne ispuca i nije ga potrebno popravljati, pozivaju se na puknuće guma kao da do sada gume nisu bile probušene itd.

- put do gospodarstva sa zatvorenim tokom otpada, odnosno nula otpada iz staklarske industrije, nije ni lagan, ni brz ni jednostavan, a zahtijeva suradnju različitih industrija, znanstvene zajednice, zakonodavaca i lokalne zajednice koja će prihvatiti novu ideju

- mora se uporno i ustrajno raditi na poboljšanjima i informiranju stanovništva s provjerenim informacijama

- potrebno je stalno raditi na osvještavanju javnosti kako bi ona bila otvorena za promjene i nova rješenja budući da se sukladno NIMBY efektu jako često javljaju otpori novim rješenjima a da stvarnih dokaza da je nešto loše i nema.

Dobrih primjera ima i u Hrvatskoj samo bi za sve dionike trebalo prirediti jasan

prikaz zatvorenog toka pojedine vrste otpada od mjesta nastajanja, načina sakupljanja, obrađivanja, vrstama otpada koje nastaju u pojedinom dijelu toka, što se s njim događa, je li ga moguće upotrijebiti u nekom drugom procesu za dobivanje nekog drugog proizvoda i slično. Kada se takav zatvoreni kružni tok opiše, svakom dijelu treba pridružiti odgovarajuće propise i tome pridružiti troškove.

4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

- Pred svim dionicima sustava gospodarenja otpadom je dugo „putovanje" s brojnim izazovima. Jedan od većih izazova je na razini države dogovoriti i prihvatiti razradu dugoročnog pristupa, koji neće ili će znatno manje ovisiti o promjeni stranaka na vlasti.
- Javni sektor treba uspostaviti bolju komunikaciju s poslovnim sektorom i ostalim društvenim skupinama. Zajednički donositi odluke uvažavajući mišljenja i stavove svih uključenih i pronalaziti rješenja prihvatljiva većini, kada svatko mora učiniti određeni ustupak.
- Napraviti temeljitu analizu općih ciljeva europske unije i njihovu primjenjivost na RH.
- Napraviti analizu postojećeg stanja i na temelju nje prijedloge za poboljšanje.
- Izraditi rječnik s pojmovima i objašnjenjima koje je dozvoljeno upotrebljavati u propisima i normama.
- Postepeno uklanjati prepreke koje utječu na kvalitetnu komunikaciju.
- Objavljivati jasne, razumljive i cjelovite primjere zatvorenog toka pojedinih vrsta otpada s uključivanjem troškova. Uključiti sve dionike u izradu takvih primjera jer se u praksi ističu primjeri u kojima se rijetko prikazuju stvarni troškovi.
- Prirediti uz propise priručnike, smjernice, upute s primjerima kako bi se olakšala provedba.
- Poticati jaču suradnju s udrugama civilnog društva kako bi: bolje razumjeli cjelovit pristup rješavanju zatvorenog toka gospodarenja pojedinom vrstom otpada, priznali ono što je dobro učinjeno, sudjelovali u donošenju propisa na konstruktivan način, uvažavali i analizirali izjave stručnjaka koji imaju različite stavove od njihovih, jasno oblikovali svoje stavove zašto se nečemu protive, a ne time prikrivati neki drugi cilj.

Reference

1. Zakon o zaštiti okoliša, NN 80/13, dostupno na www.nn.hr
2. Zakon o održivom gospodarenju otpadom, NN 94/14, dostupno na www.nn.hr

3. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives
4. Zakonu o gradnji, NN 153/13, dostupno na www.nn.hr
5. Uredba o procjeni utjecaja zahvata na okoliš, NN 61/14, dostupno na www.nn.hr
6. Uredba o okolišnoj dozvoli, NN 8/14, dostupno na www.nn.hr
7. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/ (15-10-2014)
8. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-450_en.htm (15-10-2014)

VANJSKO VREDNOVANJE ODRŽIVOSTI PROGRAMA NA SAVI

Dubravko Ponoš, dipl.ing, MBA
Branimir Barišić, dipl.pol.
Program Sava d.o.o., Ulica grada Vukovara 37, Zagreb
info@zagrebnasavi.hr

Sažetak

Veliki infrastrukturni projekti u današnjem vremenu ne mogu biti razvijani bez unaprijed određenih i ugrađenih mehanizama postizanja održivosti. Uz model upravljanja razvojem, koji mora osiguravati transparentnost i održivost, periodički se nameće potreba za vanjskim vrednovanjem dosad postignutog te određivanja smjernica za daljnji razvoj. Dosad najopširnija metodologija vanjskog vrednovanja održivosti hidroenergetskih projekata razvijena je pod okriljem International Hydropower Association (IHA), u suradnji više desetaka institucija. Usuglašavanje stavova između organizacija poput Svjetske banke, WWF-a, Transparency Internationala, ministarstva zaštite okoliša nekoliko država i brojnih drugih, trajalo je gotovo 30 mjeseci, a rezultat njihova rada je Hydropower Sustainability Assessment Protocol (HSAP). On je podijeljen u 4 instrumenta koji se primjenjuju ovisno o fazi razvoja projekta. Redom to su instrument za procjenu rane faze, pripremne faze, faze izgradnje te faze upravljanja. Dosad je u svijetu napravljeno više procjena te su upotrijebljeni instrumenti protokola za sve faze osim one najranije. Tvrtka voditelj programa Zagreb na Savi je krajem 2013. aplicirala za procjenu održivosti upravo u najranijoj fazi kako bi se u samom startu dobile smjernice za razvoj te prijedloge poboljšanja upravljačke prakse. Prema instrumentu za najraniju fazu, održivost se procjenjuje u 9 kategorija a ukupno trajanje procesa od uvodnog seminara do konačnog izvješća je 7 mjeseci. U ovom radu bit će opisan proces vanjskog vrednovanja održivosti programa Zagreb na Savi prema HSAP metodologiji u ranoj fazi te predstavljen izgled konačnog izvješća.

Ključne riječi: održivost, vanjsko vrednovanje, hidroenergija, Zagreb na Savi

1. UVOD

Prvobitno razvijan na obroncima Medvednice, Zagreb se prirodno primicao rijeci Savi sve dok katastrofalna poplava 1964. nije izazvala i danas prisutan nedostatak suživota grada i rijeke. Moglo bi se reći da je Zagreb tada u strahu prešao preko svoje rijeke. Uz sudjelovanje Ujedinjenih naroda, 1973. razvijen je jednonamjenski sustav obrane od poplave srednjeg Posavlja. Nedugo zatim krenula je njegova izgradnja, no on do danas nije dovršen. Dio hidrotehničkih objekata izveden je u jeftinijim varijantama, a najviša zaštita postignuta je samo za grad Zagreb. Kao posljedica izgradnje ovog sustava obrane od poplava, kroz grad Zagreb napravljen je 300m širok poplavni pojas koji i danas razdvaja grad.

Zagreb na Savi kao koncept se pojavljuje već desetljećima, objedinjujući urbanističke ideje[1] i korištenje rijeke. Korištenje je oduvijek imalo naglasak na hidroenergiji, te je do 2003.godine razvijano hidrotehničko rješenje koje predviđa četiri velike hidroelektrane od Zaprešića do Rugvice. Navedeno rješenje promijenilo bi vizuru grada Zagreba povisivanjem nasipa i stvaranjem akumulacija u samome gradu, ali bi ipak omogućavalo razvoj grada Zagreba na rijeci. Proučavane su tri varijante nasipa s različitim urbanističkim potencijalima. Međutim, fokus hidrotehničkog rješenja razvijanog do 2003. je na maksimiziranju proizvodnje električne energije te je tadašnja percepcija Zagreba na Savi bila kao dominantno energetskog projekta.

S obzirom na problem snižavanja razina podzemnih voda te obrane od poplave uzvodno i nizvodno od Zagreba, 2012. godine konceptu Zagreba na Savi pristupilo se na drukčiji način. Kao članici Europske unije, Hrvatskoj su na raspolaganju velika sredstva za projekte u sferi vodoprivrede, obnovljivih izvora energije, prometa, turizma i dr. Dosadašnji koncepti uvijek su polazili iz perspektive jedne namjene, dok su ostale namjene proizlazile gotovo kao slučajnost. Višenamjenski pristup projektima svjetski je standard već desetljećima te se novome zadatku pristupilo na taj način. Vlada RH i ostali dionici donijeli su odluku o pokretanju izrade višenamjenskog koncepcijskog rješenja koje će zaštititi rijeku i ljude na području od slovenske granice do Siska, a koje će istovremeno probuditi najviše potencijala te time dati što veću apsorpcijsku moć EU sredstava. Priprema koncepcije te cjelokupnog programa povjerena je tvrtki Program Sava d.o.o. Analizom dosadašnjih rješenja, primijećeno je i da se dosad nije istražila mogućnost evakuacije velikih vodnih valova mimo grada Zagreba. Na taj bi se način linija rizika obrane od poplave maknula iz središta grada gdje se nalazi u današnjim uvjetima te bi se oslobodio prostorni potencijal kojem građani i struka trebaju pronaći namjenu.

Izrada koncepcijskog rješenja[2] završena je 2013. godine te su koristi podijeljene

1 Vidi: Matković, Šćitaroci, Rijeka Sava s priobaljem u Zagrebu, god. 20, br. 1(43), 2012., str. 46-59

2 Cjelokupno koncepcijsko rješenje Višenamjenski hidrotehnički sustav uređenja, zaštite i korištenja rijeke Save i zaobalja od granice s Republikom Slovenijom do Siska, 2013., dostupno je na poveznici www.zagrebnasavi.hr/dokumenti

u četiri glavne kategorije, od kojih je ona vodoprivredna najznačajnija. Modeli su pokazali da bi izgradnja sustava pozitivno utjecala na razine podzemnih voda, a razina obrane od poplave bila bi adekvatna današnjim klimatskim uvjetima i hidrologiji na cijelom području zahvata.

2. STRUČNA JAVNOST KAO AKTIVNI SUDIONIK RAZVOJA PROGRAMA

Prilikom uspostavljanja modela upravljanja programom Zagreb na Savi[3] 2012. godine, uz brigu o kvalitetnom strateškom upravljanju programom[4], posebna se pozornost posvetila stručnoj i znanstvenoj evaluaciji svih rješenja i dokumentacije. S tim ciljem uspostavljeno je nadzorno tijelo, nazvano Stručni savjet, čiji je zadatak savjetovanje voditelja Programa[5] te rad na razvoju Programa. Također, Stručni savjet pomaže u stalnom nadzoru projektantskih i konzultantskih rješenja. Tijekom izrade koncepcijskog rješenja stručni savjet bio je sastavljen od brojnih stručnjaka iz područja hidrologije, hidrotehnike, ekologije i urbanizma te su oni revidirali ulazne podatke i rješenja projektanata. Uz neovisne stručnjake, na poziv voditelja Programa delegate su u Stručni savjet uključile i neke strukovne udruge kako bi se osigurao nadzor i utjecaj civilnoga sektora.

Tijekom pet mjeseci izrade koncepcijskog rješenja, Stručni savjet održao je tri izvještajna sastanaka s projektantima i voditeljem Programa. Na tim sastancima projektanti su prezentirali svoj napredak, a članovi Stručnog savjeta su evaluirali sve podatke i zaključke te na taj način usmjeravali napredak. Po završetku izrade, članovi Stručnog savjeta dali su individualne recenzije te su zajednički oblikovali i skupnu recenziju. U zajedničkoj recenziji potvrđene su koristi nove koncepcije te se posebno naglasilo zadovoljstvo po pitanju modela upravljanja Programom. Nakon izrade, koncepcijsko rješenje objavljeno je na web-stranicama Programa u integralnoj verziji, svima dostupno za korištenje i analizu.

S obzirom na tada predstojeće korake, odnosno izradu projektnog zadatka za studiju izvodivosti i stratešku procjenu utjecaja na okoliš, Stručni savjet proširen je stručnjacima s područja ekonomije, financija, sociologije te prometa. Projektni zadatak usuglašen je između svih članova Stručnog savjeta te stručnjaka predstavnika institucionalnih dionika Programa. Studija izvodivosti te strateška procjena utjecaja na okoliš ključni su dokumenti za daljnji razvoj Programa te je njihova izrada morala biti usuglašena među svima zainteresiranima. Zatraženo je

3 Zbog prostornog obuhvata od slovenske granice do Siska te višenamjenskog karaktera, program Zagreb na Savi u tehničkoj se dokumentaciji naziva *Program zaštite, uređenja i korištenja rijeke Save i zaobalja od granice s Republikom Slovenijom do Siska*.

4 Vijeće programa predstavlja tijelo koje donosi strateške odluke o razvoju programa. U njemu su na najvišoj razini zastupljeni svi institucionalni dionici poput Vlade RH, jedinica lokalne/regionalne samouprave te javnih poduzeća i ustanova uključenih u pripremu.

5 Voditelj Programa Zagreb na Savi je tvrtka Program Sava d.o.o. koja upravlja pripremom Programa te provodi odluke Vijeća programa.

približno 30 mišljenja na projektni zadatak, od čega je velik dio komentara uvršten u konačni dokument.

Uz rad Stručnog savjeta koji je lokalnog karaktera, napredak razvoja Programa predstavljan je na brojnim prezentacijama i konferencijama. Ukupno je više stotina ljudi bilo prisutno na događanjima gdje je predstavljen napredak Programa, a time se i šira stručna javnost držala informiranom o samom Programu.

Međutim, uz model stalne participacije koju se pokušalo postići, aspiracija je bila i uvesti međunarodne standarde održivosti u Program te napraviti svojevrsnu reviziju dotad učinjenog.

3. VREDNOVANJE PREMA HSAP (*Hydropower Sustainability Assessment Protocol*)[6] METODOLOGIJI

HSAP je preporučen u smjernicama Međunarodne komisije za zaštitu rijeke Dunav (ICPDR). [7]„Sustainable Hydropower Development in the Danube Basin" (page 22).

Budući da HSAP predviđa mogućnost prilagodbe višenamjenskim projektima i programima procijenjeno je da protokol treba obuhvatiti cijeli Program i dati smjernice za nastavak razvoja.

HSAP je globalno primjenjiv instrument evaluacije i davanja smjernica u području održivosti hidroenergetskih projekata. Procjenjuje četiri glavne faze svakog hidroenergetskog projekta: ranu fazu, fazu pripreme, fazu izgradnje te fazu upravljanja. Svaka osim rane faze procjenjuje se u 20 kategorija kako bi se dobila realna slika stanja održivosti projekta.

Službene stranice navode da su osnovne značajke HSAP-a:

- metoda procjene projekata prema globalno primjenjivim kriterijima
- niz alata za procjenu primjenjivih na sve faze razvoja hidroenergetskih projekata u svim mogućim kontekstima
- objektivna, na dokazima zasnovana procjena performansi projekta od strane akreditiranih procjenitelja
- uključuje vodeće nevladine organizacije (npr. *WWF, The Nature Conservancy, Transparency International*)
- razvijen i upravljan od strane više dionika, na bazi konsenzusa
- Također, bitno je navesti i ono što HSAP nije:
- standard, metoda ocjenjivanja prema principu prolaz/pad – pruža mogućnost za poboljšanje održivosti u pojedinim cjelinama projekta
- mehanizam za postizanje „održive" hidroenergije ili pečat „održivosti"
- zamjena za nacionalne ili lokalne legislativne zahtjeve
- zamjena za procjenu utjecaja na okoliš ili stratešku procjenu utjecaja na okoliš ili zahtjeva financijera (protokol će procijeniti kvalitetu i opseg navedenih studija)[8]

Razvojem i implementacijom protokola i danas upravlja Forum dionika, dok se kao partneri, između ostalih, navode *Citi group*, *The nature conservancy*, WWF te *Transparency international*.

4. PROCES PROCJENE U RANOJ FAZI

Protokol se sastoji od 5 dokumenata ili poglavlja među kojima se nalaze četiri 'alata' tj. procedure za procjenu odgovarajućih razvojnih faza. Redom to su okvirni dokument „*Background Paper*" (1), procedura za ranu procjenu „*Early Stage Assessment Tool*" (2), procedura za procjenu pripremne faze „*Preparation Assessment Tool*" (3), procedura za procjenu implementacije „*Implementation Assessment Tool*" (4), te procedura za procjenu upravljana hidrotehničkim projektima „*Operation Assessment Tool*" (5).

HSAP razlikuje 'službenu' i 'ne-službenu' procjenu. 'Ne-službena' procjena se koristi za samo-procjenu održivosti unutar organizacije te se rezultati neslužbene procjene ne smiju upotrebljavati za promociju.

S obzirom da instrument za ranu fazu dosad nije upotrijebljen procjena je predstavljala novi izazov i za ovlaštene procjenitelje. Svojevrsni prethodni korak procesa procjene je radionica koju stručnjaci IHA-e provode s razvojnim timom i predstavnicima dionika. Poseban je naglasak stavljen na razumijevanje HSAP-a, kako bi se izbjegli eventualni nesporazumi ili nerealna očekivanja od procjene. Uvodna dvodnevna radionica za procjenu programa Zagreb na Savi održana je krajem veljače 2014. Okupili su se članovi Operativne skupine kao predstavnici dionika te dio članova Stručnog savjeta. Održano je nekoliko grupnih simulacija procjene kako bi se na konkretnim primjerima mogla usmjeriti očekivanja.

Evaluacijom uspješnosti radionice, donesena je odluka da se nastavi/krene s procjenom, a kao ciljevi su redom važnosti postavljeni: 1. Pozicioniranje Programa u odnosu na međunarodne standarde održivosti, 2. Identifikacija snaga i slabosti Programa na kojima se mora još raditi, 3. Potpora odabiru najbolje opcije Programa, 4. Izgradnja transparentnosti, 5. Dobivanje potpore javnosti i 6. Potpora EU financiranju.

Važno je napomenuti da predmet procjene nisu isključivo elementi programa (ili projekta) već i kontekst u kojem se program pokušava pozicionirati. To je stoga

6 Sve o *Hydropower Sustainability Assessment Protocolu* može se pronaći na službenim stranicama www.hydrosustainability.org.

7 Sustainable Hydropower Development in Danube Basin – Guiding Principles, 2013., ICPDR

8 Izvor: http://www.hydrosustainability.org/Protocol.aspx

što se pokušavaju utvrditi svi izvori problema koji mogu ugroziti održivost programa.

Kako bi procjena i službeno počela, IHA zahtijeva pismo podrške za procjenu od strane vlasnika projekta/programa. Vijeće programa jednoglasno je dalo podršku procjeni te je pismo potpore potpisano u ožujku 2014. U međuvremenu s IHA-om je dogovoreno da se procjena financira iz EU projekta Hydro 4LIFE.

Prvi korak stvarne procjene je uspostava registra dokumenata u nekom od servisa za virtualnu pohranu podataka. Registar je podijeljen u 9 područja u kojima se radi procjena održivosti, redom: 1. Dokazana potreba, 2. Analiza opcija, 3. Politike i planovi, 4. Politički rizici, 5. Institucionalni kapacitet, 6. Tehnički rizici, 7. Društveni rizici, 8. Okolišni rizici, 9. Ekonomski i financijski rizici.

Procjena se provodi prvenstveno intervjuima, te objektivnim tj. pisanim dokazima koji podržavaju tvrdnje iznesene u intervjuima, te je nužno prikupiti relevantnu dokumentaciju i naznačiti citatate koji omogućavaju što potpunije sagledavanje projekta ili programa. Svrha registra nije popisati svu raspoloživu dokumentaciju, već prikupiti i organizirati dovoljno objektivnih dokaza za odgovore na pitanja procjenitelja. Dokumenti registra povezani su sa odgovarajućim temama procjene.[9]

Uspostava registra samo je početak prvog koraka procjene. Dokumentacija se stalno dopunjavala, a stručnjaci iz IHA-e su usmjeravali proces savjetima i sugestijama. Do kraja procjene registar je brojao gotovo 150 dokumenata, hidrotehničkih rješenja, strategija, planova i analiza. Sva je dokumentacija bila podijeljena prema području procjene te po potrebi klasificirana prema stupnju tajnosti. Raspon dokumentacije je od smjernica Svjetske banke, EU, državnih strategija, zakona pa sve do regionalnih i lokalnih razvojnih planova. Analiza dokumentacije traje tijekom cijele procjene te je u više navrata bilo potrebno dopuniti registar. Ako se nešto ne može potkrijepiti relevantnom dokumentacijom, to se smatra prazninom (*gap*) u dokazivanju održivosti.

Drugi je korak tijekom procjene intervjuiranje dionika i zainteresirane javnosti. U Zagrebu je krajem lipnja 2014. boravilo četvero akreditiranih procjenitelja iz IHA-e te jedan promatrač. Tijekom 5 dana boravka, obišli su cjelokupno područje intervencije te su intervjuirali gotovo 50 osoba. Intervjuirani su predstavnici dionika, medija, nevladinih organizacija, članovi razvojnoga tima, dio članova Stručnog savjeta te konzultanti koji su radili ili još uvijek rade na razvoju Programa. Intervjui su također raspoređeni prema 9 područja procjene održivosti.

Sljedeća, treća, faza prijedlog je izvješća koji je četvero procjenitelja sastavilo na temelju revidirane dokumentacije i intervjua. Između procjene na licu mjesta i prijedloga izvješća prošlo je mjesec dana. Od dana primitka prijedloga izvješća, voditelj Programa ima na raspolaganju 15 dana za svoje komentare na navedeni prijedlog.

9 Vidi: Early stage assessment tool, November 2010, International Hydropower Association

U suradnji sa Stručnim savjetom, tvrtka voditelj Programa izradila je svoje komentare od kojih se većina odnosila na percipiranu neusklađenost zahtjeva s obzirom na fazu razvoja.

5. IZVJEŠĆE

Konačno izvješće sastavlja se po primitku komentara na prijedlog izvješća. Procjenitelji nisu dužni prihvatiti nijedan komentar ili zahtjev za koji smatraju da nije dovoljno obrazložen. Rok za predaju izvješća je 15 dana od dana primitka komentara voditelja Programa.

Izvješće je strukturirano prateći 9 područja u kojima je procjena provedena. Instrument za procjenu u ranoj fazi ne koristi ocjene, u njemu se sudovi o stupnju postignute održivosti daju opisno. To je jedna od razlika u odnosu na ostala tri instrumenta koji se koriste u kasnijim fazama. U kasnijim fazama su ocjene poprilično egzaktne te se svaka procjena prikazuje i u obliku zvjezdastog dijagrama podijeljenog u 20 kategorija.

Procjena održivosti u svim fazama strukturirana je na način da se objektivni dokazi iz jednog područja suprotstave izjavi koja karakterizira osnovni stupanj održivosti u tom području te se može dokazati očekivani ishod. Primjerice, za područje okolišnih rizika, osnovna izjava glasi: „Poduzeta je procjena ekoloških problema i rizika vezanih uz projekt.“[10] Ako se može dokazati da je procjena poduzeta, očekivani je ishod da „Projekt vjerojatno može minimizirati i upravljati negativnim ekološkim utjecajima.“[11]

Ukoliko je dokazano ispunjavanje osnovnog uvjeta, ide se na dokazivanje daljnjih, dodatnih uvjeta kako bi se pokušao dokazati veći stupanj održivosti od onog osnovnog. Na području okolišnih rizika daljnji uvjeti su viši stupanj uvjerenja da projekt može upravljati okolišnim rizicima, prepoznavanje prilika za doprinos projekta okolišu, prepoznavanje kumulativnog rizika te napravljena SWOT analiza na za područje okolišnih rizika.

U izvješću se opisana analiza radi na 9 područja te se opisuje rezultat za svako. Po predaji izvješća, teče rok od 60 dana u kojem voditelj Programa mora distribuirati izvješće svim institucionalnim dionicima. Oni imaju pravo komentiranja finalnog izvješća, međutim izvješće se u pravilu ne mijenja. Samo u iznimnim situacijama će se finalno izvješće u ovoj fazi izmijeniti, međutim, te se promjene naznačuju kao intervencija zbog određenog dionika te postaju dio izvješća s opaskom o promjeni na zahtjev. Također, originalni tekst se ostavlja u napomenama. Tijekom 60 dnevnog perioda naručitelj i procjenitelj ne smiju otkrivati rezultate izvješća kao niti njegove dijelove.

Naručitelj procjene odlučuje hoće li izvješće biti javno ili ne. Ako se odluči da izvješće bude javno, IHA ga objavljuje na svojim web-stranicama u integralnom

10 Early stage assessment tool, November 2010, International Hydropower Association, str.40.

11 Early stage assessment tool, November 2010, International Hydropower Association, str.40.

obliku, te slijedi rok od 60 dana za javne komentare.

Izvješće programa Zagreb na Savi javno je objavljeno. S obzirom na samu tematiku procjene, pretpostavka je da je javna objava izvješća jedini održivi potez koji vodi u smjeru ispunjavanja zadanih ciljeva procjene, pogotovo postizanja transparentnosti. Uz web-stranice IHA-e, paralelno će biti objavljeno na web-stranicama Programa, zajedno s ostalom dokumentacijom vezanom uz razvoj Programa kao pokazatelj prakse.

6. IZVJEŠĆE PROGRAMA ZAGREB NA SAVI[12]

Izvješće održivosti programa Zagreb na Savi javno je objavljeno u studenome 2014. na web-stranicama www.hydrosustainability.org te www.zagrebnasavi.hr . Koristeći alat za ranu fazu razvoja, procjenitelji su zaključili da program Zagreb na Savi može ispuniti osnovne kriterije održivosti u svih 9 kategorija, ali i da pred programom stoje značajni izazovi koji su u kratkim crtama opisani u ostatku poglavlja.

U kategoriji dokazane potrebe, energetski i vodnogospodarski aspekti programa zastupljeni su u planovima i politikama Vlade RH te jedinica lokalne i regionalne samouprave. S obzirom na pristup nove koncepcije koji uključuje plovnost te potencijal urbane regeneracije na zagrebačkom prostoru, ti se aspekti moraju još ispitati te, ukoliko se dokaže njihova opravdanost, inkorporirati u relevantnu stratešku i plansku dokumentaciju.

Prilikom procjene opcija vodilo se računa o zastupljenosti multidisciplinarne stručne javnosti, međutim u odabir bi mogao biti uključen širi krug dionika te zastupljen veći broj opcija od tri, koliko je uspoređeno tijekom procesa.

Identificirani su određeni segmenti u kojima postoji odstupanje od postojećih politika i planova, međutim procjena je da će tvrtka voditelj Programa moći upravljati tim procesima s obzirom na kriterije međunarodnih financijskih institucija koji će djelovati kao smjernice. Dio odgovora u ovom području dat će i strateška procjena utjecaja na okoliš.

Najveći izazov održivosti Programa predstavljaju kategorije političkoga rizika te institucionalnog kapaciteta. Politički rizici jesu procijenjeni te su poduzete brojne aktivnosti kako bi se oni umanjili, međutim potrebno je napraviti podrobniju analizu koja će se uskladiti s institucionalnim dionicima. Jedino se na taj način može osigurati dugoročna realizacija Programa. Institucionalni kapacitet nije u potpunosti procijenjen, pogotovo u sferi institucionalnih dionika. Voditelj Programa nadoknađuje eventualne praznine koristeći stručnjake iz Stručnog savjeta,

12 S obzirom da tijekom pisanja članka teče rok od 60 dana za javne komentare, objavljeno izvješće se još ne može smatrati finalnim. U njega će se uvrstiti pristigli komentari te postoji mogućnost njegove izmjene. Također, radionica s dionicima za evaluaciju procesa i postavljenih ciljeva održat će se po primitku svih komentara.

međutim potrebno je izgraditi sustav koji će moći reagirati na takve izazove.

U kategoriji tehničkih rizika, procijenjeno je da su sve hidrotehničke opcije (Opcije 0, 1 i 2) na visokoj stručnoj razini te da je poprilično sigurno da će Program moći održivo upravljati ovim segmentom.

Društveni i okolišni rizici bit će detaljno razrađeni u strateškoj procjeni utjecaja na okoliš. Zasad su navedeni rizici tek djelomično obrađeni, s tim da se u fazi projektiranja rješenja više pažnje posvetilo okolišnim nego društvenim rizicima.

Financijski model će se detaljno razraditi kao dio studije izvodivosti te će on svakako morati sadržavati trošak mjera ublažavanja društvenih i okolišnih utjecaja. Također, bit će važno uskladiti financijske odnose pojedinih objekata u odnosu na cijeli Program.

Kao odgovor na navedene zaključke, u tvrtki Program Sava odmah su pokrenute interne radionice za izradu procedura postupanja kako bi se ojačao institucionalni kapacitet te identificirale eventualne praznine.

S obzirom da su EU konzultanti zaduženi za izradu studija (studije izvodivosti i strateške procjene utjecaja na okoliš) također sudjelovali u procjeni, prema vlastitu priznanju, obratit će više pozornosti identificiranim nedostacima kako bi Program bio višeg stupnja održivosti. To je u skladu s dogovorenim projektnim zadatkom te ne opterećuje izrađivača dodatnim troškovima. S obzirom na fazu razvoja, najveći dio odgovora na praznine dat će studije čija je izrada u tijeku te će na taj način značajno utjecati na održivost cijeloga Programa.

Uz postojeće nevladine organizacije i neinstitucionalne dionike, poduzeti su napori za uključivanje još šire javnosti te su održani uvodni sastanci o potencijalnoj suradnji s nekoliko organizacija.

Planirana je i follow up procjena kako bi se mogao ocijeniti napredak odgovora na identificirane praznine. Prema prvim dogovorima, ona bi se mogla održati u prvoj polovici sljedeće godine.

7. ZAKLJUČAK

Procjena programa Zagreb na Savi pokrenuta je kako bi se uz model stalne participacije stručne javnosti, dobio neovisan i objektivan pogled na strateško okružje i dosadašnji razvoj. Stalno prilagođavanje promjenama u strateškom okružju danas je nužnost svakog razvojnog projekta, međutim, ustaljivanjem modela te kontinuitetom rada na jednom projektu teško je zadržati svjež i širok pogled na sveukupnu programsku problematiku. Iz tog je razloga nužno provoditi objektivne i neovisne procjene razvoja programa odnosno dobiti vanjski pogled koji ne dolazi iz programskog sustava, te koji nije ovisan o razvoju projekta.

Procjena prema HSAP metodologiji ima višestruku korist za tvrtku voditelja Programa, kao i za sam Program. Uz već spomenut objektivan pogled izvana, je-

dinstveno je iskustvo proći procjenu koja donosi međunarodna iskustva razvoja projekata te perspektive koje nisu standardne u Hrvatskoj danas. Inzistiranje na postojanju brojnih procedura već u najranijoj fazi predstavljalo je izazov za voditelja Programa te je dio analiza i procedura razvijen kao odgovor na procjenu. S obzirom da je trošak procjene financiran iz EU, za voditelja Programa ova procjena nije predstavljala izravan financijski teret. Međutim, sama procjena, pogotovo u terenskom dijelu, iziskuje velik broj radnih sati tima zaduženog za razvoj Programa. Procjenjuje se da je jedna osoba 7 mjeseci u prosjeku oko 50% radnog vremena posvećivala servisiranju procesa procjene. Tijekom terenskog dijela, gotovo cijeli tim bio je angažiran na procjeni.

Iako radno intenzivan, proces procjene prema HSAP-u zbog svoje sveobuhvatnosti koristan je za sve članove tima jer kritički propituje dosad učinjeno na svim poljima. Interna anketa zadovoljstva procjenom pokazala je da su svi članovi tima izuzetno zadovoljni procjenom te smatraju da je proces izuzetno koristan za razvoj Programa te njih osobno.

Dodatno, model procjene je strukturiran da motivira i navodi voditelja projekta na stalno propitivanje te poštivanje sve viših kriterija održivosti. Svaka procjena ima svoj naknadni monitoring gdje se prati napredak na područjima na kojima su identificirane praznine.

S obzirom da je Zagreb na Savi prvi projekt/program koji je prošao procjenu u najranijoj fazi, ambicija je procjenu napraviti i u svim sljedećim fazama ako to bude ikako moguće. Na taj način bi se osigurala trajna vanjska procjena Programa kroz njegov cjelokupni životni vijek.

Reference:

1. Matković, Šćitaroci (2012) Rijeka Sava s priobaljem u Zagrebu, god. 20, br. 1(43).
2. Elektroprojekt (2013)Višenamjenski hidrotehnički sustav zaštite, uređenja i korištenja rijeke Save i zaobalja od granice s Republikom Slovenijom do Siska.
3. www.zagrebnasavi.hr
4. www.hydrosustainability.org
5. Early stage assessment tool, November 2010, International Hydropower Association
6. Sustainable Hydropower Development in Danube Basin – Guiding Principles, 2013., ICPDR.

RAZVOJ USPJEŠNE SURADNJE AKADEMSKE ZAJEDNICE I PREVODITELJSKE INDUSTRIJE

Zana Boljkovac,

Voditeljica razvoja poslovanja, CIKLOPEA d.o.o., Međimurska 21, Zagreb, zana.boljkovac@ciklopea.com

Marina Orešković

Operativna direktorica, CIKLOPEA d.o.o., Međimurska 21, Zagreb,

marina.oreskovic@ciklopea.com

SAŽETAK

Izravna suradnja tvrtke CIKLOPEA d.o.o., regionalnog lidera u industriji jezičnih usluga, i akademske zajednice započela je uključivanjem talentiranih i radno osviještenih diplomanata prevoditeljskih smjerova u svijet rada. Diplomanti su prepoznali važnost konstantnoga profesionalnog usavršavanja s obzirom na rastuće zahtjeve tržišta. Dugoročno, ta suradnja doprinijela je individualnom i stručnom napredovanju i razvoju mladih prevoditelja, kao i poslovnom i organizacijskom razvoju tvrtke, prvenstveno kada se govori o razvoju ljudskih potencijala. Cilj je ovog rada predstaviti intenzitet suradnje između, kako se ponekad percipira, zatvorene akademske zajednice, tvrtke koja se međunarodno pozicionirala kao prijenosnik znanja te samih studenata.

Od početnog kontakta sa sveučilištima, provođenja programa mentorstva i praćenja napretka izvrsnih studenata te njihovog zapošljavanja pa sve do regionalne koordinacije međunarodne inicijative, CIKLOPEA d.o.o. imala je jasnu viziju. Budući da se uspjeh tvrtke temelji na obrazovanim, kreativnim i inovativnim stručnjacima, CIKLOPEA d.o.o. razvila je organizacijsku kulturu u kojoj se teži definiranju i razmjeni smjernica i iskustava dobrih praksi. To uključuje privlačenje talenata u prevoditeljsku industriju, zamjećivanje nedostataka u obrazovnom programu budućih diplomiranih prevoditelja u regiji te njihovo izravno i aktivno uključivanje u svijet rada. Želja nam je utjecati na budući razvoj studijskih programa i programa stažiranja u cijeloj regiji. Vođeni načelima društvene odgovornosti i potrebom da dio stečenog znanja i iskustva podijelimo sa zajednicom u kojoj živimo i radimo, od samog početka suradnje organizirali smo gostujuća predavanja te aktivno sudjelujemo na relevantnim akademskim seminarima na kojima se predstavljaju trendovi i razvoj prevoditeljske industrije na globalnoj razini, kao i konkretni industrijski primjeri i uvriježene prakse.

Sljedeći korak u razvoju suradnje prevoditeljske industrije i akademske zajednice bila su druženja u okviru programa kao što su Dani otvorenih vrata, ali i angažiranje stručnjaka i znanstvenika na konkretnim razvojnim projektima.

Stečeno iskustvo i dobre prakse suradnje nastavit će se primjenjivati kroz međunarodnu inicijativu i razrađen sustav stažiranja i zapošljavanja mladih prevoditelja s ciljem razvoja struke, a samim time i uvođenja pozitivnih trendova na tržište.

Predmetni stručni rad kroz kronološki prikaz i svjedočanstva dionika osim spomenutog razvoja suradnje, što predstavlja novitet na ovim prostorima, donosi i rezultate dosadašnjih napora te dugoročan pozitivan učinak koji suradnja industrije i akademske zajednice ima na razvoj poslovanja, ali i razvoj studijskih programa.

Ključne riječi: prevoditeljska industrija, akademska zajednica, stažiranje, obrazovanje, usavršavanje, razvoj karijere, razvoj poslovanja

1. UVOD

Krajem 2013. godine Ciklopea je obilježila 10. godišnjicu uspješnog poslovanja u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji. Desetljeće poslovanja obilježeno je sustavnim razvojem od klasičnog startupa do regionalnog lidera u industriji jezičnih usluga. Budući da se uspjeh tvrtke temelji na obrazovanim, kreativnim i inovativnim stručnjacima, Ciklopea je oduvijek težila izvrsnosti u pogledu korištenja ljudskim i tehničkim resursima, a svojim klijentima, tvrtkama iz različitih industrija i institucijama, pruža vrhunsku uslugu i maksimalnu podršku kada su u pitanju usluge prijevoda, tumačenja, lokalizacije i konzaltinga.

Ciklopea je razvila organizacijsku kulturu u kojoj se teži definiranju i razmjeni smjernica i iskustava dobrih praksi s ciljem podizanja svijesti o važnosti edukacije ljudskih potencijala te razvoja prevoditeljske i lokalizacijske industrije, što prije svega uključuje privlačenje talenata u prevoditeljsku industriju. Prva iskustva i rad s mladim prevoditeljima pokazali su da je za uspjeh važan timski rad, koji prije svega uključuje sustavnu razmjenu znanja i iskustava, što će nekima možda zvučati neobično ako se uzme u obzir klasična slika prevoditelja kao samozatajnog i povučenog individualca koji sâm sjedi nad svojim radom i djelom. Klišeji i stereotipi tu su da ih se ruši i opovrgava, stoga smo i mi odlučili biti centar izvrsnosti i znanja te primjer kako se sustavnim radom s mladim prevoditeljima može izgraditi uspješan tim.

Počeci danas uspješne suradnje akademske zajednice i prevoditeljske i lokalizacijske industrije u regiji bili su usmjereni na profesionalni razvoj prevoditelja te njihovo izravno i aktivno uključivanje u svijet rada. Suradnja se s vremenom širila i obogaćivala s obje strane, primjerice suradnjom sa znanstvenicima i stručnjacima sa sveučilišta koji su svoj rad posvetili istraživanju, a čiji rezultati i ideje zahtijevaju podršku industrije za uspješnu implementaciju.

Prenošenje znanja na vlastite zaposlenike i najbliže suradnike uobičajena je praksa većine tvrtki i organizacija, a mi smo tu praksu odlučili proširiti i na naše dobavljače i partnere, ali i na one koji će tek postati naši zaposlenici i suradnici te na sve one koji su nakon formalnoga jezičnog i prevoditeljskog obrazovanja odlučili svoje daljnje profesionalno usavršavanje i razvoj nastaviti u prevoditeljskoj industriji.

2. PRVE AKTIVNOSTI PROJEKTA SURADNJE

Suradnja Ciklopee kao predstavnika prevoditeljske industrije i akademske zajednice započela je tijekom 2010. godine angažiranjem ponajboljih studenata i uključivanjem u svijet rada. Inicijalni kontakti s najuspješnijim studentima s Odsjeka za anglistiku Filozofskog fakulteta u Zagrebu po preporuci lektora i docenata s navedenog odsjeka ukazali su na potrebu za stalnom suradnjom i razmjenom znanja i iskustava između predstavnika prevoditeljske industrije i akadem-

ske zajednice. Studijski programi i sadržaji na većini fakulteta u regiji, nažalost, u većoj su mjeri posvećeni prijenosu teoretskog znanja nego razvoju praktičnih vještina. Studenti su po završetku studija nedvojbeno vladali impresivnim teoretskim znanjem, ali je nedostatak praktičnih vještina te nepoznavanje zahtjeva struke i tržišta rada često kočio njegovu primjenu i usporavao ili čak sprječavao njihov profesionalni razvoj.

Nedostatak realnoga radnog iskustva i želja za što bržim, ali uspješnim početkom rada zahtijevali su uvođenje programa mentorstva, odnosno stažiranja za prevoditelje početnike. Prema ranijim se iskustvima pokazalo da prevoditelji znatno brže i uspješnije uče kada imaju priliku sustavno nadograđivati svoje znanje u odabranim područjima specijalizacije te istovremeno usvajati nova znanja i vještine poput tehnika prevođenja, učinkovite primjene alata za kompjutorski potpomognuto prevođenje te stvaranja vlastitih baza prijevoda i stručnih pojmova. Dokazivo iskustvo u traženim područjima specijalizacije kao što su pravo, financije ili tehnika te poznavanje osnovnih alata za kompjutorski potpomognuto prevođenje nedvojbeno povećava konkurentnost i zapošljivost prevoditelja, bilo da su radili kao stalni članovi timova u prevoditeljskim tvrtkama ili kao samostalni prevoditelji. Program stažiranja omogućio je sustavnu i uspješnu praktičnu edukaciju prevoditelja. Prvi rezultati projekta pokazali su da je bliska suradnja prevoditeljske industrije i akademske zajednice nužno potrebna i korisna svim uključenim stranama.

Ciklopea je suradnju s akademskom zajednicom tijekom 2011. godine nastavila i proširila organizacijom predavanja o globalnim trendovima u prevoditeljskoj industriji koje je održao gospodin Renato Beninatto (LinkedIn: www.linkedin.com/in/renatob), renomirani međunarodni stručnjak i izvrstan poznavatelj prilika u jezičnoj industriji. Predavanje, koje je u potpunosti sponzorirala Ciklopea, održano je na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Tom su prilikom prezentirani trendovi te budući razvoj prevoditeljske i lokalizacijske industrije.

Iste je godine suradnja proširena i uključivanjem Odsjeka za germanistiku Filozofskog fakulteta u Zagrebu, za čije je studente organiziran Dan otvorenih vrata, prilika za studente da posjete sjedište tvrtke u Zagrebu i iz prve se ruke upoznaju s radom u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji. Iznimno važnu ulogu tijekom ovog posjeta imali su zaposlenici Ciklopee, koji su odvojili svoje aktivne radne sate kako bi studentima i budućim kolegama na vlastitim primjerima predstavili rad i razvoj karijere u prevoditeljskoj industriji.

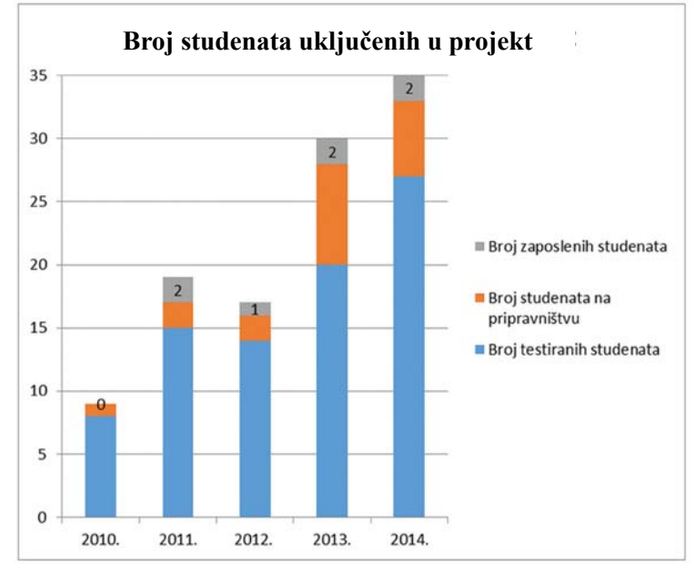
Dvije godine poslije, u siječnju 2013., zaposlenici Ciklopee održali su gostujuće predavanje na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti u okviru kolegija Strojno prevođenje, na kojem su svim zainteresiranim studentima, polaznicima kolegija ukratko predstavili rad u prevoditeljskoj tvrtki te primjenu alata za kompjutorski potpomognuto prevođenje iz perspektive vođenja prevoditeljskih projekata te prevođenja i lektoriranja. Velik interes studenata, koji se očitovao kroz visoku posjećenost i aktivno sudjelovanje tijekom predavanja te brojna pitanja koja su postavljali, bio je pokazatelji da je put koji je Ciklopea odabrala u pogledu aktivne suradnje s akademskom zajednicom ispravan te da je u budućnosti treba nadograđivati i poticati.

Razvoj uspješne suradnje akademske zajednice i prevoditeljske industrije

3. PROGRAM STAŽIRANJA I ZAPOŠLJAVANJA

Program stažiranja za prevoditelje početnike sustavno se provodi od 2010. godine. Edukacija studenata i prevoditelja početnika u područjima kao što su posebne tehnike prevođenja, upotreba stručne terminologije prilikom prevođenja te učinkovita primjena alata za kompjutorski potpomognuto prevođenje i kontrolu kvalitete pokazala se iznimno učinkovitom, jer su prevoditelji početnici uz stalnu podršku mentora u kratkom periodu savladavali vještine i znanja nužna za njihov uspješan rad u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji.

Godišnje se u okviru programa prijavi između 25 i 30 studenata, od kojih njih 10 do 15 pristupi osnovnom testiranju, dok se ostali odlučuju za druge vrste profesionalnog usavršavanja. Rezultati testiranja koje uključuje osnovni test prevođenja uglavnom su uspješni te priliku za daljnje usavršavanje na godišnjoj razini dobije otprilike pet do šest studenata. Svi prevoditelji početnici koji budu uključeni u program stažiranja imaju jednaku priliku za zapošljavanje ili za ostvarivanje nekog oblika suradnje s Ciklopeom.



Slika 1: Prikaz broja studenata uključenih u projekt stažiranja

Samo angažiranje prevoditelja bez iskustva ne jamči njihov uspjeh i profesionalan razvoj. Za to je potrebno stručno vođenje, mentorstvo i profesionalna orijentacija, što im Ciklopea osigurava.

Na temelju orijentacijskog programa uvođenja studenata u konkretne radne zadatke svaki novi student, odnosno diplomant surađuje s dodijeljenim mentorom koji prati njegov rad i napredak. Budući da mlađi zaposlenici uglavnom dolaze na mjesto prevoditelja pripravnika, unutar Kataloga poslova, tj. opisa radnog mjesta koji zaprimaju na samom početku rada definirane su procedure rada te put prema osamostaljenju i planirani razvoj karijere.

Na spomenuti način omogućujemo mladim prevoditeljima na početku karijere da se upute u konkretne radne zadatke prevođenja i/ili provjere kvalitete prijevoda putem alata za kontrolu i osiguranja kvalitete (QA) te ih poučavamo tehnikama prevođenja i uporabi raznih tehnoloških softvera. Osim toga, posebnu pažnju pridajemo stvaranju pozitivnog okruženja, tj. kulture organizacije uz koju se veže prvenstveno timski rad, različitost i jedinstvenost, pozitivan stav i proaktivnost te izvrsnost. Jednu od temeljnih vrijednosti naše tvrtke predstavlja i kontinuirano učenje i razvoj svih zaposlenika. Osobito smo koncentrirani na prepoznavanje i razvoj talenata, kako bismo ih potaknuli na ostvarivanje njihova punog potencijala.

Razvoj njihove karijere, nakon početnog prenošenja znanja i uvođenja u radni dan prevoditelja koji se bavi industrijskim prevođenjem, usmjerava se ka razvoju određenih specijalizacija (primjerice pravo, IT, marketing), a posebno se velika pažnja pridaje visokoj razini informatičke pismenosti. Usporedno s profesionalnim rastom i razvojem prevoditelja, jačaju i njegove komunikacijske vještine, kao i tehnike lektoriranja. U slučaju da prevoditelj odluči nastaviti karijeru kao samostalni stručnjak, Ciklopea mu pruža potporu te se suradnja najčešće nastavlja, ali u drugom pravnom obliku, prema kojem prevoditelj postaje Ciklopein partner te nastavlja biti članom projektnih timova u kojima je radio i kao zaposlenik. Na taj način Ciklopea potiče tržišnu neovisnost te osamostaljivanje mladih prevoditelja.

Prevoditelji početnici prepoznali su važnost konstantnoga profesionalnog usavršavanja s obzirom na rastuće zahtjeve tržišta. Dugoročno, ta suradnja doprinijela je individualnom i stručnom napredovanju i razvoju mladih prevoditelja, kao i poslovnom i organizacijskom razvoju tvrtke, prvenstveno kada se govori o razvoju ljudskih potencijala.

4. KOORDINACIJA MEĐUNARODNE INICIJATIVE

Interni program stažiranja i mentorstva u suradnji s drugim prevoditeljskim tvrtkama iz regije i Europe prerastao je u međunarodnu inicijativu *ELIA Exchange.* Inicijativa okuplja pružatelje prevoditeljskih i lokalizacijskih usluga, koji su ujedno i članovi udruženja ELIA (engl. *European Language Industry Association* – Europsko udruženje jezične industrije), čija je Ciklopea članica od 2010. godine, europskih sveučilišta i studenata prevoditeljskih studija.

Projekt je odličan primjer dobre prakse pokretanja inicijative i realizacije suradnje između industrije, u ovom slučaju prevoditeljske i lokalizacijske, i akademske

zajednice te razmjene znanja i iskustava radi razvoja i poboljšanja studijskih programa kako bi studenti, budući profesionalni prevoditelji, bili što spremniji na profesionalne izazove koji ih očekuju te kako bi njihov prelazak u svijet rada bio što uspješniji. Posebno smo ponosni na to što su struka i akademska zajednica prepoznale Ciklopeu kao regionalnog lidera inicijative. Voditeljica razvoja poslovanja u Ciklopei Zana Boljkovac u tom je smislu imenovana koordinatoricom inicijative za zemlje regije jugoistočne Europe (Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Albanija).

U okviru inicijative aktivno se radi na organizaciji prvoga regionalnog foruma sveučilišta i predstavnika prevoditeljske industrije, kao i na postavljanju smjernica najbolje prakse za pružatelje prevoditeljskih i lokalizacijskih usluga koji su voljni prihvatiti studente/diplomante i pružiti im mogućnost daljnje stručne obuke za buduće prevoditelje. Definiranje studentskih zadataka i metoda kojima se procjenjuje njihov rad, odgovornosti obiju strana i praktične pojedinosti u vezi s programom učenja utemeljenom na radu neke su od tema na kojima Ciklopea sustavno radi. Osim toga, cilj nam je podići svijest o važnosti uvođenja studijskih programa prevođenja na fakultete u regiji, budući da trenutačno jedino Slovenija i Makedonija pružaju studije prevođenja, dok se na ostalim sveučilištima prevođenje podučava samo kroz programe specijalističkih smjerova. Kao jedan od suosnivača prvog Hrvatskog udruženja prevoditeljskih agencija (HUPA), Ciklopea ima želju kroz spomenutu inicijativu doprinijeti unaprjeđenju struke i aktivno djelovati u formiranju aktualnih studentskih programa, kako bi studenti, tj. budući prevoditelji i ostali jezični stručnjaci na najbolji način bili spremni za izazove koji ih očekuju u svijetu rada. Također želimo doprinijeti profesionalnom usavršavanju stručnog kadra i zvanja u jezičnoj industriji: jezični redaktori, stručnjaci za terminologiju, voditelji prevoditeljskih projekata, voditelji resursa, voditelji razvoja poslovanja, stručnjaci za softver za kompjutorski potpomognuto prevođenje i kontrolu kvalitete, marketinški stručnjaci i druge profesije koje se razvijaju u skladu sa zahtjevima tržišta i struke.

5. STRUČNA SURADNJA NA RAZVOJU NOVIH PROFESIONALNIH RJEŠENJA

Naša suradnja s akademskom zajednicom nije jednosmjerna, što pokazuje projekt razvoja novih profesionalnih rješenja uz suradnju sa sveučilišnim znanstvenicima. Razvoj vlastitog modela za strojno prevođenje započeo je krajem 2012. godine formiranjem stručnoga projektnog tima koji su činili predstavnici Ciklopee i znanstveni suradnik, docent s Odsjeka za informacijske i komunikacijske znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu.

Nakon prvih provedenih istraživanja koja su se odnosila na postojeće prijevodne memorije, glosare i drugi raspoloživ korpus paralelnih tekstova te provjere primjenjivosti nove tehnologije na postojeći tijek lokalizacijskog projekta pristupilo se

traženju tehničkih rješenja u pogledu odabira metodologije izgradnje modela za strojno prevođenje, programske platforme i hardvera.

Dotada uhodan i uspješan projekt lokalizacije korisničkih priručnika za konzumnu elektroniku renomiranoga svjetskog proizvođača s engleskog na hrvatski jezik zasnivao se na poznatoj tehnologiji i usklađenim koracima. Dugogodišnji projekt odlikovao se, osim toga, i uhodanim timom, od voditelja projekta preko prevoditelja i lektora do recenzenata i stručnjaka za terminologiju, te velikom prevoditeljskom memorijom s pročišćenim podacima. Ideja i cilj optimizacije kroz uvođenje strojnog prevođenja bili su smanjiti vrijeme potrebno za osnovne korake prevođenja i lektoriranja te na taj način ostvariti uštede u vremenu i troškovima projekta.

Izgrađeni sustav statističkoga strojnog prevođenja prije konačne implementacije u postojeći tijek lokalizacijskog projekta nekoliko je puta provjeren i optimiziran, a sama integracija zahtijevala je temeljitu edukaciju projektnog tima, ali i drugih zaposlenika tvrtke Ciklopea. Provedena istraživanja, stručnost i temeljita edukacija pružili su odlične temelje za uspjeh ovoga stručnog projekta koji je završen u ožujku 2013. Projekt je iste godine u rujnu predstavljen tijekom ljetne škole TransTech 2013 Research & Innovation Forum (Rijeka, 7. rujna 2013.).

Učinci ovog projekta mogu se sagledati iz perspektive predmetnoga lokalizacijskog projekta, što je konkretno značilo skraćivanje vremena potrebnog za prijevod i lekturu, smanjenje troškova i veću ujednačenost primijenjene terminologije. Iz perspektive razvoja proizvoda i usluga može se zaključiti da su postavljeni kvalitetni temelji za buduće modele strojnog prevođenja i slične projekte te da je uspješno razvijena i implementirana usluga naknadne obrade teksta (engl. *Post-editing*). Vrlo je važan aspekt ovog projekta ostvarena suradnja sa sveučilišnim znanstvenicima, koji su svoje rezultate dotadašnjeg znanstvenog rada i istraživanja uspješno prenijeli na razvoj konkretnog rješenja koje je našlo svoju primjenu u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji.

6. SVJEDOČANSTVA DIONIKA

Ponosni smo na generacije studenata, danas uspješnih prevoditelja, koji su od samog početka bili sudionici projekta i čiji je profesionalni razvoj započeo kroz praksu i stručno usavršavanje u CIKLOPEI. Donosimo njihova svjedočanstva.

„Zaposlio sam se u Ciklopei na preporuku profesorice s fakulteta. Radilo se o mojemprvom poslu u prevoditeljskoj industriji nakon završetka diplomskog studija. U Ciklopei samučio od iskusnijih prevoditeljica i razvio sam praktične vještine prevođenja koje se gotovo nerazvijaju na studiju jezika. Nakon toga, odlučio sam se osamostaliti. I dalje surađujem sCiklopeom kao vanjski suradnik i član sam lokalizacijskih projektnih timova."

I*van Ramljak, samostalni prevoditelj*

***

„Dva mjeseca nakon diplomiranja dobila sam priliku primijeniti znanje stečeno nafakultetu u prevoditeljskoj tvrtki Ciklopea. Nakon probnog perioda zaposlena sam kaoprevoditelj pripravnik, a zatim i kao viši prevoditelj. Zahvaljujući Ciklopei, moj prijelaz s fakulteta u radni odnos protekao je vrlo glatko, a u dvije godine otkako sam ovdje ostvarila samznačajan napredak na osobnom planu i u različitim prevoditeljskim područjima."

Marija Gračić, Prevoditeljica, zaposlenica u Ciklopei

Posebno smo ponosni na to što su struka i akademska zajednica prepoznale CIKLOPEU kao regionalnog lidera inicijative suradnje industrije i akademske zajednice.

„Poštovani,

Moje je ime John Terninko i izvršni sam direktor Europskoga udruženja jezične industrije (European Language Industry Association, Elia). Jedan je od naših najznačajnijih programa Inicijativa za razmjene Elia (Elia Exchange initiative, EE), čiji je cilj poboljšanje kvalitete prevoditelja koji napuštaju obrazovni sustav i zapošljavaju se kroz ponude za stažiranje, njegovanje odnosa jezične industrije i akademske zajednice te poboljšanje nastavne građe.Inicijativu EE omogućuju i podržavaju tvrtke članice udruženja Elia, a tvrtka Ciklopea imala je ključnu ulogu u razvoju programa u cjelini te u promicanju i koordiniranju ovih nastojanja u regiji. Vodstvo tvrtke uvijek je ozbiljno shvaćalo svoje volonterske dužnosti te je time zaslužno za značajne doprinose poboljšanju jezične industrije. Udruženje Elia uistinu je sretno što ima takve članove."

John Terninko, Izvršni direktor udruženja Elia

O uspješnosti projekta suradnje s akademskom zajednicom svjedoči i suradnik na projektu razvoja vlastitog modela za statističko strojno prevođenje.

„S prevoditeljskom tvrtkom Ciklopea ušao sam u projekt implementacije sustava za statističko strojno prevođenje u njezin postojeći prevoditeljski radni tijek. Vrlo me pozitivno iznenadila spremnost za implementaciju te poprilično nove tehnologije, budući da većina prevoditeljskih tvrtki još danas zazire od nje unatoč činjenici da se u nizu domena pokazala kao velika pomoć prevoditeljskom procesu. Osnovni je dio projekta proveden u svega šest mjeseci s jasno opisanim i ostvarenim rokovima i ciljevima. Sveukupno mi je suradnja predstavljala jedno od najpozitivnijih tržišnih iskustava."

Nikola Ljubešić, docent na Odsjeku za informacijske i komunikacijske znanosti (http://www.linkedin.com/in/nljubesi)

7. ZAKLJUČAK I PLANOVI ZA BUDUĆNOST

Vođeni načelima društvene odgovornosti i potrebom da dio stečenog znanja i iskustva podijelimo sa zajednicom u kojoj živimo i radimo, od samog početka suradnje organizirali smo gostujuća predavanja te aktivno sudjelujemo na relevantnim akademskim seminarima na kojima se predstavljaju trendovi i razvoj prevoditeljske industrije na globalnoj razini, kao i konkretni industrijski primjeri i uvriježene prakse.

Stečeno iskustvo i dobre prakse suradnje nastavit će se primjenjivati kroz međunarodnu inicijativu te razrađen sustav stažiranja i zapošljavanja mladih prevoditelja s ciljem razvoja struke, a samim time i uvođenja pozitivnih trendova na tržište.

U 2014. godini suradnja sa Sveučilištima intenzivirala se i u Hrvatskoj i u regiji. Želja nam je da, poučeni iskustvom susjeda iz Slovenije i njihovih sveučilišta s organiziranim studijskim programima prevođenja, utječemo na budući razvoj sličnih studijskih programa i programa stažiranja u cijeloj regiji te na razvoj novih stručnih zvanja, kao što su voditelji prevoditeljskih i lokalizacijskih projekata, stručnjaci za alate za kompjutorski potpomognuto prevođenje i kontrolu kvalitete, ali i na usku specijalizaciju upravljanja ljudskim resursima u prevoditeljskoj i lokalizacijskoj industriji.

Zahvaljujući rezultatima projekta, Ciklopea je dobila nagradu *Ključna razlika* za dobnu ravnopravnost za 2013. godinu. Iznimno smo ponosni na dosadašnja postignuća i usvojene prakse u ljudskim resursima, a dodijeljena nagrada poticaj nam je da i u budućnosti nastavimo sa započetim procesima, posebice s programima uključivanja mladih u svijet rada, mentorstva i poslovne orijentacije te edukacije i razvoja karijera.

U budućnosti želimo kroz dosadašnje programe edukacije i isprobane načine suradnje s akademskom zajednicom, kao i razvojem novih oblika, osigurati kvalitetne temelje za razvoj prevoditeljske struke.

Reference

1. Vijest o stručnom predavanju (2011.), stranica zadnji put posjećena 13. listopada 2014., http://www.ciklopea.com/hr/vijesti/svecano-primanje-profesionalnog-udruzenja-elia-u-z/179/
2. Vijest o organizaciji Dana otvorenih vrata (2011.), stranica zadnji put posjećena 13. listopada 2014., http://www.ciklopea.com/hr/vijesti/dan-otvorenih-vrata--posjet-studenata-germanistik/175/
3. Vijest o dodjeli nagrade Ključna razlika (2014.), stranica zadnji put posjećena 13. listopada 2014., http://www.ciklopea.com/hr/vijesti/nagrada-kljucna-razlika/639/
4. Službene stranice udruge ELIA (2014.), stranica zadnji put posjećena 13. listopada 2014., http://elia-exchange.org/

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ TRGOVAČKOG DRUŠTVA ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ

Prof. dr. sc. Stjepan Car

scar@koncar-institut.hr

Dr. sc. Siniša Marijan

predsjednik Uprave, KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d., Fallerovo šetalište 22, 10002 Zagreb, smar@koncar-institut.hr

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje trgovačkih društava obuhvaća unutarnje i vanjske odnose čije je stjecanje dobiti zakonski cilj, ali na partnerskim odnosima među svim dionicima procesa, poštujući visoke etičke i moralne principe. Takvi odnosi pridonose stvaranju motivirajuće klime za kreativno razmišljanje i djelovanje svih dionika, što pak dovodi do inovacija na svim područjima i poslovne učinkovitosti tvrtke, ključnim čimbenicima konkurentnosti u tržišnom gospodarstvu. Iako je društveno odgovorno poslovanje povezano s troškovima, ono dugoročno pridonosi stabilnosti poslovanja i održivom razvoju tvrtke. Za ostvarenje tog cilja ne postoji jednoznačni put, već postoje samo principi koji više ili manje pridonose međusobno skladnim odnosima u trgovačkom društvu i u okolini u kojoj ono djeluje. KONČAR - Institut za elektrotehniku d.d. dobar je primjer gdje se već niz godina uspješno primjenjuju principi društveno odgovornog poslovanja.

Ključne riječi: društvena odgovornost, inovacije, poslovna učinkovitost, istraživanje i razvoj, poslovna etika

1. UVOD

Održivost je sposobnost održavanja ravnoteže u određenim stanjima ili procesima. Pojam održivosti počeo se naročito koristiti poslije 1987. kada je Komisija Ujedinjenih naroda pod vodstvom bivše norveške ministrice Gro Harlem Brundtland definirala da je *održivi razvoj onaj razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolji svoje potrebe*. Temelji održivom razvoju društvene zajednice su: demokracija, slobodno tržište i odgovorno upravljanje svim resursima. Održivi razvoj ima tri dimenzije: gospodarsku, okolišnu i društvenu, a postao je nezaobilazan pojam današnjice s obzirom na intenzivno korištenje neobnovljivih prirodnih resursa i nepopravljivog utjecaja na okoliš.

Dok je pojam odgovornost etički pojam, društvena odgovornost je pojam koji se odnosi na cjelokupno djelovanje pojedinca ili neke organizacije na sve odnose koji se uspostavljaju pri njihovom djelovanju. Ovdje će biti govora samo o društveno odgovornom poslovanju (DOP-u) trgovačkog društva čija je osnovna djelatnost istraživanje i razvoj, a koje obuhvaća unutarnje i vanjske odnose dok ono izvršava svoj zakonski cilj stjecanja dobiti.

2. POVIJESNI OSVRT

Utemeljitelji najznačajnijih svjetskih religija dali su čovječanstvu načela pomoću kojih možemo urediti naše međusobne odnose tako da postanemo bolji, moralniji i sretniji [5]. No, mnogi odbacuju pouke tih idealista i učitelja morala te ih proglašavaju naivnim, a ideje neostvarivim. Društveni poredak kapitalizma koji se nametnuo krajem 20. stoljeća kao najuspješniji poredak, rukovodi se isključivo profiterskom logikom, bez razmišljanja o društvenoj odgovornosti i osjećaja za ljudsko dostojanstvo.

Uviđajući veliko društveno raslojavanje i neodrživost takvog društvenog poretka, predsjednik Europske komisije Jacques Delors poslao je 1993. apel poslovnim krugovima da se uključe u borbu protiv društvene isključenosti. Godine 1994. u švicarskom selu Cauxu sastali su se za okruglim stolom svjetski lideri iz Japana, Europe i Sjedinjenih Američkih Država i predložili načela za moralno donošenje odluka u kapitalizmu, nazvana *Načela poslovanja Okruglog stola iz Cauxa* [7, 8], koja su sadržana u sedam točaka:

- obveze trgovačkih društava: preko dioničara prema nositeljima interesa
- ekonomski i društveni utjecaj poslovanja: prema inovacijama, pravdi i globalnom zajedništvu
- poslovno ponašanje: preko zakona prema povjerenju
- poštivanje pravila

- podrška multilateralnoj trgovini
- poštivanje okoliša
- izbjegavanje nezakonitih postupaka.

U ožujku 2000. Europsko vijeće iz Lisabona odaslalo je poseban poziv trgovačkim društvima u pogledu socijalne odgovornosti i promicanja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti svima, društvene uključenosti i održivog razvoja.

Europska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća (EC White paper on Corporate Social Responsibility, 2003) definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept upravljanja poduzećem prema kojem poduzeće, provodeći svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima, dobrovoljno brine o društvenim problemima i zaštiti okoliša.

Međunarodni forum lidera (*Internatinal Business Liders Forum - IBLF*) definira društvenu odgovornost kao *promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja gospodarstvu i društvu koristi i olakšava ostvarenje gospodarskog, društvenog i ekološkog održivog razvoja uz maksimalno pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo i svođenje negativnih učinaka na minimum*. Prema Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj (*World Business Council for Sustainble Development - WBSCD*) društvena odgovornost poduzetnika definira se kao *opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života.*

Iako su ove tri definicije društveno odgovornog poslovanja naoko različite, njihovo zajedničko obilježje je da nije *samo dobit* zahtjev kojeg mora ostvariti poduzetnik ili poduzeće, već se od poduzetnika, odnosno trgovačkog društva, očekuje *dobrovoljni doprinos održivom razvoju – kontinuiranom gospodarskom i društvenom napretku bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za život u budućnosti.* Dakle, održivi razvoj temeljen je na vrijednostima *demokratskog društva* i nov je način poimanja društvenih odnosa koji trebaju pridonositi smanjenju razlika između onih koji imaju i onih koji nemaju, kao i na čuvanju prirode za buduće generacije.

3. DOBROVOLJNA PRIMJENA MEĐUNARODNIH NORMI U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA

Prakse društveno odgovornog poslovanja u trgovačkim društvima vrlo su različite i ovise o velikom broju faktora kao posljedici samih proizvodnih procesa te okolišu i lokalnoj zajednici u kojoj ona djeluju. Uz obaveznu primjenu svih relevantnih zakonskih odredbi, dobrovoljna uređenost međusobnih odnosa može se vjerodostojno utvrditi, ako su odnosi u trgovačkim društvima uređeni prema međunarodnim normama, i to:

- *odnos prema kupcu* sukladno normi za upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga ISO 9001, a sigurnost proizvoda sukladno zahtjevima EU direktiva
- *odnos prema okolišu* sukladno normi za upravljanje zaštitom okoliša ISO 14001, a proizvoda prema okolišu uvjetima označavanja proizvoda znakom *Prijatelj okoliša*
- *odnos prema zaposlenicima* u proizvodnom procesu sukladno normi za upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja OHSAS 18001 kao i internim pravilima za: zapošljavanje, napredovanje, obrazovanje, plaću, nagrađivanje te drugim pravilnicima o obvezama i pravima zaposlenika
- *odnos prema energetskoj učinkovitosti* u skladu s normom ISO 50001
- *odnos prema informacijama* u skladu s normom za upravljanje informacijskom sigurnošću ISO 27001
- *vjerodostojnost ispitnih rezultata* mjerenjem u laboratorijima koji su akreditirani prema normi ISO/IEC 17025,
- *odnos prema društvenoj zajednici* primjenom norme za socijalnu osjetljivost ISO 26001
- *međusobni odnos i odnos prema drugima* poštivanje vlastitog etičkog poslovnog kodeksa tvrtke.

Primjena ovih normi u poslovanju dobrovoljna je, ali garantira vjerodostojnost redovitim uključivanjem treće strane u nadzor poslovnih procesa. Naravno, za različita područja poslovnih aktivnosti primjenjuju se različiti skupovi normi. Tako npr. u području hrane primjenjuje se skup normi koji uključuje normu za kvalitetu i sigurnost hrane HACCP, a u farmaciji norma GMP.

4. MEĐUSOBNI ODNOSI U PROCESU ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA PROIZVODA I USLUGA

Tržišno gospodarstvo temelji se na natjecanju koje je ujedno i pokretačka snaga razvoja društva u cjelini [3, 4]. Dva ključna elementa generiranja visoke novostvorene vrijednosti u društvima kapitala su:

- *inovacije* kao rezultat primjene znanstvenih istraživanja i tehnoloških dostignuća u skladu s potrebama kupaca te
- *poslovna učinkovitost* koja osigurava kupcu proizvod po prihvatljivoj cijeni uz ostatak novostvorene vrijednosti za daljnji razvoj.

Inovirati znači ujedno stvarati prednosti pred konkurencijom i time osigurati pobjeđivanje na tržištu i mogućnost planiranja i građenja budućnosti.

Svako društvo kapitala suočava se s pitanjima: kako stvoriti nešto novo, nešto

različito, nešto bolje, nešto jeftinije te inovacijom privući kupce i postići što veću novostvorenu vrijednost da bi se jedan njezin dio mogao ponovo uložiti u istraživanja i razvoj i tako osigurati održivi razvoj. Za nastajanje kreativnog razmišljanja odgovorna je uprava društva koja mora stvoriti uvjete svakom suradniku, odnosno mora:

- razvijati pozitivan stav prema kreativnom mišljenju
- kreativce novčano nagraditi
- podupirati nove ideje bez obzira na njihovo porijeklo
- izbjegavati kritičko ocjenjivanje ideje u nastajanju
- kreativcima povjeravati zadatke iz njihovog područja interesa
- prepoznavati tvorce novih ideja i donositi za njih pozitivne odluke.

Međutim, uprava se istodobno mora, poštujući ljudsko dostojanstvo, osloboditi:

- žrtava koji neprestano kukaju na plaće, uvjete rada.
- nevjernika koji ne vjeruju u nove projekte, nove ideje.
- sveznalica koji sve znaju najbolje, zašto je nešto nemoguće i slično.

Nadalje, od uprave se očekuje da organizacijom rada i suradnjom s okruženjem omogući:

- spoznaje o tehnološkim trendovima
- odabir pravih ideja za istraživanje
- spoznaju potreba i očekivanja kupaca
- identifikaciju kreativnih osoba u tvrtki i kod kupca
- kvalitetnu komunikaciju u tvrtki i s kupcem, ali i sa znanstveno-istraživačkim organizacijama
- timski rad i međusobnu suradnju, posebno različitih struka i organizacijskih jedinica
- toleranciju neuspjeha pri istraživanju i razvoju
- promicanje multikulturalizma
- toleranciju različite efikasnosti različitih osoba i organizacijskih jedinica
- potporu ne samo značajnim inovacijama već i malim unapređenjima
- ocjenjivanje inventivnih rješenja i mjerenje postignutih rezultata.

To su osnovni principi kojih se trebaju pridržavati svi rukovoditelji u tvrtki, ako žele dugoročno uspjeti u poslovima koje obavljaju.

Kako bi se moglo trajno uspješno poslovati potrebno je posvetiti veliku pažnju

ne samo odabiru kadrova s tržišta, nego organizirano prići *usmjerenom cijelo* životnom obrazovanju *suradnika* i izgraditi vlastiti izvor relevantnih tržišnih i tehničko-tehnoloških informacija kao i znanstvenih spoznaja i zaštićenih tehničkih rješenja. Sudjelovanje na tematskim konferencijama, posjete međunarodnim izložbama, pohađanje seminara te specijalističkih i doktorskih studija, kao i studijski boravak u drugim sredinama, od posebne su važnosti za stjecanje potrebnih znanja i vještina. Za provođenje takve poslovne politike potrebna su interna pravila i dosljednost kako bi se razvio natjecateljski duh i timski rad, a što je sve u skladu s principima društveno odgovornog poslovanja [9].

5. INŽENJERSKA ETIKA

Profesija inženjer stara je nekoliko stotina godina, ali inženjerstvo je dio aktivnosti ljudi od samih početaka čovječanstva. Ljudi su oduvijek pokušavali koristiti prirodne sile i materijale za opći boljitak. Proučavali su zakone prirode i razvijali matematička znanja te ih koristili pri gradnji: luka, putova, zgrada, navodnjavanja i drugih kreativnih dostignuća [2,4,5].

Korijen riječi dolazi iz latinskog izraza *in generare* što znači stvarati, a izraz *inženjer* počeo se koristiti oko 1500. godine za osobu koja gradi razne naprave.

Inženjerstvo kao profesija mora služiti dobrobiti društva. Stoga se svaki inženjer mora obvezati da će staviti interese društvene zajednice ispred svojih interesa, te mora uvijek razmišljati o posljedicama svojih postupaka na dobrobit onih koji ga okružuju.

Od profesionalnog inženjera s pravom se očekuje kako će:

- štititi javnu sigurnost, zdravlje i boljitak
- raditi samo na području za koje je školovan i kompetentan
- biti iskren i objektivan
- ponašati se časno
- stalno učiti kako bi proširio znanja i poboljšao vještine
- osigurati pošten posao ljudima kojima rukovodi
- informirati javnost o štetnim, opasnim i nezakonitim radnjama i postupcima
- brinuti za okoliš
- odbiti mito ili poklone koji bi mogli utjecati na njegove inženjerske prosudbe
- štititi povjerljive informacije poslodavca, ali i drugih strana
- izbjegavati sukob interesa odnosno situacije u kojima se osobni interesi suprotstavljaju interesima profesije.

Dakle, ovdje se zapravo radi o skupu društvenih vrijednosti za koje se očekuje da

Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj trgovačkog društva za istraživanje i razvoj

ih poštuje i njeguje inženjerska profesija. Jedino takvo ponašanje treba smatrati moralnim ponašanjem.

Međutim, danas se u Hrvatskoj stječe dojam kako je nestalo uvjerenje da treba učiti, da se možemo radovati samo pravednoj pobjedi, da postignuti cilj nema značenja ako se postigne prevarom te da iza uspjeha treba stajati mnogo godina neumornog i poštenog rada. Poslovanje zasnovano na načelima društvene odgovornosti može značajno pomoći pri povratku međusobnog povjerenja svih dionika u društvu.

Često u poslovnom svijetu prevladava mišljenje da se do uspjeha može doći uz pomoć politike, korištenja monopolističkog položaja, korištenjem rupa u zakonima, manipulacijama javnom nabavom, potplaćivanjem medija za stvaranje lažne slike i sličnih radnji koje u konačnici ne čine sretnim one koji tako uspijevaju napredovati. Opredjeljenje pojedinca ili trgovačkog društva za etično poslovanje od ključne je važnosti za napredak društva. Od trgovačkog društva i drugih organizacija očekuje se da postave svoj sustav vrijednosti, etički kodeks, kao svojevrsni kompas za usmjeravanje ponašanja menadžmenta i svih zaposlenika tvrtke.

6. KORISTI OD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA KROZ PRIMJER DOBRE PRAKSE

Kao primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja navode se iskustva KONČAR -Instituta za elektrotehniku, dioničkog društva Grupe KONČAR u kojoj Institut zauzima središnje mjesto u primijenjenim istraživanjima i razvoju na područjima elektroenergetike i transporta [1]. Podršku aktivnostima GRUPE Institut je proširio i na istraživanje i razvoj vlastitih rješenja namijenjenih globalnom tržištu. Institut ima status neovisnog dioničkog društva, srednje veličine sa 163 zaposlenika od kojih su 83 posto s višom i visokom stručnom spremom i kojemu KONČAR - Elektroindustrija d.d. kao jedini vlasnik ostavlja svu ostvarenu dobit za njegov daljnji razvoj. Već više od dva desetljeća Institut posluje na tržišnim načelima, pri čemu pola prihoda ostvaruje u Grupi KONČAR, a ostatak kod ostalih kupaca u Hrvatskoj i inozemstvu.

Danas je misija Instituta da primjenom znanja i suvremenih tehnologija razvija rješenja za učinkovitu pretvorbu i prijenos električne energije, *uz društveno odgovorno poslovanje*. Upravo netom opisani principi i pravila temelj su njegovog pristupa DOP-u. Dugoročni ciljevi Instituta su:

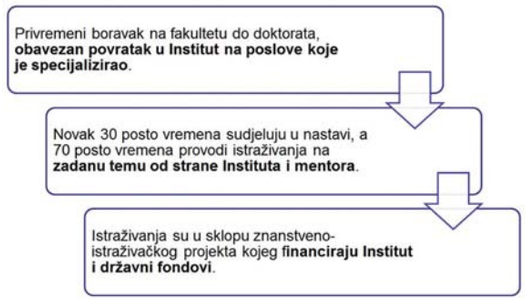
- biti centar kompetencije za primijenjena istraživanja i razvoj proizvoda, tehnologija i usluga u područjima transformatora, rotacijskih strojeva, visokonaponskih aparata, energetskih pretvarača, opreme za obnovljive izvore i komponenti tračničkih vozila
- biti u EU priznato tijelo za potvrđivanje sukladnosti i certificiranje elektrotehničkih proizvoda i opreme u vlastitim akreditiranim laboratorijima

- biti prepoznatljiv isporučitelj sustava monitoringa primarne elektroenergetske opreme i ugradbenih računalnih sustava za upravljanje u elektroenergetici i tračničkim vozilima.

Za ostvarenje ovih ciljeva, Institut primjenjuje akreditirane sustave: upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga (ISO 9001), ispitivanjem u laboratorijima (ISO/IEC 17025), upravljanja okolišem (ISO 14001) i upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (OHSAS 18001), te primjenjuje niz internih pravilnika kojima su uređeni ostali unutarnji odnosi. Svoju strategiju održivog razvoja Institut temelji na:

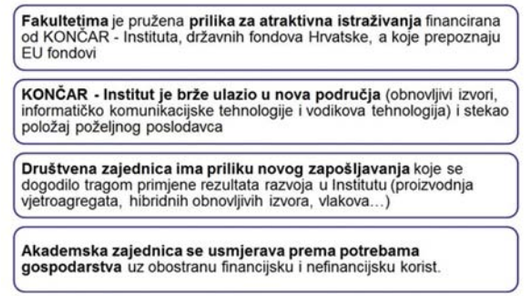
- trajnom povećanju produktivnosti uz intenzivna ulaganja u razvoj novih proizvoda i usluga, obrazovanje zaposlenika i opremanje laboratorija, ali i u osvajanje novih tržišta
- poslovanju na načelima održivog razvoja uz razvijanje i njegovanje partnerskih odnosa sa svim dionicima
- razvijanju suradnje s akademskom zajednicom i javnim institutima putem zajedničkih istraživačko-razvojnih projekata te specijalističkih i doktorskih studija
- statusu znanstvene organizacije u području tehničkih znanosti i posebnim položajem neovisnog društva u Grupi KONČAR.

Važna odrednica poslovne politike Instituta već niz godina je aktivna suradnja s akademskom zajednicom koja svojim znanjem i međunarodnim iskustvom omogućuje daljnje obrazovanje zaposlenika i iznalaženje inovativnih rješenja u interesu Instituta. U tom je smislu Institut izgradio inovativna partnerstva s tri fakulteta Zagrebačkog sveučilišta: Fakultetom elektrotehnike i računarstva, Fakultetom strojarstva i brodogradnje i Fakultetom kemijskog inženjerstva i tehnologije. Suradnja je započela 2006., a obuhvaćala je privremeno zapošljavanje budućih zaposlenika Instituta na fakultetima, njihov znanstveno-istraživački rad u interesu i uz podršku Instituta i stjecanje doktorata. Znanstveno-istraživački projekti koji su zajednički osmišljeni često su bili s međunarodnom recenzijom te sufinancirani i iz državnih fondova. Inovativni model partnerstva i postignuti rezultati mogu se vidjeti na slikama 1., 2. i 3.



Slika 1. Inovativni model suradnje Instituta s akademskom zajednicom

Takvu poslovnu politiku [1, 9] Institut je uvodio postupno, a vjerodostojnost politike najbolje potvrđuju nagrade Indeks DOP-a koje dodjeljuju HRPSOR i HGK od 2008. Institut je primio priznanje za primjenu društveno odgovornog poslovanja 2008., 2009., 2010., 2012. i 2013., a u proljeće 2013. dodijeljena mu je Europska nagrada za najbolju inovativnu praksu partnerstva između gospodarskog i negospodarskog subjekta, u ovom slučaju između Instituta i akademske zajednice, slike 4. i 5.



Slika 2. Koristi dionika u partnerstvu akademske zajednice i Instituta

Slika 3. Stjecanje doktorata putem primijenjenih istraživanja s gospodarskom koristi

Slika 4. Prva dodjela priznanja indeks DOP-a 2008. na kojoj je nagrađen i Institut

Slika 5. Dodjela Europske nagrada za inovativnu praksu partnerstva Instituta kao gospodarskog subjekta i fakulteta Sveučilišta u Zagrebu kao negospodarskog subjekta dodijeljena 2013.

Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj trgovačkog društva za istraživanje i razvoj

Koristi koje je stekao Institut provodeći takvu politiku društveno odgovornog poslovanja su prije svega:

- primjena normi dovela je do transparentnog praćenja i mjerenja poslovnih procesa, a također bolje su uočavani nedostaci i moguća poboljšanja
- o zaposlenicima se vodi pravedna briga koja ih motivira na predani rad te privlači druge da se zaposle u Institutu
- kupci stječu povjerenje da će kupljeni proizvod ili usluga ispuniti njihova očekivanja
- stvorena je klima trajnog učenja, timskog rada i natjecanja kao preduvjeta za njihovu kreativnost i inovativnost.

Ne smije se zanemariti niti javno mišljenje o Institutu kao tvrtki koja prati svjetske trendove u upravljanju i gdje dobit nije jedino mjerilo uspjeha već je to dobrobit za sve dionike.

7. ZAKLJUČAK

Inovacije i poslovna učinkovitost dva su ključna čimbenika za postizanje konkurentnosti na tržištu. Oba čimbenika povezana su s kreativnošću i inovacijama, za koje je potrebna motivirajuća klima i natjecateljsko okruženje koje je najbolje urediti dobrovoljnom primjenom međunarodnih normi koje se odnose na sustave upravljanja pojedinim resursima, kao i obvezujućih i dobrovoljnih normi za proizvode i usluge koje tvrtka stavlja na tržište. Nadalje, uvođenje internih pravila za zapošljavanje, dodatno obrazovanje, vrednovanje, nagrađivanje, napredovanje, komuniciranje, kao i ponašanje zaposlenika prema svim dionicima važni su i pridonose transparentnosti upravljanja te su bitan motivirajući faktor za inovativnost i učinkovitost. Svi ovi elementi sastavni su dio politike društveno odgovornog poslovanja trgovačkog društva i odgovorni su za održivi razvoj poslovanja.

Stoga, društveno odgovorno poslovanje ne smanjuje tvrtki dobit nego joj osigurava opstojnost i dugoročan održiv razvoj, a društvenoj zajednici čvrst oslonac za zapošljavanje, siguran izvor prihoda i podizanje razine znanja i vještina te time pridonosi i njenom održivom razvoju. Ove činjenice najbolje potvrđuje izloženi primjer trgovačkog društva KONČAR - Institut za elektrotehniku d.d. jednog od društava Grupe KONČAR.

Reference

1. Car, S., Poljak M. (2010.), „Društvo kapitala usmjereno na inovacije za tržište“, Gospodarstvo i održivost, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, ožujak 2010., str. 14 i 15.
2. Car, S. (2011.), „Inženjerska etika i društveno odgovorno poslovanje“, 4. dani ovlaštenih inženjera elektrotehnike, HKIE, Zadar, 1. listopada 2011, str. 9č12.

3. Car, S., (2014.), „Važnost inovacija za društveni razvitak“, Zavarivanje 57, 1/2 , str. 47- 49.
4. Dhillon, B. S, (2002.), Engineering and Technology Management – Tools and Applications, Artech House, Boston London
5. Hawley, J. (2002.), Buđenje duhovnosti u poslovanju: snaga Dharmičkog menadženta, Sathya Sai organizacija, Zagreb
6. Matešić, M. (2013.), Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za DOP 2013. godinu, HRPSOR; Zagreb
7. Young, S. (2006.), Moralni kapitalizam – mirenje privatnog interesa s javnim dobrom, Kaleidoskop, Zagreb
8. Young, S. (2014.), Moralni kapitalizam II – načela društveno odgovornog poslovanja 21. stoljeća, Kaleidoskop, Zagreb
9. Izvješća o društveno odgovornom poslovanju INSTITUTA (2007. - 2013.), KONČAR - Institut za elektrotehniku d.d., Zagreb

ANAEROBNA DIGESTIJA KAO RJEŠENJE GOSPODARENJA KOMUNALNIM OTPADOM

Đulijano Grum

diplomirani inženjer kemijske tehnologije, viši samostalni inženjer, Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost, Zagreb, Ksaver 208; giuliano.grum@gmail.com

SAŽETAK

U posljednja tri desetljeća postupak anaerobne digestije u gospodarenju komunalnim otpadom sve je više zastupljen kao tehnologija čistog, naprednog, trajnog i održivog gospodarenja. Anaerobna digestija potpuno je usklađena sa ostalim postupcima materijalne oporabe i u funkcionalnom nizu 4R (Reduce, Reuse, Recycle, Recovery) nalazi svoj prostor za razvoj kao komplementarni postupak oporabe.

Prema dostupnim studijama uvaženih svjetskih instituta i zavoda za tehnologije zaštite okoliša bit će prikazani svi glavni aspekti anaerobne digestije te istaknute energetske i ekonomske prednosti primjene takve tehnologije s obzirom na postojeće načine gospodarenja komunalnim otpadom.

Hrvatska se u odnosu na tehnološki razvijenije države Europe ne može podičiti postupcima energetske oporabe otpada (osim u pojedinim slučajevima) tako da primjena anaerobne digestije kao sustava gospodarenja komunalnim otpadom predstavlja tehnološki skok prema čistim i održivim rješenjima. Kako je komunalni otpad svrstan u obnovljive i alternativne izvore energije, postupak anaerobne digestije bi uvelike povećao udio iskorištavanja energije iz alternativnih izvora.

Primjenom anaerobne digestije u gospodarenju komunalnim otpadom otvaraju se mogućnosti istraživanja novih tehnologija, primjene „zelenih" umjesto fosilnih goriva te znatnog smanjenja emisija ugljičnog dioksida. S obzirom na postojeće stanje gospodarenja komunalnim otpadom u Hrvatskoj i preuzete obaveze u zaštiti okoliša, primjenom anaerobne digestije značajno bi se unaprijedila zaštita okoliša.

Ključne riječi: anaerobna digestija, digestat, energetska oporaba, alternativni izvor, obnovljivi izvor

1. UVOD

Moderna civilizacija iz dana u dan suočava se sve većom količinom otpada koji nastaje kao posljedica modernog načina života. Proizvodnja hrane, transport hrane, zahtjevi za sanitarno – higijenskom ispravnošću, težnja za očuvanjem svježine namirnica koje se svakodnevno koriste, nastojanja da se proizvede jeftinije i više, a tržišta prošire diljem planeta ima za posljedicu sve veću produkciju otpada, onaj koji nastaje lokalno na mjestu proizvodnje, kao i onaj koji nastaje na mjestima prodaje i potrošnje takvih proizvoda. Često se događa da se takav proizvod jednostavno niti ne konzumira, već iz razloga lošije kvalitete, izgleda, isteka roka uporabe i sl. odbacuje.

Prema publikaciji *Okoliš na dlanu I-2014*. na odlagališta otpada u Hrvatskoj u 2012. godini ukupno je odloženo 1.382.283 tone komunalnog otpada. Udio biorazgradivog otpada u komunalnom otpadu je 78 % (1,1 milijun tona), od čega je na odlagališta otpada odloženo 829 tisuća tona. Budući da jedna tona komunalnog otpada proizvede jednu tonu CO_2, iz količina odloženog biorazgradivog komunalnog otpada u 2012. godini oslobođeno je 830 tisuća tona CO_2.

Nakon niza godina zbrinjavanja otpada (uglavnom odlaganjem) danas se primjenom tehnologije i znanosti na bolji način mogu iskoristiti energetska i materijalna svojstva tvari i predmeta koja se odbacuju. Osim iskorištavanja korisnih svojstava otpada, gospodarenje otpadom može biti u funkciji jeftinije proizvodnje, otvaranja radnih mjesta, razvoja tehnologije i znanstvenih metoda konverzije otpada, prvenstveno komunalnog u iskoristive materijalne i energetske oblike.

Energetska oporaba u hijerarhiji gospodarenja otpadom preferira se prije odlaganja otpada. Anaerobna digestija kao postupak u gospodarenju otpadom predstavlja rješenje koje se po svojim svojstvima nalazi između materijalne i energetske oporabe. S jedne strane, biorazgradivi otpad procesom anaerobne digestije prerađuje se u digestat koji se koristi u poljoprivredi, te metan (bioplin, biometan) kao gorivo u kogeneracijskom (CHP) postrojenju ili neposredno kao pogonsko gorivo („Green Energy“, 2014). Mnogi su gradovi u svijetu prepoznali prednost anaerobne digestije, pa tim procesom iz biorazgradivog otpada proizvode metan kojeg koriste u javnom gradskom prijevozu („European Green Capital“, 2014).

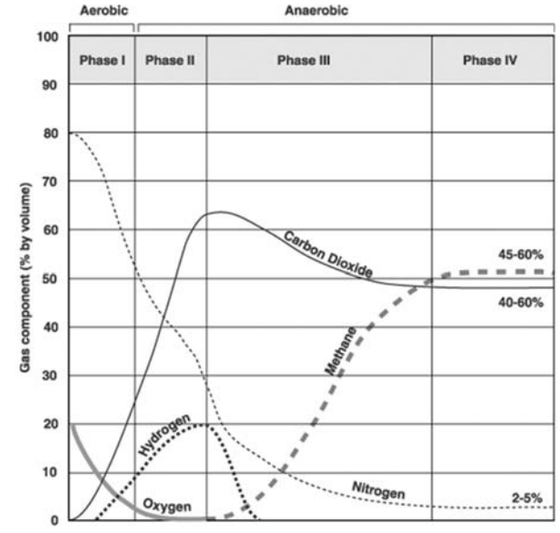
2. ANAEROBNA DIGESTIJA

Anaerobna digestija je proces razlaganja biorazgradivih tvari (fermentacije) u zatvorenom reaktoru, bez prisutnosti zraka, pomoću odabranih sojeva anaerobnih bakterija.

Organske i biorazgradive sastojine komunalnog otpada prirodno su podložne fermentaciji i razgradnji. Fermentacija biorazgradivih tvari u komunalnom otpadu bez prisutnosti zraka odvija se i u unutrašnjim slojevima odlagališta, ali se u pogonu anaerobne digestije taj se proces odvija u kontroliranim uvjetima i do tisuću puta

brže. Razvijanje odlagališnog plina traje između pet i petnaest godina nakon odlaganja, a gubitak odlagališnog plina kroz slojeve odlagališta otpada doseže i do 50 % (Impetus, 2011).

Na slici 1 (ATSDR, 2001) prikazane su faze razvoja odlagališnog plina. Na apscisi je vrijeme, a trajanje pojedinih faza može biti između nekoliko mjeseci do nekoliko godina.



Slika 1: Faze razvoja odlagališnog plina

Na portalima Energetika-net, 2014 i Liderpress, 2014 objavljeno je da na karlovačkom odlagalištu otpada uskoro iz devet zdenaca započinje crpljenje metana koji se stvorio u slojevima odlagališta. Razvoj „odlagališnog plina“ predstavlja ekološki, sanitarni i sigurnosni problem. Znatan dio metana koji se oslobađa na odlagalištima slobodno odlazi u atmosferu, a iskorištava se samo 30 do 50 % bioplina. Metan je staklenički plin, a „staklenički efekt“ mu je 21 puta snažniji od CO_2. Nekontrolirani razvoj metana može dovesti do eksplozije odlagališta (Beforeitsnews, 2010): U lipnju 2010. godine u mjestu Chimalhuacan, Mexico, zbog eksplozije divljeg odlagališta oštećeno je 400 kuća, a nakon eksplozije u naselju su ostale pukotine duljine više od jednog kilometra, dubine sedam i širine dva metra. Međutim, sanirana i zatvorena odlagališta su također trajna opasnost i traže produljeni monitoring emisija u tlo, zrak i procijedih voda sa odlagališta.

U pogonu anaerobne digestije s obzirom na odabrani temperaturni režim (mezofilni, termofilni) i konstrukciju reaktora (režim rada: šaržni, kontinuirani ili diskontinuirani, jednostupnjeviti ili dvostupnjeviti) proces razvijanja metana te proizvodnje digestata može se odvijati između tri i šest tjedana.

3. POVIJESNI PREGLED PROCESA ANAEROBE DIGESTIJE

Sažetak povijesnog pregleda procesa objavljen je na PenState Extension u dva članaka.

Prvi laboratorijski model za proizvodnju metana iz stajskog gnoja anaerobnom digestijom izradio je još 1808. godine Davy (Engleska). U engleskom gradiću Exter 1895. godine za uličnu rasvjetu koristio se bioplin dobiven anaerobnom digestijom riječnog otpadnog mulja. Tridesetih godina prošlog stoljeća utvrđena veza između anaerobnih bakterija i produkcije metana. Tijekom II. svjetskog rata u tadašnjoj Njemačkoj bilo je u funkciji tridesetak digestora koji su iz slame proizvodili metan za pogon traktora.

Sedamdesetih godina prošlog stoljeća anaerobna digestija koristi se prvenstveno za obradu gnoja sa svinjogojskih i govedarskih farmi. Postepeno se proces anaerobne digestije prilagođavao kako bi se obradom otpadnog mulja iz pročistača otpadnih voda proizveo metan. Otpadni mulj se anaerobnom digestijom obrađuje samostalno ili kombinirano (kodigestija) sa biootpadom iz vrtova ili gradskih parkova.

U posljednjih pedesetak godina digestori malih kapaciteta izgrađeni su diljem Kine i Indije za proizvodnju metana koji se koristi za kuhanje i za pokretanje malih električnih generatora.

De Beere i Mattheeuws (2010) izvijestili su da će krajem 2010. godine u 17 europskih zemalja kapacitet godišnje obrade postupkom anaerobne digestije dosegnuti 6 milijuna tona biootpada u 200 postrojenja. Nelles, Daniel-Gromke, Liebetrau i Rensberg (2014) izvijestili su da je u Njemačkoj 2010. godine u funkciji bilo 60 pogona za proizvodnju bioplina anaerobnoim digestijom kapaciteta oko 2,5 milijuna tona biorazgradivog otpada, odnosno oko 30 % ukupnog potencijala. Iz bioplina 2010. u Njemačkoj proizvedeno je 16 TWh električne energije.

4. PROIZVODNJA METANA PROCESOM ANAEROBNE DIGESTIJE

Količina proizvedenog metana ovisi o:

a) sastavu ulaznih sirovina (sadržaju masti, šećera, hlapivih tvari u otpadu)

b) temperaturnom režimu s obzirom na bakterijske sojeve

c) konstrukciji postrojenja

d) sadržaju vlage ulaznih sirovina

e) ostalim parametrima (duljina procesa, pH vrijednost, C/N omjer)

a) sastav ulaznih sirovina

Sastojine biorazgradivog otpada koje fermentiraju su masti, proteini i šećeri. Prema tablici 1 bolji sadržaj metana imaju sastojine sa višim sadržajem masti

u odnosu na one sa značajnim sadržajem šećera. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, kao i Kovacs, Bagi, Katalin Rakhelyne, Rakhely (2012) objavili su neke od uobičajenih sastojina biorazgradivog otpada sa prinosom metana u anaerobnoj digestiji:

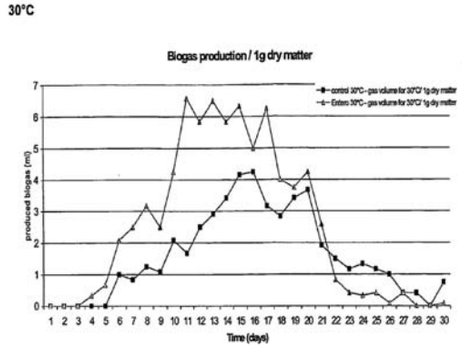
Tablica 1: Pregled nekih sastojina biorazgradivog otpada i prinosa metana

vrsta sastojine biorazgradivog otpada	prinos metana
otpadni sir	68 %
otpadno ulje	68 %
mlijeko	63 %
otpadna hrana visokog sadržaja masti	62 %
otpadna hrana niskog sadržaja masti	60 %
vlažna otpadna hrana	60 %
svinjski tekući gnoj	60 %
organska frakcija MKO	59 %
„zeleni otpad“	58 %
otpadno povrće	56 %
govedski tekući gnoj	55 %
pekarski otpad	53 %
stari kruh	53 %
otpadno voće	52 %
kukuruzna silaža	52 %

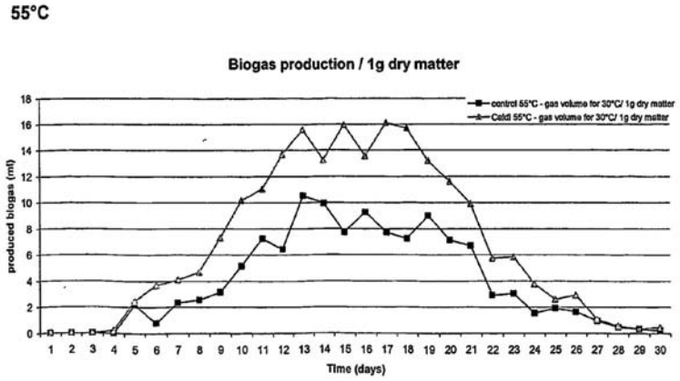
b) temperaturni režim procesa anaerobne digestije određuju bakterijski sojevi. Kovacs, Bagi i sur (2012) istraživali su prinos metana u temperaturnim režimima mezofilnih bakterija (temperaturni raspon 38 ±2 °C) i koristili sojeve *Listeria monocytogenes, Pesudomonas maltophilia, Thiobacillus novellus, Staphylococcus aureus, Streptococcus pyrogenes, Streptococcus pneumoniae, Escherichia coli* te *Clostridium kluyveri* te termofilne bakterije (temperaturni raspon 54 ±2 °C), odnosno sojeve *Thermus aquaticos i Caldicellulosiruptor saccharrolyticus. Prema rezultatima na slikama 2. i 3. razvidno je da prinos metana u termofilnom režimu dvostruko veći od prinosa metana u* mezofilnom režimu.

U počecima komercijalne primjene anaerobne digestije mezofilni režim smatran je stabilnijim, a odvija se u području temperatura koja ne zahtijevaju dodatno zagrijavanje *medija i procesnog prostora. Termofilne bakterije su osjetljivije na oscilacije temperature i pH vrijednosti, tako da je proizvodnja metana u termofilnom režimu neujednačena. Razvoj istraživanja rezultirao je nalaženjem uvjeta*

za stabilizaciju termofilnog režima. Kovacs, Bagi i sur. (2012) preporučaju anaerobnu digestiju u termofilnom režimu prvenstveno zbog boljeg prinosa metana, ali i zbog bolje kvalitete digesatata.



Slika 2: Proizvodnja metana u mezofilnom režimu



Slika 3: Proizvodnja metana u termofilnom režimu

c) prema konstrukciji postrojenja anaerobna digestija može se odvijati u:

I. kotlastim reaktorima, šaržni proces sa mehaničkim mješalom

II. protočnim – kotlastim reaktorima (polukontinuirani proces)

III. cijevnim reaktorima (kontinuirani proces)

S obzirom na produkciju metana najučinkovitiji su cijevni reaktori i protočno-kotlasti reaktori. Kotlasti reaktor pogodan je za laboratorijske uvjete određivanja procesnih parametara. *Ipak, prema tehničkim rješenjima tvrtke Aikan (2013) ističu se prednosti šaržnog procesa. Miješanje je mehaničko i umjereno kako bi se optimizirao razvoj bakterija i ujednačio temperaturni profil u reaktoru.*

Nadalje, Vandevivere, De Beare i Verstraete (2002) opisuju procese anaerobne digestije koji mogu biti **jednostupnjeviti i dvostupnjeviti**. Postrojenje sa

dvostupnjevitim ima prednost pred jednostupnjevitim ukoliko se primjenjuje kodigestija. Dizajn procesa obično je *razdijeljen na hidrolizu i acidogenezu u prvom stupnju te acetoogenezu i metanogenezu u drugom stupnju.*

Glavne **prednosti jednostupnjevitog procesa** *su: jednostavnije* održavanje, te kod mokrog procesa kontrola inhibitora.

Glavni **nedostaci jednostupnjevitog procesa** su: složena predobrada supstrata, utrošak energije za održavanje temperature supstrata (kod mokrog procesa).

Glavne **prednosti dvostupnjevitog procesa** su: fleksibilnost izrade postrojenja (dizajn postrojenja može se prilagoditi s obzirom na sastav supstrata i ciljani proizvod), pogodan za otpad nastao obradom namirnica, pogodan za C/N < 20, niži utrošak vode u procesu i bolja kvaliteta digestata.

Glavni **nedostaci dvostupnjevitog procesa** su: složeni dizajn, viši troškovi izrade, velika operativna površina postrojenja.

Hublin (2012) u svom radu naglašava da su prednosti dvostupanjskog procesa moguće kombiniranje stupnjeva sa različitim temperaturnim režima, kao i različitim pH uvjetima procesa. Prema EPA (2006) dvostupnjeviti procesi sa različitim temperaturnim režimima mogu biti mezofilni u prvom stupnju, pa termofilni u drugom stupnju i obratno. U oba slučaja vrijeme procesa se znatno skraćuje. U dvostupnjevitom procesu uz kraće trajanje fermentacije povećava se učinkovitost razlaganja organskih sastojina, a acetogeneza i metanogeneza postaju brže uz bolji udio metana u bioplinu (do 85 %). Za razlaganje organske frakcije u komunalnom otpadu preporuča dvostupnjeviti proces.

d) prema **sadržaju vlage ulaznih sirovina** procesi anaerobne digestije dijele se na mokri (%mas(suhe tvari) < 20) i suhi (%mas(suhe tvari) > 20) postupak.

Prema Vandevivere, De Beare i Verstraete (2002) suha anaerobna digestija pogodnija je u odnosu na mokru u obradi biorazgradive komponente komunalnog otpada. Nadalje, suhi postupak manje je osjetljiv na moguće nečistoće (Vandevivere i sur., 2002) zaostale nakon mehaničke obrade komunalnog otpada. Konačni produkti su, uz bioplin i kvalitetan digestat. Mokri postupak nije pogodan za proizvodnju bioplina iz komunalnog otpada zbog visokog sadržaja sastojina koji nisu biorazgradive (inerta), kao ni za procese dobivanja digestata visoke kvalitete. Nadalje, mokri postupak zahtjeva više energije za održavanje procesa u odnosu na suhi.

Osim navedenih uvjeta na razvoj metana i kvalitetu digestata utječe i hidrauličko vrijeme procesa, odnosno vrijeme zadržavanje supstrata u procesu. Trajanje anaerobne digestije u prosjeku traje oko dva do tri tjedna.

Također je veoma važan odnos između ugljika i dušika ulaznom supstratu. Bakterije prilikom anaerobne digestije za vlastiti razvoj koriste dušik. Ukoliko je C/N odnos nizak suvišak dušika reagirat će oslobođenim vodikom i stvoriti amonijak

koji utječe na povišenje pH vrijednosti (pomiče proces u lužnato). Ukoliko je C/N odnos visok bakterije će potrošiti raspoloživi dušik prije proizvodnje metana. Hublin (2012) navodi da anaerobne bakterije troše ugljik 25 do 30 puta brže od dušika što nameće zaključak da optimalan C/N omjer između 25 i 30. Kodigestija je prema tome nužna i miješanjem različitih biorazgradivih tvari postiže se optimalan C/N omjer supstrata. U slijedećoj tablici prikazani su neke biorazgradive tvari s obzirom na C/N omjer (Hublin, 2012).

Tablica 2: Biorazgradive tvari s obzirom na C/N omjer

biorazgradiva tvar	C/N omjer
slama	80-100
vrtni otpad	100-150
silaža	10-25
kanalizacijski mulj	9
voće	35
svinjski gnoj	3-10
goveđi gnoj	6-20
voćni trop	4-10

Proces anaerobne digestije se odvija u neutralnom ili blago kiseloj okolini, a dodatak fosfornih pufera zadržava proces u željenim granicama pH vrijednosti (Kovacs, Bagi i sur (2012).

5. PROCESI ANAEROBNE DIGESTIJE

Anaerobna digestija kemijski se dijeli na slijedeće procese:

hidroliza- prvi stupanj fermentacije u kojem se složeniji organski spojevi (npr. celuloza) razlažu u jednostavnije spojeve. Prema Pakarinenu (2011) kao najbolji bakterijski sojevi razgradnje složenih organskih spojeva pokazali su se *Clostridium spp.* te *Acettivibrio cellulolyticus, Ruminococcus albus i Eubacterium cellusolvens.*

acidogeneza- u drugom stupnju razlažu se produkti hidrolize (npr. glukoza) u hlapive masne kiseline djelovanjem fermentacijskih bakterija.

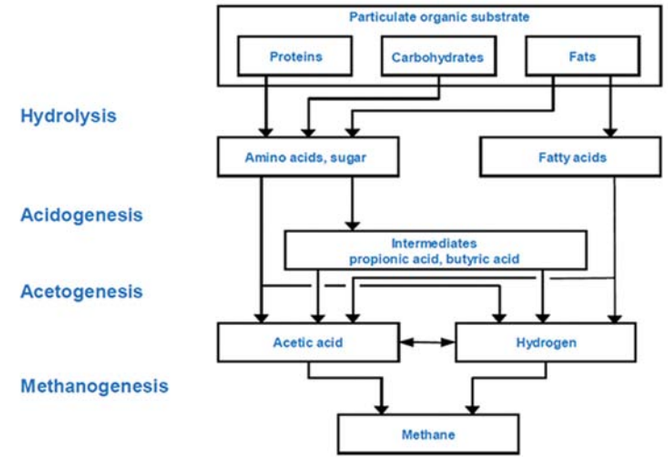
acetogeneza- u trećem stupnju hlapive masne kiseline razlažu se do octene kiseline, ugljični dioksid i vodik pod djelovanjem bakterija sojeva *Clostridium* i *Acetobacterium.*

metanogeneza- četvrti i posljednji stupanj u kojem pod djelovanjem bakterijskog soja *Archaea* iz produkata prethodnog procesa nastaje bioplin, odnosno smjesa

ugljičnog dioksida i metana te u manjim udjelima H_2S, NH_3 i N_2. Rafinacijom bioplina izdvajaju se sumporovodik i amonijak, a pročišćena smjesa može se koristi kao gorivo u CHP postrojenjima ili nakon izdvajanja ugljičnog dioksida, metan se komprimiranjem može uvesti u plinske instalacije za opskrbu kućanstava ili kao gorivo za motorna vozila.

Faze koje određuju ukupnu brzinu, odnosno duljinu trajanja procesa su hidroliza i metanogeneza koji su spori procesi, za razliku od acidogeneze i acetogeneze koji su relativno brzi.

Kako ističe Hublin (2012) „kiseli" stupanj (hidroliza i acidogeneza) optimalno se odvija u rasponu pH vrijednosti između 5,5 i 6,5, dok se „metanski" stupanj (acetogeneza i metanogeneza) optimalno odvijaju u rasponu pH vrijednosti između 6,5 i 8,0. Slične raspone vrijednosti pH za „kiseli" i „metanski" stupanj ističe i Pakarinen (2011)



Slika 4. Shema procesa anaerobne digestije (izvor WtERT, Serna, 2009)

6. FAZE OBRADE KOMUNALNOG OTPADA

Anaerobna digestija koristi se kao jedna od faza mehaničko-biološke obrade komunalnog otpada.

Nakon mehaničke obrade, biorazgradive sastojine vode se u **predobradu** gdje se provodi dodatno izdvajanje metala, guma, stakla, keramike i materijala sa visokim sadržajem celuloze (papir, karton, drvo). Izdvojeni materijali u manjim količinama su inertni, ali mogu smanjiti kvalitetu digestata (Monnet, 2003), zbog toga je mjera odvojenog sakupljanja biorazgradivog otpada prihvatljiva i sa stanovišta dobivanja kvalitetnih produkata anaerobne digestije. Nadalje, navedene nečistoće znatno utječu na operativne troškove i održavanje. Slijedi usitnjavanje supstrata,

prosijavanje i pasterizacija (uklanjanje mogućih patogena). Predobrađeni supstrat, obično granulacije do 350 μm (Bodkhe i sur, 2011.) podvrgava se **inokulaciji** (miješanjem sa željenim bakterijskim sojem) koje može biti izvan reaktora (za kontinuirane i polu-kontinuirane procese) ili unutar samog reaktora. Nakon anaerobne digestije koja traje između 12 i 21 dan oslobođeni bioplin se pročišćava od, uglavnom dušičnih i sumpornih spojeva, a kruti ostatak procesa podvrgava dodatnoj obradi.

Dodatna obrada podrazumijeva centrifugiranje krutog ostatka radi izdvajanja kapljevine. Kapljevina sušenjem postaje gnojivo koje je povoljne kvalitete za neposrednu primjenu u poljoprivredi. Isušeni kruti ostatak podvrgava se mokroj separaciji radi izdvajanja treseta, pijeska i mulja. U slučaju da se koristi termofilni režim (barem u drugom stupnju), digestat je sterilan i bez neugodnih mirisa (Kovacs, Bagi i sur, 2012). Nakon zriobe obrađeni kruti ostatak postaje kompost pogodan za uzgoj biljaka. Takav kompost ima povoljan omjer dušika, fosfora i kalija, a isti se nalaze u spojevima koje biljke lako apsorbiraju.

Biorazgradiva komponenta komunalnog otpada (BMKO), koja obično sadrži oko 80 % hlapivih tvari pri sadržaju vlage od 56 % u termofilnom režimu može proizvesti do 1,2 m^3(bioplina)/t suhe biorazgradive komponente (Walker , Cord-Ruwisch, Sciberras, 2011).

7. PRIMJERI PRIMJENE ANAEROBNE DIGESTIJE

Kako je već spomenuto anaerobna digestija može se, s obzirom na tip biorazgradivog otpada (supstrata), provoditi sa supstratom jedinstvenog izvora ili u obliku kodigestije (dva ili više različita supstrata), a koji će se postupak primijeniti ovisi o C/N omjeru te o sadržaju hlapivih tvari. Biorazgradiva komponenta komunalnog otpada često se miješa u povoljnom omjeru sa supstratima drugog podrijetla i sastava kako bi se postigao povoljan omjer ugljika i dušika.

Kako je već navedeno u Europi se postupkom anaerobne digestije 2010. godine obrađivalo oko 6 milijuna t otpada u 200 pogona. De Beere i Mattheeuws u 2013. objavili su očekivanja da će tijekom 2014. godine u funkciji biti 244 pogona za anaerobnu digestiju biorazgradivog otpada koji će obrađivati ukupno 8 milijuna tona biorazgradive komponente komunalnog i drugog otpada.

Trenutno u Hrvatskoj ne postoje pogoni u kojima bi se primjenjivala anaerobna digestija u obradi biorazgradive komponente komunalnog otpada. Novi Centri za gospodarenje otpadom planirani su na način da će crpiti bioplin nastao u bioreaktorskom odlagalištu. Prema izvješću Saveza za energetiku Hrvatske zaključno sa 19. rujnom 2014. u Hrvatskoj je u funkciji 11 postrojenja za dobivanje bioplina s ukupnom planiranom snagom od **11,136 MW_e**, te jedna elektrana na bioplin nastao obradom otpadnog mulja iz pročistača otpadnih voda i jedna na deponijski plin. Prema Registru OIEKPP (2014) i članku objavljenom na portalu Croenergo.eu u funkciji su:

mjesto	izvor supstrata	snaga	
Ivankovo (Osatina Grupa)	stajnjak, kukuruzna silaža	1 MW električne e.	
Tomašanci (Osatina Grupa)	stajnjak, kukuruzna silaža	1 MW električne e. 2 × 1,3 MW toplinske e.	
Ivankovo (Bovis)	stajnjak, kukuruzna silaža	1MWh električne e.	
Tomašanci (Farma Tomašanci)	stajnjak, kukuruzna silaža	1MWh električne e.	
Rosulje (Veterinarska ambulanta Dvor)	pileći i juneći gnoj, silaža	0,136 MW električne e.	
Vuka (Novi Agrar)	stajnjak, kukuruzna silaža	1MW električne e.	
Vuka (Farma muznih krava)	stajnjak, kukuruzna silaža	1MW električne e.	
Tordinci (Landia)	stajnjak	1MW električne e.	
Gradec (Energija Gradec	svinjska gnojovka, otpad iz prehrambene industrije	1 MW električne e. 1,2 MW toplinske e.	
Viljevo (ENVITEC BIOGAS)	kukuruzna silaža		
Donji Miholjac (ENVITEC BIOGAS)	kukuruzna silaža		
Resnik, Zagreb (CUPOVZ)	otpadni mulj iz pročistača otpadnih voda	2,5 MW električne e.	
Jakuševac – Prudinec (ZGOS)	deponijski plin	3 MW električne e.	
Kaštijun (CGO Kaštijun)	BMKO, bioreaktorsko odlagalište	0,967 MW	(u planu)
Marišćina (CGO Marišćina)	BMKO, bioreaktorsko odlagalište	0,75 MW	(u planu)
Mitrovac (Agrokor Energija)		2 MW električne e.	(u planu)
Slaščak – Viškovci (Osatina Grupa)		1 MW	(u planu)
Popovac (Agrokor Energija)		2 MW električne e.	(u planu)
Ovčara (Agrokor Energija)		2 MW električne e.	(u planu)
PIK Vinkovci (Agrokor Energija)		2 MW električne e.	(u planu)
Pisarovina (BPEL)		1 MW električne	(u planu)

Uzimajući u obzir procjene Walkera i sur. (2011) iz biorazgradive komponente miješanog komunalnog otpada moguće je proizvesti 1,2 m^3 bioplina/t. Ta količina odgovara ekvivalentu od prosječno 7,5 kWh električne energije. U slučaju obrade BMKO koja se odlaže na odlagališta u Hrvatskoj moguće je proizvesti oko milijun kubnih metara bioplina. Ta količina odgovara ekvivalentu od 7,5 GWh električne energije. Kako se sa električnom u kogeneraciji može proizvesti toplinska energija, ukupni energetski potencijal je barem dva puta veći. Primjera radi potrebe grada Siska za toplinskom energijom iznosi 63,5 GWh godišnje (HEP, 2013).

Prema informacijama o Projektu CIP-IEE (Competitiveness and Innovation Framework Programme - Intelligent Energy Europe) kroz aktivnost ALTENER potiče se uporaba biogoriva, kao i proizvodnja električne i toplinske energije iz obnovljivih izvora energije. Za obnovljive izvore energije kroz projekte regionalnog razvoja u razdoblju do 2020. godine rezervirano je 531 milijun €.

8. ZAKLJUČAK

Biorazgradiva komponenta miješanog komunalnog otpada ima, zbog znatnog sadržaja organskih tvari (masti, šećera, proteina), visoki potencijal proizvodnje metana anaerobnom digestijom. Predobrada miješanog komunalnog otpada je nužna, a preporučaju se postupci izdvojenog sakupljanja biorazgradivog otpada, odnosno visoki stupanj mehaničke obrade komunalnog otpada. Anaerobna digestija potpuno je usklađena sa mehaničko-biološkom obradom komunalnog otpada.

BMKO se može koristiti u kodigestiji sa drugim vrstama otpada koji sadrže organske komponente (npr. otpadni muljevi, otpad iz vrtova, glomazni otpad). Dobiveni produkti anaerobne digestije (digestat, bioplin) uspješno se koriste u poljoprivredi, transportu i energetici. Kako komunalni otpad predstavlja alternativni i obnovljivi izvor energije korištenje bioplina predstavlja smanjenje stakleničkog efekta. Obrada komunalnog i drugog otpada anaerobnom digestijom predstavlja značajnu i nezaobilaznu fazu proklamiranog cirkularnog gospodarstva. S obzirom na količine biorazgradive komponente komunalnog otpada u Hrvatskoj anaerobnom digestijom se može proizvesti do milijun kubnih metara bioplina.

Bioplin kao obnovljivi energent ne ovisi o vanjskim utjecajima, te za razliku od vjetroelektrana i sunčevih elektrana pruža kontinuirani i stabilni izvor električne energije. Nadalje, anaerobna digestija proizvodnjom plina i digestata osigurava izvor energije i sirovine (gnojiva) ujednačenih cijena kroz dulje višegodišnje razdoblje.

Anaerobna digestija u svijetu se intenzivno istražuje s ciljem povećanja iskorištenja na metanu te povećanja kvalitete digestata. Tek iskorištavanjem digestata kao prirodnog nutrijenta za uzgoj biljaka zatvara se krug potpune materijalne i energetske oporabe komunalnog otpada.

Proces anaerobne digestije doprinosi smanjenju emisija ugljičnog dioksida i ostalih stakleničkih plinova.

Anaerobna digestija je tehnologija koju treba i dalje proučavati. Prilika je da se znanost uključi u primjenu procesa i njegovu optimizaciju s obzirom na ulazni sastav tvari, a sve sa ciljem povećanja kvalitete digestata i iskorištenja na metanu. Potencijal proizvodnje bioplina iz komunalnog otpada je visok i svakako ga treba iskoristiti.

Reference:

1. Agencija za zaštitu okoliša (2014), Izvješće o komunalnom otpadu u 2012, (str. 6), , Zagreb: AZO.
2. Agencija za zaštitu okoliša (2014), Okoliš na dlanu I.-2014, (str. 16- 17), ISSN 1846-84462014, Zagreb: Agencija za zaštitu okoliša.
3. Aikan (2013) Anaerobic digestion, Method comparisons, <http://www.aikan-technology.com/documentation/method-comparisons.html>. Pristupljeno 10. rujna 2014.
4. ATSDR (2011), Landfill Gas Primer - An Overview for Environmental Health Professionals, Chapter 2: Landfill Gas Basics, <http://www.atsdr.cdc.gov/HAC/landfill/html/ch2.html>. Pristupljeno 1. rujna 2014.
5. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft, Biogasausbeuten verschiedener Substrate, <http://www.lfl.bayern.de/iba/energie/049711/>, Pristupljeno 1. rujna 2014.
6. Beforeitsnews, (2010), *Explosion damages 400 houses in Chimalhuacan; opened a gap of about one kilometer long and six meters deep*;
7. <http://beforeitsnews.com/international/2010/06/explosion-damages-400-homes-in-chimalhuacan-opened-a-gap-of-about-one-kilometer-long-and-six-meters-deep-79427.html>. Pristupljeno 29. kolovoza 2014.
8. Bodkhe, Vaidya, Bhattacharyya (2011) *Development of Anaerobic Column Reactor (ACR) for Biomethanation of Food Waste,* Anaerobic Digestion (International Conference on Solid Waste 2011), 422-425.
9. Croenergo.eu (2013), *Stanje s bioplinskim elektranama u RH*, <http://www.croenergo.eu/Stanje-s-bioplinskim-elektranama-u-RH-12464.aspx>. Pristupljeno 1. studenog 2014.
10. De Beere, Mattheeuws (2010); BioCycle, *Anaerobic Digestion of MSW in Europe*, Vol 51, No. 2, stranica 24.
11. De Beere, Mattheeuws (2013); *Anaerobic Digestion of the Organic Fraction of Municipal Solid Waste in Europe,* <http://www.ows.be/wp-content/uploads/2013/02/Anaerobic-digestion-of-the-organic-fraction-of-MSW-in-Europe.pdf>. Pristupljeno 31. listopada 2014.
12. Energetika-net, (2014), Čistoća uskoro vozi zeleno; <http://www.energetika-net.com/vijesti/obnovljivi-izvori-energije/cistoca-uskoro-vozi-zeleno-19317>. Pristupljeno 23. kolovoza 2014.
13. Environment; European Green Capital (2014); *Oslo introduces buses powered by a by-product of food waste*; <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/oslo-buses-powered-by-food-waste/>. Pristupljeno 1. rujna 2014.

14. EPA (2006), United States Environmental Protection Agency, *Biosolids Technology Fact Sheet, Multi-Stage Anaerobic Digestion,* <http://water.epa.gov/scitech/wastetech/upload/2006_10_16_mtb_multi-stage.pdf>. Pristupljeno 25. kolovoza 2014.

15. European Biogas Association (2012), *EBA presents the latest biogas production statistics for Europe – growth continues!*, <http://european-biogas.eu/2013/12/20/eba-presents-latest-biogas-production-statistics-europe-growth-continuous/>, EBA, Pristupljeno 1. studenog 2014.

16. Green Energy (2014), *The Swedish Biomethane Revolution Continues with Major New Processing Plant*; <http://www.pollutionsolutions-online.com/news/green-energy/42/schmack_carbotech/the_swedish_biomethane_revolution_continues_with_major_newprocessing_plant/31284/>. Pristupljeno 1. rujna 2014.

17. Hrvatska elektroprivreda (2013), *Godišnje izvješće 2012. godine*, HEP, Zagreb, str. 198.

18. Hublin (2012), *Razvoj procesa i modeliranje anaerobne razgradnje sirutke*, disertacija. UDK [637.344:663.1]:519.6(043.3). FKIT: Zagreb.

19. Impetus (2011), *Anaerobic Digestion for Eneregy and Biofuel from Municial Solid Waste,* <http://news.impetuswastemanagement.com/information/energy-information/anaerobic-digestion/>. Pristupljeno 8. srpnja 2014.

20. Kovacs, Bagi i sur. (2012) Patent EP182806B1: *Method for increased production of biogas in thermophilic, anaerobic fernenters*, <http://www.google.com/patents/EP1828065B1?cl=en>. Pristupljeno 10. rujna 2014.

21. Kralik (2011), *Potencijali bioplina u Hrvatskoj*, <http://www.obnovljivi.com/pdf/PDF_OBNOVLJIVI_COM/Potencijali_bioplina_u_Hrvatskoj_Hrvatsko_novinarsko_drustvo_2.pdf>, prezentacija HGK. Pristupljeno 1. studenog 2014.

22. Liderpress, (2014), *Investicija: Čistoća prelazi na električna vozila*;

23. <http://liderpress.hr/biznis-i-politika/hrvatska/cistoca-nabavlja-elektricna-vozila/>. Pristupljeno 23. kolovoza 2014.

24. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU; *CIP- IEE; Inteligentna energija u Europi;* <http://www.mrrfeu.hr/default.aspx?id=526>. Pristupljeno 1. studenog 2014.

25. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, *JIZ-01Pregled projekata upisanih u Registar OIEKPP*, <http://oie-aplikacije.mingorp.hr/pregledi/PopupIzvjestaj.aspx?ReportId=5b47346e-67aa-4df2-9603-fa83c47061e3#Pd601b7ebd18a48af8f97bcac6e8cc6bc_4_222iT1R1R0x0>. Pristupljeno 1. studenog 2014.

26. Monnet (2003), *An Introduction to Anaerobic Digesion of Organic Waste*, (Final Report), Remade Scotland, <http://www.biogasmax.co.uk/media/introanaerobicdigestion__073323000_1011_24042007.pdf>. Pristupljeno 8. rujna 2014.

27. Nelles, Daniel-Gromke, Liebetrau, Rensberg (2014), Biogasworld 2014; *Technical chlenges for biogas production,* Deutsches Buimasseforschungszentrum gemeinnnützige GmbH, Pristupljeno 1. studenog 2014.

28. Pakarinen (2011), *Methane and Hydrogen Production from Crop Biomass throughAnaerobic Digestion,* <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40652/978-951-39-4460-5.pdf?sequence=1>. Pristupljeno 5. rujna 2014.

29. PenState Extension, *A Short History of Anaerobic Digestion*; <http://extension.psu.edu/natural-resources/energy/waste-to-energy/resources/biogas/links/history-of-anaerobic-digestion/a-short-history-of-anaerobic-digestion>. Pristupljeno 19. kolovoza 2014.

30. PenState Extension, *Earlier Anaerobic Digesters for Biogas Production*; <http://extension.psu.edu/natural-resources/energy/waste-to-energy/resources/biogas/links/history-of-anaerobic-digestion/earlier-anaerobic-digesters-for-biogas-production>. Pristupljeno 19. kolovoza 2014.

31. Serna (2009), *Anaerobic Digestion Processc*, <http://www.wtert.eu/default.asp?Menue=13&ShowDok=12>. Pristupljeno 20. rujna 2014.

32. Vandevivere, De Baere, Verstraete (2002): *Types of anaerobic digesters for solid wastes,* <https://www.adelaide.edu.au/biogas/anaerobic_digestion/pvdv.pdf>., Pristupljeno 10. rujna 2014.

33. Walker , Cord-Ruwisch, Sciberras (2011), *Performance of A Commercial-Scale DICOM™ Demonstration Facility Treating Mixed Municipal Solid Waste*, Anaerobic Digestion (International Conference on Solid Waste 2011), 417-421.

MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO, USVAJAJUĆI POSLOVNU STRATEGIJU TEMELJENU NA ELEMENTIMA DOP-a, POSTAJE ISTINSKI POKRETAČ RAZVOJA

Amorella Horvat MSc Corporate Social Responsibility with Environmental Management

Policy Officer of European Integration and International Relations

Bacc.comm

SAŽETAK

Iako se malo i srednje poduzetništvo često smatra glavnim pokretačem i nositeljem gospodarskog rasta, znatno je manje vidljiva njihova uloga u promicanju društveno odgovornih praksi kao sastavnica poslovne strateške opredijeljenosti. Uzimajući u obzir upravljačko vlasničku strukturu većine malih poduzetnika razumljivo je da oni prirodno teže uspostavljanju sustava vrijednosti u svom poslovanju koji njeguje i jača brand i pridonosi pozitivnoj percepciji u javnosti. No, okruženje stalnih promjena i nestabilnih tržišnih uvjeta iscrpljuje poduzetnike koji nastoje očuvati konkurentnost i doživljavaju DOP kao teret. S druge strane, u Hrvatskoj nedostaje interes javnosti za proizvode i usluge onih dobavljača koji dokazano aktivno ulažu u zaštitu okoliša i stvaranje dodatnih vrijednosti u zajednici. Ovaj rad nastoji otkriti uzroke takvog stanja i ponuditi preporuke o potrebnim mjerama. Te mjere bi kod subjekata malog i srednjeg poduzetništva mogle potaknuti zainteresiranost i stratešku osposobljenost za usvajanje elemenata DOP-a u poslovne politike.

Ključne riječi: malo i srednje poduzetništvo, društveno odgovorno poslovanje, strateška opredijeljenost, nositelj gospodarskog rasta

1. UVOD

Posljednja desetljeća bila su izuzetno plodna za društveno odgovorno poslovanje (DOP). Iako ideja o socijalno osviještenom i odgovornom poslovanju korijene vuče još iz antičke povijesti, tek se nakon Drugog svjetskog rata počelo istraživati ovo područje (Carroll, 2010). Možemo uočiti dvije suprotstavljene strane koje su tumačile razvoj poslovanja i njihovog djelovanja na društvo. S jedne strane postoji djelovanje ekonomista Miltona Friedmana koji je zagovarao ideju o odgovornom poslovanju isključivo prema maksimiziranju profita i dobrobiti dioničara. Friedman čak naglašava kako poduzeća ne mogu određivati što je prioritet društva te smatra kako je zadaća javnog sektora da se brine o društvu. S druge strane imamo populaciju onih koji su smatrali kako poslovanje mora biti odgovorno prema društvu, radnicima i ostalim dionicima. R. Edward Freeman je 1984. godine razvio teoriju o dionicima (eng. *stakeholder theory*) koja proširuje interesne skupine poduzeća na sve pojedince i skupine na koje poduzeće svojim djelovanjem utječe. Ova teorija pomaže vizualizaciji utjecaja DOP strategija (Jamali et al., 2008). Također, Carroll (2010) ističe kako su sedamdesetih godina prošlog stoljeća poduzeća reagirala na socijalne promjene koje su se događale oko njih. Carroll (1991) je razvio *Piramidu društveno odgovornog poslovanja* u kojoj je postavio četiri različite odgovornosti koje čine DOP: ekonomsku, zakonodavnu, etičku i filantropsku odgovornost. Ekonomska odgovornost označava potrebu profitabilnosti poslovanja dok se zakonodavna odnosi na nužnost djelovanja unutar propisa i zakona. Nadalje, etička odgovornost prepoznaje potrebu usvajanja moralnih i etičkih kodeksa društva pri donošenju poslovnih odluka, a filantropska odgovornost se odnosi na volonterski i humanitarni rad usklađen s potrebama zajednice.

Javne institucije također prate razvoj društveno odgovornog poslovanja. Bruntland Report iz 1987. godine bio je još jedan temelj promjeni razmišljanja i prihvaćanju postojanju problema koji slijedi „*business as usual*" teoriju. Bruntland Report je definirao održivi razvoj kao „ispunjenje potreba sadašnje generacije bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ispune svoje potrebe" (UN, 1987). Europska komisija definirala je DOP kao „odgovornost poduzeća za utjecaje koje imaju na društvo" (EC, 2011, str. 6).

Početkom 21. stoljeća DOP je postao globalni trend. Prema Kotleru i Leeju (2004), oko 90% poduzeća s *Fortune 500* liste usvojila su DOP u osnovi svog poslovanja. Nadalje, Europska Unija i SAD oformile su DOP strategije kao pokretače gospodarstva. Također, 2014. godine Indija je donijela zakon koji zahtijeva da velika poduzeća investiraju minimalno 2% svog prihoda u DOP aktivnosti (Chhabra, 2014).

Iako je Hrvatska članica EU od 2013. godine, DOP je još uvijek relativno neistraženo područje što pokazuje nezainteresiranost akademske zajednice i struke.

DOP se uglavnom povezuje s velikim korporacijama i poduzećima. U posljednje vrijeme sve je veće zanimanje znanstvene zajednice i struke za uključivanje ma-

Malo i srednje poduzetništvo, usvajajući poslovnu strategiju temeljenu na elementima DOP-a, postaje istinski pokretač razvoja

log i srednjeg poduzetništva u DOP (Castka, 2004; Jenkins, 2009). Ovakav pomak interesa logičan je s obzirom na to da većina poduzeća u svijetu spada upravo u malo i srednje poduzetništvo. Prema izvještaju UN-a iz 2002. godine, više od 90% svjetskih poduzeća su pripadala u malo i srednje poduzetništvo (Baden, 2009; Fitjar, 2011, Jamali et al, 2008). Prema EU izvještaju za 2013/2014 oko 99,8% poduzeća su manja i srednja, a zapošljavaju 66,8% zaposlene populacije (EC, 2014). Hrvatski podaci podudaraju se s prosjekom EU, pa tako 99,7% hrvatskih poduzeća spada pod manja i srednja te zapošljava oko 67,2% ukupno zaposlenih.

Međutim, problemi s kojima se manja poduzeća susreću pri usvajanju DOP-a drugačiji su od onih koje muče velika poduzeća. Malo i srednje poduzetništvo ne može slijediti najbolje prakse i usvojiti jednake mjere kao velike korporacije i poduzeća (Castka, 2004; Jenkins, 2009), a po nekim autorima prioritetno su usmjereni na preživljavanje i kratkoročne dobiti što je suprotno DOP-ovom dugoročnom razmišljanju i ciljevima (Jenkins, 2004). Također, DOP zahtijeva dodatne resurse poput vremena, znanja i vještina te osoblja, što za manja poduzeća predstavlja uistinu veliku prepreku.

Ovaj rad usmjeren je na sektor malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj i probleme s kojima se susreće. Nadalje, rad će istaknuti motive i prepreke usvajanja DOP-a u poslovanje manjih poduzeća pokušat će pojednostaviti poimanje DOP-a te ponuditi preporuke za njegovo usvajanje.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Promatrajući istraživanja i poslovnu praksu, mnogi autori se slažu kako DOP nije dominantni trend u Hrvatskoj (Leko Šimić and Štimac, 2012; Bagić et al, 2004). Nadalje, Bagić i suradnici (2004) smatraju kako hrvatska Vlada ne čini dovoljno kako bi potaknula DOP aktivnosti. Bagić i suradnici (2004) intervjuirali su menadžere koji su implementirali DOP u Hrvatskoj. Došli su do zaključka kako nedostaje učinkovitih odredbi, olakšica i strateškog planiranja javnog sektora te se bez njih ne može postaviti temelj za razvoj DOP-a.

Prema Bagiću i suradnicima (2004) postoje četiri glavna faktora koja utječu na usvajanje DOP-a u Hrvatskoj: vlasnička struktura, sposobnost vođenja, veličina poduzeća i industrijski sektor. Budući da su u manjim poduzećima menadžeri (najčešće) ujedno i vlasnici, oni su puno slobodniji pri odlučivanju o potezima poduzeća. Nadalje, menadžeri-vlasnici su skloniji inovacijama i promjenama. Također, takvi vlasnici vrlo često svoja osobna uvjerenja i vrijednosti prenose i na poslovnu strategiju i odluke. S druge strane, strani partneri mogu imati značajan utjecaj na razvoj DOP razmišljanja i aktivnosti. Kada se govori o sposobnostima vođenja važno je naglasiti povjerenje koje menadžer ima među zaposlenicima. Bagić i suradnici (2004) čak ističu kako se u nekim poduzećima stvorila veza sa zaposlenicima i onim vlasnicima-menadžerima koji su ostali za vrijeme ratnih godina. Isto tako, veličina poduzeća utječe na bliskost zaposlenika i menadžera. S

druge strane, njihova veličina im donosi najviše prepreka; nedostatak znanja i vještina te ljudskog potencijala. Na kraju, Bagić i suradnici (2004) su zaključili kako se DOP u Hrvatskoj ponajviše koristi u uslužnom sektoru (najviše banke) za samopromociju i odnose s javnošću.

Jedna od mjera za podizanje interesa o DOP-u u Hrvatskoj je i osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR) te godišnje nagrade Indeks DOP-a za najveća dostignuća u ovom području na hrvatskom tržištu. HR PSOR čini 35 poduzeća članica, od čega su 16 u kategoriji malog i srednjeg poduzetništva. Nadalje, u posljednje tri godine na natječaj za Indeks DOP-a prijavilo se u prosjeku 79 poduzeća. Budući da je 2013. godine u Hrvatskoj bilo registrirano 145.904 mali i srednjih poduzeća vidljivo je koliko je hrvatski poslovni sektor nezainteresiran za ovaj svjetski trend (EC, 2013). Ovakav oskudan rezultat može se pripisati i kontinuiranoj recesiji koja je uzrokovala jedanaesti uzastopni pad BDP-a (Sinteza, 2014).

Na usvajanje DOP-a u Hrvatskoj utječu unutarnji i vanjski faktori (Bagić et al., 2004; Turkalj et al., 2011). Unutarnji faktori uključuju utjecaje iz socijalističke Jugoslavije. Prema Leki Šimiću i Štimcu (2012), u predtranzicijskim vremenima njegovale su se neke od odredbi DOP-a, kao što su komunikacija s dionicima, uključivanje dionika te briga za okoliš. Nadalje, Bagić i suradnici (2004) ističu kako je socijalistička ostavština postavila temelje za razumijevanje osnovnog DOP razmišljanja kao što su „etičko poslovanje" i „briga za lokalnu zajednicu". Osim toga, sistem „samoupravljanja" spojio je kapitalistički način razmišljanja o tržištu i komunističko-socijalni sistem Jugoslavije. Ipak, treba naglasiti kako „samoupravljanje" nije bilo otvoreno i slobodno kao druge zapadne ekonomije (Leko Šimić i Štimac, 2012).

Vanjski utjecaji na razvoj DOP-a došli su raspadom Jugoslavije i tranzicijskim promjenama. Usvajanje demokracije i kapitalizma doprinijelo je novom razmišljanju i načinu poslovanja. S obzirom na naglasak koji EU stavlja na DOP, Hrvatska se morala prilagoditi pri procesu ulaska u EU. Borba protiv korupcije, novi propisi i zakoni te okolišni propisi samo su neki od zahtjeva koje je Hrvatska morala ispuniti kako bi pristupila EU.

U 2007. godini, Ipsos Puls je objavio rezultate istraživanja javnog mnijenja o DOP-u (Poslovni dnevnik, 2007). Istraživanje je pokazalo kako je manje od polovice ispitanika (njih 43%) upoznato sa terminom DOP-a, dok je samo 16% znalo objasniti njegovo značenje. Većina ispitanika potvrdilo je kako bi platili više za ekološki osviješten proizvod, međutim kontradiktorno je to što je većina ispitanika također naglasila kako je cijena ipak presudni faktor pri kupovnoj odluci. Također je zabrinjavajuće što više od pola ispitanika (njih 54%) smatra kako njihov odabir proizvoda ne utječe na ponašanje poduzeća.

Malo i srednje poduzetništvo, usvajajući poslovnu strategiju temeljenu na elementima DOP-a, postaje istinski pokretač razvoja

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO

Prvenstveno je potrebno naglasiti kako je većina autora pobila teoriju o malom i srednjem poduzetništvu kao o „malim velikim tvrtkama" te kako nije moguće da oni jednostavno preslikaju DOP modele korporacija i velikih poduzeća (Tilley, 2000; Morsing and Perrini, 2009). Nadalje, malo i srednje poduzetništvo je uglavnom promatrano kao homogena skupina s obzirom na njihovu veličinu i prihod. Međutim mnogi autori naglašavaju kako je malo i srednje poduzetništvo veoma različito kad uzmemo u obzir njihovo djelovanje na različitim tržištima te različitost organizacijske strukture (Sen and Cowley, 2012). Jenkins (2009) ističe nekoliko faktora koji utječu na način na koji se malo i srednje poduzetništvo ponaša na tržištu. Nedostatak formalne organizacijske strukture vrlo je čest među malim poduzetnicima što proizlazi iz vlasničke strukture gdje je vlasnik ujedno i menadžer, njegujući svoj osoban način vođenja poduzeća. Slijedom navedenog, eventualni odabir i usvajanje elemenata DOP-a u malom i srednjem poduzetništvu često odražava osobne vrijednosti kojima se vlasnik vodi.

Tilley (2000) naglašava kako poduzetnici u manjim poduzećima uglavnom izbjegavaju primjenu dobrovoljnih ograničenja djelovanja, iako Baden i suradnici (2011) ističu kako i oni osjećaju institucionalne pritiske uzrokovane propisima. Razlozi leže u tome što su manja poduzeća veoma prilagodljiva novim okolnostima i prilikama (Morsing and Perrini, 2009). Za razliku od velikih korporacija, mali i srednji uglavnom nisu ugroženi vanjskim pritiscima uzrokovanih nevladinim sektorom jer su nerijetko udaljeni od očiju javnosti. Zbog toga ne prepoznaju korist DOP-a kao sredstvo za upravljanje rizicima i gradnju reputacije (Jenkins, 2009). Njihovi osnovni interesi su motivacija zaposlenika, uključenje u život lokalne zajednice te druge aktivnosti bliske njihovom djelovanju.

3.1. Motivi za usvajanje društveno odgovornog poslovanja

Motivi za usvajanje DOP-a mogu se podijeliti u dvije ključne skupine: strateške i unutarnje (Fitjar, 2011). Strateškim motivima smatraju se oni motivi koji su vođeni financijskom koristi, odnosno interesom poslovanja poduzeća (Williamson et al., 2006). Unutarnji ili osobni motivi više su filantropske naravi. Kao što je već spomenuto, u manjim poduzećima vlasnici-menadžeri nerijetko su vođeni osobnim vrijednostima prije financijske koristi. Mnogi autori naglašavaju da malo i srednje poduzetništvo ne uviđa poslovne koristi DOP-a, njihove aktivnosti u tom smjeru uglavnom će biti vođene upravo unutarnjim motivima (Jenkins, 2009; Fitjar, 2011; Brammer et al., 2012). Također, s obzirom na to da su DOP ulaganja dugoročna, mnogi poduzetnici ne uviđaju njegovu korist. Međutim, nekoliko istraživanja pokazalo je kako se menadžeri ugodno iznenade kada njihove DOP aktivnosti iznjedre pozitivne utjecaje (Brammer et al., 2012).

DOP može itekako donijeti financijsku i poslovnu korist. Ulaganje u DOP može povećati konkurentnost, pravilno razrađena društveno odgovorna strategija doprinosi smanjenju rizika u poslovanju (Jenkins, 2009). Nadalje, kako DOP traži nove načine poslovanja time pridonosi poboljšanju poslovanja inovacijama koje vode prema novim tržištima (Studer et al., 2005; Brammer et al., 2012). DOP je i usklađenost sa zakonskom regulativom , preduvjetom opstanka na tržištu.

Neformalna organizacijska struktura omogućava menadžerima blisku suradnju sa zaposlenicima što pridonosi njihovom međusobnom razumijevanju. Ovo je velika prednost malog i srednjeg poduzetništva koje su velike korporacije izgubile kroz širenje (Jenkins, 2009; Morsing i Perrini, 2009).

Bez obzira na ove podatke, mnogi autori su još uvijek veoma skeptični prema dobrovoljnom usvajanju DOP-a od strane manjih poduzetnika. Williamson i suradnici (2006) ističu kako je nerealno očekivati da bi menadžeri usvajali DOP koji ne donosi financijsku korist. Međutim, također treba istaknuti kako se strateški i unutarnji motivi vrlo često isprepliću i nadopunjuju: aktivnosti vođene osobnim vrijednostima mogu donijeti financijsku korist i obrnuto.

3.2. Prepreke pri usvajanju društveno odgovornog poslovanja

Najčešće spominjane prepreke pri usvajanju DOP-a su vrijeme, financijska moć i nedostatak znanja i vještina (Studer et al., 2005). Nadalje, ljudski potencijal je vrlo često problem u malom i srednjem poduzetništvu jer je jedna osoba nerijetko zadužena za nekoliko poslova (Masurel, 2007). Također, manja poduzeća su često nevidljiva u javnoj sferi te ih taj nedostatak pritiska javnosti na neki način štiti od potencijalno lošeg publiciteta. Iz tog razloga, veliki broj poduzetnika smatra kako im DOP nije niti potreban. S druge strane, pozitivna politika ovih poduzeća neće puno utjecati na njihovo poslovanje s obzirom na to da nisu vidljivi u javnosti (Fitjar, 2011; Brammer et al., 2012). Također, Castka i suradnici (2004) naglašavaju kako, suprotno uvriježenom mišljenju, ne postoji dovoljno dokaza koji bi podržali tezu da poduzeća koja su usvojila DOP nadžive ona koja nisu.

Jenkins (2009) ističe kako su znanje i educiranje ključni za kvalitetnu primjenu DOP-a. Znanje i vještine su središnji faktor potreban kako bi se na pravi način usmjerile aktivnosti DOP-a koje će osigurati dugoročan razvoj i rezultat poduzeća.

Naposlijetku treba izdvojiti kako je možda najveća prepreka upravo nerazumijevanje što je malo i srednje poduzetništvo i koji je njihov značaj. Institucije i dužnosnici se odnose prema manjim poduzećima kao prema malim velikim korporacijama i poduzećima. To pridonosi nemogućnosti manjih poduzeća da razviju DOP prema svojim potrebama i mogućnostima te ih to odbija i od implementacije DOP-a (Masuerl, 2007). Na primjeru alokacije resursa za izvješćivanje o DOP-u najlakše je vidljiva značajna razlika između mogućnosti manjih poduzeća i velikih korporacija. DOP izvješće iziskuje sličnu, gotovo istu vremensku posvećenost u oba slučaja, međutim zahvaljujući svojim ljudskim potencijalima i financijskoj moći, velikih poduzeća znatno lakše prevladavaju ovu zadaću nego što to mogu mali poduzetnici (Baumann-Pauly et al., 2013).

Malo i srednje poduzetništvo, usvajajući poslovnu strategiju temeljenu na elementima DOP-a, postaje istinski pokretač razvoja

4. PRETVORITI PREPREKE U PREDNOSTI

Teoretska pozadina oslikava razvoj DOP-a te pruža sveobuhvatno razumijevanje njegovih okvira. Kada se govori o DOP-u potrebno je prihvatiti kako on mora biti sastavni dio poslovne strategije te kako se poslovni planovi moraju uklapati u društveno odgovorne okvire. S obzirom na svekolike probleme s kojima se malo i srednje poduzetništvo susreće, potrebno je služiti se DOP-om kao sredstvom za održivi razvoj poslovanja. Tablica 1 obuhvaća spomenute motivatore i prepreke s kojima se poduzetnici susreću pri usvajanju DOP-a.

Tablica 1 Prikazuje motivatore i prepreke pri usvajanju DOP-a

Motivatori	Prepreke
Maksimiziranje profita	Nedostatak financijske moći
Kompetitivnost	Nedostatak vremena
Poboljšanje poslovanja	Nedostatak znanja i vještina
Strateška namjera	Nedostatak ljudskih potencijala
Upravljanje rizikom	Nevidljivost
Pritisak dionika	Nerazumijevanje institucija
Inovacije	Nezainteresiranost javnosti
Reputacija	Nedostatak kratkoročne dobiti
Nova tržišta	Nepovjerenje menadžera
Zakonodavstvo	
Osobne vrijednosti	

S obzirom na to da mnogi menadžeri ne vjeruju u poslovnu dobit DOP-a zbog nedostatka kratkoročne dobiti, usredotočiti ćemo se na preporuke kojima se prepreke mogu putem DOP-a pretvoriti u prednosti.

- Nedostatak financijske moći direktno je povezan s motivom maksimiziranja profita. U ovom slučaju, ukoliko je moguće da će DOP aktivnost doprinijeti većem profitu, ta aktivnost postaje legitimna investicija. Budući da mali poduzetnici imaju manju financijsku moć, potrebno je pronaći aktivnosti koje će imati višestruku korist.
- Nedostatak vremena je dakako povezan i s nedostatkom financijske moći i ljudskih potencijala. S obzirom na veličinu, osoblje je znatno vremenski ograničeno u obavljanju svakodnevnih poslova. Međutim, ukoliko DOP aktivnost proizvede dodatne vrijednosti kao što su kompetitivnost, inovacije ili nova tržišta to će prouzročiti dodatan profit i daljnji razvoj poduzeća. Na ovaj način potiče se širenje poslovanja na održiv način.
- Nedostatak znanja i vještina zahtjeva educiranje i razvoj osoblja. Bolje školovano osoblje pridonijeti će razvoju poslovanja što će neminovno utjeca-

ti i na sam profit. Edukacija osoblja će također pridonijeti inovativnosti, konkurentnosti i novim tržištima. Nadalje, razumijevanje DOP-a smanjit će rizike poslovanja.

- Nevidljivost malog i srednjeg poduzetništva prepreka je na kojoj bi se trebalo postepeno raditi. Komunikacija je jedan od ključnih sastavnica DOP-a. Iznimno je važno da se odgovorno poslovanje komunicira interno kako bi zaposlenici sami uvidjeli značaj tih aktivnosti. S druge strane, potrebno je komunicirati i prema van kako bi se postepeno podizala svijest o DOP-u i naporima koji se ulažu za bolje odnose poduzeća prema zajednici i ostalim dionicima. Nadalje, ova komunikacija pridonosi pritisku prema drugim poduzećima. Također se na ovaj način podiže i konkurentnost, reputacija, kompetitivnost te uvažava pritiske dionika.
- Nerazumijevanje institucija i javnog sektora težak je udarac svakom razvoju. Za podizanje svijesti i potpore institucija potrebno je dugogodišnje ulaganje u komunikaciju i odnose s javnim sektorom. Nadalje, odnos sa civilnim sektorom pomogao bi u zajedničkoj borbi za odgovorno ponašanje. Isto tako, ovdje je potrebno lobirati čak i na razini Europske Unije.
- Nezainteresiranoj javnosti se treba obraćati što više. Komunikacija putem socijalnih ili konvencionalnih medija jedan je od ključnih pravaca. Strateškim izborom aktivnosti određene će skupine javnosti biti uključene te će one tim putem postati zainteresirane. Isto tako treba naglasiti da će se utjecaj DOP-a aktivnosti širiti krugom prijatelja i poznanika te da je uglavnom bolje ciljati na dobru aktivnost nego na medijski eksponiranu aktivnost.
- Nedostatak kratkoročne dobiti uzrokuje nepovjerenje menadžera u financijsku korist DOP aktivnosti. S obzirom na to da malo i srednje poduzetništvo mora preživjeti, kratkoročna je dobit od vitalne važnosti. Međutim treba naglasiti kako usvajanje DOP-a u glavnu strategiju poduzeća ne uzrokuje financijski gubitak već naprotiv proizvodi dodatnu vrijednost.

5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje globalni je fenomen koji se i dalje razvija te se sve više nameće tržištima diljem svijeta. Ukoliko hrvatsko tržište želi rasti i razvijati se, morat će prihvatiti ovaj izazov. Dapače, pri ulasku u Europsku uniju 2013. godine Hrvatska je pristupila najjačoj ekonomiji svijeta te joj se treba prilagoditi kako bi na njenom tržištu mogla konkurirati.

Malo i srednje poduzetništvo temelj su ekonomije svake države te je njihov razvoj ključan za razvoj te države. Ukoliko je održivi razvoj poželjan smjer hrvatske politike, potrebno je usmjeravati malo i srednje poduzetništvo prema odgovornom poslovanju. U ovom radu su istaknuti glavni motivi DOP-a te njegove prepreke pri usvajanju u manja poduzeća. Nadalje, rad je usredotočen na pojednostavljivanje načina razmišljanja o DOP-u i njegovoj implementaciji. Također, dane su jednostavne preporuke s nadom da će uvjeriti manje poduzetnike da se upuste u izazove DOP-a. Preporuke se povezuju s potencijalnom poslovnom dobiti poduzeća.

Nedostatak resursa koji je naveden u nekoliko navrata kao prepreka široj primjeni DOP-a može se uglavnom svesti na nedostatak znanja i nedostatak ljudskih resursa. Razvoj prihvatljivih konzultantskih kapaciteta u Hrvatskoj bitan je preduvjet širem usvajanju DOP praksi u malom i srednjem poduzetništvu.

Potrebna su daljnja istraživanja na hrvatskom tržištu kako bi se podržalo zagovaranje implementacije DOP-a. Isto tako, preporuke su temeljene na teoretskoj praksi i znanstvenim istraživanjima u drugim državama. Bilo bi potrebno usredotočiti se na specifičnosti hrvatskog tržišta. Praćenje i nadopuna preporuka iznesenih u ovom radu doprinijelo bi njihovoj praktičnoj primjeni i razumijevanju.

Reference

1. Baden, D., Harwood, I.A., Woodward, D.G., 2011. The effects of procurement policies on "downstream" corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. International Small Business Journal 29, 259–277.
2. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, I., 2004. An Overview of Corporate Social Responsibility in Croatia. Academy for Educational Development - AED.
3. Bičak, D, 2007. 'Gotovo polovica građana nije čula za društveno odgovorno poslovanje', Poslovni dnevnik, 7. studeni [Online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/gotovo-polovica-graana-nije-cula-za-drustveno- odgovorno-poslovanje-48109#> [Pristupljeno 15. kolovoza 2014].
4. Blowfield, M., Murray, A., 2008. Corporate Responsibility: A Critical Introduction. OUP Oxford, Oxford ; New York.
5. Brammer, S., Hoejmose, S., Marchant, K., 2012. Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits: Environmental Management in SMEs. Business Strategy and the Environment 21, 423–434.
6. Breitbarth, T., Harris, P., Aitken, R., 2009. Corporate social responsibility in the European Union: a new trade barrier? Journal of Public Affairs 9, 239–255.
7. Carroll, A.B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons 34, 39–48.
8. Carroll, A.B., Shabana, K.M., 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews 12, 85–105.
9. Castka, P., Balzarova, M.A., Bamber, C.J., Sharp, J.M., 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. Corporate

Social Responsibility and Environmental Management 11, 140–149.

10. Chhabra, E. 2014. ' Corporate Social Responsibility: Should It Be A Law?', The Forbes, 18. travanj, [Online]. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/eshachhabra/2014/04/18/corporate-social-responsibility-should-it-be-a-law/> [Pristupljeno 29. kolovoza 2014].
11. European Commission. 2014. „Enterprise and Industry: 2014 SBA Fact Sheet Croatia". [Online] Costupno na: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2014/croatia_en.pdf> [Pristupljeno: 20. rujna 2014.]
12. Fitjar, R.D., 2011. Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. Business Ethics: A European Review 20, 30–44.
13. Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
14. Jamali, D., Zanhour, M., Keshishian, T., 2009. Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. Journal of Business Ethics 87, 355–377. doi:10.1007/s10551-008-9925-7
15. Jenkins, H., 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. Journal of Business Ethics 67, 241–256.
16. Jenkins, H., 2009. A "business opportunity"model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. Business Ethics: A European Review 18, 21–36.
17. Leko Šimić, M., Štimac, H., 2012. Corporate social responsibility: Croatian controversies. Marketing challenges in new economy.
18. Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?. Business Ethics: A European Review, 18(1), 1-6
19. SeeNews, 2014. 'Croatia's GDP seen dropping by real 0.8% y/y in Q2', Sinteza Invest Group, 25. kolovoza [Online]. Dostupno na: <www.sinteza.net/en/news/region/18943-croatia-s-gdp-seen-dropping-by-real-0-8-y- y-in-q2.html> [Pristupljeno 27. kolovoza 2014].
20. Sen, S., Cowley, J., 2013. The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. Journal of Business Ethics 118, 413–427.
21. Spence, L.J., 2007. CSR and small business in a European policy context: the five "C" s of CSR and small business research agenda 2007. Business and Society Review 112, 533–552.
22. Steurer, R., 2010. The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe. Policy Sciences 43, 49–72.

Malo i srednje poduzetništvo, usvajajući poslovnu strategiju temeljenu na elementima DOP-a, postaje istinski pokretač razvoja

23. Studer, S., Welford, R., Hills, P., 2005. Drivers and barriers to engaging small and medium-sized companies in voluntary environmental initiatives. The Centre of Urban Planning and Environmental Management. The University of Hong Kong: Hong Kong.
24. Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go?.*Business Ethics: A European Review*, *9*(1), 31-41.
25. Turkalj, Željko; Fosić, Ivana; Ham, Marija. Društveno odgovorno poslovanje i primjena poslovne etike gospodarskih subjekata Republike Hrvatske // Interdisciplinary Management Research VII / Bacher, Urban ; Barković, Dražen ; Dernoscheg, Karl - Heinz ; Lamza - Maronić, Maja ; Matić, Branko ; Pap, Norbert ; Runzheimer, Bodo (ur.).Osijek: Josip Juraj Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Postgraduate Studies, 2011. pp. 76-85ž
26. Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR.*Journal of Business Ethics*, *67*(3), 317-330.

Društveno odgovorno poslovanje: strateški alat novih vizionara

Žarko Horvat, konzultant

e-mail: zarko.horvat@gmail.com

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) izuzetno je značajno za održivi uspjeh svake organizacije. To je izuzetan alat kojim nadziremo i upravljamo našim postupcima u preveniranju neželjenih posljedica uslijed okolišnih ili socijalnih propusta. U ovom području uspješno mjerimo postignuća i napredak prema zacrtanim ciljevima. Ono što manje možemo mjeriti jest u kojoj mjeri ta postignuća doprinose financijskom uspjehu. Međutim, DOP je i alat kojim nadziremo i upravljanje organizacijom – taj segment itekako utječe na financijski uspjeh, odnosno, kako je u radu ukazano, nedostatak kvalitetnog upravljanja sigurno doprinosi financijskom neuspjehu.

Svjedoci smo napora u suvremenom hrvatskom gospodarstvu kojima se nastoji potrošene poslovne modele prilagoditi zahtjevima suvremenih tržišnih stremljenja. Unatoč činjenici da se željeni poslovni rezultati ne ostvaruju, nije zamjetan inovativni pristup u postavljanju poslovnih procesa. Nedostatak znanja, hrabrosti, ili svega pomalo?

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, liderstvo, strateški pristup, inovativnost, poslovni model

1. UVOD

Prošlo je upravo 100 godina kako je Henry Ford zapanjio poslovni svijet. Njegova poslovna odluka o povećanju plaća radnicima uz istodobno skraćenje radnog tjedna bila je posve neshvatljiva za poslovne lidere tog doba. Uobičajeni poslovni model bio je zasnovan na autoritarnom, upravo apsolutističkom upravljanju osnivača odnosno vlasnika poduzeća, stoga je otpor Fordovom vizionarskom pristupu (uvažavanje interesa različitih dionika, poput kupaca i zaposlenika) bio razumljiv, ali – kako je vrijeme pokazalo – potpuno pogrešan! Fordov iskorak nagrađen je lojalnošću radnika i povećanjem njihove produktivnosti, što je posljedično dovelo do smanjenja troškova proizvodnje ali i porasta kvalitete proizvoda i usluge, što su opet nagradili zadovoljni kupci.

Svjedoci smo napora u suvremenom hrvatskom gospodarstvu kojima se nastoji potrošene poslovne modele prilagoditi zahtjevima suvremenih tržišnih stremljenja. Strategije se mijenjaju, ali unatoč činjenici da se željeni poslovni rezultati ne ostvaruju, nije zamjetan inovativni pristup u postavljanju poslovnih procesa. Nedostatak znanja, hrabrosti, ili svega pomalo?

2. O STRATEGIJI

Strategija je potrebna svima. Od vojskovođa, političkih stranaka i velikih korporacija se to očekivalo već poodavno, međutim, danas ne postoji niti jedna ozbiljna organizacija koja može zamisliti život bez strategije. Koliko god ljudske međuovisnosti i zavisnosti bile zbunjujuće, kompleksne i promjenljive, strateški pristup definiranja obrasca ponašanja još uvijek je u prednosti u odnosu na taktički a poglavito u odnosu na slučajan odabir. (Freedman, 2013).

Općenito je prihvaćeno da strategija predstavlja jednostavno uvjet bez kojega se ne može, conditio sine qua non svakog ozbiljnog poduzetnika. Međutim, zahvaljujući turbulentnim i gotovo kaotičnim izmjenama okolnosti u današnjem poslovnom okruženju, bilo da je riječ o tehnološkom razvoju koji napreduje nevjerojatnom brzinom, tržišnim nestabilnostima ili nepredvidljivosti javnih politika, menadžement u poduzećima sklon je traženju čudotvornih recepata koji će brzo popraviti loše stanje ili iznaći pravac uspješnog ozdravljenja od bolesti koje su nastale dugogodišnjom nebrigom ili nedjelovanjem (Rosenzweig, 2007). Niti jedan uspjeh ne dolazi preko noći, ali prečesto se zavaravamo bljeskovima kratkog trajanja. Davanje prioreta vatrogasnim mjerama na uštrb sustavnog jačanja sposobnosti organizacije da stvara vrijednosti aktivnost je s manje rizika, može rezultirati prividom poboljšanog rezultata, ali dugoročno je put u propast (Serven, 1999). U primjeni različitih rješenja prečesto se zaboravlja da ne postoji univerzalni pristup, već mnoštvo različitih pristupa definiranja strateških rješenja kao i jednak broj mogućih upravljačkih procesa prilagođenih različitostima u okruženju (De Wit i Meyer, 2010).

Shodno navedenom, možemo uočiti različite definicije pojma strategije. Tako po nekim autorima

strategija predstavlja akcijski plan s utvrđenim, jasno definiranim ciljevima, te nizom koraka kojim poduzeće stremi ostvarenju ciljeva. (Chandler, 1962). Kod drugih, poglavito s aspekta ostvarenja konkurentske prednosti, startegija je jednostavno – biti drugačiji. Uspostavom posebno razrađenih procesa i aktivnosti kako bismo na tržištu ponudili onu kombinaciju vrijednosti (u proizvodima i uslugama) koja najviše odgovara kupcima (Porter, 1996).

Mintzberg zagovara pristup u kojem se strategija postupno razvija, pribiližavanjem procesa internog odlučivanja vanjskom slijedu događanja (ovaj proces prepoznajemo kao upravljanje rizicima). U dobro organiziranim organizacijama menadžeri uspijevaju uobličiti tijek aktivnosti oba segmenta u strateški plan (Mintzberg et al.,1998).

Takav strateški plan predstavlja zbirku namjera, načela, programa aktivnosti, odluka te alokaciju resursa koja određuje što je pojedina organizacija, koja je njezina zadaća i zbog čega tu zadaću obavlja (Bryson,1998).

Međutim, bitno je uočiti da se u većini poduzeća strateške odluke provode na različitim razinama, ciljajući na zadovoljenje potreba različitih ciljnih skupina ili ostvarenja različitih grupa zadataka (De Wit i Meyer, 2010), pri čemu je izuzetno značajno imati na umu važnu karakteristiku dobre strategije: koheziju, odnosno kvalitetnu koordinaciju politika i aktivnosti. Strateški dokumenti koji zanemaruju tu koordinaciju dozvoljavaju organizacijama da slijede mnoštvo različitih ciljeva koji nisu povezani, ponekad čak budu i u međusobnom sukobu što rezultira slabom implementacijom dogovorenih ciljeva (Rummelt, 2011; Beer i Eisenstat, 2000). Da nije riječ o malom problemu svjedoče i istraživanja koja ukazuju da se samo 10% postavljenih strategija uistinu i realizira, pri čemu je u više od 70% slučajeva nekvalitetna implementacija za to odgovorna (Kaplan i Norton, 2001).

Uzroka takvom stanju ima nekoliko. Hamel (1996) drži da problem leži u činjenici što mnoge organizacije polaze od pretpostavke da će budućnost manje-više izgledati kao sadašnjost pa slijedom navedenog zaposlenici pristupaju procesu strateškog planiranja kao kalendarom definiranoj aktivnosti koja se, eto, mora obaviti.

Kako pri tom proizvedene "strategije" ne sadrže ništa revolucionarno, postupak navodi ljude na zaključak da je lako proizvoditi strategiju, ali ju je teško sprovesti i najčešće su za to krivi vanjski utjecaji. (Hamel, 1996).

Bazirajući svoj stav na pomenutom istraživanju o nekvalitetnoj sprovedbi dogovorene strategije, Kaplan i Norton (2001) predlažu upotrebu Balance Scorecard-a kao alata za izradu upravljačkog sustava za sprovedbu dugoročnih strategija, jer, po njima, praćenje financijskih pokazatelja nije dostatno da bismo pratili uspješnu provedbu aktivnosti koje su definirane u strateškim dokumentima. Kad su nam

oni poznati i nisu odgovarajući uglavnom je već prekasno za korektivne mjere, stoga je nužno izraditi plan praćenja ostalih aktivnosti koji utječu na ostvarenje uspješnog poslovanja, poput izmjena i prilagodbe poslovnih procesa, rada s kupcima ali i aktivnosti vezanih uz učenje u organizaciji (Kaplan i Norton, 2001).

Upravo učenje biva naglašeno kao bitan element izgradnje strategije. Sposobnost organizacije da uči i ugrađuje naučeno u svoju strategiju definirat će njezin uspjeh ili neuspjeh u budućnosti (Mintzberg and Waters, 1995; Senge, 2006). Učenje. Usvajanje novoga.

3. O INOVACIJI, KREATIVNOSTI I PROMJENAMA

Adair (2007) tvrdi da biti inovativan ne znači ništa više do donijeti ili primijeniti nešto novo – novu ideju, metodu, uređaj, postupak. Inovacija je pitanje percepcije, jer je novo relativan pojam. Nešto što predstavlja novost u poduzeću ili u regiji može biti široko prihvaćeno u drugim poduzećima ili regijama. Međutim, biti inovativan u suštini sadrži dva bitna elementa: imati nove ideje i provesti ih (Adair, 2007).

U suvremenom svijetu u kojem živimo, opterećuju nas pitanja vezana uz globalizaciju, problem s opskrbom energije, nedostatak pitke vode, globalno zatopljenje i zagađenje. Nije teško zaključiti da se svijet mijenja i, želimo li očuvati uvjete podesne za život na našem planetu, jedino što nam preostaje je prilagoditi se. To znači promijeniti naše navike, naše ponašanje. Kako bismo u tome bili uspješni, moramo posegnuti za inovacijama. Moramo naučiti kako proizvesti više energije proizvevši manje ugljikova dioksida. Moramo naučiti kako se hraniti zdravije, ali ne uništavajući naše šume. Potrebno je povećati učinkovitost, smanjiti otpad, obuzdati onečišćenje. Uvođenje inovacija među industrijske proizvode, procese i usluge može promijeniti ljude, organizacije i društvo u cjelini sve dok znamo upravljati inovativnošću i promjenama. Potrebno je prepustiti se jedinom resursu kojem ne prijeti iscrpljivanje, a to je ljudska kreativnost (Schmidheiny et al., 2002).

Nisu samo okolišni i društveni aspekti relevantni za pokretanje inovativnosti u poslovnom sektoru. Riječ je i o konkurentnosti. Na skupu organiziranom od strane Ministarstva za trgovinu i industriju i Instituta za menadžment, najveća pozornost posvećena je inspirativnom vodstvu k inovativnosti, uz slijedeći zaključak: "... [kako je]..Ujedinjeno Kraljevstvo manje produktivno nego li glavni konkurenti – Francuska, Njemačka i SAD – u mnogim područjima, općenito je zaključeno da bi put prema svladavanju te razlike mogao ići u pravcu promocije veće razine inovativnosti... [u Ujedinjenom Kraljevstvu]..." (Munshi et al., 2005).

Međutim, iako je inovativnost izrijekom navedena kao ključna u svladavanju razlike u produktivnosti u odnosu na konkurenciju, nedavno istraživanje na uzorku od 519 poslovnih izvršnih menadžera ukazuje zapanjujuće rezultate. Naime, iako njih 93% drži da o tome koliko su inovativni ovisi uspješnost njihove dugoročne strategije, samo 18% njih je postavilo inovacije kao najveći prioritet. Zanimljivo je,

međutim, da se odnos prema inovacijama formalizirao, tako da 60% organizacija ima funkciju CIO (Chief Innovation Officer), a njih 87% "mjere" inovacije (Koetzier and Alon, 2013).

Razumljivo, teško je zadržati pitanje inovacija na strateškoj listi prioriteta odgovornih menadžera dok istovremeno dioničari i ostali dionici od njih očekuju ostvarenje koje je: brže, bolje i s manje troškova (Isaksen and Ekvall; 2010). Uostalom, nije uvijek razvidno kako napori uloženi u inovacije rezultiraju u povećanju financijskog rezultata. Poučeni lekcijama naučenim iz neostvarenih očekivanja, menadžeri su skloni pristupu niskog rizika kojim nastoje ostvariti samo postupne, male promjene, izbjegavajući radikalne zahvate i ne težeći nužno za revolucionarnim promjenama (Koetzier and Alon; 2013). Kako aktivnosti vezane uz inovacije ne mogu biti bez rizika, izuzetno je važna posvećenost najviše upravljačke razine u organizaciji, kao i razumijevanje da bez pokušaja ne može biti uspjeha. Neuspjeh je uobičajeni pratitelj ovakvog procesa i isti ne smije biti kažnjen (Adair, 2007). Slijedom navedenog, razumljivo je da menadžerska elita usmjerava svoje napore k očuvanju postojećeg ustroja organizacije, prilagodbe postojećih poslovnih modela i izbjegavanja rizika – što ne odgovara nužno očekivanjima dioničara, jer bez rizika nema ni težnje maksimizacije profita (Galbraith, 1969).

Upravljanje inovacijama predstavlja kompleksan zadatak, stoga organizacije moraju izgraditi kapacitete koji prepoznaju prilike i vide povezanosti; pravovremenom reakcijom moguće je stvoriti jedinstvenu ponudu na tržištu koju nitko drugi ne nudi ili na način kako nitko drugi ne nudi (Tidd et al, 2007; Hamel, 2012).

Biti inovativan podrazumijeva krenuti put promjena. Promijeniti se, promijeniti organizaciju, nije jednostavan ni lak posao – uz rizike koji su stalna pratnja promjenama. Upravo stoga, brojna poduzeća pokreću ove aktivnosti tek kad se nađu u problemima. Iako mijenjanje uglavnom završi nakon što se izmiješaju kućice na organizacijskoj shemi (Peters, 1982), interesantno je spomenuti i neizostavno pojavljivanje inovativnosti na dnevnom redu korporacijskih sastanaka u takvim prilikama. Zanimljiva je i činjenica da smjena menadžerske generacije također biva praćena pojačanim razgovorima o potrebi za inovacijama (Moss Kanter, 2006).

Međutim, slijedom recentnih ekonomskih događanja, promjene postaju stalno prisutne konstante u životu svake organizacije te je za istu od najveće važnosti prepoznati kamo ju budućnost smješta i kako će upravljati promjenama koje ju trebaju tamo odvesti (Burnes, 2004; Aitken 2010). Sigurno je da budućnost donosi sve više (nikako manje) promjena, pri čemu tempo kojim se promjene događaju nikada nije bio toliko ubrzan kao u današnjem poslovnom okruženju. Pri tome je značajno da promjene pogađaju sve organizacije u svim industrijskim granama, poprimajući različite oblike i formate utjecaja (Balogun i Hope Hailey, 2004; Burnes, 2004; Kotter, 1996). Navedeno svakako predstavlja veliki izazov za menadžere: kako ostvariti rezutate i oduprijeti se konkurenciji u okruženju stalnih smetnji i pritisaka (Kotter, 2012). Kotter (1996) napominje kako je svaka od promjena proces, ne pojedinačni događaj. U želji da ubrzaju proces, menadžeri

preskaču pojedine transformacijske faze nužne za uspješnu implementaciju – međutim, takva praksa nikad ne daje dobar rezultat. Izgradnja zajedničke vizije stanja koje se postiže promjenom, stvaranje koalicije spremne da vodi promjene i dobra komunikacijska strategija koraci su koji zahtijevaju kvalitetno vremensko razdoblje (Kotter, 1996), ali i kvalitetne voditelje promjena.

Svakako, organizacijske promjene nastupaju kad ljudi u organizacijama promijene način na koji obavljaju svoj posao. To je suština svake promjene – promijeniti ljude. Nije dovoljno uspostaviti nove strategije i sustave – naravno da je to značajno – ali srž promjene je promjena ljudskog ponašanja. Kako zadobiti potporu i prihvaćanje promjena od strane onih na koje se iste odnose - ključ je uspjeha (Kotter, 2012; Balogun, 2001).

4. O LIDERIMA

Očito je, s obzirom na važnost organizacijskih promjena, da upravljanje ili vođenje promjene postaje visoko cijenjena i tražena, čak možda i primarna menadžerska vještina (Senior, 2002; Gaetz, 2000).

Upravo zbog navedenog, razumljivo je da je odabr kvalitetnog menadžera jedna od najvažnijih odluka koje se u poduzećima donosi. Međutim, istraživanje rezultate kojeg donosi Gallup ukazuje na činjenicu da je čak u 82% slučajeva ta odluka bila – pogrešna. Odabrani izvršitelji nisu u stanju obavljati posao za koji su imenovani (Gallup, 2014), još manje postići izvrsnost u poslovanju u odnosu na dobro poslovanje (Collins, 2001). Nimalo čudno, jer "..prepoznati pojedinca s "onim pravim" osobinama potrebnim za liderstvo više je umjetnost nego znanost" (Goleman, 2004: p.82) a umjetnost je teško poveziva s poslovnim okruženjem.

Koji je tome uzrok? Možda u činjenici da se usko grlo uglavnom nalazi na vrhu boce, odnosno u vrhu poduzeća, upravo na mjestu gdje se strateške odluke i donose. Koji je zajednički nazivnik ljudi koji sjede na vrhu? Zapitajmo se – kolika je vjerojatnost da će ljudi s jednim ili dva desetljeća iskustva biti voljni propitivati ustaljene prakse i posezati za inovacijama, da ne spominjemo kreativnost? U današnje vrijeme, kad se u svakoj industrijskoj grani promjene odvijaju nevjerojatnom brzinom, iskustvo postaje beznačajno, pa čak i opasno (Hamel, 1996). Poslovni modeli koje primjenjujemo nemaju odgovore na brojna pitanja, ali, najvažnije – ne daju odgovor ni na pitanje koje zanima dioničare – kako povećati povrat na uloženo?

Istraživanje koje je obavila kuća Towers Watson ukazuje na činjenicu da se čak šest od deset zaposlenika ne osjeća posvećeno svojem poslu u potpunosti (2014, Global Workforce Study). S pravim mendžerom, a poglavito liderom, broj posvećenih zaposlenika raste, a time i dobit – studija koju je provela kuća Gallup iznosi nevjerojatan podatak: kvalitetni menadžeri izravno doprinose povećanoj posvećenosti zaposlenika poslu, čime raste i dobit u odnosu na konkurente – i to 147% u prosjeku! (Gallup, 2013).

Vjerojatno postoji onoliko definicija liderstva i lidera koliko ima ljudi koji su pokušali osmisliti definiciju (Bass, Stogdill, 1990; Bennis i Nanus,2003), međutim, možda najčešće se liderstvo iskazuje kao proces u kojem se utječe na druge ili ih se potiče da slijede dogovoren tijek aktivnosti nastojeći ostvariti dogovoreni rezultat (Yukl, 2006), odnosno, pravi "vođe" ostvaruju rezultate kroz rad drugih ljudi (Golem, 2004).

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Mnogi se autori slažu da su socijalne vještine ključne za uspješno liderstvo – kako "zapaliti" svoje sljedbenike za ideje i vrijednosti koje motiviraju lidere, kako ih pridobiti da i oni slijede iste vrijednosti (Kotter, 2012; Golem, 2004; Collins and Ruckstadt, 2006).

Ponovimo: svijet se mijenja brže nego ikad do sada. Društvene promjene revolucionarno mijenjaju poslovno okruženje. Mobilne tehnologije kao i tehnologija dostupnosti podacima putem "oblaka" usvajaju se nevjerojatnom brzinom i omogućuju zadivljujuću mogućnost povezivanja s kupcima, ali istovremeno iz temelja mijenjaju način kako upravljati tvrtkama. Upravljanje na način koji zagovaraju teorije menadžmenta razvijene u prošlom stoljeću, bazirano na modelima stvorenim kako bi se držalo zaposlenike pod nadzorom te na jednosmjernoj top-down komunikaciji – pripada prošlosti. Društvene mreže omogućuju povezanim članovima da skrenu svjetsku pozornost na svoje probleme, izraze nezadovoljstvo uspostavljenim odnosom snaga, uzdrmaju postavljene javne politike, stoga je uspostava inovativnih poslovnih modela u cilju ostvarenja transparentnih, iskrenih i relevantnih odnosa s najvažnijim dioničkim grupama uvjet bez kojega se ne može poslovati. Inovativan management, inovativno upravljanje – nova je paradigma poslovnog svijeta (Hamel, 2012).

Međutim, važno je uočiti kako i nadzor i mjerenje nad postignutim rezultatom moramo prilagoditi novo nastaloj situaciji. Mnogi menadžeri prerađuju strategije, uvode inovativna rješenja, ali pri tom ne žele odstupiti od ustaljenih metoda mjerenja poslovnih rezultata – poput Balance Scorecarda. Da parafraziram uzrečicu političke promocije – za nove ideje, novi ljudi! Jer kad kreće u promjene, dvije su opcije pred svakom organizacijom – "...jedan [put] vodi nas (i našu tvrtku) tamo gdje smo već bili; drugi nas vodi u različitu budućnost punu obećanja ali i neizvjesnosti!" (Nohria et al, 2006: p.106).

U studiji koju je objavila Hermes Investment Management Grupa u siječnju 2014. godine na temu ESG (Environmental – Social – Government) investiranja zanimljivo je nekoliko zaključaka:

- dobro upravljanje nije zaslužno za natprosječne rezultate, ali je loše upravljanje u pravilu jedino odgovorno za ispod prosječne poslovne rezultate (i to čak do 62% lošije u odnosu na konkurente)

- dok je veza između ispod prosječnih korporacija i lošeg korporativnog upravljanja vrlo jasno izražena, takvo što nije uočljivo u odnosu na okolišne i društvene pokazatelje

Drugim riječima, percepcija među ulagačima jest da za održivost poduzeća i financijske rezultate - presudno je kako se njime upravlja, dok je relativno manje važno kako se isto odnosi prema okolišnim i društvenim pitanjima. Razloga ovdje može biti nekoliko, ali dijelom je to stoga što je odnos prema potonjima moguće mjeriti (postupanje s otpadom, ušteda resursa, zaštita ljudskih prava, zaštita zdravlja i sigurnost na radu), čak i kad je slučaj o ogromnim problemima poput klimatskih promjena. Svaka organizacija na određeni način ima spreman odgovor na navedena pitanja – druga je stvar procjena čine li organizacije dovoljno i mogu li i više. Međutim, pitanje upravljanja, poglavito u kontekstu nedavnih događanja koja su uzdrmala svijet i uvela nas u recesiju, očito zahtjeva veću pozornost.

Može li društveno odgovorno poslovanje, DOP, poslužiti kao inovativni upravljački alat u cilju postizanja ciljeva navedenih gore? Moje je mišljenje da može, ali prvo je potrebno utvrditi – što je DOP?

Društveno odgovorno poslovanje već odavno prestalo je biti pitanje korporativne filantropije. Čak je i čuvena izjava da se društvena odgovornost poslovnog svijeta sastoji od povećanja profita (Friedman, 1970) u suštini napad na praksu korporativne filantropije koja manje skrbi o etici i moralu poduzeća a znatno više nastoji menadžerima otvoriti vrata elitističkih klubova i udruženja (Galbraith, 1969; Heracleus, 2008; Sparks, 2003). Međutim, ne postoji koncenzus o tome što je zapravo sadržano u nazivu: društveno odgovorno poslovanje. Tradicionalna je podjela na ekonomske, okolišne i društvene aspekte (Caroll, 1979); međutim, sve što DOP može sadržavati nije u potpunosti pokriveno ovom podjelom, ali je ista praktična u organizaciji zavisnih poslova i slijeda informacija. U svakom slučaju, neovisno o tim različitostima, DOP možemo prihvatiti kao krovnu definiciju koja opisuje odnose između poslovnog svijeta i društva (Matten and Moon, 2008).

Mnoge se tvrtke širom svijeta trude iskazati svoju posvećenost održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju. Ističu to u svojim izjavama o misiji i viziji.

Izjave o misiji i viziji esencijalni su sažetak strateške orijentacije poduzeća, odnosno izricanje bitnog u ograničenom broju riječi (Collins and Rukstad, 2006; Gadiesh and Gilbert, 2001). Stvar je mišljenja, ali činjenica je da, čitajući izjave o viziji i misiji mnogih poduzeća, vrijedi se zapitati: koliko je uistinu inovativnog pristupa poslovanju sadržano u tim riječima, ponašanju i orijentaciji a koliko je to samo preslaganje starih ideja u novom marketinškom paketu?

DOP nije PR uradak poslovnog svijeta koji proizvodi činjenice i demonizira kritičare, dok izvršno vodstvo drži da su interesi društva nekako udaljeni od interesa organizacije koju vode (Hamel, 2012). Upravo kritizirajući praksu baziranu na ideji da je "činiti dobro" opravdano u slučaju kad poduzeću donosi korist (a u ostalim slučajevima vjerojatno ne), Mintzberg tvrdi da je ideja o društveno odgovornom

poslovanju dobra, ali da neadekvatno tretira društveno NEodgovorno poslovanje (Mintzberg, 2013). Naime, upravo je neodgovornost ta koja pokreće slijed događanja, što je najbolje pokazalo donošenje striktne regulative nakon skandala u nedavnoj povijesti (Enron, WorldCom).

Društveno NEodgovorno poslovanje vodi nas u visoko reguliran sustav, što kao okvir nije dobro za poslovanje. Upravo stoga, poslovni svijet ima interes nametnuti društveno odgovorno poslovanje kao sustav sposoban oduprijeti se kratkoročnim poslovnim stranputicama i ustrajati na općenitom jačanju dobrobiti čovječanstva na ekonomski učinkovit način.

Postojeći poslovni modeli ne nude rješenje. Ako menadžer nastoji reorganiziranjem ili promjenama u sustavu nagrađivanja izvući više iz postojećih resursa, uz stroge mjere štednje - vjerojatno je da će uspjeti uništiti organizaciju. S druge strane, valja uočiti paradoks da što bolje rezultate neke kompanije ostvaruju, tim više je nezadovoljnih ljudi koji su zabrinuti za zdravlje, okolišna pitanja, kvalitetu življenja. Traže se nova rješenja i inovativni poslovni modeli, ali i novi liderski pristupi.

Howard Schultz, izvršni direktor tvrtke Starbucks, u razgovoru za The Sunday Times objasnio je da je vizija koja ga je vodila kako ustrojiti tvrtku usmjerenu na radnike rezultat njegova iskustva iz mladih dana, dok je siromašno živio u New Yorku. Prisjetio se kako je samopouzdanje njegova oca uvelike ovisilo o odnosu pretpostavljenih na radnom mjestu gdje je radio kao neobrazovan radnik, te se zarekao izgraditi sustav koji će radnike tretirati drugačije, koji neće zanemarivati ljude i koji će im omogućiti priliku neovisno o stupnju obrazovanja. Poznat je kao fair-trade promotor, ponosan na načela svoje kompanije s obzirom na okolišna pitanja, integriranosti pojedinih trgovina u lokalne zajednice ali i kakao je inovativnim pristupom razvio sustav nagrađivanja koji čak i za radnike s nepunim radnim vremenom previđa mogućnost dobijanja dionica tvrtke. Iako je izložen brojnim napadima aktivista i protivnika globalizacije, on ustraje na postavljenim vrijednostima – ustrojiti organizaciju drugačiju od ostalih, koja čini stvari koje nitko nije činio prije, koja ostvaruje zavidne financijske rezultate ali demonstrira svoje "srce i svjesnost" kroz povrat svojim zaposlenicima, zajednicama u kojima djeluju, regijama u kojima se uzgaja kava koju koriste...i na kraju nagrađuju svoje dioničare (tekst prilagođen iz The Sunday Times-a, od 14.09.2003. dostupno na: www.thesundaytimes.co.uk/sto/business/article52799.ece).

Ricardo Semler, izvršni direktor tvrtke Semco, gotovo 25 godina dopustio je svojim zaposlenicima da sami sebi određuju plaću, radno vrijeme, čak i IT opremu. Rezultat? Povećana produktivnost, dugoročna lojalnost i nevjerojatan rast (4 milijuna USD u 1982. godini do 212 milijuna USD u 2003. godini).

Njegov sustav participativnog upravljanja dopada se mnogima, ali malo njih ga kopira, tvrdi Charles Handy, britanski management guru. Jednostavno, njegove ideje su previše radikalne za mnoge menadžere.

Ricardo Semler je na većinu svojih ideja nadošao nakon što je pod utjecajem stresa i napora kolabirao na službenom putu. Počevši cijeniti balans između svojeg života i poslovnih obveza, prihvatio je da takav stav treba prenijeti i na svoje zaposlenike. U njegovoj organizaciji vlada prava korporativna demokracija – bazirana na uvjerenju da su zaposlenici koji odlučuju o svim važnim i manje važnim stvarima u organizaciji motiviraniji i posvećeniji svom poslu. I u najtežim vremenima, kad je uslijed političke situacije u državi trebalo provesti otpuštanja, imena su određena na participativan način.

Semlerova vizija "samoupravljanja" predstavlja najbolji način kako izgraditi organizaciju koja je prilagodljiva i otporna na sve izazove teških vremena. U vremenima političkih previranja i ekonomskih turbulencija brojna su poduzeća i banke u Brazilu doživjeli krah – Semco je uspješno prebrodio sve (tekst prilagođen prema članku iz strategy-business portala, dostupno na http://www.strategy-business.com/article/05408?pg=all) .

Vineet Nayar, bivši izvršni direktor HCL Technologies, autor je zanimljive knjige: *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down.* Njegova organizacija, HCL, poznata je po neuobičajnoj usredotočenosti na internu transparentnost i posvećenost zaposlenika. Na primjer, detaljna informacija o financijskim rezultatima dostavlja se svakom zaposleniku. To rezultira brojnim pitanjima, ali i brojnim idejama kako poboljšati rezultat. Međutim, preispituju se i odluke menadžera. U konačnici, sve rezultira kvalitetnijim odlučivanjem što doprinosi boljem poslovnom rezultatu.

Nayar navodi kako je svoj upravljački stav gradio na iskustvima iz svoje mladosti. Poglavito ističe da niti jedna pretpostavka ne stoji na tako čvrstim temeljima da se ne bi smjela propitivati.

Navodeći razloge zbog čega je njegova tvrtka uvela načelo: Employees first, customer second, Nayar odgovara da su upravo zaposlenici ti koji svojom suradnjom s kupcima stvaraju vrijednost za organizaciju, ali im organizacija uskraćuje priznanje za njihov rad. Ovim načelom ispravljena je ova nepravda, ali postavljena i jasna poruka o odnosu između voditelja i izvršitelja.

Zaposlenici sudjeluju u odlukama i u teškim vremenima. U vrijeme recsije, kad su mnoge druge organizacije počele otpuštati, HCL je pozvao svoje zaposlenike u pomoć. Proces odlučivanja je sporiji, ali motiviranost i posvećenost zaposlenika je bila izuzetna – oni su osjećali da su sudionici u svemu što se ticalo organizacije, što je dakako osiguralo mirnu i besprijekornu implementaciju potrebnih promjena. Rezultat je bio 23% povećanje prodaje i 21% povećanja tržišnog udjela. (tekst prilagođen prema članku iz strategy-business portala, dostupno na http://www.strategy-business.com/article/10410?pg=all).

Navest ću još jedan primjer: riječ je o poslovnom lideru koji je uspio osigurati zaposlenje za ljude koji su bili na bolničkom liječenju, ali su mogli sjediti u svojim krevetima, njihov posao je bio plaćen u punom iznosu, kao da su radili u poduzeću

(naravno, samo oni koji su željeli raditi su bili uključeni – iako su uglavnom svi željeli raditi); zahvaljujući tom pristupu, ubrzan je i proces njihovog ozdravljenja.

Osim toga, poslovni lider je zaposlio više od tisuću teških invalida. Ne na izmišljenim, već stvarnim radnim mjestima. Jedino je obavljeno potrebno doškolovanje kako bi mogli obavljati i poslove na kojima nisu prije radili.

Riječ je o čovjeku kojeg je rukovodila ideja – kako učiniti ovu industriju sigurnom i profitabilnom da ona može osigurati siguran i ugodan život za sve nas. Riječ je o – Henry Fordu (Ford, 1922).

Njegov pristup star je preko stotinu godina – ali njegove ideje imaju svježinu i danas.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Držim da je DOP izuzetno značajan za održivi uspjeh svake organizacije. To je izuzetan alat kojim nadziremo i upravljamo našim postupcima u preveniranju neželjenih posljedica uslijed okolišnih ili socijalnih propusta. U ovom području uspješno mjerimo postignuća i napredak prema zacrtanim ciljevima. Ono što manje možemo mjeriti jest u kojoj mjeri ta postignuća doprinose financijskom uspjehu. Međutim, DOP je i alat kojim nadziremo i upravljanje organizacijom – taj segment itekako utječe na financijski uspjeh, odnosno, kako je u radu ukazano, nedostatak kvalitetnog upravljanja sigurno doprinosi financijskom neuspjehu.

Iako je jasno da su pojedini poslovni modeli, nastali u doba industrijske revolucije, istrošeni, naši menadžeri se nevoljko odlučuju na inovativne pristupe, istražujući nove modele, prilike, odnose... Strah od neuspjeha ili neznanje? Svejedno. Rezultata – nema.

Moramo prestati računati na iskustvo kao relevantan faktor – živjeti u povijesti ne doprinosi rastu u budućnosti. Dapače, iskustvo postaje opterećenje jer ljudi s ustaljenim navikama teško pristaju na potrebne promjene.

Društveno odgovorno poslovanje nije nešto "nice to have", već nešto što ljudi – poglavito lideri – "need to have"!

DOP predstavlja takav sustav demokratskih vrijednosti s kojim se nije teško poistovjetiti, stoga lideri mogu računati na punu posvećenost svojih sljedbenika na tom putu. Naravno, pri tome treba doza hrabrosti i spremnost na poneki zastoj, možda i neuspješan pokušaj, ali bez DOP-a neuspjeh je zagarantiran.

Iskreno, zapitajmo se – bi li Henry Ford danas primijenio istu strategiju ili bi inovativno odabrao neki novi pristup – društveno odgovorno poslovanje, na primjer?

Reference:

1. Adair, J. (2007); Title: Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas (ebook); London; Kogan Page
2. Balogun, J. (2001); Strategic change; Management Quarterly Part 10, January 2001; London; Faculty of Finance and Management, ICAEW
3. Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2004) Exploring Strategic Change (2nd ed.) (e-book); Harlow; Prentice Hall
4. Bass, B.M. and Stogdill, R.M. (1990); Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial
5. Applications (3rd ed.); NY; The Free Press
6. Beer, M. and Eisenstat, R.A., (2000); The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning; Sloan Management Review, Summer 2000
7. Bennis, W. and Nannus, B. (2003); Leaders: The Strategies for Taking Charge, 2nd edition; HarperCollins ebooks; (e-book)
8. Burnes, B. (2004); Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (4th ed.); Harlow; Prentince Hall
9. Bryson, J.M. (1998); A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations; Long Range Planning, Vol. 21, pp. 73-81; printed in Great Britain
10. Caroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of Corporate social performance; Academy of Management review, 4, p. 497 - 505
11. Chandler, A.D. (1962); Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise,
12. MIT Press, Cambridge, MA
13. Collins, D.J. and Ruckstadt, M.G. (2008); Can You Say What Your Strategy Is?; HBR; April 2008
14. Collins, J. (2001); Good to Great: Why Some Companies Make a Leap...and Others Don't; HarperCollins Publishers; NY; kindle edition
15. De Wit, B. and Meyer, R. (2010); Strategy: Process, Content, Context (4th Edition); Cengage Learning EMEA; Cheriton House, Hampshire, UK
16. Freedman, L. (2013); Strategy: a history; Oxford University Press; 198 Madison Avenue, NY
17. Friedman, M. (1970); The social responsibility of Business is to increase its profits; New York Times
18. Gadiesh, O. and Gilbert J.L. (2001); Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action; "HBR's 10 must reads On Strategy", (2011: p. 191-207), HBR Press, Boston, Massachusetts

19. Galbraith, J. K. (1969); The New Industrial State, Pelican
20. Gallup (2013); www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagemnet-drives-growth.aspx
21. Goetz, F. (2000); Strategic Change Leadership; Management Decision 38/8 (2000) p. 550-562; MCB University press
22. Goleman, D. (2004); What makes a leader?; HBR; January; p.82 - 91
23. Hamel, G. (1996); Strategy as revolution; HBR, July-August 1996; p. 69-82
24. Hamel, G. (2012); What Matters Now; Jossey-Bass
25. Heracleous, L. (2008); Strategy and Organisation: Realizing Strategic Management; Cambridge University Press, NY
26. 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
27. Kaplan, R.S. and Norton, D.P.; (2001); The Strategy Focused Organisation; Harvard Business School Press, USA
28. Koetzier, W. and Alon, A.; (2013); Why "Low Risk" Innovation Is Costly: Overcoming the Perils of
29. Renovation and Invention; Study on Survey; Accenture
30. Kotter, J. (1996); Leading Change; MA; Harvard Business School Press
31. Kotter, J. (2012); Accelerate!; Harvard Business Review
32. Matteu, D. and Moon, J. (2008); Implicit and Explicit CSR; Academy of Mangement Review, Vol 33, No2, p. 404 – 424
33. Mintzberg, H. (2013); speech given at Indian institute of Management, Bangalore, dostupno na www.iimb.ernet.in/node/3557
34. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998a); Strategy Safari: A Guided Tour Through Wilds of Strategic Management; The Free Press; 1230 Avenue of the Americas, NY
35. Mintzberg, H. and Waters, J.A.; (1985); Of Strategies, Deliberate and Emergent; Strategic Management Journal, Vol. 6, p. 257-272, John Wiley & Sons
36. Moss Kanter, R. (2006); Innovation: The Classic Traps; HBR; November Issue; dostupno na: https://hbr.org/2006/11/innovation-the-classic-traps
37. Munshi, N.; Oke, A.; Puranam, P.; Stafylarakis, M.; Towells, S.; Moeslein, K.; Neely, A.; (2005) Leadership for Innovation: Summary Report from an AIM Management Research Forum in cooperation with the Chartered Management Institute; UK; Advanced Institute for Management Research

38. Nohria, N., Joyce, W. And Robertson, B. (2003); What Reallly Works; HBR, July 81, No.7, pp. 43-52

39. Peters, T. and Watermann R.H. jr (1982); In Search of Excellence; translated and issued in Croatia in 2008 by Profil Int.

40. Porter, M.E. (1996); What is Strategy?; reprinted in "HBR's 10 must reads On Strategy", (2011: p. 1-37), HBR Press, Boston, Massachusetts

41. Schmidheiny, S.; Holliday jr., C. O.; Watts, Philip; (2002); Walking the Talk: The Business Case for

42. Sustainable Development; Sheffield, UK; Greenleaf Publishing

43. Senior, B. (2002); Organisational Change (2nd ed.); London, Prentice Hall

44. Serven, L. (1999); Shareholder Value; Executive Excellence, Dec., p.13 – 14

45. Sparks, R. (2003) – A pragmatic approach to Corporate Social Responsibility – Address given at the School of Management, the London School of Economics, on 19. May 2003

46. Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2005); Managing Innovation: integrating technical, market and

47. organisational innovation change (3rd ed.); Chichester; Wiley and Sons

48. Rosenzweig, P. (2007); The halo effect...and the eight other business delusions that deceive managers; The Free Press, 1230 Avenue of the Americas, NY

49. Rumelt, R. (2011); Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters; Profile Books; 3A Exmouth House; Pine Street, London; UK

50. Yukl, G. (2006) Leadership in organisations (6th ed.); NJ; Pearson-Prentice

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE TEMELJENO NA PODUZETNIČKOM OBRAZOVANJU

doc. dr. sc. Anica Hunjet
Sveučilište Sjever, 104. brigade 3, 42000 Varaždin
anica.hunjet@unin.hr
doc. dr. sc. Petar Kurečić
Sveučilište Sjever, 104. brigade 3, 42000 Varaždin
petar.kurecic@unin.hr
doc. dr. sc. Goran Kozina
Sveučilište Sjever, 104. brigade 3, 42000 Varaždin
goran.kozina@unin.hr

SAŽETAK

Društvena odgovornost u posljednje vrijeme pojavljuje se kao značajan element održivog razvoja i društvenog napretka. Kroz obrazovanje, visoka učilišta usmjeravaju studente na povezanost interdisciplinarnih aktivnosti razvojem svijesti o društvenoj odgovornosti koju će studenti primjenjivati tijekom cijelog života. Konkurentska prednost gospodarstva temelji se na razvoju poduzetništva. Poduzetnička znanja koja studenti stječu na visokim učilištima trebaju biti primjenljiva za stvaranje novih poslovnih procesa u poslovnom svijetu. Očekivani ishod poduzetničkih programa je razvijanje poduzetničkih kompetencija za povećanje šanse mladim ljudima za zapošljavanje. Cilj istraživanja je bio odnos tehničkih predispozicija ispitanika za sudjelovanje u projektu stjecanja znanja i vještina za poduzetničko obrazovanje temeljeno na društveno odgovornom poslovanju. U empirijskom dijelu istraživanja anketirani su studenti stručnih studija i to: prve (10%), druge (69%) i treće godine (21%). Intenzitet stavova mjeren je Likertovom skalom sa šest točaka (0-nije odgovoreno, 1 je najmanja ocjena, a 5 najveća ocjena). U članku su istraženi stavovi studenata odgovorima na pitanja iz upitnika i napravljena je statistička obrada i analiza rezultata. Provedena je i deskriptivna analiza dobivenih rezultata. Ispitujući razmišljanja i stavove studenata objašnjena je uloga poduzetničkog obrazovanja u stvaranju interdisciplinarnog visokog učilišta, koje će biti u stanju rješavati probleme okoline u kojoj djelu-

je, razvijati društvo temeljeno na znanju, stvaranjem kompetentnih stručnjaka, ujedno zapošljivih na tržištu rada i u budućnosti. U rezultatima ankete studenata vidljiv je rastući interes za poduzetničkim obrazovanjem temeljenim na društveno odgovornom poslovanju.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, interdisciplinarnost, Likertova skala, poduzetničko obrazovanje, konkurentska prednost.

1. UVOD

Provedba Strategije Vladinih programa za razdoblje 2014.-2016. g. predviđeno je kroz ostvarenje dvanaest općih ciljeva i to: makroekonomska i gospodarska stabilnost, optimalno ozračje za razvoj konkurentnoga gospodarstva, ravnomjerni regionalni razvoj, jačanje socijalne pravednosti, zaštita, očuvanje i unapređenje zdravlja, poticanje znanja, izvrsnosti i kulture, zaštita okoliša i prostorni razvoj, konkurentniji poljoprivredno-prehrambeni i ribarski sektor, podizanje konkurentnosti hrvatskog turizma uz afirmaciju Hrvatske kao jedne od vodećih međunarodnih turističkih destinacija, jačanje pravne države i vladavine prava, održavanje javne i državne sigurnosti na najvišoj razini i daljnje jačanje međunarodnog položaja Republike Hrvatske i očuvanje nacionalnog identiteta (Mfin, 2014.). Pri odabiru djelatnosti poduzetnik mora sagledati, analizirati i procijeniti vlastite vještine za obavljanje određene djelatnosti, kao i aktualne trendove. Razvoj strateške vizije uključuje strateško razmišljanje o budućem usmjerenju kompanije i promjenama i poboljšanju proizvoda, kupaca, tržišta i razvoja tehnologije poduzeća. Društvena odgovornost je ostvarivanje uspješnog poslovanja i ne smije se zanemariti društvenu odgovornost prema kupcima i prema društvu. Poduzećima često nije dovoljno dobra promocija vezana uz kvalitetu proizvoda i usluga, nego se žele dokazati kao svjesni i odgovorni u odnosu na društvo u kojem djeluju. Strategija istraživanja i razvoja odnosi se na istraživanje proizvoda i proizvodnje, te na organizaciju i poslovanje poduzeća. „Konkurentska prednost nastaje iz komparativne vrijednosti koju poduzeće postiže na tržištu" (Porter, M. E., 2008.). Poduzeće koje želi biti vodeće, mora prednjačiti novim proizvodima te je ta strategija usmjerena stvaranju novih proizvoda koji će nove potrebe zadovoljiti na najdjelotvorniji način. Ljudski resursi su najvažniji dio svake organizacije koji svojim znanjima, vještinama i kreativnošću najviše doprinose ostvarenju ciljeva organizacija. Rizik nastaje pogrešnim djelovanjem ljudskog faktora te je potrebno povećati stručnost, motiviranost i odgovornost donositelja poslovnih odluka na svim razinama odlučivanja. Društvo je podložno brzim promjenama, tako da učenje i znanje postaju vrijednosti koje zahtijevaju nove oblike mijenjanja i prepoznavanja, programi cjeloživotnog obrazovanja trebaju biti dostupni velikom broju građana sukladno potrebama zajednice, gospodarstva i društvenog razvitka (Hunjet, A.; Kozina, G.; Milković, M., 2012.).

Znanost i tehnologija prodiru ne samo u proizvodnju nego i u svako drugo društveno djelovanje - upravljanje, uslužívanje, financije, obrazovanje, kulturu, zdravstvo i drugo. Nove tehnologije pozitivno utječu na razvojne potencijale gospodarstva i na povećanje izvoza (Hunjet, A; Kozina, G., 2014.).

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje, prema definiciji *International Business Leaders Forum* (IBLF), znači promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostva-

renje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimalizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svođenje negativnih učinaka na minimum (DOP, 2014.). Društveno odgovorno poslovanje je u globalnom poslovnom sektoru poznato pod nazivom društvena odgovornost poduzeća. To uključuje što poduzeće proizvodi, kako utječe na okoliš, način zapošljavanja novih zaposlenika te osposobljavanje vlastitog kadra, ulaganje u društvenu zajednicu i poštivanje ljudskih i radnih prava, te kako kupuje i prodaje na tržištu. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići korak dalje i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i dionike. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva obvezu uprave da poduzme akcije koje će doprinijeti blagostanju i interesima društva i organizacija. Korporativna društvena odgovornost obuhvaća odgovoran odnos kompanija prema društvu, pri čemu se taj odnos zasniva na ukupnosti društvenih, etičkih, ekoloških i ekonomskih vrijednosti značajnih u procesu odlučivanja. Koncept društvene odgovornosti poslovanja poduzeća u zemljama razvijene tržišne privrede zasniva se na poslovnoj politici koja uvažava nužnost odgovornog učešća u zajednici, a koja nije u suprotnosti sa osnovnim ciljevima poduzeća za stjecanje dobiti. Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća različita područja, poslovne aktivnosti poduzeća, kao što su stručno usavršavanje zaposlenih za kvalitetu i sigurnost proizvoda, dobre poslovne običaje, odnosno internu i eksternu kontrolu poslovanja, uključivanja i davanje za zajednicu u različitim područjima, kao npr. u zdravstvenu zaštitu, obrazovanja za ljudska prava, stvaranje povoljnog okruženja za poduzetništvo, poboljšanje kvalitete upravljanja, unaprjeđivanje poslovnih, društvenih i ekoloških politika (Hunjet, A; Kozina G., 2014.).

U Europi i diljem svijeta raste broj kompanija koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te zaštitu okoliša.

Uključujući socijalnu odgovornost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve, kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Ostvaruju se nova partnerstva i proširuje postojeća suradnja unutar kompanija u smislu socijalnog dijaloga, stjecanja znanja i vještina te upravljanja promjenama. Na lokalnoj i nacionalnoj razini jača ekonomska i društvena kohezija, dok na globalnoj razini, doprinosi zaštiti okoliša i poštivanju ljudskih prava (Kotler, P.; Lee, N., 2009.).

Društveno odgovorno poslovanje prihvatile su velike kompanije, poduzetništva, uključujući male i srednje poduzetnike. Društvena odgovornost se u marketingu može realizirati na različite načine. Jedan je primjena etičkih načela i društvene odgovornosti pri donošenju marketinških odluka u procesu strateškog planiranja i izvršavanja koncepcije marketinga. Marketinški stručnjaci se suočavaju s različitim dvojbama pri donošenju odluka na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Komuniciranje s tržištem jedno je od područja marketinga kod kojega se pojavljuje veći broj etičkih dvojbi. One se najčešće odnose na oglašavanje, ali i na

druge oblike promocije, kao što je osobna prodaja, unapređenje prodaje, izravni marketing i dr. (DOP, 2014.; Lončarić, D., 2009.).

Investiranje u tehnologije koje nisu opasne za okoliš može doprinijeti kompetitivnosti poduzeća. Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i usavršavanje zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena; sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva Europske strategije zapošljavanja i borbi protiv socijalne isključenosti te smanjenju nezaposlenosti. U odnosu na cjeloživotno učenje, poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina: prepoznavanje potreba za usavršavanjem svojih zaposlenika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili obrazovne programe; podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta; osiguravanje povoljnog radnog okruženja (DOP, 2014.).

Poduzeća, vlade te poslovne organizacije sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti. Povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima.

Sustav dodjele znaka zaštite okoliša Republike Hrvatske uspostavljen je 1993. godine. Znakom zaštite okoliša Republike Hrvatske pokazuje se pozitivan odnos nekog proizvoda prema okolišu. Znak prijatelj okoliša na proizvodu jamči potrošaču da je taj proizvod zaista manje štetan za okoliš u usporedbi sa srodnim ili sličnim proizvodima. Znak zaštite okoliša dodjeljuje se na osnovi utvrđenih kriterija, uz sudjelovanje stručnjaka i javnosti prema precizno utvrđenom postupku.

Dodjela znaka zaštite okoliša ustanovljena je radi poticanja razvoja novih tehnologija, proizvodnje i potrošnje proizvoda manje štetnih za okoliš, smanjenja onečišćenja okoliša i racionalnijeg gospodarenja sirovinama i energijom.

Svako poduzeće, kao i svaka druga ljudska djelatnost, utječe na okoliš. Povećana učinkovitost – iskustva razvijenih zemalja pokazuju da se bez ikakvih troškova (boljom organizacijom posla i dobrim gospodarenjem) može značajno povećati efikasnost proizvodnje. U svakom društvu, poslodavci značajno doprinose i gospodarstvu i društvenoj zajednici. Kroz ukupnu masu plaća i poreza koje plaćaju oni uvelike utječu na ekonomski razvoj lokalnih zajednica u kojima posluju. Najmanje polovicu svoga dana većina radnika provodi na poslu. Radna okolina bitno utječe na kvalitetu njihovog života, na njihovo zdravlje, i na život njihovih obitelji. Promičući stručno usavršavanje i stjecanje radnog iskustva, poduzeća istovremeno povećavaju fleksibilnost i sposobnost svojih zaposlenika, te doprinose njihovom osobnom razvoju i zadovoljstvu. Održiva konkurentska prednost predstavlja

jedini pouzdani način vrhunskog poslovanja (DOP, 2014). Na primjer Erste banka veliku pozornost polaže na društveno odgovorno poslovanje, ulažući kontinuiran rad i trud kako bi dala doprinos adekvatnom razvoju i permanentnom poboljšanju kvalitete života u zajednici u kojoj posluje. Aktivnosti banke u segmentu DOP-a usmjerene su prema četiri osnovne skupine sudionika: klijenti, zaposlenici, društvo i zajednica i okoliš (DOP, 2014). Isto tako kao primjer navodimo Generali Group jedan od lidera osiguravateljske i financijske scene na globalnom planu, obuhvaća interese i očekivanja široke javnosti: djelatnika, dioničara i investitora, klijenata, dobavljača, ustanova i lokalne zajednice. Grupacija aktivno promovira profesionalizam, transparentnost i odgovornost kao temeljni sustav vrijednosti u svom poslovanju. Navedeno je dodatno revidirano i odobreno od strane Upravnog odbora matičnog društva 2011. te je sastavni dio aktualiziranog Kodeksa etike Generali grupe. Oblikovanje Kodeksa etike podrazumijeva postojanje, ili pretpostavlja buduće postojanje, specifičnih kodeksa sukladno lokalnim pravilima, praksom i kulturom, sa svrhom uređenja cjelovitih i harmoničnih odnosa između lokalnih Generali kompanija i javnosti zemalja u kojima Grupacija posluje (DOP, 2014.).

3. PODUZETNIČKO OBRAZOVANJE

Poduzetničko obrazovanje je područje povećanog interesa na javnim i privatnim visokim učilištima širom svijeta, te predstavlja važan aspekt studijskih programa u zemljama članicama Europske unije. Europska unija definirala je Strateški okvir za europsku suradnju u obrazovanju i izobrazbi usmjeren na cjeloživotno učenje, mobilnost, unaprjeđenje kvalitete i dostupnosti i učinkovitosti obrazovanja i izobrazbe, poboljšanju kreativnosti i inovacija, a uključujući i poduzetništvo (SOR, 2006.-2013). Visoko obrazovanje trebalo bi biti dostupno svima koji ispunjavaju uvjete upisa, ali dostupnost u pojedinoj zemlji ovisi o kvaliteti modela financiranja visokog obrazovanja i jedan je od glavnih pokretača gospodarstva svake zemlje i blagostanje pojedinca (Bolfek, B.; Sigurnjak, L., 2011.). Poduzetništvo je jedna od važnih životnih kompetencija za osobno ispunjenje i razvoj pojedinca, definiranih od strane Europske unije. Poduzetničko obrazovanje razvija inovativnost i odgovornost pojedinca te spremnost na preuzimanje rizika u donošenju odluka i rješavanju problema, povezivanjem različitih znanstvenih disciplina, razvijanjem vještina interdisciplinarnog pristupa rješavanja problema.

Poduzetničko obrazovanje potiče stvaranje novih pothvata do razvoja poduzetničkih osobina, vještina i ponašanja. Za svaki poduzetnički pothvat potrebno je fizička ili tehničko-tehnološka sredstva kao što je zgrada, oprema, strojevi, automobili i sl. (Hisrich, R. D., Peters, M. P. , Shepherd, D. A., 2011.).

Prvi cilj poduzetničkog obrazovanja odnosi se na razvoj širokog razumijevanja o poduzetništvu osobito u ulozi poduzetnika i poduzetništva u modernom društvu i gospodarstvu. Priprema ljudi za poduzetničku karijeru najčešće se provodi

pružanjem informacija putem medijskih kampanja, seminarima, predavanjima organiziranim za studente na svim razinama obrazovanja, te širu populaciju.

Drugi cilj vezan je za osposobljavanje pojedinaca za preuzimanje odgovornosti za osobno obrazovanje, karijeru i život, odnosno poduzetnički pristup životu. To se postiže treninzima koji daju naglasak na poduzetnički proces, timski rad i projektne zadatke. U poduzetničkom procesu sudjeluje nekoliko ključnih čimbenika i to: poduzetnik, poslovna prilika i potrebna sredstva.

Dok se treći cilj poduzetničkog obrazovanja odnosi se na pripremanje pojedinaca da postanu poduzetnici, upravljaju novim poduzećem, stjecanjem osnovnih vještina i informacija kako pokrenuti i voditi malo poduzeće i kako biti poduzetnik (Hunjet, A; Kozina G. (2014)).

U poduzetničko obrazovanje uključuju se ne samo budući poduzetnici, već i liječnici, medicinske sestre, ravnatelji škola, nastavnici i učitelji, zaposlenici u javnim službama, bankari, umjetnici, znanstvenici na sveučilištima, istraživači, svećenici, nezaposleni i drugi.

Potražnja za poduzetničkim obrazovanjem je posljedica rasta broja poduzetničkih programa, kroz tri izvora: vladu, studente i poslovni sektor (MPO, 2012.).

Vlada od poduzetničkog obrazovanja očekuje poboljšanje gospodarske situacije u društvu stvaranjem novih inovativnih poslova, jačanje inovativnosti za gospodarski razvoj zemlje, poticanje inovativnog poduzetničkog ponašanja pojedinaca u društvu, podučavanje o poduzetništvu - osposobljavanje javnih službenika za upravljanje poduzetničkim procesima u društvu (MGRP, 2010.-2014.).

Postoje dva razloga zašto studenti žele studirati poduzetništvo. Prvi je taj što studenti žele osnovati i razvijati vlastito poduzeće, dok je drugi što žele doći do znanja koja će doprinijeti u snalaženju u uvjetima sve veće nesigurnosti i kompleksnosti u okruženju u kojem djeluju. Potražnja za poduzetničkim obrazovanjem za poslovni sektor očekuje stvaranje pojedinaca za suočavanje i rješavanje praktičnih problema. Najvažnija uloga poduzetničkog obrazovanja je razvijanje poduzetničkih znanja i vještina, postizanjem konkurentske prednosti u novim uvjetima. Postoji potreba za obrazovanjem i razvojem predavača za poduzetničko obrazovanje. Sustav i ideja obrazovanja počivaju na principu socijalne pravednosti i prava na obrazovanje kao temeljnog ljudskog prava do znanja i poduzetničkog sveučilišta, čiji se rezultati mjere komercijalnim i ekonomskim kategorijama (Hunjet, A; Kozina G., 2014.).

U svijetu se većina poduzetničkih programa osnovala na ekonomskim fakultetima u sastavu sveučilišta. Tradicionalna sveučilišta onemogućavaju interdisciplinarnost, pa je iz tog razloga potrebna njegova transformacija, potrebna je integracija, povezivanje sa zajednicom te sposobnost učenja od zajednice. Interdisciplinarnost – označava suradnju više znanosti različitih teorijskih temelja te različitih perspektiva pristupa zajedničkim predmetnim poljima. Nužnost interdisciplinar-

nosti slijedi iz pojačanog specijaliziranja prirodnih i društvenih znanosti te iz ispreplетenosti svih životnih područja (Mejovšek, M., 2008.).

Širom svijeta prisutan je veliki politički pritisak za promjenom sveučilišta, te razvoj nove uloge sveučilišta prihvaćanjem veće odgovornosti za tehnološki, ekonomski i društveni rast i razvoj. U 21. stoljeću sveučilišta se moraju suočiti s procesom globalizacije, prihvatiti promjene te se snalaziti u svakodnevnim izazovima života u globalnom svijetu. Globalizacija, informatizacija i tehnološki napredak društva teže promjenama kako bi se pripremili na izazove suvremenog društva temeljenog na znanju (HAZU,, 2011). Stjecanjem novih znanja i vještina koje nudi poduzetničko obrazovanje, osiguravajući održivi rast i razvoj, dovodi transformaciji tradicionalnog sveučilišta u poduzetničko. Da bi došlo do promjena na sveučilištima potrebne su izravne materijalne podrške te indirektne psihološke podrške. Trend internacionalizacije i globalizacije povezuje obrazovanje i istraživanje. Velika sveučilišta koja se sastoje od različitih znanstvenih područja i programa razvrstanih na temelju Pravilnika o znanstvenim i umjetničkim područjima, poljima i granama trebala bi uvesti drugačiju upravljačku strukturu ili se odvojiti na više samostalnih jedinica, kao npr. tehničko, medicinsko i poduzetničko sveučilište. U tom smislu došlo bi i do stvaranja interdisciplinarnih sveučilišta. Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije dovela je do redefiniranja pojma poduzetništva. Nova tehnološko-ekonomska paradigma zasnovana na proizvodnji i iskorištavanju znanja i informacija je gospodarstvo znanja (Hisrich, R. D., Peters, M. P. , Shepherd, D. A., 2011.).

Jedan o ključnih principa suvremenog poslovanja je održivi razvoj, koji je definirala UN-ova komisija 1987. godine, a što znači odgovarati na zahtjeve današnje i buduće generacije. Pojam održivi razvoj podrazumijeva ekonomsku i društvenu komponentu (briga za ljude, zajednice, baštinu...) te brigu za zaštitu okoliša, a čiji je cilj uspostavljanje ravnoteže između gospodarskog rasta, napretka društva i brige za okoliš. INA održivi razvoj smatra trajnu predanost uravnoteženoj integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevnom poslovanju, nudi tehnologiju, znanje i kapacitete, nastoji biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, nastojanjem njegovati odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva (DOP, 2014.).

4. ETIKA U POSLOVANJU

Etika u poslovanju se odnosi na način razmišljanja ljudi pri donošenju odluka, kako se ponašaju, te kakav učinak njihove aktivnosti imaju na poslovnu zajednicu i na ostale sektore u društvu. Ovo područje povezuje misiju i temeljne vrijednosti poduzeća s njegovim stvarnim ponašanjem u svim aspektima radne snage, okoliša, zajednice i ljudskih prava. Odluke koje se donose u poslovnom svijetu nisu uvijek jednoznačne. Uspjeh poduzeća ovisi o odnosu kojeg ostvaruje s drugima. Te je odnose moguće osnažiti deklariranjem vlastite misije i temeljnih vrijednosti, te učenjem na temelju povratnih informacija koje tvrtka o tome dobiva (Brusić, A. i sur., 2009.).

Kodeks etike u poslovanju utvrđuje osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu. Određivanjem etičkih kriterija pridonosi se otvorenijem i učinkovitijem poslovanju te kvalitetnijoj povezanosti poslovnih subjekata Republike Hrvatske s poslovnom sredinom u kojoj djeluje. Strukovnim udruženjima, grupacijama, zajednicama i pojedinačnim poslovnim subjektima u okviru Komore se preporučuje da u skladu s vlastitim potrebama razvijaju etička načela ili kodekse. Etička pravila trebaju biti prihvaćena od svih zaposlenika i moraju biti ugrađena u način rada i poslovanja. Definiranjem i publiciranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom managera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih problema u ranoj fazi postiže se poticanje etičkog ponašanja u organizaciji.

Potpisnici Kodeksa prihvaćaju obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštivanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnom i društvenom okruženju te vlastitih zaposlenika.

Poslovna etičnost podrazumijeva korektan odnos prema suradnicima, kupcima i konkurentima. Globalizacija i internacionalizacija poslovanja zahtijevaju što bolje međusobno sporazumijevanje i korektno polovno ponašanje koje treba vrijediti u cijelom svijetu.

Etička načela poslovanja trebaju pridonijeti većoj humanosti i uspješnosti u obavljanju rukovoditeljskih funkcija, a posebno u stvaranju poslovne kulture. Poduzeća s dugoročnom vizijom uspješnog razvoja ne štede vrijeme, novac i energiju da bi njihovi zaposlenici stekli znanja i vještine iz određenog područja i kako ih primjenjivati. Poduzetnička etika je etika odgovornosti, povjerenja, poštenja, poštovanja i dostojanstva (Hunjet, A; Kozina G., 2014.).

5. METODOLOGIJA

U empirijskom dijelu istraživanja anketirani su studenti prve godine (10%), druge (69%) i treće godine (21%) stručnih studija i to: Multimedija, oblikovanje i primjena, Proizvodno strojarstvo, Tehnička i gospodarska logistika i Sestrinstvo Veleučilišta u Varaždinu te stručnog studija Menadžment u turizmu Međimurskog veleučilišta u Čakovcu u lipnju 2013. godine. Upitnik je ispunio 121 ispitanik od čega 61 studentica, odnosno 50,41% i 60 studenata, odnosno 49,59%. Od ukupnog broja ispitanika 82% je bilo s Veleučilišta u Varaždinu, dok je 18% ispitanika studiralo na Međimurskom veleučilištu u Čakovcu. Upitnik je sadržavao 25 pitanja, od čega su u prvom dijelu upitnika 15 pitanja bile izjave, dok su u drugom dijelu upitnika za 10 pitanja bili dani odgovori koje su ispitanici vrednovali na Likertovoj skali. Cilj istraživanja je bio odnos tehničkih predispozicija ispitanika za sudjelovanje u projektu stjecanja znanja i vještina za poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti. Intenzitet stavova studenata mjeren je Likertovom skalom sa šest točaka (0-nije odgovoreno, 1 je najmanja ocjena, a 5 najveća ocjena). Likertova skala je ordinalna, jednodimenzionalna na kojoj

ispitanik odabire jednu opciju koja najviše odgovara njegovom stavu. U članku su istraženi stavovi studenata odgovorima na pitanja iz upitnika i napravljena je statistička obrada i analiza rezultata, provedena je deskriptivna analiza dobivenih rezultata i dan je grafički prikaz.

6. REZULTATI I DISKUSIJA

U okviru ovog istraživanja koje je provedeno u lipnju 2013. godine sudjelovao je 121 ispitanik. U prvom dijelu upitnika studenima su bila postavljana određena pitanja te su odgovorili kako slijedi: Na pitanje jesu li se prije veleučilišta pokušali upisati ili su studirali na sveučilištu pozitivno je odgovorilo 25% studenata, iz čega je vidljivo da je 75% upravo željelo upisati veleučilište.

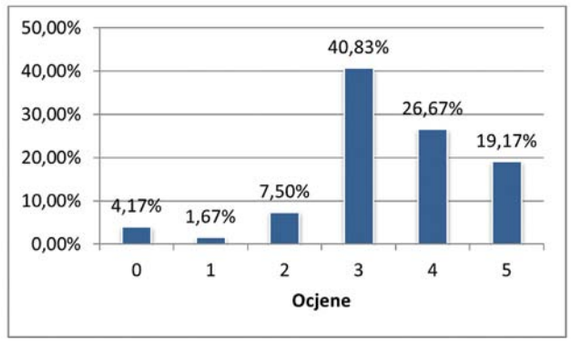
Na deveto pitanje u prvom dijelu upitnika „Poslovna etika je proučavanje ponašanja i morala u poslovnoj situaciji", pozitivno je odgovorilo 87% studenata, što pokazuje da postoji pozitivno ozračje u značaju poslovne etike.

Na pitanje visoka učilišta kroz nastavne i istraživačke aktivnosti odgovorna su za stjecanje i primjenu znanja odgovorilo je 91% ispitanika, od čega je 80% pozitivno odgovorilo, jasan stav studenata dovodi do zaključka da su visoka učilišta odgovorna za očekivane ishode učenja. Na pitanje surađuju li studenti sa društvenom zajednicom, razvijanjem osjećaja za društvenu odgovornost, pozitivno je odgovorilo 72%, čime se potvrđuje suradnja studenata s društvenom zajednicom s razvojem svijesti o društvenoj odgovornosti.

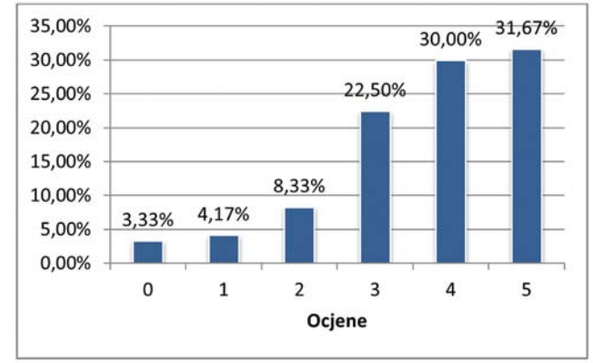
Nadalje, 81% ispitanika je pozitivno odgovorilo na pitanje da je 21. stoljeće vrijeme promjena, te da visoka učilišta stvaranjem novih programa usmjerenih na povezanost interdisciplinarnih aktivnosti razvijaju svijest o društvenoj odgovornosti studenata za čitav život.

Dobiveni rezultati obrađeni su statistički, a vrijednosti su definirane i aritmetičkom sredinom.

Slika 1. Konkurentska prednost gospodarstva temelji se na razvoju poduzetništva

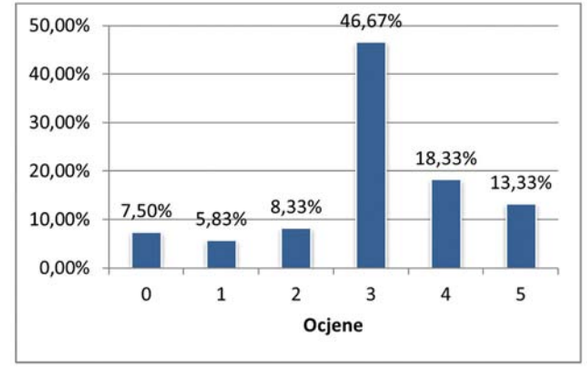


Primjetno je grupiranje odgovora ispitanika i to 40,83% smatra da se konkurentska prednost gospodarstva temelji na razvoju poduzetništva, u konkretnom slučaju, prosječna ocjena svih odgovora je 3,43 što znači pozitivan stav, ipak 19,17% ispitanika je potpuno sigurno i dalo najvišu ocjenu 5, ocjenu 1 dalo je 11,67% ispitanika, dok se 4,17% ispitanika nije izjasnilo.



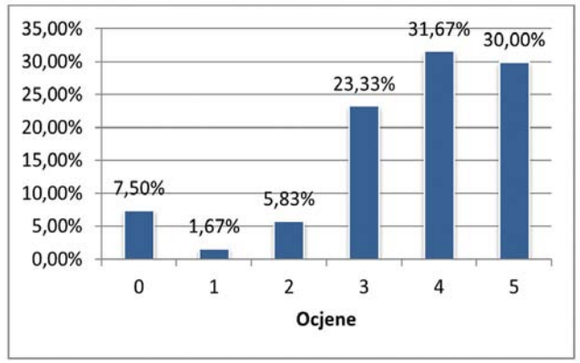
Slika 2. Razvijanje poduzetničkih kompetencija je povećanje šanse mladim ljudima za zapošljavanje

Istraživanje je pokazalo da su očekivanja studenata ispunjena. Odgovor na pitanje razvijanje poduzetničkih kompetencija je povećanje šanse mladim ljudima za zapošljavanje pokazuje da studenti smatraju da postoji veća šansa za dobiti posao osobama sa stečenim poduzetničkim kompetencijama. Najveći dio ispitanika i to 31,67% smatra da se razvijanjem poduzetničkih kompetencija povećava mogućnost zapošljavanja mladih i dalo najvišu ocjenu 5, 30,00% ispitanika dalo je ocjenu 4, a 4,17% ispitanika dalo je ocjenu 1, dok je 3,33% ispitanika nesigurno i nije se izjasnilo.



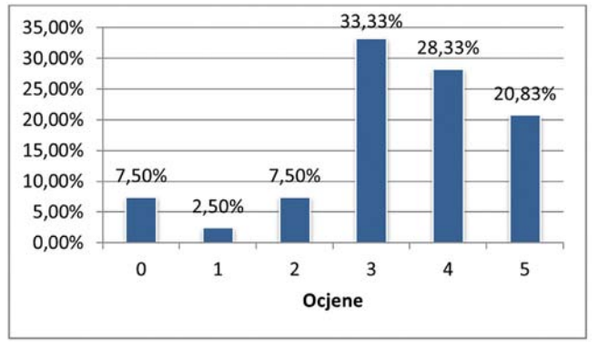
Slika 3. Definicije korporacijske društvene odgovornosti koriste se naizmjenično s pojmovima "društvene odgovornosti", "održivoga razvoja", "korporacijskoga građanstva"

Stav da se definicije korporacijske društvene odgovornosti koriste naizmjenično s pojmovima "društvene odgovornosti", "održivoga razvoja", "korporacijskoga građanstva", najveći dio ispitanika i to 46,67% ima pozitivan stav, prosječna ocjena je 2,98. Najveću ocjenu 5 dalo je 13,33% ispitanika, dok se 7,50% ispitanika nije izjasnilo.



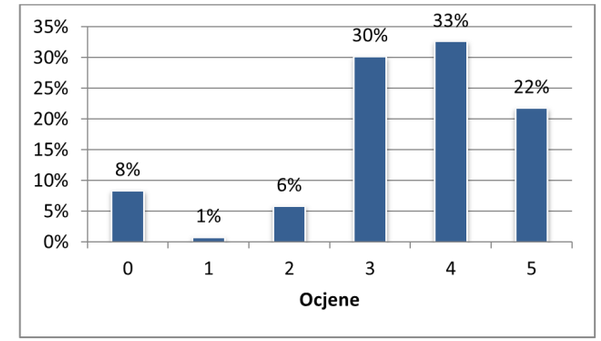
Slika 4. Poduzeća na društvo i okoliš utječu svojim poslovanjem, proizvodima ili uslugama i svojom interakcijom s ključnim dionicima kao što su zaposlenici, kupci, ulagači, lokalne zajednice, dobavljači i ostali

Kao odgovor na ovo pitanje najvišu ocjenu 5 dalo je 30,00% ispitanika, najveći broj ispitanika dalo je ocjenu 4 i to 31,67%, dok se 7,50% ispitanika nije izjasnilo. Prosječna ocjena je 3,60, što pokazuje pozitivan stav studenta kako na društvo i okoliš poduzeća utječu svojim poslovanjem, proizvodima ili uslugama i svojom interakcijom s ključnim dionicima.



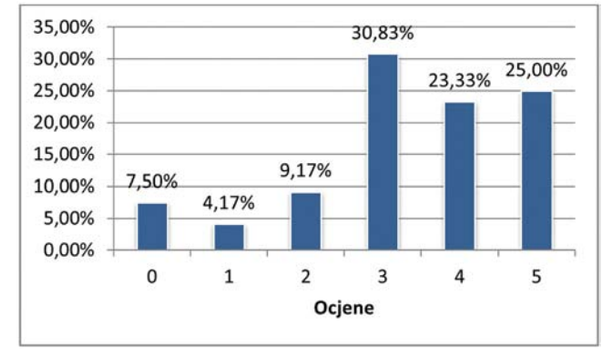
Slika 5. Pojmom korporacijska odgovornost označava se upravljanje tim utjecajem tako da se obogati vrijednost poduzeća i pridonese širem gospodarskom i društvenom boljitku

Da se pojmom korporacijska odgovornost označava upravljanje tim utjecajem tako da se obogati vrijednost poduzeća i pridonese širem gospodarskom i društvenom boljitku, prosječna ocjena je 3,32. Potpuno se slaže s navedenom tvrdnjom i dalo je najveću ocjenu 20,83% ispitanika, najnižu ocjenu dalo je 2,50% ispitanika, dok se 7,50% ispitanika nije izjasnilo.



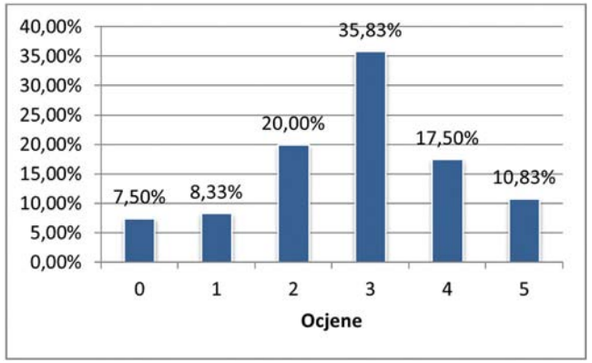
Slika 6. Društvena odgovornost u promjenjivim uvjetima suvremenog poslovanja smatra se vođenjem poslovanja na društveno odgovoran način koji podrazumijeva poslovanje koje osim ekonomskih interesa zastupa i dobrobit društva u cjelini

Prosječna ocjena tvrdnje da se društvena odgovornost u promjenjivim uvjetima suvremenog poslovanja smatra vođenjem poslovanja na društveno odgovoran način koji podrazumijeva poslovanje koje osim ekonomskih interesa zastupa i dobrobit društva u cjelini je 3,38. Najveći broj ispitanika 33% dalo je ocjenu 4, najveću ocjenu dalo je 22% ispitanika, dok je 1% ispitanika dalo najnižu ocjenu.



Slika 7. Društvena odgovornost u posljednje vrijeme pojavljuje se kao značajan element održivog razvoja i društvenog napretka

Tvrdnjom da se društvena odgovornost u posljednje vrijeme pojavljuje kao značajan element održivog razvoja i društvenog napretka potpuno se složilo 25% ispitanika, najveći dio 30,83% odgovorilo je ocjenom 3, dok se 7,50% ispitanika nije izjasnilo. Prosječna ocjena je 3,28.



Slika 8. Kako ocjenjujete poduzetnička znanja stečena tijekom studiranja naveleučilištu

Prosječna ocjena 2,67 postignuta je odgovorom na pitanje kako ocjenjuju poduzetnička znanja stečena tijekom studiranja na veleučilištu, od čega je 35,83% ispitanika dalo ocjenu 3, najveću ocjenu 5 dalo je 10,83%, najnižu ocjenu 1 dalo je 8,33% ispitanika, dok se 7,50% ispitanika nije izjasnilo.

7. ZAKLJUČAK

Stupanj razvijenosti gospodarstva ovisi o sustavu visokog obrazovanja. Sustav obrazovanja i usavršavanja može se ubrojiti u najisplativije načine postizanja konkurentske prednosti na tržištu rada. Visoka učilišta poduzetničkim obrazovanjem trebaju osposobiti studente za snalaženje u kompleksnom okruženju, definiranjem problema i načinom donošenja rješenja, kreiranjem novih ideja i komuniciranjem s okolinom uvjetovanom pritiscima globalizacije na društvo, organizaciju i pojedinca temeljeno na društvenoj odgovornosti. Potrebno je promijeniti tradicionalna sveučilišta u interdisciplinarna, jer je interdisciplinarnim studijskim programima dana podrška za razvoj nove uloge sveučilišta, veleučilišta ili visoke škole prihvaćanjem veće odgovornosti za tehnološki, ekonomski i društveni rast i razvoj.

Ulogu poduzetničkog obrazovanja objašnjena je ispitujući razmišljanja i stavove studenata u stvaranju interdisciplinarnog visokog učilišta, koje će biti u stanju rješavati probleme okoline u kojoj djeluje, razvijati društvo temeljeno na znanju, stvaranjem kompetentnih stručnjaka, konkurentnih na tržištu rada.

U anketi studenata vidljiv je rastući interes za poduzetničkim obrazovanjem s društvenom odgovornošću kao značajan element održivog razvoja i društvenog napretka. Preporučaju se slični upitnici da bi studenti razvijali svijest o pozitivnom odnosu prema poduzetništvu i etičkom poslovanju te gospodarskom i društvenom boljitku, stjecanjem novih znanja, vještina i vrijednosti za budućnost u poduzetništvu te očekivanim ishodima učenja bili konkurentni na tržištu rada.

Reference:

1. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011.), *Poduzetništvo*, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod.
2. Brusić, A., Cvitanović, V., Gregov, Z., Kutnjak, V., Tomić, D., Žanić, V. (2009.), *Poduzetništvo 1*, Veleučilište VERN, Zagreb.
3. Društveno odgovorno poslovanje, https://dop.hgk.hr/ (pristupljeno 9. listopada 2014. godine).
4. Hisrich, R. D., Peters, M. P. , Shepherd, D. A. (2011.), *Poduzetništvo*, MATE, d.o.o., Zagreb.
5. Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti (2011.), *Znanje-temelj konkurentnosti razvoja*, Zagreb.
6. Hunjet, A., Kozina, G. (2014.), *Osnove poduzetništva*. Sveučilište Sjever, Koprivnica i Varaždin.
7. Hunjet, A., Kozina, G., Milković, M. (2012.), Stjecanje znanja i vještina za budućnost u poduzetništvu, ICEL2, *Zbornik radova 2. Međunarodne konferencije učenje za poduzetništvo*, Novi Sad, Srbija.
8. Kotler, P., Lee, N. (2009.), *Društveno odgovorno poslovanje*, MEP, Zagreb
9. Porter, M. E. (2008.), *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb.
10. Lončarić, D. (2009.), Društveno odgovorne marketinške odluke-razvoj mjerne ljestvice/Socially Responsible Marketing Decisions-Scale Development, *Tržište*, XXI (1) 7-23.
11. Mejovšek, M. (2008.), *Uvod u metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima*, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Naklada Slap, Zagreb.
12. Ministarstvo financija, Strateško planiranje, www.mfin.hr/hr/stratesko-planiranje (pristupljeno 9. listopada 2014. godine)
13. Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, (2010), *Strategija učenja za poduzetništvo 2010.-2014.*, Zagreb
14. Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta, (2012), *Projekt obrazovanje za poduzetništvo za 2012. godinu*, Zagreb
15. Vlada Republike Hrvatske, *Strateški okvir za razvoj 2006.-2013.*
16. www.erstebank.hr/hr/O_nama/Drustveno_odgovorno_poslovanje (pristupljeno 9. listopada 2014. godine)

SUSTAV EKOLOŠKOG UPRAVLJANJA I NEOVISNOG OCJENJIVANJA (EMAS) KAO DOBROVOLJNI INSTRUMENT UPRAVLJANJA OKOLIŠEM U POSLOVANJU ORGANIZACIJA HRVATSKE

mr.sc. Mira Zovko1, Ines Katić dipl.ing.1, Dunja Pofuk dipl.ing.1

mira.zovko@azo.hr; ines.katic@azo.hr; dunja.pofuk@azo.hr

Agencija za zaštitu okoliša, Trg maršala Tita 8, Zagreb, Hrvatska1

SAŽETAK

Izvrsnost u području zaštite okoliša postaje snažna poslovna prednost. Organizacije s takvim opredjeljenjem traže načine za kontinuirano smanjenje učinaka na okoliš, uz istovremeno optimiziranje svojih proizvodnih procesa i stvaranje dodane vrijednosti proizvodima i uslugama. EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem Europske unije, nudi konkretne načine za ekološko upravljanje organizacijom. Daje odgovore na tri ključna pitanja upravljanja: učinkovito korištenje resursa, klimatske promjene i društveno odgovorno poslovanje (DOP). Namijenjen je organizacijama svih veličina i tipova, od državnih i javnih institucija, do pravnih i fizičkih osoba iz sektora gospodarstva. Dodatno, važan segment ovog sustava je komuniciranje postignuća organizacije u sferi upravljanja okolišem s poslovnim partnerima, kupcima proizvoda i usluga te s javnosti općenito. Ulaskom Hrvatske u EU uspostavljeni su temelji za implementaciju EMAS-a. Zakonom o zaštiti okoliša te donošenjem Uredbe o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje (EMAS) definiran je pravni i institucionalni okvir. Važan dio sustava je i hrvatski Portal EMAS, kao izvor informacija te Registar EMAS, koji će organizacijama osigurati transparentno izvješćivanje o smanjenju utjecaja na okoliš putem Izjava o okolišu. Uključivanjem u hrvatski Registar EMAS organizacije postaju i dijelom europskoga Registra EMAS, što garantira promociju širih razmjera. Ovaj rad donosi pregled osnovnih postavki sustava EMAS, korake koje organizacija treba poduzeti za njegovu implementaciju u svakodnevno poslovanje, kao i niz drugih korisnih informacija, kao što su koristi koje donosi uvođenje EMAS sustava, odnos EMAS-a i ISO 14001 norme, važnost sektorskih referentnih dokumenta, kao smjernica za dobru praksu upravljanja okolišem, informacije o poticajima i dr.

Ključne riječi: EMAS, ekološko upravljanje, Registar EMAS, Izjava o okolišu, EMAS logo, ISO 14001

1. UVOD

EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) je sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja kojim organizacija[1] procjenjuje utjecaj svoje djelatnosti na okoliš, informira javnost o trenutnoj procjeni stanja utjecaja te unapređuje učinkovitost rada u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša. Uključivanje organizacija u sustav EMAS je dobrovoljno i dostupno svim ekonomskim sektorima (javnim i privatnim djelatnostima), odnosno pravnim i fizičkim osobama.

Uredbom (EZ) br. 1221/2009. Europskog Parlamenta i Vijeća od 25. studenoga 2009. o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu Zajednice za ekološko upravljanje i reviziju (sustav EMAS) i ukidanju Uredbe (EZ) br. 761/2001. i Odluka Komisije 2001/681/EZ i 2006/193/EZ (daljnjem tekstu Uredba (EZ) br. 1221/2009), propisani su uvjeti za funkcioniranje sustava EMAS. U hrvatsko je zakonodavstvo ova Uredba prenesena Zakonom o zaštiti okoliša (NN 80/13). Tim su Zakonom definirani dionici EMAS sustava i njihove nadležnosti. Nadalje, Uredbom o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje (EMAS) (NN 77/14) uređen je postupak za podnošenje prijave za registraciju, visina naknade i rokovi za registraciju u sustav, sadržaj i način vođenja registra organizacija u sustavu EMAS, posebni uvjeti za odbijanje registracije te privremeno ili trajno brisanje iz registra, poticaji za organizacije, promocija sustava EMAS, izvješćivanje Europske komisije te način rada Povjerenstva za EMAS i druga pitanja s tim u vezi.

2 KLJUČNI ELEMENTI EMAS-a

Ključni elementi EMAS-a su učinkovitost, transparentnost i vjerodostojnost. *Učinkovitost* zaštite okoliša podrazumijeva dosljednu primjenu uvedenog sustava upravljanja okolišem i njegovu kontinuiranu procjenu i unapređenje. Na taj način organizacija provodi vrednovanje utjecaja na okoliš i smanjuje ih. *Vjerodostojnost* je osigurana vanjskim i nezavisnim ocjenjivanjem i provjerom procesa EMAS, od inicijalne analize utjecaja na okoliš, preko verifikacije do registracije, što ujedno garantira pouzdanost. Radnje koje poduzima za kontinuirano poboljšanje svoje ekološke učinkovitosti organizacija objavljuje javnosti putem Izjave o okolišu. Priopćavanja ažuriranih informacija o učincima poslovanja tako jamči *transparentnost* provedbe ovog sustava. Kako bi se sustav dosljedno provodio i održao na zahtijevanoj razini izuzetno je važno aktivno sudjelovanje zaposlenika u provedbi, što se osigurava aktivnim uključivanjem svih zaposlenika, komunikacijom i edukacijom novih zaposlenika.

1 Organizacija je javno ili privatno trgovačko društvo, korporacija, tvrtka, poduzeće, tijelo vlasti ili ustanova s lokacijom u Zajednici ili izvan nje, ili njihovi dijelovi ili kombinacija istih bez obzira jesu li udružene ili ne, a koji ima vlastite funkcije i administraciju.

Sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem u poslovanju organizacija Hrvatske

3. ASPEKTI OKOLIŠA I POKAZATELJI KOJE RAZMATRA EMAS

EMAS sustav upravljanja okolišem razmatra 6 osnovnih aspekata okoliša i definira pokazatelje kojima organizacija prati učinkovitost svog poslovanja u kontekstu zaštite okoliša. Ovi pokazatelji sastavni su dio Izjave o okolišu i na transparentan način daju javnosti jasan pregled učinaka organizacije na okoliš. Osnovni aspekti okoliša i ključni pokazatelji prikazani su Tablicom 1.

Osim direktnih, organizacija može imati i indirektne učinke na okoliš, što obrazlaže u Izjavi o okolišu i potkrepljuje valjanim informacijama. Također, organizacija temeljem analize može odlučiti da neće izvještavati prema nekom od ključnih pokazatelja, ukoliko takav pokazatelj nije relevantan za praćenje njenog učinka na okoliš. U tom slučaju organizacija mora dostaviti utemeljeno obrazloženje te ga povezati s analizom utjecaja na okoliš.

Tablica 1. Osnovni aspekti okoliša i ključni pokazatelji EMAS-a

ASPEKTI OKOLIŠA	Pokazatelji za prikaz unosa/utjecaja
ENERGETSKA UČINKOVITOST	Ukupna godišnja potrošnja energije izražena u MWh ili GJ Ukupna količina energije iz obnovljivih izvora energije izražena kao udio ukupne godišnje potrošnje energije (električne i toplinske)
UČINKOVITOST KORIŠTENJA MATERIJALA	Godišnji maseni protok upotrijebljenih materijala (sirovina) izražen u tonama (izuzimajući energente i vodu)
VODA	Ukupna godišnja potrošnja izražena u m3
OTPAD	Ukupna godišnja količina stvorenog otpada izražena u t Ukupna godišnja količina opasnog otpada izražena u t ili kg
BIORAZNOLIKOST	Korištenje zemljišta izražena u m2 izgrađenog zemljišta
EMISIJE	Ukupna godišnja emisija stakleničkih plinova (uključujući najmanje emisije CO2, CH4, N2O, HFCs, PFCs i SF6) izražena u t CO2-eq) Ukupna godišnja emisija u zrak (uključujući najmanje emisije SO2, NOx i PM –čestice) izražena u kg ili t

4. KORISTI ZA ORGANIZACIJE KOJE UVODE EMAS

Po uvedenom sustavu EMAS u poslovanje, organizacija *osigurava bolje upravljanje okolišem i resursima*. Povećana učinkovitost i ušteda na energiji (uključujući i toplinsku), vodi, te smanjivanje količina otpada u odnosu na broj zaposlenika identificirani su kao glavne prednosti.

Prilikom procjene svog operativnog sustava u kontekstu sustava upravljanja okolišem, organizacija može pronaći mogućnosti za *smanjenje razine rizika* u svome poslovanju. Ovo je posebice važno za organizacije iz sektora proizvodnje, čiji su rizici povezani s industrijskim procesima značajni. Učinkovito upravljanje rizikom može ujedno osigurati i financijsku korist, kroz povećanje povjerenja među dioničarima, investitorima, osiguravajućim društvima i drugim financijskim institucijama.

Usklađenost s propisima još je jedna u nizu koristi koje donosi uvođenje EMAS sustava. Naime, registracija u sustav EMAS putem Registra EMAS podrazumijeva da je organizacija upoznata sa propisima iz područja zaštite okoliša te da je na te zahtjeve pripremljena na organizirani način. Pokazalo se da je jedna od najvažnijih prednosti uvođenja sustava EMAS u poslovanje razvoj svijesti o zahtjevima regulative iz područja zaštite okoliša, čijim se ispunjenjem ostvaruje bolja i jednostavnija suradnja s provedbenom vlasti.

Bolji odnosi s interesnim skupinama također su jedna od prednosti. Implementacija sustava EMAS u poslovanje organizacije vodi ka poboljšanju poslovne komunikacije i odnosa unutar same organizacije. Osviještenost zaposlenika o potrebi smanjivanja utjecaja poslovanja njihove organizacije na okoliš jača svijest o potrebi zaštite okoliša i učinkovitosti korištenja resursa. Također, jača se svijest o DOP-u, čime se potiče osjećaj zajedništva. Također, pozitivni učinci uvedenog sustava EMAS očituju se i kroz poboljšanje odnosa s vanjskim interesnim skupinama (poslovnim partnerima, kupcima i dr.). Osim dobre komunikacije s provedbenim tijelima, registracija u sustavu EMAS doprinosi i poboljšanju odnosa sa građanima.

Kompetitivna prednost registriranih organizacija očituje se u olakšanom pristupu tržištu i poboljšanju odnosa s klijentima. Logo EMAS i Izjava o okolišu mogu se koristiti u marketinške svrhe, ali i za poboljšanje komunikacije između registrirane organizacije i zainteresiranih skupina.

5. IMPLEMENTACIJA EMAS SUSTAVA U POSLOVANJE ORGANIZACIJA

Implementacija EMAS sustava započinje provođenjem inicijalne analize utjecaja poslovanja na aspekte okoliša. Temeljem nalaza definira se Politika okoliša organizacije iz koje, kao temeljni dokument, proizlazi Program zaštite okoliša organizacije. Slijedi nezavisno ocjenjivanje sustava (tzv. audit), a provodi ga verifikator akreditiran u nekoj od država članica EU-a. Uz provedbu audita, verifikator

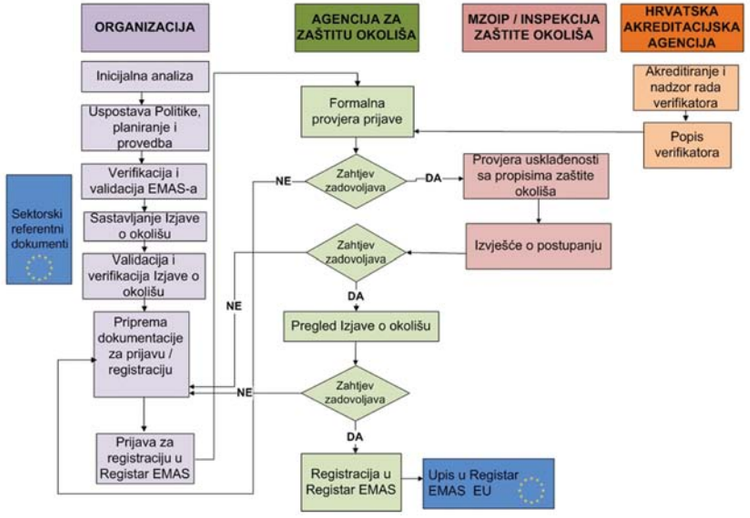
validira izrađenu Izjavu o okolišu te time jamči njenu vjerodostojnost. Implementacija EMAS sustava u poslovanje organizacije prikazana je Slikom 1.

Slika 1. Shema implementacije EMAS sustava

6. REGISTRACIJA ORGANIZACIJE U REGISTAR EMAS

Slijedi prijava za registraciju nadležnom tijelu, tj. Agenciji za zaštitu okoliša. Ova prijava uključuje ispunjavanje Obrasca za registraciju koji je sastavni dio Uredbe o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje (EMAS) (NN 77/14), prilaganje verificirane Izjave o okolišu te izjavu verifikatora o postupcima verifikacije i validacije. Informacije o dokumentaciji i postupku prijave objavljene su na stranicama Portala EMAS (http://emas.azo.hr/), a može ih se dobiti i putem direktne komunikacije s Agencijom za zaštitu okoliša (e-mail: emas@azo.hr).

Ukoliko prijava udovoljava formalnim zahtjevima, Agencija za zaštitu okoliša u suradnji s Ministarstvom zaštite okoliša i prirode, odnosno Inspekcijom zaštite okoliša provjerava usklađenost organizacije s propisima zaštite okoliša. Po dobivenoj suglasnosti Ministarstva zaštite okoliša i prirode, Agencija za zaštitu okoliša registrira organizaciju u Registar EMAS, što podrazumijeva dodjelu registarskog broja i EMAS loga. Tijek aktivnosti i nadležnosti pojedinih dionika od podnošenja prijave do registracije organizacije u Registar EMAS prikazan je Slikom 2.



Slika 2. Aktivnosti organizacije i nadležnih tijela do registracije u Registar EMAS

7. IZJAVA O OKOLIŠU

Izjava o okolišu je dokument putem kojeg organizacija na jednostavan način komunicira svoja postignuća zaštite okoliša u okviru EMAS sustava upravljanja okolišem. Ovaj dokument organizacija ažurira i objavljuje jednom godišnje (npr. na svojim internetskim stranicama), a nadležno ga tijelo (Agencija za zaštitu okoliša) objavljuje u sklopu informacija i dokumenata koji su sadržani u javnom Registru sustava EMAS (npr. u biblioteci Izjava o okolišu).

Izjava uključuje minimalno sljedeće informacije:

a) jasan i nedvosmislen opis organizacije koja se registrira u sustav EMAS i sažetak njezinih djelatnosti, proizvoda i usluga,

b) politiku zaštite okoliša organizacije i kratak opis njezinog sustava upravljanja okolišem,

c) opis svih značajnih izravnih i neizravnih aspekata okoliša, koji rezultiraju značajnim učincima na okoliš uz objašnjenje naravi učinaka u odnosu na te aspekte,

d) opis općih i pojedinačnih ciljeva zaštite okoliša u odnosu na značajne aspekte okoliša i učinke na okoliš,

e) sažetak dostupnih podataka o uspješnosti organizacije u ostvarivanju njezinih općih pojedinačnih ciljeva zaštite okoliša, čiji su temelj ključni pokazatelji i procjene koje daju i druge važne izvedene informacije i zaključke,

f) druge čimbenike koji karakteriziraju djelotvornost organizacije obzirom na okoliš, posebno u pogledu zakonskih odredbi,

g) uputu na važeće zakonske odredbe koje se odnose na okoliš,

h) naziv i broj akreditacije ili dozvole verifikatora i datum validacije.

8. EMAS LOGO U SLUŽBI PROMOCIJE ORGANIZACIJE

EMAS logo uspostavljen je 2001. godine. Dodjeljuje se tvrtkama ili organizacijama koje zadovoljavaju zahtjeve europske Uredbe EZ br. 1221/2009, a potvrđene od strane neovisna verifikatora. EMAS logo je znak koji garantira: ovjerenu provedbu EMAS sustava u poslovanju organizacije, sukladnost organizacije s propisima u području zaštite okoliša, vjerodostojnost verificiranog izvješćivanja, aktivno sudjelovanje zaposlenika u provedbi ovog sustava upravljanja okolišem, pružanje informacija o vlastitom utjecaju na okoliš, kao i spremnost organizacije na otvoreni dijalog s javnošću i svim zainteresiranim stranama te predanost stalnom poboljšanju performansi svoga poslovanja. Uz EMAS logo, organizaciji se dodjeljuje registracijski broj (Slika 3.), sukladno tehničkim specifikacijama Uredbe EZ br. 1221/2009., čime je osiguran jasan odnos između loga i organizacije.

EMAS
VERIFICIRANI SUSTAV UPRAVLJANJA OKOLIŠEM
HR-000001

Slika 3. EMAS logo (primjer dodjele u Republici Hrvatskoj)

Logo s registracijskim brojem može koristi isključivo registrirana organizacija, i to samo tijekom valjanosti registracije. Organizacija je dužna osigurati ispravno korištenje loga.

Predviđeno je da svaka bitna informacija koju organizacija objavi o okolišu nosi EMAS logo, no pod uvjetom da ta informacija sadrži uputu na važeću Izjavu o okolišu organizacije. U tu svrhu moguće su njegove brojne primjene, kao što su npr. korespondencija (npr. logo u e-mailu, fax-u), tiskanje na internim dokumentima (npr. logo istaknut na dokumentima za edukaciju, konferencije), u priopćenjima medijima i javnosti (npr. izvješća, oglasi za posao), na materijalima za oglašavanje (npr. katalozi, reklame, marketing) i na uredskom materijalu (npr. memorandumi, omotnice, kalendari, olovke, privjesci, zastave).

U marketinške i promotivne svrhe može se koristiti bez registracijskog broja. EMAS logo ne smije se koristiti na proizvodima i njihovom pakiranju, niti u kombinaciji sa sličnim navodima za druge djelatnosti i usluge, a niti na način koji bi mogao dovesti u zabludu potrošače radi poistovjećivanja s oznakama eko proizvoda.

Budući je EMAS logo znak učinaka organizacije na okoliš (npr. emisija, otpada, energetske učinkovitosti), poželjno je redovito ga koristiti, kako bi ispunio svoju ulogu, a to je snažna komunikacija i marketinški alat usmjeren pažnji kupaca, poslovnih partnera, javnoj upravi i javnosti općenito.

9. ODNOS ISO 14001 NORME I EMAS-a

Svaki sustav upravljanja okolišem predstavlja vrijedan korak ka poboljšanju ekološke učinkovitosti poslovanja organizacije. Ovisno o ciljevima i razvojnim putovima organizacije, poslovanje u ovim okvirima može se prilagoditi određenom sustavu upravljanja okolišem. Generalno, sustav upravljanja okolišem EMAS temelji se na Europskoj Uredbi (EZ) br. 1221/2009, a sustav ISO 14001 na međunarodnom komercijalnom standardu (ISO 14001: 2004), koji je obuhvaćen međunarodnim privatnim pravom. Sudjelovanje organizacija u oba sustava je dobrovoljno i međunarodno primjenjivo, a glavni je cilj kontinuirano poboljšanje učinkovitosti organizacije u području upravljanja okolišem.

Prilikom planiranja za uključivanje u sustav EMAS organizacija treba obaviti opsežnu inicijalnu analizu aktivnosti, proizvoda i usluga te dokazati da je njeno poslovanje u skladu sa propisima u području zaštite okoliša. Takvi zahtjevi nisu obvezni za normu ISO 14001. Sudjelovanje djelatnika te komunikacija s dobavljačima, partnerima, kupcima i općenito širom javnosti provodi se u organizacijama koje su registrirane u EMAS-u, dok organizacija koja je uvela normu ISO 14001 nije obavezna provoditi isto. Također, sustav EMAS zahtjeva otvoren dijalog s vanjskim dionicima i izvješćivanje prikazom podataka javnosti putem redovitog objavljivanja verificirane Izjave o okolišu. S druge strane, ISO 14001 norma ne postavlja takav zahtjev. Za razliku od norme ISO 14001, sustav EMAS je predvidio izuzeća za mala i srednja poduzeća u vidu produljenja maksimalnog razdoblja predviđenog za ponovnu verifikaciju sustava i objavu verificirane Izjave o okolišu.

Svaka organizacija koja je udovoljila zahtjevima Uredbe (EZ) br. 1221/2009, registrirana je u javno dostupnom nacionalnom Registru sustava EMAS, kao i u javno dostupnom Registru EMAS Europske Unije. Time su osnovni podaci organizacije i njena Izjava o okolišu javno dostupni. Prilikom registracije svakoj se organizaciji dodjeljuje njen vlastiti registracijski broj, dok norma ISO 14001 nema službenu registraciju. Uz registracijski broj, organizaciji se dodjeljuje i EMAS logo, koji se može koristiti u promotivne svrhe, što nije slučaj s logom koji se koristi slijedom norme ISO 14001. Također, za razliku od norme ISO 14001, sustav EMAS predviđa i mogućnost regulatornih poticaja, specifičnih za svaku državu članicu.

Ukoliko su organizacije ispunile zahtjeve postavljene sustavom EMAS, one su ujedno kvalificirane i za normu ISO 14001, s obzirom da su prilikom registracije u sustav EMAS ispunjeni i svi zahtjevi sukladno normi ISO 14001. S druge strane, organizacije koje u svoje poslovanje imaju uveden sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001, mogu ga nadograditi u EMAS sustav. Dodatni elementi EMAS-a prikazani su Slikom 4., a detaljnije su definirani u dijelu B tablice u Prilogu II. Uredbe (EZ) br. 1221/2009.

Slika 4. Odnos ISO 14001 norme i EMAS-a

10. POTICAJ I OLAKŠICE

Za uvođenje tih dodatnih elemenata u poslovanje hrvatskih organizacija predviđena je dodjela poticaja. Na zahtjev organizacije poticaje dodjeljuje Fond za zaštitu okoliša u skladu s posebnim propisima kojima se uređuje namjena i način korištenja sredstava Fonda te uvjeti i način dodjeljivanja sredstava Fonda.

Uz financijske poticaje, predviđene su i regulatorne olakšice, pa je tako člankom 48. Zakona o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13) regulirano da proizvođač otpada koji stvara 200 ili više kg opasnog otpada godišnje na određenoj lokaciji nije dužan izraditi Plan gospodarenja otpadom proizvođača ukoliko posjeduje važeću Izjavu o okolišu sukladno EMAS ili certifikat ISO 14001 norme. Nadalje, Uredbom o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje predviđeno je da prijedlog dodatnih poticaja daje Povjerenstvo za EMAS u okviru Programa za EMAS. Povjerenstvo je interdisciplinarno tijelo čiji članovi imaju biti iz redova stručnjaka središnjeg tijela državne uprave nadležnog za zaštitu okoliša, gospodarstva, poduzetništva i obrta, poljoprivrede te javne ustanove nadležne za prikupljanje, objedinjavanje i obradu podataka o okolišu, zatim javne ustanove nadležne za akreditaciju i normizaciju te pravne osobe s javnim ovlastima u financiranju zaštite okoliša, kao i samostalnih stručno-poslovnih organizacija i iz redova udruga koje djeluju na području zaštite okoliša.

Dodatno, sukladno Zakonu o javnoj nabavi (NN 90/11, 83/13, 143/13, 13/14), organizacijama kao gospodarskim subjektima omogućeno je dokazati tehničku i stručnu sposobnost za izvršenje ugovora o javnoj nabavi prilaganjem potvrde (certifikata) o sukladnosti s određenim normama za upravljanje okolišem, koje izdaju neovisna tijela za potvrđivanje sukladnosti EMAS, ISO. Sustavi upravljanja

okolišem na koje upućuje javni naručitelj trebaju biti potvrđeni od tijela koja udovoljavaju propisima RH, a koji su usklađeni s pravom EU ili hrvatskim normama kojima su prihvaćene europske ili međunarodne norme.

11. AKTVNOST EUROPSKE KOMISIJE KAO NOSITELJA EMAS SUSTAVA

Izazovi poslovanja današnjih organizacija u pogledu zaštite okoliša, učinkovitog korištenja resursa te smanjivanja učinaka na klimu usko su vezani s DOP-om. Strategija EUROPA 2020 (European Commission, 2010) daje okvir za rješavanje tih izazova, nudeći EMAS sustav za ekološko upravljanje i neovisno ocjenjivanje kao alat za postizanje konkretnih pozitivnih učinaka u sferi ekonomije koja učinkovito koristi resurse, razvoja društva i u području zaštitite i očuvanja okoliša.

Konkretne aktivnosti koje Europska komisija provodi u cilju jačeg promoviranja i uvođenja EMAS-a u poslovanje organizacija su raznovrsne. Osim alata koje razvija u cilju što jednostavnije primjene, kao što su npr. *Emas easy* (Engel, H.W. 2014) za male i srednje organizacije, te EMAS GLOBAL mehanizma (European commission 2012), koji je razvijen sa svrhom primjene EMAS-a u organizacijama koje posluju van okvira EU-a, Europska komisija je izradila vodič za korisnike EMAS-a (European Commission 2013) te Sektorske referentne dokumente (http://ec.europa.eu/environment/emas/documents/guidance_en.htm).

Ti su dokumenti ishodište dobre prakse i uputa za uvođenje EMAS sustava u poslovanje organizacija koje posluju u različitim sektorima, primjerice u sektoru maloprodaje, turizma, graditeljstva i javne uprave. U izradi su sektorski referentni dokumenti za sektore: poljoprivreda - biljna i stočarska proizvodnja, proizvodnja hrane i pića, proizvodnja automobila, proizvodnja elektroničke i električne opreme, proizvodnja gotovih metalnih proizvoda osim strojeva i opreme, gospodarenje otpadom i telekomunikacije.

Osim nagrade EMAS Award, koju Europska komisija jednom godišnje dodjeljuje najboljim EMAS organizacijama, izrađene su i specijalizirane publikacije, kao što su *3 x 3 Good Reasons for EMAS* (Hoeve and Weiss 2012) i *EMAS logo* (Kovacs i sur. 2013). Važno je naglasiti da Strategija EUROPA 2020 prepoznaje EMAS kao dobrovoljni instrument promicanja politike EU-a u segmentu koji se odnosi na primjenu ekoloških kriterija u proizvodni i uslugama, što se konkretno odnosi na njihovu primjenu u nabavi za najmanje 50% javnih natječaja.

12. RASPRAVA

EMAS sustav upravljanja okolišem nudi organizacijama mogućnost optimiziranja poslovnih procesa i osigurava stvaranje dodane vrijednosti proizvodima i uslugama putem ušteda ostvarenih učinkovitim korištenjem resursa i smanjivanjem

Sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja (EMAS) kao dobrovoljni instrument upravljanja okolišem u poslovanju organizacija Hrvatske

učinaka na okoliš (smanjenje potrošnje vode, energenata, količine otpada, emisija u zrak). Dodatno, važan segment sustava je i komuniciranje ovih postignuća s poslovnim partnerima, kupcima proizvoda i usluga, javnom državnom i javnom (lokalnom) upravom te s javnosti općenito, što dodatno učvršćuje dobar poslovni rejting doprinoseći komparativnoj prednosti tih organizacija na tržištu. Prilikom javne nabave, a na traženje naručitelja, EMAS certifikat može se uzeti u obzir kao jedan od dokaza tehničke i stručne sposobnosti. Dodatno, EMAS-om je osigurana usklađenost poslovanja organizacije s propisima u području zaštite okoliša, a za organizacije registrirane u Registar EMAS predviđane su regulatorne olakšice te financijski poticaju sukladno propisima i ovlastima institucija koje ih definiraju, odnosno dodjeljuju. EMAS logotip je vizualni alat koji osigurava prepoznatljivost organizacije predane poboljšanju svoje ekološke učinkovitosti. Kompetitivna prednost ovih organizacija na tržištu osigurana je i promoviranjem organizacija koje su registrirane u nacionalnim registrima EMAS te u registru EMAS Europske unije. Putem javno objavljene Izjave o okolišu i EMAS loga organizacije šalju snažnu poruku potrošačima i poslovnim partnerima o transparentnosti i odgovornosti prema okolišu i resursima koje koristi, a uvidom u nacionalni i europski Registar EMAS moguće je dobiti uvid u dodatne informacije o organizaciji. Dodatno, praksa je pokazala da aktivno uključivanje i edukacija zaposlenih doprinosi poboljšanju odnosa među zaposlenicima te rastu kredibiliteta u javnosti.

Učinak poduzeća na društvo, a time i na okoliš, proizlazi iz načina na koje se poduzeće ponaša. Globalni društveni i ekonomski trendovi stvaraju sve jaču spregu između DOP-a i sustava upravljanja okolišem. DOP, kao inicijativa UN-a Global Compact podijeljena je u četiri područja: ljudska prava, radna prava, okoliš i borba protiv korupcije (United Nations 2008). U području okoliša tri su načela DOP-a: podupiranje pristupa predostrožnosti izazovima na području okoliša, pokretanje inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu te poticanje razvoja i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija (Eterović i sur. 2005). Poznato je da EMAS slovi kao dobrovoljan i pouzdani sustav upravljanja i izvješćivanja, koji pruža podršku praksi DOP-a. Posljedično, sve je više organizacija koje su svjesne činjenice da dobro socijalno i ekološko upravljanje stvara pozitivnu sliku organizacije, što rezultira smanjenjem troškova i stvaranjem novih poslovnih prilika.

Reference

1. European Commission (2013). COMMISSION DECISION of 4 March 2013 establishing the user's guide setting out the steps needed to participate in EMAS, under Regulation (EC) No 1221/2009 of the European Parliament and of the Council on the voluntary participation by organizations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS) (2013). Official Journal 76, 1-39.
2. European Commission (2010). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION EUROPE 2020 A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010). European Commission, Brussels.

3. Engel, H.W. (2014). EMAS "easy" for Small and Medium Enterprises. http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm (pristupljeno dana: 31.07.2014.)
4. European commission (2012). Emas Global – Superior Environmental Management Worldwide. European Commission Publication Office.
5. Hoeve, R.J., Weiss, D. (2012). 3 x 3 Good Reasons for EMAS. Publication Office of the European Union, Luxemburg.
6. ISO 14001:2004 (2004). Environmental management systems - Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, Geneve, Switzerland.
7. Kovacs, P., Moosmayer, V., Zippel, E., Lodigiani, M., Koch, C. (2013). The EMAS logo, Umwelt Gutachter Ausschuss, Berlin.
8. Eterović, H., Kurešević, E., Kocijan, A. (2005.) Okoliš - Ulažite u buduće generacije" Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, United Nations Development Programme, Zagreb, svezak 6.
9. United Nations (2008). The Practical Guide to the United Nations Global Compact Communication on Progress (COP). United Nations Global Compact Office, New York.
10. Uredba (EZ) br. 1221/2009. Europskog Parlamenta i Vijeća od 25. studenoga 2009. o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustavu Zajednice za ekološko upravljanje i reviziju (sustav EMAS) i ukidanju Uredbe (EZ) br. 761/2001. i Odluka Komisije 2001/681/EZ i 2006/193/EZ (2009). Službeni list 342, 1-45.
11. Uredba o dobrovoljnom sudjelovanju organizacija u sustav EMAS (2014). Narodne novine 77
12. Zakonu o javnoj nabavi (2011). Narodne novine 90
13. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (2013). Narodne novine 83
14. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o javnoj nabavi (2013). Narodne novine 143
15. Zakon o održivom gospodarenju otpadom (2013). Narodne Novine 94
16. Zakon o zaštiti okoliša (2013). Narodne novine 80

DRUŠTVENA ODGOVORNOST I DRUŠTVENI MEDIJI: PROBLEMATIKA PRIKAZA SADRŽAJA O POPLAVAMA U SLAVONIJI 2014. g.

doc.dr.sc. Petar Kurečić
Sveučilište Sjever, Ulica 104. brigade 3, Varaždin,
petar.kurecic@unin.hr
Marijana Kraljević, bacc. oec.
kraljevi.marijana4@.gmail.com

SAŽETAK

Uloga društvenih medija u današnjem svijetu je velika. Informacije koje se prenose putem medija oblikuju javno mnijenje, pogotovo u kriznim situacijama. U jednoj takvoj situaciji koja je bila uzrokovana prirodnom katastrofom, nedavno se našla i Hrvatska, a posebno Slavonija. S obzirom na važnost uloge društvenih medija u kreiranju javnog mnijenja i s obzirom na ozbiljnost situacije, kao cilj smo postavili prikazati neizostavnu društvenu odgovornost medija u komunikaciji poplava i oblikovanju javnog mnijenja u navedenoj situaciji. Prirodna katastrofa koja se dogodila predstavlja veliki problem za Hrvatsku i izazov za odgovorne osobe koje trebaju javnosti objasniti moguće uzroke poplava i uvjeriti ih u nastalim okolnostima kako se situacija rješava. Naglasak smo stavili na društvene mreže budući da su upravo one društveni medij koji bilježi rast korisnika te su one bile jedan od glavnih medija putem kojih se javnost informirala. Kako bi dokazali njihovu društvenu odgovornost u komunikaciji te prirodne katastrofe koristili smo se analizom sadržaja društvenih mreža te komparacijom službenih profila na društvenim mrežama odgovornih osoba i profila, grupa i stranica koje je javnost pokrenula. Postavili smo si pitanje da li su odgovorni u državi društvene medije s naglaskom na društvene mreže koristili na društveno odgovoran način ili su se njima koristili kao sredstvom uvjeravanja kako bi uvjerili javnost da je sve pod kontrolom. Također, u radu smo prikazali pozitivne i negativne strane komunikacije u kriznim situacijama putem društvenih medija s naglaskom na društvene mreže.

Ključne riječi: društvena odgovornost, društveni mediji, društvene mreže, krizna situacija, poplave, Slavonija.

1. UVOD

Suvremeni svijet uvelike obilježavaju informacijske i komunikacijske tehnologije koje proces kompresije prostora čine realnim. Naime, danas je moguće realni, geografski prostor svladavati gotovo bez vremenskog odmaka, ako govorimo o kretanju informacija. Komunikacijska revolucija, koja je promijenila prirodu komuniciranja u drugoj polovini 20. stoljeća, doživjela je nastavak na samom kraju 20. i početkom 21. stoljeća, širenjem masovnih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, koje personificiraju tzv. „novi mediji" (pitanje je koliko je naziv još opravdan, jer primjerice Internet postoji već dva desetljeća).

U svakom slučaju, suvremene informacijske tehnologije neprekidno nam predstavljaju nove načine komuniciranja. Ako se zadržimo samo na internetskoj komunikaciji, mobilni Internet donio je neslućene, prije nezamislive mogućnosti informiranja i komuniciranja. Komunikacija nije samo jednosmjerna, nego dvosmjerna, s neprekidnim mogućnostima povratnih veza (*feedbackovima*) kao i međusobnog komuniciranja. Nastankom društvenih mreža javlja se i novi, „online oblik promocije „od usta do usta" sa značajno velikim dosegom koji ruši prostorne i vremenske barijere. O velikom značaju društvenih mreža govori i činjenica da se smatraju novim hibridnim elementom komunikacijskog miksa"[1]. Internet je slobodan medij i nad njim ne postoji, niti treba postojati mogućnost cenzure, međutim postoji određeni broj korisnika koji Internet shvaćaju kao medij u kojem se mogu slobodno izraziti bez da snose ikakvu odgovornost za svoje izjave.

Tablica 1. SWOT analiza upravljanja korporativnom reputacijom u online okruženju

SNAGE	SLABOSTI
brzina	negativne informacije na reputaciju
sve veći značaj Interneta kao izvora informacija	nedostatak nadzora i kontrole
niski troškovi	informacijski labirint
količina dostupnih informacija	plasiranje neistinitih informacija
interaktivni elementi	naglašena uloga emocija
	poteškoće u definiranju utjecaja

1 Prva uloga društvenih medija je u skladu s upotrebom tradicionalnih alata integrirane marketinške komunikacije. Tvrtke upotrebljavaju društvene medije kako bi komunicirale sa svojim korisnicima kroz platforme kao što su blogovi, Facebook, My Space, Foursquare itd. To su virtualne zajednice koje omogućuju virtualnu komunikaciju i razmjenu informacija i doživljaja u multimedijalnom okruženju (razmjena informacija u tekstualnom, audio i video obliku). Ove zajednice može podržavati (i financijski) tvrtka ili druge organizacije/pojedinci. Druga uloga društvenih medija vezana uz promociju je jedinstvena samo za njih: kupci i korisnici proizvoda i usluga (čak i samo oni potencijalni) koriste ih kako bi komunicirali međusobno. Prema: Mangold, W. G., Faulds, J. D. (2009), Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52 (4) 359.

PRILIKE	PRIJETNJE
brzina	moć pojedinaca s kredibilitetom u javnosti
mjesto susreta za javne rasprave	snaga brzog širenja glasina
informacijska penetracija	prevlast negativnih informacija
lak dolazak do povratne informacije	velik broj dezinformacija
značaj Interneta kao izvora informacija	brzina
mogućnost dosega velikog broja korisnika u kratkom vremenu	ponašanje zaposlenika na Internetu
mogućnost naglaska i edukacije javnosti o korporativnim akcijama	

Problematika poplava, u kontekstu klimatskih promjena, sve više prodire i u hrvatske medije. Budući da je problem ove, 2014. g., postao tolikih razmjera da ga nije moguće bilo ignorirati, mediji su posvetili mnogo prostora poplavama. Nakon prvotnih reportaža „s terena" i traženja „krivaca", počelo se sve više u medijima govoriti o problematici klimatskih promjena i postavljati pitanja nisu li velike suše (kao prošle godine), a sada velike poplave u Hrvatskoj, ali i drugim dijelovima svijeta, odgovor prirode na štetno djelovanje čovjeka.

Budući da smo za temu odabrali konkretan slučaj poplava u jednoj regiji Republike Hrvatske, Slavoniji, preciznije istočnom dijelu Slavonije, tijekom kasnog proljeća 2014. g., istraživali smo važnost uloge društvenih medija u kreiranju javnog mnijenja i s obzirom na ozbiljnost situacije. Kad je u pitanju odgovornost društvenih medija u konkretnoj situaciji, ovoj odgovornosti treba pristupiti kao odgovornosti društvenih medija općenito i razmatrati do koje granice se medije koji nisu posve upravljani i kontrolirani, te omogućuju dvostranu komunikaciju, može smatrati odgovornima. Je li njihova odgovornost za prenošenje informacija jednaka kao primjerice odgovornost televizije kao medija? Smatramo da nije i ne može biti, jer nisu kontrolirani ni približno u istoj mjeri kao primjerice televizija (ili novine).

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kao glavni cilj istraživanja postavili smo istraživanje neizostavne društvene odgovornosti medija u komunikaciji izvanredne, krizne situacije kao što su poplave ovakvih razmjera, kao i istraživanje oblikovanja javnog mnijenja u navedenoj situaciji. Korištene metode bile su metoda analize, metoda sinteze i metoda komparacije.

3. DISKUSIJA

Od početka 1990-ih godina, okoliš kao čimbenik koji utječe na sigurnost i moguć istaknut uzrok budućih sukoba, dobiva svoje mjesto među čimbenicima koji oblikuju geopolitičke diskurse, koji se pod utjecajem promjene uvjeta u okolišu počinju mijenjati, u čemu se vidi njihova sposobnost odgovora i prilagodbe novim

uvjetima koji vladaju u svijetu (Kurečić, 2013: 2). Posljedice klimatskih promjena, one uzrokovane prirodom i one uzrokovane djelovanjem čovjeka, mogu dovesti do smanjenja kvalitete okoliša (primjerice tla i poljoprivrednih površina) i oskudnosti okoliša (vode i hrane), što može rezultirati „šokom" koji proizvodi okoliš (Kurečić, 2013: 5). Svijest o ugrozama okoliša veća je u svijetu i u Hrvatskoj nego ikada prije, ali se trendovi, kao što je npr. spaljivanje fosilnih goriva, čak i u većini razvijenih država, ne mijenjaju u pravom smjeru[2]. Ipak, mora se konstatirati da su nakon katastrofalnih suša i poplava u Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina, a posebice u posljednje dvije godine, sve više i u masovne medije počeli prodirati stavovi onih koji zastupaju teze da su ovakve katastrofalne vremenske nepogode prvenstveno posljedica djelovanja čovjeka.

Treba izdvojiti primjerice emisiju „Otvoreno" s prvog programa HTV-a, od 15. rujna 2014. g., koja je bila posvećena obrani od poplava, uređenju vodotoka i kanala, ali se u njoj i progovorilo o uzrocima ovakvih katastrofalnih pojava, ne samo s aspekta brige da poplave budu što manje nego i o tome koji su uzroci tolikih količina padalina u tako kratkim vremenskim periodima.

Iako su klimatske promjene postale jedan od glavnih problema 21. stoljeća te zauzimaju sve veći prostor u znanosti (Hansen, 2009, Stern i dr., 2006), društvenom i političkom životu, u hrvatskim medijima klimatskim promjenama nije se donedavno posvećivalo toliko pažnje. Tzv. „zeleni proizvodi" i marketing koji naglašava njihovu održivost, zajedno s povećanom energetskom učinkovitošću, pokazao je da poštuje i interese ulagača i zahtjeve zaposlenika, čiji su identiteti uključeni u pozicioniranje na tržištu povezano s klimatskim promjenama. Pojavljuje se marketing koji naglašava osjetljivost korporacija na klimatske promjene, kao i tvrtke koje vlastitim zaposlenicima dopuštaju uključivanje u projekte održivosti. Klimatske promjene i okoliš općenito, sve se više doživljavaju kao teme koje izazivaju strasti i emocije, posebno kad je u pitanju rad za neku organizaciju, te omogućavaju pronalazak značenja ovog rada koji nadilazi samo financijske implikacije/nagrade. U tom smislu, posebno su uključeni manageri održivosti i brige o okolišu, kojima je zadaća korporacije u kojima rade učiniti „održivima" i „dobrim korporativnim građanima" (Wright, Nyberg, Grant, 2012). Privlačnost „zelenih" korporacija koje proizvode „zelenu energiju", dobivenu iz obnovljivih izvora energije posebno se iskazuje u činjenici da se sav njihov marketinški materijal vrti oko „zelenog" te nas navodi da poželimo njihove proizvode jer su „zeleni" (Nyberg, Wright, 2012, 1827). Društvene mreže ovdje igraju zapaženu ulogu, posebno u situacijama velikih prirodnih katastrofa, poput poplava, a koje se sve više povezuju s klimatskim promjenama. Tako „zelene" korporacije sve više dobivaju na privlačnosti i sve su više aktivne i u društvenim medijima.

Brzina i opseg komunikacije na internetu su osobite karakteristike Interneta kao medija. Ostale značajne prednosti su količina dostupnih informacija i povećanje uloge interneta kao izvora informacija, osobito za mlađe generacije. Slabosti Interneta iz perspektive upravljanja korporacijskom reputacijom su u nedostatku praćenja i nadzora (Solove, 2007, 18), te poteškoći detektiranja koliki je značaj pojedine negativne informacije o korporaciji. Dominacija emocija negativna je jer predstavlja potencijalan izvor nesporazuma i dezinformacija.

2 http://www.cdi.org/adm/1311/Renner.html.

Društvena odgovornost i društveni mediji:
problematika prikaza sadržaja o poplavama u Slavoniji 2014. g.

Ono što je neosporno je da društveni mediji imaju značajnu, pozitivnu ulogu u prirodnim katastrofama. Mogu čak i spašavati ljudske živote, kao što se već pokazalo u mnogo situacija, kroz širenje obavijesti o smjerovima katastrofe, putevima evakuacije itd. Osim toga, procjene govore da je još 2010. g., oko 76 posto stanovnika SAD-a koristilo društvene medije kako bi svojim obiteljima za vrijeme katastrofa javilo da su dobro. Twitter i ostale korporacije iz sektora visokih tehnologija, poput sveprisutnih Googlea i Facebooka, preuzele su inicijativu, kako bi pokazale razumijevanje za društvene prilike i pokazale kako s većom moći u društvu dolazi i veća društvena odgovornost. Twitter je u Ujedinjenom Kraljevstvu pokrenuo uslugu koja obavještava o prirodnim nepogodama i nesrećama.

Ova usluga ističe tvitove i omogućava korisnicama da na svojim pametnim telefonima odaberu obavijesti koje šalju ovlaštene lokalne, nacionalne i međunarodne organizacije, a koje su povezane s predstojećim vremenskim nepogodama, putevima evakuacije i „ostalim neposrednim opasnostima". Najpopularnija društvena mreža u Japanu, Line, uspostavljena je nakon katastrofalnog potresa 2011. g., kako bi se omogućili besplatni VoIP pozivi i instant poruke, pošto su telefonske linije na mnogo mjesta bile u prekidu. Ova mreža ima već preko 300 milijuna korisnika. Organizacije za pomoć tijekom katastrofa, kao što su Crveni križ i američka FEMA (Federal Emergency Management Agency), obilato koriste društvene mreže u svojim aktivnostima potrage i spašavanja tijekom katastrofa. Tijekom uragana Sandy, 10 tisuća fotografija u sekundi bilo je učitavano preko Instragrama, s lokacijama koje je naznačio globalni sustav pozicioniranja (GPS), što je agencijama za pomoć tijekom katastrofa uvelike olakšavalo posao[3]. Ovakvim uslugama društvena odgovornost društvenim medija podignuta je na višu razinu i nitko ne može osporiti njihovu važnost i pozitivnu ulogu.

Istraživanje „*Social Media: The Next Generation of Disaster Response*" je pokazalo da je u prirodnim katastrofama 76% stanovnika SAD-a koristilo društvene medije da bi javilo obitelji i prijateljima da su dobro; 24% je koristilo društvene medije da jave partnerima da su dobro; 37% je koristilo društvene medije da bi znali gdje kupiti namirnice i pronaći sklonište, a 18% je koristilo Facebook kako bi došlo do informacija o spašavanju. 80% Amerikanaca očekuje od agencija za zaštitu i spašavanje da prate društvene medije i daju informacije preko istih, kao i da ih koriste za optimiziranje svoga rada na zaštiti i spašavanju[4].

Tijekom potresa na Haitiju kao i tijekom potresa u Japanu, društvene mreže koristile su se kao baza za volontere preko softvera Ushahidi, koji omogućava dobro-

3 http://www.techradar.com/news/internet/dealing-with-disaster-how-social-media-is-helping-save-the-world-1203809.

4 http://mashable.com/2013/05/21/social-media-disaster-response/.

voljcima stvaranje karata za pomoć onima koji prvi priteknu u pomoć u zonama katastrofa. U Japanu je preko softvera Ushahidi napravljena najveća karta krize koja je bila produkt preko osam tisuća izvještaja s terena o skloništima, trgovinama s hranom, centrima za punjenje mobitela i cestama koje su bile zatvorene zbog oštećenja. Svi ovi podaci bili su zaprimljeni preko društvenih medija. Za koordinaciju spašavanja koristio se i Skype[5].

Dio izazova korištenja društvenih mreža u katastrofama leži i u samoj prirodi društvenih medija. Budući da predstavljaju način komuniciranja koji se sam stvara, društveni mediji su izvrstan izvor za informacije o krizama u realnom vremenu. Međutim, samo praćenje svih novosti i događaja odmah nakon nepogoda i katastrofa, zbog svog velikog obujma, predstavlja velik izazov za službe spašavanja. Prava snaga društvenih medija više leži u domeni priprema za ovakve događaje, jer su prije istih stranice na društvenim medijima povezane s agencijama za zaštitu i spašavanje obično preplavljene informacijama o mogućim putevima evakuacije, informacijama o vremenu i resursima[6].

Velikom djelu javnosti danas su društveni mediji s naglaskom na društvene mreže izvor informiranja, platforma koja im služi za komunikaciju, dijeljenje informacija s ostatkom javnosti te medij na kojem mogu izraziti svoje mišljenje i stav. Za vrijeme krizne situacije uzrokovane poplavama u Slavoniji, društvene mreže postale su jedan od važnih medija putem kojeg su se prenosile bitne informacije o prirodnoj katastrofi i stanju koje je ona uzrokovala. Informacije koje su se prenosile putem društvenih mreža u vrijeme poplava bile su od bitnog značenja kako stanovništvu koje je bilo na poplavljenim područjima, tako i stanovništvu koje je putem društvenih mreža dobivalo informacije o poplavljenim područjima. Na društvenim mrežama svakodnevno se moglo informirati o stanju na poplavljenim područjima, korisnici društvenih mreža dijelili su informacije gdje je potrebna pomoć, što je nužno potrebno unesrećenima te su se organizirali odlasci na poplavljena područja.

Kolika je važnost društvenih mreža, koliko one mogu utjecati na javno mnijenje i koliko su javnosti bitan izvor informiranja, govore statistički podaci. Sve to pokazalo se i u vrijeme krizne situacije u Slavoniji uzrokovanoj poplavama.

Prema statističkim podacima, u Hrvatskoj je 2013. g. 1.800.000[7] ljudi imalo društvenu mrežu Facebook. Impresivna brojka korisnika jedne društvene mreže govori koliko su one danas važan medij komunikacije u svakodnevnom životu, ali i u kriznim situacijama. Kao usporedbu, uzeli smo broj korisnika društvene mreže Facebook u regiji 2013. godine.

5 http://www.mysecurecyberspace.com/articles/classroom/trends-in-social-media-use-in-natural-disasters.html.

6 http://dailycaller.com/2011/08/26/after-disasters-social-media-struggles-to-keep-up-with-expectations/.

7 https://www.facebook.com/ads/create/

Tablica 2. Broj Facebook korisnika u 2013. godini

Država	Facebook korisnici
Hrvatska	1.800.000
Srbija	3.800.000
Bosna i Hercegovina	1.540.000
Slovenija	800.000
Makedonija	1.060.000
Crna Gora	320.000
Ukupno	**9.320.000**

Izvor: https://www.facebook.com/ads/create/

Dostupnosti i brzini prenošenja informacija pridonosi korištenje društvenih mreža putem mobilnih uređaja čime postoji sve manje ograničenja kako bi informacija stigla do krajnjeg korisnika.

Tablica 3. Broj mobilnih korisnika društvene mreže Facebook u 2013. godini

Država	Broj mobilnih korisnika
Hrvatska	1.300.000
Srbija	2.400.000
Bosna	880.000
Crna Gora	200.000
Makedonija	680.000

Izvor: https://www.facebook.com/ads/create/

Jedna od stranica koja je za vrijeme poplava u Slavoniji imala veliki utjecaj na javnost bila je stranica poplave.hr koja je nastala s ciljem smanjivanja komunikacijskog šuma i olakšavanja protoka informacija kako bi se optimizacijom i strukturom poboljšala efikasnost u pomoći stradalima od poplava. Svi sudionici web stranice su volonteri, a iza samog projekta ne stoji nikakav financijski interes niti financijska potpora[8].

Na stranici se javnost redovito obavještavala o lokacijama prikupljanja pomoći, donacijama za mjesta pogođena poplavama, o mogućnosti novih poplava, trenutnom stanju koje je na pogođenim mjestima. Također, na stranici se javnost mogla informirati o kontaktima putem kojih mogu doći do ljudi koji se nalaze na poplavljenim područjima. Ono što je javnosti bitno u kriznim situacijama, mogli su redovito međusobno komunicirati i dijeliti informacije.

8 Usp https://www.facebook.com/Poplave.hr/info, pristup ostvaren 10.listopada 2014.

U svoje istraživanje o prikazivanju poplava u medijima uključili smo inicijatora stranice *poplave.hr*, Nebojšu Grbačića koji smatra da kad po strani stavimo klasične prodajne naslove tiskovina i portala koji su zazivali apokalipsu, mediji su generalno u toj situaciji odlično odradili svoj posao.

Javnost je bila informirana, održavan je interes koji je bio ključan za animaciju ljudi kako bi pomogli. Za vrijeme poplava u medijima se više nego obično mogao vidjeti *user generated content*, od prijenosa s Twittera i Facebooka pa nadalje. Također, smatra da su u slučaju poplava radio postaje odradile odličan posao jer su manje više svi aktivno pratili i najbrže od svih (klasičnih) medija informirali građane. Nadalje, niti jedan medij u Hrvatskoj nema resurse da bude brži od društvenih medija, zbog čega nam se možda čini da su oni stalno kasnili što je sasvim prirodan (novi) poredak. Zaključno, kao bivši urednik portala Jutarnji.hr koji zna kakvo je stanje u redakcijama za vrijeme ovakvih kriznih situacija, dao im je ocjenu osam od deset. Ipak, odlučio se za pokretanje stranice poplave.hr, a kao razlog navodi slabu organiziranost onih koji su trebali biti najorganiziraniji, poput Crvenog križa i indiferentnosti domaćeg IT/web/citizen-journalist tima. Mučio ga je manjak kvalitetno organiziranih informacija na jednom mjestu. U ovakvim situacijama da bi nešto mogao napraviti, pomoći, moraš biti dobro organiziran, a javnost je u jednom trenutku imala puno izvora neprovjerenih vijesti koje su dolazile sa svih strana i nastao je kaos. Ljudi su htjeli pomoći, ali kad nisu znali od kuda krenuti, najčešće bi odustajali. Taj problem su htjeli riješiti. U čemu im je pomogla ekipa iz Srbije. Nebojša Grbačić je s njima bio cijelo vrijeme u kontaktu. Njih je u jednom trenutku bilo više od sto na terenu i još par desetaka za računalima. Nudili su pomoć, htjeli su sami dignuti stranicu i sve ostalo što je trebalo. Svakako su bili inspiracija da se stvori poplave.hr. A samu stranicu, diglo je troje ljudi iz tvrtke Cvoke d.o.o. uz pomoć Avalon hostinga i nekoliko pojedinaca, poput Blagonic Brothersa.

Bilo je jako puno ljudi s "idejama" koji su inzistirali na raznim opcijama na stranici i u dobroj namjeri su radili nepotreban šum koji se htio izbjeći. Njihovi prijedlozi nisu bili prihvaćeni (jer nije bilo vremena ili potrebe), oni bi odustajali od stranica i opet vratili sve u početno stanje dvostrukih, trostrukih informacija. Osnivačima stranice poplave.hr su sreću da se odazvalo puno medija i svi su stavili banere na poplave. Nažalost, njih troje nisu uspijevali dobiti konkretniju pomoć, izuzev nekoliko poznanika koji su pomagali. U desetak dana koliko su aktivno držali stranicu, jednostavno su „izgorjeli". Trenutak u kojem su odustali je trenutak u kojem su pokušavali dobiti povratnu informaciju od Crvenog križa koju su nekoliko puta pokušali dobiti. Nudili su im gotova rješenja za ekipu na terenu (do kojih je najmanje informacija dolazilo, a kojima su bile najpotrebnije), izostao je konačni rezultat i oni su odustali.

Veliku ulogu u oblikovanju javnog mnijenja ima Vlada Republike Hrvatske koja se velikim djelom smatra odgovornom za katastrofu koja se dogodila u Slavoniji. Vlada Republike Hrvatske je vrlo aktivna na društvenim mrežama što potvrđuje nedavno objavljena studija Twiplomacy agencije Burson-Marsteller koja navodi da je u 2014. Vlada Republike Hrvatske proglašena najaktivnijom vladom na Twit-

teru u EU te trećom u svijetu.[9] Hrvatska Vlada dobila je međunarodno priznanje za svoj rad i trud u komunikaciji s građanima preko društvenih mreža te je time ostvarila napredak u odnosu na 2013. godinu. Od 7.2. do 2.6. sa službenog Twitter računa Vlade tvitano je 3200 tvitova što je u prosjeku 28 tvitova dnevno.[10] 1470 tvitova (46 posto) u tom razdoblju bili su izravni odgovori građanima.[11] Povećanju vjerojatnosti da je Twitter račun Vlade bio izvor preciznih i pouzdanih informacija pridonijela je činjenica da je 57 posto tvitova imalo poveznicu.[12] Skoro trećinu tvitova građani su podijelili dalje pa možemo pretpostaviti da građani Twitter račun Vlade smatraju pouzdanim i vrijednim izvorom informacija.[13]

Osim na Twitteru, Vlada Republike Hrvatske aktivna je i na društvenoj mreži Facebook na kojoj broj lajkova raste.[14] Na Facebook stranici Vlade bitan je dijalog kao jedan od važnijih aspekata društvenih mreža. Putem Facebook stranice Vlada odgovara na brojne upite građana. U prilog tome govori i činjenica da je u prvoj polovici 2014. godine s Facebook stranice Vlade odgovoreno na 6050 upita građana, što je u prosjeku 33 odgovora dnevno.[15]

Društvene mreže Vlade Republike Hrvatske posebno su bile aktivne za vrijeme poplava u svibnju koje su pogodile područje Slavonije ali i Srbiju te Bosnu i Hercegovinu. Tijekom poplava obje društvene mreže primile su mnogo upita s time da je veći broj upita bio na Twitteru.[16] „Za vrijeme poplava Odjel za online komunikaciju Vlade RH održavao je i osvježavao posebnu stranicu na Vladinoj web stranici, na kojoj su bile objedinjene sve informacije koje su pristizale iz ministarstava, od građana, volontera, Crvenog križa, a koje su bile vezane uz pomoć poplavljenim područjima."[17]

Za vrijeme poplava u Slavoniji na društvenim mrežama Vlade apel za pomoć podijeljen je preko 3000 puta, imao je više od 700 lajkova, a objavu je vidjelo više

9 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585 , pristup ostvaren 10.listopada 2014.

10 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

11 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

12 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

13 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

14 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

15 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

16 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

17 https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

od 300 000 građana. Riječ je o humanitarnom apelu Crvenog križa za prikupljanje pomoći stanovnicima s područja pogođenih poplavama. Na društvenim mrežama Vlade za vrijeme poplava dijelile su se informacije građana s mjesta događanja, građani su se informirali s ekskluzivnim fotografijama Ministarstva obrane RH, informirali su građane kako mogu pomoći, prvi su informirali o pomoći na terenu, uključili su ministre u humanitarnu akciju "Hrvatska pomaže" i preko društvenih mreža.[18]

Od 15. do 17. svibnja 2014. godine objavljeno je 335 tvitova, a od ukupnog broja tvitova 168 tvitova bili su izravni odgovori građanima. Građani su komunikaciju Vlade Republike Hrvatske tijekom poplava prepoznali te ih na spomenutim društvenim mrežama i pohvalili.[19]

Kao najpopularniji tvit za vrijeme poplava navodi se tvit u kojem se Vlada zahvaljuje Hrvatskom Crvenom križu.[20]

Veliku ulogu u dijeljenju informacija za vrijeme poplava imali su *hashtagovi*. Kako bi se pratila situacija i informacije koje dolaze sa svih strana bilo je bitno koristiti *hashtagove*. Najčešći *hashtagovi* koji su korišteni za vrijeme poplava bili su #poplave i #poplave2014.[21]

Društvene mreže dobar su alat komunikacije javnim osobama koje svojim ponašanjem i svojom komunikacijom kreiraju javno mnijenje. Dobar primjer komunikacije za vrijeme krizne situacije uzrokovane poplavama jest komunikacija javne osobe u Hrvatskoj, bivšeg novinara Nenada Hervatina. U opisu njegove Facebook stranice je navedeno: „10 godina rada na Novoj TV i svoju prepoznatljivost iskoristit ću kako bih POMOGAO drugim ljudima, jedino je to bitno!"[22] Upravo tu prepoznatljivost je iskoristio kako bi prikazao stanje u mjestima pogođenim poplavama i kako bi pomogao. Zahvaljujući društvenoj mreži Facebook, Nenad Hervatin uspio je oformiti tim ljudi koji je u vrlo kratkom vremenu formirao krizne stožere za životinje i krenuo s njim u Slavoniju, uspio je prikupiti sponzore koji su vidjevši mogućnost pozitivne promocije sami počeli nuditi pomoć i aktivno se uključiti u akciju spašavanja te ono što je možda najbitnije u cijeloj komunikaciji, putem njegove službene stranice ljudi iz Gunje, Račinovaca i Rajeva sela su mu u *inbox* slali podatke o izgledu kuća i mjesta gdje su sakrili životinje ili ih digli na povišena područja kako bi ih spasili od poplava. Nakon tih informacija on je koordinirao DUZS i GSS- te im svakodnevno prosljeđivao informacije iz komunikacijskog šatora. Na taj način, bez velikih administrativnih troškova i dugih birokratskih

18 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

19 Usp https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

20 Usp http://www.netokracija.com/iako-im-se-ne-da-najaktivnija-vlada-82540, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

21 Usp http://www.netokracija.com/poplave-drustvene-mreze-76712, pristup ostvaren 10. listopada 2014.

22 https://www.facebook.com/nenadhervatin/info, pristup ostvaren 11.listopada 2014.

zahtjeva spasili su u dva tjedna oko 1700 života. Sve to upravo zahvaljujući društvenim mrežama koje su im pomogle u neposrednom povezivanju i dijeljenju informacija. Pomoć je na taj način dolazila na prave adrese, sve je dokumentirano i objavljivano upravo na toj stranici kako bi svi vidjeli što se s donacijama koje su dali i događa. Na spomenutoj Facebook stranici objavljena i baza podataka životinja koje su izgubile svoje vlasnike i obrnuto. Na samome kraju na društvene mreže je stavljen dokumentarni film "Prava Hrvatska" koji je Hervatin izradio.

Na taj način dokumentarni film je našao svoj put do publike koja je tako mogla posvjedočiti o tijeku i akciji spašavanja, sponzori su mogli vidjeti kamo su odlazila sredstva i pomoć koju su mu nudili, a volonteri su se nakon prikazivanja filma na Youtubeu i Vimeu[23] i sami odlučili za organiziranje sličnih akcija.

Iako su mnogi kritizirali komunikaciju kroz društvene medije tijekom poplava te ju smatrali samopromocijom određenih brandova koji su putem društvenih medija komunicirali svoje donacije za poplavljena područja, komunikacija na društvenim medijima u velikom broju slučajeva je pomogla u brzom prijenosu informacija, dostupnosti informacija te brzoj dvosmjernoj komunikaciji uz nikakve ili relativno male troškove. Zbog težeg reguliranja i kontrole društvenih mreža ne može se sa sigurnošću tvrditi točnost svih informacija, ne može se ignorirati činjenica da se upravo ta komunikacija koristila za relativno laku samopromociju, ali se potvrdila i pozitivna uloga društvenih medija u spašavanju života kroz širenje obavijesti o smjerovima katastrofe, putovima evakuacije te kroz informacije koje su prenosile gdje je pomoć najpotrebnija.

4. ZAKLJUČAK

Istraživanje uloge društvenih medija prilikom katastrofalnih poplava u hrvatskoj regiji Slavoniji, koje su se dogodilo u kasno proljeće 2014. g., pokazalo je da društveni mediji dobivaju vrlo vrijednu i gotovo neizostavnu ulogu u informiranju stanovništva i koordinaciji rada službi zaštite i spašavanja, ali samo ako se racionalno i odgovorno koriste. Poplave predstavljaju izrazite krizne situacije te se ovdje potvrđuje uloga društvenih medija. Jedan od problema koji se nameće prilikom korištenja društvenih medija u kriznim situacijama proizlazi iz samog karaktera društvenih medija, te je istodobno i njihova snaga i slabost. Radi se naime o količini informacija koje se pojavljuju u kriznim situacijama jer praktički neograničen broj ljudi može postavljati informacije na društvene medije. Pritom je vrlo teško pratiti sve te informacije i filtrirati bitne od nebitnih, kao i točne od netočnih (pritom netočnost ne mora proizlaziti iz hotimične namjere nego jednostavno iz nemogućnosti potpunog sagledavanja kompleksnih situacija kao što su krize). U budućnosti, zbog utjecaja klimatskih promjena, možemo očekivati još više kriza povezanih s vremenom, a pravodobnost reagiranja sve će više ovisiti o društvenim medijima te će njihova važnost, ali i važnost njihova odgovornog korištenja još porasti.

23 http://vimeo.com/97722201, pristup ostvaren 11.listopada 2014.

Reference:

1. Hansen, J. (2009), Storms of my Grandchildren: The Truth about the Coming Climate Catastrophe and out Last Chance to Save Humanity, Bloomsbury, New York, U.S.A.
2. Kurečić, P. (2013), The Impact of Environmental Changes on the Geopolitical Discourses, 8th International Academic Conference Proceedings, International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, Czech Republic, http://www.iises.net/wp-content/uploads/Kurecic.pdf;
3. Mangold, W. G., Faulds, J. D. (2009), "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", Business horizons, 52 (4) 357-365.
4. Nyberg, D., Wright, C. (2012), "Justifying business responses to climate change: discursive strategies of similarity and difference", Environment and Planning A, 44, 1819-1835.
5. Solove, D. J. (2007), The future of reputation: Gossip, rumor, and privacy on the Internet, Yale University Press, New Haven, CO, U.S.A.
6. Stern, N. i dr. (2006), Stern Review: The Economics of Climate Change, HM Treasury, London, U.K.
7. Wright, C. Nyberg, D., Grant, D. (2012), "Hippies on the Third Floor: Climate Change, Narrative Identity and the Micro-Politics of Corporate Environmentalism", Organization Studies, 33 (11) 1451-1475.
8. http://www.cdi.org/adm/1311/Renner.html.
9. http://mashable.com/2013/05/21/social-media-disaster-response/.
10. http://www.techradar.com/news/internet/dealing-with-disaster-how-social-media-is-helping-save-the-world-1203809.
11. http://www.mysecurecyberspace.com/articles/classroom/trends-in-social-media-use-in-natural-disasters.html.
12. http://dailycaller.com/2011/08/26/after-disasters-social-media-struggles-to-keep-up-with-expectations/.
13. https://www.facebook.com/ads/create/
14. https://www.facebook.com/Poplave.hr/info
15. https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-rh-u-2014-proglasena-3-najaktivnijom-vladom-na-twitteru-u-svijetu/14585
16. http://www.netokracija.com/iako-im-se-ne-da-najaktivnija-vlada-82540
17. http://www.netokracija.com/poplave-drustvene-mreze-76712
18. https://www.facebook.com/nenadhervatin/info
19. http://vimeo.com/97722201

ODRŽIVI RAZVOJ VISOKIH UČILIŠTA KROZ PROGRAM MOBILNOSTI ERASMUS

Dubravko Kraus

struč.spec.oec., Voditelj ureda za međunarodnu suradnju

Veleučilište Vern', Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb

dubravko.kraus@vern.hr

Klara Lisec

struč.spec.oec., Koordinatorica diplomskih studija,

Veleučilište Vern', Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb

klara.lisec@vern.hr

SAŽETAK

Održivi razvoj je proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih naraštaja (Brundtland, 1987.). Imajući to u vidu moramo voditi računa o razvoju koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba. Suvremeno društvo daje naglasak da je za uspješno upravljanje i provođenje svih procesa nužno kvalitetno obrazovanje. Time obrazovanje za održivi razvoj treba pridonijeti da ljudi budu svjesni realnosti svijeta, potaknuti ih da daju doprinos postizanju veće pravednosti, jednakosti i poštivanja ljudskih prava za sve (Pavić-Rogošić, 2010.). U sklopu visokog obrazovanja potrebno je objediniti različite teme i područja te kroz međunarodne suradnje i razmjene iskustva, znanja i ljudi obogatiti nastavne programe. Jedan od takvih mogućnosti za poticanje međunarodne dimenzije i iskustva je program Erasmus koji je namijenjen visokoškolskim ustanovama za cjeloživotno učenje. Program Erasmus je osmišljen s ciljem doprinosa razvoju Europe kao naprednog društva znanja s održivim gospodarskim razvojem, većom društvenom kohezijom i boljim radnim mjestima za svoje građane. U svrhu postizanja tih ciljeva, Program potiče razmjenu, suradnju i mobilnost između individualnih studenata i stručnjaka u obrazovanju kao i između obrazovnih sustava (Agencija za mobilnost

i programe EU). Autore ovog rada zanimalo je kako se program Erasmus provodi u Republici Hrvatskoj te u kojoj mjeri je realiziran u jednoj visokoškolskoj ustanovi. Rad nastoji propitati tko sudjeluje u programu međunarodne suradnje te ima li ovakvo iskustvo utjecaj na daljnji razvoj obrazovne institucije.

Ključne riječi: održivi razvoj, međunarodna suradnja, visoka učilišta, mobilnost, Erasmus

1. UVOD

Održivost je postao širok termin koji se može primijeniti na gotovo sve oblike života na Zemlji, od lokalne do globalne razine i kroz različite vremenske periode. Tehničke inovacije, globalizacija, starenje stanovništva, razvoj demokracije, bolja mogućnost pristupa znanju neki su od faktora koji utječu na gospodarsko i društveno okruženje. Ti su faktori izazov današnjeg društva i zahtijevaju stalne i sve brže prilagodbe. Ubrzani tehnološki razvoj, smanjenje radne populacije, pojava ekonomske krize utječe na promjene u društvu i nameće pitanje: Kako i na koji način u tim uvjetima očuvati osnovne vrijednosti na kojem se temelji Europski socijalni model[1]? Potreba povezivanja gospodarskog razvoja sa zaštitom okoliša jedini je put prema održivosti i dugotrajnom gospodarskom razvoju.

Održivi razvoj možemo definirati na različite načine, ali najpoznatije definicije su:

Održivi razvoj predstavlja poboljšanje kvalitete čovjekova života sve dok se živi unutar nosivog kapaciteta potpornih ekosustava. To je razvoj u okvirima prihvatnog kapaciteta ekosustava zemlje.

IUCN - Međunarodna unija za očuvanje prirode

Povelja o Zemlji govori o "održivom globalnom društvu utemeljenom na poštovanju prirode, univerzalnih prava čovjeka, ekonomskoj pravdi i kulturi mira'"

The Earth Charter in Action: Toward a Sustainable World

Održavanje ravnoteže između ljudske potrebe za poboljšanjem kvalitete življenja i blagostanja s jedne strane te očuvanja prirodnih izvora i ekosustava, o kojima ovise buduće generacije.

The Global Development Research Center

Razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba. Održivi razvoj je proces promjena u kojem su iskorištavanje resursa, smjer ulaganja, orijentacija tehničkog razvoja i institucionalne promjene u međusobnom skladu i omogućavaju ispunjavanje potreba i očekivanja sadašnjih i budućih naraštaja.

Brundtland, Svjetska komisija o okolišu i razvoju 1987.

Izvještaj "Naša zajednička budućnost".

Uzmemo li u obzir sve gore navedene definicije možemo reći da održivi razvoj predstavlja okvir za kontinuirani gospodarski rast i socijalni napredak. Oslanjajući se na ideju prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost, održivi razvoj treba osigurati razvoj ljudskog društva bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne

1 Europski socijalni model temelji se na setu osnovnih vrijednosti, uključujući demokraciju, rodnu jednakost, iste mogućnosti za sve, poštivanje ljudskih prava te mogućnost pristupa obrazovanju i socijalnoj skrbi.

za ljudsku djelatnost. A kako bi se osiguralo održivo korištenje prirodnih izvora, razvoj se smjestio u ekološke granice planeta, te produbljivala i razvijala svijest da djelovanje u zaštiti okoliša donosi korist u obliku gospodarskog rasta, zapošljavanja i konkurentnosti, nužno je i potrebno kvalitetno obrazovanje. Globalizacija ne utječe samo na svjetsku ekonomiju i kulturu, ona utječe i na procese u visokom obrazovanju.

Autore ovog rada zanimalo je kako se program Erasmus provodi u Republici Hrvatskoj te u kojoj mjeri je realiziran na Veleučilištu VERN'. Rad nastoji propitati tko sudjeluje u programu međunarodne suradnje te imali ovakvo iskustvo utjecaj na daljnji razvoj obrazovne institucije. Istraživanje je obuhvatilo javno dostupne podatke Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, te Agencije za visoko obrazovanje. Osim tih podataka provedeno je istraživanje na Veleučilištu Vern o sudjelovanju na projektu Erasmus u periodu od akademske godine 2011./2012. do 2013./2014.

2. ODRŽIVI RAZVOJ I OBRAZOVNI SUSTAV

Prihvaćanjem koncepta održivog razvoja koji podrazumijeva proces postizanja ravnoteže između gospodarskih, socijalnih i ekoloških zahtjeva, Svjetska komisija za okoliš i razvoj 1987. godine, otvorila je put za pronalaženje zajedničkog jezika u rješavanju zajedničkih potreba različitih država. Kroz integrirano odlučivanje i postizanje konsenzusa, održivi razvoj postaje jedan od ključnih elemenata u formuliranju i provođenju razvojnih politika u svijetu.

Globalno prihvaćeni principi održivog razvoja, definirani su kroz Deklaraciju iz Rija; Agendu 21; Deklaraciju i Plan provedbe iz Johannesburga, kao i na principima Milenijske deklaracije UN (koji su pretočeni u Milenijske razvojne ciljeve) i trebali bi biti uključeni u strategiju rješavanja postojećih problema i izazova za održivi razvoj svake pojedine države (UN, 2012.). Prihvaćeni principi trebali bi biti okvir u kojem su definirani ciljevi, zadaci i mjere za provođenje politike održivog razvoja svakog dionika te odgovornost pojedinih dionika za provedbu.

Održivi razvoj zahtijeva zajednički jezik svih dionika, kao osnove za integrirano odlučivanje i postizanje konsenzusa, posebno na sljedećim područjima: (a) uravnotežen i pravedan gospodarski razvoj, (b) smanjenje siromaštva (c) sudjelovanje u procesu odlučivanja kako bi se razvio društveni kapital, (d) pažljivo upravljanje i očuvanje neobnovljivih resursa, (e) održiva upotreba energije i prirodnih izvora (vode, zemljišta, šuma, itd.), (f) učinkovito sprječavanje i kontrola zagađenja te smanjivanje na najveću moguću mjeru ekoloških rizika (g) unaprjeđenje sustava obrazovanja i zdravstva i poboljšanja u pogledu ravnopravnosti spolova, (h) zaštitu kulturnih identiteta, tradicije i nasljeđa (Pavić-Rogošić, 2010.).

Potreba za obrazovanjem, osposobljavanjem te jačanjem svijesti javnosti kako bi se probudila ekološka i etička svijest, poštivale vrijednosti te promijenili stavovi

naglašena je u Agendi 21 (UN, 2012.). Naglasak je stavljen na potrebu stjecanja novih vještina kao i na načine ponašanja u provedbi održivog razvoja. Obrazovanje se tako usmjerava i na društveno-gospodarski okoliš i ljudski razvoj. Kroz osiguranje kanala za pravodoban pristup relevantnim informacijama važno je razvijati svijest i vjerovanje da svatko od nas ima snagu i odgovornost utjecati na pozitivne promjene na globalnoj razini i tako pomaže pomicanju vrijednosti, životnih stilova i ponašanja potrebnih za održivu budućnost. Pored ekonomskih i zakonskih instrumenata, obrazovanje i informiranje su važni instrumenti u nacionalnim strategijama za postizanje održivog razvoja.

Obrazovanje za održivi razvoj treba pridonijeti da ljudi budu svjesni realnosti svijeta, potaknuti ih da daju doprinos postizanju veće pravednosti, jednakosti i poštivanja ljudskih prava za sve (Pavić-Rogošić, 2010.). Obrazovanje treba objediniti teme vezane za razvoj, ljudska prava, održivost, mir i prevenciju konflikata, međukulturalnost i sl. Održivi razvoj treba se promovirati kroz formalno, neformalno i informalno učenje, a edukatori moraju imati kompetencije za uključivanje tema održivog razvoja u proces učenja.

U sklopu visokog obrazovanja potrebno je objediniti različite teme i područja te kroz međunarodne suradnje i razmjene iskustva, znanja i ljudi obogatiti nastavne programe. Jedan od takvih mogućnosti za poticanje međunarodne dimenzije i iskustva je program Erasmus koji je namijenjen visokoškolskim ustanovama za cjeloživotno učenje. Erasmus je najveći europski program visokoškolske mobilnosti koji se uspješno provodi već 26 godina. Erasmus program je program razmjene studenata osnovan 1987. Erasmus +, odnosno Erasmus Plus je novi program koji obuhvaća sve aktualne programe EU-a za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport, a počeo je s primjenom u siječnju 2014. To je novi 14,7 milijardi € vrijedan okvirni program za obrazovanje, osposobljavanje mladih i razvoj sporta, a uključuje i programe za cjeloživotno učenje (Erasmus, Leonardo da Vinci, Comenius, Grundtvig), Mladi na djelu i pet međunarodnih programa suradnje (Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, Edulink te programi za suradnju s industrijaliziranim zemljama). Program je dobio ime po poznatom nizozemskom filozofu Desideriusu Erasmusu iz Rotterdama. Poznat je kao protivnik dogmatizma, a živio je i radio u mnogim mjestima u Europi kako bi proširio i stekao nova znanja. Odrekao se svog bogatstva u korist Sveučilištu u Baselu u Švicarskoj (Petrović Baronica i Puljiz, 2013.).

Program Erasmus je osmišljen s ciljem doprinosa razvoju Europe kao naprednog društva znanja s održivim gospodarskim razvojem, većom društvenom kohezijom i boljim radnim mjestima za svoje građane. U svrhu postizanja tih ciljeva, Program potiče razmjenu, suradnju i mobilnost između individualnih studenata i stručnjaka u obrazovanju kao i između obrazovnih sustava (Agencija za mobilnost i programe EU, 2013.). U okviru programa studentima se nudi mogućnost da dio svog visokoškolskog obrazovanja (na diplomskoj, poslijediplomskoj ili doktorskoj razini) 3 do 12 mjeseci provedu studirajući u nekoj drugoj zemlji. Isto tako omogućeno

je nastavnom osoblju i osobama zaposlenim u poduzeću odlazak u inozemstvo radi održavanja nastave od jedan dan do šest tjedana. Stručno usavršavanje u inozemstvu može proći nastavno i nenastavno osoblje i to u trajanju od 5 dana do 6 tjedana (Europska komisija, 2013.).

Danas je više od 4.000 obrazovnih institucija iz preko 33 zemlje uključene u program Erasmus s više od 5 milijuna studenata koji su sudjelovali u istom. Tijekom akademske godine 2012./2013. mobilnost je ostvarilo rekordnih 70.000 studenata, a najpopularnije destinacije bile su Španjolska, Njemačka i Francuska (Agencija za mobilnost i programe EU, 2013.).

Za mnoge europske studente, Program Erasmus omogućuje da prvi put žive i studiraju u drugoj zemlji. Time je Program postao kulturni fenomen i vrlo je popularan među europskim studentima. Program ne samo da potiče učenje i razumijevanje zemlje domaćina, već potiče i osjećaj zajedništva među studentima različitih zemalja. Kroz razmjenu iskustava, Program ruši kulturne barijere, te kroz vrijeme provedeno u zajedničkom učenju i druženju stvara tzv. Erasmus generaciju.

3. PROGRAM ERASMUS U REPUBLICI HRVATSKOJ

Svijest da radno mjesto više nije trajno sigurno, nego da je ostvarivo jedino uspostavljanjem vlastite zapošljivosti, što podrazumijeva stalno stjecanje novih znanja i vještina, postaje sve više realnost i u Republici Hrvatskoj. Osiguranje radnog mjesta odnosno zapošljivost, znači potrebu za profesionalnom, a često i prostornom mobilnošću, što zahtijeva niz reformi i promjena.

U kontekstu primjene i korištenja sredstava iz Erasmus programa u Republici Hrvatskoj u području obrazovanja i osposobljavanja Republika Hrvatska je prihvatila ciljeve koji se, između ostalih, odnose i na:

- poboljšanje razine ključnih kompetencija i vještina te njihovo usmjeravanje za potrebe tržišta rada kroz mogućnosti koje Program pruža i pojačanu suradnju između svijeta obrazovanja i osposobljavanja sa svijetom rada

- obvezu davatelja usluga na poboljšanje kvalitete usluga, usmjerenje inovacija izvrsnosti prema internacionalizaciji institucija za obrazovanje i osposobljavanje osobito kroz pojačane transnacionalne suradnje između obrazovanja i osposobljavanja, te pružatelja usluga i drugih zainteresiranih strana

- promicanje stvaranja i podizanja svijesti o europskom području cjeloživotnog učenja koje se nadopunjuje reformama politika na nacionalnoj razini. Podrška modernizaciji sustava obrazovanja i osposobljavanja, osobito kroz pojačanu suradnju dionika obrazovanja

- obzirom na jezičnu raznolikost EU, potrebno je stalno unapređivati podučavanje i učenje jezika i razvijati interkulturalnu svijest

Ti prihvaćeni ciljevi na području obrazovanja i osposobljavanja u RH rezultirali su izradom strategije visokog obrazovanja, Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) usklađen je s Europskim kvalifikacijskim okvirom. HKO je instrument koji olakšava zapošljivost. On ima zadaću povezati ishode učenja koji se stječu u svim obrazovnim ustanovama te ih postaviti u međusobne odnose kako u RH tako i u međunarodnoj razmjeni. Njime se postavljaju jasni kriteriju kvalitete stjecanja kompetencija koje sudionik obrazovanja može očekivati da će imati nakon završetka obrazovanja za kvalifikaciju određene vrste, obujma i razine. HKO predstavlja jedinstveni sustav koji omogućuje da se ishodi učenja mjere i uspoređuju jedni s drugima, ima jednostavnu temeljnu građu te sadržava cjelovit i minimalan broj osnovnih elemenata. Značaj mu se ogleda u kvalitetnijem povezivanju potreba tržišta rada s provođenjem školskih i obrazovnih programa te u vrednovanju svih ishoda učenja.

Rezultati istraživanja o sudjelovanju visokih učilišta iz Republike Hrvatske u programu Erasmus prikazani su u tablici 1. Analiza podataka ukazuje na kontinuirani rast broja uključenih ustanova u program.

Tablica 1: Sudjelovanje visokih učilišta iz RH u programu Erasmus prema akademskim godinama

	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Ukupno	19	20	26	37

Izvor: European Commission Statistics 2014.

Rezultati istraživanja o broju odlaznih studenata u programu Erasmus prikazani su u tablici 2. Analiza podataka također ukazuje na kontinuirani rast broja odlaznih studenata u programu. Studenti su uglavnom zainteresirani za uključivanje u području nastavnih aktivnosti, dok su nešto manje aktivni u području praktičnih aktivnosti, odnosno u području stručne prakse.

Tablica 2: Broj odlaznih hrvatskih studenta u Erasmus programu prema akademskim godinama

	2011/12	2012/13	2013/14
Nastava	682	882	971
Stručna praksa	200	242	335
Ukupno	882	1124	1306

Izvor: European Commission Statistics 2014.

Rezultati istraživanja o broju hrvatskih visokoškolskih djelatnika u Erasmus programu prikazani su u tablici 3. Analiza podataka ukazuje na rast broja djelatnika uključenih u program. Za razliku od studenata, djelatnici su iskazali veći interes za stručno usavršavanje, nego za održavanje nastave.

Tablica 3: Broj hrvatskih visokoškolskih djelatnika u Erasmus programu prema akademskim godinama

	2011/12	2012/13	2013/14
Održavanje nastave	85	132	143*
Stručno usavršavanje	109	159	176*
Ukupno	194	291	319

Izvor: European Commission Statistics 2014.

Iz navedenih podataka može se zaključiti da su visokoškolske ustanove u Republici Hrvatskoj prepoznale prednosti programa te je zabilježen kontinuirani rast aktivnosti u svim područjima primjene programa.

4. PROGRAM ERASMUS NA VELEUČILIŠTU VERN'

Visoko obrazovanje je postalo stvaran dio globalnog društva. Tijekom proteklog desetljeća aktivnosti sveučilišta po složenosti i opsegu značajno su promijenile svoj volumen, tradicionalno studiranje zamijenilo se drugačijim pristupom koji studentima omogućuje visoko obrazovanje u drugim zemljama. Time visoko obrazovanje poprima međunarodnu razinu, razvija se društvo znanja koje rezultira kadrovima osposobljenim za rad na gospodarskom rastu. Globalizacija u visokom obrazovanju olakšava komunikaciju i omogućuje učinkovitu pohranu, odabir i širenje znanja putem različitih ponuda akademskih programa, inovacija i prakse. Međunarodna mobilnost razvija obrazovni sustav i institucije. Internacionalizacija obrazovnog sustava je dvosmjerna ulica, studenti se uglavnom s juga kreću prema sjeveru, dok se znanje i praksa sa sjevera kreće prema jugu, prema zemljama u razvoju.

Izgradnja konkurentnog gospodarskog prostora zahtijeva pokretljivost kompetencija te njihovo jasno prepoznavanje i upotrebu. U kontekstu primjene Erasmus programa na Veleučilištu VERN', prioritet djelovanja ustanove usmjeren je na ciljeve:

- razvoj temeljnih i transverzalnih vještina, kao što su poduzetništvo, digitalne vještine i višejezičnosti u svim područjima obrazovanja i osposobljavanja

- internacionalizacija kroz razvoj partnerstva između obrazovanja i zapošljavanja (osobito poduzeća i socijalnih partnera)

- uspostavljanje i razvoj kratkog ciklusa obrazovanja nakon stjecanja sekundarne ili tercijarne kvalifikacije, a koja je usmjerena na potencijalna područja rasta ili područja s nestašicom vještinama

- usklađivanje strukovne politike s lokalnim, regionalnim i nacionalnim strategijama gospodarskog razvoja

- Ciljeve strateškog partnerstva koje Veleučilište Vern' uspješno provodi određuje podupiranje, razvoj i/ili implementacija inovativnih praksi na organizacijskim, lokalnim, regionalnim, nacionalnim ili europskoj razini. Neki od tih ciljeva su:

- osposobljavanje i rad s mladima kroz razvoj novih i inovativnih pristupa

- poticanje različitosti u ponudi programa i procjeni ključnih kompetencija, uključujući osnovne vještine kao i multidisciplinarne vještine posebno u području poduzetništva, jezika i informatičkih znanja

- osposobljavanje mladih kroz podupiranje personaliziranog pristupa učenju, suradničko učenje i razvoj kritičkog mišljenja,

- strateško korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT), otvorenih obrazovnih resursa, virtualna mobilnost i druge inovativne metode učenja

- povećanje profesionalnog razvoja kroz kontinuirano usavršavanje onih koji rade ili aktivno sudjeluju u obrazovanju

- uvođenje inovacija radi povećane kvalitete obrazovnih programa

- promicanje strukturirane međuregionalne i prekogranične suradnje;

Ciljevi se ostvaruju temeljem provođenja poslovne politike utvrđene strategijom koju je institucija usvojila te realizacijom programa definiranih za pojedinu skupinu zadataka.

Rezultati istraživanja o broju ukupno dolaznih i odlaznih studenata Veleučilišta VERN' u programu Erasmus prikazani su u tablici 4. Analiza podataka prikazuje rast mobilnosti. Kako na nacionalnoj razini tako i na Veleučilištu VERN', studenti su pokazali veće zanimanje za nastavnu mobilnost nego za obavljanje stručne prakse. Isto tako možemo istaknuti da se prvi dolazni studenti uključuju u nastavni proces u akademskoj godini 2013./2014., njih 6, a već iduće godine taj broj se penje na 16.

Tablica 4.: Ukupno dolazno/odlazni studenti koji sudjeluju u Erasmus programu

	2011/12	2012/13	2013/14
Odlazni studenti – nastavna mobilnost	6	16	13
Odlazni studenti – stručna praksa	3	2	6
Ukupno	9	18	19
Dolazni studenti - nastava	0	6	16

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati istraživanja prema spolu odlaznih studenata prikazano su u tablici 5. Analiza podataka ukazuje da u obje skupine mobilnosti, nastavna i stručna, veći interes za sudjelovanje u projektu Erasmus pokazuju žene.

Tablica 5: Sudjelovanje u Erasmus projektu - prema spolu odlazni studenti

Nastavna mobilnost			
	2011/12	2012/13	2013/14
Žene	4	10	8
Muškarci	2	6	5
Stručna praksa			
	2011/12	2012/13	2013/14
Žene	4	2	4
Muškarci	2	0	2

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati istraživanja prama spolu dolaznih studenata prikazano su u tablici 6. Analiza podataka ukazuje također na veći interes ženskog djela studentske populacije.

Tablica 6.: Sudjelovanje u Erasmus programuu - prema spolu dolazni studenti

Nastavna mobilnost			
	2011/12	2012/13	2013/14
Žene	0	4	10
Muškarci	0	2	6

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati istraživanja o sudjelovanju djelatnika u Erasmus programu prikazani su u tablici 7. Analiza podataka ukazuje da je veći interes djelatnika za sudjelovanje u programu nastavne razmjene nego u programu stručnog usavršavanja. Vidljivo je odstupanje od podataka s nacionalne razine koji pokazuju veći interes za stručno usavršavanje. To možemo pripisati tome da predavači zaposleni na Veleučilištu VERN' imaju stručno iskustvo i znanja, jer dolaze iz realnog sektora, za razliku od državnih fakulteta gdje se predavači pretežno nakon završetka studija uključe u nastavni proces.

Tablica 7.: Sudjelovanje u Erasmus programu - odlazni djelatnici

	2011/12	2012/13	2013/14
Održavanje nastave	2	4	5
Stručno usavršavanje	1	1	3

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati istraživanja o sudjelovanju djelatnika u Erasmus programu prema spolu prikazani su u tablici 8. Analiza podataka ukazuje da ženska populacija i kod studenata i kod djelatnika iskazuje veći interes za sudjelovanjem u Erasmus programu.

Tablica 8.: Sudjelovanje u Erasmus programu - prema spolu odlazni djelatnici

	2011/12	2012/13	2013/14
Žene	3	3	6
Muškarci	0	2	2

Izvor: vlastito istraživanje

Rezultati istraživanja o broju kolegija koji se izvode za dolazne studente prikazani su u tablici 9. Podaci ukazuju na dvostruko povećanje broja kolegija na kojima sudjeluju studenti na međunarodnoj razmjeni. Povećanje broja kolegija utječe na razvoj institucije, osigurava njezin položaj u svijetu obrazovanja kao institucije koja razvija međunarodnu suradnju s projektima usmjerenim prema globalnom tržištu rada. Zbog dolaznih studenata dio nastave se izvodi na engleskom jeziku, čime ostali studenti obogaćuju svoje nastavno iskustvo.

Tablica 9.: Ukupni broj kolegija koji se izvodio za dolazne ERASMUS studente po akademskoj godini

	2011/12	2012/13	2013/14
Kolegiji na engleskom jeziku	0	19	40

Izvor: vlastito istraživ*anje*

Iskustva ukazuju na nužnost kontinuiranog učenja te povezivanje i interakciju okoline i organizacija koje djeluju na tržištu zato što ljudski resursi i organizacije koje najbrže i najuspješnije uče uvijek pobjeđuju konkurenciju i to upravo kroz traženje i iskorištavanje novih mogućnosti. Politička, socijalna i ekonomska okolina može ohrabriti, ali samo osposobljeni djelatnici, kroz osobno djelovanje i uz vlastitu kreativnost, mogu kritički prosuđivati probleme te iznalaziti rješenja bitna za razvoj.

5. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir brze promjene u gospodarstvenom sustavu kao i svjetske tendencije u razvoju poduzetništva i tržišta, obrazovna institucija bi trebala iskoristiti mogućnost i kao vlastiti poduzetnički izazov svog razvoja nastaviti s implementacijom procesa prerastanja u Sveučilište te pristupiti daljnjem uvođenju novih postdiplomskih studijskih programa radi stvaranja obrazovanih stručnjaka za potrebe tržišta rada. Potrebno je omogućiti institucijama da ostvare napredak kroz mobilnost svih dionika u procesu te im omogućiti da se kroz istraživačke i razvojne projekte kvalitetnije povezuje u strateška partnerstva, kako u Europi

tako i globalno. Za poboljšanje i unapređenje svoje pozicije na tržištu nije dostatno da obrazovna institucija samo pravocrtno poboljšava sadašnje stanje, već je potrebno ostvariti skok koji će u značajnoj mjeri unaprijediti njezinu poziciju u odnosu na druge konkurentske visokoobrazovane institucije.

Cilj ovoga rada je bio ispitati kako se program Erasmus provodi u Republici Hrvatskoj. Na osnovu istraživanja autori zaključuju da je Republika Hrvatska prepoznala važnost Erasmus projekta, te bilježi kontinuirani rast u zadnje tri akademske godine na području međunarodne mobilnosti u svim segmentima.

Na Veleučilištu VERN' svake godine se povećava broj studenata i djelatnika koji sudjeluju u program Erasmus. Povećanje broja sudionika ima utjecaj na instituciju u pogledu njenog daljnjeg razvoja. Program se obogaćuje novim predmetima, tako da sudjeluje u kreiranju potrebnih kvalifikacija odnosno kompetencija, i time stvara stručnjake za potrebe globalnog tržišta rada. Potreba usklađivanja procesa obrazovanja s potrebama globalnog tržišta rada od izuzetne je važnosti, pa VERN' i sam postaje organizacija koji može svojom brzom prilagodbom zahtjevima i promjenama u ponudi i potražnji, obrazovati stručnjake educirane i sposobne da prate globalne ekonomske procese. Povećana kompleksnost i brzina dinamičkih promjena u okruženju traže da VERN', radi osiguranja i kreiranja vlastitog rasta, razvoja i održive konkurentnosti stalno unapređuje poslovnu suradnju kroz sve projekte EU koji se provode na planu obrazovanja.

Reference:

1. Agencija za mobilnost i programe EU (2013.), Priručnik za program Erasmus - Mobilnost studenata i (ne)nastavnog osoblja dostupno na http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1360140250_Erasmus_prirucnik_za_mobilnost_2013_2014.pdf (10.9.2014.)
2. European Commission (2014.), Statistics from the Erasmus programme during the 2012-2013 academic year. Annex 1: The number of out-bound students by country for studies and placements
3. Europska komisija (2013.), Erasmus u akademskoj godini 2011.-12: objašnjenje brojki dostupno na http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-647_hr.htm (23.9.2014.)
4. Pavić-Rogošić, Lj. (2010.), Održivi razvoj, Odraz; dostupno na http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf (18.9.2014.)
5. Petrović Baronica, LJ i Puljiz, I. (2013.), Značajan porast mobilnosti u visokom obrazovanju, Institut za razvoj obrazovanja dostupno na http://www.iro.hr/hr/javne-politike-visokog-obrazovanja/kolumna/znacajan-porast-mobilnosti-u-visokom-obrazovanju/ (20.9.2014.)
6. Ujedinjeni Narodi (2012.), Budućnost kakvu želimo; dostupno na http://www.mzoip.hr/doc/Zastita_okolisa/RIO_20_Buducnost_kakvu_zelimo.pdf (18.9.2014.)

SIGURNOST I ZAŠTITA ZDRAVLJA RADNIKA PREDUVJET DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Ana Šijaković, dipl.ing.sig.

The European Society of Safety Engineers,

ana.sijakovic@european-safety-engineer.org; Zagreb,Hrvatska

prof. dr.sc. Vesna Nikolić

The European Society of Safety Engineers , Fakultet zaštite na radu Univerzitet u Nišu

vesna.nikolic@european-safety-engineer.org, Niš, Srbija

mr.sc. Ivana Krišto, dipl.ing.sig.

The European Society of Safety Engineers,

ivana.kristo@european-safety-engineer.org, Zagreb, Hrvatska

mr.sc. Josip Taradi, dipl.ing.sig.

The European Society of Safety Engineers, Međimurske vode d.o.o.,

josip.taradi@european-safety-engineer.org, Čakovec, Hrvatska

SAŽETAK

Daje se kratki opis pojmova sigurnosti i zaštite na radu te prikazuje odnos istih u odnosu na norme i zahtjeve društveno odgovornog poslovanja. Sigurnost je temeljna ljudska potreba. Upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja radnika predstavlja suradnju svih dionika socijalnog dijaloga, razvoja društveno odgovornog ponašanja, kulture sigurnosti, profesionalnog predviđanja i procjenjivanja rizika te odgovornog upravljanja promjenama nabolje. Razvoj društveno odgovornog poslovanja pratio je i razvoj normi koje propisuju zahtjeve koje trebaju ispuniti društveno odgovorna poduzeća, temeljem kojih nezavisna certifikacijska tijela provjeravaju i potvrđuju certifikatom da su zahtjevi ispunjeni. ISO organizacija izradila je i smjernicu za samo procjenjivanje društveno odgovornog poslovanja ISO 26000:2010. U radu se analiziraju zahtjevi normi koje reguliraju društveno odgovorno poslovanje i iste dovode u vezu sa sigurnosti i zaštitom zdravlja radnika.

Etički kodeks ponašanja u svekolikom poslovanju dobio je širu primjenu i jedan je od preduvjeta društveno odgovornog poslovanja cijele poslovne zajednice i svih dionika.

Ključne riječi: sigurnost, zaštita zdravlja, zaštita na radu, norme, društveno odgovorno poslovanje, dionici

Sigurnost i zaštita zdravlja radnika kao preduvjet društveno odgovornom poslovanju

1. UVOD

Sagledavajući moguće utjecaje primjene sofisticiranih tehnologija, svjesni smo da je 21. stoljeće doseglo prijelomnu točku razvitka kada znanstveno-tehnički napredak mora pratiti odgovarajuća društvena svijest za postizanje održivog razvoja u svrhu očuvanja prirodnih i kulturnih bogatstava planete zemlje. Prirodne katastrofe, globalne klimatske promjene, produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih, devijantne promjene društvenog ponašanja, prinuđuju nas da se kao proizvođači, potrošači i građani (civilno društvo) ponašamo društveno odgovornije kako lokalno tako i globalno.

U suvremenom društveno-ekonomskom i gospodarskom okruženju, društveno odgovorno ponašanje mora se promatrati i dovoditi u vezu s društveno odgovornim poslovanjem. Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost poduzeća za utjecaj koji vrši na društvo. To podrazumijeva poštovanje zakonskih propisa i kolektivnih ugovora, a da bi kompanije u potpunosti primjenjivale ovaj poslovni koncept trebale bi u poslovne strategije integrirati socijalni i ekološki aspekt, ljudska prava i prava potrošača, te da im osnovna strategija bude potpuna suradnja s dionicima. UN Globalni sporazum predstavlja najveću svjetsku inicijativu za društveno odgovorno poslovanje (DOP), u kojoj učestvuje više od 8700 organizacija i drugih zainteresiranih strana iz više od 130 zemalja. Sporazum zahtijeva od poslovnih organizacija da u okviru svojih interesnih sfera utjecaja, usvoje, promoviraju i primjenjuju deset osnovnih načela u području ljudskih prava, radnih prava, zaštite okoliša i antikorupcije.[10] Promatrano s aspekta našeg istraživačkog interesa, od posebnog je značaja što je ovakav koncept poslovanja usmjeren na brigu o radnicima, o zdravlju i sigurnosti na radu, potrebama radnika i pravima na dostojanstveno organizirani rad, kao i poštovanje radnika bez obzira na njegova stajališta i opredijeljenost.

Potreba za sigurnosti jedna je od temeljnih ljudskih potreba prema ljestvici potreba Maslowa, utvrđeno 1954.[5] Čovjek se osjeća sigurnim ako su ostvareni svi uvjeti kojima se ne ugrožava njegova fizička, psihička, sociološka, ekonomska i ina egzistencija.

Svako društvo koje pokazuje namjere očuvanja cjelokupnosti ljudskog integriteta itekako vodi računa o stvaranju uvjeta za sigurniji život i rad svojih članova. Osiguranjem uvjeta za ispunjenje temeljne potrebe čovjeka za njegovom fizičkom sigurnošću stvaraju se, istovremeno, preduvjeti za povećanje kvalitete ukupnog življenja, što je cilj svakog modernog društva.

Sigurnost svakog poslovnog ali i proizvodnog sustava mora se prilagoditi i uskladiti s realnim rizicima. Odavno je poznato da ne postoji „0“ – nulti rizik, stoga je neophodno u svim područjima poslovanja a posebice u području upravljanja sigurnošću i zaštitom zdravlja radnika provoditi kvalitetnu identifikaciju, analizu i valorizaciju rizika, te nakon toga odrediti mjere za smanjivanje rizika tj. dovođenje u stanje prihvatljivog rizika.

Sve na zemaljskoj kugli što se može povezati sa ljudskim životima je izloženo raznovrsnim rizicima koji mogu dovesti društvo ali i pojedinca do neprocjenjivih gubitaka. Rizici su sastavni dio života i kao takvi dobivaju sve veći značaj u poslovnim aktivnostima svih poslovnih organizacija koje žele ostvariti željene poslovne ciljeve.

2. DEFINIRANJE POJMA „SIGURNOST"

Kada se govori o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu odnosno o pojmu koji je u Hrvatskoj poznatiji kao zaštita na radu svi se slažu da ovo područje socijalnog djelovanja sa širokim učincima za cjelokupno društvo ne dobiva pažnju koju zaslužuje.

Podaci Međunarodne organizacije rada (ILO) i Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) procjenjuju kako svake godine na radu smrtno strada oko 2 milijuna radnika, uz 260 milijuna ozljeda na radu [14] te vrlo velik broj slučajeva profesionalnih bolesti. Zbog odsutnosti s rada radi bolovanja zbog ozljeda i profesionalnih bolesti, u uređenim zapadnoeuropskim zemljama članicama godišnje se gubi oko 4% bruto domaćeg proizvoda. Podaci za Hrvatsku nisu ohrabrujući. U razdoblju od 2010.–2014. godine podaci variraju od oko 13500-14000 priznatih ozljeda godišnje, [21] sa 40 ozljeda sa smrtnim posljedicama uz osobnu procjenu da veliki broj ozljeda ostaje neprijavljen. Nepoznati je broj nepriznatih ozljeda na radu od strane HZZO-a koje su poslodavci prijavili.[20] Zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu radnika moguće je promatrati sa nekoliko aspekata odnosno definicija pojma je moguća sa više stajališta.

Za početak potrebno je definirati pojmove sigurnosti na radu. Sigurnost se može definirati kao stanje i stupanj otpornosti i zaštićenosti od svih rizika odnosno mogućih ugroza. Pri čemu su rizik i sigurnost u obrnuto proporcionalnom odnosu, odnosno stupanj sigurnosti je to veći što je razina rizika manja. U zaštiti na radu postoji veliki broj i mnogo vrsta rizika koji uvjetuju nepostojanje apsolutne sigurnosti. Sigurnost se postiže sa primjenom niza zaštitnih mjera s kojima rizike smanjujemo odnosno dovodimo u stanje „prihvatljivog rizika". Različiti autori su definirali sigurnost pa tako Javorović [2] definira sigurnost kao „stanje u kojem je moguće normalno odvijanje svih prirodnih i društvenih i razvijenih (uobičajenih, dostignutih) funkcija te održavanje i razvoj stvorenih, stečenih vrijednosti i kvaliteta". Javorović je tako u „defendologiji kao znanosti o zaštiti, obrani i sigurnosti" utvrdio i „defendološke osnove sigurnosti na radu"[3] s temeljnim ciljem zaštite: čovjeka (radnika), materijalnih dobara, poduzeća i šire društva, radne okoline odnosno cijelog ekosustava. Kacian [4] definira sigurnost kao „sigurnost na radu predstavlja interdisciplinarno i multidisciplinarno znanstveno područje. Interdisciplinarno jer proizlazi iz domene postojećeg ustroja temeljnih znanosti i izvedenih znanstvenih disciplina, a multidisciplinarno jer čini novo polje kojem se tu dotiču i ili preklapaju i čine međudisciplinarno ili višedisciplinarno područje

zaštite života i zdravlja na radu te zaštite materijalnih dobara." To polje omeđuju: organizacija rada, tehnika, tehnologija, medicina rada, ergonomija, antropologija, pravo zaštite na radu, pedagogija i andragogija, psihologija, ekologija, sociologija, ekonomija i druge. Prema Ciguli [1] „zaštitu na radu čini skup mjera, metoda i postupaka kojih je svrha sprečavanje nezgoda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u vezi s radom te očuvanje radne sposobnosti."

Taboršak [6] sigurnost na radu promatra kao područje „znanosti o radu" odnosno ergologije u koju spadaju: "organizacija rada, ergonomija, psihofiziologija rada, medicina rada, kultura rada, fiziologija rada, radno pravo, sociologija rada, kibernetika i sigurnost rada". Sigurnost i zaštitu na radu Taboršak [7] se ponajviše veže uz organizaciju rada i definira je kao" znanstveno područje u kojem se, prilikom racionalnog organiziranja rada, usporedo rješavaju tehnički, gospodarski, psihosociološki i informatički problemi primjenjujući kod toga sve teorije i metode koje omogućavaju optimalno rješenje i koje će osigurati uspješnost i humanizaciju rada." Žugaj [8] zaštitu na radu vidi kao" zaštita na radu je skup stručnih i znanstvenih metoda, mjera i postupaka koji imaju za cilj zaštitu radnika od raznih uzročnih faktora koji nastaju u procesu rada, a imaju za posljedicu stvaranje sigurnih uvjeta rada. Zaštita na radu je i primijenjena znanost o međusobnoj prilagođenosti čovjeka i rada kao dio procesa proizvodnje ili drugog oblika djelatnosti, a radi zaštite čovjeka."

Pravo na siguran rad nije i ne smije biti povlastica sretnika već ljudsko pravo svakog radnika koje je utemeljeno aktima najveće pravne snage.

3. SADAŠNJI TRENUTAK DOP-A

Tri su temelja društvene odgovornosti gospodarstva: zaštita okoliša (štednja energije, resursa i odgovorni odnos prema otpadu, otpadnim vodama i emisiji štetnih plinova), održivi gospodarski razvoj i gospodarski napredak te skrb za socijalna prava radnika, njihovih obitelji te šire društvene zajednice.

Za društvenu odgovornost je ključno dosljedno poštivanje ljudskih prava kako onih osobnih, političkih ili civilnih, tako i onih socijalnih ili ekonomskih prava, ali i onih tzv. ljudskih prava četvrte generacije u koja se ubrajaju prava vezana uz pitanja zaštite okoliša.

Društveno odgovorno poslovanje nije novootkriveni trend u modelu upravljanja poduzećem, ali tek u suvremenim uvjetima dobija svoju punu formu i značenje. Za razliku od razvijenih europskih zemalja u kojima se najkonkurentnija poduzeća vode logikom menadžmenta društvene odgovornosti, u zemljama u razvoju i posebno onim koje su na putu pridruživanju EU, tek se počinju otvarati vrata suvremenom poslovanju. Većina zemalja članica EU je definirala nacionalne politike za promociju društvene odgovornosti.

Jačanje utjecaja društvene odgovornosti gospodarstva u Hrvatskoj moguće je kroz

povećanje uloge privatnog sektora, smanjenje državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranje biznisa s trendovima globalnog tržišta te jačanje uloge potrošača i civilnog sektora.

Velike tvrtke u Hrvatskoj, mahom one u stranom vlasništvu, već iskazuju svoju društvenu odgovornost, ali prepreka široj implementaciji jest nepostojanje jasnog okvira. Stoga se često društveno odgovorna politika u poslovanju velikih korporacija u Hrvatskoj pričinja kao isključivo marketinški potez. To je najvećim dijelom rezultat procjene da potrošači, globalno gledajući, zahtijevaju da gospodarski subjekti pozitivno utječu na društvo u cjelini.

Društveno odgovorno poslovanje je u Srbiju stiglo s velikim multinacionalnim kompanijama koje posluju na srpskom tržištu. Najzastupljenija percepcija društveno odgovornog poslovanja u Srbiji je filantropija. Razlog ovome je činjenica da većina organizacija u Srbiji još uvijek nije strateški integrirala društvenu odgovornost u svoje poslovanje. Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju, međutim, podrazumijeva dugoročnu opredijeljenost organizacije za odgovornost prema lokalnoj zajednici, okolišu, zaposlenicima, potrošačima i partnerima na tržištu.[9] Republika Srbija je donošenjem standarda SRPS ISO 26000:2011, ali i "Strategije razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine" stvorila okvire za koordinirani razvoj društveno odgovorne prakse.[13]

4. NORME I DOP

4.1. SA 8000:2008

Pojava i razvoj norme SA 8000 (e. Social Accountability) društvena odgovornost predstavlja univerzalno poznatu početnu referentnu točku i jedan je od glavnih elemenata "Corporate Social Resposibility" (CSR).

Normu SA 8000 razvio je u New Yorku 1997 godine, SAI (e. Social Accountability International) bivši CEPAA (e. Council on Economic Priorities Accreditation Agency) u suradnji s velikim brojem tvrtki, nevladinih organizacija (npr: Amnesty International) i sindikata.

Norma SA 8000 stvorena je na načelima 12 konvencija Međunarodne organizacije rada (ILO), Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, Konvencije UN o pravima djeteta, Konvencije UN o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001.

Norma SA 8000 je objavljena 1997. godine i doživjela je nekoliko dopuna imajući za cilj borbu protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u organizacijama kao i kod dobavljača. Godine 2008. izdana je druga verzija norme SA 8000, u kojoj je zaštita proširena i za radnike koji svoj rad obavljaju kod kuće, u tijeku je usvajanje verzije SA 8000:2014 koja će se primjenjivati za certifikaciju od 2016. godine [16]

Ova dobrovoljna norma stvorena je radi osiguranja poštivanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga, može se primijeniti na sve vrste organizacija bez obzira na veličinu i djelatnost i u bilo kojem dijelu svijeta.

Osnovni postulat norme je da bi svako radno mjesto trebalo biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava na sebe spremna preuzeti odgovornost za to. Područja koja pokriva SA8000 su prisilni i dječji rad, zaštita zdravlja i sigurnosti, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminacija, disciplinski postupci, radno vrijeme, naknade i sustavi upravljanja. [10]

4.2. IQNet SR 10

Norma SR-10 je najmlađa u nizu normi društvene odgovornosti i kreirana od stručnjaka i auditora cijele IQNet mreže koji su sudjelovali i u izradi ISO 26000:2010 (Guidance on social responsibility – Smjernice za društvenu odgovornost), ali je namjera ove norme certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću, što ISO 26000:2010 ne omogućuje. [17]

Norma SR-10 propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću, a koji za cilj ima zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.

Dobrobit od uvođenja i certificiranja IQNet SR-10:

- SR-10 je alat za upravljanje kojem je cilj stalno poboljšanje prema PDCA krugu,
- Norma SR-10 primjenjiva je u svim organizacijama, neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti, obilježjima ili lokaciji,
- Razmatra i daje odgovore svim zainteresiranim stranama,
- Jednostavno se integrira i kompatibilna je a ostalim sustavima upravljanja baziranima na normama ISO i ostalim sustavima (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9004, EFQM itd.),

Stavlja u primjenjivu praksu principe, smjernice i preporuke norme ISO 26000:2010;

Društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita,

Povećanje profita trebaju pratiti principi i vrijednosti koji prate nove društvene, ekonomske i okolišne izazove.

Norme u području DOP-a omogućavaju organizacijama upravljanje rizicima koji se javljaju u dnevnom poslovanju i poboljšanje učinkovitosti. Smjernice za primjenu i procjenu DOP-a u području sigurnosti i zaštite zdravlja daju mogućnost za učinkovitije upravljanje aspektima zdravlja i zaštite na radu istovremeno vodeći računa o pomnoj brizi za sprječavanje nezgoda, smanjenje rizika i dobrobit radnika i drugih članova društva. [11]

4.3. HRN ISO 26000:2010

Norma ISO 26000:2010 oznaka je međunarodne norme koja daje Smjernice tj. upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru, u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtjeva.

Norma ISO 26000:2010 ne sadržava zahtjeve nego smjernice, pa se stoga niti ne primjenjuje kao norma za certifikaciju.

Norma ISO 26000:2010 predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti – što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke. [18]

Ovu normu izradila je radna skupina WG SR pod zajedničkim vodstvom članica ISO-a iz Brazila (ABNT) i Švedske (SIS) a sudjelovale su 54 države i 33 organizacije sa statusom suradničkog članstva. Zastupljene su sve glavne interesne skupine: industrija, vlada, radnici, potrošači, nevladine organizacije, usluge, logistika, istraživanje i druge, a među sudionicima osigurana je i geografska ravnoteža kao i ravnoteža spolova.

5. ZAKLJUČAK

Pravo na siguran rad nije i ne smije biti povlastica sretnika već ljudsko pravo svakog radnika koje je utemeljeno aktima najveće pravne snage. Samo Vijeće Europske unije u svojoj strategiji često naglašava socijalnu sigurnost kao jedan od glavnih ciljeva. Isto pravo utemeljeno je prije svega u Ustavu Republike Hrvatske [12] a detaljno razrađeno u nižim pravnim aktima. Iz ovih akata proizlazi da je država u obvezi stvaranja okolnosti koje omogućuju ostvarenje prava radnika, obitelji radnika i društva općenito, na rad koji ne predstavlja opasnost po zdravlje i sigurnost radnika. Prema podacima Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu na radu svake tri i pol minute umire jedan radnik od posljedica vezanih uz rad. Godišnje je to brojka od 150 000 radnika bilo da je riječ o smrtnim slučajevima koji su vezani za nesreće na radu (8900) ili da je riječ o profesionalnim bolestima (142000 radnika) [15]. Kada se pogleda na ove brojke jasno je da ne treba zanemariti niti aspekt populacijske politike u kontekstu smanjenja smrtnosti, invalidnosti i općenito ugrožavanja ljudskog života. Sve zemlje Europske unije imaju zakonodavstvo koje utvrđuje mjere za zaštitu sigurnosti i zdravlja radnika radi poboljšanja kvalitete sigurnosti i osiguranja mjesta rada. Srbija, kao zemlja u tranziciji, također je razvila odgovarajuću zakonsku regulativu u ovom području. Zakoni utvrđuju minimalna pravila i obveze poslodavca kao i radnika a cilj im je spriječiti sve vrste rizika koje postoje. Odgovornost poslodavca za sigurnost svojih radnika znači i pravo radnika na sigurno radno okruženje a produktivnost, kvaliteta

i sigurnost na radu neraskidivo su povezani. Stoga interes Vlade za sigurnost radnika i samim time jačanje konkurentnosti zemlje ima posebnu važnost za zemlje u razvoju. Ovdje dolazimo do drugog pogleda na pitanje zaštite radnika. Gospodarski gledano govorimo o razvoju gospodarstva, smanjenju troškova državnog proračuna i općenito smanjenju troškova u gospodarstvu. Podaci Međunarodne organizacije rada govore o rasponu troškova BDP-a zbog ozljeda i bolesti na radu od 2,6 – 3,8 % u EU pa sve do čak 10 % u Latinskoj Americi. [14] Područje zaštite radnika povezuje tehnološke i ljudske čimbenike. Praksa pokazuje da su najčešće glavni uzroci nesreća na radu upravo ljudski čimbenici.[20] Upravo zato je vrlo važno pratiti i uvoditi nove tehnologije rada koje će na najmanju moguću mjeru svesti utjecaj ljudskog faktora u procesu rada i mogućnost oštećenja zdravlja te se otvara područje za primjenu društveno odgovornog poslovanja kroz upravljanje sustavom sigurnosti i zaštite zdravlja radnika.

Reference:

1. Cigula, M,: Opasnosti na radu i zaštita, U: Mulc,A.(ured.) i dr.: Inženjerski priručnik, Proizvodno strojarstvo, Treći svezak: Organizacija proizvodnje, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str.423
2. Javorović, B,: Defendologija, IPROZ, Zagreb, 2002, str.23
3. Javorović, B,: Defendološke osnove sigurnosti na radu, Rad i sigurnost, IV, 3, 2000, Zagreb, str.211-213
4. Kacian, N,: Fenomenologija zaštite na radu u sustavu znanosti, Sigurnost, XXVI, 2, 1984, Zagreb, str.12
5. Pastuović, N.: Osnove psihologije obrazovanja i odgoja, Znamen, Zagreb, 1997
6. Taboršak, D,: Studij rada, Orgdata, Zagreb, 1994, str.30
7. Taboršak, D,: Znanost o radu, organizacija rada, organizacija proizvodnje, u: Mulc, A. (ured.) i dr. Inženjerski priručnik, Proizvodno strojarstvo, Treći svezak: Organizacija proizvodnje, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str. 2
8. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.:Organizacija, TIVA, FOI, Varaždin, 2004, str. 359
9. Atanačković, U., Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa, Škola biznisa, br. 1/2011, Maribor, 2011.
10. Nikolić, V., Savić, S., Taradi J.: Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja, Zbornik radova, str. 13-25, 13. Međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvaliteta i društvena odgovornost", Solin, Hrvatska, 15-16.3.2012., Hrvatsko društvo menadžera kvalitete
11. Šijaković, A., Nikolić, V., Savić, S., Taradi, J.: Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, Zbornik

radova, str. 189-200, 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti "Kvalitetom protiv recesije", Rovinj, Hrvatska, 21-22.3.2013., Hrvatsko društvo menadžera kvalitete

Zakoni

12. Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst
13. (NN 56/90, 135/97, 8/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)
14. Strategija razvoja društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010.-do 2015. godine, („Službeni glasnik RS", br. 55/05, 71/05 – ispravak, 101/07 i 65/08)

Internet

1. http://www.ilo.org/safework/industries-sectors/WCMS_219016/lang--en/index.htm pristupila 06.09.2014.
2. https://osha.europa.eu/en/topics/management-leadership pristupila 23.08.2014.
3. http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937
4. http://www.iqnet-certification.com/?page=detail&detail=1067&IDvoice=1
5. http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54
6. http://www.iqnet-certification.com/userfiles/001%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(English).pdf
7. http://www.hzzzsr.hr/index.php/ozljede-na-radu/ozljede-na-radu-u-hrvatskoj pristupila 30.08.2014
8. http://www.hzzo.hr/o-zavodu/o-hrvatskom-zavodu-za-zdravstveno-osiguranje pristupila 20.09.2014.

PROIZVODNJA ELEKTRIČNE ENERGIJE I OKOLIŠ

Tamara Tarnik, mr.sc.

Hrvatska elektroprivreda d.d., Ulica grada Vukovara 37, 10000 Zagreb, tamara.tarnik@hep.hr

Goran Labar, dipl.oec.

Hrvatska elektroprivreda d.d., Ulica grada Vukovara 37, 10000 Zagreb, goran.labar@hep.hr

Ivana Roksa, dipl.kem.ing.

HEP-Proizvodnja d.o.o., TE Sisak, Ulica braće Bobetko 40, 44010 Sisak, ivana.roksa@hep.hr

Zrinka Odrčić, dipl.kem.ing.

Visoka škola za sigurnost, Ivana Lučića 5, 10000 Zagreb, zrinka.odrcic@vss.hr

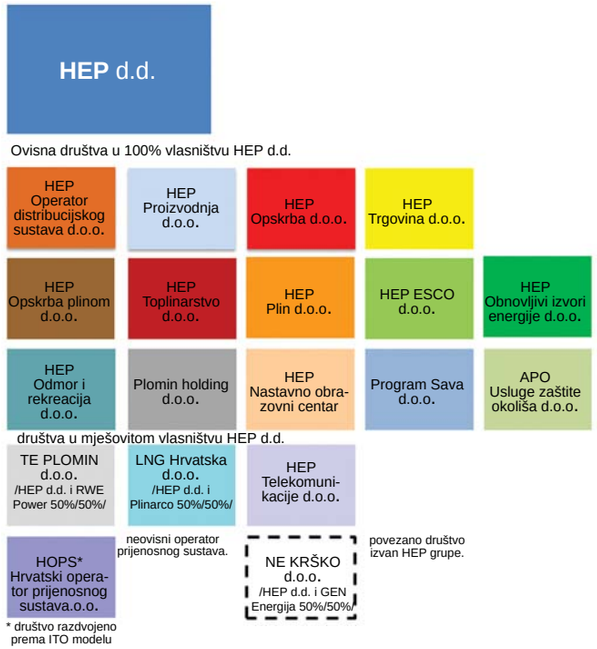
SAŽETAK

U radu je dan pregled obveza koje proizlaze iz hrvatskih zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša i prirode za djelatnost proizvodnje električne energije i njihov utjecaj na proizvodnu cijenu energije. U razmatranje su uzeti izvori za proizvodnju električne energije koji su sastavni dio hrvatskog elektro-energetskog sustava, a koji se nalaze na teritoriju Republike Hrvatske i u vlasništvu su HEP grupe tj. termoelektrane na fosilna goriva i hidroelektrane. U cilju predstavljanja hrvatskog elektro-energetskog sustava, dan je opis postojećega stanja s obzirom na starost proizvodnih pogona te aktivnosti koje se provode u cilju smanjenja utjecaja na okoliš i prirodu. U radu je, također, naglašena važnost raznolikosti izvora (diversifikacija) u cilju osiguranja sigurne i kvalitetne opskrbe kupaca energijom te je dan pregled čimbenika koje je potrebno uzeti u obzir pri utvrđivanju utjecaja hidroelektrana i termoelektrana na okoliš i prirodu. U radu su, također prikazani ciljevi za sektor energetike koje proizlaze iz klimatsko-energetskog paketa do 2030. godine. Na temelju provedenih analiza zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša i prirode od značaja za sektor energetike, dani su prijedlozi za unaprjeđenje, u cilju njihove okolišno, troškovno i vremenski učinkovitije provedbe. U radu su također dani prijedlozi za unaprjeđenje planiranja izgradnje novih proizvodnih objekata i revitalizaciju postojećih, unaprjeđenje procesa donošenja novih te izmjene i dopune važećih zakonskih propisa kao i unaprjeđenje komunikacije između svih zainteresiranih strana.

Ključne riječi: zaštita okoliša, električna energija, održivost

1. UVOD

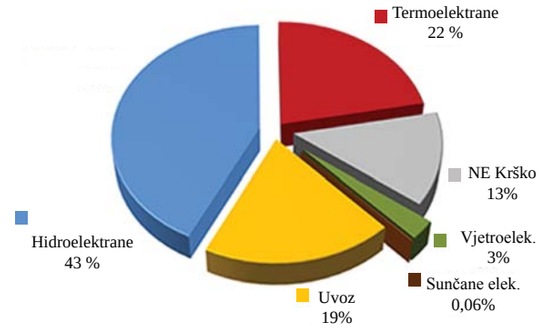
Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna elektroenergetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije, a u posljednjih nekoliko desetljeća i opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina. Misija HEP grupe je sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti. Shematski prikaz organizacije i vlasničke strukture unutar HEP grupe prikazan je na Slici 1.



Slika 1: Organizacijska shema i vlasnička struktura unutar HEP grupe

Život bez električne energije u 21. stoljeću gotovo je nemoguće zamisliti. Električna energija osvjetljava kuće, zgrade, ulice, daje toplinu za grijanje u kućanstvima i industriji te napaja većinu uređaja koji se upotrebljavaju u domovima, uredima, tvornicama i zdravstvenim ustanovama. Prekidi u opskrbi i nestašica električne energije, ovisno o trajanju, uzrokuju poremećaje u svakodnevnom životu, paralizu gospodarstva, pad standarda ljudi i usporavaju razvoj. Stoga države teže diversifikaciji izvora energije u cilju povećanja svoje energetske sigurnosti. Energetska sigurnost definira se kao kontinuirana dostupnost energije u različitim oblicima, u dovoljnim količinama i povoljnoj cijeni za ispunjavanje potreba kupaca u svakom trenutku. Ključni čimbenik energetske sigurnosti je dostupnost energenta. U slučaju neobnovljivih izvora energije; nafte, plina, ugljena i urana najznačajniji čimbenici su zalihe i zemljopisna raspoređenost. Kada je pak riječ o obnovljivim izvorima, za primjerice energiju vjetra, važna je odgovarajuća brzina

i učestalost puhanja, a kod Sunčeve energije broj sunčanih sati na promatranoj lokaciji. Diversificirani izvori energije ispunjavaju različite potrebe za energijom. Neki od njih kao što su ugljen i nafta prikladni su za proizvodnju energije koja pokriva osnovne potrebe (tzv. „bazna energija“), drugi izvori, kao što je plin, koriste se najčešće za pokrivanje tzv. vršnih potreba za energijom (doba dana kada naglo raste potrošnja – u jutro, nakon povratka s posla), dok su obnovljivi izvori energije, prihvatljivi za okoliš. Upravo zbog prednosti i mana svakog od izvora energije, njihova diversificirana kombinacija jedan je od načina za postizanje sigurnosti opskrbe kupaca energije, što je i misija HEP grupe. Težnja svake država, pa tako i Republike Hrvatske, je povećati energetsku sigurnost, a u prilog navedenom govori struktura udjela pojedinih izvora električne energije prikazana na Slici 2.



Slika 2: Struktura udjela pojedinih izvora u proizvodnji električne energije u RH 2013. godine

U strukturi hrvatskog elektroenergetskog sustava, prevladavaju hidroelektrane. Hrvatska zbog toga spada među vodeće zemlje u proizvodnji energije iz obnovljivih izvora. Danas je u Hrvatskoj u pogonu 26 HEP-ovih hidroelektrana, akumulacijskog i protočnog tipa te jedna reverzibilna hidroelektrana, a raspoređene su u tri proizvodna područja i samostalni Pogon Dubrovnik. U vlasništvu HEP-a je i sedam termoelektrana, s tim da su TE Sisak, TE Rijeka, TE Plomin 1 i KTE Jertovec kondenzacijske i proizvode električnu energiju, dok su TE-TO Zagreb, EL-TO Zagreb i TE-TO Osijek termoelektrane toplane u kojima se u spojenom procesu proizvodi električna i toplinska energija. U TE Sisak se u pomoćnim kotlovnicama, također proizvodi toplinska energija za grijanje grada Siska te tehnološka para za industrijsku potrošnju. Tehnološka para za industrijsku potrošnju proizvodi se i u TE-TO Zagreb, EL-TO Zagreb i TE-TO Osijek. HEP je također vlasnik 50 postotnog dijela drugog bloka termoelektrane Plomin 2. Kao pogonsko gorivo u hrvatskim termoelektranama i termoelektranama toplanama koristi se tekuće gorivo, prirodni plin i ugljen.

U ovom radu analiziran je utjecaj djelatnosti proizvodnje električne i toplinske energije na okoliš. Prikazani su utjecaji na okoliš termoelektrana, termoelektrana toplana i hidroelektrana koje su sastavni dio hrvatskog elektro-energetskog sustava, u vlasništvu su HEP grupe i operater im je HEP-Proizvodnja d.o.o.

1.1. Utjecaj termoelektrana na okoliš

Opseg utjecaja termoelektrana i termoelektrana toplana na pojedine sastavnice okoliša ovisi o nizu čimbenika: o vrsti elektrane, ulozi elektrane u elektro-energetskom sustavu, njenoj starosti, geografskom položaju, vrsti goriva koje se koristi, stupnju učinkovitosti, tehnikama koje se koriste za smanjenje emisija onečišćujućih tvari u okoliš, o upravljanju radom elektrane, stručnosti i savjesti zaposlenika, kvaliteti zakonskih propisa i inspekcijskog nadzora itd. Utjecaj termoelektrana na okoliš započinje gradnjom elektrane, nastavlja se tijekom njenog rada i traje do zatvaranja, a završava dekomisijom tj. uklanjanjem građevina s lokacije.

1.2. Termoelektrane u Hrvatskoj – opis postojećeg stanja

Oko 75% postojećih proizvodnih kapaciteta termoelektrana i termoelektrana toplana u Hrvatskoj izgrađeno je prije 1987. godine. Nakon 1987. godine izgrađeni su TE Plomin 2 (1999.) te blokovi K (2001.) i L (2009.) u TE-TO Zagreb. Zbog starosti postojećih postrojenja sve veće opterećenje predstavlja njihovo održavanje dok istovremeno kasni izgradnja novih i/ili zamjenskih proizvodnih kapaciteta. Zahtjevi vezani uz zaštitu okoliša koji su bili na snazi u vrijeme planiranja i izgradnje postojećih termoenergetskih postrojenja značajno se razlikuju od današnjih zahtjeva. Politika zaštite okoliša, u čijoj je provedbi Europska unija preuzela vodeću ulogu u svijetu, ide u smjeru značajnog smanjenja emisija onečišćujućih tvari u okoliš velikih uređaja za loženje (>50 MW_t), a u tijeku su pregovori vezani u strože ograničavanje emisija onečišćujućih tvari u zrak iz malih i srednjih uređaja (1-50 MW_t) koji bi trebali stupiti na snagu nakon 2025., odnosno 2030. godine.

Nadalje, sve HEP-ove termoelektrane i termoelektrane-toplane uključene su u europski sustav trgovanja emisijskim jedinicama (EU-ETS) od 1.1.2013. godine i obvezne su do 30.4. tekuće godine za prethodnu godinu na račune otvorene u Registru Unije predati emisijske jedinice u iznosu koji odgovara verificiranim emisijama ugljikovog dioksida (CO_2). Pritom jedna tona ispuštenog CO_2 odgovara jednoj općoj europskoj emisijskoj jedinici (EUA), odnosno Kyotskim jedinicama koje potječu iz provedbe projekata mehanizama čistog razvoja (CER) i projekata zajedničke provedbe (ERU). Zbog trenutno niske jedinične cijene emisijskih jedinica, prema stavu Europske komisije, koja obveznike EU-ETS-a ne potiče dovoljno na poduzimanje mjera za smanjenje emisija stakleničkih plinova u zrak, u tijeku su reforme europskog sustava trgovanja emisijskim jedinicama. Reforme EU-ETS-a imaju za cilj povisiti jediničnu cijenu emisijskih jedinica i na taj način povećati konkurentnost izvora koji koriste goriva s manjim sadržajem ugljika, energetski učinkovitija postrojenja te obnovljive izvore energije.

Klimatsko-energetski paket EU 2030 dodatno ide u smjeru smanjenja emisija stakleničkih plinova za 40% u odnosu na emisije iz 1990. godine te povećanja energetske učinkovitosti i povećanja udjela obnovljivih izvora energije u potrošnji električne energije u odnosu na Klimatsko-energetski paket EU 2020.

Povećanje troškova održavanja postojećih termoenergetskih postrojenja, stroži zahtjevi vezani uz zaštitu okoliša, obveza kupovanja emisijskih jedinica za pokrivanje emisija CO_2, uz niz ostalih čimbenika koji nisu predmet ovog rada, utječu na povećanje proizvodne cijene električne energije. Svi navedeni čimbenici utječu na konkurentnost domaćih proizvodnih kapaciteta u odnosu na trenutačnu cijenu električne energije na tržištu, odnosno utječu na ograničenje rada ili raniji izlazak iz pogona od planiranog životnog vijeka, a time i na sigurnost opskrbe kupaca električnom energijom.

Dodatno, dok je električnu energiju moguće nabaviti na tržištu npr. na nekoj od svjetski burzi (EEX), toplinsku energiju za sigurnu opskrbu kućanstava, bolnica, vrtića i poslovnih subjekata te tehnološku paru za potrebe industrije nije moguće nabaviti na tržištu, već se mora proizvesti u proizvodnim kapacitetima smještenim u blizini kupaca toplinske energije i tehnološke pare.

Pritom treba voditi računa da cijena električne energije na tržištu ovisi o ponudi i potražnji. Na ponudu i potražnju utječu pak meteorološke prilike, ključne za rad obnovljivih izvora energije (vjetroelektrane, solarne elektrane, hidroelektrane itd.), povezanost promatrane države s proizvodnim kapacitetima u regiji, zalihe i dostupnost izvorima fosilnih goriva te njihovoj cijeni, stabilnosti lokalnih kao i globalne društveno-političke situacije, gospodarske prilike itd.

Opsežan prikaz stanja u svakoj od postojećih termoelektrana i termoelektrana toplana vezan uz utjecaj na pojedine sastavnice okoliša kao i pritiske koji one predstavljaju na okoliš, dostupan javnosti i zainteresiranoj javnosti, dan je u Zahtjevu za ishođenje objedinjenih uvjeta zaštite okoliša, a način, rokovi te cijena usklađivanja postojećih velikih uređaja za loženje s najboljim raspoloživim tehnikama, opisani su u Tehničko-tehnološkim rješenjima. Ove dokumente HEP je imao obvezu izraditi na temelju Zakona o zaštiti okoliša (NN 110/07) i Uredbe o postupku utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša (NN 114/08). U međuvremenu je donesena Direktiva o industrijskim emisijama (IED 2010/75/EU) koja postavlja pred HEP-ova postojeća postrojenja strože granične vrijednosti onečišćujućih tvari u okoliš u odnosu na Direktivu o integriranom smanjenju i nadzoru onečišćenja (IPPC 2008/1/EU) i Direktivu o ograničenju emisija u zrak iz velikih uređaja za loženje (LCP 2001/80/EU). Odredbe IED direktive prenesene su Zakon o zaštiti okoliša (NN 80/13), Uredbu o okolišnoj dozvoli (NN 08/14) te Zakon o zaštiti zraka (NN 130/11 i 47/14) i Uredbu o emisijama onečišćujućih tvari u zrak iz nepokretnih izvora (NN 117/12 i 90/14).

Prije izrade dokumenta Zahtjeva i Tehničko-tehnološkog rješenja čija je izrada započela nakon stupanja na snagu Uredbe o postupku utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša (NN 114/08) u cilju ishođenja Rješenja o okolišnoj dozvoli, u termoelektranama i termoelektranama toplanama već su 2002. godine započele pripreme za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem prema ISO normama 9001 i 14001. Danas sve termoelektrane i termoelektrane toplane imaju certificirane sustave upravljanja kvalitetom i okolišem prema ISO normama što

je olakšalo postupak ishođenja okolišnih dozvola, koji je još uvijek u tijeku za većinu HEP-ovih velikih uređaja za loženje. Prije svega, uvođenje sustava upravljanja okolišem, unaprijedilo je upravljanje aspektima okoliša te povećalo preciznost planiranja investicija i troškova vezanih za upravljanje značajnim aspektima okoliša.

2. UTJECAJ HIDROELEKTRANA NA OKOLIŠ

Opseg utjecaja hidroelektrana na pojedine sastavnice okoliša ovisi o nizu čimbenika: o vrsti i snazi elektrane, geografskom položaju, karakteristikama vodotoka na kojem se nalaze, o upravljanju radom elektrane, stručnosti i savjesti zaposlenika, kvaliteti zakonskih propisa i inspekcijskog nadzora itd. Utjecaj hidroelektrana na okoliš započinje gradnjom elektrane, nastavlja se tijekom njenog rada i traje do zatvaranja, a završava dekomisijom tj. uklanjanjem građevina s lokacije. Utjecaji hidroelektrana razlikuju se od utjecaja termoelektrana i termoelektrana toplana na pojedine sastavnice okoliša. Prednosti hidroelektrana su manji utjecaj na zrak i atmosferu koji u potpunosti izostaje, ukoliko hidroelektrana nije akumulacijska, količina otpada koji nastaje kao posljedica rada hidroelektrana manja je u odnosu na otpad koji nastaje radom termoelektrana i termoelektrana toplana. Hidroelektranama je voda sirovina za proizvodnju energije i nakon što se iskoristi njezin potencijal, voda se nepromijenjene kakvoće vraća u vodotok. Akumulacije hidroelektrane uz proizvodnju energije koriste se i u obrani od štetnog djelovanja voda tj. zaštiti od poplava, a mogu doprinijeti i razvoju sportsko-rekreacijskog potencijala područja u kojem se nalaze te kakvoći vodoopskrbe i navodnjavanja. Akumulacijska jezera hidroelektrana također predstavljaju nova staništa za biljne i životinjske vrste. No, hidroelektrane, ovisno o snazi i tipu utječu na hidromorfološke i ekološke promjene vodotoka na kojem se nalaze, a proizvodnja energije ovisi o meteorološkim prilikama.

2.1.Hidroelektrane u Hrvatskoj – opis postojećeg stanja

Izgradnja hidroelektrana u Hrvatskoj od svojih početaka 1895. godine zabilježila je najveći rast nakon drugog svjetskog rata kada započinje značajnije korištenje hidroenergetskog potencijala u Hrvatskoj. Od vremena puštanja u pogon prve hidroelektrane Jaruga do 1989. godine izgrađene su gotove sve postojeće hidroelektrane snage veće od 1 MW. Nakon 1989. godine izgrađena je jedino hidroelektrana Lešće na rijeci Dobri. Hidroelektrane, za razliku od termoelektrana i termoelektrana toplana nisu obvezne ishoditi okolišne dozvole, no na rad postojećih i izgradnju novih hidroenergetskih postrojenja najveći utjecaj imaju odredbe koje proizlaze iz Direktive o zaštiti ptica (79/409/EEC; 2009/147/EC) i Direktive o zaštiti prirodnih staništa i divlje faune i flore (92/43/EEC) koje su prenesene su u Zakon o zaštiti prirode (NN 80/13) i podzakonske propise koji iz njega proizlaze te odredbe Okvirne direktive o vodama (2000/60/EC) koje su prenesene u Zakon o vodama (NN 153/09, 130/11, 51/13, 56/13 i 14/14) i podzakonske propise.

Na proizvodnu cijenu električne energije proizvedenu iz hidroelektrana ne utječe cijena goriva, nisu u sustavu trgovanja emisijskim jedinicama, nisu obveznici plaćanja naknada za emisije onečišćujućih tvari u zrak te naknade za zaštitu voda što utječe na proizvodnu jediničnu cijenu energije koja je niža od proizvodne cijene energije iz termoelektrana i termoelektrana toplana.

Sve hidroelektrane HEP-a dobile su certifikat za proizvodnju električne energije iz obnovljivih izvora, a hidroelektrane proizvodnih područja Sjever i Zapad i certifikat za sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001) i zaštitom okoliša (ISO 14001). Uspostava sustava upravljanja kvalitetom i okolišem prema ISO normama u proizvodnom području Jug i Pogonu Dubrovnik je u tijeku, a završetak je planiran za kraj ove, odnosno početak 2015. godine.

3. OPIS ZAJEDNIČKIH PROCESAI ALATA U ELEKTRANAMA U CILJU UNAPRJEĐENJA ZAŠTITE OKOLIŠA

U cilju pravovremenog prepoznavanja odredbi zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša od značaja za rad i razvoj hrvatskog elektroenergetskog sustava, planiranja troškova i investicija te usklađivanjima planova za izgradnju novih i revitalizaciju postojećih proizvodnih postrojenja, u HEP-u se od 1998. godine kontinuirao i sistematično prate zakonski propisi. Nadalje od 2004. godine uveden je sustav za računovodstveno praćenje troškova i investicija u zaštiti okoliša kao dodatni alat za njihovo preciznije kvantificiranje. Tijekom 2008. godine započelo se s izradom internog Informacijskog sustava zaštite okoliša u cilju jednostavnijeg i preglednijeg vođenja zapisa i evidencija o okolišu, odnosno praktičnijeg pohranjivanja podataka, koje je sukladno važećim zakonskim propisima, potrebno čuvati najmanje pet godina. Postojeći moduli vezani uz vođenje očevidnika o tijeku i nastanku otpada, gospodarenje kemikalijama, emisijama onečišćujućih tvari u zrak, planiraju se nadograditi modulima za zaštitu voda, tla, prirode itd.

Svake godine u okviru godišnjeg izvješća o poslovanju HEP grupe izvještava se o utjecajima HEP-a na okoliš koje se objavljuje na internetski stranicama HEP grupe te tiskanom obliku. U cilju pravovremene pripreme HEP grupe za obvezu izrade nefinancijskog izvješća od 2016. godine tj. izvještavanje o održivosti, planira se unaprijediti postojeći model izvještavanja.

4. PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE U CILJU ODRŽIVE PROIZVODNJE ENERGIJE

Prijedlozi za poboljšanje i unaprjeđenje postojećeg stanja u cilju održive proizvodnje energije temelje se na sljedećim činjenicama:

- Diversifikacija izvora energije povećava energetsku sigurnost. Stoga je

potrebno revidirati važeću Strategiju energetskog razvitka RH, koja bi svoje uporište trebala imati u ciljevima Strategije gospodarskog razvoja. Na temelju revidiranih ciljeva potrebno je odrediti vrste i kapacitete izvora za proizvodnju električne i toplinske energije koji će omogućiti ostvarenje misije HEP grupe tj. sigurnu i kvalitetnu opskrbu kupaca energijom koja će biti usklađena s načelima održivog razvoja.

- Hrvatski elektroenergetski sustav je zastario i ulaganja u najbolje raspoložive tehnike za smanjenje emisija onečišćujućih tvari u okoliš u termoenergetska postrojenja na kraju životnog vijeka, ekonomski su neopravdana. Umjesto ulaganja u stara postojeća termoenergetska postrojenja, potrebno je graditi nova ili gdje je to moguće rekonstruirati postojeća u skladu s najboljim raspoloživim tehnikama.
- Dinamika izgradnje novih proizvodnih postrojenja utvrđenih Strategijom energetskog razvitka RH kasni u realizaciji, neovisno radi li se o hidroelektranama, termoelektranama, elektranama na biomasu. Potrebno je analizirati razloge kašnjenja ostvarenja ciljeva iz Strategije – preispitati utemeljenost postavljenih ciljeva, podatke na kojima se ciljevi temelje, uzeti u obzir promjene uvjeta na tržištu, gospodarske prilike, nove obveze koje proizlaze iz zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša i prirode, preispitati komunikacijsku strategiju s javnošću i zainteresiranom javnošću u postupcima koji se provode pri realizaciji energetskih projekata.
- Ulazne podatke na temelju kojih se planiraju pojedine aktivnosti vezane za zaštitu okoliša i prirode potrebno je revidirati i obnoviti. Potrebno je uspostaviti učinkovitiji sustav nadzora i vrednovanja podataka vezanih uz pojedine sastavnice okoliša koje obveznici dostavljaju Agenciji za zaštitu okoliša preko aplikacije Registar onečišćavanja okoliša (ROO). Na taj način raspolagalo bi se s preciznijim podacima o na primjer količinama i vrstama otpada koje nastaju, što je uvjet za uspostavu učinkovitijeg i isplativijeg sustava gospodarenja otpadom i bolje raspoređivanje sredstva od naknada koje onečišćivači plaćaju za proizvedeni otpad. Isto vrijedi i za ostale sastavnice okoliša.
- Pojedine sastavnice okoliša su u nadležnosti različitih nadležnih tijela. Prijedlog je ili unaprijediti komunikaciju između tijela nadležnih za pojedine sastavnice okoliša ili reorganizirati nadležnosti unutar manjeg broja ili samo jednog nadležnog tijela, uzimajući u obzir analizu troškova i koristi takve reorganizacije.
- Broj zakonskih propisa iz područja zaštite okoliša i prirode je velik, a kasni donošenje i stupanje na snagu provedbenih podzakonskih popisa. Stoga bi zakonski propisi trebali biti jasni, precizni, jednoznačni i sažeti, a u ranoj fazi njihovog nastanka trebao bi se provesti postupak propisan Zakonom o procjeni učinaka propisa (NN 90/11) te Uredbom o provedbi postupka procjene učinaka propisa (NN 66/12). Na ovaj način prikupili bi se, između ostalog, svi potrebni

podaci vezani uz gospodarske, društvene koristi i troškove te koristi i troškove zaštite okoliša, odredili bi se i odvojeno procijenili specifični učinci (npr. administrativni troškovi, učinak na gospodarske subjekte u pojedinom sektoru/ području, učinak na tržišno natjecanje; učinak na socijalni status građana, zaštitu lokalnog područja okoliša i dr.). Ovisno o utvrđivanju učinaka pojedinog propisa odredio bi se i prioritet u donošenju propisa. Prikupljeni podaci doprinijeli bi boljem poznavanje stanja u sektoru na koje se zakonski propisi odnose, a izbjegle bi se poteškoće u provedbi pojedinih obveza u praksi jer bi propisi bili jednoznačni i jednostavni izbjeglo bi se suvišno dupliranja dokumentacije koje zahtjeva dodatno vrijeme i materijalna sredstva.

- Ne objavljuju se izvješća s obrazloženjima o prihvaćanju/ odbijanju pristiglih primjedbi i prijedloga u procesu savjetovanja s javnošću i zainteresiranom javnošću pri donošenju novih te izmjenama i dopunama postojećih zakonskih propisa. Objavljivane izvješća je neophodno jer se na taj način potiče javnost i zainteresiranu javnost na sudjelovanje u procesu javnog savjetovanja čime se doprinosi kvaliteti samog propisa, njegovoj učinkovitijoj provedbi i na kraju samom nadzoru provedbe propisa. Ideja o uključivanju predstavnika sektora na koje se propisi odnose u radne skupine za izradu nacrta novih te dopune i izmjene postojećih je dobra, no trebalo također bi trebalo unaprijediti proces prihvaćanja, odnosno neprihvaćanja primjedbi i prijedloga. Dodatni problem je i što pojedina tijela nadležna za pojedine sastavnice okoliša, nemaju jasno definiran postupak savjetovanja s javnošću i zainteresiranom javnošću.
- Potrebno je kontinuirano raditi na stručnom usavršavanju nadležnih tijela uključenih u postupke na temelju kojih obveznici moraju uskladiti svoje poslovanje. Jedan od načina za stjecanjem stručnih znanja je obilazak poslovnih prostora sektora na kojem se postupci provode, suradnja sa stručnjacima iz ciljanih područja u RH i izvan RH na konferencijama, stručnim skupovima, stručnim ekskurzijama, putem webinara itd. Edukacija općenito, kao što je to često slučaj, ne bi trebala imati status troška već investicije kojom se stvara nova vrijednost i korist za sve subjekte uključene u pojedini postupak.
- Postoji veliki prostor za poboljšanje komunikacije i suradnje između pojedinih dijelova unutar istog nadležnog tijela, među tijelima nadležnim za pojedine sastavnice okoliša te između nadležnih tijela i obveznika provedbe zakonskih propisa, ali i obveznika i ostalih zainteresiranih strana u postupku. U ostvarenju ovog cilja potrebno je poboljšati kulturu dijaloga pojedinih zainteresiranih strana u procesu informiranja javnosti i zainteresirane javnosti npr. u postupku donošenja rješenja o prihvatljivosti zahvata za okoliš, ocjeni utjecaja zahvata na ekološku mrežu, postupku ishođenja okolišne dozvole itd. U ostvarenje ovog cilja trebalo bi uključiti stručnjake pri kreiranju bilo kojeg oblika komunikacijske strategije koja će uzeti u obzir što se, kada i s kim komunicira.

5. ZAKLJUČAK

Pojam održiva energija trebao bi se odmaknuti od načelne upotrebe. Navedeno je moguće postići ako strategija energetskog razvoja temelji svoje ciljeve na strategiji gospodarskog razvoja. Ukoliko su ciljevi definirani na ovaj način tada će se točnije odrediti vrsta i snaga proizvodnih kapaciteta uz pomoć kojih će se omogućiti sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom uz uvažavanje načela održivog razvoja. Pritom treba raspolagati točnim podacima o raspoloživim resursima RH vezano uz pojedine izvore fosilnih goriva, meteorološkim podacima neophodnim za planiranje lokacija za izgradnju obnovljivih izvora energije, podacima o potrošnji, demografskoj slici, gospodarskim, ekonomskim, socijalnim i okolišnim pokazateljima kako bi se uz minimalnu investiciju ostvarila sigurna i kvalitetna opskrba kupaca. Istovremeno je potrebno raditi na unaprjeđenju i kontinuiranom usavršavanju znanja svih uključenih subjekata u provedbu ciljeva održive energetske politike kao i unaprjeđenju međusobne komunikacije. Zajednički rad i kvalitetna suradnja trebala bi rezultirati jasnim ciljevima u ostvarenju održive energetske politike, jednoznačnim i jednostavnim zakonskim propisima, te suradničkom odnosu svih zainteresiranih strana. Svakako ideal, no ideal koji je vrijedan truda i kojem treba težiti.

Reference:

1. Direktiva o industrijskim emisijama (IED 2010/75/EU) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
2. Direktiva o integriranom smanjenju i nadzoru onečišćenja (IPPC 2008/1/EU) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
3. Direktiva o ograničenju emisija u zrak iz velikih uređaja za loženje (LCP 2001/80/EU) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
4. Direktiva o zaštiti prirodnih staništa i divlje faune i flore (92/43/EEC) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
5. Direktive o zaštiti ptica (79/409/EEC; 2009/147/EC) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
6. Okvirna direktiva o vodama (2000/60/EC) Dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/ (11.11.2014)
7. Uredba o emisijama onečišćujućih tvari u zrak iz nepokretnih izvora (NN 117/12 i 90/14) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
8. Uredbu o okolišnoj dozvoli (NN 08/14) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
9. Uredba o postupku utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša (NN 114/08) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
10. Uredba o provedbi postupka procjene učinaka propisa (NN 66/12) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
11. Zakon o procjeni učinaka propisa (NN 90/11) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
12. Zakon o zaštiti okoliša (NN 80/13) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
13. Zakon o zaštiti prirode (NN 80/13) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
14. Zakon o vodama (NN 153/09, 130/11, 51/13, 56/13 i 14/14) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)
15. Zakon o zaštiti zraka (NN 130/11 i 47/14) Dostupno na: www.nn.hr (11.11.2014)

Proizvodnja električne energije i okoliš

UTJECAJ RADNIH UVJETA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA I USPJEŠNOST PODUZEĆA

Gorana Lipnjak

Mr. sc. dipl. ing. kem. tehn., Hrvatska udruga za zdravo radno mjesto,
gorana.lipnjak@gmail.com

SAŽETAK

Jedno od neizostavnih segmenata društveno odgovornog poslovanja, je i područje zaštite zdravlja i sigurnost na radu. U godišnjim izvještajima DOP-a, organizacije odgovaraju na dio pitanja koji se odnosi i na taj segment. Zdrav i zadovoljan zaposlenik, najbolji je zaposlenik. Zbog toga je u interesu svake organizacije da osigura sigurne i zdrave radne uvjete. Ozljede na radu, profesionalne bolesti te bolesti vezane uz rad predstavljaju velik trošak za zajednicu, organizaciju i samog zaposlenika. U radu su navedene dvije skupine zdravstvenih problema koje značajno utječu na zdravlje, te ukoliko se o njima ne vodi dovoljno brige, dovode do znatnih izostanaka s posla, do bolovanja, nezadovoljstva zaposlenih a time i na lošije rezultate organizacija. To se odnosi na psihosocijalne uvjete kao i na ergonomske uvjete na mjestu rada. U radu su također prikazani trendovi i novi rizici vezani za nove materijale, nove postupke, nove oblike rada koji će se sve više koristiti pri primjeni novih "zelenih tehnologija" u budućnosti a o kojima se također mora voditi računa budući da mogu dovesti do novih nepoznatih bolesti i utjecaja na zdravlje zaposlenih. Nadalje, dane su i mjere prevencije koje bi mogle pozitivno utjecati na sprječavanje zdravstvenih problema. Integrirana procjena opasnosti i rizika već u procesu dizajniranja novog proizvoda ili postupka mnogo je učinkovitija i jeftinija, nego naknadno razmatranje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. To zahtjeva visok stupanj kooperacije različitih disciplina i aktera na razini stvaranja politika, razvoja i istraživanja i samih radnika, uključujući socijalne partnere.

Ključne riječi: zaštita zdravlja i sigurnost na radu, radni uvjeti, društveno odgovorno poslovanje, bolesti u svezi s radom

1. UVOD

Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu izvor je važnih podataka, aktivnosti i primjera dobre prakse iz područja zaštite zdravlja na radu. Misija agencije je učiniti mjesta rada u Europi sigurnijima, zdravijima i produktivnijima razmjenjujući znanje, dobru praksu i informacije uz promicanje kulture prevencije rizika [1,19]. Europski opservatorij za rizike sakuplja i analizira informacije i istraživanja o novim rizicima i rizicima u nastajanju, informirajući sudionike vlasti i stručnjake za sigurnost i zaštitu na radu te pomažući u iznalaženju načina prevencije profesionalnih bolesti i ozljeda u budućnosti. Promotivna kampanja "Europski tjedan" organizira se kako bi se podigla svijest o određenim rizicima te se svake godine usmjerava na različite teme. Upravo tijekom ove i sljedeće godine glavna misija kampanje odnosi se na upravljanje stresom na radu.

Novi Zakon o zaštiti na radu N.N.71/2014 u Republici Hrvatskoj stupio je na snagu u lipnju 2014. godine [10], a važni pravilnici koji se nadovezuju iste godine [11,12,13,14]. Jedan od njih obuhvaća i izuzetno važno područje – područje procjene rizika na mjestu rada, koji zamjenjuje dosadašnji pravilnik o procjeni opasnosti. Naime, procjena rizika je temeljna prva stepenica za prevenciju profesionalnih bolesti i ozljeda na mjestu rada. Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu je izradila jednostavan alat za procjenu rizika, koji uveliko olakšava taj process. Alat olakšava procjenu rizika u srednjim i malim poduzećima te omogućava da rizik procjenjuju sami zaposlenici poduzeća. Alat započinje s procesom identifikacije rizika, nakon toga slijedi process implementacije preventivnih aktivnosti te konačno proces monitoringa i izvještavanja. Alat omogućava poduzećima da postanu konkurentnija kroz smanjenje troškova koji nastaju zbog bolesti i ozljeda, te tako poboljšavaju radne uvjete i adekvatnu organizaciju.

Procjenjuje se da su jedni od bitnijih elemenata za osiguranje zdravog mjesta rada dobri psihosocijalni uvjeti na mjestu rada – upravljanje stresom na radnom mjestu, ergonomski radni uvjeti - smanjenje broja koštano mišićnih problema zaposlenika te procjena novih rizika pri uvođenju novih zelenih tehnologija, koji mogu utjecati na zdravlje i sigurnost zaposlenika. Naime, brzi razvoj inovacija, pojavljivanje novih materijala, procesa, tehnologija i proizvoda, često su prisutni prije nego se razmotri pristup zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu.

2. PSIHOSOCIJALNI UVJETI NA MJESTU RADA

Svaki drugi zaposlenik u EU smatra da je na njegovom mjestu rada prisutan stres. Posljedice mogu biti dugotrajna bolovanja, izostanci s posla, problemi u obiteljskom životu. S druge strane, zaposlenici pod stresom imaju slabiji radni učinak, duže rješavaju postavljene zadatke, tako da i poslovanje organizacije može biti u problemima. Iako je teško pronaći precizne podatke o troškovima, pokazatelji udjela dužine bolovanja za koje se pretpostavlja da su izazvana stresom, daleko je veće nego za bolovanja zbog drugih uzroka. Prema podacima Europske unije čak

0,6% BDP-a koštaju direktne i indirektne posljedice stresa na poslu (bolovanja, edukacija novog zaposlenika, troškovi dijagnostike i liječenja, troškovi preranog umirovljenja) [2].

Novosti u Zakonu o zaštiti na radu [10] su između ostalog, značajniji pristup zdravlju zaposlenika, kroz obveze poslodavca o provođenju prevencije i stresa na radu ili u vezi s radom. Članak 51. obvezuje poslodavca da spriječi, ukloni ili smanji stres a članak 52. obvezuje zaposlenike i njihove predstavnike da primjenjuju mjere koje je odredio poslodavac. Istraživanja Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu o upravljanju novim rizicima za zdravlje i sigurnost u poduzećima provedena 2009. godine pokazala su da je poslodavcima teže upravljati psihosocijalnim rizicima nego drugim zdravstvenim rizicima na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu [15].

Stres se definira kao nespecifični odgovor organizma na zahtjeve koji nadilaze njegove mogućnosti [19]. Manifestira se na veliki broj načina koji se mogu grupirati u tri kategorije: fiziološki, psihološki (emocionalni i spoznajni), te simptomi u ponašanju.

1. Fiziološke promjene izazvane stresom odnose se na ubrzan rad srca, porast krvnog tlaka, ubrzavanje disanja, znojenje dlanova itd. Ako su stresne situacije kontinuirane, organizam se nema vremena vratiti u stanje ravnoteže, fiziološke promjene postaju stalne i dolazi do psihosomatskih bolesti.
2. Nezadovoljstvo poslom je najtipičnija psihološka posljedica stresa. Pojavljuje se napetost, anksioznost, razdražljivost, dosada te stalno odlaganje poslova koje treba obaviti. Česti su i osjećaji apatije, tuge, depresije i konstantnog umora.
3. Simptomi u ponašanju uključuju promjene u produktivnosti, izostanke s posla, ali i promjene u načinu ishrane, pojačano pušenje, konzumiranje alkohola, uzimanje sredstava za smirenje, poremećaji spavanja (nesanica, nemiran i kratak san, predugo spavanje), prebrza vožnja, otežana suradnja, svađe, ubrzan govor, ljutnja na sitnice, povlačenje u sebe.

Uzroci stresa nazivaju se stresori [17]. U dosadašnjim svjetskim istraživanjima radnih stresora identificirano je šest glavnih područja njihovog izvora. To su:

1. Zahtjevi radnog mjesta,
2. Radna uloga i odgovornosti,
3. Nedostatak kontrole koju ljudi imaju nad svojim poslom,
4. Nedostatak podrške iz okoline,
5. Loši međuljudski odnosi te
6. Promjene u poslu.

Najopasniji su stresori koji dugo traju. Što je stresna situacija dugotrajnija, to je

veća vjerojatnost da će se kao posljedica pojaviti zdravstveni problemi.

Također, u najnovijoj reviziji europske norme za upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu OHSAS 18001, uz sve ostale elemente zaštite na radu, uvodi se i procjena rizika i u području zaštite zdravlja zaposlenih u organizaciji.

Nova kampanja Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu, koja je započela u travnju ove godine pod nazivom Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima odvijat će se tijekom 2014. i 2015. godine. Kampanja će omogućiti podršku i pomoć za zaposlenike i poslodavce kako bi mogli prepoznati i upravljati stresom na radnom mjestu te će promovirati praktične alate.

U Hrvatskoj su u nekoliko organizacija obavljena istraživanja prisutnosti stresora na pojedinim radnim mjestima [4].

3. ERGONOMSKI RADNI UVJETI

Ergonomija se definira kao znanstvena disciplina o radu, o organizaciji rada, koja se zasniva na biologiji čovjeka: anatomiji, fiziologiji i psihologiji [8, 9]. Uzima u obzir čovjeka, njegove mogućnosti i sposobnosti kao i granice u kojima se neki zahtjev može postaviti na čovjeka, a da pri tome ne strada njegovo tjelesno i psihičko zdravlje. Stoga je zadaća ergonomije istražiti ljudski organizam i ponašanje, te pružiti podatke o prilagođavanju predmeta s kojima čovjek dolazi u dodir.

Neadekvatan rad kod raznih zanimanja zaposlenika u proizvodnji, vozača, zaposlenih u građevini, transportnih zaposlenika, pri gospodarenju otpadom, uredskih zaposlenika i dr. može dovesti do značajnih problema lokomotornog sustava.

U razvijenim zemljama, oko jedne trećine svih odsutnosti s posla zbog bolovanja odnosi se na probleme koštano mišićnog sustava. Od toga na problematiku koja se odnosi na leđa otpada oko 60%. Na drugom mjestu su ozljede vrata, ramena, ruku, teniskog lakta, sindromi karpalnog tunela i drugo. Radni uvjeti i radno opterećenje važan su faktor za razvoj, trajanje i nastavljanje ovih teškoća. Problemi koštano mišićnog sustava uzrokuju značajne gubitke javno zdravstvenog sustava [9].

Općenito, razlikuju se dvije vrste ozljeda, jedne su akutne i bolne a druge kronične i dugotrajne. Prve nastaju zbog jakog i trenutnog opterećenja te dovode do trenutnog problema u strukturi i funkciji (na pr. istegnuća mišića zbog teškog tereta, loma uda zbog pada, ili blokiranja kičme zbog nepravilnog pokreta). Druge su rezultat dugotrajnog opterećenja, dovodeći do kontinuiranog povećanja boli i disfunkcije (oštećenje ligamenata, upala tetiva, grčenja mišića). Te kronične ozljede često se zanemaruju i ignoriraju od strane zaposlenih zbog činjenice da takove ozljede mogu prividno biti izliječene, i ne rezultiraju u značajnom oštećenju.

Statičko dugotrajno opterećenje javlja se kod uvjeta gdje su mišići napeti kroz duži period vremena u cilju zadržavanja određenog položaja tijela (npr. držeći

ruke u tipičnoj poziciji za vrijeme tipkanja) [8].

Kako bi se i preventivno djelovalo na nastanak ozljeda, sva radna mjesta se procjenjuju sa stanovišta strogih ergonomskih zahtjeva, te se kroz procese identifikacije potencijalnih opasnosti i procjene preostalog rizika, nastoji kontinuirano djelovati na poboljšanja postojećeg stanja. Mnoga istraživanja obavljena su u području ergonomskih uvjeta na radnim mjestima i kod uredskih poslova za računalom te su na temelju rezultata donesene određene korektivne i preventivne radnje [5, 6, 7, 16].

4. UTJECAJ NOVIH ZELENIH TEHNOLOGIJA NA ZAŠTITU ZDRAVLJA I SIGURNOST

Europska unija se obvezala da će za 20% reducirati emisiju štetnih plinova, za 20% povećati efikasnost energije te za 20% povećati udio tržišta s obnovljivom energijom do 2020. [1]. Postizanje tih ciljeva na obnovljivoj energiji i energetskoj učinkovitosti omogućava potencijalno kreiranje jednog milijuna novih radnih mjesta. Ako se pri tome ne vodi računa o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu u ovim novim "zelenim" poslovima, zdravlje i sigurnost mnogih zaposlenika bit će ugroženi. S ulaskom "zelenog" u ekonomiju, uz jak utjecaj inovacija, važno je prepoznati nove i izvanredne rizike u ovim razvojnim zelenim poslovima u cilju osiguranja doličnih, sigurnih i zdravih radnih uvjeta [1].

Ključne nove tehnologije koje se javljaju u zelenim poslovima prema određenim scenarijima do 2020. odnose se na širok broj sektora, kao što su transport, proizvodnja, konstrukcija, agrikultura, priroda, recikliranje i zaštita okoliša, biotehnologija, zelena kemija, novi materijali uključujući nanotehnologiju i drugo.

Svatko od tih područja uključuje predvidljive trendove i rizike [1, 3]:

a1) Trendovi – graditeljstvo

Mnogi gradovi poduzimaju mjere kako bi smanjili emisije ugljičnog dioksida. Nove zgrade nastoje se graditi tako da potrošak ugljičnog dioksida iznosi "0" (nula). Kao odgovor na visoku cijenu energije, visoka razina izolacije postaje norma. Pasivne kuće odlikuju se niskim potroškom energije i dobrim održavanjem. Izolacijski materijali razvijaju se i sve više koriste. Svaki dio je dizajniran je tako da bude rastavljen i recikliran. Mnoge nove zgrade dizajniraju se modularno te imaju ugrađene vlastite sustave za proizvodnju energije

a2) Rizici - graditeljstvo

Kako je trend izgradnje novih zgrada modularno u pogonima, otpadaju rizici na samoj lokaciji, a javljaju se novi koji utječu na zaposlenike izložene novim supstancama koji se povećano koriste u konstruktivnim materijalima na pr. kemikalijama za skladištenje energije, novim prevlakama za površine, nanomaterijalima te vlaknastim kompozitima. Obnavljanje postojećih zgrada izlaže zaposlenike

povećanom radu na visini kod instaliranja solarnih panela i malih vjetroelektrana na krovu uz rizike od pada i izlaganja olovu i azbestu kod rastavljanja starih konstrukcija.

b1) Trendovi – gospodarenje otpadom

Proces gospodarenja otpadom pokreće se zbog zaštite okoliša, visoke cijene energije, potražnje za rijetkim materijalima te nedostatka mjesta za odlaganje. Količina otpada značajno se smanjuje ako proizvodi imaju duži životni ciklus a dizajnirani su za održivost i za recikliranje. Otpad ima svoju vrijednost: "Vaš otpad je moj resurs" pravila zahtijevaju korištenje reciklirajućih materijala kao novih materijala gdje god je moguće. Novi tipovi materijala i proizvoda kao što su plastični kompoziti i posebne vrste plastičnih materijala uvode se ako sustav životnog ciklusa dozvoljava tretiranje na kraju. Graditeljstvo često koristi nove konstruktivne materijale dobivene iz otpada. Odlaganje je skupo i znatno reducirano a postojeća odlagališta se koriste za pronalazak materijala za ponovo korištenje. Svi metali se recikliraju a rijetki elementi se oporavljaju. Automatsko odvajanje otpada poboljšano je tako da se robotima izdvajaju pojedini dijelovi. Tehnike kao što su plinifikacija i piroliza koriste se za ekstrahiranje energije iz otpada. Aerobično kompostiranje se zamjenjuje s anaerobnim, kako bi se reducirao gubitak energije

b2) Rizici - 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 zaposlenika je involviran u rukovanje otpadom i prema tome potencijalno ugrožen. Zahtjevi za "0" otpada suočeni su s najkompleksnijim krajem procesa gospodarenja otpadom, kao što je otpad u koncentriranoj formi koji je opasan i zahtjeva specijalno rukovanje. Nanomaterijali se sve više pojavljuju u otpadu budući da njihova upotreba u proizvodnji postaje sve šira. Velika količina biomase dovodi do izlaganja prašini, alergenima i drugim otrovima.

c1) Trendovi – vjetroelektrane

Farme vjetroelektrana postaju visokorizične radne sredine. Posebno s obzirom na činjenicu da se postavlja sve više velikih snažnih turbina u sve dubljim vodama. Za konstrukcije temelja za turbine u dubokoj vodi potrebni su i specijalisti vezani za brodogradnju i strojarstvo. Održavanje je zahtjevno, ali s obzirom na moderne elektroničke uređaje, nepredviđeni događaji se ipak minimaliziraju.

c2) Rizici - vjetroelektrane

Potreba za zaposlenicima koji žive na dalekim lokacijama od kuće dovodi do potrebe za dobrom organizacijom te često dolazi do psihičkih problema. Osim toga mnogi zaposlenici su migranti s malom ili nikakvom kulturom sigurnosti. Novi kompozitni materijali te nanomaterijali koji se koriste mogu dovesti do novih rizika po zdravlje zaposlenika u proizvodnji, održavanju i demontiranju.

d1) Trendovi – transport

Informacijska i komunikacijska tehnologija omogućavaju ljudima da odaberu kada će i gdje putovati uz maksimalnu pogodnost i minimumom potroška energije, a efikasni sustav video konferencije reducira potrebu službenih putovanja. Usprkos tome, zahtjevi za transportom kontinuirano ratu. Novi automobili postaju elektrificirani. Električna vozila se uglavnom koriste kao mala gradska vozila. Za dulje relacije, koriste se električni hibridi s motorima na biodizel. Ostala vozila koja nisu električna koriste biogorivo ili plin, a poneki i vodik.

d2) Rizici – transport

Brzo punjenje ili zamjena baterija mogu predstavljati opasnost, kao i održavanje električnih vozila. Kako se električna vozila često održavaju i pune u neovisnim garažama umjesto u specijaliziranim servisnim radionicama, postoje dodatni rizici ako zaposlenik nije dovoljno upoznat s visokim naponom. Rizik od požara i eksplozije je također visok za vrijeme punjenja električnog vozila ili kod incidenta. Visoke zelene vrijednosti i povećani broj vozila na dva kotača za transport ljudi i robe kao i za potrebe servisnih poslova mogu dovesti do povreda i nesreća.

e1) Trendovi – bioenergija

Proizvodnja bioenergije razvija se u posljednjoj dekadi. Izvori biomase (šume i poljoprivreda, otpad iz poljoprivrede) koriste se na što efikasniji način. Ugljen, prirodni plin i uljne stanice, mijenjaju se s mnogo malih lokaliziranih pogona biogoriva i biomase. Druga generacija biogoriva (tekuća goriva iz lignina i celuloze) postaje uobičajena, u skladu s brzim inovacijama u genetički modificiranoj i sintetičkoj biologiji. Visoka cijena energije uvodi treću generaciju biogoriva, uključujući tehnologiju izvedenu iz medicinske biologije.

e2) Rizici – bioenergija

Skladištenje i rukovanje s biomasom izlaže zaposlenike fizičkim rizicima, kemijskim i biološkim rizicima i 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 ima potencijal da dovede do novih bioloških rizika.

f1) Trendovi – baterije

Baterije se najviše koriste kao izvori energije s potencijalnim rizikom od požara i eksplozije, izlaganja opasnim kemikalijama i visoke voltaže.

f2) Rizici – baterije

Kontinuirano se razvijaju novi tipovi baterija, dovodeći nove potencijalne rizike od kemikalija, karcinogenih materijala, nanomaterijala i požara. Tretiranje otpada dovodi do problema kod recikliranja zbog određivanja preciznog sadržaja svakog tipa baterije, a što se obično smatra tajnom proizvođača.

g1) Trendovi – novi materijali

Mnogi novi materijali i nanokompoziti koji se koriste su laganiji i s niskim sadržajem ugljika. Proizvodi se dizajniraju za lagano demontiranje. Usprkos visoke razine automatizacije i dijagnostike, zahtjeva se visoka razina vještina. Uvijek postoje mogućnosti za zapošljavanje visoko kvalificiranog osoblja.

Utvrdile su se nove profesionalne bolesti uzrokovane izlaganju novim materijalima. Bez registracije izlaganjima tijekom radnog vijeka, bolesti je teško naknadno registrirati jer zaposlenik često ne ostaje na istom radnom mjestu. Potencijalno su nepoznati dugotrajniji efekti na zdravlje od novih zelenih materijala i nanokompozita s niskom ugljikovom stopom.

5. MJERE PREVENCIJE

Učinkovit sustav zaštite zdravlja i sigurnosti na radu implementiran u organizaciju doprinosi zadovoljstvu radnika a time i boljim poslovnim postignućima [3, 19]. Stvaranje sigurnog i zdravog okruženja odgovornost je svih sudionika u sustavu od rukovoditelja do svih zaposlenih. Uz primjenu zakonskih odredbi iz područja zaštite na radu, dodatne mjere prevencije su:

1. Periodična, kvalitetna i stručna identifikacija opasnosti i procjena rizika

Periodičnim procjenama rizika uključujući i psihosocijalne rizike značajno se mogu smanjiti ozljede, profesionalne bolesti i bolesti u svezi s radom, primjenjujući nekoliko ključnih koraka:

- Identifikacija opasnosti - potrebno je utvrditi sve opasnosti na radnim mjestima sustavnim pristupom, uključujući sve relevantne podatke o tehnologijama, materijalima, ljudskim resursima, mjerenjima.
- Evaluacija rizika i prioriteti - sljedeći korak je kvantificirati rizike te odrediti prioritete.
- Mjere prevencije - odabir odgovarajuće mjere ovisi o identificiranim rizicima na pojedinom radnom mjestu, identificiranim poteškoćama te resursima koji su na raspolaganju.
- Provođenje mjera - u planu treba navesti svrhu, ciljeve, pojedine aktivnosti i odgovornosti te provesti planirane mjere.
- Nadzor i evaluacija - Bitno je nadgledati provođenje mjera i organizirati periodične sastanke odgovornih za njihovo provođenje. Na kraju je potrebno načiniti završnu procjenu, da bi se utvrdilo jesu li provedene mjere polučile željene rezultate.

2. Podrška poslodavaca

Podrška poslodavca izuzetno je bitna. Zaposlenici su zadovoljniji poslom, aktivno sudjeluju u organizaciji posla, razvijaju pozitivno radno okruženje, na odlaze u druge organizacije i dr. Vodstvo u koje zaposlenici imaju povjerenja zalog je zajedničkih napora za napredovanje organizacije.

3. Organizacijska kultura

Karakterizira je povjerenje između zaposlenika i zaposlenika, zaposlenika i rukovoditelja, poštenje i pravednost kod napredovanja na poslu. Na radnom mjestu na kojem se zaposlenici poštuju, njihova međusobna povezanost kao i povezanost s kupcima, klijentima i javnosti, bitno određuje uspjeh poduzeća. Priznanja i nagrade neizostavni su dio kulture rada.

4. Jasno definirana uloga zaposlenika i poslodavca

Radno mjesto s jasno definiranim ulogama svakog zaposlenika uz jasne upute ima pozitivnu ulogu. Dobro uklapanje znači da zaposlenici posjeduju tehničke vještine i znanja za određenu poziciju. Važno je osigurati da zaposlenik ima mogućnosti daljnjeg učenja i napredovanja.

5. Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka

Uključivanje zaposlenika u donošenje odluka važnih za poduzeće, pozivanje zaposlenih na rasprave kad su u pitanju njihovi poslovi, aktivnosti timova ili odjela, ali i organiziranje posla u cjelini, bitno doprinosi smanjenju tenzija i smanjenju psihosocijalnih rizika.

6. ZAKLJUČAK

Jedan od bitnih elemenata društveno odgovornog poslovanja je i briga oko sigurnosti i zaštite zdravlja na radu svih zaposlenika. Istraživanja su pokazala da ozljede, profesionalne bolesti te bolesti u svezi s radom dovode do gubitaka ne samo za pojedinca, nego za poslodavca i za čitavu društvenu zajednicu. Posebno se izdvajaju psihofizički i ergonomski radni uvjeti koji ako nisu zadovoljavajući, mogu značajno utjecati na zdravlje, dovesti do znatnih izostanaka s posla, do bolovanja, nezadovoljstva zaposlenih, a time i do lošijih rezultata organizacije. Također organizacije moraju procijeniti nove rizike vezane za nove materijale, nove postupke, nove oblike rada koji će se sve više koristiti pri primjeni novih "zelenih tehnologija" u budućnosti budući da mogu dovesti do novih nepoznatih bolesti i utjecaja na zdravlje. Osim primjene svih zakonskih odredbi iz područja zaštite zdravlja na radu i dodatne mjere prevencije mogu pozitivno utjecati na sprječavanje zdravstvenih problema. Kvalitetna, kontinuirana identifikacija opasnosti i procjena rizika svakog radnog mjesta u konačnosti rezultira korektivnim i preventivnim akcijama u cilju stvaranja sigurnije, ugodnije, zdravije i uspješnije radne sredine.

Reference

1. European Agency for Safety and Health at Work, *Green jobs and occupational safety and health: Foresight on new and emerging risks associated with new technologies by 2020*, 2013
2. European Agency for Safety and Health at Work, "Research on Work-related Stress" 2000 https:// osha.europa.eu/en/publications//reports/2003.
3. Lipnjak G., Pap Z., Rizici za zaštitu zdravlja i sigurnosti pri primjeni novih tehnologija", *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20, rujan 2014., Zadar , str. 56-61
4. Lipnjak G., Pap Z., "Istraživanja uzroka stresa zaposlenih", *Zbornik radova III. međunarodni stručno-znanstveni skup*, 22.-25. rujan 2010., Zadar
5. Lipnjak G., Pap Z., "Primjena upitnika o ergonomskim aspektima rada za računalom", *Zbornik radova III. Kongres zaštite na radu i zaštite od požara*, 2. listopad 2003., Zagreb
6. Lipnjak G., Pap Z., "The implementation of the questionnaire for the assessment of ergonomics of work at the personal computer", *Zbornik radova "7th World Conference on Injury Prevention and Safety Promotion,* 2004., Beč
7. Lipnjak G., Pap Z.,Kuk B., "The questionnaire for the evaluation of the ergonomic of Working at the Computer", *Zbornik radova "13th Congress of the European Anthropological Association, 30 kolovoz -3 rujan,* 2002., Zagreb
8. Mijović B., "Ergonomsko oblikovanje sjedećeg mjesta za učenje i rad", *Zbornik radova – Stručni skup,* 02.veljača 2011, Zagreb
9. Mustajbegović J., Milošević M., Janev Holcer N., Faslić H., "Ergon + Nomos = Evergreen", *Zbornik radova – Stručni skup,* 02.veljača 2011, Zagreb
10. Narodne Novine, Zakon o zaštiti na radu, N.N. br. 71/2014.
11. Narodne Novine, Pravilnik o izradi procjene rizika, N.N. br.112/2014
12. Narodne Novine, Pravilnik o obavljanju poslova zaštite na radu, N.N. br.112/2014
13. Narodne Novine, Pravilnik o ovlaštenjima za poslove zaštite na radu, N.N. br.112/2014
14. Narodne Novine, Pravilnik o osposobljavanju iz zaštite na radu i polaganju stručnog ispita, N.N. br.112/2014
15. Ostović I., "Psihosocijalni rizici i mjere prevencije", *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20,rujan 2014., Zadar , str. 195-200
16. Piškur M., Štedul I., Kirin S., "Komparativna analiza poznavanja i primjene ergonomskih načela prilikom dugotrajnog rada na računalu između zaposlenika i studentske populacije", *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20, rujan 2014., Zadar, str. 484-489
17. Telebec S., "Stres na radu – buduće obveze iz zakona o zaštiti na radu i kako ih ispuniti", *Zbornik radova – Stručni skup,* 12.prosinac 2013, Zagreb, str. 23-34
18. Zavalić M., "Psihosocijalni rizici i zdravlje radnika", *Zbornik radova 5. Međunarodni stručno-znanstveni skup*, 17-20. rujan 2014., Zadar, str. 33-40
19. Zavalić M., "Svjetski trendovi u zaštiti zdravlja na radu", *Zbornik radova VI. Savjetovanje "Zaštita na radu u regiji Alpe-Jadran,* 4-5. travanj 2013., Opatija, str. 153-15

Utjecaj radnih uvjeta na zadovoljstvo zaposlenika i uspješnost poduzeća

ULOGA POSLOVNE ETIKE NA HRVATSKOM TRŽIŠTU KAPITALA

mr.sc. Melita Marčeta

voditeljica Akademije Zagrebačke burze, Zagrebačka burza, Ivana Lučića 2a, 10000 Zagreb

melita.marceta@gmail.com

SAŽETAK

Kompleksnost i dinamika tržišta kapitala podrazumijevaju kontinuirani razvoj tržišta, kako trgovinskih algoritama tako i novih financijskih instrumenata, uz podršku naprednih tehnologija i regulative kako bi navedeni noviteti zaživjeli. Ujedno se važnom pokazuje primjena etike kao jedan od mehanizama zaštite od loših poslovnih praksi, rizika i posljedica.

Osnovna namjera rada je prikazati važnost primjene etike u poslovanju tržišta kapitala, kako regulativa i nove tehnologije kod financijskih transakcija ne bi bile zlouporabljene. Polazne teze su da poslovanje koje uvažava etična načela doprinosi dugoročno dobrom poslovanju, te da primjena kodeksa korporativnog upravljanja, kao jednog od načina jačanja investicijske klime, jača transparentnost uvrštenih dioničkih društava.

Rad sadrži teoretski i istraživački dio. Teoretski dio obrađuje područja etike tržišta kapitala, te načine jačanja povjerenja u sustav i institucije tržišta kapitala. Područja etike promatraju se na globalnoj te na europskoj razini i putem ugradnje europskih direktiva u zakonodavstvo hrvatskog tržišta kapitala. Kao načini jačanja povjerenja promatraju se zakonski postavljeni mehanizmi na domaćem tržištu, kao i proaktivne inicijative pojedinih institucija.

Istraživački dio obuhvaća dva istraživanja. Istraživanje o korporativnom upravljanju prikazuje primjenu preporuka korporativnog upravljanja od 2007. do 2010. godine od strane uvrštenih društava na Zagrebačku burzu. Drugo istraživanje bavi se ispitivanjem važnosti poslovne etike na hrvatskom tržištu kapitala, što uključuje i analiziranje aktivnosti poticanja etičke organizacijske kulture na razini pojedine organizacije. Svako od istraživanja bavi se jednom od hipoteza. Nedostatak etičkih vrijednosti, poput povjerenja, može nositi dalekosežne posljedice na pojedinu instituciju ili tržište. To ukazuje na značaj primjene poslovne etike na tržištu kapitala.

Ključne riječi: poslovna etika, tržište kapitala

1. UVOD

Primjena etičkih vrijednosti na poslovno ponašanje, jedna je od praktičnih definicija poslovne etike. Pri tome etika obuhvaća odluke, odnose i postupke (The Institute of Business Ethics, 2014). Na tržištu kapitala ona obuhvaća kako pridržavanje propisanih obveza, tako i suočavanje s raznim moralnim dilemama.

Okvir poslovnog ponašanja na tržištu kapitala u osnovi se uređuje zakonima i podzakonskim aktima. Temeljni zakon hrvatskog tržišta kapitala je Zakon o tržištu kapitala (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga - HANFA, 2008).

Neka od pitanja koja se uređuju Zakonom o tržištu kapitala, a direktno obuhvaćaju i etiku, su: zaštita ulagatelja, zlouporaba tržišta, povlaštene informacije, te niz pitanja o poslovanju investicijskih društava (HANFA, 2008).

Poslovni subjekti domaćeg tržišta kapitala dužni su svoje poslovanje uskladiti sa zakonskim i podzakonskim aktima. To uključuje donošenje i provedbu niza internih dokumenata svakog subjekta i druge postupke usklađenja. S kojim se područjima etike suočava tržište kapitala, te kako jačati povjerenje u tržište, obrađuje se u radu putem teoretskog i praktičnog dijela.

2. PODRUČJA ETIKE TRŽIŠTA KAPITALA

Osnovna područja etike tržišta kapitala polazno mogu biti istovjetna za lokalna tržišta kapitala u različitim ekonomijama. No kojim se etičkim pitanjima pojedino tržište primarno bavi i na kojoj razini, ovisi o nizu razloga od kojih su neki: stupanj razvoja lokalnog tržišta, političko okruženje, snaga gospodarstva zemlje a posebno uvrštenih društava, i drugi razlozi.

2.1. Područja etike tržišta kapitala na globalnoj razini

Područja etike tržišta kapitala globalno se mogu promatrati putem preporuka koje daje CFA Institute. Preporuke su date kroz etički kodeks i standarde profesionalnog ponašanja na tržištu kapitala unutar sljedećih područja (Certified Financial Analyst Institute, 2010):

- profesionalizam,
- integritet tržišta kapitala,
- obveze prema klijentima,
- obveze prema poslodavcu,
- investicijske analize, preporuke,
- sukob interesa.

Rydge i Comerton-Forde (2004) tvrde kako su za uspješnost burzovnog poslovanja ključni efikasnost i integritet tržišta. Pod integritetom tržišta smatraju

mogućnost da investitori trguju na poštenom i informiranom tržištu na kojem cijene odražavaju informacije.

Etika se u financijama može promatrati za niz financijskih usluga. Jedan od primjera je preuzimanje dioničkog društva, za koje Institut za poslovnu etiku (The Institute of Business Ethics, 1990) navodi etička pitanja, među kojima su i:

- dati dovoljno vremena i informacija dioničarima za donošenje informirane odluke,
- ograničiti aktivnosti uprave i nadzornog odbora preuzimanog društva koje bi mogle utjecati na ponudu, kao što je izdavanje novih dionica.

Pitanje etike postavlja se i kod uzroka financijskih kriza. S jedne strane promatra se etička dimenzija profesionalaca na tržištu kao uzrok krize 2008. godine. S druge strane fizičar Kaku ističe kako znanstvenici na ovu krizu gledaju kroz prizmu znanosti, te ukazuje na velike povijesne financijske krize: iz 1850-ih, koja je uslijedila nakon razvoja parnog pogona i željeznice, te iz 1929. godine, nakon razvoja vođenog električnom i automobilskom revolucijom. Dodaje i treću krizu iz 2008. godine kao posljedicu balona uzrokovanog razvojem tehnologije, dakle lasera, tranzistora, kompjutora, interneta i ostalih postignuća, koja su najprije uvjetovala val napretka (Kaku, 2011).

Uvažavajući važnost navedenih zakonitosti u razvoju financijskih tržišta, za potpunu sliku uzroka krize pošteno je i potrebno uzimati u obzir kako druge elemente tako i etičku odgovornost i djelovanje profesionalaca na svim razinama i u čitavom procesu poslovanja tržišta, od kreiranja regulative do informiranja klijenta.

2.2. Standardi financijskog tržišta na europskoj razini

Za standard i razvoj financijskih usluga na području Europe, i pri tome jačanja zaštite investitora, važna inicijativa donesena je 1999. godine pod nazivom: Akcijski plan za financijske usluge (FSAP – Financial Services Action Plan). Za izdvojiti je uvođenje MIFID direktive (Markets in Financial Instruments Directive). Osnovni principi MIFID direktive su (HANFA, 2008):

- pošteno, pravedno i profesionalno postupanje u najboljem interesu klijenta,
- pružanje klijentu svih potrebnih informacija, na razumljiv i ne obmanjujući način,
- pružanje usluga uzimajući u obzir okolnosti koje su posebne za svakog klijenta.

Principi MIFID direktive ugrađeni su u Zakon o tržištu kapitala. Zaštita investitora obuhvaća poslovno ponašanje i najpovoljnije izvršenje naloga (HANFA, 2008). Iza ta dva segmenta može doći do raznih etičkih pitanja. Uz jasne i precizne propise, postavlja se pitanje poštuje li se regulativa u potpunosti. A za situacije uz moguće etičke dvojbe ostaje pitanje uzimaju li se u obzir te dvojbe i posljedice, ili se ignoriraju.

Od informiranja potencijalnog klijenta, do najpovoljnijeg izvršenja naloga klijenta i isplate sredstava, svi navedeni postupci određeni su na način da maksimalno štite klijenta (Hrvatski Sabor, 2008).

Uz navedene postupke investicijskog društva prema klijentu, etička perspektiva prema Zakonu o tržištu kapitala pronalazi se u nizu pitanja organizacije poslovanja financijskih subjekata. Posebno važno je područje upravljanja rizicima. Dobra provedba djeluje kao skup preventivnih postupaka koji u ranijoj fazi mogu otkloniti moguće negativne posljedice.

Spomenuti Zakon navodi tržišni, kreditni, rizik likvidnosti i operativni rizik. Među uzrocima operativnog rizika vezanog uz kadrove, navodi se i neetičnost zaposlenih (HANFA, 2008).

2.3. Etika sa aspekta pojedinca - sudionika tržišta

Ogroman značaj osobnih vrijednosti i njihovog prenošenja u poslovanje ističu Nordstrom i Ridderstrale (2002) koji vrijednosti poistovjećuju s načinom na koji se odnosimo prema ljudima ili poslu, a strašno su moćne, sveprisutne i posve različite od mjesta do mjesta, od osobe do osobe.

Uz obuku o novim tehnologijama, obučavaju li financijske institucije svoje stručnjake o poštivanju vrijednosti pri upotrebi tih tehnologija, o rizicima neetične upotrebe?

Za uspjeh poslovanja Foster Back (2005) ističe kako su, uz poslovne vrijednosti, jednako važne i etičke vrijednosti poput povjerenja te odgovornosti. Novinske priče nažalost pokazuju da često tek gospodarski skandali postaju škola u kojoj se uči da su ove dvije skupine vrijednosti jednako važne.

Da je gospodarstvu potreban čvrst moralni temelj navodi i Küng (2007) prema kojemu gospodarstvo nije prostor bez morala, već ekonomsko djelovanje ima uvijek i moralnu dimenziju. Također spominje kako u neizbježnom tržišnom natjecanju treba vladati razumno izjednačavanje interesa. Umjesto nezasitne pohlepe za novcem, ugledom i potrošnjom, potrebno je iznova pronaći smisao za mjeru i skromnost. U suprotnom, autor naglašava kako je opasnost u tome što čovjek pohlepe gubi svoju dušu, unutarnji mir i time ono što ga čini čovjekom.

Valja stalno iznova podsjećati na raznovrsne načine vrednovanja osobe i uspjeha, ne samo financijske. Utjecaj spomenute moralne dimenzije na pojedinca i tržište je neizbježan, bez obzira na stav pojedinca o etici na tržištu.

2.4. Etičko investiranje i indeksi društveno odgovornog poslovanja

Etičko investiranje može se promatrati kao investiranje u kojemu su etički principi investitora primarni kriterij za izbor financijskih instrumenata u koje investira.

Etičko investiranje sačinjava izbjegavanje neetičkih i izbor pozitivnih etičkih investicija (Ethical Investing, 2012). Čak i na manjim tržištima gdje etički fondovi

ne djeluju, investitor može birati kriterije za investiranje svojih sredstava i tako može strukturirati svoj etički portfelj.

Od kasnih devedesetih više je indeksa koji ugrađuju određene uvjete društveno odgovornog poslovanja, te predstavljaju referencu za investitore koji kod investiranja uzimaju u obzir socijalna pitanja, pitanja okoliša te korporativnog upravljanja (Warsaw Stock Excange, 2012).

Kao začetnik tog područja smatra se Dow Jones koji je 1999. godine objavio indeks održivosti. Jedan od poznatijih indeksa je FTSE4GOOD series (FTSE, 2012). Dugoročno je višestruko korisno što navedeni indeksi, kao jedan od instrumenata poticanja održivog poslovanja, daju značaj društveno odgovornim kriterijima u kreiranju skupa uvrštenih društava čije se trgovanje prati.

3. ETIKA I POVJERENJE U TRŽIŠTE

Po Youngu (2006) budućnost bilo kojeg tržišta sigurna je onoliko koliko ima povjerenja među njegovim sudionicima. Kako onda izgrađivati toliko potrebno povjerenje?

Na tržištu kapitala, može se promatrati povjerenje u:

- političko i gospodarsko okruženje,
- tržište – od globalnog do pojedinog lokalnog tržišta kapitala,
- institucije tržišta,
- uvrštena društva,
- stručnjake na tržištu.

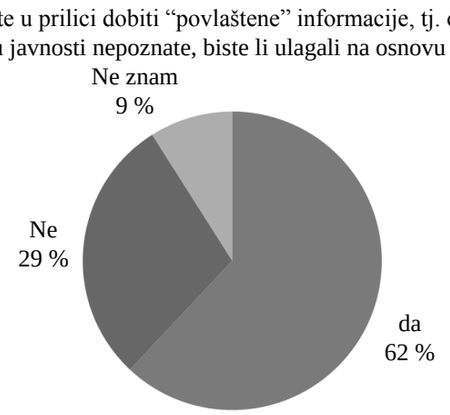
3.1. Jačanje povjerenja zaštitom investitora kroz zakonske i druge akte

Neki od mehanizama tržišta kapitala kojima se utječe na povjerenje u tržište su: zaštita investitora kroz pravne akte, nadzor tržišta, edukacija, dobri odnosi s investitorima uvrštenih društava.

Jedno od pitanja je zlouporaba tržišta. Postavljaju se mehanizmi trgovanja i njegova nadzora s ciljem efikasnog i fer trgovanja.

S obzirom na manji broj likvidnih uvrštenih društava, te na umreženost gospodarstvenika, investitora i posrednika u financijskom trgovanju, jedno od problematičnih područja domaćeg tržišta godinama je trgovanje temeljem povlaštenih informacija. Ozbiljnost problema vidi se i u rezultatu istraživanja koje je provedeno 2008. godine (Zagrebačka burza, 2008). Stavovi tzv. malih investitora o korištenju povlaštenih informacija prikazani su na slici 1.

Slika 1. Postupanje s povlaštenim informacijama



Izvor: Zagrebačka burza - GFK Custom Research (2008) Istraživanje: Čimbenici koji definiraju cijenu dionica u Hrvatskoj, GFK Custom Research - za Zagrebačku burzu, Zagreb

U drugom pitanju istraživanja čak 69% ispitanika smatra da je upotreba povlaštenih informacija protuzakonita. Navedeno pitanje, povezano sa spremnošću na upotrebu povlaštenih informacija ponovo ukazuje na važnost primjene etičkih vrijednosti.

Postupanje s povlaštenim informacijama obrađeno je kroz zakonske i podzakonske akte (HANFA, 2008), te putem Kodeksa korporativnog upravljanja (HANFA, Zagrebačka burza, 2007). Utjecaj manipuliranja tržištem ili upotrebe povlaštenih informacija kao i drugih nepravilnosti na domaćem tržištu kapitala, može se pratiti kroz javno dostupne podatke o nadzoru od strane regulatora.

3.2. Jačanje povjerenja putem financijske edukacije

Povjerenje u financijski sustav jača i razvojem financijske pismenosti svih zainteresiranih sudionika tržišta.

Izvješće Svjetske banke podsjeća kako je zaštita potrošača financijskih usluga ukomponirana u cilj Europske unije koji se odnosi na razvoj jedinstvenog tržišta financijskih usluga, a potreba za zaštitom proizlazi iz neravnoteže koja potrošače dovodi u nepovoljan položaj (Svjetska banka, 2010).

Uz dosadašnji razvoj zaštite potrošača u financijama u Hrvatskoj, preporuke Svjetske banke su:

- poboljšanje pružanja informacija i objave podataka potrošačima,
- jačanje sustava za rješavanje sporova klijenata u vezi s financijskim proizvodima,
- poboljšanje obrazovanja i financijske pismenosti potrošača.

Od višegodišnjih praksi educiranja na hrvatskom tržištu kapitala, za navesti je višegodišnja provedba ispita za razne profile financijskih stručnjaka od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA, 2010). Odgovor na edukativne potrebe sudionika tržišta pruža i Burza od 2010. godine, početkom rada Akademije Zagrebačke burze. Teme vezane uz tržište obrađuju se s trgovinskog, pravnog ili računovodstvenog aspekta, uz dobre prakse razvijenih tržišta, s ciljem boljeg upravljanja osobnim ili poslovnim financijama (Zagrebačka burza, 2010).

3.3. Jačanje povjerenja putem korporativnog upravljanja

Značaj korporativnog upravljanja odražava činjenica da je ono navedeno kao jedan od dvanaest ključnih standarda stabilnog financijskog sustava, kako ih je definirao odbor za financijsku stabilnost (Financial Stability Board).

Važnost korporativnog upravljanja kod investiranja prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. Kriteriji za investiranje u portfelj, u srednjoj i istočnoj Europi

Općenito	Mikroekonomski – pojedino dioničko društvo	Financijska tržišta
Pravna sigurnost 85%	Menadžment 93%	Likvidnost 97%
Financijska stabilnost 81%	Produktivnost 85%	Provedba 83%
Politička stabilnost 79%	Rast sektora 85%	Upravljanje kapitalom 78%

Izvor: Varaždinska burza (2004): Materijal s prezentacijama s međunarodne konferencije: Korporacijsko upravljanje i razvoj tržišta kapitala, Varaždinska burza, Varaždin

Važnost menadžmenta odnosno dobrog korporativnog upravljanja zauzima visokih 93%. Za uvršteno društvo neophodno je poznavanje kriterija koje investitori prate.

Postavljanjem standarda korporativnog upravljanja i njihovom primjenom očekuje se poboljšanje upravljanja i nadziranja dioničkih društava, što vodi zaštiti investitora i jačanju investicijske klime te doprinosi razvoju tržišta kapitala. To dalje doprinosi razvoju pojedinog gospodarskog sustava. S tom namjerom donesen je i Kodeks korporacijskog upravljanja regulatora i burze na domaćem tržištu kapitala (HANFA, Zagrebačka burza, 2007).

Kodeks obično nije obvezujućeg karaktera. No kako bi zaživjela primjena neobvezujućih preporuka, godišnji upitnik postavljen je kao mehanizam koji obvezuje društva na davanje odgovora o pridržavanju preporuka.

4. ISTRAŽIVAČKI REZULTATI

Oba istraživanja vežu se uz hrvatsko tržište kapitala. Prvo je o primjeni Kodeksa i provedeno je prikupljanjem i analizom podataka iz odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, a drugo je o ulozi etike na tržištu i provedeno je anketom sudionika domaćeg tržišta kapitala.

4.1. Analiza odgovora na godišnje upitnike o korporativnom upravljanju

Istraživački cilj je analizirati transparentnost u uvrštenim društvima od uvođenja Kodeksa na Zagrebačku burzu 2007. godine. Za uzorak su uzeta najlikvidnija društva na Burzi, odnosno pet najtrgovanijih društava u 2010. i u 2011. godini. Temeljem podataka iz burzovnih izvještaja, izračunato je koja su uvrštena društva u dvogodišnjem razdoblju najlikvidnija, što pokazuje tablica 2.

Tablica 2. Najlikvidnija društva na Zagrebačkoj burzi u 2010. i 2011. godini

	Promet u mil. kn 2010.	Promet u mil. kn 2011.	Promet 2010.+2011.
HT	1.490.215.015	1.262.587.846	2.752.802.861
Ina	1.207.011.931	729.588.788	1.936.600.719
Adris grupa	268.127.579	227.941.602	496.069.181
Dalekovod	228.437.241	197.894.098	426.331.339
Ericsson N.Tesla	168.818.278	174.948.784	343.767.062

Izvor: http://www.zse.hr/default.aspx?id=178, (Burzovni prometi za 2010. i 2011.), 21. kolovoza 2012.

Osim navedenih uvrštenih društava, istraživanjem su se pratili odgovori svih uvrštenih društava koja su dostavljala odgovore od 2007. do 2010. godine. Usporedbom odgovora najlikvidnijih društava sa pristiglim odgovorima svih društava, uspoređivalo se stanje primjene pojedinog područja korporativnog upravljanja.

Koliko društava utvrđuje rizike i objavljuje ih prikazuje tablica 3.

Tablica 3. Utvrđivanje i objava rizikaIzvor: Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb

Pitanje 1 – Objava rizika	2007.	2008.	2009.	2010.
HT	da	da	da	da
Ina		da		
Adris grupa	da	da	da	da
Dalekovod	ne	ne		da
Ericsson Nikola Tesla	da	da	da	da
	2007.	2008	2009	2010
Br. društava - dostavila odg.	182	101	59	141
Br. društava - odgovorila 'Da'	92	60	49	113
% društava - odgovorila 'Da'	50,55%	59,41%	89,05%	80,14%

Značajna je pozitivna promjena prosjeka svih pristiglih odgovora od 2007. godine, kada je 50,55% društava potvrdno odgovorilo, do čak 80,14% 2010. godine. Kod najlikvidnijih društava samo jedno društvo početno navodi kako ne objavljuje čimbenike rizika, no 2010. i to društvo ih objavljuje.

Koliko uvrštenih društava omogućuje i inozemnim investitorima da se informiraju o skupštini na engleskom jeziku pokazuje tablica 4.

Tablica 4. Objava podataka o skupštini i na engleskom jeziku

Pitanje 2 – Objava na engl.	2007.	2008.	2009.	2010.
HT	da	da	da	da
Ina		da		
Adris grupa	ne	ne	ne	ne
Dalekovod	ne	ne		da
Ericsson Nikola Tesla	da	da	da	da
	2007.	2008.	2009.	2010.
Br. društava - dostavila odg.	182	101	59	141
Br. društava - odgovorila 'Da'	13	15	10	28
% društava - odgovorila 'Da'	7,14%	14,85%	16,95%	19,86%

Izvor: Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb

Nizak postotak pristiglih odgovora potvrđuje kako tek 7,14% društava objavljuje podatke o skupštini i na engleskom jeziku 2007. godine. Ipak se primjećuje pozitivan pomak, te 2010. godine 19,86% društava odgovara potvrdno. Od pet najlikvidnijih društava, dva na početku promatranog razdoblja ne objavljuju navedene podatke na engleskom, dok na kraju promatranog razdoblja jedno od tih društava počinje objavljivati. To može ukazivati da je društvo prepoznalo važnost informiranja inozemnih investitora.

Tablica 5. upućuje na osjetljivo pitanje sastava nadzornog odbora.

Tablica 5. Je li nadzorni odbor sastavljen većinom od nezavisnih članova

Pitanje 3 – Nezavisni član	2007.	2008.	2009.	2010.
HT	ne	ne	ne	ne
Ina		ne		
Adris grupa	ne	ne	ne	ne
Dalekovod	da	ne		ne
Ericsson Nikola Tesla	ne	ne	ne	ne
	2007.	2008.	2009.	2010.
Br. društava - dostavila odg	182	101	59	141
Br. društava - odgovorila 'Da'	75	23	17	40
% društava - odgovorila 'Da'	41,21%	22,77%	28,81%	28,37%

Izvor: Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb

Kao što je očekivano, navedeno pitanje jedno je od najosjetljivijih u praksi. Iako su odgovori većine društava svih godina negativni, neka od društava odgovorima su pokazala da u nadzornom odboru imaju nezavisnih članova, koji ne čine većinu. Od svih društava koja su dostavila odgovore na godišnji upitnik, nije zanemariv broj onih koji navode kako većinu članova njihovih nadzornih odbora čine nezavisni članovi. Bilo bi korisno dalje utvrditi koliko je nezavisnih članova u svakom od nadzornih odbora uvrštenih društava i kategorije tih članova.

Jedna od preporuka čija se praksa najteže uvodi veže se uz prikazivanje primanja uprave, upravnog ili nadzornog odbora, o čemu svjedoče i rezultati prikazani u tablici 6.

Tablica 6. Objava nagrada vodstva društva u izvješću društva

Pitanje 4 – Objava nagrada	2007.	2008.	2009.	2010.
HT	ne	ne	ne	ne
Ina		ne		
Adris grupa	ne	ne	ne	ne
Dalekovod	ne	ne		ne
Ericsson Nikola Tesla	ne	ne	ne	ne
	2007.	2008.	2009.	2010.
Br. društava - dostavila odg.	182	101	59	141
Br. društava - odgovorila 'Da'	24	8	10	26
% dru., odg. 'Da'	13,19%	7,92%	16,95%	18,44%

Izvor: Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb

Odgovori potvrđuju kako je pitanje detaljne objave naknada također jedno od najosjetljivijih pitanja, čak i za najlikvidnija društva koja su sva negativno odgovorila. Promatrajući pak sva društva koja su odgovorila na upitnik Kodeksa, primjećuje se porast s 13,19% na 18,44% društava koja objavljuju naknade.

Tabela 7. Objava naknada vanjskim revizorima

Pitanje 5 – Revizor. Naknade	2007.	2008.	2009.	2010.
HT	ne	da	da	da
Ina		ne		
Adris grupa	ne	ne	ne	ne
Dalekovod				ne
Ericsson Nikola Tesla	ne	ne	ne	da
	2007.	2008.	2009.	2010.
Br. društava - dostavila odg.	182	101	59	141
Br. društava - odgovorila 'Da'	31	13	15	54
% dru., odg. 'Da'	17,03%	12,87%	25,42%	38,3%

Izvor: Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb

Primjećuje se pozitivan pomak objave podataka kod dva najlikvidnija društava što je dobro. Također je pozitivno što se primjećuje značajan porast objava o naknadi revizoru kod svih pristiglih odgovora, od 17,03% 2007. do 38,3% 2010. godine.

4.1.1. Hipoteza o jačanju transparentnosti primjenom kodeksa korporativnog upravljanja

Hipoteza da primjenom kodeksa jača dobra praksa korporativnog upravljanja potvrđena je.

Za gotovo sva pitanja primjećuje se porast primjene dobre prakse, kroz porast postotka pozitivnih odgovora u 2010. u odnosu na 2007. godinu.

Ograničenje je što se ne može pratiti jednak broj uvrštenih društava po godinama. Tako se u par pitanja primjećuje porast postotka primjene pojedine prakse, no to ne prati i porast broja uvrštenih društava.

Najčvršće je izražen pozitivan stav, i u porastu postotka i u većem broju uvrštenih društava koja su pozitivno odgovorila, u pitanjima objave rizika, objave o skupštini na engleskom jeziku, objave nagrada vodstvu društva i naknade vanjskim revizorima.

Od promatranih pitanja, jedino pitanje s nižim postotkom pozitivnih odgovora u 2010. godini u odnosu na početnu godinu, odnosi se na nezavisne članove u nadzornim odborima. Ovo složeno pitanje, vezano za vlasnike i njihov utjecaj u odborima, pokazalo se kao jedan od najvećih izazova.

Kada se promotre promjene po godinama, veći je porast prosjeka pozitivnih odgovora kod svih društava koja su dostavljala ispunjene upitnike Kodeksa, nego u pet najlikvidnijih društava. To je i razumljivo, budući je početna pozicija kvalitete

korporativnog upravljanja u najlikvidnijim društvima viša, te se dalje uvode manje promjene.

Primjena Kodeksa donosi promjene na bolje, i informacija o tome koristan je pokazatelj domaćim i inozemnim investitorima koji prate usporedive podatke i na drugim tržištima.

4.2. Odgovori na anketu o poslovnoj etici

Istraživački cilj obuhvaća ispitivanje prepoznavanja važnosti poslovne etike na domaćem tržištu kapitala i poticanja etičke kulture u pojedinom društvu.

Istraživanje je provedeno među sudionicima hrvatskog tržišta kapitala, a obuhvaća:

- od investicijskih društava – članova Zagrebačke burze njih 26,
- od društava za upravljanje investicijskim fondovima - 23,
- društva za upravljanje mirovinskim fondovima - 4 obvezna i 4 dobrovoljna,
- od izdavatelja dionica iz Službenog tržišta njih 18, a od deset izdavatelja po kriteriju likvidnosti njih 4, dok je ostalih šest najlikvidnijih već uključeno kroz Službeno tržište,
- institucije hrvatskog tržišta kapitala – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Središnje klirinško depozitarno društvo, Zagrebačka burza, 3.

Od 82 primatelja, odgovore je dostavilo njih 43, odnosno odgovorilo je 52,44% ispitanika. Istraživanje je provedeno u svibnju 2012. godine. Provedeno je elektronskim putem, anonimnom anketom.

19 je ženskih ispitanika, što čini 44,19%, a 24 muških odnosno 55,81%. Prema dobi, najviše je ispitanika između 31 i 40 godina starosti, njih 25 što čini 58,14%.

S obzirom na radno mjesto 17 ispitanika je iz uprava, što je 39,53%, u srednjem menadžmentu je njih 18 tj. 41,86%, te je 8 zaposlenika unutar odjela odnosno 18,61%. Prema djelatnosti 33 ispitanika je iz društava koja pružaju financijske usluge na domaćem tržištu kapitala, odnosno njih 76,74%, dok 10 ispitanika dolazi iz uvrštenih društava, tj. 23,26%.

Struktura anketnog upitnika obuhvaća:

- stanje i perspektive poslovne etike na hrvatskom tržištu kapitala, 1 - 6 pitanje,
- stanje i poticanje primjene poslovne etike u pojedinom društvu / instituciji, 7 - 10 pitanje.

Vide li ispitanici da je dosljedna primjena poslovne etike važna za dugoročan uspjeh, odgovara tablica 8.

Tablica 8. Važnost dosljedne primjene etike za dugoročan uspjeh

1. Dugoročni uspjeh najčešće ostvaruju ona društva koja u poslovanju dosljedno uvažavaju etična načela, i ne mijenjaju etičnost prema situaciji	Broj odgovora	Postotak
U potpunosti se slažem	25	58,13%
Djelomično se slažem	16	37,21%
Niti se slažem niti se ne slažem	1	2,33%
Dijelom se ne slažem	1	2,33%
Uopće se ne slažem	0	0

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Preko polovice ispitanika smatra da se dosljedna primjena etičnih načela direktno veže uz dugoročni uspjeh poslovanja, a značajan je i odgovor 37,21% ispitanika koji se djelomično s tim slažu. Zbroj prva dva odgovora doseže preko 95% i upućuje na vrlo visok stupanj prepoznavanja važnosti dosljedne primjene etičnih načela u poslovanju.

Stavove ispitanika o dostatnosti informiranja investitora o rizicima investiranja pokazuje tablica 9.

Tablica 9. Informiranje investitora o rizicima investiranja

2. O rizicima investiranja, investicijska društva informiraju individualne investitore	Broj odgovora	Postotak
Sasvim precizno i objektivno	15	34,88%
Djelomično, navodeći neke od rizika	25	58,14%
Minimalno i nedostatno	2	4,65%
Očekuju da se investitori sami informiraju	1	2,33%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Preko polovice ispitanika smatra kako investicijska društva investitore informiraju djelomično, navodeći neke od rizika, a visok je postotak i ispitanika koji drže kako se investitore informira sasvim precizno i objektivno. Objektivna i potpuna informacija izrazito je važna investitoru, i bilo bi korisno investitore upitati isto pitanje u novom istraživanju.

Koliko važnim ispitanici smatraju nedostatak primjene etičnih načela na tržištu kapitala, pokazuje tablica 10.

Tablica 10. Važnost nedostatka primjene etičnih načela

3. Nedostatak primjene etičnih načela najvažniji je uzrok dosadašnjih gospodarsko-financijskih skandala na domaćem tržištu kapitala	Broj odgovora	Postotak
U potpunosti se slažem	12	27,90%
Djelomično se slažem	22	51,16%
Niti se slažem niti se ne slažem	7	16,28%
Dijelom se ne slažem	1	2,33%
Uopće se ne slažem	1	2,33%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Preko polovice ispitanika djelomično se slaže da je upravo nedostatna primjena etičnih načela najvažniji uzrok dosadašnjih gospodarsko-financijskih skandala na domaćem tržištu kapitala. Može se zaključiti da ti ispitanici vide nedostatak primjene poslovne etike kao jedan od ključnih uzroka skandalima, a ne i jedini, dok skoro trideset posto ispitanika smatra da je to ključan uzrok.

Koji su najčešći uzroci zlouporabe pokazuje tablica 11.

Tablica 11. Uzroci zlouporabe na domaćem tržištu kapitala

4. Zlouporaba na domaćem tržištu kapitala događa se najviše zbog	Broj odgovora	Postotak
Nepoznavanja zakona	4	9,30%
Upotrebe povlaštene informacije	17	39,53%
Pohlepe malih investitora	3	6,98%
Pohlepe institucionalnih investitora	1	2,33%
Pritiska ostvarenja financijskih rezultata	5	11,63%
Namjerne manipulacije	13	30,23%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Upotreba povlaštene informacije očekivano je izbila kao osnovni uzrok zlouporabe, s čim se složilo gotovo četrdeset posto ispitanika. Također značajnih 30,23% ocjenjuje da se zlouporaba na domaćem tržištu kapitala najčešće događa zbog namjerne manipulacije. I preostali odgovori su uključeni te pokazuju da i ostali navedeni postupci imaju značaj pri zlouporabi.

Koliko je ispitanika spremno investirati uz upotrebu povlaštene informacije pokazuje tablica 12.

Tablica 12. Upotreba povlaštenih informacija

5. Da raspolažete povlaštenom informacijom, bi li investirali na osnovu te informacije?	Broj odgovora	Postotak
Da	6	13,95%
Ne	37	86,05%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Značajnih 86,05% ispitanika ne bi investiralo na osnovu povlaštene informacije, što je visok postotak, naročito uzimajući u obzir činjenicu da je povlaštena informacija prepoznata kao ključni uzrok nepravilnosti na domaćem tržištu kapitala, kao i da je visok postotak ispitanika u istraživanju 2008. godine bio spreman upotrijebiti ju. Od preostalih visokih gotovo 14 posto, jedan odgovor je stigao uz komentar da je djelatnost tog društva koje predstavlja, odnosno *private equity fonda*, takva da tek kroz dobro upoznavanje pojedine investicijske mete društvo donosi odluku o kupnji ili prodaji.

Tko ili što na domaćem tržištu zaslužuje najviše povjerenja ispitanika govori tablica 13.

Tablica 13. Povjerenje na tržištu

6. Na domaćem tržištu kapitala najviše povjerenja zaslužuju	Broj odgovora	Postotak
Uprave društava koja pružaju financijske usluge	1	2,33%
Stručnjaci	3	6,98%
Financijski izvještaji	9	20,93%
Ništa od navedenog	30	69,76%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Vrlo visokih gotovo 70 % ispitanika ne može dati najviše povjerenja niti jednoj od navedenih kategorija, dok najmanji postotak daje povjerenje upravama društava koja pružaju financijske usluge. Ovo zvuči vrlo problematično, uzimajući u obzir važnost povjerenja u tržišnim odnosima uopće, pa tako i na financijskom tržištu. Ako sami sudionici izražavaju tako malo povjerenja prema onima s kojima surađuju ili prema izvještajima koje produciraju transparentna društva, koliko se tek povjerenja može očekivati od ostale javnosti?

Što o organizacijskoj kulturi društva / institucije gdje rade misle ispitanici odgovara tablica 14.

Tablica 14. Organizacijska kultura

7. Organizacijska kultura društva je takva da	Broj odgovora	Postotak
Povremeno osjećam pritisak da kompromitiram vrijednosti	6	13,95%
Vjerujem da se cijeni etičko ponašanje	31	72,10%
Vjerujem da se neetičko ponašanje sankcionira	6	13,95%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Visokih preko sedamdeset posto ispitanika vjeruje da se etičko ponašanje cijeni, dok po 13% njih ili osjeća pritisak kompromitiranja vrijednosti, ili vjeruje da se neetičko ponašanje sankcionira. Prepoznavanje da se etičko ponašanje cijeni izraženo od strane većine, dobar je i potreban korak u učvršćivanju primjene dobrih poslovnih načela.

O primjeni internog etičkog kodeksa govori tablica 15.

Tablica 15. Etički kodeks

8. Društvo gdje radim ima etički kodeks ili kodeks o ponašanju	Broj odgovora	Postotak
Ima, i prati se primjena kodeksa	28	65,12%
Ima, i ne prati se primjena kodeksa	7	16,28%
Društvo / institucija nema etički kodeks	8	18,60%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Prema odgovorima ispitanika, za dobar broj donesenih kodeksa doista se prati primjena, i to kod 65,12% društava. Bilo bi zanimljivo analizirati kako se prati primjena kodeksa, kakve su posljedice u slučaju nepridržavanja preporuka kodeksa, i primjećuju li zaposlenici i uprave stvarna poboljšanja u poslovnim odnosima temeljem primjene kodeksa.

Uzima li se etički aspekt u obzir pri poslovnim odlukama odgovara tablica 16.

Tablica 16. Etika u poslovnim odlukama

9. Pri značajnim odlukama u društvu gdje radim, etički aspekt	Broj odgovora	Postotak
Se redovno uzima u obzir	33	76,74%
Ne uzima se u obzir	0	0
Povremeno se uzima u obzir	10	23,26%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Visoki postotak, čak 76,74% ispitanika tvrdi da se etički aspekt redovno uzima u obzir pri značajnim odlukama u društvu. Za društva koja su ispitanici ocijenili kao ona koja redovno uzimaju u obzir etički aspekt, bilo bi korisno čuti više zaposlenika i klijenata. To bi upotpunilo sliku primjene etike u poslovnim odlukama, naročito u slučaju osjetljivih poslovnih odluka, kako strateških tako i ostalih.

Nije zanemarivo niti 23,26% ispitanika koji pokazuju kako se etički aspekt uzima povremeno u obzir. Ako to znači da se uzima u skladu sa situacijom, odnosno samo kada društvu odgovara, to ne bi bio poželjan model odlučivanja.

Kako ispitanici vide da je najučinkovitije poticati primjenu etike pokazuje tablica 17.

Tablica 17. Poticanje primjene poslovne etike

10. Najbolji način za poticanje primjene etičkih vrijednosti u poslovanju je	Broj odgovora	Postotak
Donijeti i primjenjivati kodeks u društvu / instituciji	13	30,23%
Održavati edukaciju o primjeni poslovne etike	7	16,28%
Provoditi istraživanje među zaposlenicima	0	0
Zaposliti povjerenika za etička pitanja	0	0
Uvesti anonimnu telekomunikacijsku liniju za pritužbe	1	2,33%
Uprava primjerom pokazuje i potiče na primjenu etičnih načela u poslovanju	22	51,16%

Izvor: Rezultati ankete, svibanj 2012.

Preko polovice ispitanika drži kako je primjer vodećih ljudi društva ključna stavka u poticanju primjene poslovne etike. Očekivano je da je ovo prvi izbor u nizu ponuđenih odgovora. Preko 30% ispitanika ključnim vidi donošenje i primjenu kodeksa, koje bi se trebalo nadovezivati na dobar primjer vodstva društva, jer niti pisane preporuke nemaju težinu ukoliko prvi čovjek društva primjerom pokazuje suprotno od pisanog standarda. Dobar dio ispitanika, njih 16,28%, prepoznaje važnost edukacije kao alata za jačanje primjene poslovne etike.

Kroz statističku obradu pratile su se razlike na odgovore od strane pojedine kategorije ispitanika. Ispitanici su razvrstani s obzirom na radno mjesto: uprava, srednji menadžment te zaposlenici u odjelima.

Rezultati su za većinu pitanja pokazali kako ne postoji statistički značajna razlika u rasporedu ispitanika, s obzirom na pitanje i radno mjesto ispitanika. Tabela 18. prikazuje kako različiti profili ispitanika, s obzirom na radno mjesto, doživljavaju pitanje o važnosti dosljednosti etike.

Tablica 18. Dosljednost etike, po radnom mjestu ispitanika

Istraživačko pitanje	Radno mjesto ispitanika	Broj ispitanika	Prosječna vrijednost ranga
Važnost dosljedne primjene etike za dugoročni uspjeh	Uprava	17	28,59
	Srednji menadžment	18	19,61
	Zaposlenik	8	13,38
	Zbroj	43	

Izvor: Statistička obrada odgovora istraživanja o poslovnoj etici, 2012.

Rezultati Kruskal-Wallisovog testa pokazali su kako za ovo pitanje postoji statistički značajna razlika u stavu o važnosti dosljedne primjene etike za dugoročni uspjeh između ispitanika različitih razina radnog mjesta (x^2=12.104; df=2; p=,002). Provjerilo se gdje se nalaze specifične razlike.

Rezultati provjere pokazali su kako se ispitanici iz uprava u najvećoj mjeri slažu da je dosljednost primjene etike važna za dugoročni uspjeh (Z=2,689; p=,007 i Z=3,196; p=,001), dok između ispitanika iz srednjeg menadžmenta i zaposlenika razlika nije pronađena (Z=1,502; p=,133).

4.2.1. Hipoteza o važnosti dosljedne primjene etičnih načela za dugoročni uspjeh

Hipoteza kako poslovanje koje uvažava etična načela doprinosi dugoročno dobrom poslovanju društva, potvrđena je.

To se najprije potvrđuje kroz stav ispitanika kako dugoročni uspjeh najčešće ostvaruju ona trgovačka društva koja u poslovanju dosljedno uvažavaju etična načela. Navedenoj tezi ide u prilog i odgovor preko polovice ispitanika koji se djelomično slažu da je nedostatak poslovne etike najvažniji uzrok gospodarsko-financijskih skandala, a još 27,90% ih se potpuno slaže s tom tvrdnjom. To pokazuje kako ispitanici visoko vrednuju uvažavanje etičnih načela, jer odsutnost tih načela drže važnim razlogom za loše poslovanje.

5. ZAKLJUČAK

Rad je pokazao značaj poslovne etike za uspješno dugoročno poslovanje. Uvažavanje etike nije samo dobra inicijativa već je traženje modela odgovornog i dugoročno održivog poslovanja imperativ.

Primjena korporativnog upravljanja neizostavan je mehanizam jačanja investicijske klime pojedinog tržišta. Iza preporuka korporativnog upravljanja stoji volja pojedinaca da se preporuke poštuju.

Da bi napredne tehnologije i regulativa na tržištu kapitala bile dobro primjenjivane, radom je istaknuto kako su tržištu najviše potrebni ljudi - sudionici tržišta spremni dosljedno poštivati etična načela.

Reference

1. Foster Back Ph. (2005) Setting the Tone, The Institute of Business Ethics, London, str. 13.
2. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Zagrebačka burza (2007) Kodeks korporativnog upravljanja, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Zagrebačka burza, 2007.
3. Küng, H. (2007) Svjetski ethos za svjetsko gospodarstvo, Intercon, Zagreb, str 124.

4. Nordstrom K., Ridderstrale J. (2002) Funky business, Zagreb, Differo, str. 79.
5. Svjetska banka - Zaposlenici Međunarodne banke za obnovu i razvoj / Svjetske banke (2010), Dijagnostički pregled zaštite potrošača i financijske pismenosti, Svjetska banka, Washington
6. The Institute of Business Ethics (1990) Takeovers – What ethical considerations should apply, The Institute of Business Ethics, London
7. Young, S. (2006) Moralni kapitalizam, Biblioteka kaleidoskop, Zagreb

Internetski i ostali izvori

8. Ethical Investing - The Internet's Guide to Ethical Investment Resources, http://www.ethicalinvesting.com.philosophy.shtml, 17. travnja 2012.
9. FTSE, http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp, 30. kolovoza 2012.
10. Financial Stability Board, http:// financialstabilityboard.org/cos/key_standards.htm, 4. rujna 2012.
11. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2009), http://www.ripe.hanfa.hr/hr/regulativa/trziste-kapitala/ Pravilnik o objavi povlaštenih informacija koje se neposredno odnose na izdavatelja te o određivanju opravdanih interesa izdavatelja u svrhu neobjavljivanja, 23. kolovoza 2012.
12. Hrvatski Sabor (2008) Zakon o tržištu kapitala, http://www.ripe.hanfa.hr/regulativa/trziste-kapitala, 2. kolovoza 2012.
13. Journal of Financial Services Research (2006) Market Integrity and Serveillance Effort, Volume 29, Issue 2, http://link.springer.com/article/10.1007/s10693-006-5923-z, 14. listopada 2014.
14. Varaždinska burza (2004): Materijal s prezentacijama s međunarodne konferencije: Korporacijsko upravljanje i razvoj tržišta kapitala, Varaždinska burza, Varaždin
15. Zagrebačka burza (2011) Burzovni prometi za 2010. I 2011. Godinu, http://www.zse.hr/default.aspx?id=178, 21. kolovoza 2012.
16. Zagrebačka burza (2010) Statistički pregled odgovora uvrštenih društava na godišnji upitnik Kodeksa, za razdoblje od 2007. do 2010. godine, Zagrebačka burza, Zagreb
17. Zagrebačka burza - GFK Custom Research (2008.) Istraživanje: Čimbenici koji definiraju cijenu dionica u Hrvatskoj, GFK Custom Research - za Zagrebačku burzu, Zagreb
18. Warsaw Stock Exchange, http://www.odpowiedzialni.gpw.pl/csr_indices_worlwide, 30. kolovoza 2012.

UPRAVLJANJE RIZICIMA I KRIZAMA U DOBAVLJAČKOM LANCU

Andreja Pavlović, mag.nov.
Hauska & Partner, viša savjetnica, Ilica 246a, 10000 Zagreb
andreja.pavlovic@hauska.com
Gorana Pavičić Nišević, mag.pol.
Hauska & Partner, savjetnica, Ilica 246a, 10000 Zagreb
gorana.pavicic@hauska.com
Daria Mateljak, mag.philol.angl, mag.ling.
Hauska & Partner, članica Uprave, Ilica 246a, 10000 Zagreb
daria.mateljak@hauska.com

SAŽETAK

U današnjem hiperpovezanom i globaliziranom svijetu dobavljački lanci kompanija sve su složeniji i brži, protežući se kroz sve veći broj zemalja. Konkurencija se tako više ne odvija samo među kompanijama, već i duž cijelih dobavljačkih lanaca. Najnovija generacija smjernica za pripremu izvještaja o održivosti Globalne inicijative za izvještavanje (GRI), poznata pod imenom G4, donosi snažan iskorak u usmjeravanju kompanija prema izvještavanju o njihovom utjecajima u cijelom dobavljačkom lancu, kako ekonomskim, tako i društvenim i okolišnim, posredno tako utječući i na upravljačke prakse. Najnoviji Međunarodni okvir za pripremu integriranih izvještaja također po prvi put donosi kategorizaciju kapitala potrebnih za stvaranje novih vrijednosti. To su financijski, proizvodni, intelektualni, ljudski, društveni (uključuje i odnose) i okolišni. U stvaranju novih vrijednosti dolazi do kontinuiranog međusobnog utjecaja tih kategorija kapitala, pri čemu se korporacije susreću s različitim vrstama ekonomskih, društvenih i okolišnih rizika. Rad prikazuje rezultate istraživanja provedenog kako bi se stekao dublji uvid o tome kako pojedine hrvatske kompanije percipiraju rizike u svojim dobavljačkim lancima i to u okviru svake pojedine vrste kapitala te kako upravljaju krizama. U radu se nastojalo pokazati u kojoj mjeri kvalitetno upravljanje doprinosi izgradnji otpornosti kompanija za buduće šokove poslovanja.

Ključne riječi: Dobavljački lanci, utjecaj kompanija u dobavljačkom lancu, G4, pet vrsta kapitala

1. UVOD

Globalizacija i granice rasta dva su međusobno povezana fenomena koji bitno utječu na globalnu i lokalnu ekonomiju, stanje okoliša i društvene razlike. U tome važnu ulogu imaju sve duži dobavljački lanci koje kompanije koriste kako bi smanjile troškove proizvodnje robe i usluga. Pri tome one koriste prirodne resurse za kojima je danas potražnja 50 posto veća nego što ih je planet u stanju obnoviti (prema podacima iz *Global Footprint Annual Report* iz 2012) pa tako održivo upravljanje resursima postaje jedan od ključnih ako ne i ključan čimbenik uspješnosti poslovanja.

Početkom 2014. UN-ov Panel stručnjaka o klimatskim promjenama (*Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC*) izdao je svoj najnoviji, peti izvještaj, popularno nazvan*'Najgore tek slijedi,'* koji je još jednom potvrdio suglasnost znanstvene zajednice o postojanju klimatskih promjena. Osim okolišnih pitanja i društvena pitanja postaju sve važnija u kontekstu dobavljačkih lanaca. Radni uvjeti, korištenje rada djece, poštivanje ljudskih prava u zemljama 'trećeg svijeta' i brzo rastućim ekonomijama te korupcija također su neka od pitanja koja izazivaju interes javnosti i utječu na spremnost potrošača na kupnju određenih proizvoda. Sve navedeno u bitnome utječe na promjene profila rizika s kojima se susreću kompanije u dobavljačkim lancima.

Dok na svjetskoj razini postoji niz izvještaja i radova koji daju detaljniji uvid u pitanja održivosti dobavljačkih lanaca i percepcijama rizika, takvih radova u Hrvatskoj nema, posebno u kontekstu priprema izvještaja o održivosti. Kako bi dobavljački lanac kao potencijalno vrlo važno mjesto nastanka rizika zaslužio bolju pažnju među onima koji se bave pitanjima održivosti kompanija, ovaj rad nastoji prikazati trendove u izvještavanju o održivosti u segmentu dobavljačkih lanaca, kao i rezultate istraživanja o upravljanju rizicima u dobavljačkom lancu u Hrvatskoj. Na samom kraju daju se preporuke za područja daljnjeg istraživanja.

2. DOBAVLJAČKI LANCI I ODRŽIVO POSLOVANJE

Kako bi smanjile ukupne troškove proizvodnje, kompanije raspodjeljuju proizvodnju roba i usluga na sve veći broj zemalja. Prosječni proizvod, poput automobila ili proizvoda široke potrošnje, sastoji se od mnoštva dijelova i sastojaka koje različiti opskrbljivači proizvode u desecima zemalja. Ovakav pristup proizvodnji koji dovodi do kretanja roba i usluga iz jedne zemlje u drugu kroz dobavljačke lance glavni je razlog značajnog porasta globalne trgovine.

Prema podacima Međunarodnog monetarnog fonda, volumen svjetske trgovine robama i uslugama od 1950. narastao je 27 puta i to na oko 20 trilijuna USD, odnosno tri puta brže od globalnog društvenog proizvoda (Hoekman, 2013). Iako je ovakvo kretanje roba i usluga dovelo do ukupnog smanjenja troškova proizvodnje robe i usluga, dobavljački lanci postaju sve složeniji, međusobno povezani i umreženi. Na globalnom tržištu više međusobno ne konkuriraju samo kompanije,

već i cijeli dobavljački lanci, čime oni izravno utječu na sposobnost kompanija za stvaranje vrijednosti za sebe, ostale skupine i društvo u cjelini (The International <IR> Framework).

Dobavljački lanci sastoje se od sirovina, zaliha dovršenih i nedovršenih proizvoda, opskrbljivača, tvornica, skladišta, distributera i maloprodajnih lanaca. U uskom shvaćanju, svrha je dobavljačkih lanaca kreiranje konkurentske prednosti i vrijednosti za potrošače i vlasnike. Utoliko je i fokus kompanija do sada u pravilu bio usmjeren na tri dimenzije upravljanja dobavljačkim lancem, a to su cijena, kvaliteta i rokovi, uz procjenu sljedećih najčešćih rizika (Honkanen, 2013.):

- Financijski rizici
- Tehnološki rizici
- Rizici vezani uz ljudske potencijale
- Operativni rizici
- Tržišni rizici
- Sistemski rizici (IT i drugi rizici)
- Rizici povezani uz *outsourcing*

Praksa ukazuje da upravljanje rizicima u dobavljačkom lancu prate neka od sljedećih pitanja (prilagođeno prema Schlegel, Trent, 2013):

- Iako financijski utjecaj prekida u dobavljačkom lancu može biti poguban, kompanije ga najčešće razumiju tek kad je prekasno.
- Profesija upravljanja dobavljačkim lancem i dalje je uljuljkana relativno stabilnim okruženjem u posljednjih 35 godina, kao i deterministickim modelima i alatima za predviđanje, planiranje i operativno planiranje koji ne uzimaju u obzir nesigurnost, kompleksnost, kao i porast učestalosti i jačine rizika.
- Upravljanje rizicima u dobavljačkom lancu disciplina je koja se tek razvija i uključuje četiri aspekta: vidljivost, predvidljivost, otpornost i održivost.
- Strategije dobavljačkog lanca koje se isključivo rukovode upravljanjem troškovima i unapređenjem dostave više nisu dovoljno sveobuhvatne.
- Teško je pokazati isplativost ulaganja u inicijative upravljanja rizicima, odnosno opravdati ulaganje u nešto što je tako maglovito kao što je mogući rizični događaj. Kao i u drugim pitanjima održivosti, i u ovom slučaju se pokazuje neprikladnost tradicionalnog financijskog modela pri procjeni isplativosti ulaganja u upravljanje rizicima.
- Društveni mediji doprinose radikalnoj transparentnosti i trenutačnoj globalnoj objavi informacija koje su nekad imale samo lokalni značaj. To direktno utječe na izloženost dobavljačkih lanaca i kompanija reputacijskim rizicima.
- Rizici u dobavljačkom lancu dobivaju na značaju i počinju dobivati prostor i u godišnjim izvještajima.

Profile rizika s kojima se susreću korporacije u dobavljačkom lancu ne mijenja samo moderno poslovanje koje ovisi o *'tisućama međusobno povezanih opskrbljivača i partnera iz mnogobrojnih zemalja'*, već i utjecaji poput klimatskih promjena i sve jača svijesti o ograničenosti resursa, kao i jačanje percepcije globalnog biznisa kao jednog od glavnog uzročnika društvenih, okolišnih i ekonomskih problema.

Kao što je već spomenuto, upravljanje dobavljačkim lancem kao nastajuća disciplina podrazumijeva i dimenziju održivosti, odnosno prepoznavanje i upravljanje različitim okolišnim i društvenim rizicima. Održivost dobavljačkog lanca definira se kao upravljanje okolišnim, društvenim i ekonomskim utjecajima, poticanje praksi dobrog upravljanja kroz cijeli životni ciklus proizvoda i usluga. Cilj ovakvog upravljanja je kreiranje, zaštita i stvaranje dugoročne okolišne, društvene i ekonomske vrijednosti za sve sudionike koji sudjeluju u dovođenju proizvoda i usluga na tržište (UN Global Compact and Business for Social Responsibility, 2000).

Pri tome kompanije u obzir mogu uzeti sljedeće rizike održivosti koji na dobavljački lanac utječu na različitim razinama, od nabave sirovina do isporuke robe i usluga, a koje nemaju uvijek pod svojom neposrednom kontrolom.

Tablica 1. Utjecaji na održivost dobavljačkog lanca

Utjecaj	**Pitanja**
Zagađenje zraka	Utjecaj povezan s proizvodnjom, distribucijom, korištenjem i odlaganjem proizvoda Posebna usmjerenost na pojedine stakleničke plinove: ugljični dioksid, metan...
Energija	Korištenje energije i energetska učinkovitost Korištenje obnovljivih izvora energije
Kvaliteta vode i zraka	Korištenje vode i učinkovitost Recikliranje voda Utjecaj na zagađenje voda i mjere za smanjivanje
Otpad	Volumen i vrsta stvorenog otpada tijekom proizvodnje, distribucije, korištenja i odlaganja Opasan ili toksičan otpad Ponovno korištenje i/ili recikliranje Životni vijek proizvoda i učinkovitost; mogućnosti ponovnog korištenja, popravljanja, nadogradnje ili modifikacije s ciljem produljenja životnog vijeka Zagađenje okoliša i utjecaj na ekosustav
Toksični sastojci/ onečišćivači/emisije	Supstance koje imaju negativan utjecaj na ljudsko zdravlje ili okoliš tijekom proizvodnje poput teških metala, organskih otapala, kancerogenih, mutagenih i teratogenih sastojaka, fosfora, itd. Reaktivni, korozivni, zapaljivi i nadražujući potencijal toksičnih sastojaka i onečišćivača

Korištenje resursa	Volumen i vrsta resursa i potrošnih materijal Održivost iskorištavanja resursa (obnovljivost) Učinkovitost i životni vijek proizvoda: mogućnosti ponovnog korištenja, popravljanja nadogradnje ili modifikacije s ciljem produljenja životnog vijeka Utjecaj na tlo Utjecaj na važne vrste/ekosustave Udio recikliranih materijala u robama (smanjivanje potražnje za netaknutim resursima)
Društvena odgovornost i etičke prakse	Utjecaj na ljudsko zdravlje Utjecaj na radne uvjete Ukidanje prisilnog i dječjeg rada Utjecaj na lokalne i regionalne zajednice Ostali prioriteti vlada

Održiva nabava ne podrazumijeva samo optimiziranje cijene, kvalitete, dostupnosti već i utjecaj životnog ciklusa na okoliš kao i društvenih aspekata na proizvode i usluge. U novom shvaćanju održiva nabava u obzir uzima ekonomske, okolišne i društvene utjecaje u izborima kupnje. (INSEAD, EcoVadis, PWC, 2010.). Da dimenzija održivosti u dobavljačkom lancu sve više dobiva na značaju potvrđuju i izvještaji Svjetskog ekonomskog foruma o globalnim rizicima čiji pregled donosimo u tablici 2 (World Economic Forum, 2012, 2013.)

Tablica 2. Percepcija globalnih rizika u dobavljačkim lancima

Izvještaj o globalnim rizicima	Izvještaj Izgradnja otpornosti u dobavljačkim lancima	
2013.	2012.	2011.
Najveći globalni rizici	Najvažniji izazivači prekida u dobavljačkim lancima	
1. Ozbiljne razlike u prihodima 2. Kronična fiskalna neravnoteža 3. Rastuće emisije stakleničkih plinova 4. Kriza opskrbe vodom 5. Loše upravljanje problemom starenja stanovništva	1. Prirodne katastrofe 2. Ekstremno vrijeme 3. Konflikti i politički nemiri 4. Terorizam 5. Iznenadni šokovi u potražnji	1. Prirodne katastrofe 2. Konflikti i politički nemiri 3. Iznenadni šokovi u potražnji 4. Uvozno/izvozna ograničenja 5. Terorizam

Iz ovih je istraživanja vidljivo da upravo rizici održivosti postaju sve važniji u poslovanju na globalnom tržištu, od ozbiljne razlike u prihodima, rastuće emisije stakleničkih plinova do lošeg upravljanja problemom starenja stanovništva, a na razini dobavljačkih lanaca ovi se rizici ogledaju u prirodnim katastrofama i ekstremnom vremenu koje značajan dio znanstvene zajednice sve više pripisuje klimatskim promjenama.

3. NOVI TRENDOVI U IZVJEŠTAVANJU

Financijski izvještaji kompanija u pravilu se ne bave utjecajem dobavljačkih lanaca na financijski uspjeh kompanija. Za razliku od financijskih izvještaja, izvještaji o održivosti u okviru izvještavanja o utjecajima kompanija u ekonomskoj, okolišnoj i društvenoj dimenziji na razini cijele organizacije omogućile su izvještavanje i o utjecajima u dobavljačkom lancu. Ovo se posebno odnosi na smjernice za izvještavanje o održivosti Globalne inicijative za izvještavanje.

Upravo Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) u najnovijim smjernicama za izvještavanje G4 iz 2013. osim materijalnosti u fokus izvještavanja stavlja dobavljački lanac, pa se od organizacija po prvi put očekuje da opišu ne samo svoje dobavljačke lance već i utjecaje, bilo da su oni pod neposrednom kontrolom kompanije ili ne, duž cijelog lanca stvaranja vrijednosti, što u prethodnim generacijama smjernica nije bio slučaj. Takav način promatranja dosega utjecaja kompanija smatra se važnim za buduće procjene i strateško upravljanje rizicima, odnosno sagledavanje 'veće slike' kad je riječ o održivim i odgovornim praksama koje se protežu kroz mnogobrojne zemlje.

Korak dalje kad je riječ o izvještavanju o održivosti donosi Međunarodni okvir za integrirano izvještavanje (*International <IR> Framework*), inicijativa usmjerena na poticanje integriranog razmišljanja u pripremi izvještaja o financijskim i nefinancijskim utjecajima i rezultatima organizacija. Po prvi put neke smjernice za izvještavanje donose prikaz različitih vrsta kapitala koje kompanije koriste, stvaraju i na njih utječu u okviru svojih poslovnih modela s ciljem stvaranja održive vrijednosti na kratki, srednji i dugi rok. <IR> tako razlikuje financijski, proizvodni, intelektualni, ljudski, društveni (uključuje i odnose) i okolišni kapital te, što je velika novina, naglasak stavlja na njihove međusobne odnose kao i povezanost poslovnost modela i cijelog niza internih i vanjskih čimbenika, potičući tako integrirani pristup donošenju odluka i provođenja aktivnosti (Busco i drugi, 2013).

Dobavljački lanac ne samo da koristi sve ove kapitale i na njih utječe, već u značajnoj mjeri sudjeluje u njihovom stvaranju. Upravo je velika dinamičnost jedna od osnovnih karakteristika dobavljačkog lanca, što je ujedno i jedna od najvažnijih karakteristika međusobnog odnosa kompanija i njenog okruženja. Tako G4 sa svojim fokusom na materijalnim pitanjima i dobavljačkom lancu i <IR> s fokusom na međuodnosima i dinamičnosti kompanija omogućuju kvalitetnu podlogu za daljnji razvoj discipline upravljanja rizicima u dobavljačkom lancu u sva četiri aspekta: vidljivost, predvidljivost, otpornost i održivost.

4. PERCEPCIJA I UPRAVLJANJE RIZICIMA U DOBAVLJAČKIM LANCIMAHRVATSKIH KOMPANIJA

Kako hrvatske tvrtke doživljavaju otpornost vlastitih dobavljačkih lanaca pokazuje istraživanje koje je Hauska & Partner provela putem internetskog servisa *Survey Monkey* u razdoblju od 25. rujna do 12. listopada 2014. Upitnik koji je osmišljen za stručnjake zaposlene u odjelima nabava hrvatskih tvrtki sadržavao je 14 skupina pitanja u kojima su ispitanici trebali procijeniti kvalitetu i uspješnost postojećeg sustava upravljanja dobavljačkim lancima, zatim percepciju izloženosti kapitala rizicima i krizama, izloženost dobavljačkog lanca različitim vrstama vanjskih i unutarnjih rizika i procjenu takve izloženosti u godini 2020.

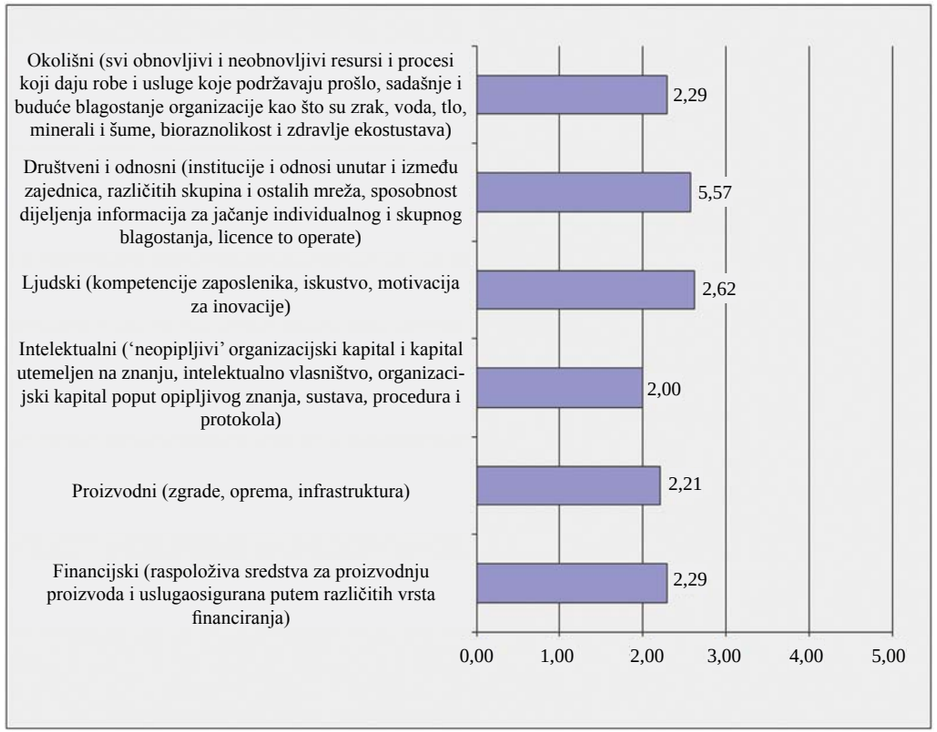
Također, ispitanici su trebali dati informacije o načinima upravljanja rizicima unutar dobavljačkog lanca, identificirati broj značajnih incidenata koji su utjecali na poslovanje organizacije te navesti konkretno takve utjecaje, kao i prakse procjene rizika koje provode ili planiraju provoditi. U anketi je sudjelovalo 14 predstavnika tvrtki u privatnom, državnom ili mješovitom vlasništvu koje se bave proizvodnim i/ili uslužnim djelatnostima, kao i tvrtki različitih veličina (malih – do 50 zaposlenika, srednjih – od 50 do 500 zaposlenika te velikih – više od 500 zaposlenika). Dodatni podaci prikupljeni anketom uključuju i procjenu ukupnog broja dobavljača u lancu (od 10 do preko 1.000 dobavljača), porijeklo dobavljača (Hrvatska, Europa i, u manjoj mjeri, svijet) te vrstu usluga koju pružaju ključni dobavljači (materijali, strojevi, sirovine).

4. 1 Shvaćanje dosega dobavljačkog lanca

Odgovori ispitanika na pitanje o tome kako njihove organizacije definiraju upravljanje dobavljačkim lancem upućuju na velike razlike u shvaćanju što sve podrazumijeva i/ili uključuje dobavljački lanac. Otprilike trećina ispitanika odlučuje se za tvrdnju da je dobavljački lanac 'suradnja s dobavljačima i njihova provjera', a trećina ga definira kao 'kreiranje, zaštitu i stvaranje dugoročne okolišne, društvene i ekonomske vrijednosti za sve sudionike koji sudjeluju u dovođenju proizvoda i usluga na tržište'. Između ova dva kraja spektra nalazi se preostala trećina ispitanika koji svoje shvaćanje dobavljačkih lanaca nijansiraju ovisno o tome dokle seže suradnja, praćenje i utjecaj. Bez obzira na shvaćanje dobavljačkih lanaca, više od devedeset posto ispitanika svoje upravljanje dobavljačkim lancima doživljava u potpunosti ili uglavnom uspješnima, što u usporedbi s odgovorima na pitanje o broju incidenata koji su u posljednjih godinu dana imali značajan utjecaj na poslovanje organizacije, gdje su svi ispitanici procijenili da ih je bilo manje od 10 (60 posto procjenjuje od 1 do 5 takvih incidenata), daje naslutiti da je, u danim okolnostima, to zaista tako. Podaci prikupljeni o duljini i geografskoj rasprostranjenosti dobavljačkih lanaca ukazuju na to da ispitanici koji u najvećoj mjeri posluju s dobavljačima u Europi, EU ili čak isključivo u Hrvatskoj osjećaju manju razinu nesigurnosti i izloženosti potencijalnim krizama. Može se pretpostaviti da se profesionalci koji se bave pitanjima nabave u Hrvatskoj još uvijek osjećaju ugodno u prethodno spomenutim deterministički modelima i alatima upravljanja kao i da njihovi prostorno ograničeni dobavljački lanci još uvijek nisu pod globalnim utjecajima koji bi ih mogli značajnije potresti.

4.2. Izloženost kapitala rizicima i krizama

U skladu s novom podjelom kapitala koju donosi <IR> ispitanicima je omogućeno da procjene izloženosti svojih organizacija rizicima i krizama u okviru svakog kapitala. Prosječna ocjena izloženosti kapitala rizicima i krizama je umjerena; takva je procjena dana za sve navedene kapitale izuzev intelektualnog, kod kojeg je najveći broj ispitanika procijenio da je izloženost mala ili vrlo mala. S druge strane, ljudski i društveni kapital percipirani su kao nešto izloženiji rizicima i krizama (iako još uvijek umjereno), što se može protumačiti ekonomskom i socijalnom volatilnošću u Hrvatskoj i EU s obzirom na dugogodišnju krizu i recesiju.

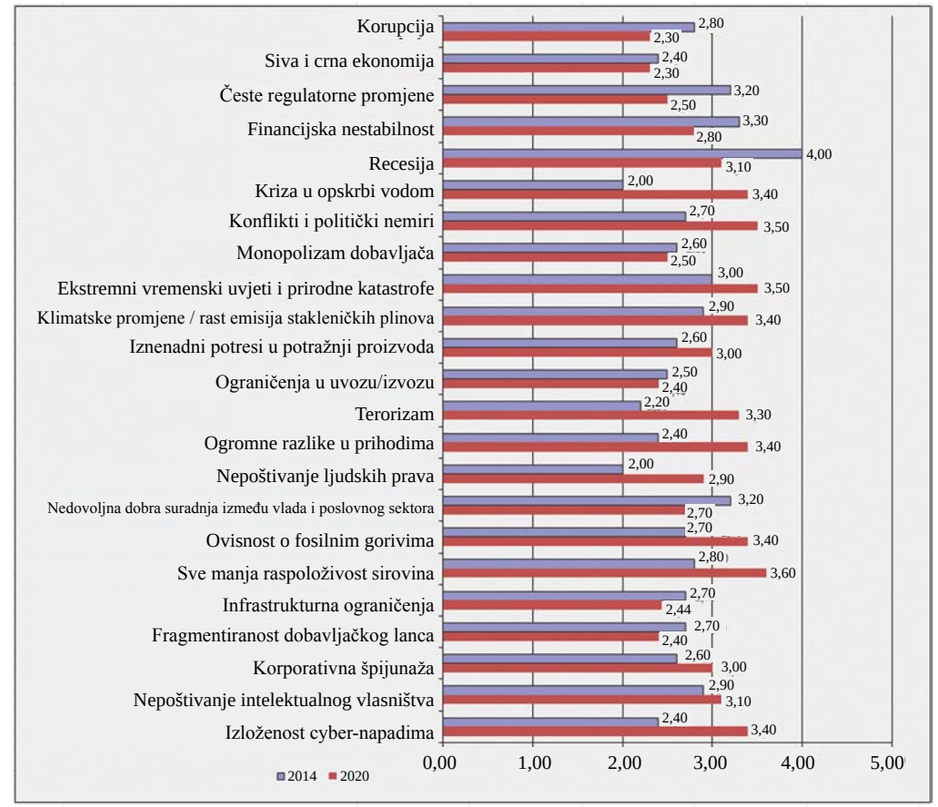


Slika 1. Procjena izloženosti kapitala rizicima i krizama u dobavljačkom lancu

4.3.Izloženost vanjskim i unutarnjim rizicima

Ispitanicima je ponuđen širok raspon rizika koji se inače razmatraju u recentnim svjetskim istraživanjima u kontekstu mogućih utjecaja na dobavljački lanac, od korupcije preko vremenskih uvjeta i ekstremnih prirodnih događaja, do izloženosti cyber-napadima. Zanimljiva je usporedba procjena izloženosti ovim rizicima danas i u 2020. godini; prosječne ocjene za 2014. su umjerene (između 2,2 i 3,3, s izuzetkom recesije, koja je ocijenjena četvorkom što označava visoku izloženost, a prosječna ocjena je 2,72), dok su procjene za 2020. nešto oštrije – prosječna je ocjena 2,97, a više od polovice navedenih rizika moglo bi imati umjeren do visoki

utjecaj na dobavljačke lance. Kad je riječ o prirodi rizika, vide se značajne promjene između percepcije mogućih rizika danas i krajem desetljeća – dok su 2014. u fokusu recesija, regulatorne promjene, financijska nestabilnost i nedovoljno dobra suradnja vlasti i poslovnog sektora, ispitanici predviđaju da će 2020. to biti konflikti i politički nemiri, sve manja raspoloživost prirodnih resursa, klimatske promjene, terorizam pa i izloženost cyber-napadima. Ovakav odabir pokazuje da ispitanici vjeruju da će neka od pitanja održivosti u bliskoj budućnosti imati značajno veće utjecaje na (njihove) dobavljačke lance nego što to (kao što je slučaj danas) imaju lokalne političke, ekonomske i regulatorne okolnosti.



Slika 2. Ocjena izloženosti dobavljačkog lanca vanjskim rizicima, u 2014. i u 2020.

S druge strane, procjena izloženosti dobavljačkih lanaca unutarnjim rizicima upućuje na tradicionalno shvaćanje i pristup upravljanju dobavljačkim lancima u kontekstu cijene i kvalitete. Upravljanje većim brojem dobavljača, kao i kriterij odnosa cijene i kvalitete su i dalje najvažniji u procjeni rizika.

4.3.Upravljačke prakse, procjene rizika i utjecaj na efikasnost organizacije

Više od dvije trećine ispitanika navodi da su politike i procedure postupanja temelj upravljanja rizicima unutar njihovog dobavljačkog lanca. Također, više od polovice ispitanika redovito provodi procjene dobavljača u odnosu na prakse održivosti, a polovica surađuje s dobavljačima u kreiranju politika i procedura. S druge strane, svi ispitanici periodično procjenjuju potencijalne rizike, no samo trećina tvrdi da prema njima prilagođava upravljačke prakse, a svega petina ispitanika redovito provodi simulacije kriznih događaja u dobavljačkom lancu.

Procjene rizika u dobavljačkom lancu najčešće se odnose na procjenu rizika vezanih uz održivost i životni ciklus proizvoda i usluga (80 posto ispitanika), procjenu rizika u odnosima s dobavljačima i njihov mogući utjecaj na reputaciju organizacije (80 posto), procjenu rizika vezanih uz utjecaj na okoliš (80 posto) te odabir dobavljača koji uključuje i procjenu njihovih održivih praksi kao i njihovo sudjelovanje u vlastitoj procjeni rizika i stvaranju strategija za izbjegavanje rizika (80 posto). Najmanje je zastupljena procjena rizika vezanih uz moguće kršenje ljudskih prava u dobavljačkom lancu, koju primjenjuje 40 posto ispitanika. Ovakvi podaci upućuju na zaključak da prostorna ograničenost dobavljačkih lanaca kompanija uključenih u istraživanje na zemlje Europe naglasak stavlja na relativno 'očekivane' rizike poput rizika vezanih uz utjecaj na okoliš, dok se daleko manje pozornosti pridaje pitanjima za koje vjerojatno postoji procjena da su zakonodavstvima europskih zemalja na adekvatne načine riješila – primjerice, u pitanjima kršenja ljudskih prava.

Posljedice incidenata u dobavljačkom lancu koje su utjecale na efikasnost poslovanja organizacije u najvećoj su mjeri identificirane kao povećani troškovi rada (60 posto), prigovor kupaca (50 posto), snižena kvaliteta usluge/proizvoda te gubitak prihoda (40 posto), a svega jedan ispitanik naveo je kaznu od strane regulatora, dok nitko od ispitanika ne navodi regulatorni nadzor. Zanimljivo je spomenuti da samo 30 posto ispitanika navodi reputacijsku štetu kao posljedicu; moglo bi se pretpostaviti da bi, s obzirom na dinamiku komuniciranja kroz društvene medije, opasnost od reputacijske štete koju mogu nanijeti bilo kakvi incidenti, pa tako i oni u dobavljačkom lancu, mogla biti značajno veća.

5. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Zbog malog uzorka ovo istraživanje daje tek okvirnu informaciju o mogućim percepcijama rizika hrvatskih kompanija. Dobavljački lanci kompanija uključenih u ovo istraživanje uključuju dobavljače u Europi, EU ili isključivo u Hrvatskoj što bitno utječe i na razinu nesigurnosti i izloženosti potencijalnim krizama, za razliku od onih kompanija čiji se lanci protežu na više kontinenata i više zemalja. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su kompanije fokusirane na cijene i kvalitetu, pitanja upravljanja većim brojem dobavljača, kao i odnos cijene i kvalitete. Pritom su najveći rizici koje 2014. vide u okruženju recesija, financijska nestabilnost i

česte regulatorne promjene, dakle rizici koji uglavnom spadaju u domenu financijskog kapitala, iako su ispitanici izloženost financijskog kapitala procijenili umjerenom. Zanimljivo je da ispitanici procjenjuju da će 2020. njihovi dobavljački lanci u daleko većoj mjeri biti izloženi rizicima kao što su konflikti i politički nemiri, sve manja raspoloživost prirodnih resursa, klimatske promjene, terorizam pa i izloženost cyber-napadima, što upućuje da procjenjuju da će rizici održivosti i otpornosti dobiti na većem značaju u njihovom u poslovanju nego što je to sada slučaj, ali bi trebalo dodatno istražiti je li uzrok ovakvoj percepciji predviđanje da će ove kompanije u budućnosti u svoje dobavljačke lance uključivati i globalne dobavljače ili da će se u bitnome promijeniti situacija relativne sigurnosti i niske izloženosti potencijalnim krizama koju trenutno uživaju. Svakako bi stoga trebalo provesti još jedno istraživanje koje bi uključilo i kompanije s duljim dobavljačkim lancima kako bi se mogla dobiti jasnija slika izloženosti rizicima i potencijalnim krizama.

Ovo istraživanje također upućuje da hrvatske kompanije koje su u njemu sudjelovale imaju strategije dobavljačkog lanca usmjerene na upravljanje troškovima i kvalitetom, dok se periodične procjene rizika uglavnom ne koriste za prilagođavanje upravljačke prakse, pa samim time ni strategije, što je imajući na umu sve dinamičnije i kompleksnije okruženje, veliki izazov za održivo upravljanje dobavljačkim lancima u smislu kreiranja, zaštite i stvaranja dugoročne okolišne, društvene i ekonomske vrijednosti. Niska razina interesa kompanija za razgovor o rizicima u dobavljačkom lancu ostavlja sumnju na razinu njihovog razumijevanja odnosa između održivosti i upravljanja rizicima te važnosti sustavnog pristupa dobavljačkim lancima. Svakako, bit će zanimljivo vidjeti na koji način će kompanije u Hrvatskoj biti spremne odgovoriti zahtjevima izvještavanja prema GRI G4 smjernicama o pojedinostima koje se odnose na njihove dobavljačke lance te kako će u tim izvještajima pojasniti svoje politike upravljanja rizicima.

Reference:

1. Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. ur, 2013. Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability, Springer, USA.
2. Barnabe, F., Giorgino M.C., 2013, „Integrating" Business Model and Strategy, u Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. ur, 2013, Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability, Springer, USA.
3. Hoekman, B. „Adding Value" u Finance & Development, December 2013., Vol 50, No.4
4. Dostupno na: http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2013/12/hoekman.htm
5. Honkane, U. 2013. Supply Chain Management, HAMK, University of Applied Sciences,
6. Globalna inicijativa za izvještavanje.2014. Načela izvještavanja i standardni

podaci, G4 smjernice za izvještavanje o održivosti. Dostupno na: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-One.pdf

7. Globalna inicijativa za izvještavanje.2014. Provedbeni priručnik, G4 smjernice za izvještavanje o održivosti. Dostupno na: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-Two.pdf
8. Schlegel, G.L., Trent, R.J. 2015. Supply Chain Risk Management: An Emerging Discipline, CRC Press, USA.
9. Integrated Reporting Council (IIRC). 2013. The International <IR> Framework
10. INSEAD, Ecovadis i PwC.2010. Value of Sustainable Procurement Practices
11. Intergovernmental Panel on Climate Change: Climate Change 2014. Impacts, Adaptation and Vulnerability. Summary for Policymakers. Dostupno na
12. http://ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/WG2AR5_SPM_FINAL.pdf
13. Network for Business Sustainability. Managing Sustainable Global Supply Chains
14. Global Footprint Network, Annual Report, 2012
15. UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility, Supply Chain Sustainability, 2010
16. World Economic Forum, New Models for Addressing Supply Chain and Transport Risk, Industry Agenda, 2012.
17. World Economic Forum, Building Resilience in Supply Chains, Industry Agenda, 2013.

PRILAGODBA KLIMATSKIM PROMJENAMA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Mr.sc.Merica Pletikosić

Voditelj odjela za zaštitu okoliša,CEMEX Hrvatska d.d, F.Tuđmana 45, 21212 Kaštel Sućurac,

merica.pletikosic@cemex.com

SAŽETAK

Moderna ekonomija koja je nastala na fosilnim gorivima danas zbog emisije ugljičnog dioksida predstavlja neviđenu prijetnju okolišu i čovjeku. Moramo pronaći nove načine proizvodnje i korištenja energije za gospodarstvo bez prijetnji klimatskim promjenama. Post-Kyoto obveze za države članica EU postavljaju stroge granice industriji u emisiji ugljičnog dioksida, što zahtijeva novi pristup u korištenju goriva sa nižim emisijskim faktorom ugljika. U ovom radu predstavljaju se rezultati empirijskog istraživanja informiranosti i stavova javnosti kroz ciljne i sektor grupe prema mjerama za dostizanje postavljenih ciljeva u prilagodbi klimatskim promjenama. Istraživanje je provedeno na ciljanom uzorku metodom dubinskog intervjua i sudjelujućeg promatranja. U analizi empirijskog materijala korištena je kvalitativna metoda utemeljene teorije. Izvršena je deskriptivna obrada i kvantifikacija kodiranog kvalitativno obrađenog uzorka kondicionalne matrice, radi daljnje provedbe analize razlika. Kodirani materijal je kvantitativno obrađen i izračunat s računalnim paketom Statistica ver 11.00. Cilj istraživanja bio je utvrditi informiranost i stavove zainteresirane javnosti o obvezama cementne industrije i utjecaju fosilnih goriva ili goriva iz otpada u svrhu smanjenja klimatskih promjena. Ukupno 56% ispitanika izjavilo je da su upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena, 26% entiteta nisu upoznati s obvezama, a 18 % smatra da obveze ne poznaju dovoljno, te su se odlučili za nedefinirani odgovor. Potvrdni kodni odgovor za varijablu obveze cementne industrije prema sektor grupi ima najveću numeričku vrijednost u javnom sektoru gdje 29% ispitanika imaju mišljenje da su upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena, kao i 17% predstavnika civilnog i 16% gospodarskog sektora. Ukupno13% gospodarskog, 10% civilnog i 9% javnog sektora izjasnili su se da ne znaju i da nisu informirani o obvezama cementne industrije, dok 7% ukazuju na svoju djelomičnu i nepotpunu informiranost. Većina ispitanika nije informirana jesu li fosilna goriva ili goriva iz otpada bolja za rješavanje problema klimatskih promjena. Analiza rezultata učestalosti svih ispitanika definirana

je relativnom vrijednošću od 40% ispitanika koji su neodlučni jer nemaju dovoljno informacija. Ispitanici koji imaju stav da su goriva proizvedena iz otpada manje štetna za okoliš i klimatske promjene kvantitativno su određena s relativnom vrijednošću od 26%. Ukupno13% ispitanika smatra da su fosilna goriva manje štetna za okoliš, dok 12% ukupnog uzorka smatra da su fosilna i goriva proizvedena iz otpada podjednako štetna za okoliš. Analizom rezultata vidljivo je da se predstavnici ciljnih i sektor grupa između sebe razlikuju u korištenim varijablama u zavisnosti o skupini kojoj pripadaju.

Ključne riječi: klimatske promjene, stavovi javnosti, gorivo iz otpada, emisija ugljičnog dioksida

1. UVOD

Jedan od najznačajnijih izazova današnjice je dekarbonizacija gospodarstva uz pronalaženje novih načina proizvodnje i korištenja energije. Osigurati gospodarski razvoj bez prijetnji klimatskim promjenama s oštrim smanjenjem emisije ugljičnog dioksida i korištenja fosilnih goriva, trebalo bi se ostvariti povećanjem energetske učinkovitosti kroz povećanu proizvodnju po jedinici unosa energije, kao i korištenjem energije bez štetnih emisija iz obnovljivih izvora , kao što su vjetar, sunce, geotermalna energija, hidroelektrane, biomasa i različiti oblici zamjenskih goriva koji nisu fosilnog porijekla (Roberts, 2004; Doz, Santos, & Williamson, 2001). Značajno mjesto u takvom konceptu održivog razvoja zauzima uspostavljanje sustava gospodarenja otpadom od smanjivanja otpada na mjestu nastanka, primarne selekcije i razvrstavanja, reciklaže, te posebno materijalne i energetske oporabe. Ublažavanje i prilagodba klimatskim promjenama jedan je od glavnih globalnih ciljeva i izazova u provedbi današnjih vlada i njihovoj odgovornosti za održivi razvoj gospodarstva i društva. Budući da oko tri četvrtine od povećanja antropogenih stakleničkih plinova dolazi od ugljičnog dioksida, naš najveći prioritet ublažavanja trebao bi biti smanjenje emisije CO2. Većina emisija CO2 dolaze iz spaljivanja fosilnih goriva, zato smanjenje energetskih emisija CO2 predstavlja jedan od prioriteta. Nekontrolirano krčenje šuma i promjene u korištenju zemljišta, emisije metana i dušikovih oksida predstavljaju ostatak ili četvrtinu antropogenih stakleničkih plinova. Prijelaz na energetski sustav s niskim udjelom ugljika zahtijeva nove tehnološke alternative sa korištenjem novih oblika energije i postizanjem smanjenja emisije stakleničkih plinova na najisplativiji način (Sullivan, 2008). Cementna industrija može značajno doprinijeti ostvarivanju ovog cilja jer europska iskustva pokazuju da se od 1 tone komunalnog i njemu sličnog otpada može proizvesti oko 400 kg goriva (RDF/SRF), a to je ujedno i količina koju se neće morati odlagati na odlagalište. Odlaganje se prihvaća samo kao posljednje rješenje u hijerarhiji gospodarenja otpadom. Što se više otpada reciklira ili oporabi (bilo materijalno bilo energetski) znači toliko manje komunalnog otpada na odlagalištu. Materijalna i energetska oporaba otpada zauzima značajno mjesto u gospodarenju otpadom. Suspaljivanjem u cementarama se zamjenjuje dio fosilnih – neobnovljivih goriva sa gorivom proizvedenim iz otpada i na taj način značajno smanjuje emisija ugljičnog dioksida iz procesa proizvodnje klinkera (Alsop, 2001; EN 15357 i 15359:2011; CEMBUREAU – Co, 2009). Da bi se dostiglo tako visoko postavljeni ciljevi potrebno je uložiti velike napore u informiranje i senzibiliziranje javnosti. Cilj istraživanja bio je utvrditi informiranost i stavove zainteresirane javnosti o obvezama cementne industrije i utjecaju fosilnih goriva ili goriva iz otpada u svrhu smanjenja klimatskih promjena.

2. METODE

Uzorak ispitanika definiran je sa 100 entiteta od kojih je 55 muškog spola i 45 ženskog spola. Prosječna dob ispitanika je 47,9 godina. Dobna pripadnost, obrazovanje, radni status i mjesto stanovanja tabelarno su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. Dobna pripadnost, obrazovanje, radni status i mjesto stanovanja ispitanika

LEGENDA: N - broj ispitanika

		N
CIJELI UZORAK		
Spol	Muški	55
	Ženski	45
Dob	Do 30 godina	3
	Od 31 do 44 godina	22
	Od 45 do 60 godina	62
	Više od 60 godina	13
Obrazovanje	Srednja škola	28
	Viša škola/fakultet	72
Radni status	Nezaposleni	7
	Zaposleni	82
	Umirovljenici	6
	Studenti	5
Grad	Kaštela	39
	Solin	36
	Split	25

Ispitanici su podijeljeni u devet subuzoraka (ciljnih grupa) koji su kvalitativno definirani:

1. *UDRUGE* – predstavnici nevladinih ekoloških udruga splitsko-dalmatinske županije, 10 ispitanika;
2. *GRADOVI* – predstavnici zaposlenika lokalne uprave grada Kaštela, Solina i Splita, 10 ispitanika;
3. *KUPCI/DOBAVLJAČI* – predstavnici kupaca i dobavljača CEMEX Hrvatska d.d, 10 ispitanika;
4. *POLITIKA/ZNANOST* – predstavnici lokalnih političkih struktura i znanstvenika, 10 ispitanika;
5. *PRIMATELJI SPONZORSTVA I DONACIJA* – predstavnici korisnika i primatelja sponzorstva i donacija CEMEX-a, 10 ispitanika;
6. *STANOVNICI KAŠTELA* – predstavnici susjeda tvornice SV. Juraj u Kaštel Sućurcu, 15 ispitanika;

7. *STANOVNICI SOLINA* – predstavnici susjeda tvornice SV. Kajo u Solinu, 15 ispitanika;
8. *ZAPOSLENICI CEMEX*-a – predstavnici zaposlenika CEMEX-a, 10 ispitanika;
9. *ŽUPANIJA* – predstavnici zaposlenika lokale uprave splitsko-dalmatinske županije, 10 ispitanika

Iz gore navedenih subuzoraka klasificirana su tri nova kontrolna klastera (sektora) od 70 ispitanika, kvalitativno definirana:

a) JAVNI SEKTOR – 30 ispitanika ciljnih grupa: *GRADOVI, POLITIKA/ZNANOST* i *ŽUPANIJA*.

b) CIVILNI SEKTOR – 20 ispitanika ciljnih grupa: *UDRUGE* i *PRIMATELJI SPONZORSTVA I DONACIJA.*

c) GOSPODARSKI SEKTOR – 20 ispitanika ciljnih grupa: *KUPCI/DOBAVLJAČI* i *ZAPOSLENICI CEMEX-a.*

Uzorak varijabli predstavlja skup od 2 kvalitativno definirana pitanja koja su se koristila u otvorenom / polustrukturiranom dubinskom intervju (nestandardizirani i standardizirani) i sudjelujućem promatranju kao osnovnim kvalitativnim metodama za prikupljanje empirijskog materijala. Istraživanje je provedenom u vremenu od travnja – svibnja 2012. godine (Silverman, 2006). U analizi empirijskog materijala korištena je kvalitativna metoda utemeljene teorije sa otvorenim ili inicijalnim kodiranjem, aksijalnim kodiranjem i selektivnim kodiranjem. Finalnom analizom i kategorizacijom ključnih pojmova stvorena je kondicionalna matrica sa sadržajem kvalitativnog empirijskog materijala u jednu konceptualnu shemu (Charmaz, 1983). Kvantifikacija kvalitativnog empirijskog materijala i pretvaranje u numerički oblik radi daljnje provedbe analize izvršena je paketom obrade STATISTICA, Ver.10.00. Generalizacija rezultata uspostavljena je indukcijom. U protokolu za prikupljanje podataka korištena je metoda introspekcije. U izradi je korištena induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda usporedbe, metoda klasifikacije i metoda deskripcije (Bryant and Charmaz, 2007).

Kvantitativna obrada matrice entiteta i prve varijable kodnog naziva *obveze cementne industrije* temelji se na dobivenim odgovorima kvalitativno definiranim prvim pitanjem koji glasi:

1. Jeste li upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena?

Druga varijabla kodnog naziva: *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena* definirana je na temelju drugog pitanja:

2. Koja su po Vašem mišljenju fosilna goriva ili goriva iz otpada bolja za rješavanje problema klimatskih promjena?

Problemski usmjeren dubinski intervju sa 100 ispitanika (50 ispitanika s nestandardiziranim i drugih 50 ispitanika s standardiziranim tipom) podijeljenih u devet ciljnih grupa i tri kontrolne sektor grupe predstavljaju ciljani uzorak zainteresirane javnosti koji je bogat informacijama i svojim djelovanjem sudjeluju u kreiranju stavova drugih. Svi ispitanici su nakon izloženog problema i cilja istraživanja pristali dragovoljno na sudjelovanje u ovom istraživanju.

Slijedom napisanih transkripta, izvršeno je numeričko kodiranje odgovora za potrebe formiranja matrice autora definirane ukupnim uzorkom ispitanika i kodiranim varijablama za daljnju statističku obradu (m_pletikosić_matrica). Deskriptivnom analizom utvrđena je **učestalost** (frekvencije) obiju primijenjenih varijabli kodnih naziva za svako pitanje kao i njihove relativne i kumulativne vrijednosti (Petz i sur. 2012). Ujedno je napravljena analiza razlika između definiranih subuzoraka (ciljnih grupa) kao i analiza razlika između tri klasificirana klastera (sektora). Na temelju postavljenog cilja istraživanja i istraživačkog pitanja, postavljene su istraživačke hipoteze:

- ***H_1: postoje značajne razlike između entiteta definiranih ciljnih i sektor grupa prema*** *obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena*
- ***H_2: postoje značajne razlike između entiteta definiranih ciljnih i sektor grupa prema*** *mišljenju o fosilnim gorivima ili gorivima iz otpada kao boljim za rješavanje probleme klimatskih promjena.*

3. REZULTAT I RASPRAVA

Kvantitativna obrada matrice entiteta **prve varijable** kodnog naziva *obveze cementne industrije* temelji se na dobivenim odgovorima kvalitativno definiranim pitanjem koje glasi:

Jeste li upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena? Ispitanici su iznosili svoj stav koliko su upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjivanja klimatskih promjena. Odgovori ispitanika definirani su na tri nivoa:

1. *Prva skupina* klasificirana je prema niječnom odgovoru, te predstavlja one entitete koji su odgovarali: Nisam upoznat/a s obvezama, nije mi poznato, ne znam i sl. Kvantitativno, ovi odgovori kodirani su brojem 0 (nula) radi predstojeće statističke obrade podataka.
2. *Druga skupina* klasificirana je prema potvrdnom odgovoru, te predstavlja one entitete koji su odgovarali: Da, upoznat/a sam s obvezama, poznate su mi obveze i sl. Kvantitativno, ovi odgovori kodirani su brojem 1 (jedan) radi predstojeće statističke obrade podataka.

3. *Treća skupina* predstavlja one entitete koji su definirali svoje odgovore: nisam siguran/na, poznata su mi djelomično, ne znam dovoljno, nisam informiran/a u cijelosti, nešto znam ali ne u potpunosti i sl. Kvantitativno, ovi odgovori kodirani su brojem 2 (dva) radi predstojeće statističke obrade podataka.

Deskriptivnom analizom utvrđena je učestalost kodiranih odgovora cjelokupnog uzorka, zatim devet ciljnih grupa koji su u procesu analize ponovo definirani kao tri nova sektora, te je izvršena analiza i statistička obrada za sve klasificirane poduzorke.

U Tablici 2. vidljivi su rezultati učestalosti svih entiteta i prve varijable *obveze cementne industrije.* 56% ispitanika izjavilo je da su upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena, 26% entiteta nisu upoznati s obvezama, a 18 % smatra da obveze ne poznaju dovoljno, da su djelomično informirani, nisu sigurni, nisu u potpunosti upoznati, te su se odlučili za nedefinirani odgovor.

Tablica 2. Relativne i kumulativne učestalosti varijable obveze cementne industrije

N=100

Frequency table: obveze cementne industrije (m_pletikosić_matrica)				
	Count	**Cumulative - Count**	**Percent**	**Cumulative - Percent**
0	26	26	26,00000	26,0000
1	56	82	56,00000	82,0000
2	18	100	18,00000	100,0000
Missing	0	100	0,00000	100,0000

Legenda: 0-ne; 1-da; 2- nisam siguran/na, djelomično sam informiran/a, ne u potpunosti

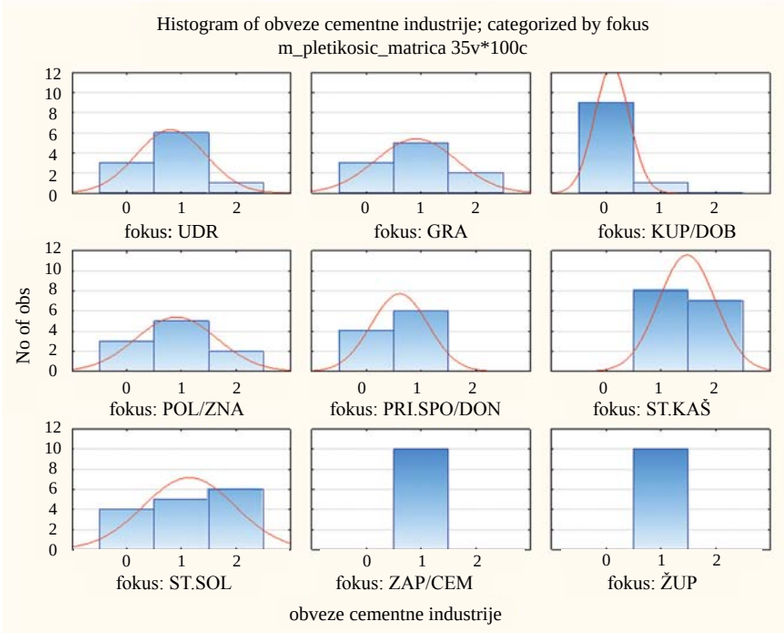
Analizom učestalosti varijable *obveze cementne industrije* prema *ciljnim grupama* može se primijetiti da su predstavnici *ZAP/CEM i ŽUP* mišljenja, kako su u potpunosti upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena. Svi ispitanici su se izjasnili potvrdno. S druge strane, devet predstavnika *KUP/DOB* od ukupno deset koliko ih je sudjelovalo u ovom istraživanju, izjasnili su se da nisu upoznati, da nisu informirani i da ne znaju dovoljno o navedenim obvezama. Predstavnici *STA/KAŠ i STA/SOL* imaju najveći postotak entiteta koji su djelomično informirani, ne poznaju dovoljno ili pak nisu u potpunosti upoznati s obvezama cementne industrije, nisu sigurni. Rezultati učestalosti kodnih odgovora vidljivi su u Tablici 3., te grafički u histogramu frekvencije vertikalne orijentacije na Slici 1.

Tablica 3. Učestalosti varijable obveze cementne industrije prema ciljnoj grupi

N=100

Frequency table: obveze cementne industrije by ciljna grupa (m_pletikosić_matrica)										
	UDR	GRA	KUP/DOB	POL/ZNA	PRI.SPO/DON	STA/KAŠ	STA/SOL	ZAP/CEM	ŽUP	TOTAL
0	3	3	9	3	4	0	4	0	0	26
1	6	5	1	5	6	8	5	10	10	56
2	1	2	0	2	0	7	6	0	0	18
total	10	10	10	10	10	15	15	10	10	100

Legenda: 0-ne; 1-da; 2- nisam siguran/na, djelomično sam informiran/a, ne u potpunosti



Slika 1. Učestalosti varijable obveze cementne industrije prema ciljnoj grupi

N=100

Legenda: 0-ne; 1-da; 2- nisam siguran/na, djelomično sam informiran/a, ne u potpunosti

Potvrdni kodni odgovor za varijablu *obveze cementne industrije* prema *sektor grupi* ima najveću numeričku vrijednost u *javnom sektoru* gdje 29% ispitanika ili 20 predstavnika od ukupnog broja analiziranih imaju mišljenje da su upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena, kao i 17% predstavnika *civilnog* i 16% *gospodarskog sektora.*

13% *gospodarskog*, 10% *civilnog* i 9% *javnog sektora* ili 22 predstavnika izjasnili

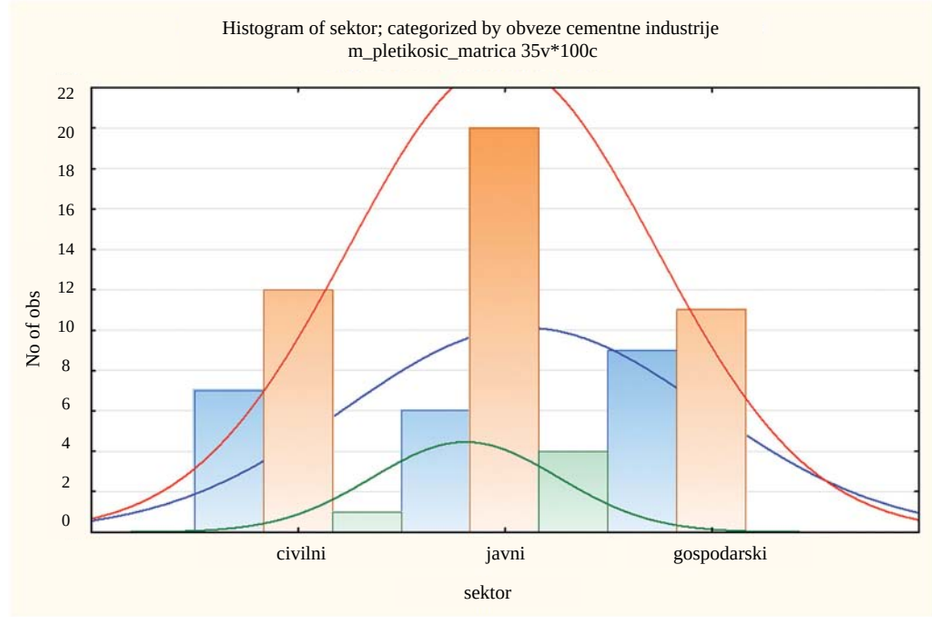
su se da ne znaju i da nisu informirani o obvezama cementne industrije dok 5 predstavnika ili 7% ukazuju na svoju djelomičnu i nepotpunu informiranost. Svi rezultati prikazani su u Tablici 4., histogramu vertikalne orijentacije učestalosti na Slici 2. te u *pie chart* prikazu na Slici 3.

Tablica 4. Učestalosti varijable obveze cementne industrije prema sektor grupi

N=70

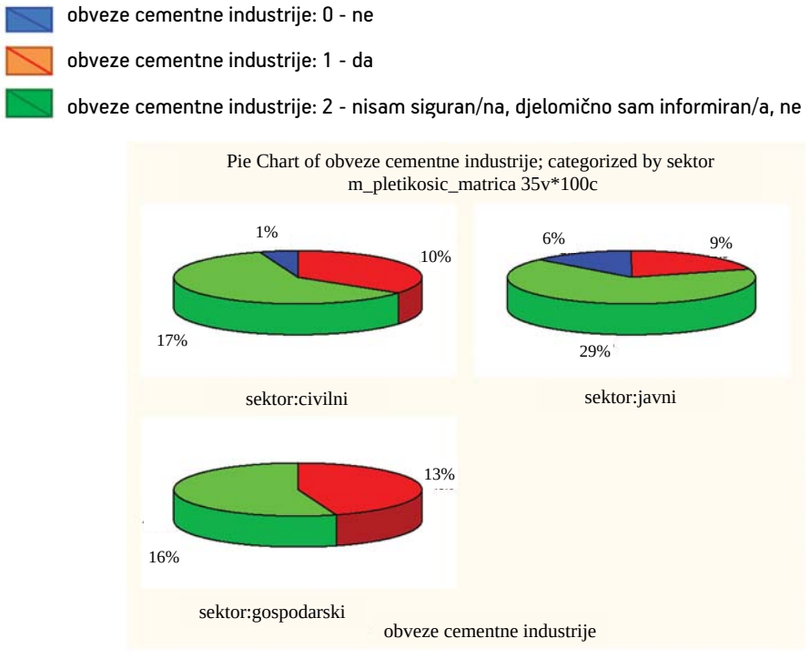
Frequency table: obveze cementne industrije by sektor (m_pletikosić_matrica)				
	javni	civilni	**gospodarski**	**total**
0	6	7	9	22
1	20	12	11	43
2	4	1	0	5
total	30	20	20	70

Legenda: 0-ne; 1-da; 2- nisam siguran/na, djelomično sam informiran/a, ne u potpunosti



Slika 2. Učestalosti varijable obveze cementne industrije prema sektor grupi

N=70



Slika 3. Relativne učestalosti varijable obveze cementne industrije prema sektor grupi N=70

Legenda: crveno-ne; zeleno-da; plavo- nisam siguran/na, djelomično sam informiran/a, ne u potpunosti

Kvantitativna obrada matrice entiteta **druge varijable** temelji se na dobivenim odgovorima kvalitativno definiranim drugim pitanjem intervjua:

Koja su po Vašem mišljenju fosilna goriva ili goriva iz otpada bolja za rješavanje probleme klimatskih promjena?

Ispitanici su iznosili svoj stav koja goriva imaju veći utjecaj na klimatske promjene, fosilna ili goriva iz otpada. Nivoi dobivenih odgovora definirani su na slijedeći način:

1. Ispitanici koji su odgovorili kako ne znaju, nisu sigurni, nemaju dovoljno informacija ili su djelomično upoznati, kodno su prezentirani s brojkom nula (0) radi predstojeće statističke obrade podataka.
2. Ispitanici koji vjeruju da je GIO prihvatljivije gorivo za korištenje u cementarama i da manje utječe na klimatske promjene, definirani su kvantitativno s brojkom jedan (1) radi predstojeće statističke obrade podataka.
3. Entiteti koji su mišljenja da su fosilna goriva manje štetna za okoliš te da manje utječu na klimatske promjene, definirani su odgovorom koji je kodiran brojkom dva (2).
4. Entiteti koji su mišljenja da je plin najprihvatljiviji za okoliš i da najmanje utječu na klimatske promjene, definirani su odgovorom koji je kodiran brojkom tri (3).
5. Entiteti koji su definirali svoje odgovore: fosilna i GIO goriva podjednako utječu na klimatske promjene, oba su štetna i sl., kvantitativno su kodirani brojem četiri (4) radi predstojeće statističke obrade podataka.

Druga varijabla ima kodni naziv: *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena*.

Deskriptivnom analizom utvrđena je učestalost kvantitativnih odgovora cjelokupnog uzorka, zatim devet *ciljnih grupa* koji su u procesu analize ponovo definirani kao tri nova *sektora,* te je izvršena analiza i statistička obrada za sve klasificirane podskupine. Analiza rezultata učestalosti svih ispitanika druge varijable kodnog naziva *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena* definirana je relativnom vrijednošću od 40% ispitanika koji su neodlučni jer nisu sigurni, djelomično su upoznati s činjenicama ili su mišljenja da nemaju dovoljno informacija. Ispitanici koji imaju stav da su GIO goriva manje štetna za okoliš i klimatske promjene kvantitativno su određena s relativnom vrijednošću od 26%. Entiteti koji više preferiraju fosilna goriva predstavljaju udjel od 13%, a za plin kao najprihvatljiviju opciju izjasnilo se 9% ispitanika. 12% ukupnog uzorka smatra da su fosilna i GIO goriva podjednako štetna za okoliš.

U Tablici 5. vidljivi su rezultati učestalosti svih entiteta i druge varijable kodnog naziva *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena*

Tablica 5. Relativne i kumulativne učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena,

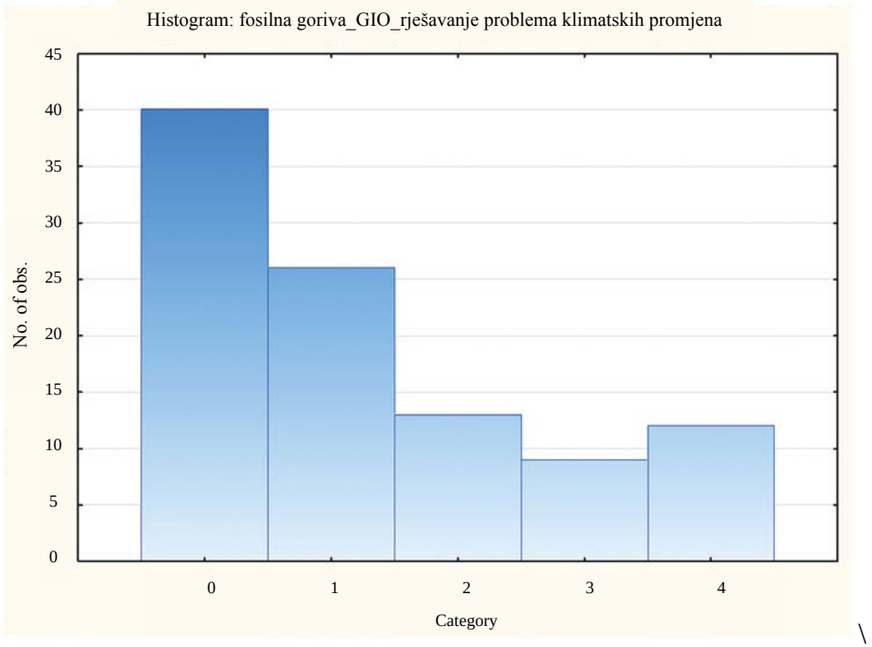
N=100

Frequency table: fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena(m_pletikosić_matrica)				
	Count	Cumulative - Count	Percent	Cumulative - Percent
0	40	40	40,000	40,00
1	26	66	26,000	66,00
2	13	79	13,000	79,00
3	9	88	9,000	88,00
4	12	100	12,000	100,00
Missing	0	100	0,000	100,00

Legenda: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a; 1-GIO; 2-fosilna goriva; 3-plin; 4-sva goriva podjednako štetna

Histogramom frekvencije vertikalne orijentacije izvršen je grafički prikaz dobivenih rezultata učestalosti na Slici 4.

Slika 4. Relativne i kumulativne učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena, N=100



Legenda: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a; 1-GIO; 2-fosilna goriva; 3-plin; 4-sva goriva podjednako štetna

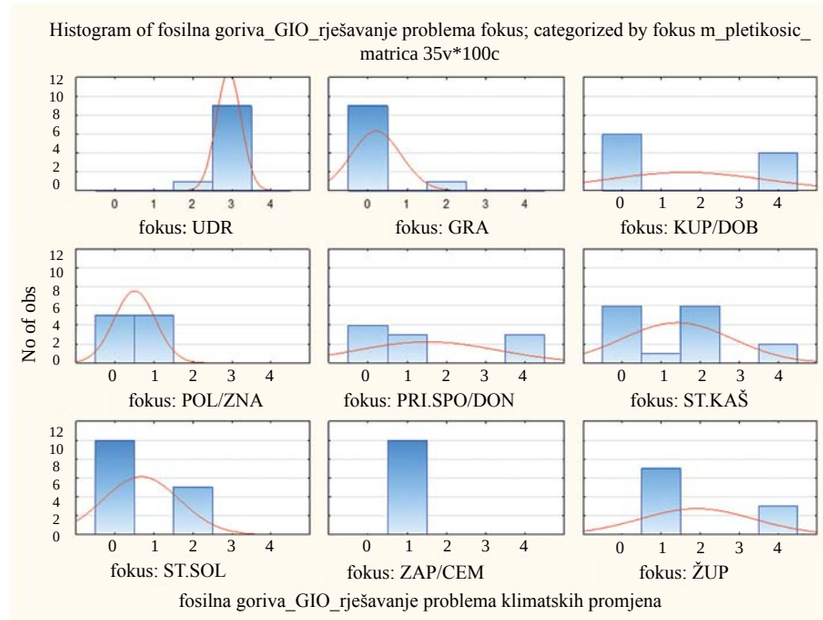
Analizom učestalosti varijable *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena* prema *ciljnim grupama* može se primijetiti da se predstavnici određenih podskupina bitno razlikuju u svojim stavovima. Predstavnici *ciljne grupe GRA* i *STA/SOL*, najmanje su informirani, te nemaju dovoljno saznanja o razlici korištenja GIO i fosilnih goriva. Entiteti *ZAP/CEM* i *ŽUP* u zastupaju mišljenje da je GIO manje štetan za okoliš. Ispitanici *ciljne grupe UDR* predlažu plin kao najprihvatljivije gorivo, a 12% ukupnog uzorka smatra da su svi izvori podjednako štetni. Rezultati učestalosti kodnih odgovora vidljivi su u Tablici 6., te grafički u histogramu frekvencije vertikalne orijentacije na Slici 5.

Tablica 6. Učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena, prema ciljnoj grupi, N=100

Frequency table: fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena by ciljna grupa (m_pletikosić_matrica)

	UDR	GRA	KUP/DOB	POL/ZNA	PRI.SPO/DON	STA/KAŠ	STA/SOL	ZAP/CEM	ŽUP	TOTAL
0	0	9	6	5	4	6	10	0	0	40
1	0	0	0	5	3	1	0	10	7	26
2	1	1	0	0	0	6	5	0	0	13
3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9
4	0	0	4	0	3	2	0	0	3	12
total	10	10	10	10	10	15	15	10	10	100

Legenda: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a; 1-GIO; 2-fosilna goriva; 3-plin; 4-sva goriva podjednako štetna



Slika 5. Učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena, prema ciljnoj grupi, N=100

Legenda: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a; 1-GIO; 2-fosilna goriva; 3-plin; 4-sva goriva podjednako štetna

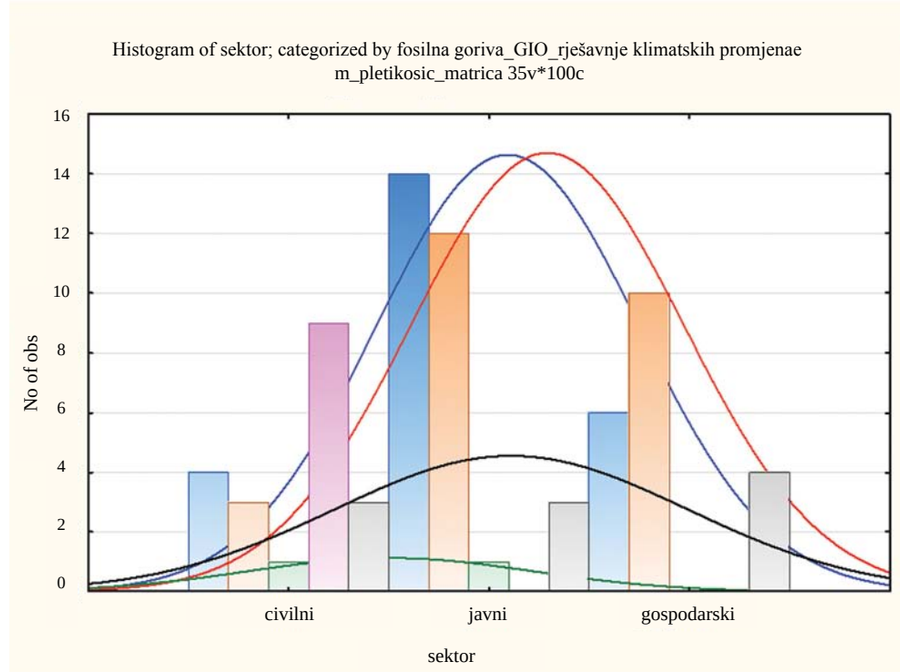
U Tablici 7. vidljiva je podjela predstavnika *javnog sektora* na entitete koji su mišljenja da je GIO najprihvatljivije gorivo za okoliš kvantitativno definiranih s 12 ispitanika ili 17%, zatim na entitete s udjelom od 20% koji nisu ponudili odgovor jer nisu dovoljno informirani, te na 3 ispitanika koji smatraju da su fosilna i GIO goriva podjednako štetna. Devet ispitanika *civilnog sektora* predlaže plin kao gorivo koje najmanje ima utjecaja na klimatske promjene. Deset entiteta *gospodarskog sektora* zastupaju mišljenje da je GIO najprihvatljivije gorivo, šest entiteta nije dovoljno informirano pa nemaju stav, a četiri ispitanika su mišljenja da fosilna i GIO goriva podjednako utječu na klimatske promjene.

Histogram učestalosti prikazan je vertikalnom orijentacijom na Slici 6. a *Pie chart*om grafički je prikazana relativna vrijednost kvantitativnih učestalosti varijable *fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena* na Slici 7.

Tablica 7. Učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena, prema sektor grupi, N=70

Frequency table: fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena by sektor (m_pletikosić_matrica)				
	javni	civilni	gospodarski	total
0	14	4	6	24
1	12	3	10	25
2	1	1	0	2
3	0	9	0	9
4	3	3	4	10
total	30	20	20	70

Legenda: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a; 1-GIO; 2-fosilna goriva; 3-plin; 4-sva goriva podjednako štetna



Slika 6. Učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena, prema sektor grupi, N=70

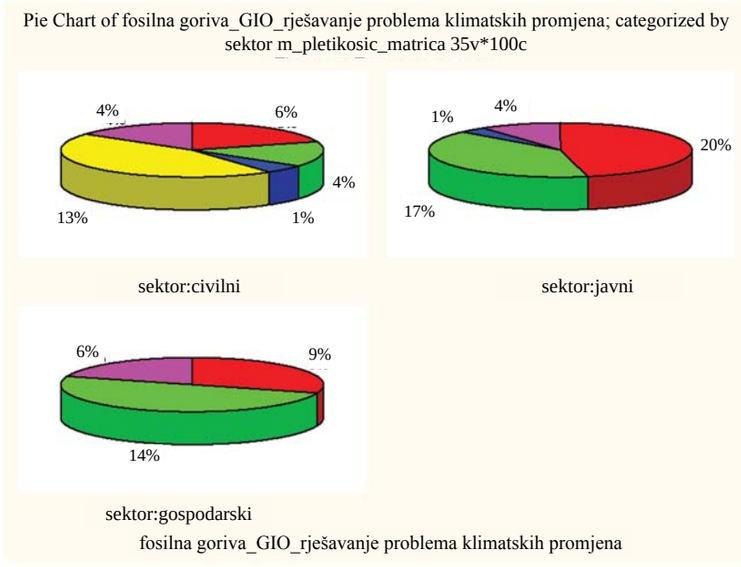
fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena: 0-ne znam, djelomično sam informiran/a

fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena: 1-GIO

fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena: 2-fosilna goriva

fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena: 3-plin

fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena: 4-sva goriva podjednako štetna



Slika 7. Relativne učestalosti varijable fosilna goriva_GIO_rješavanje problema klimatskih promjena prema sektor grupi, N=70

Legenda: crveno-ne znam, djelomično sam informiran/a; zeleno-GIO; plavo-fosilna goriva; žuto-plin; lila-sva goriva podjednako štetna

Rezultati dobiveni analizom relacije između zainteresirane javnosti na području gradova Kaštela, Solin, Split i općine Klis prema: *obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena i mišljenja o fosilnim gorivima ili gorivima iz otpada kao boljim za rješavanje probleme klimatskih promjena* ukazuju na značajnu razliku među ispitanicima klasificiranim u devet ciljnih grupa te tri sektor grupe, kao i nedovoljnu razinu informiranosti kao latentnu dimenziju utvrđivanu na temelju stavova ispitanika. Ukupno 44% ispitanika izjavilo je da nisu upoznati s obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena, dok istovremeno ukupno 74% ispitanika nije informirano jesu li fosilna goriva ili goriva iz otpada bolja za rješavanje problema klimatskih promjena. Sve navedeno govori u prilog činjenici da se kod svakog pitanja razlikuju u zavisnosti o pripadnosti ciljnoj grupi, jer ne raspolažu cjelovitim i kvalitetnim informacijama o problemu klimatskih promjena, kao ni razlici između fosilnih goriva i goriva dobivenih iz otpada u cilju smanjenja emisije stakleničkih plinova.

Stoga se postavljene hipoteze koja glase:

- H1: p***ostoje značajne razlike između entiteta definiranih ciljnih i sektor grupa prema*** obvezama cementne industrije u svrhu smanjenja klimatskih promjena

- H2: ***postoje značajne razlike između entiteta definiranih ciljnih i sektor grupa prema*** *mišljenju o fosilnim gorivima ili gorivima iz otpada kao boljim za rješavanje probleme klimatskih promjena*

u potpunosti potvrđuju i prihvaćaju.

4. ZAKLJUČAK

Tvrtka CEMEX Hrvatska d.d. je izložena pritiscima javnosti posljednjih godina zbog nastojanja u ispunjenju zakonskih obveza Kyotskog protokola, da se za potrebe procesa proizvodnje cementa uvedu zamjenska goriva u svrhu smanjenja potrošnje fosilnih goriva i prilagodbe borbi protiv klimatskih promjena, te smanjenju emisija stakleničkih plinova. Istraživanjem je potvrđeno da se predstavnici ciljnih i sektor grupa međusobno razlikuju u zavisnosti o pripadnosti ciljnoj/sektor grupi, jer ne raspolažu cjelovitim i kvalitetnim informacijama o problemu klimatskih promjena, kao ni razlici između fosilnih goriva i goriva dobivenih iz otpada u cilju smanjenja emisije stakleničkih plinova.

Reference

1. Alsop, P. (2001). *The cement plant operations handbook.* Third edition. International Cement Review. Printed by Bishop Ltd, Portsmouth, United Kingdom. Str. 117-125, 251-255.
2. Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). *Grounded Theory*. The Sage handbook. Paperback edition. British Library Cataloguing in publication data. Sage Publications Ltd. Str. 167-175, 265-287.
3. CEMBUREAU. (2009). *Co - processing of alternative fuels and raw materials in the European Cement Industry*. Str. 4-10.
4. Charmaz, K. (1983). *The grounded theory method: An explication and interpretation*. In: Conteporary field research, Emerson RM (ed), Little Brown: Boston. Str. 109-126.
5. Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001). *From global to metanational*. Harvard bussines school press. Boston, Massachusetts. Str. 115-169.
6. Petz B.; Kolesarić V.; Ivanec D. (2012). *Petzova statistika. Osnovne statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap. Jastrebarsko. Str. 45-54, 59-74.
7. Pletikosić, M. (2013). Attitude of the public towards the coexistence of industry and tourism. MCBE '13 and MCTS '13. Baltimore. MD. USA 2013. Published by *WSEAS Press.*Str. 11-16.
8. Roberts, J. (2004). *The modern firm, organizational design for performance and growth*. Oxford university press. Oxford ox2 6dp. Str. 243-281.

9. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interaction.* Third edition. Sage Publications Ltd. British Library Cataloguing in publication data. Str. 21-23, 65-103.
10. Sullivan, R. (2008). *Corporate responses to climate change*. Greenleaf Publishing Limited. UK. Sheffield. Str. 139-186.
11. EN 15357:2011
12. EN 15359:2011

UPRAVLJANJE ENERGIJOM PREMA NORMI ISO 50001

Franjo Potak

Dipl. ing, vodeći ocjenitelj za sustav upravljanja energijom, Det Norske Veritas Adriatica d.o.o. Buzinski prilaz 32, 10000 Zagreb, franjo.potak@dnvgl.com

SAŽETAK

Norma ISO 500011) svojom strukturom pruža okvir za sustavno upravljanje energijom i ostvarivanje vidljivih poboljšanja kako u potrošnji i utjecaju na okoliš, tako i u ostvarenim uštedama. Održiva upotreba energije postaje odgovornost ne samo društva općenito, već i svih njegovih sastavnih dijelova, a ponajviše onih koji svojim aktivnostima značajno utječu na potrošnju. Upravljanje energijom trebalo bi biti sastavni dio osmišljenog pristupa upravljanja okolišem s krajnjim ciljem da svaka organizacija na mjerljiv način upravlja utjecajem na okoliš u odnosu na svoje poslovno djelovanje. Preduvjet uspjeha pri implementaciji učinkovitog upravljanja energijom je predanost od strane najviše uprave koja kroz politiku i strategiju treba osigurati platformu za planiranje, provođenje, provjere i poboljšanja upravljanja energijom. Tim se pristupom stvara i održava kultura ponašanja uz preduvjet vrlo učinkovite interne komunikacije i uključivanja svih slojeva organizacije. Možemo reći da učinkovita uspostava ISO 50001 sustava izgrađuje i jača poziciju i djelovanje organizacije u 4 ključna smjera: učinak na okoliš, potrošnja energije, poboljšanja u procesima i izgradnja brenda. ISO 50001 sustav može biti implementiran zasebno ili kao dio integriranog sustava upravljanja s bilo kojom drugom normom sustava upravljanja. Zakonodavni okviri u sve se većoj mjeri okreću potrebi i zahtjevima prema organizacijama za implementaciju učinkovitih mjera upravljanja energijom. Motivatori za uvođenje sustava upravljanja energijom prema istraživanju provedenom od strane DNV GL-a su sljedeći: Redukcija/kontrola troškova (80%), zaštita okoliša (35%), poboljšanje reputacije tvrtke (28%), usklađivanje sa sektorskom najboljom praksom/normom (24%), konzistentnost s lokalnom korporativnom kulturom (18%), usklađenje sa zakonskim zahtjevima (15%), potreba za godišnjim izvještavanjem o održivosti (12%), zahtjevi od strane ključnih kupaca (10%). Uz sve trenutno raspoložive mogućnosti smanjenja utjecaja na okoliš i alternativne izvore energije i dalje je učinkovito upravljanje energijom najvažniji preduvjet čijom primjenom se u kratkom roku može postići puno. Kako za okoliš, tako i za poslovne rezultate svake

organizacije. Učinkovita poboljšanja nisu moguća isključivo uz preduvjet ulaganja u poboljšanje energetske učinkovitosti. ISO 50001 svojim zahtjevima postavlja međunarodno prepoznatljiv i prihvaćen okvir za pojedinačnu primjenu najbolje svjetske prakse s krajnjim ciljem ušteda i smanjenja utjecaja na okoliš.

Ključne riječi: upravljanje, energija, norma, certifikacija, nadzor, ušteda

1. UŠTEDA ENERGIJE

Energija je uvijek bila važan pokretač razvoja neke zemlje, a danas bi mogli reći da je presudan. Kroz povijest predstavljala je osnovicu za pokretanje industrijske proizvodnje, ali nažalost i razlog mnogobrojnih sukoba. Posjedovanje vlastitih izvora energije omogućavao je brži i jeftiniji razvoj država. O štednji energije se tada vjerojatno nije posebno razmišljalo jer je cijena energije bila niska. Ono što je promijenilo svijet energije i općenito živote ljudi bila je prva energetska kriza u jesen 1973. godine. Ne zaboravimo da je do tada cijena barela nafte bila oko 3 dolara i tada je porasla za 70% i prešla 5 dolara. Druga energetska kriza zbog rata Irana i Iraka 1979. godine dovela je cijenu nafte na 38 dolara. Danas se cijena kreće oko 100 dolara za barel. Analizom samo ovog segmenta vide se drastične promjene u zadnjih 40 godina. Neke organizacije su nedugo nakon prve krize pokrenule aktivnosti na uštedi energije. Postignuti su značajni rezultati koji su objavljeni na različitim web stranicama i radovima koji obrađuju pitanja učinkovite implementacije sustava upravljanja energijom. Ušteda energije nije samo tehničko pitanje, već se u tom procesu traži sudjelovanje svih zainteresiranih strana i prije svega mijenjanje ustaljenih navika.

2. NORME ZA UPRAVLJANEJ ENERGIJOM

Izdanje nacionalnih normi za upravljanje energijom počinje nakon godine 2000. i to u Nizozemskoj, Danskoj, Sjedinjenim Američkim Državama, Švedskoj, itd. Europska norma za upravljanje energijom EN 16001 izlazi 2009. godine, a ISO organizacija normu za upravljanje energijom ISO 50001 izdaje 2011. godine. Broj izdanih certifikata prema normi ISO 50001 raste značajno tijekom zadnje tri godine. Prema podacima za 2013. Godinu, koje je objavila ISO organizacija, u svijetu je izdano 4844 certifikata. Najviše je tvrtki certificirano u Europi i to 3977, a više od polovine tog broja u Njemačkoj. Razlog tome može se naći u jakoj regulativi, svijesti, razvijenosti i poticajnim mjerama koje pojedine države daju za uštedu energije.

U mnogim tvrtkama nameće se osnovno pitanje zašto uvesti sustav upravljanja energijom uz već implementiran i/ili certificiran jedan, dva ili tri sustava upravljanja. Motiv za novu aktivnost mora biti izrazito jak i jasan. Najbolji način je sagledati zašto druge tvrtke to rade. Ankete pokazuju nekoliko pokretača, a najveći i najvažniji je kontrola i smanjenje troškova (80%). Ne treba zaboraviti ni na emisije stakleničkih plinova, koji je prema anketama na drugom mjestu po zastupljenosti (smanjenje utjecaja na okoliš (35%)), jer energetski sektor generira dvije trećine tih emisija. Naime, zadnji objavljeni podaci UN-a za količine stakleničkih plinova koje su dosegnute, pokazuje daljnji rast količine CO2 iznad planiranih vrijednosti. Posljedice će vjerojatno biti značajne, a možda se već danas osjećaju u nekoj mjeri. Sljedeći pokretač po zastupljenosti (28%) je poboljšanje reputacije tvrtke koja ima značajnu ulogu u poslovanju s obzirom na moć medija i brzinu

širenja informacija. Usklađenje s najboljom sektorskom praksom (24%) pokazuje zainteresiranost tvrtki da se na tržištu uspoređuju i natječu i u ovom segmentu kako bi zadržali postojeće i osvojili nove kupce. Konzistentnost s lokalnom korporativnom kulturom (18%) pokazuje da dio tvrtki vodi računa o zainteresiranim stranama i zahtjevima lokalne zajednice u pogledu štednje energije. Usklađenje sa zakonskim zahtjevima (15%) nije pokretač kakvog smo očekivali. Vjerojatno i zbog toga što je zakonska regulativa u jednom dijelu svijeta nedovoljno razvijena, a u drugom, onom razvijenom, poštivanje zakonske regulative je normalna pojava i ne smatra se značajnim pokretačem. Potreba za godišnjim izvješćivanjem o održivosti (12%) učinila je sustav upravljanja energijom poželjnim i u potpunosti komplementarnim sa zahtjevima o izvješćivanju. Na kraju, ali ne i najmanje važno su zahtjevi kupaca koji postaju sve više osviješteni o potrebama za uštedom energije i uspostavom održivog poslovanja. Svakoj tvrtci koja ima značajnu potrošnju energije ovi pokretači mogu poslužiti za što ranije donošenje odluke o uvođenju sustava upravljanja energijom. To ne znači da tvrtka mora taj sustav i certificirati. Certifikacija sustava upravljanja energijom donosi neke druge prednosti, a većim dijelom mogu biti povezane s gore navedenim pokretačima.

1. Rezultati ISO survey[2)]

3. KAKO NORMA MOŽE POMOĆI?

Norme se često doživljavaju kao nametnuta pravila ISO organizacije koja imaju cilj da sve aktivnosti svedu u krute okvire. Takvo razumijevanje normi i ISO organizacije je netočno. ISO organizacija izrađuje norme kao odgovor na potrebe privrednih subjekata s ciljem da se u njih ugradi najbolja praksa te pomogne tvrtkama da postanu učinkovite i svoje poslovanje unaprijede, odnosno usmjere prema održivosti. Održivost podrazumijeva stvaranje novih vrijednosti imajući u

vidu ekonomske, socijalne i okolišne aspekte poslovanja. To znači da tvrtka osigurava sredstva za razvoj poslovanja i daljnji rast, za dovoljnu zaradu svih zaposlenih, a da pri tome što je manje moguće djeluje na okoliš. Štednjom energije tvrtke pridonose smanjenju utjecaja na okoliš kroz očuvanje prirodnih resursa i manja ispuštanja onečišćujućih tvari u okoliš. Cijena prirodnih sirovina svakodnevno raste, a također i cijena zagađenja koja se plaća kroz različite modele. Dakle, smanjenjem potrošnje energije štedi se dvostruko kroz manje troškove energije i manje plaćanje za prouzročeno zagađenje

Norma ISO 50001 svojom strukturom pruža okvir za sustavno upravljanje energijom. Njena uloga u sustavu upravljanja energijom je značajna jer sadrži tri važne komponente: potrebu za analizom cjelokupnog poslovanja, važnost fokusiranja na najveće potrošače energije i zahtjev za kontinuiranim poboljšanjem. Pored toga, u potpunosti se može integrirati u postojeći sustav upravljanja i postojeće procese. Dosadašnji pristupi u uštedi energije pokazali su uže djelovanje. Uglavnom se radilo o aktivnostima koje su bile usmjerene na pojedine velike potrošače u tvrtkama. Takvim pristupom dolazi do povremenog usmjeravanja pažnje prema potrebi za uštedom energije uglavnom nakon nekih ekscesa u kojima je došlo do značajnog porasta potrošnje ili je jednostavno račun za neko obračunsko razdoblje porastao. Nakon ugradnje određene opreme i prvih ušteda pažnja se smanjuje do sljedećeg događaja.

Kao i ostale norme namijenjene za certifikaciju i ISO 50001 ima sličnu strukturu koja je prepoznatljiva kroz četiri aktivnosti koje najčešće zovemo Demingov krug: planiranje provedba, provjera i poboljšanje. Ovakav pristup ne dozvoljava da se pažnja i svijest prema potrošnji energije prekine, stavi u drugi plan ili jednostavno zaboravii.

OOpredijeljenost najviše uprave je zahtjev bez čijeg ispunjenja rezultati samog sustava upravljanja energijom i u konačnici ušteda neće biti dostatni naporu koji je uložen. Prema zahtjevu norme potrebno je definirati Politiku upravljanja energijom koja će svim zaposlenima i zainteresiranim stranama biti vodilja kod postavljanja općih i pojedinačnih ciljeva i akcijskih planova, te odrediti ponašanje u odnosu na ukupnu količinu energije koju organizacija koristi . Norma zahtjeva da se izradi snimka stanja koja će pokazati sliku potrošnje energije u čitavoj tvrtki. Nerijetko ovakve snimke stanja i analize iznenade i same ljude koji su uključeni u spomenute procese pokazujući da je princip „Odlučivanje na temelju činjenica“ jako koristan. Opredijeljenost Uprave, jasna Politika upravljanja energijom i činjenice u snimci stanja osnova su za planiranje aktivnosti na uštedi energije. Redoslijed aktivnosti u planiranju je od iznimne važnosti zbog uspostave učinkovitog sustava uštede energije. Najčešća razmišljanja o uštedi energije vezana su uz velike investicije za koje se uglavnom nema sredstava u budžetu. Nakon takvog pristupa se donose pogrešne odluke koje uglavnom vode odustajanju od projekta ili smanjenu opsega, a time i umanjenju prilika za značajnim uštedama energije. Dakle, podizanje svijesti o mogućnostima, potrebama i efektima uštede energije

treba biti prvi korak nakon kojeg će aktivnosti na postavljanju mjerljivih ciljeva i pripadajućih akcijskih planova biti mnogo lakše i učinkovitije. Određivanje odgovornosti i ovlasti u području upravljanja energijom sastavni je korak planiranja. Kod uspostave planova jedna od ključnih ulaznih informacija trebaju biti zakonski zahtjevi. U procesu planiranja uzet će se u obzir mjesta značajne potrošnje i prilike za poboljšanje čime prioritiziramo aktivnosti usmjerene na uštedu energije kako bi napori bili proporcionalni mogućim ostvarenjima. Definiranje parametara koje će se pratiti je važno jer će se u svakom trenutku znati gdje se tvrtka nalazi i hoće li postići definirane vrijednosti. Prema tim podacima mogu se korigirati pojedine aktivnosti i zadaci.

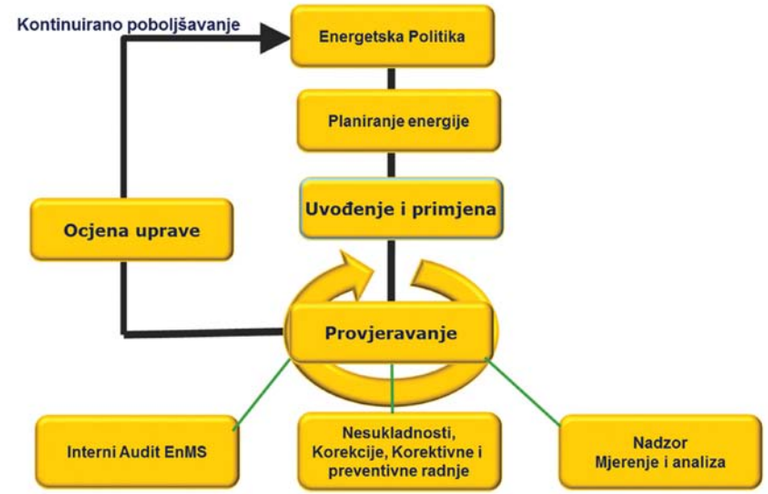
Postavljeni mjerljivi ciljevi i pripadajući akcijski planovi trebaju biti uključeni u postojeće procese kao njihov sastavni dio, a ne biti još jedna dodatna aktivnost. Temeljem provedenih analiza i snimke stanja planira se potrošnja za naredni period. U takvom pristupu zadaci povezani uz te aktivnosti postaju dio svakodnevnih poslova, a ne još jedna nametnuta obveza bez jasnog cilja. Primjereni periodi praćenja pojedinih aktivnosti i redovito izvješćivanje o postignutim rezultatima osnažit će napore za uštedom energije. Važno je na svim nivoima tvrtke osjećati da postoji opredijeljenost za postizanje postavljenih ciljeva. Interna komunikacija mora biti učinkovita, a odstupanja zabilježena, otklonjena, te analizirani i otklonjeni uzroci koji su doveli do odstupanja. Za svaki od ovih koraka mora biti definirana odgovornost i ovlasti, te ako je potrebno i eskalacijska procedura zbog učinkovitosti i djelotvornosti. Kompetentnost za upravljanje energijom je značajni faktor uspjeha u uspostavi, održavanju i poboljšanju sustava. Zahtjev je norme da se odredi tim za provedbu sustava pored predstavnika uprave za energiju. To znači da su potrebna specifična znanja o opremi koja se koristi, procesima i aktivnostima kako bi se postigle planirane uštede.

Treći dio u Demingovom krugu je provjera i nadzor provedbe aktivnosti definiranih u ciljevima i akcijskim planovima. Nerijetko nedovoljna naglašenost i neprepoznavanje važnosti ovog dijela može i dobro planirane aktivnosti učiniti nedostižnima jer nema povratnih informacija o realizaciji. Način praćenja i mjerenja, te periodi, metode i način osiguranja zapisa također moraju biti planirani. U ovom dijelu norma traži da se rade mjerenja i usporedba s postavljenim ciljevima i akcijskim planovima. U slučaju odstupanja mora se provesti analiza te naći i otkloniti uzrok odstupanja, a po potrebi revidirati ciljevi i akcijski planovi. Druga vrsta mjerenja odnosi se na realizaciju procesa i funkcioniranje sustava. To se mjeri internim auditom. Audit se mora planirati u skladu s važnošću procesa i njegovim utjecajem na potrošnju energije. Audit provodi osoba koja je neovisna o području koje auditira čime se osigurava nepristranost i pogled iz druge perspektive. Rezultati audita su objektivni dokazi u kojoj mjeri sustav upravljanja energijom zadovoljava zahtjeve norme i koliko je učinkovit, te daje priliku za poboljšanje pojedinih područja. Korekcije i korektivne radnje moraju se provesti bez odlaganja kako bi se postigli planirani parametri i smanjili nepotrebni gubici energije, a time i troškovi.

Još jednom treba naglasiti da aktivnosti zahtijevane normom ISO 50001 nikako ne smiju biti promatrane kao zasebni procesi, već kao sastavni dio postojećih procesa. Time se vrlo jasno artikuliraju odgovornosti i ovlasti koje će dovesti do boljih rezultata.

Nakon ovih aktivnosti ostaje nam četvrti korak, a to je poboljšanje. Njemu prema normi prethodi priprema podataka za ocjenu sustava upravljanja energijom. Sustavan pristup omogućuje prikupljanje i analizu podataka koji mogu biti prikupljeni u primjerenim izvješćima zajedno s prijedlozima za poboljšanje. Sagledavanjem cjelokupnog sustava upravljanja energijom i postignuća kroz određeni vremenski period dobiva se jasna slika o stanju, ali i prilikama za daljnje poboljšanje sustava upravljanja energijom. Poboljšanja moraju biti razmotrena i uklopljena u aktivnosti u postojećim procesima.

Uvođenje sustava upravljanja energijom se sigurno isplati jer se može u definiranim periodima imati jasna slika potrošnje energije, a to znači i potpuna kontrola troškova i to u usporedbi s planiranim veličinama. Za razliku od uspostave sustava upravljanja po drugim normama, gdje se o korisnosti može polemizirati jer se ne vide dovoljno jasni i mjerljivi rezultati, ovdje je rezultat očigledan jer se može prikazati jednim brojem kojeg norma definira kao energetsku osnovicu. Taj broj pomnožen s cijenom energije daje trošak koji ima tvrtka u potrošnji energije. Zato se sve aktivnosti planiraju u odnosu na energetsku osnovicu.



2. Zahtjevi norme ISO 50001:2011[1)]

4. ZAKONODAVSTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

Zakon o učinkovitom korištenju energije u neposrednoj potrošnji (NN152/08)3) definira područje učinkovitog korištenja energije u neposrednoj potrošnji, donošenje programa i planova za poboljšanje energetske učinkovitosti te njihovo provođenje, mjere energetske učinkovitosti, a posebno djelatnost energetskih usluga i energetskih pregleda, obveze javnog sektora, energetskog subjekta i velikog potrošača te prava potrošača u primjeni mjera energetske učinkovitosti. Zakon se ne odnosi na postrojenja za proizvodnju i transformaciju energije. Ako se zakon usporedi s normom vidjet ćemo određenu sličnost u provođenju aktivnosti u kojemu planiranje zauzima najznačajnije mjesto. Pored zakona kao temeljnog akta postoje i određeni pravilnici koji će dodatno pomoći u uspostavi sustava i jednim dijelom dati i stručnu pomoć. Postoji i nacrt Prijedloga zakona o energetskoj učinkovitosti koji u sebi ima uključenu i europsku regulativu.

5. ZAKLJUČAK

U prvi tren se može činiti da su sam zakon i pripadajući pravilnici dovoljni za učinkovit sustav upravljanja energijom. No tisuće certifikata izdane za primjenu norme ISO 50001 i više od 2 milijuna prema zahtjevima različitih normi dokazuju da poštivanje samog zakona ne daje isti učinak kao poštivanje zahtjeva normi. Razlog je vrlo jasan. Norma u svojim zahtjevima uključuje i zakonske zahtjeve, te ostale zahtjeve koje je organizacija prihvatila (zahtjevi korporacije, lokalne zajednice, strukovnih udruga i dr.). Norma je alat kojim se uspostavlja, održava i poboljšava sustav za upravljanje energijom. U sebi ima zahtjeve koji neće dozvoliti da se aktivnosti prekinu i zaborave ukoliko je prisutna opredijeljenost najviše uprave. Ti zahtjevi su nadzor i mjerenje, interni auditi, te kontinuirano poboljšanje. Mjerenjem definiranih veličina nadzire se realizacija postavljenih ciljeva i utvrđuje sukladnost poslovanja s postavljenim planovima. Interni audit ima važnu ulogu u nadzoru funkcioniranja sustava upravljanja jer se kroz objektivnu ocjenu mogu pronaći slaba mjesta, ali i mjesta za poboljšanje. Ukoliko je tvrtka certificirana, provedbom audita certifikacijske kuće kroz pogled potpuno neovisnih auditora otvaraju se nove mogućnosti za poboljšanje sustava upravljanja s jedne strane, a s druge strane tvrtka dobiva priznanje u obliku certifikata kojim se dokazuje da koristi najbolju svjetsku praksu koja je ugrađena u normu.

Za postizanje dobrih rezultata nije nužno krenuti s velikim investicijama, već prije svega s podizanjem svijesti o mogućnostima ušteda, planiranjem i praćenjem postignuća. Bilo bi dobro da se sve uštede ulože u daljnja poboljšanja. Ispunjavanjem zahtjeva norme tvrtke će postići uštedu u potrošnji energije, uštedu u slučaju plaćanja zagađenja i učinit će korak prema održivom poslovanju što će imati značajan odjek kod svih zainteresiranih strana.

Reference:

1. DNV GL, ISO 50001 Foundation, Training materials, 2012

2. ISO, ISO Survay 2013

3. ISO 50001:2011, Energy Management Systems – Requirements with Guidance for use, First edition, 2011-06-15

PRIKAZ DJECE I MALOLJETNIKA U KONTEKSTU NASILJA I KAZNENOG PONAŠANJA U DNEVNOM TISKU

Mateja Terek

mag.pol; mlađa savjetnica; Hauska i partner, Ilica 246a, 10000 Zagreb, mateja.terek@hauska.com

Ella Selak Bagarić

mag.psych; psiholog – asistent koordinatora projekata; Hrabri telefon, Đorđićeva 26, 10000 Zagreb; ella@hrabritelefon.hr

SAŽETAK

Pitanja nasilja nad ili među djecom od izrazite su osjetljivosti s obzirom na to da se radi o društveno najranjivijoj skupini. Upravo ova pitanja iz istog razloga izazivaju i veliku pozornost javnosti, te time i medija, zbog čega i utječu na način njihovog izvještavanja o tim pitanjima. U ovom radu istražuje se medijski prikaz djece i maloljetnika u kontekstu nasilnog ponašanja, bilo da se radi o djeci koja doživljavaju ili čine nasilje, pri čemu je osobit naglasak postavljen na njihova prava, kako u smislu navođenja njihovih osobnih podataka ili drugih podataka o njihovom identitetu, ali i potrebe za objektivnim, neutralnim izvještavanjem o ovim temama. Medijska izvještavanja u ovakvim slučajevima mogu narušiti njihovu privatnost i dostojanstvo, vodeći se senzacionalističkim pristupom. Pritom u izvještavanjima o nasilju nad ili među djecom, mediji direktno ili indirektno mogu zauzeti stranu o slučaju za koji bi njihova svrha trebala biti isključivo izvještajna i neutralna.

Analizom sadržaja članaka u dva dnevna lista u periodu od prvih pet mjeseci u 2014. godini, u radu se utvrđuje kontekst i ton prikaza djece u slučajevima nasilja, bilo da se radi o djeci koja doživljavaju ili čine nasilje. Utvrđuju se prakse objektivnog, profesionalnog izvještavanja naspram subjektivnog, senzacionalističkog, dok je prikaz djece analiziran prema mediju, temi, novinskoj rubrici, veličini i opremi članka, pri čemu je uzeto u obzir i izvještavanje osobnih podataka djece, njihovih fotografija ili drugih privatnih podataka. Konačno, rad donosi upute i preporuke za daljnje izvještavanje o istoj temi, uzimajući u obzir profesionalna načela etičkog izvještavanja te prava djece.

Ključne riječi: djeca, mediji, nasilje, ljudska prava, profesionalna načela, prava djece

1. DJECA, MALOLJETNICI I NASILJE

U našoj analizi, bavimo se razmatranjem medijskog izvještavanja o djeci i maloljetnicima u kontekstu nasilnog i kaznenog ponašanja. Pritom smo pod kontekstom nasilnog ponašanja obuhvatili sva ona ponašanja gdje su djeca i maloljetnici ili sami počinitelji nasilja ili ga doživljavaju (kao strana nad kojom se izravno vrši nasilje ili kao svjedoci). Pod kaznenim ponašanjima misli se na sva ponašanja koja podrazumijevaju kaznenu odgovornost, koja postoji za maloljetnike od njihove 14. godine života (primjerice, krađe ili uništavanje imovine).

Olweus nasilje definira kao „agresivno ponašanje u kojem počinitelj koristi svoje vlastito tijelo ili drugi objekt (uključujući i oružje) kako bi nanio (relativno ozbiljne) ozljede ili nelagodu drugoj osobi" (Olweus, 1999, 2). U ovoj definiciji nasilja, ono se objašnjava samo korištenjem fizičke sile ili moći. Čak se ne uključuje niti verbalna agresija, posredna ili indirektna agresija (kao primjerice, ogovaranje, društveno isključivanje i sl.). S druge strane, postoje i šire definicije nasilja. Svjetska zdravstvena organizacija nasilje definira kao „namjerno korištenje fizičke ili psihološke sile ili moći, akcijom ili prijetnjom, prema drugoj osobi, grupi ljudi ili čitavoj zajednici, koje čini ili ima značajne šanse da nanese ozljedu, smrt, psihološke posljedice, nerazvijenost ili deprivaciju." (Smith, 2003, 5).

Što se samih tipova nasilja tiče, uzeti su u obzir slučajevi fizičkog nasilja i verbalnih konflikta, ali i međuvršnjačkog nasilja (bullying), kao relativno čestog oblika nasilja među djecom i maloljetnicima, koji se može manifestirati u nekom od ili u kombinaciji više načina – fizičkom obliku (napadi, tučnjave), verbalnom (prijetnje, nazivanje pogrdnim imenima), odnosnim (društveno isključivanje) i cyberbullyingom (kombinacijom verbalnog i odnosnog nasilja posredstvom elektroničkih sredstava) (Crosby, 2011, 5). Djeca i maloljetnici koja doživljavaju ovakav tip nasilja, osim činjenice da su ga doživjela, osjećaju brojne druge negativne posljedice koje su osjetne i u drugim psihološkim, ponašajnim, emocionalnim, fizičkim, akademskim ili socijalnim područjima (Housekamp, B.M., Graham-Howard, M., Ashby, B., Fok-Trela, A., 2011, 30). Isti autori tako navode da su, primjerice, tek neke od emocija koje su zabilježene kod djece i maloljetnika koji su doživjeli nasilje ljutnja, tuga, frustracija i općenito stres, a istovremeno su zabilježene i fizičke poteškoće poput nesanice, glavobolje, bolova u trbuhu i povraćanja. Uz to sve, posljedice sežu i do društvene izolacije, izostanaka s nastave, pogoršanog uspjeha u školi, pada samopouzdanja, depresije, samoozljeđivanja, tjeskobe itd. (Ibid. str 30.).

Stoga, uzevši u obzir samo neke posljedice koje smo naveli te s kojima se mogu suočavati djeca i maloljetnici koja su doživjela nasilje, potrebna je posebna opreznost medija prilikom izvještavanja o takvim slučajevima, jer ponekad, čak i u svojim najboljim namjerama, mogu dodatno naštetiti djetetu. Praksa medija bi morala biti da svojim izvještavanjem ne narušava prava ili zaštitu djeteta.

2. MEDIJI I UTJECAJ MEDIJSKOG IZVJEŠTAVANJA

Rasprave o utjecaju medija na svoju publiku traju već godinama. Dok jedni zagovaraju snažnu ulogu medija u formiranju javnog mišljenja, drugi pak smatraju da je vrlo teško uvjeriti ostale u nešto putem masovnih medija (Theacker, 2003, 40). Ono što je neupitno jest da mediji, kao sustavi javnog informiranja, služe da bi čitateljima, gledateljima ili slušateljima, prenijeli određenu informaciju. Pritom također, mediji neposredno utječu na način kako doživljavamo određeno društvo, grupe ili pojedince, obzirom da upravo o njima prenose određene informacije. Osim samog prenošenja informacija, mediji grade i oblikuju naše stavove, a u dobrom dijelu način na koji primamo informaciju od medija utječe na sam kontekst i proces oblikovanja naših stavova. Dakako, vlastite stavove uvijek u konačnici oblikujemo na temelju osobne prosudbe o primljenom sadržaju. Međutim, mediji itekako mogu svojim načinom izvještavanja ostaviti trag u prosudbi svog konzumenta, ponajprije ovisno o njegovoj sposobnosti analize i vrednovanja poruke koju je primio putem medija.

Ako bismo raspravljali o tome kako bi mediji morali funkcionirati, Martinić postavlja dobar temelj navodeći svojih šest funkcija masovnih medija – informacijsku (tvorbu i sakupljanje obavijesti), selekcijsku (izbor i objašnjenje primljenih informacija), eksplikacijsku (korištenje sadržaja za stvaranje koherentnih predodžbi), pedagošku (prenošenje znanja i kulturnih vrijednosti), zabavnu (odmor, opuštanje, razonoda) te estetsku (stvaranje specifičnih medijskih estetskih oblika) (Martinić, 1994, 72-73). U sličnom razmatranju funkcija medija, Hug navodi sljedećih šest kategorija: komunikacijsku, kognitivnu, socijalno-političku, kulturalno-reprodukcijsku, obrazovnu i socijalno-humanističku (Hug, 2007, 23). Za medije se gotovo oduvijek govori da je njihov zadatak da informiraju, educiraju i zabavljaju. Istina, moglo bi se danas raspravljati i o ove tri uloge, kao i o tome u kojoj su mjeri zastupljene. Ali s tim na stranu, važno je napomenuti, upravo zbog utjecaja medija koji makar posredno utječu na naše stavove, da njihova uloga mora biti usmjerena i na pitanje etičnog izvještavanja.

Prema definiciji Leksikona održivog razvoja, mediji su tradicionalno čuvar javnog interesa zbog svoje sposobnosti da kreiraju pitanja važna za društvo i kao institucija utječu na ono što građani smatraju važnim pitanjima (Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A., 2012, 157). Pritom niti jedan medij zapravo ne komunicira jednosmjerno – samo prenoseći informacije publici. Osluškivanjem građanima važnih pitanja, mediji itekako formiraju svoju retoriku. Dapače, Street primjećuje da su čitatelji i gledatelji važni za retoriku medija, jer legitimiraju aktivnosti novinara – broj prodanih primjeraka i gledanost (Street, 2003, 118). Ali ovdje bi čini se mogao biti još jedan problem. Naime, vođeni premisom da preferencije čitatelja ili gledatelja, kao njihovih potrošača, utječu u konačnici i na njihov tržišni položaj, mediji nerijetko zakoračuju u nedopušteno područje izvještavanja, te vodeći se senzacionalističkim pristupom i (navodnim) zahtjevima čitatelja, opravdavaju takav vlastiti postupak.

Kako navodi Miliša, teoretičari Missouri grupe sažeto su postavili okvir za etiku medija, navodeći tzv. sedam smrtnih grijeha novinarstva – plagijat, podmićivanje, sukob interesa, zadržavanje informacija, prijevaru, povredu privatnosti i sudjelovanje u vijestima (Miliša, Z., Tolić, M., Vertovšek, N., 2009, 42-43). U ovom istraživanju medijskog prikaza djece i maloljetnika u kontekstu nasilnog ponašanja bavimo se ponajviše s potonja dva „smrtna grijeha" – povredom privatnosti i sudjelovanjem u vijestima.

3. ETIČKO MEDIJSKO IZVJEŠTAVANJE I PRAVA DJECE

Uzimajući u obzir značaj i ulogu medija u svakodnevnom životu, prakse medijskog izvještavanja uvelike utječu na senzibilitet javnosti o širokom spektru društvenih pitanja. Sasvim je neupitno da mediji svojim izvještavanjem utječu na ponašanje javnosti. Kako je već ranije spomenuto, u našem radu bavimo se medijskim prikazom djece i maloljetnika u kontekstu nasilnog ponašanja, te ponajprije pitanjima povrede njihove privatnosti te subjektivnom načinu izvještavanja.

Preporuke o medijskom izvještavanju o djeci (2006) Ureda pravobraniteljice za djecu, navode da se o djeci treba izvještavati s velikom pažnjom i oprezom. Pritom se upravo naglašava potrebna pozornost na „ranjive skupine djece" (mlade počinitelje prekršaja ili kaznenog djela) za koje je nedopustivo izravno objavljivanje njihovog identiteta ili drugih podataka koji ga mogu otkriti. *Zakon o medijima* također naglašava važnost čuvanja privatnosti u članku 16. navodeći „dužnost medija da poštuju privatnost, dostojanstvo, ugled i čast građana, a osobito djece, mladeži i obitelji bez obzira na spol i spolno opredjeljenje. Zabranjuje se objavljivanje informacija kojima se otkriva identitet djeteta, ukoliko se time ugrožava dobrobit djeteta." Pitanje privatnosti, odnosno očuvanja osobnih podataka djece i maloljetnika obrađeno je i u *Pravilniku o zaštiti maloljetnika* gdje se u drugom stavku članka 3. navodi da se „osobni podaci maloljetnika kao i pojedinosti iz njihovih obiteljskih odnosa i privatnog života ne smiju objavljivati u slučajevima u kojima bi objavljivanje takvih informacija dovelo do ugrožavanja dobrobiti maloljetnika". Konačno, UN-ova Konvencija o pravima djeteta u članku 16. navodi da „niti jedno dijete ne smije biti izloženo proizvoljnom ili nezakonitom miješanju u njegovu privatnost, obitelj, dom ili prepisku, niti nezakonitim napadima na njegovu čast ili ugled".

Uz pitanje privatnosti i neobjavljivanja informacija o identitetu djeteta, drugo važno pitanje kojim se bavimo u analizi je i pitanje pristranosti, odnosno subjektivnog tumačenja i interpretiranja uzroka događaja o kojem se izvještava. Važno je istaknuti da izvještavanjem o djeci koja su bilo počinila ili doživjela nasilje treba u prvom redu razmišljati o njihovim ljudskim pravima, kao i o činjenici da se radi o najranjivijoj društvenoj skupini koja traži posebnu pozornost. Nesmotrenom uređivačkom politikom i medijskim izvještavanjem direktnog ili indirektnog zauzimanja stava, mediji mogu narušiti dostojanstvo djece o kojoj izvještavaju.

Kako se navodi u *Preporuci Pravobraniteljice za djecu o zaštiti privatnosti djece u*

medijima (2012), prikaz djece u medijima snažno utječe na stavove i odnos prema djeci u društvu, što utječe na ponašanje odraslih prema djeci. Posebno je iz tog razloga neprihvatljivo bilo kakvo generaliziranje na temelju pojedinačnih slučajeva nasilja te zauzimanje neprihvatljivih stajališta prema djeci. Dapače, UNICEF-ove *Etičke smjernice – načela za etičko izvješćivanje o djeci* zahtijevaju postavljanje bilo kojeg izvještavanja o djetetu u točan kontekst te naglašavaju izbjegavanje svrstavanja i dodatna obilježavanja djeteta. Uz to, prema *Kodeksu časti hrvatskih novinara*, svaki novinar u svom djelovanju mora zauzeti profesionalnu distancu prema aktualnim zbivanjima, što je jedan od preduvjeta za objektivno i profesionalno izvještavanje o događajima.

4. METODOLOGIJA

U svrhu istraživanja medijskog prikaza djece i maloljetnika u kontekstu nasilnog i kaznenog ponašanja, analiza sadržaja obuhvatila je izdanja Jutarnjeg i Večernjeg lista u razdoblju od 1. siječnja do 31. svibnja, 2014. godine. Jutarnji i Večernji list su izabrane novine u ovoj analizi jer su među najčitanijim dnevnim novinama u Hrvatskoj, slične su po formatu te jedne drugoj predstavljaju konkurenciju. Uzorak su sačinjavala 292 izdanja dnevnih novina. Analizom su obuhvaćeni svi članci koji su spominjali djecu i/ili maloljetnike u kontekstu kaznenog ili nasilnog ponašanja, bilo da se radi o djeci koja doživljavaju ili čine nasilje. Pritom su djeca i maloljetnici definirani kao osobe mlađe od 18 godina, kako je definirano i Konvencijom o pravima djeteta. Također, u analizi su osim reportaža o događajima ovog konteksta uzeti i svi oni članci koji su obrađeni u komentarima ili drugim tipovima članaka.

Prilikom istraživanja, korištena je analitička matrica koja je podijeljena u tri cjeline; općenite podatke o članku, temu članka te iznesene podatke o djetetu. Pritom se pod prvom cjelinom, općenitim podacima, analiziraju datum, naziv medija, ime autora, naslov članka, veličina članka i novinska rubrika. U drugoj cjelini – temi članka, analizira se ovisno o tome je li članak vijest o događaju ili novinarski komentar. U tom kontekstu, ukoliko se radi o vijesti o događaju, promatra se je li dijete počinitelj nasilja, doživljava li nasilje, ili se radi o obje kategorije. S druge strane, ukoliko se radi o komentaru, promatra se je li on pristran ili neutralan. Konačno, u trećoj cjelini, o iznesenim podacima o djetetu, analiziraju se koji su podaci o spominjanom djetetu navedeni u članku (ime ili inicijali, spol, dob, fotografija, škola, grad ili nešto drugo). Pritom su kod analize svih članaka uzete u obzir prakse objektivnog i profesionalnog izvještavanja naspram subjektivnog, koje može varirati između blago sugestivnog do senzacionalističkog načina izvještavanja.

5. REZULTATI

U pregledanom uzorku od 292 izdanja dnevnih novina, ustanovljena su ukupno 93 članka u kojima se spominju djeca i/ili maloljetnici u kontekstu nasilnog i/ili kaznenog ponašanja. Pritom je omjer objavljenih članaka u Jutarnjem i Večernjem listu gotovo jednak (47 članaka u Jutarnjem listu, 46 članaka u Večernjem listu).

Tablica 1. Broj objavljenih članaka o djeci i/ili maloljetnicima u kontekstu nasilnog i kaznenog ponašanja prema mjesecima i medijima

Medij	Siječanj, 2014.	Veljača, 2014.	Ožujak, 2014.	Travanj, 2014.	Svibanj, 2014.	Ukupno
Jutarnji list	11	12	7	13	4	**47**
Večernji list	10	6	9	10	11	**46**
Ukupno	21	18	16	23	15	**93**

Analiza članaka je rađena i prema novinskim rubrikama, te je primjetan najveći broj objavljenih članaka o djeci i maloljetnicima u kontekstu kaznenog i/ili nasilnog ponašanja u Jutarnjem listu u rubrici Hrvatska (34 članka), dok je u Večernjem listu najveći broj članaka objavljen u rubrici Crna kronika (32 članka).

Tablica 2. Broj objavljenih članaka prema rubrikama dnevnih novina

Naziv rubrike Jutarnjeg lista	Broj članaka	Naziv rubrike Večernjeg lista	Broj članaka
Hrvatska	34	Crna kronika	32
Komentari	1	Komentari	2
Svijet	1	Reportaža	1
Vijesti	10	Vijesti	11
Život	1		

Objavljeni članci su analizirani prema njihovoj veličini. Ukupno je najveći broj objavljenih članaka o djeci i maloljetnicima u kontekstu kaznenog i/ili nasilnog ponašanja bilo objavljeno u veličini do 1/8 stranice (30 članaka), dok je i u istoj veličini Večernji list zasebno objavio najveći broj članaka (16 članaka). Jutarnji list zasebno je najveći broj članaka o promatranoj temi objavio koji su veličine do jedne stranice ili više (15 članaka).

Tablica 3. Broj objavljenih članaka prema veličini pojedinih članaka

Medij	Jedna stranica (ili više)	Od ½ stranice do 1 stranice	Do ½ stranice	Do ¼ stranice	Do 1/8 stranice	Ukupno
Jutarnji list	15	13	1	4	14	**47**
Večernji list	7	12	3	8	16	**46**
Ukupno	22	25	4	12	30	**93**

Analizom je promatrana količina članaka u kojima je navedeno da dijete doživljava ili čini nasilje. Pritom je zamijećeno da se u 58 objavljenih članaka navodi da dijete doživljava nasilje, dok se u 16 članaka navodi da je dijete počinitelj nasilja ili kaznenog djela. Ukupno je 12 članaka u kojima je navedeno da su djeca i počinitelji nasilja i da ga doživljavaju.

Tablica 4. Broj objavljenih članaka prema prikazanoj ulozi djeteta

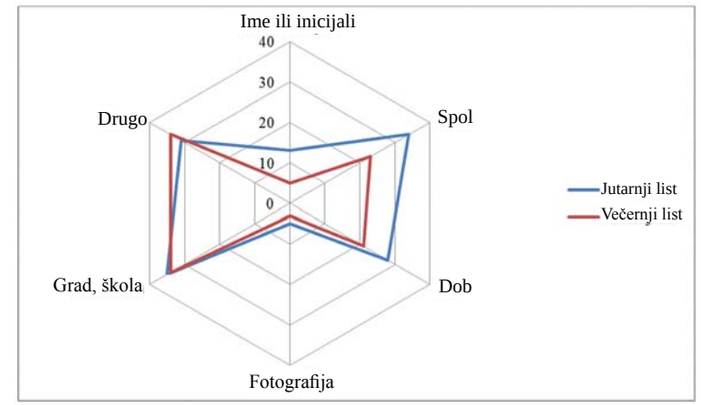
Broj članka u kojima se navodi da dijete doživljava nasilje	58	Broj članaka u kojima se navodi da je dijete počinitelj nasilja	16
Broj članaka u kojima se navodi da su djeca i počinitelji nasilja i doživljavaju nasilje	12		
Ukupan broj članka u kojima se navodi da dijete doživljava nasilje	**68**	**Ukupan broj članaka u kojima se navodi da je dijete počinitelj nasilja**	**28**

Objavljeni članci analizirani su i prema tipovima podataka koji su objavljeni o djeci i maloljetnicima. U Jutarnjem i Večernjem listu analizirano je u kojoj su mjeri mediji izvještavali o djeci i maloljetnicima u kontekstu kaznenog ili nasilnog ponašanja te pritom naveli njihovo ime ili inicijale (18 članaka), spol (55 članaka), dob (49 članaka), fotografiju (8 članaka), grad ili školu (69 članaka) ili nešto drugo. Pod kategorijom „drugo“, analizirani su svi ostali podaci koji nisu izravno vezani uz dijete, ali mogu utjecati na otkrivanje njegovog identiteta – primjerice, imena njegovih roditelja, imena nastavnika ili ravnatelja škole, detalje o opisanom događaju i slično.

Tablica 5. Broj objavljenih članka prema navedenim osobnim podacima o djeci u člancima

Tip podatka	Broj članaka u Jutarnjem listu	Broj članka u Večernjem listu
Ime ili inicijali	13	5
Spol	34	23
Dob	28	21
Fotografija	5	3
Grad ili naziv škole	35	34
Drugo	31	34

Grafikon 1. Usporedni prikaz Jutarnjeg i Večernjeg lista prema navedenim osobnim podacima o djeci spomenutim u člancima



Objavljeni članci analizirani su kvalitativno prema pitanjima privatnosti djece i maloljetnika o kojima se izvještava, kao i pristranosti novinara koji je izvijestio o nekom događaju ili iznio svoj komentar.

5. 1. Pitanje privatnosti

Kao što je već primjetno u tablici 5. o djeci i maloljetnicima izneseni su određeni podaci koji mogu utjecati na otkrivanje njihovog identiteta. U nekim člancima bi se o djetetu ili maloljetniku o kojem se izvještava navela tek dob i spol, dok bi pak u drugim člancima osim tako bazičnih podataka mogli iščitati i mnogo više. Važno je imati na umu da se svakim takvim otkrivanjem podataka utječe i na otkrivanje djetetova identiteta, što na njega može ostaviti dodatne posljedice, stavivši ga u središte javnog interesa. Naime, podsjećanje djeteta na traumatsko iskustvo kroz nekontrolirane uvjete poput medijskog izlaganja može dodatno doprinijeti njegovoj traumatizaciji, pri čemu ulogu ima i način na koji je to iskustvo ili dijete samo opisano, kroz koje je ono prepoznatljivo samom sebi ili okolini. Također, važan je prikaz konteksta djeteta, u smislu koliko prikazan događaj određuje djetetov život.

Primjeri zabilježeni u razdoblju analize su sljedeći: u Jutarnjem listu se u članku opisuje suđenje na kojem kao svjedok sudjeluje dijete od 11 godina (Jutarnji list, 15. travnja, 2014., str 14). U članku su navedena puna imena i prezimena njegovih roditelja. Također, u Jutarnjem listu u članku o djetetu koji pati od posttraumatskog stresa zbog *bullyinga*, navode se njegovi inicijali, inicijali njegove majke te njihova djelomično cenzurirana fotografija. Uz sve to, detaljno se opisuje čitav slučaj, kao i nazivi škola koje je dijete pohađalo, puna imena ravnatelja te opisi zlostavljanja (Jutarnji list, 11. travnja, 2014., str. 8 i 9). Nadalje, u članku iz istih novina, o maloljetniku koji je na društvenoj mreži Facebook otvorio grupu u kojoj je objavio osobne informacije i fotografije maloljetnica u negativnom kontekstu, objavljuje se njegovo ime i prvo slovo prezimena, kao i njegova cenzurirana fotografija (Jutarnji list, 23. travnja, 2014., str 1 i 5). Zatim, u članku Večernjeg lista u kojem se izvještava o ubojstvu i samoubojstvu roditelja djeteta od 10 godina, navode se njihova puna imena, ali i puno ime djeteta koje je doživjelo nasilje (Večernji list, 31. siječnja, 2014., str 18). U članku Večernjeg lista o majci sumnjičenoj za ubojstvo netom rođenog djeteta, opisuje se čitav slučaj te spominje njena 14-godišnja kći, kao i činjenica da je na dan zločina slavila rođendan. U članku se navode majčini inicijali i dob, kao i drugi detalji iz svakodnevnog života (Večernji list, 20. veljače, 2014., str. 14 i 15). Također, u Večernjem listu objavljen je članak o djetetu koje je preuzeo Centar za socijalnu skrb ocijenivši zanemarivanje od strane roditelja. U članku je objavljena fotografija roditelja (koji skrivaju lice rukama), njihova imena i prva slova prezimena, ali i djelomično cenzurirana fotografija samog djeteta (Večernji list, 28. svibnja, 2014., str 14 i 15).

Ovo su samo neki od primjera u kojima možemo zamijetiti da se djeca i maloljetnici u novinskim člancima dovode u situaciju koja može utjecati na njihovu privatnost. Kao što primjećuje Belsey, dok s jedne strane živimo u društvu koje cijeni osobnu

privatnost, čini se da paradoksalno privatnost drugih više nije toliko bitna ukoliko procijenimo, najčešće na vrlo subjektivnoj osnovi, da se radi o javnom interesu (Belsey, 1994, 58). Privatnost djeteta i maloljetnika o kojima se izvještava, osobito u kontekstu slučajeva koji su ionako osjetljivi, mora biti potpuno zaštićeno.

5. 2. Pitanje pristranosti

Raspravljajući o etici i javnoj sferi, Ivison navodi kako svi neminovno prosuđujemo oko toga što mislimo da je dobro ili loše, kao i oko koncepata oko pravde i jednakosti (Ivison, 1994, 25). Međutim, u kontekstu medija koji, spomenuli smo, utječu na javnu sferu načinom svog izvještavanja, kritički stav nije nedozvoljen, samo je pitanje gdje mu je mjesto. Kako u svojem promišljanju o novinarstvu i objektivnosti primjećuje Edgar, ne brine ga kako će netko pročitati objavljen članak, koliko pitanje kakav je stav prema nekom događaju zauzeo novinar prije nego li je išta napisao (Edgar, 1994, 83). Dapače, Edgar smatra da novinarstvo uopće ne može biti objektivno, jer već nekom prijašnjom interpretacijom i vlastitim vrednovanjem, novinar neminovno utječe na svoje viđenje i izvještavanje događaja (Ibid, 89).

U našoj analizi, primijećeni su brojni primjeri pristranosti. Najjasniji primjer toga vidljiv je u izvještavanju Jutarnjeg lista o već spomenutom maloljetniku koji je na društvenoj mreži Facebook otvorio grupu u kojoj objavljuje osobne informacije i fotografije maloljetnica u negativnom kontekstu. U članku u kojem se otkriva njegov identitet i njegova strana priče, u podnaslovu ga se naziva „maloljetnim monstrumom" (Jutarnji list, 24. travnja, 2014., str 12 i 13).

Zanimljiv je i primjer članaka objavljenog u Večernjem listu u kojem se izvještava o napadu više maloljetnika na njihovog kolegu, pri čemu se zauzimanje stava može iščitati u dijelu teksta koji navodi da su napadači nakon tučnjave „ležerno otišli svojim putem" (Večernji list, 21. siječnja, 2014., str 15). Jednako tako, primjetna je sugestivnost u naslovu članka Večernjeg lista „Mladi silovatelji pušteni kako bi se mogli školovati" (9. siječnja, 2014., str. 12), kao i u primjeru Jutarnjeg lista u naslovu članka „Ranjeni profesor: Udario me šakom u glavu. Pao sam. Oblila me krv..." (8. veljače, 2014., str. 13). U prvom primjeru osjetna je sarkastična retorika u naslovu, dok se u drugom primjeru sugestija vrši nepotrebnim detaljiziranjem.

Potpuno je pak nerazumljiv postupak izvještavanja u članku Večernjeg lista u kojem se izvještava o mladiću od 23 godine koji je imao spolne odnose s djevojčicom, gdje se kao činjenica navodi da „u spolnom odnosu nije bilo prisile" (Večernji list, 11. ožujka, 2014., str 14).

U raznim izvještavanjima o provalama, krađama ili međusobnim obračunima, navode se opisi poput „bande od 15 vršnjaka" (Jutarnji list, 22. siječnja, 2014., str 10), „golobradoj bandi" (Jutarnji list, 14. veljače 2014., str. 16), „četvorici divljaka" (Jutarnji list, 26. veljače, 2014., str 14), „emocionalno nezrelom tinejdžeru" (Jutarnji list, 16. ožujka 2014., str. 10), „divljaku" (Večernji list, 23. travnja, 2014., str. 14) ili „zvjerstvu" (Večernji list, 14. svibnja, 2014., str 15).

U svim ovim primjerima, u nekima više, a u nekima manje, osjetna je doza pristranog izvještavanja. Obzirom da se radi o djeci i maloljetnicima, kao izrazito osjetljivim društvenim skupinama, ali i obzirom na ranije spomenute *Etičke smjernice – načela za etičko izvješćivanje o djeci, Kodeks časti hrvatskih novinara* te *Preporuku Pravobraniteljice za djecu o zaštiti privatnosti djece u medijima*, koji se upravo dotiču i pitanja objektivnosti u izvještavanju, ovakvu novinarsku praksu potrebno je osvijestiti kao pogrešnu.

5.3. Pozitivni primjeri medijskog izvještavanja

Analizom su izdvojena četiri članka koja se mogu izdvojiti kao dobri primjeri; pod naslovom „Maloljetnici uhićeni zbog pljačke nožem" (Jutarnji list, 25. veljače 2014, str. 16) u članku se o maloljetnicima ne navodi nijedan drugi detalj. U istom mediju, pod naslovom „Maloljetnik na zabavi nožem ranio mladića" u članku se spominje podizanje kaznene prijave za maloljetnika o kojem se niti ne iznosi dob niti neki drugi osobni podatak (25. ožujka 2014., str. 16). U Večernjem listu, članak naslova „Maloljetnici na meti" iznosi vijest o maloljetnicima kojima su ukradeni mobiteli, također, bez navođenja njihove dobi. Osim mjesta događaja, ne iznose se drugi detalji (24. ožujka 2014, str. 12). Također, u Večernjem listu, u članku naslova „Zbog krivotvorenog pokaza maloljetnica kazneno prijavljena" – ne navodi se niti jedan drugi detalj o toj maloljetnoj osobi (19. travnja 2014., str. 22).

Ovi su primjeri izdvojeni jer se u njima ne primjećuje pristranost u izvještavanju, članci su po svojoj subjektivnosti neutralni te isključivo prenose vijest o određenom događaju. Isto tako, ne iznose podatke koji bi mogli narušiti privatnost maloljetnika o kojima se izvještava, kao niti bilo koje druge detalje koji bi na posredan način omogućili otkrivanje njihovih identiteta.

6. ZAKLJUČAK

Osim samog rješavanja problema izvještavanja medija o djeci i maloljetnicima, u smislu izbjegavanja iznošenja privatnih podataka ili direktnog ili indirektnog zauzimanja stava prilikom izvještavanja, zasigurno je važno promisliti i o uzrocima nasilja i kaznenih djela. Kao što primjećuje Miliša, danas se umjesto traženja uzroka, istražuje samo nasilje među mladima, implicirajući time da su mladi oni sami koji generiraju sukobe u društvu (Miliša, 2009, 64). Ovim pitanjima bi se mediji trebali baviti na sveobuhvatan i kontinuiran način, kako bi svojim utjecajem doprinijeli podizanju javne svijesti o tom problemu.

Velika je odgovornost na obrazovnom sustavu, odnosno nastavnim ustanovama. Naime, istraživanja su pokazala da će manja razina nasilja među djecom i maloljetnicima biti u onim školama koje potiču motivaciju učenika te altruistično ponašanje i empatiju. (James, D., Lawlor, M., Murphy, N., Flynn, A., 2011, 128) Dapače, škole koje na strateškoj razini razvijaju i njeguju svoju organizacijsku klimu, već čine velike napore u ovom području koji, kako se pokazuje, daju rezultate (Ibid. str 133). Pozitivna klima unutar škola, kao i osjećaj sigurnosti

među učenicima jedan je od ključnih faktora u prevenciji nasilja (Cross, D., Li, Q., Smith, P.K., Monks, H., 2012, 297). Pritom isti autori navode i potrebu educiranja mladih o pitanjima razvoja svojih društvenih vještina, vlastitim i tuđim pravima i odgovornostima, te poštovanju prema svojim kolegama, ne razlikujući pritom društvene odnose u stvarnom i virtualnom svijetu (Ibid, 295). Educiranje mladih o adekvatnim i neadekvatnim načinima komuniciranja može ih između ostalog naučiti i sprječavanju ili rješavanju sukoba, što opet pridonosi smanjenju nasilja i kaznenih ponašanja. U svakom slučaju, kako upozorava Smith, nasilje koje se odvija u školama „nije problem unutar četiri zida" (Smith, 2003, 2).

Crosby ističe da ponekad disonance u percepciji i važnosti nekog problema mogu uvelike otežati njegovo rješavanje (Crosby, 2011, 11). Ako čak i percipiramo neki problem, ali ne vidimo važnost u njegovu rješavanju, vjerojatno se neće dogoditi ništa značajno da se problem riješi. Stoga je vjerojatno prvi korak u rješavanju problema načina medijskog izvještavanja o djeci i maloljetnicima, za početak, podizanje svijesti o tom problemu, kako medijima samima, tako i u kontekstu osiguravanja adekvatne društvene podrške. Rješavanju problema sigurno će podjednako utjecati razina društvene percepcije o njemu, kao i ocjena od strane društva da je problem važno riješiti.

U medijskom izvještavanju treba voditi računa da se ne narušavaju prava djece te da se, općenito, u prvi plan postavlja njihov najbolji interes. Upravo u onim medijskim praksama koje ne vode brigu o pitanjima povjerljivosti i privatnosti djece i maloljetnika postoji značajan rizik od sekundarne viktimizacije djece. Iz tog razloga, medijima je posebno važno osigurati dodatna znanja o ovoj problematici kroz trajnu edukaciju u suradnji sa stručnjacima kako bi se prepoznali najbolji interes djece i maloljetnika. Zaključno i najjednostavnije rečeno, novinari bi u izvještavanju o ovim pitanjima trebali krenuti od svoje osobne odgovornosti - za svako pojedino dijete.

Reference:

1. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A. (2012) *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
2. Belsey, A., Chadwick, R. (ed.) (1994), *Ethical Issues in Journalism and the Media*, Routhledge, London, New York
3. Belsey, A. (1994), „Privacy, publicity and politics", Belsey, A., Chadwick, R. (ed.), *Ethical Issues in Journalism and the Media*, Routhledge, London, New York, 58-68
4. Crosby, J. (2011), „Peer Victimization and Post-Traumatic Stress Disorder in Children and Adolescents", Paludi, M.A. (ed.), *The Psychology of Teen Violence and Victimization*, Praeger, Santa Barbara, California, 3-15
5. Cross, D., Li, Q., Smith, P.K., Monks, H. (2012), „Understanding and Preventing Cyberbulling", Li, Q., Cross, D., Smith, P.K. (ed.), *Cyberbullying in the Global Playground*, Wiley-Blackwell, West Sussex, 287-305

6. Edgar, A. (1994), „Objectivity, bias and truth“, Belsey, A., Chadwick, R. (ed.), *Ethical Issues in Journalism and the Media*, Routhledge, London, New York, 83-95
7. Etičke smjernice - načela za etičko izvješćivanje o djeci, www.dijete.hr/hr/dokumenti-mainmenu-83, URL pregledan 1.10.2014.
8. Fawkes, J. (2003), „Odnosi s javnošću i komunikacija“, Theaker, A., *Priručnik za odnose s javnošću*, Bibilioteka PRint, Zagreb, 29-45
9. Hug, T. (2007), *Aufwachsen im Medienzeitalter, Überlegungen zu den veranderten aufgabenbereichen und Zustandingkeit der Medienpadagogig*, Institut für Erziehenugswissenschaft der Uni, Innsbruck.
10. Housekamp, B.M., Graham-Howard, M., Ashby, B., Fok-Trela, A. (2011), „Treatment of Adolescent Victims of Violence“, Paludi, M.A. (ed.), *The Psychology of Teen Violence and Victimization*, Praeger, Santa Barbara, California, 17-39
11. Ivison, D. (2003), „Arguing about Ethics“, *Remote Control, New Media, New Ethics*, Cambridge University Press, New York, 25-41
12. James, D., Lawlor, M., Murphy, N., Flynn, A. (2011), „Teachers and Teen Bullying“, Paludi, M.A. (ed.), *The Psychology of Teen Violence and Victimization*, Praeger, Santa Barbara, California, 127-153
13. Kodeks časti hrvatskih novinara, www.hnd.hr/hr/dokumenti, URL pregledan 1.10.2014.
14. Konvencija o pravima djeteta, www.unicef.hr, URL pregledan 1.10.2014.
15. Li, Q., Cross, D., Smith, P.K. (ed.) (2012), *Cyberbullying in the Global Playground*, Wiley-Blackwell, West Sussex
16. Lumby, C., Probyn, E. (ed.) (2003), *Remote Control, New Media, New Ethics*, Cambridge University Press, New York
17. Martinić, T. (1994), *Postmoderna, svakidašnjica, komunikacija*, Naklada Benja, Opatija
18. Miliša, Z., Tolić, M., Vertovšek, N. (2009), *Mediji i mladi; Prevencija ovisnosti o medijskoj manipulaciji*, Sveučilišna knjižara, Zagreb
19. Olweus, D. (1999), u Smith, P.K., Morita, Y., Junger-Tas, J., Olweus, D., Catalano, R., Slee, P., *The Nature of School Bullying: A Cross-national Perspective*; Routhledge, London and New York, 2-27
20. Paludi, M.A. (ed.) (2011), *The Psychology of Teen Violence and Victimization*, Praeger, Santa Barbara, California
21. Pravilnik o zaštiti maloljetnika (2010), www.propisi.hr, URL pregledan 1.10.2014.

Prikaz djece maloljetnika u kontekstu nasilja i kaznenog ponašanja u dnevnom tisku

22. Preporuka pravobraniteljice za djecu o zaštiti privatnosti djece u medijima (svibanj, 2012.), http://www.dijete.hr/hr/preporuke-pravobraniteljice-main-menu-81.html, URL pregledan 1.10.2014.
23. Preporuka pravobraniteljice o medijskom izvještavanju o djeci, http://www.dijete.hr/hr/preporuke-pravobraniteljice-mainmenu-81.html, URL pregledan 1.10.2014.
24. Smith, P.K. (ed.) (2003), *Violence in Schools*, RoutledgeFalmer, New York
25. Street, J. (2003), *Masovni mediji, politika i demokracija*, Fakultet političkih znanosti, Zagreb
26. Theaker, A. (2003), *Priručnik za odnose s javnošću*, Bibilioteka PRint, Zagreb
27. Zakon o medijima, http://www.zakon.hr/z/38/Zakon-o-medijima, URL pregledan 1.10.2014.

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Nenad Stojiljković, dipl.oec.

nenad.stojiljkovic@swing.hr

SWING Informatika d.o.o. Put Brodarice br. 2, Split

SAŽETAK

Iako predstavlja apstrakciju, organizacijska kultura je poluga koja presudno utječe na poslovnu i socijalnu situaciju u svakoj organizaciji. Ukoliko menadžment nije u stanju kontrolirati njezinu moć, lako se može dogoditi da postane njezina žrtva.

U radu koji slijedi, autor će pokušati objasniti pojam organizacijske kulture, njezine razine i faze, ulogu menadžmenta u njezinoj izgradnji, kao i način kako je mijenjati.

1. OPĆENITO O ORGANIZACIJSKOJ KULTURI

Kako je moguće da dvije organizacije, koje rade iste ili slične poslove, u istom ili sličnom okruženju, sa istom ili sličnom tehnologijom, imaju toliko različit način rada?

Taj fenomen zovemo „organizacijska kultura“

Iako neupućenom promatraču nevidljiva, organizacijska kultura igra presudnu ulogu u životnom vijeku neke organizacije. Poslovni objekti, strojevi i oprema čimbenici su poslovanja sa neusporedivo manjim utjecajem na poslovni rezultat od načina kako se obavljaju poslovi u nekoj organizaciji – njezine osobnosti.

Organizacijska se kultura kao pojam pojavila 1982. godine izdavanjem dviju knjiga

1. In Search of Excelance - Tom Peters, Robert Waterman
2. Corporate Cultures - Terrence Deal,Allen Kennedy

Od tada, poimanje organizacije kao sustava sačinjenog od upravljačkih razina, funkcionalnih, organizacijskih i zemljopisnih segmenata, projektnih pothvata upotpunjeno je još jednim novim, važnim elementom – organizacijskom kulturom.

Organizacijska se kultura manifestira kroz doživljaj okoline o organizaciji. Može imati različite pojavne oblike: konzervativna i autokratska; hladna i izolirana; upravljana pravilima i ritualima; otvorena i dinamična; eksploatirajuća; obzirna i zainteresirana za osoblje...

Organizacijska kultura je manifestacija organizacijskog ponašanja:

- **vanjska manifestacija** - izgled poslovnih zgrada, ureda, poslovnica; imidž stvoren u odnosima sa javnošću, priče o važnim ljudima i događajima; formalne izjave o organizacijskoj filozofiji.
- **unutarnja manifestacija** - način organiziranja posla; distribucija upravljanja i odgovornosti; razina formalizacije, standardizacija i kontrola; način planiranja, analize, logike, inicijativnosti, inventivnosti; preuzimanje rizika; odnosi među osobljem, timski rad, nagrađivanje, rezultati; pravila, vrijednosti, percepcije, mišljenja, očekivanja; obredi, rituali; ponašanje, odijevanje, stil pojedinaca i grupa;

Jednostavno rečeno, organizacijska kultura je način na koji se obavljaju poslovi u nekoj organizaciji.

Kada govorimo o kulturi, u stvari govorimo o porukama. Poruke dolaze iz tri izvora:

- **Ponašanje** - ponašanje i potezi pripadnika upravljačke strukture šalju svim zaposlenicima jasne poruke o tome „što se ovdje očekuje“. Takve poruke često su mnogo jače nego one usmene, pa čak i pismene. Zaposlenici promatraju odluke svojih nadređenih, kako provode svoje vrijeme i način interakcije sa ostalima. Kako organizacije određuju pozicije i utjecaj svojih menadžera, stvara se slika o poželjnom i uspješnom modelu ponašanja u nekoj organizaciji.
- **Simboli** - simboli su akcije, odluke i situacije vidljive svim zaposlenicima – određivanje prioriteta, utrošak radnog vremena, organizacija i izgled radnog prostora. Simboli predstavljaju jako sredstvo za promjenu kulture, jer čak i male promjene simbola mogu odaslati veliku poruku.
- **Sustavi** - sustavi nagrađivanja, mjerenja, kontrole, komunikacije - predstavljaju jasnu poruku o definiranim organizacijskim vrijednostima.

Kultura je rezultat percepcije primljenih poruka o stvarnim vrijednostima organizacije. U skladu s vlastitom percepcijom, zaposlenici mijenjaju svoje ponašanje i usklađuju ga sa „onim što se ovdje očekuje“. Promjena kulture zahtjeva sistematičan pristup svim porukama koje izviru iz ponašanja, simbola i sustava.

Organizacijsku kulturu treba razlikovati od organizacijske klime, iako oba pojma imaju određenih sličnosti. Organizacijska kultura se odnosi na duboko ukorijenjene kulturne vrijednosti članova neke organizacije, dok organizacijska klima predstavlja njihovo raspoloženje. Organizacijska klima može se mijenjati lakše i brže, nego je to slučaj sa organizacijskom kulturom.

1.1. Emocionalni aspekt organizacijske kulture

Zaposlenici reagiraju na vanjske podražaje emotivno. Reakcije su uvijek povezane sa osobnim kvalitetama: karakterom, obrazovanjem, temperamentom...

Ali to nisu jedini utjecaji. Osim individualne dimenzije, postoji i ona grupna, odnosno organizacijska. Organizacijska dimenzija snažno utječe na emocije i ponašanje pojedinaca. Ona u stvari determinira kako će članovi organizacije pokazati svoje osjećaje jedni drugima, kao i ponašanje u grupama i timovima.

Što je kultura jača, to je jača dosljednost ponašanja članova organizacije. U nekim slučajevima, organizacijska kultura može nadopuniti ili čak zamijeniti organizacijsku formalizaciju. Formalizacijom se postiže dosljednost i ponovljivost poslovnog sustava. Izgrađeni visoki stupanj organizacijske kulture daje više – osim navedenog, pojavljuje se i inovativnost.

1.2. Odnos organizacijske kulture i strategije

Kako bi organizacija realizirala zacrtanu strategiju, treba joj jedna važna poluga. Ona predstavlja ljudsku komponentu i to ne samo u onom, dosad često rabljenom, smislu generalne podrške i pasivne suglasnosti zaposlenika (*commitment)*; ovdje se govori o vjerovanju, sposobnosti i znanju svih članova organizacije za postizanje postavljene strategije – ovdje se govori o organizacijskoj kulturi.

Dakle, organizacijska kultura nije važna samo u fazi egzekucije poslovne strategije. Ona je još važnija u fazi njezinog osmišljavanja. Vjerojatno su mnoge neuspješne

strategije ostale mrtvo slovo na papiru jer nisu uvažavale osobnost vlastite organizacije – organizacijsku kulturu.

1.3. Patologija organizacije

Kao što je slučaj i sa pojedincima, ni organizacije nisu savršene. Konflikti i nesuglasice svojstveni su svakom sistemu koji uključuje odnose među ljudima. Takvi problemi čine, više ili manje, bolesno stanje organizacije. Kao i u životu pojedinaca, ovakve bolesti organizacija onemogućavaju njihov normalan razvoj i rast. One se moraju liječiti. Čim prije - to bolje. Da bolest ne bi poprimila maha.

Neki od simptoma bolesne organizacije mogu biti:

- Različiti pogledi na svrhu i smisao vlastite organizacije, posebno u menadžerskim krugovima;
- Nejasno definirane uloge grupa i pojedinaca u organizaciji;
- Poteškoće u internoj komunikaciji, koordinaciji i suradnji;
- Nespremnost na prihvaćanje novih članova organizacije...

Povratak organizacije u zdravo stanje uključuje zahtjevan i bolan proces kojim se razotkrivaju i otklanjaju bolesni segmenti. Dugoročno gledano, pogrešna dijagnoza bolesti, ili njezino ignoriranje, može biti vrlo pogubno za organizaciju.

1.4. Organizacijske potkulture

Organizacijska kultura ne mora biti jedinstvena u cijeloj organizaciji. Štoviše, nije neobično da u organizaciji postoji više vrsta i razina kulture. One mogu biti vezane za hijerarhijsku, funkcionalnu, zemljopisnu ili odjelnu organizacijsku podjelu. Može čak biti različita s obzirom na proizvodnu liniju, tržišno područje ili korištenu tehnologiju.

2. RAZINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

2.1. Organizacijske činjenice (što se vidi?)

Organizacijske činjenice predstavljaju sve ono što je vidljivo *u* organizaciji - proizvodi i tehnologija, ponašanje i odijevanje, rituali i simboli...

Organizacijska klima je također činjenica koja se manifestira vidljivim ponašanjem članova organizacije.

Na ovoj je razini organizacijske kulture zajedničko svim elementima da ih je gotovo uvijek lako uočiti, ali nerijetko vrlo teško dešifrirati.

Tumačenje kulture na temelju organizacijskih činjenica, a bez povezivanja sa ostalim nivoima može dovesti do posve pogrešnih zaključaka.

2.2. Organizacijske vrijednosti (u što se vjeruje?)

Organizacijska vrijednosti čine sustav vjerovanja u ono što je dobro za organizaciju: performanse, odgovornost, konkurentnost, inovativnost, kvaliteta, timski rad, briga za kupce i zaposlene...

Ovakav sustav vjerovanja gradi se bilo formalno putem organizacijskih odluka, bilo neformalno putem međusobnih odnosa članova organizacije tijekom obavljanja poslovnih aktivnosti. Menadžeri ili vodeći stručnjaci mogu svoje mišljenje nametnuti ostalim članovima organizacije. Tijekom vremena, a kao rezultat raznolikih poslovnih aktivnosti, stvara se nadgradnja, sustav vrijednosti koji daje prepoznatljivu osobnost po kojoj se dotična organizacija razlikuje od drugih.

Nažalost, činjenica je da se ovakvi sustavi najčešće stvaraju nekontrolirano i spontano.

2.3. Organizacijske nepisane norme (kako se radi?)

Nepisane norme predstavljaju nevidljiva pravila ponašanja, način „kako se ovdje odvijaju stvari". One nameću i diktiraju prihvatljivu poslovnu praksu u organizaciji. Na temelju njih, članovi organizacije pretpostavljaju kako se ponašati u određenim poslovnim situacijama: što reći, učiniti, pa čak i odjenuti.

Kako je došlo do ovog fenomena? Kada se isti problem pojavljuje neprestano, jednom odabrani način njegovog rješavanja usvaja se kao interno pravilo. Takvo je interno pravilo direktno povezano sa pojedincem ili timom koji je problem rješavao, odnosno njegovom stručnošću, znanjem, kvalitetom.

Zanimljivo je da nepisane norme vrlo često nisu u funkciji unaprjeđenja poslovnih rezultata.

Začudo, rijetko su, ili čak nikad, komentirane i/ili objašnjene.

3. FAZE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Proces transformacije organizacijske kulture u pravilu prolazi kroz 4 faze:

Faza kulture	Strategija	Karakteristika	Vrijednost	Vodstvo
1. Administracija	više	pravila	usklađenost	zapovijedi
2. Performanse	bolje	ciljevi	postignuće	vodstvo
3. Učenje	pametnije	znanje	inovacija	inspiracija
4. Jedinstvenost	različito	ideje	imaginacija	vizionarstvo

Svaka se organizacija (ili neki njezin dio) nalazi u jednoj od navedenih faza razvoja organizacijske kulture. Pravilno lociranje vlastite faze može značajno pomoći odabiru prave strategije za poboljšanje.

3.1. Kultura administracije

U prošlosti organizacijska kultura nije imala značajniju ulogu, te su organizacije administrativno-birokratskim metodama nastojale regulirati ponašanje na način kao što je to „poslovno uobičajeno".

U uvjetima okruženja bez turbulentnih promjena, nije postojala objektivna potreba za mijenjanjem organizacijske kulture. U jednom takvom stabilnom okruženju postojeća administrativna kultura je nametala svoja pravila: izvršavanje naloga, izbjegavanje rizika, bezuvjetno poštovanje operativnih procedura.

Interesantno je spomenuti da je ovakva kultura i danas vrlo prisutna:

- u zdravstvu, sigurnosnim sustavima i sustavima kvalitete
- u monopolskim i visoko zaštićenim industrijama
- u javnim i državnim ustanovama

3.2. Kultura performansi

U uvjetima sve bržih tržišnih promjena i povećanih očekivanja kupaca, administrativni model nije mogao trajno opstati.

U novonastalim okolnostima, organizacijska je kultura trebala biti okrenuta „naglavce". Administrativno poslovna sredina betonirana strogim pravilima, morala je značajno promijeniti svoju fizionomiju. To nije bio nimalo lak zadatak, jer su zaposlenici dotadašnje navike trebali brzo mijenjati. I menadžeri su morali promijeniti način upravljanja; umjesto zapovjednog stila na potporu i vodstvo. Počinje se govoriti o ciljevima, performansama, indikatorima, nagrađivanju.

Usmjerenost ciljevima, metrika i mjerenja, timski rad – temelji su kulture performansi.

3.3. Kultura učenja

Pored nedvojbenog napretka, kultura performansi ima i svoje ograničenje – produktivnost i efikasnost imaju svoje limite.

Kako bi se i ti limiti mogli pomicati, treba ugraditi mehanizme za stjecanje i dijeljenje znanja na svim organizacijskim nivoima. Na taj se način otvara put za inovacije i napredak. Da bi se to postiglo, treba osigurati tehničke pretpostavke: komunikaciju, koordinaciju i suradnju u organizaciji.

Dakle, kultura se učenja postiže znanjem, inovacijama i izgradnjom kolaboracijskih sustava.

3.4. Kultura jedinstvenosti

Diferencijacija je pojam koji je dugo vremena poznat u ekonomskoj teoriji. Ipak, u ovom kontekstu dobiva novu dimenziju. Kada je u pitanju neki proizvod, samo je pitanje vremena kada će se, iako različit od drugih, ponuditi i od ostalih takmaca

na tržištu. Ako je pak riječ o različitom „organizacijskom mentalnom sklopu", tada su ostvarene pretpostavke da baš svi proizvodi cijelo vrijeme budu kontinuirano inovativni i različiti od ostalih. Osobnost se ne može kopirati, jer riječ je o uzroku, a ne posljedici. Riječ o je i o viziji, imaginaciji i idejama.

4. ORGANIZACIJSKA KULTURA I MENADŽMENT

Kultura se kreira od:

(1) vjerovanja, vrijednosti i pretpostavki osnivača organizacije;

(2) učenja i stjecanja iskustva članova organizacije;

(3) vjerovanja, vrijednosti i pretpostavki novih zaposlenika.

Kako bi se mogao razumjeti utjecaj menadžmenta na organizacijsku kulturu, potrebno je razlikovati njezino kreiranje i njezin razvoj.

4.1. Kreiranje organizacijske kulture

Početak kreiranja kulture započinje onda kada se kreira i organizacija; od pojedinačnih vjerovanja, vrijednosti i pretpostavki od strane osnivača, inicijalno se postavljaju opća pravila koja će obilježiti ponašanje cjelokupne organizacije u budućnosti. Nerijetko su baš te početne pretpostavke razlog za (ne)uspjeh neke organizacije.

Kako je organizacijska kultura nevidljiva nadgradnja poslovne organizacije, malobrojne su tvrtke u nastanku koje su ovu kategoriju pravovremeno prepoznale i u ranoj fazi svjesno stavile pod nadzor.

4.2. Razvoj organizacijske kulture

Razvoj organizacijske kulture od strane menadžmenta postiže se na razne načine, svaki dan i u skoro svakoj poslovnoj situaciji. Ponašanje menadžera u svakodnevnim aktivnostima - što je menadžmentu važno, reakcije na incidente i krize, alokacija resursa, uloga učenja i treninga, dodjela nagrada i statusa - zaposlenicima neprekidno emitira poruke iz kojih se permanentno kreira organizacijska kultura.

Ne treba zaboraviti još jedan snažan način utjecaja na razvoj organizacijske kulture – karizmu. Njezinu vlasniku daje tajanstvenu sposobnost utjecaja na okolinu i dijeljenja vlastitih ideja i vjerovanja na jasan i osebujan način.

Promjene organizacijske kulture mogu biti potaknute raznim drugim čimbenicima koji su u zavisnosti od organizacijske zrelosti i postojeće razine organizacijske kulture.

5. PROMJENA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Razlozi za promjenu organizacijske kulture mogu biti razni: promjena poslovodstva, politika inkrementalnih promjena, uvođenje nove tehnologije, utjecaj vanjskih subjekata, reorganizacije, spajanja i preuzimanja...

Metoda promjene organizacijske kulture može ići u dva smjera:

- *Indirektno* – češća metoda koja se realizira u projektnom paketu sa nekom od varijanti provođenja organizacijskih promjena. Ključno je pitanje događa li se proces promjene organizacijske kulture kontrolirano ili spontano;
- *Direktno* – metoda koja želi stvoriti svijest o postojanju organizacijske kulture, te definirati strategiju njezina unaprjeđenja.

Kao i proces njenog nastajanja, tako je i proces promjena organizacijske kulture vrlo specifičan. Ne postoji opći model na koji način mijenjati osobnost neke organizacije.

Može se reći da je promjena organizacijske kulture prije evolucijski nego revolucijski proces.

Da bi se promjena ostvarila potrebno je provesti određene pripremne radnje, kao i procijeniti postojeće stanje organizacijske kulture.

5.1. Priprema za promjene

Potrebu za neprekidnim promjenama menadžment mora ugraditi u organizacijsku stvarnost. To može postići jedino ako se dosadašnje aktivnosti počne promatrati kroz kulturološko povećalo:

- *Regrutiranje*. Pažljivim regrutiranjem onih osoba koji donose pozitivne i potrebne kulturološke vrijednosti;
- *Nagrade i priznanja.* Nagrađivanje treba usmjeriti ka željenim kulturnim vrijednostima*;*
- *Upravljanje performansama.* Performanse treba usuglasiti sa strateškim ciljevima;
- *Trening i učenje.* Programi treninga i edukacije zaposlenih mora biti institucionalizirano i postavljeno kao neprekidan proces;
- *Napredovanje i promocija. N*apredovanja i promocija članova organizacije moraju pružiti jasan primjer drugima o vrijednostima koje se cijene.

5.2. Procjena organizacijske kulture

1. Pripremne radnje za procjenu organizacijske kulture obuhvaćaju: dobivanje potpore poslovodstva prvenstveno putem njihove edukacije i povećanja svjesnosti o značaju organizacijske kulture; odabir istraživačke metode (anketiranje, intervjuiranje, brainstorming); osiguranje potrebnih resursa; edukacija zaposlenika; odabir ispitnog uzorka.

2. Prikupljanje podataka odnosi se na utvrđivanje organizacijskih činjenica, identificiranje usvojenih organizacijskih vrijednosti, te identificiranje nepisanih organizacijskih normi.
3. Analiza prikupljenih podataka podrazumijeva cjelovito sagledavanje i povezivanje prikupljenih podataka, lociranje organizacijskih potkultura, definiranje pozitivnih i negativnih elemenata, pa čak i utvrđivanje konkretnih aktivnosti vezanih za promjene. Svi rezultati trebaju biti usklađeni sa svim učesnicima u procesu istraživanja.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

One organizacije koje mogu upravljati međusobnim odnosima članova organizacije, zasigurno su vrlo uspješne. U tom slučaju mogu, bez ikakvih smetnji, neograničeno koristiti sav pozitivan potencijal svojih zaposlenika.

Reference:

1. Barker, C and Coy, R., (2004), The Power of Culture: Driving Today's Organisation, McGraw-Hill
2. Robbins, S.P. and. Judge T.A., 2007), Organizational Behaviour, 12th edition, Pearson Education
3. Schabracq M. J., (2007), Changing Organizational Culture, John Wiley & Sons
4. Schein, E. H., (2004), Organizational Culture and Leadership, John Wiley & Sons
5. Stanford, N., (2010) Organisational Culture, Profile Books Ltd., 2010

POBOLJŠANA SIGURNOST NA RADU

Marko Štefan

Dipl. oec., Diploma in managment, Marketing Manager Regije Istok, Hartmann d.o.o. Dravska bb 48000 Koprivnica, mar@hartmann-packaging.com

SAŽETAK

Središnja tema ovog rada je povećanje pažnje prema zdravlju i sigurnosti na radu ostvarenjem manjeg broja ozljeda u poduzeću Hartmann d.o.o.

Analizom utjecaja koji pridonose boljem zdravlju i sigurnosti na radu te radom sa zaposlenicima, cilj je veća sigurnost i rad bez ozljeda. Od poštivanja svih zakonskih obveza pa sve do stvaranja uvjeta koji prelaze zakonske i certifikacijske norme žele se ostvariti uvjeti na radu koji će poticajno djelovati na bolje zdravlje i sigurnost na radu. Metodom konkretizacije dobivaju se pojedinačna saznanja oko načina i metoda osiguranja sigurnijih radnih uvjeta za zaposlenike.

Fokus rada je na analizi pojedinačnih aktivnosti koje su dovele do općeg poboljšanja, a te iste uključuju kontinuirano povećavanje svijesti zaposlenika o važnosti prepoznavanja i prijavljivanja potencijalnih nezgoda, kontinuirano poboljšavanje OHSAS 18001 sustava, uvođenje zaštitnih naočala i visoko-vidljive zaštitne odjeće, postavljanje brojača dana od posljednje ozljede, te postavljanje niza zaštitnih sustava, nalik automatskom sustavu gašenja požara. Fokus je poboljšanje radnih uvjeta za radnike, no povećana sigurnost na radu usmjerena je na sve koji ulaze u pogon. Također se želi povećati poboljšanje opće radne klime u svim dijelovima poduzeća.

Rezultati ovog rada vidljivi su kroz ostvarivanje pojedinačnih ciljeva poduzeća kroz vrijeme od 2011. do 2013. g., te kroz mjerenja broja ozljeda na radu, učestalosti ozljeda na milijun radnih sati, bolovanjima koja nisu uzrokovana ozljedama na radu, te broj dana bez ozljede. Nadalje, ciljevi su i bolja briga za radnike (zaštita na radu i sigurnost, stvaranje uvjeta za što ugodniji rad – npr. Novi print shop – bolja rasvjeta, zračnost, zaštita od buke), briga za svakoga tko ulazi u Hartmannovo dvorište i briga za sve koji ulaze u pogon. Sustavno se kroz razne projekte investiralo u zdravlje i zaštitu na radu više od 5 milijuna kuna, te ovaj rad prati i realizaciju investicija.

Zaključcima se želi podijeliti saznanja i vrijednosti orijentacije prema što većoj zaštiti na radu, aktivnostima koje su realne i moguće za primjenu u svim drugim poduzećima, te prikazati pozitivan primjer osnaživanja aspekta zdravlja i zaštite na radu prema većoj društvenoj odgovornosti poduzeća.

Ključne riječi: Zdravlje, zaštita, ciljevi poduzeća, praktičan primjer

1. UVOD

Osnovna djelatnost Hartmann d.o.o.-a (Hartmann Hrvatske) jest proizvodnja i prodaja ambalaže za jaja načinjena od oblikovanih papirnih vlakana. Proizvodni asortiman obuhvaća komercijalna i transportna pakiranja za jaja. Hartmann Hrvatska zapošljava 204 zaposlenika u 2013. godine, a sjedište je u Koprivnici, Dravska bb.

Hartmann Hrvatska članica je kompanije Brodrene Hartmann A/S od 1999. godine. Brodrene Hartmann najveći je svjetski proizvođač ekološke ambalaže načinjene od oblikovanih papirnih vlakana. Istovremeno, kompanija je i najznačajniji proizvođač opreme za ovu vrstu proizvodnje. Tvrtka je osnovana 1917. godine, a proizvodnju ambalaže započinje 1936. godine.

Grupa ima proizvodnju u 6 zemalja, prodajne urede u 12 zemalja, a Hartmannovi proizvodi dolaze do kupaca u više od 50 zemalja. Vizija Grupe jest izgraditi platformu za snažan rast i konkurentnost na tržištu, uz istovremeno provođenje principa održivog razvoja, eliminiranje svakog mogućeg štetnog utjecaja na okoliš, te uz brigu za zdravlje i sigurnost, dobar socijalni status zaposlenika i njihovih obitelji.

Hartmann Hrvatska slijedi u svim dijelovima postavljene ciljeve Grupe: Certifikati ISO 9001, te ISO 14001 potvrđuju praksu u dobroj organiziranosti i kvaliteti, te poštivanju ekoloških standarda. Certifikati OHSAS 18001 i SA 8000 potvrda su brige o zdravlju i sigurnosti, te društvenoj odgovornosti.

Tijekom 2013. godine, Hartmann Hrvatska uspješno je certificirana FSC logom koji označava sljedivost i pravilno očuvanje šumskih resursa. Također. je u 2013. godini dobivena četvrta po redu nagrada Indeks DOP-a, te šesta po redu nagrada Zlatna kuna s područja Koprivničko-križevačke županije u kategoriji srednjih poduzeća.

Ovaj rad obuhvaća pregled zdravlja i sigurnosti na radu u periodu od 2011. do 2013. godine u poduzeću Hartmann Hrvatska.

2. METODOLOGIJA

Metodom konkretizacije pokušat će se definirati pojedinačna saznanja oko načina i metoda osiguranja sigurnih radnih uvjeta za zaposlenike. Metoda apstrakcije[1] je misaoni postupak bilo kakvog odvajanja, bilo odvajanje općeg i eliminiranje posebnog, bilo misaoni postupak odvajanja posebnog i individualnog, uz zanemarivanje općeg. Apstrakcija ima dvostruki smisao: apstrakcija općeg ili apstrakcija posebnog. Apstrakcijom se odvajaju nebitni od bitnih elemenata pojave ili predmeta istraživanja. Apstrakcija počiva na analizi, a analiza kao postupak rastavljanja, predstavljanja i odvajanja, predstavlja analizu dijelova cjeline.

3. ZDRAVLJE I ZAŠTITA NA RADU

Početak zdravlja i zaštite na radu u Hartmann Hrvatskoj čini poštivanje Zakona o zaštiti na radu, svih povezanih pravilnika i poveznica sa drugim zakonima. Pris-

tup upravljanju jest prihvaćanje svih zakonskih obveza na hrvatskom tržištu, te dosljedno praćenje istih. Grupa Hartmann postavila je takav način rada od trenutka preuzimanja tvornice 1999. godine. Tijekom vremena pojavile su se sve veće odredbe i viši standardi pristupa zaštiti na radu, potaknute međunarodnim trendovima i zahtjevima na tržištu, kao i način podupiranja kvalitete proizvoda te stvaranje bolje radne klime.

U nastavku teksta govorit će se više o sustavu upravljanja OHSAS 18001, no standard je dizajniran da bude komplementaran drugim ISO standardima, specifično sustavima upravljanja kvalitetom i okolišem. Na taj način zdravlje i zaštita na radu počinje se pojavljivati kao jedan od važnih usmjerenja na koja poduzeća moraju obratiti pažnju ako žele stvoriti konkurentne proizvode i radne uvjete koji će privlačiti zaposlenike.

Specifično u Hartmann Hrvatskoj postoje certificirani i objedinjeni sustavi upravljanja kvalitetom, očuvanjem okoliša, zdravljem i sigurnosti na radu te društvenom odgovornosti. Sustav upravljanja počiva na zajedničkom temeljnom dokumentu koji se poziva na zakonske strukovne i međunarodne standarde. Razlog spominjanja istog jest da se uvidi koliko je kvaliteta proizvoda ili povećanje efikasnosti strojeva povezana s kontinuiranim unapređenjima dobivenim od strane zaposlenika ili koliko je društvena odgovornost povezana s vođenjem brige o tome nose li zaposlenici zaštitnu opremu i jesu li educirani o pravilnom načinu rukovanja kompleksnim strojevima ili opremom.

Procesi i aktivnosti unutar sustava upravljanja dokumentirani su kroz Politiku upravljanja, Poslovnik upravljanja radnim procedurama i ostalim povezanim dokumentima sustava, čime su jasno utvrđeni opseg i slijed aktivnosti, pripadajuće odgovornosti, ovlasti i metode verifikacije.

S druge strane strategijski pravac Grupe Hartmann kao i odluke lokalnog managementa tijekom 2011.-2013. godine značajno su usmjereni na podizanje nivoa zdravlja i sigurnosti na radu, te pristupima koji su daleko iznad onih propisanim zakonima ili standardima. Bitno je napomenuti da je svaki dio zdravlja i sigurnosti na radu važan i komplementaran, te se ne bi trebao gledati kao odvojen sustav, već kao dio veće cjeline koji se kontinuirano nadograđuje i strukturno sačinjava održivi razvoj.

4. ZAKONSKE ODREDBE

Svi zaposlenici Hartmann Hrvatske osposobljeni su Godišnjim planom osposobljavanja za zaposlenike. Svi planovi osposobljavanja u potpunosti su ispunjeni tijekom promatranog razdoblja od 2011. do 2013. godine. Svi novi zaposlenici osposobljavani su za rad na siguran način. Zaposlenici kod kojih se pojavila potreba za dodatnom edukacijom za rad na više različitih mjesta, uspješno su obučeni za rad na istima. Svim radnicima u proizvodnji podijeljeni su radni kompleti odijela i zaštitnih cipela, te ljetni kompleti kratkih hlača i majica.

Svake godine provjerava se ima li Hartmann Hrvatska dovoljan broj ovlaštenika poslodavaca za poslove zaštite na radu, vodi se briga o tome ima li dovoljan broj zaposlenika obučenih za protupožarnu zaštitu, te ima li dovoljan broj obučenih zaposlenika za pružanje prve pomoći.

U Hartmann Hrvatskoj definiran je Odbor za zaštitu na radu, koji se sastoji se od predsjednika, kojega imenuje direktor poduzeća, povjerenika zaposlenika za zaštitu na radu, doktora medicine rada, stručnjaka zaštite na radu, a poziva se i inspektor zaštite na radu. Odbor se sastaje svaka tri mjeseca ili u slučaju da se dogodi smrtna ili skupna ozljeda na radu.

Redovito se vodi briga o strojevima i uređajima, pregled koje je dan u Tablici br. 1. Vidljivo jest da se pokušavaju uvažiti svi aspekti rada u Hartmann Hrvatskoj da rad bude što sigurniji.

Tablica 1.: Strojevi i uređaji koji se ispituju u Hartmann Hrvatskoj 2011.-2013.g.

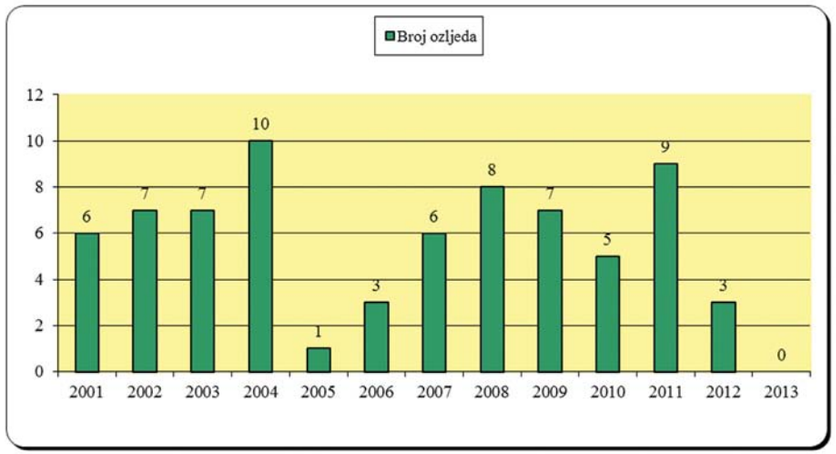
Strojevi i uređaji	Vrijeme kada je potrebno izvršiti slijedeći pregled
Proizvodni strojevi i uređaji	2 godine
Dimnjaci	1 godina
Sprinkler stanica servis	1 godina
Spremište boca	6 mjeseci
Ložionice	2 godine
Vatrodojava	1 godina
Rezač bala	2 godine
Panik rasvjeta	1 godina
Plinska instalacija	1 godina
Razvodni ormari	5 godina
Sprinkler instalacija	1 godina
Ručni električni viličari	1 godina
Pogon štampi	2 mjeseca
Sprinkler stanica servis	6 mjeseci
Spremište boca	6 mjeseci
Plinodojava	1 godina
Protupožarna vrata	1 godina
Skladište boja i otrova	2 godine
Hidrantska mreža	1 godina
Kotlovi za centralno grijanje	1 godina
Utovarne rampe	2 godine
Viličari	1 godina

Cjelokupna dokumentacija povezana s radom na siguran način u Hartmann Hrvatskoj, projektirana je i definirana od strane Zagrebinspekt d.o.o.-a i uključuje[2]: procjene rizika, uvjerenja i zapisnike strojeva i uređaja, dokumentaciju, protupožarnu zaštitu, popis aktualnih pravilnika, uvjerenja osposobljenosti za siguran rad (teoretski, praktični), liječnička uvjerenja, popis poslova s posebnim uvjetima, te upute za siguran rad.

Zaključak zakonskog dijela jest da su svi aspekti zakona provode i poštuju, te time čine osnovu za razvoj zdravlja i sigurnosti na radu.

5. BROJ OZLJEDA NA RADU

Slika broj 1 prikazuje pristup vođenju evidencije broja ozljeda po godinama u Hartmann Hrvatskoj. Tijekom 2011.g. već broj ozljeda na radu signalizirao je veću potrebu angažiranja prema boljem i sigurnijem radu u Hartmann Hrvatskoj.

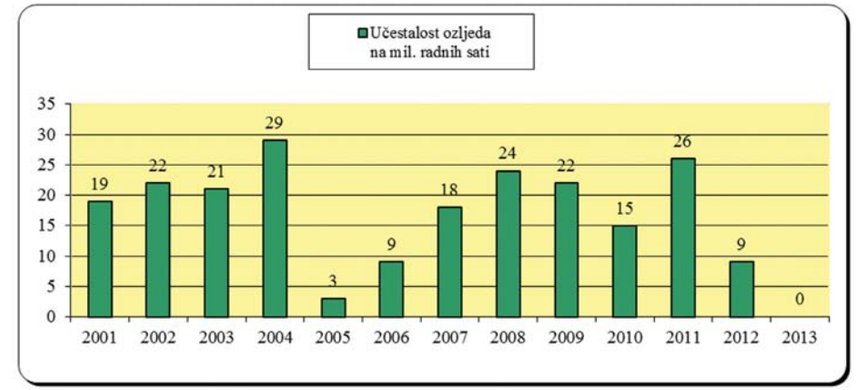


Slika 1: Broj ozljeda na radu, uključujući ozljede nastale na putu do posla, Hartmann Hrvatska od 2001.– 2013. godine

Tijekom 2013. g. u Hartmann Hrvatskoj nije se dogodila niti jedna ozljeda na radu.

Tijekom 2012. godine dogodilo se tri ozljede na radu, od toga jedna teža ozljeda. Od ukupnog broja ozlijeđenih na radu bilo je 3 muškaraca ili 4% od ukupno zaposlenih muškaraca i 0 žena. Tijekom 2011. godine dogodilo se devet ozljeda na radu, od toga jedna teža ozljeda. Od ukupnog broja ozlijeđenih na radu bilo je 9 muškaraca ili 12% od ukupno zaposlenih muškaraca i 0 žena.

Slika broj 2., prikazuje trend smanjivanja učestalosti ozljeda od 2011. prema 2013. godini, što je povezano s ukupnim brojem ozljeda.

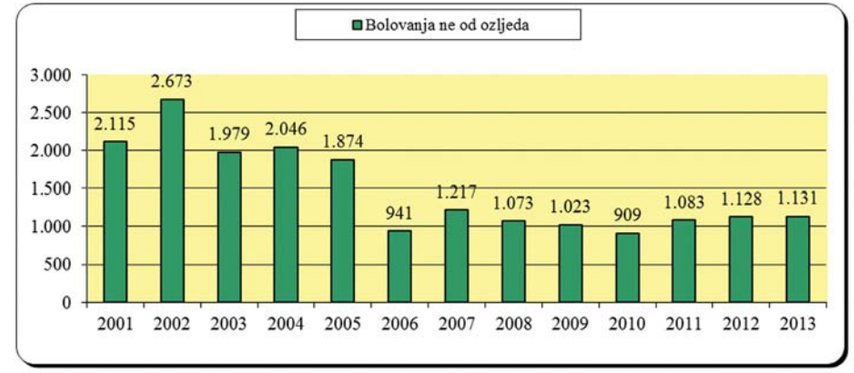


Slika 2: Učestalost ozljeda na milijun radnih sati, Hartmann Hrvatska od 2001. – 2013. g.

Učestalost ozljeda na radu prikazuje ukupni broj ozljeda, uključujući ozljede na putu do posla, na milijun odrađenih sati.

6. BOLOVANJA

Bolovanja koja nisu uzrokovana ozljedama na radu ostala su nepromijenjena u periodu od 2011 do 2013. godine, kako je to vidljivo na Slici broj 3.



Slika 3: Bolovanja koja nisu uzrokovana ozljedama na radu, Hartmann Hrvatska od 2001. – 2013.

7. SUSTAV UPRAVLJANJA ZDRAVLJEM I SIGURNOŠĆU

OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) kreiran je od strane udruženja nacionalnih standardizacijskih tijela, certifikacijskih tijela/registara i stručnjaka iz tog područja. OHSAS 18001 osmišljen je da pomogne organizacijama u definiranju politike i ciljeva koji se odnose na zdravlje i sigurnost. Prvi je put izdan 1999. i revidiran 2007. godine. Predstavlja svjetski prepoznatljivu shemu za sustave upravljanja zdravljem i sigurnošću u organizacijama. Primjenjiv je na sve vrste i veličine organizacija, te na sve vrste djelatnosti. OHSAS 18001 je strukturno vrlo povezan s ISO 14001 te se oslanja na koncept kontinuiranog poboljšanja i ispunjenja zakonskih zahtjeva. OHSAS 18001 mjeri sustav upravljanja u odnosu na nekoliko dimenzija. Opseg primjene ovisi o faktorima kao što su politika zdravlja i sigurnosti, priroda aktivnosti koje se obavljaju te uvjeti pod kojima se one obavljaju[3].

Svake godine provode se planirani interni auditi koji su proizašli od periodičkih godišnjih audita sustava OHSAS 18001:2007, definiranih internih potreba ili odluka Uprave. Isti obuhvaćaju područja nalik:

- management rizika
- skladište
- sustav upravljanja (dokumentacija)
- nabava
- proces proizvodnje (novi i stari pogon)
- održavanje i oprema

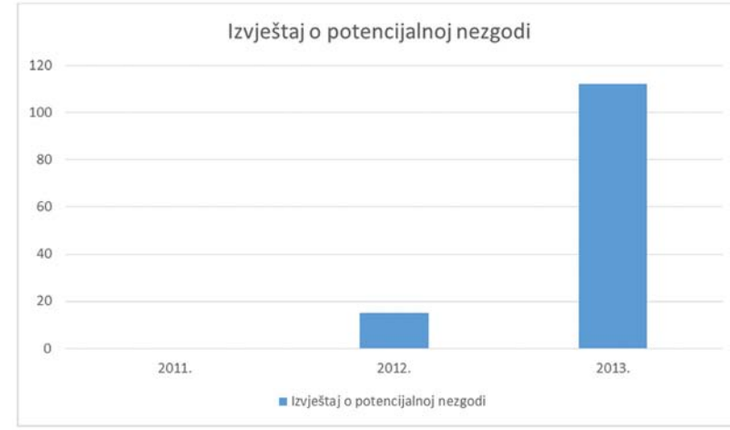
Rezultati provedenih internih audita, pokazali su usklađenost dokumentacije sa svim zahtjevima norme OHSAS 18001:2007, te je sustav funkcionalan i u skladu sa zahtjevima standarda.

Slijedeći primjer opisuje kako dolazi do odstupanja u redovitim pregledima mikroklime, zakonskih odredaba te specifičnosti proizvodnje. Prema ispitivanju faktora radnog okoliša (mikroklima – prijelazno razdoblje, osvijetljenost i buka) od 16.05.2012. (zapisnik br. 26/265-03/12 „Zagrebinspekt“) utvrđeno je da su parametri mikroklime izvan dozvoljenih granica. U skladu s time je radnicima osigurana zasebna radna odjeća za ljetno i zimsko razdoblje. Iako su navedeni parametri izvan dozvoljenih granica smatramo da su granice postavljene preusko i nisu adekvatne za ovakav tip proizvodnje. Iako izmjereni parametri zadovoljavaju interne standarde, kontinuirano radimo na poboljšanju uvjeta rada. U skladu sa time je, u 2013. godini napravljeno i preseljenje linija tiska i etiketiranja u novoadaptirani prostor gdje su uvjeti rada u skladu sa svim zakonskim i investicijskim zahtjevima. Ovaj primjer ilustrira kako postoje poteškoće koje se mjerenjem definiraju, no također postoje i strategijski razlozi. Kako je linija tiska bila postavljena na *ad-hoc* bazi brzog razvoja pokraj linije sušare, temperature su znale biti više od dozvoljenih. Parametri pregleda su podržavali strategijsku namjeru preseljenja svih linija tiska na novo i adekvatnije mjesto koje je na kraju rezultiralo efikasnijim i ekonomičnijim radom svih linija tiska zbog poboljšanih radnih uvjeta – ventilacijskih, radno-organizacijskih, uvjeta osvjetljenja i sadržajno fokusiranih radnji.

Što se tiče ostalih aspekata usklađenosti sa zakonskim zahtjevima i propisima, provedeni interni auditi pokazuju usklađenost Hartmanna sa svim zakonskim propisima i zahtjevima. Zakonski propisi se redovito prate i održavaju. Promjene u zakonskim propisima se evidentiraju, a nevažeći zakonski propisi se zamjenjuju novim.

Tijekom rada na standardu utvrđeno je da je broj izvještaja o potencijalnim nezgodama na nezadovoljavajućem nivou. Razlozi poticanja istih povezani su sa samom prirodom ljudi, te je utvrđeno da se mora puno više komunicirati na svim organizacijskim razinama, te organizacijske vođe moraju svojim primjerom i ustrajnošću poticati i druge da više razmišljaju o vlastitoj sigurnosti na radu kao i uvidjeti da rješavanje nekih malih problema može zaustaviti katastrofalne posljedice u budućnosti.

Slika broj 4 prikazuje kako se implementacijom knjižica za izvještavanje potencijalnih nezgoda i uvedenim razgovorima sa zaposlenicima poboljšao pristup zdravlju i zaštiti na radu. Veći broj prijedloga i načina poboljšanja radnih uvjeta u Hartmann Hrvatskoj sakupljen kroz poticanje svih zaposlenika, dao je više uvida u sve aspekte poslovanja, te njegove slabosti.



Slika 4.: Prikaz izvještaja o potencijalnim nezgodama u Hartmann Hrvatskoj u periodu 2011.2013. godine.

8. INVESTICIJE

Ukupan pregled investicija fokusiranih na zdravlje i zaštitu na radu u Tablici broj 2., iznosi 5.584.000 HRK. Najveća stavka iznosi izrada sprinkler sustava ili 2.600.000 kuna koji obuhvaćaju cjelokupni prostor pripreme, proizvodnje i skladišta koji je zaštićen protupožarnim senzorima i sprinkler sustavima za umanjivanje rizika od požara. S obzirom da je Hartmann Hrvatska papirna industrija, svako umanjivanje rizika od požara povećava zdravlje i zaštitu na radu, te s ekonomske strane umanjuje trošak police osiguranja.

Tablica 2: Pregled investicija fokusiranih na zdravlje i zaštitu na radu u Hartmann Hrvatskoj u periodu 2001.-2013. godine

	Iznosi u HRK
2011. godina	
Prostor za odmor	45.000
Sprinkler sustav	2.600.000
Klima uređaj (za urede)	30.000
Blagovaonica za sve zaposlenike	95.000
Kompleti zaštitne obuće, odjeće i opreme za zaposlenike	120.000
2012. godina	
Adaptacija novog tiskarskog prostora	1.650.000
Panik rasvjeta skladišta	80.000
Kompleti zaštitne obuće, odjeće i opreme za zaposlenike	120.000
Vizualno unapređenje zdravlja i zaštite na radu (posteri, brojači, naljepnice)	15.000
2013. godina	
Panik rasvjeta proizvodnih pogona	85.000
LOTO sustav elektronike	90.000
Vatrodojava proizvodnje i aneksa proizvodnje	99.000
Pješačka staza	35.000
Uređenje ženske garderobe	50.000
Zaštita tiskarskog stroja	350.000
Kompleti zaštitne obuće, odjeće i opreme za zaposlenike	120.000
UKUPNO 2011.-2013.g.:	**5.584.000**

Druga najveća stavka je izrada novog tiskarskog prostora koji je opisan u prethodnom naslovu. Ova investicija fokusirana je na poboljšanje internih procesa i poboljšanje zdravlja i zaštitu na radu, i ima povrat investicije unutar 2 i pol godine.

Sustavnim radom na poboljšanju svih aspekata rada, uvjeta za rad, opreme i radnih uvjeta, dobivaju se konkretni dokazi da poduzeće brine o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika, te i oni počinju uviđati važnost takvih aktivnosti u svakodnevnom radu, te počinju više paziti na vlastite aktivnosti i na sigurnost drugih.

9. CILJEVI ZDRAVLJA I SIGURNOSTI NA RADU

Ciljevi zdravlja i zaštite na radu proizlaze iz zakonskih, standardnih, investicijskih i strateških odluka poduzeća Hartmann Hrvatske. Ako se pogleda samo jednogodišnji vremenski period, može se na prvi pogled zaključiti da ciljeva i aktivnosti u jednoj godine i nema previše. Kontinuirani i dugogodišnji pristup znači da se ciljevi u jednoj godini nastavljaju na osnovi ostvarenja svih prošlogodišnjih ciljeva, te se većinom počinju fokusirati na samo ponašanje zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima je kontinuiran rad, te ne postoje egzaktna studija ili istraživanja dostupna u ovom trenutku da bi iste pobliže objasnila, no objašnjenje svih prethodnih ozljeda na radu bila su izrazito subjektivne prirode. Sami zaposlenici nakon saslušanja i razgovora sa nadređenima, priznali su da su se ozljede desile zbog nepromišljenosti i ljudske površnosti, kad pojedinci jednostavno nisu dovoljno promislili svoje aktivnosti koje su dovele do ozljede. Zbog toga su sve aktivnosti najviše povezane na poticanje promjene ponašanja zaposlenika u Hartmann Hrvatskoj.

Svi su ciljevi u području zdravlja i zaštite na radu u Hartmann Hrvatskoj u 2011. u potpunosti ispunjeni. OHSAS 18001 sustav kontinuirano je bio poboljšavan te se svijest zaposlenika o važnosti prepoznavanja i prijavljivanja potencijalnih nezgoda obavljala kroz edukacije i neformalne razgovore sa zaposlenicima. Također je na tragu istoga, dizajnirana i predana svim zaposlenicima, knjižica za lakšu evidenciju potencijalnih nezgoda da se iste što bolje sistematiziraju. Tijekom 2011. g. provedena je protupožarna vježba na sušari linije stroja.

U 2012. i 2013. ostvareni su svi ciljevi zdravlja i zaštite na radu. Omogućena je dodatna zaštita zaposlenika sa zaštitnim naočalama, te uočljivijim dijelovima zaštitne opreme. Zaposlenici su se kontinuirano poticali na povećanje osviještenosti važnosti zdravlja i zaštite na radu kroz dnevne razgovore i edukacije, te postavljenjem brojača dana od posljednje nezgode na radu. Instaliran je protupožarni sustav po cijelom području proizvodnje i skladišta kako bi se rizik od požara dodatno smanjio. Nadalje, vezano uz instalaciju nove tiskare sigurnost na radu bitno je poboljšana na istim radnim mjestima. Kontinuirano se potiče bilježenje potencijalnih nezgoda, uz osiguravanje i kontrolu korištenja svih potrebnih zaštitnih sredstava (visoko vidljivih obilježja sa reflektirajućim umetcima, reflektivnim prslucima za administrativni dio zaposlenika, zaštitnim naočalama za sve zaposlenike uključujući i dioptrijske naočale, zaštitne cipele za sve zaposlenike direktne proizvodnje i dijela administrativnih zaposlenika koji ulaze u proizvodna područja), kao i posjetitelje i dobavljače Hartmanna. Kontrola korištenje zaduženih zaštitnih sredstava provodi se popunjavanjem *check-liste* jednom tjed-

no. LOTO sustav je implementiran, te se i dalje radi na kontinuiranom poboljšanju OHSAS 18001 sustava. Dodatno je smanjen rizik širenja požara u proizvodnim i skladišnim prostorima ugrađivanjem protupožarnih boca u svaki viljuškar, te dodatnim razvojem vatrodojavnog sustava. Pored navedenih prošlogodišnjih ciljeva, dodatno je osiguran PL44 stroj za tisak i etiketiranje sa zaštitama ne mašini (svjetlosne barijere i fizička zaštita).

10. ZAKLJUČAK I PEEPORUKE

Zdravlje i zaštita na radu jest praktičan, ekonomski i strategijski aspekt poduzeća. Preduvjeti su poštivanje svih zakonskih odredbi i pravilnika, te poticanje još strožeg standarda brige za zaštitu na radu kada se Sustavi upravljanja certificiraju prema međunarodnim standardima. Tada je vrlo lako vidjeti kako sve aktivnosti povezane sa zdravljem i zaštitom na radu nose direktne praktične i ekonomsko pozitivne efekte za poduzeće i potiču održivi razvoj, a umanjuju rizike od potencijalnih troškova, zakonskih kazni i u najgorem slučaju smrtnih slučajeva.

Hartmann Hrvatska ostvarila je 500 dana bez ozljede 06.12.2013. godine. Isti je rezultat sudjelovanja svih zaposlenika, koji su prihvatili visoke standarde zaštite na radu. Brojač važnog dostignuća vidljiv je na Slici broj 6.

Slika 6: Brojač – broj dana od posljednje ozljede

Reference:

1. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf stranica 10.
2. Interni dokumenti Hartmann, dostupni na pregled zainteresiranim strankama
3. http://www.dnvba.com/hr/Certifikacija/Sustavi-upravljanja/Zdravlje-i-sigurnost/Pages/OHSAS-18001.aspx

KONVERGENCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I NORMI SUSTAVA UPRAVLJANJA

mr. sc. Dragutin Vuković, dipl. inž.

Savjetnik Uprave za sustave upravljanja

KING ICT d.o.o., Buzinski prilaz 10, 10010 Zagreb, Hrvatska

drago.vukovic@king-ict.hr

SAŽETAK

Društvena odgovornost i društveno odgovorno poslovanje, iako konceptualno prisutni decenijama ako ne i stoljećima, u posljednje vrijeme pokazuju značajno povećan učinak na vladanje i upravljanje organizacijama. Uz utjecaje na opće prakse vladanja, ovo djelovanje se može pratiti i do međunarodnih normi za sustave upravljanja, kao formaliziranih zahtjeva i preporuka za najbolje prakse upravljanja. U ovom radu istražuje se i raspravlja utjecaj koncepta društvene odgovornosti na nedavne revizije i najavljene promjene u normama sustava upravljanja kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 i slični. Kvalitativnom metodom uspoređuju se načela i zahtjevi normi sustava upravljanja s načelima i preporukama za društveno odgovorno poslovanje, također sistematiziranim u normi ISO 26000. Pokazuje se kako norme za sustave upravljanja u svojim zahtjevima konvergiraju jedinstvenoj formi usvajajući pri tome kako načela tako i nazivlje društvene odgovornosti. Zaključno se razmatra ideja o društvenoj odgovornosti u ulozi integrativnog elementa za sustave upravljanja kao dijela strateškog upravljanja poslovnim rizicima i prilikama. Po objavi novih revizija normi ISO 9001 i ISO 14001, najavljenih za 2015. godinu, većina organizacija naći će se pred zadatkom usklađivanja svojih sustava upravljanja s novim normama. Integriranje ovih sustava na temeljima društveno odgovornog poslovanja moglo bi im taj posao olakšati i ubrzati, kao i smanjiti troškove usklađivanja. Također bi ovaj pristup mogao povećati koristi koje proizlaze iz sustava upravljanja, kako za same organizacije tako i za sve njihove dionike i društvo u cjelini.

Ključne riječi: društvena odgovornost, sustav upravljanja, norma, ISO 26000, ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001

1. UVOD

Je li društveno odgovorno poslovanje (DOP) relativno nova pojava ili je to plod dugog i kontinuiranog lanca promišljanja o poslovanju, upravljanju i vladanju? I jedno i drugo. S jedne strane, povezivanje društvene odgovornosti s poslovanjem, naročito u realnom sektoru, ne seže niti stotinu godina u prošlost. U tom pogledu DOP se pokazuje kao nešto novo, kao novopronađena budućnost poslovanja.

Međutim, razvoj koncepta društvene odgovornosti možemo pratiti unatrag kroz povijest tisućama godina. Njegove začetke prepoznat ćemo u biblijskom konceptu zavjeta, kad narod Izraela bira Boga za svoga Kralja koji im u to ime daje osnovne zakone u vidu dviju kamenih ploča u kojima je uklesano deset zapovijedi. Slične koncepte susrest ćemo i u drugim religijama, mitovima i legendama (Vuković, 2013).

Mnogo kasnije, sličnosti s DOP-om otkrit ćemo i u konceptu 'plemenitost obavezuje' (*noblesse oblige*), čiji najraniji zapisani primjer ćemo pronaći u Homerovoj Ilijadi. Tu trojanski princ Sarpedon u vatrenom govoru nagovara prijatelja Glauka da skupa s njim krene u bitku u prvim redovima Likijske vojske:

Glauče, zašto smo nas dva u Likiji čašćeni od svih

Mjestom počasnim, mesom i vrčima punima vina,

Te svi obojicu nas k'o bogove gledaju ondje?

Mi imanje imamo uz obale Ksanta rijeke

Veliko, krasno, voćnjak i ornicu pšenicom rodnu.

Zato među Likijci mi među prvima budimo oba,

Stan'mo među njih i skoč'mo u borbu, skoč'mo u oganj,

Neka Likijac koji u oklopu čvrstome rekne:

"Doista knezovi naši s veoma velikom slavom

Vladaju likijskom zemljom, - izjedaju pretile ovce

I piju izbrano vino i medeno, al' je i snaga

U njih valjana, kad u boj među prvima Likijci idu!"

Taj koncept je nastao iz želje za primjerenim ponašanjem plemstva prema ostatku pučanstva. Privilegije koje nosi pripadnost plemstvu, pretpostavljalo se, dolaze s obavezama i to u razmjeru s bogatstvom, moći i ugledom.

Značajan utjecaj na oblikovanje koncepta DOP-a kakav poznajemo danas imala je teorija društvenog ugovora. Začetke ove teorije možemo pronaći još u antičko doba. U Platonovom dijalogu *Kriton* (Plato, Crito, 2012), Sokrat koristi nešto slično društvenom ugovoru kao argument dok objašnjava Kritonu zašto mora ostati u

zatvoru i prihvatiti smrtnu kaznu umjesto da izbjegne u drugi grad. U drugom, još poznatijem, Platonovom dijalogu *Republika* (Plato, Republic, 2012), društveni ugovor se ponovo koristi u argumentiranju iako mu je ovdje Platon nešto manje sklon te odbacuje društveni ugovor kao prvobitni izvor pravednosti.

Većina suvremenih autora se slaže da konkretniji razvoj promišljanja koje je dovelo do današnjeg shvaćanja društvenog ugovora ima ishodište u povijesnom djelu *Leviathan* Thomasa Hobbesa (Hobbes, 2004). Prvi put objavljen 1651. godine, *Leviathan* je često proglašavan najutjecajnijim djelom političke filozofije napisanim na engleskom jeziku.

Poslije Hobbesa, John Locke i Jean-Jacques Rousseau su najznačajniji zagovornici ove utjecajne teorije koja je postala dominantna u promišljanju moralnosti i politike kroz povijest razvoja suvremenog zapada. Locke svoje najvažnije i najutjecajnije stavove iznosi u *Dvije rasprave o vladi*, (Locke, 1988) anonimno objavljenima 1689. Jean-Jacques Rousseau je prvi upotrijebio izraz 'društveni ugovor' dajući tako ime ovoj teoriji. Rousseau je formirao dvije različite teorije društvenog ugovora – teoriju naturaliziranog društvenog ugovora (Rousseau, 1985) i normativnu teoriju društvenog ugovora (Rousseau, 1994).

U dvadesetom stoljeću, moralna i politička teorija ponovo hvata zamah potaknuta kantijanskom verzijom teorije društvenog ugovora Johna Rawlsa. U *Teoriji pravednosti* Rawls obrazlaže kako se moralno i političko gledište pronalazi kroz nepristranost (Rawls, 1972).

Rawlsa slijedi David Gauthier svojim analizama, zajedno s drugim autorima. U svojoj knjizi iz 1986., *Moral po dogovoru* (Gauthier, 1987), David Gauthier kreće u obnovu Hobbesove moralne i političke filozofije i snažno argumentira kako je Hobbes bio u pravu – i politiku i moralnost možemo utemeljiti na sporazumu između pojedinačno sebičnih ali razumnih osoba.

Thomas Donaldson i Thomas W. Dunfee, poslovni etičari s Wharton School of the University of Pennsylvania, predložili su verziju teorije društvenog ugovora za poslovanje. Donaldson je prethodno postavio tvrdnju kako je odnos društva prema poslovnom svijetu zasnovan na tradiciji društvenog ugovora koja najviše počiva na filozofskim promišljanjima Lockea, pretpostavivši da postoji neka vrsta implicitnog društvenog ugovora između poslovnog svijeta i društva u cjelini. Donaldson i Dunfee proširili su taj pristup i osmislili integrativnu teoriju društvenog ugovora (Donaldson & Dunfee, 1999). Ova teorija temelj je današnjeg razumijevanja društveno odgovornog poslovanja.

Međunarodna organizacija za normizaciju (International Standardization Organization, ISO) godine 2010. objavljuje normu ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility (ISO, 2010). Taj dokument sadrži smjernice kako poslovati društveno odgovorno.

Ključni element norme ISO 26000 predstavlja skup načela društvene odgovor-

nosti koji je u njoj opisan, koji uključuje: ubrojivost ili uračunljivost (accountability); transparentnost; etično ponašanje; poštivanje interesa dionika; poštivanje vladavine zakona; poštivanje međunarodnih normi ponašanja; poštivanje ljudskih prava. Slijede smjernice o temeljnim područjima društvene odgovornosti i uključivanju dionika, te smjernice o integriranju društvene odgovornosti kroz cijelu organizaciju.

2. KRITIČKI POGLED NA DOP DANAS

Svaka teorija i praksa podložna je kritičkom promišljanju i taj proces je osnova za razvoj i poboljšanje. Teorija i praksa DOP-a nije iznimka u tome.

Norma ISO 26000 ima svrhu voditi organizacije u njihovom doprinosu održivom razvoju, ohrabruje ih na odgovorno postupanje šire od pukog zadovoljavanja regulatorne sukladnosti te promovira zajedničko razumijevanje u području društvene odgovornosti. To nije standard sustava upravljanja jer ne predstavlja skup formalnih zahtjeva prema kojem bi se moglo ocjenjivati stupanj društvene odgovornosti te o tome izdati potvrdu (certifikat).

Mnogi smatraju da je to nedostatak i javljaju se pitanja o izradi norme ISO 26001 koja bi sadržavala popis formalnih zahtjeva za certificiranje sustava upravljanja DOP-om. O toj mogućnosti za sada još nema formalnih najava od organizacije ISO.

U međuvremenu, razvijene su neke slične norme sa specificiranim formalnim zahtjevima koje su stoga 'auditabilne', tj. moguća je certifikacija sukladnosti s tom normom. Primjer takve norme je SA8000 (SAI, 2014). Javljaju se i granske norme za specifične industrije, poput EICC Code of Conduct (EICC, 2012). Sve ove norme pokrivaju neke aspekte društvene odgovornosti, kao što je to slučaj i sa drugim normama sustava upravljanja, na primjer ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, OHSAS 18001 / ISO 45001, svaka u svom području interesa. Međutim, ni jedna ne obuhvaća cjeloviti skup zahtjeva koji bi se mogli smatrati sveobuhvatnim za DOP.

Neusklađenost normi i nedostatak 'auditabilne' opće norme nisu jedini aspekti DOP-a koji su meta kritika. U posljednje vrijeme raspravlja se o samim načelima i učinkovitosti DOP inicijativa na globalnoj razini, za koje se sve češće može čuti da su, bar do sada, neuspješni. Ovo možda zvuči melodramatično ali logika je jednostavna i nepobitna. Liječnik svoju uspješnost procjenjuje po tome ide li pacijentovo zdravlje na bolje ili na lošije. Slično tome trebamo procijeniti uspješnost DOP inicijative po tome postaju li naše zajednice i ekosustavi bolji ili lošiji. Istina je da na mikro razini, kod pojedinačnih projekata i praksi DOP-a, možemo pokazati brojna poboljšanja. Međutim, na makro razini skoro svi indikatori globalnog društvenog, okolišnog i etičkog zdravlja su u padu (Blowfield & Murray, 2011).

Još prije punih dvadeset godina Paul Hawken u Ekologijii trgovine (Hawken, 1994) tvrdi: „Kad bi svako poduzeće na planeti usvojilo najbolje prakse očuvanja okoliša od vodećih kompanija, svijet bi i dalje išao prema sigurnoj degradaciji i kolapsu."

Nažalost, uvjereni smo da je to istina i danas. U novije vrijeme, Jeffrey Hollender se s time slaže i dodaje: „Većina programa održivosti i društvene odgovornosti usmjerena je na to da se bude manje loš, umjesto dobar. Radi se o selektivnim i sektoriziranim programima, a ne o holističkoj i sustavnoj promjeni" (Hollender, 2010).

Porter i Kramer priznaju: „Zadnjih godina se poslovanje sve više vidi kao glavni uzročnik društvenih i ekonomskih problema, te problema u okolišu. Percepcija je da kompanije prosperiraju na štetu šire zajednice. Još gore, iako kompanije sve više prihvaćaju DOP, sve više ih se okrivljuje za neuspjehe u društvenoj odgovornosti (Porter & Kramer, 2006)."

Porter i Kramer u zadnje vrijeme vide DOP kao 'crvenu haringu', iako su prethodno napisali članak u kojem su DOP prikazali kao put prema konkurentnosti (Porter & Kramer, 2011). Protivno tom članku sada DOP karakteriziraju kao „ ... promišljanje u kojem su društvena pitanja više na periferiji a ne u jezgri..." i „ ... reakcija na vanjske pritiske, koji su se pojavili najviše radi poboljšanja reputacije tvrtki."

Ovdje nije mjesto za dekonstrukciju tih polemika. Dovoljno je reći da one postavljaju neke razumne razloge za zabrinutost oko ograničenja dobrovoljnih akcija i čestog pogrešnog razumijevanja načela DOP-a. Međutim ne slažemo se s nekim njihovim postavkama, posebno oko toga da je DOP uvijek namjerna strategija obmanjivanja, ili da je državno zakonodavstvo jedino rješenje za probleme društva i okoliša.

Kao što David Gauthier obrazlaže u *Moralu po dogovoru* (Gauthier, 1987), moguće je dogovorno postići željena poboljšanja u pitanjima DOP-a. Dogovori koje u tu svrhu možemo upotrijebiti su norme sustava upravljanja, kao skupovi najbolje prakse dogovoreni i dokumentirani od brojnih stručnjaka iz relevantnog područja.

3. KONVERGENCIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA

Normizacija sustava upravljanja prošla je svoj razvoj u proteklih pedesetak godina, i u tom razdoblju je imala svoje uspone i padove. U zadnje vrijeme broj normi za sustave upravljanja je porastao i sve veći broj organizacija zahtijeva certificiranje prema više normi sustava upravljanja. Brojne norme sustava upravljanja imaju mnogo zajedničkih zahtjeva, naziva i definicija koji su djelomično ili pak bitno različiti. To dovodi do zbunjenosti i nedosljednosti u razumijevanju i implementaciji.

Kako bi se savladali ovi problemi ISO/TMB (ISO Technical Management Board) osmislio je i utvrdio jedinstvenu generičku strukturu (*High Level Structure*, HLS) za sve buduće norme sustava upravljanja, kako bi one bile kompatibilne i dosljedne. Unutar HLS-a uključen je i rječnik temeljnih pojmova zajedničkih za sve norme sustava upravljanja. Ove preporuke objavljene su kao Dodatak SL u ISO/IEC Smjernicama, Dio 1 (ISO/IEC, 2013).

Dodatak SL primjenjiv je na sve norme sustava upravljanja: ISO norme u cijelosti, Tehničke specifikacije (TS, *Technical Specificiations*) te na Javno dostupne specifikacije (PAS, *Publicly Available Specifications*), ali ne i na Međunarodne Dogovore o Radionicama (IWA, *International Workshop Agreements*).

Sve buduće ISO norme sustava upravljanja, na koje je primjenjiv Dodatak SL, moraju imati izgled u skladu s HLS. Trenutno postojeće norme uskladit će se s HLS prilikom slijedeće revizije. Ovo se odnosi na sve nove norme i sve revizije normi koje će se objaviti od 2013. godine nadalje. Neke norme već su usklađene, na primjer ISO 27001:2013 (ISO, 2013) i ISO 22301:2012 (ISO, 2012). Neke druge su u procesu revizije, na primjer: ISO 14001 (ISO, 2004) s planom objavljivanja do sredine 2015. godine, ISO 9001 s planiranim objavljivanjem u rujnu 2015.

Spomenute promjene naišle su na podvojen prijem od strane implementatora i auditora sustava. Konvergencija oblika i rječnika u normama sustava upravljanja široko je pozdravljena kao poboljšanje koje će olakšati implementaciju, a naročito integriranje više sustava upravljanja. No javlja se i zabrinutost u pogledu 'auditabilnosti' sustava. Naime, dosadašnje norme bile su lakše provjerljive – postojala je jasna lista zahtjeva, *„check-lista"*, čije zadovoljenje se moglo pokazati objektivnim dokazima. U novoj strukturi normi zahtjevi više nisu tako jasno utvrđeni i za njihovo implementiranje, pa i auditiranje, trebat će više znanja i vještina.

Kao primjer uzmimo zahtjev *„The organization shall determine external and internal issues that are relevant to its purpose and that affect its ability to achieve the intended outcome(s) of its XXX".* Zahtjev da organizacija mora utvrditi sva 'vanjska i unutarnja pitanja' u suštini se svodi na to da organizacija mora redovito provoditi eksternu i internu analizu, metode poznate iz strateškog planiranja (što nas također upućuje i na konvergenciju normi sustava upravljanja sa sustavima strateškog planiranja, kao što je na primjer *Balanced Scorecard*). Metode i alati za eksternu i internu analizu su mnogobrojni i na organizaciji je da odabere one koje smatra najprikladnijima svome poslovanju. To implementatorima nameće potrebu svladavanja tih metoda radi njihovog integriranja u sustave upravljanja. Auditori imaju još veći problem jer će kod raznih organizacija naići na različite metode i alate koje će morati ocjenjivati u pogledu njihovog zadovoljavanja u ostvarenju ciljeva sustava upravljanja.

Taj slijed promišljanja dovodi nas do potrebe za nalaženjem nekog integrirajućeg faktora koji bi olakšao i implementaciju i auditiranje novih konvergiranih normi sustava upravljanja. Taj integrirajući faktor prepoznajemo u DOP-u.

Početna ideja za DOP kao integrativni faktor normi sustava upravljanja nastala je prilikom proučavanja zajedničkih pojmova i sržnih definicija u HLS (ISO/IEC, 2013). Primijećeno je uvođenje u terminologiju nekih izraza koji se do tad nisu koristili a koji nedvojbeno potiču iz terminologije DOP-a. Najznačajniji od tih pojmova je dionik (*stakeholder*), kojim se definitivno proširuje skup zainteresiranih strana u pojedinom sustavu upravljanja tako da se podudara s definicijom danom u ISO 26000:2010 (ISO, 2010).

Drugi značajan element koji pokazuje konvergenciju normi sustava upravljanja s praksom DOP-a je uvođenje upravljanja rizicima i prilikama (*risks and opportunities*) kao obaveznog dijela svih sustava upravljanja.

Međutim, kako je sadašnja praksa DOP-a i njegovog ocjenjivanja, iako ne postoji ISO 26001, ipak orijentirana na *„check-liste"*, to se čini očitim da i u tom pogledu prvo treba učiniti neke pomake i poboljšanja.

4. DOP 2.0 i SUSTAVI UPRAVLJANJA

Vođen kritikama slabosti postojećeg sustava DOP-a i jačanjem potreba i zahtjeva za poboljšanjima, Wayne Visser predlaže okvir za transformaciju postojećeg DOP-a. Povodeći se za metaforom Web 2.0, Visser taj novi, transformirani, DOP naziva DOP 2.0 (Visser, 2014).

Transformativni DOP zasniva se na pet temeljnih načela: kreativnosti (*creativity*), skalabilnosti (*scalability*), odzivnosti (*responsiveness*), glokalnosti (*glocality*) i cirkularnosti (*circularity*). (Izraz 'glokalnost' je kovanica nastala slaganjem izraza globalnost i lokalnost.) Ta načela su ključ za stvaranje promjene na društvenoj, organizacijskoj i individualnoj razini. U nastavku ćemo opisati ta načela i povezati ih sa zahtjevima normi sustava upravljanja prema novoj strukturi, HLS.

Kreativnost (*Creativity*) – Problem sa sadašnjim DOP indeksima i standardima (uključujući ISO 26000) je što oni potiču pristup ocjenjivanju DOP-a pomoću *„check-lista"* s kriterijima. Ali problemi našeg društvenog i prirodnog okoliša su jako složeni i neukrotivi. Oni traže kreativna rješenja - prijelaz od pristupa DOP-u pomoću *„check-lista"* ka potpunom prihvaćanju inovatorstva i poduzetništva u odnosu na društveni i prirodni okoliš, stvaranje proizvoda koji rješavaju izazove održivosti (Visser, 2012).

Zahtjev normi sustava upravljanja u poglavlju *„6.1 Actions to address risks and opportunities"*, poglavlja 6. HLS o planiranju, traži da organizacija razmotri sva pitanja iz svog konteksta i utvrdi postojeće rizike i prilike. Sustavno proučavanje poslovnih prilika daje prostora kreativnom pristupu i dobro se uklapa u ovo načelo.

Skalabilnost (Scalability) –Literatura o DOP-u je puna zgodnih studija slučaja istinski odgovornih i održivih projekata. Problem je da je malo tih projekata izraslo do globalnih ili bar nacionalnih razmjera. Potrebno je prijeći od „etičkog konzumerizma" u DOP-u, kao što su pravedna trgovina (fair trade) i eko-označavanje (eco-labeling), ka potpunom prihvaćanju prakse kao što je uređivanje izbora (choice editing) gdje se samo odgovorne i održive opcije nude u cijelom rasponu proizvoda (Yunus, 2012).

Nastavno na proces planiranja iz poglavlja 6., u poglavlju 8. HLS o operacijama, zahtjeva se planiranje, implementacija i nadzor procesa nužnih za provođenje aktivnosti iz poglavlja 6.1 HLS. U tom dijelu sustava upravljanja može se realizirati skalabilnost rješenja.

Odzivnost (*Responsiveness*) – Potrebno je više među-sektorskih partnerstava i pristupa koji pokreću dionici - prijelaz od dioničarskog pristupa DOP-u kao što su dobrotvorne donacije i promotivne kampanje ka potpunom prihvaćanju odziva prema dionicima uključujući utjecajno investiranje (*impact investing*) i povratne veze od dionika.

Zahtjev za utvrđivanjem i razumijevanjem potreba i očekivanja zainteresiranih strana (dionika), točka 4.2 prema HLS, u normama sustava upravljanja podržava ovo načelo: kreiranjem politika i procesa temeljeno na informacijama dobivenim od dionika može dovesti do sinergije sustava upravljanja s DOP-om.

Glokalnost (Glocality) – U kompleksnom, umreženom, globaliziranom svijetu kompanije (i njihovi kritičari) morat će znatno usavršiti u kombiniranju međunarodnih normi s lokalnim kontekstom, pronalaženjem lokalnih rješenja koja su kulturalno prikladna, bez napuštanja univerzalnih načela - prijeći od imperijalnog i parohijalnog pristupa DOP-u ka potpunom prihvaćanju prakse „misli globalno, djeluj lokalno", koja slijedi međunarodne smjernice i norme ali priprema kontekstno specifična rješenja.

Svaki implementirani sustav upravljanja prema normama ISO predstavlja primjenu ovog načela. Norme sustava upravljanja predstavljaju skupove međunarodno prihvaćenih najboljih praksi iz specifičnog područja primjene ustava. Zahtjevi tih normi primjenjuju se u lokalno poslovno okruženju i ta primjena se usklađuje sa specifičnostima društvenog i prirodnog okoliša.

Cirkularnost (*Circularity*) – Globalni gospodarski i poslovni sustav temelji se na dizajnu koji ima izvornu pogrešku – vjerovanje da nema granica potrošnji prirodnih resursa i odbacivanju otpada u prirodu. Ovo načelo potiče prijelaz od „*end-of-pipe*" pristupa DOP-u ka potpunom prihvaćanju biomimetičke prakse „od kolijevke do kolijevke" (*cradle-to-cradle*, C2C) kojom se zatvara petlja u proizvodnji i uslugama s ciljem nultog otpada, nulte toksičnosti i stopostotno obnovljivih izvora.

Svi sustavi upravljanja prema ISO normama promoviraju cirkularni pristup, Demingov PDCA ciklus, pri ostvarivanju poboljšanja. Takav ciklus primjenjiv je i na pitanja održivosti i odgovornosti, posebno ako se poboljšanje promatra u smislu „biti dobar" a ne u smislu „biti manje loš".

5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje temelji se na dobrovoljnom poduzimanju inicijativa za postizanje ciljeva DOP-a. Za sada, koncept dobrovoljnosti nije se pokazao posve uspješnim u ostvarivanju tih ciljeva. Potrebno je jače poticanje tih aktivnosti a da pri tome ne pribjegnemo krutoj shemi zakonodavstva.

Primijenimo li na DOP koncept morala po dogovoru David Gauthiera (Gauthier, 1987), moguće je dogovorno postići željena poboljšanja u pitanjima DOP-a. Dogovori koje u tu svrhu možemo upotrijebiti su norme sustava upravljanja, kao

skupovi najbolje prakse dogovoreni i dokumentirani od brojnih stručnjaka iz relevantnog područja.

Upotreba temeljnih načela DOP kao integrativnog faktora u implementaciji i vođenju sustava upravljanja prema ISO normama može taj posao olakšati i ubrzati, čak i smanjiti troškove implementacije i održavanja sustava. Također bi ovaj pristup mogao povećati koristi koje proizlaze iz sustava upravljanja, kako za same organizacije tako i za sve njihove dionike i društvo u cjelini.

Kao najveći dobitak u ovom pristupu nazire se mogućnost ostvarivanja ciljeva i mjerenja uspješnosti DOP-a bez primjene „*check-liste*" i specificiranih kontrola.

Reference:

1. Blowfield, M., & Murray, A. (2011). Corporate Responsibility: A Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press .
2. Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics. Boston: Harvard Business Review Press.
3. EICC. (2012). Electronic Industry Citizenship Coalition Code of Conduct. Alexandria, USA: Electronic Industry Citizenship Coalition.
4. Gauthier, D. (1987). Morals by Agreement. Oxford: Oxford University Press.
5. Hawken, P. (1994). The ecology of commerce: a declaration of sustainability. New York: HarperBusiness.
6. Hobbes, T. (2004). Levijatan. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
7. Hollender, J. (2010). The responsibility revolution: how the next generation of businesses will win. San Francisco: Jossey-Bass.
8. ISO. (2004). ISO 14001:2004 Environmental management systems -- Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization.
9. ISO. (2010). ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility. Geneva: International Organization for Standardization.
10. ISO. (2012). ISO 22301:2012 Societal security -- Business continuity management systems --- Requirements. Geneva: International Organization for Standardization.
11. ISO. (2013). ISO/IEC 27001 - Information security management. Geneva: International Organization for Standardization.
12. ISO/IEC. (2013). Annex SL. ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement. Geneva: International Standards Organization.
13. Locke, J. (1988). Two Treatises of Government. Cambridge: Cambridge University Press.

14. Plato. (2012). Crito. Seattle: Amazon Digital Services, Inc.
15. Plato. (2012). Republic. Seattle: zon Digital Services, Inc.
16. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Bussines Review, 78–92.
17. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Bussines Review, 62–77.
18. Rawls, J. (1972). A Theory of Justice. Oxford: Oxford University Press.
19. Rousseau, J.-J. (1985). A Discourse on Inequality. London: Penguin Books.
20. Rousseau, J.-J. (1994). Discourse on Political Economy and The Social Contract. Oxford: Oxford University Press.
21. SAI. (2014). Social Accountability 8000 International Standard. New York: Social Accountability International.
22. Visser, W. (2012). Corporate sustainability & responsibility: an introductory text on CSR theory & practice - past, present & future. London: Kaleidoscope Futures.
23. Visser, W. (2014). CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility . London: Springer.
24. Vuković, D. (2013). Prolegomena društveno odgovornom poslovanju - Od Leviathana do ISO 26000. Kvaliteta - put izvrsnosti (str. 448-457). Brijuni: Hrvatsko društvo za kvalitetu.
25. Yunus, M. (December 2012). Life's Work: Muhammad Yunus. (A. Beard, Ispitivač)