



GiO

gospodarstvo i održivost



8. konferencija o DOP-u

Novi modeli
upravljanja

Indeks DOP-a i Posebna nagrada za ljudska prava 2016

6.

ATLANTIC GRUPA D.D.

Odgovornost kao integralni dio strategije razvoja Atlantic Grupe

7. - 12.

NAGRADE INDEKS DOP-a

Ericsson Nikola Tesla

Vivera

Dvokut Ecro

Plovput

Cemex Hrvatska

Regeneracija

Hrvatski Telekom

AD Plastik

13. - 22.

LJUDSKA PRAVA

Odgovornost poslovnog sektora znanjem

Naglasci s panel rasprave

Intervju: Tena Šimonović Einwalter

Posebna nagrada za ljudska prava

- Podravka

Poštovani čitatelji,

Iza nas je uspješna godina koja je protekla u mnoštvu različitih aktivnosti s velikim naglaskom na ljudska prava te pripremama vezanih za obvezu nefinancijskog izvještavanja. Upravo te teme bile su predmet izlaganja i rasprava dvaju okruglih stolova ovogodišnje Konferencije o društveno odgovornom poslovanju. Pokazalo se da su obje teme ne samo aktualne, s obzirom na preuzete obveze, već i nužne u prepoznavanju problematike i rješenja. Primjeri koji su predstavljeni na okruglom stolu i sama diskusija govore da je zaštita ljudskih prava primarna u postizanju održivog poslovanja. Poduzeća prepoznaju važnost zaštite ljudskih prava no uvijek ima prostora za poboljšanje naročito u razvijanju suradnje između vlada i poduzeća na zajedničkom donošenju obveza i odgovornosti. Nastavno, ove godine po prvi puta je dodijeljena Posebna nagrada za ljudska prava, a sažetke prijavljenih projekata, uključujući i dobitnika, donosimo u ovome broju.

Velik broj zainteresiranih sudionika Konferencije o društveno odgovornom poslovanju odraz je aktivnosti koje se kontinuirano odvijaju tijekom cijele godine te se pokazalo da je kraj godine idealan za predstavljanje navedenih aktivnosti. Time naglašavamo da je odgovorno poslovanje važan i dugoročno jedini način da osiguramo odgovorno i pošteno društvo o kojem ovisi i gospodarski rast u partnerstvu s državnim institucijama koje puno toga mogu naučiti od poslovnog sektora u Hrvatskoj.

Aktualnost tema Konferencije očituje se i u velikom broju pokrovitelja i sponzora koji su, pored članova HR PSOR-a, omogućili uspješnu organizaciju.

Uredništvo glasila GiO želi vam uspješnu, odgovornu, inovativnu i naprednu iduću godinu!

Katarina Plečaš

Osvrt na 8. konferenciju o društveno odgovornom poslovanju

Piše: Mirjana Matešić

Globalni ciljevi održivog razvoja, poslovni sektor i ljudska prava i nefinancijsko izvještavanje ključne su teme ovogodišnje Konferencije o društveno odgovornom poslovanju.

Konferencija je započela pregledom **Globalnih ciljeva održivog razvoja** koje su Ujedinjeni narodi usvojili u sklopu Programa razvoja do 2030. godine. Ovim ciljevima, održivi razvoj postao je osnovni razvojni model, a poslovni sektor je pozvan da se aktivno uključi u njihovo ostvarenje. Ovo predstavlja veliku odgovornost, ali istovremeno i nove prilike za gospodarstvo. Globalne ciljeve održivog razvoja i njihovo značenje za poslovni sektor predstavila je **Froukje Boele**, analitičarka u Odjelu za odgovorno poslovanje pri Organizaciji za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD).

Nakon Globalnih ciljeva održivog razvoja, kroz dva stručna panela predstavljene su dvije teme koje proizlaze iz ovih ciljeva i koje su u fokusu regulatora kako u Europskoj uniji tako i u Hrvatskoj. **Tema ljudskih prava** značajna je zbog rastuće važnosti **UN-ovih smjernica o poslovnom sektoru i ljudskim pravima** koje su ušle u sve

smjernice, strategije i norme iz područja društvene odgovornosti. Napomenimo i to da su UN-ove smjernice o poslovnom sektoru i ljudskim pravima dostupne na hrvatskom jeziku na www.hrpsor.hr. Uvodničari u ovom Panelu bili su **Tomislav Ivančić**, savjetnik u Shiftu, organizaciji specijaliziranoj za pružanje pomoći poduzećima, vladama, civilnom društvu i međunarodnim organizacijama o ulozi poslovnog sektora u zaštiti ljudskih prava i **Lora Vidović**, pučka pravobraniteljica Republike Hrvatske.

Drugi panel bavio se pitanjem **nefinancijskog izvještavanja** te obvezom koja od početka iduće godine stupa na snagu za 70-tak poduzeća u Hrvatskoj. Rasprava o ovom pitanju za cilj je imala istaknuti važnost transparentnog poslovanja kao neizbježnog dijela društvene odgovornosti i koristi koje proces pripreme izvještaja može imati za dubinsku provjeru utjecaja i rizika samog poduzeća

Impressum:

GiO - Gospodarstvo i održivost
Glasilo HR PSOR-a, ISSN: 1845-4402
Izdavač: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR
Prilaz Gjure Deželića 30, Zagreb, tel.: 01/4836-650, -653
ured@hrpsor.hr, www.hrpsor.hr
Glavna urednica: Katarina Plečaš
Članovi uredništva: Dubravka Bačun, Ante Gavranović, Mirjana Matešić
Grafičko uređenje: Katarina Plečaš
Fotografije s konferencije: Darko Komorski, Mara Nika Ladika
Za istinitost navoda i točnost podataka odgovorni su autori članaka
Tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

Ovaj broj glasila tiskan je u sklopu projekta "Filantropija za ljudska prava" kojeg provode GONG, CMS i Documenta u okviru Fonda za organizacije civilnoga društva EGP-a i Kraljevine Norveške čiji je provoditelj u RH Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva.:



Sretne blagdane i uspješnu 2017. godinu želi Vam HR PSOR





te stvaranje osnove za upravljanje rizicima koji proizlaze iz nefinancijskih utjecaja poduzeća. Uvodničari su bili **Erik Nooteboom**, voditelj odjela za računovodstvo i financijsko izvještavanje Europske komisije te **Ivana Ravlić Ivanović**, načelnica Sektora za financijski sustav u Ministarstvu financija u okviru kojega je i nadležnost za prijenos Direktive o nefinancijskom izvještavanju (2014/95/EU) u hrvatsko zakonodavstvo. Nakon uvodničara, u raspravi su sudjelovali **Ana-Maria Boromisa**, znanstvena savjetnica u Institutu za razvoj i međunarodne odnose (IRMO) i **Ivan Mišetić**, generalni tajnik Atlantic Grupe.

Posljednji, ali i dugoročno najvrjedniji dio Konferencije predstavljaju je prijavljenih stručnih i znanstvenih radova koji su prošli dvostrukom reviziju devetnaestočlanog Stručnog povjerenstva. Radovi su tematski podijeljeni i prezentirani u tri panela i objavljeni u Zborniku radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju.

Panel 1: Odgovorni odnosi sa zajednicom i strateško obrazovanje za održivi razvoj.

U ovom Panelu predstavljen je niz radova o primjerima dobre prakse ulaganja u zajednicu predstavnika gospodarstva, promišljanja legistative izmjenama koje se može unaprijediti odnos gospodarstva prema lokalnim zajednicama te razmatranja strateškog obrazovanja za društvenu odgovornost i održivi razvoja koji mogu dodatno unaprijediti DOP u Hrvatskoj.



Panel 2: Teorija DOP-a i strateško upravljanje.

Ovaj Panel predstavio je niz radova koji kritički promišljaju koncept DOP-a ili pak daju doprinos njegovoj teorijskoj razradi. Osim toga dio se radova bavi proučavanjem strateške primjene DOP-a u pojedinim sektorima i djelatnostima u Hrvatskoj te donosi primjere koristi za sama poduzeća. I ovdje imamo primjere dobre prakse, ali i kritičko promišljanje te primjene.

Panel 3: Zaštita okoliša, očuvanje resursa i energije, zaštita i sigurnost na radnom mjestu i sustavi upravljanja.

U ovom Panelu objedinili smo radove koji obrađuju temu odnosa prema okolišu, energetske učinkovitosti, smanjenju emisija stakleničkih plinova, zaštite i sigurnosti radnika i normama koje uređuju ova područja.

DOP.HR DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

ORGANIZATOR

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

POKROVITELJI

Predsjednica Republike Hrvatske
Kolinda Grabar Kitarović

Ministarstvo financija Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta Ministarstvo zaštite okoliša i energetike

Gradska Skupština Grada Zagreba Veleposlanstvo Kraljevine Norveške

SUORGANIZATORI

HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA USOR UDRUGA STRUČNAMA ZA ODRŽIVE RAZVOJ

HRVATSKA UDRUGA GIU BANAKA HAUSKA & PARTNER CORPORATE RELATIONS

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

ZLATNI SPONZOR

ATLANTIC GRUPA

BRONČANI SPONZORI

HBOR HRVATSKA BANKA ZA OBNOVU I RAZVITAK MESSER Gases for Life PLOVPUT

SPONZORI

ESPLANADE ZAGREB LUXURY HOTEL DVOKUT EGRO D.O.O.

HEINEKEN HEP

INA vetropack

vivera Zagrebačka banka UniCredit Group

MEDIJSKI POKROVITELJI

102.5 YAMMAT FM tportal.hr

Poslovni dnevnik

UZ PODRŠKU

Revoloop

ATLANTIC GRUPA D.D. - OVOGODIŠNJI ZLATNI SPONZOR 8. KONFERENCIJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU



Odgovornost kao integralni dio strategije razvoja Atlantic Grupe

Atlantic grupa svake godine svojim uspješnim poslovanjem potvrđuje status vodećeg regionalnog distributera i jednog od vodećih proizvođača robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi, a rastom i širenjem poslovanja širi se i spektar odgovornosti prema unutar-njem i vanjskom okruženju te svijest o mogućnostima i potrebi vlastitog utjecaja na unapređenje općih uvjeta oko nas. Društveno odgovorno djelovanje Atlantic Grupa shvaća kao princip koji prakticira u svim zemljama gdje je prisutna sa svojim poslovnim subjektima. Grupa se razvija i djeluje u skladu s dobrom praksom odgovornog korporativnog upravljanja te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju i kvalitetnijim vezama s poslovnom sredinom u kojoj djeluje.

Atlantic Grupa prije svega shvaća **važnost zajednice** u kojoj djeluje te konstantno potiče promociju pravih vrijednosti kroz unaprjeđenje općih društvenih uvjeta. Osim donacijskih projekata u širokom spektru, značajna je i njezina sponzorska djelatnost, primarno kad je riječ o **promociji sporta** te zdravog načina odrastanja i življenja. Nadalje, kompanija konstantno podržava razne manifestacije u svrhu **promicanja kulture i kulturnih vrijednosti**, primjerice 21. Sarajevski film festival (SFF) kao centralnu kulturnu manifestaciju u regiji te Špancirfest, ulični festival koji se održava u gradu Varaždinu. Atlantic Grupa je i aktivan sudionik te organizator niza **humanitarnih akcija**, a sustavno pomaže raznim organizacijama i udruženjima koja se bave zaštitom i pomoći ugroženim socijalnim skupinama. Samim time osigurana je pomoć *Domu za nezbrinutu djecu* u Nazorovoj ulici u Zagrebu te se kroz razne aktivnosti djelovalo u nastojanju poboljšanja života i uvjeta smještaja i boravka djece lišene roditeljske skrbi u *Centru za zaštitu odojčadi, dece i omladine u Beogradu*. Također, Atlanticov *Follow me* tim je potaknuo akciju „Plastičnim čepovima do skupih lijekova“ na Atlanticovim lokacijama u Zagrebu i ostalim gradovima te je pozvao sve kolege da sudjeluju u ovoj humanitarnoj i ekološkoj inicijativi *Udruge oboljelih od leukemije i limfoma Hrvatske*.

Nadanje, posebna pažnja se posvećuje izgradnji jedinstvene, prirodno drugačije, korporativne kulture koja zaposlenicima omogućava više od radnog mjesta. Otvoren, znatiželjan i ambiciozan, Atlantic svojim postojećim i novim kolegama nudi beskrajn ocean prilika za rast i razvoj kreiranjem **zdravog i poticajnog radnog okruženja** kroz zajedničku gradnju vizije i stvaranje trajne dobrobiti, imajući uvijek u vidu središnje korporativne vrijednosti: kreativnost, strast i rast. Mnogi razvijeni programi posvećeni su razvoju ljudskih potencijala i karijera u kompaniji, kao i upravljanju učinkom i shodnim nagrađivanjem izvrsnih rezultata. Primjerice, program *Inowave* omogućuje zaposlenicima predlaganje inovacija i da svojim jedinstvenim uvidom doprinose rastu i razvoju tvrtke; zatim projekt *Body and Mind – Opportunity to be fit* koji za cilj ima Atlantikovcima približiti zdrav način života tijekom cijelog dana te projekt *Ambasadori vrijednosti*, nagradni program koji promovira korporativne vrijednosti kroz motivaciju zaposlenika.

Atlantic Grupa kao multinacionalna kompanija raste veliku pozornost posvećuje i zaštiti okoliša potrošača. Svi procesi, oprema i infrastruktura te proizvodi i usluge usuglašeni su sa zakonskom regulativom i zadovoljavaju visoke zahtjeve i standarde različitih tržišta. Povezivanjem aktivnosti koje potiču iz tri dimenzije – okoliš i **energetska učinkovitost**, ljudi i društvo te upravljanje, Atlantic Grupa napravila je značajan iskorak prema održivosti. **Briga za okoliš** proširila se od lokalnog pristupa do korporativne razine s konzistentnim EMS-om (Environmental Management System) i s glavnim fokusom na zaštitu. Međunarodni certifikat o upravljanju okolišem ISO 14001 dokazuje da je sustav upravljanja okolišem usklađen sa standardima najbolje prakse, a izvještaj održivom razvoju u skladu sa standardima Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) svjedoči o tome da je Atlantic Grupa kontinuirano progresivna kompanija po kriteriju transparentnosti, sigurnosti te odgovornosti. Održivo upravljanje okolišem Atlantic Grupe se bazira na racionalnom i ekonomičnom korištenju prirodnih resursa, upotrebi ekološko prihvatljivih tehnologija u proizvodnji, smanjivanjem otpada i racionalnoj potrošnji energije i vode.



Ekološko prijateljski proizvod AG

Budući da organizacija želi razvijati i svoje proizvode u suradnji s prirodom, biraju se održivi materijali za ambalažu, koriste se sirovinne koje ne ugrožavaju biološku raznolikost te se podupiru događaji koji pridonose očuvanju netaknutog okoliša. Ipak, Atlantic Grupa teži tome da zaštita okoliša postane dio svih internih i eksternih aktivnosti i samim time je nastavila svoj put prema integraciji ekoloških vrijednosti u postojeće projekte. Pod nazivom Zeleni Atlantic (Atlantic Green – Opportunity to grow in harmony with nature) realizirane su projekti poput: *Ekološki otoci*, *Sadnja drveća*, *Value Day*, *Greeninowave*, *Naturally Fit Projekt* te *Ekološki elektronički automobil*.

Svakog dana imamo priliku podsjetiti se da stvaramo, živimo i rastemo u skladu s prirodom, a Atlantic grupa brojnim društveno odgovornim aktivnostima potiče stvaranje bolje zajednice za buduće generacije.



Indeks DOP-a

Na Konferenciji su 9. puta dodijeljene nagrade Indeksa DOP-a za postignuća u društveno odgovornom poslovanju u hrvatskim poduzećima u 2015. godini. Nagradu dodjeljuju HGK i HR PSOR. Indeks DOP-a je metoda procjene društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj koja se temelji na sustavu rangiranja koji omogućuje objektivnu procjenu društveno odgovornih praksi poduzeća i usporedbu s praksama drugih. Metodologiju su izradili domaći stručnjaci po uzoru na renomirane strane metodologije rangiranja. Nagrada Indeks DOP-a dodijeljena je za najboljeg u svakoj od četiri jednakovrijedne skupine: velika, srednja, mala te javna poduzeća. Posebna nagrada za najveći napredak dodijeljena je poduzeću koje je ostvarilo najveću razliku u sveukupnim bodovima u odnosu na prethodnu godinu. Poduzećima koja su ostvarila najbolji rezultat u pojedinim područjima upitnika dodijeljene su sektorske nagrade za područja: Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini; Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem i Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom.





Snježana Bahtijari, direktorica marketinga, komunikacija i društvene odgovornosti u Ericssonu Nikoli Tesli d.d. preuzela je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Velikih poduzeća



Ladislava Klasić-Stanković, voditeljica odjela Upravljanja kvalitetom i poticanje održivog razvoja u Viveri d.o.o. preuzela je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Srednjih poduzeća



Marta Brkić, direktorica Dvokut Ecro d.o.o. preuzela je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Malih poduzeća



Darko Meštrović, direktor Plovputa d.o.o. preuzeo je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Javnih poduzeća



ERICSSON

Ericsson Nikola Tesla

**DOBITNIK INDEKSA DOP-a U
KATEGORIJI VELIKIH PODUZEĆA**



Ericsson Nikola Tesla d.d. vodeći je isporučitelj komunikacijskih proizvoda i usluga u operatorskom segmentu te isporučitelj inovativnih informacijsko-komunikacijskih rješenja vezanih uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijску komunikaciju. Zahvaljujući aktivnostima Centra za istraživanje i razvoj te ekspertnih centara za usluge kupcima, kompanija je vodeći hrvatski izvoznik znanja. Kao pridruženi član korporacije Ericsson djeluje u sastavu Regije Zapadna i Srednja Europa. Kompanija njeguje ugled društveno odgovornog poduzetnika koji svoju snažnu reputaciju gradi vjerodostojnim radom i kvalitetnim odnosom prema svima zainteresiranim stranama: zaposlenicima, kupcima, partnerima, dobavljačima, dioničarima te široj društvenoj zajednici. Promiče održivi razvoj jer je riječ o poslovnoj strategiji čiji je cilj balansiranje dugoročnog rasta i konkurentnosti u promjenjivim vanjskim uvjetima s utjecajem na ekonomski, okolišni i društveni razvoj. Iza rezultata kompanije stoji snažan tim stručnjaka koji kontinuirano svoje znanje i inovativnost ugrađuju u sve projekte i aktivnosti na domaćem i brojnim inozemnim tržištima na kojima kompanija posluje. U svom radu zaposlenici slijede korporativne vrijednosti, a to su: profesionalnost, ustrajnost i poštovanje. Ericsson Nikola Tesla pokreće pozitivne promjene u društvu, stvara novu dodanu vrijednost u poslovanju, uz istodobnu stalnu poslovnu transformaciju te pronalaze nove poslovne prilike. Svoj poslovni rast i razvoj kompanija temelji na tri prioriteta koja su u potpunosti usklađena s temeljnim ciljevima Europa 2020, a to su pаметan, uključiv i održiv razvoj što se ogleda i kroz visok stupanj zaposlenosti, produktivnosti, društvene povezanosti i odgovornosti.



vivera
HiPP - Grupa

**DOBITNIK INDEKSA DOP-a
U KATEGORIJI SREDNJIH PODUZEĆA**



Vivera se proizvodnjom dječje hrane bavi od 1998, a intenzivni rast tvrtke započinje 2001. kada tvornica u Glini postaje dijelom HiPP Grupacije.

Ugradnjom visokokvalitetnih sirovina, kontrolom svake faze procesa, stalnim usavršavanjem ljudskih resursa, nadogradnjom sustava, tvrtka osigurava put do sigurnog proizvoda i zadovoljnih potrošača. Izvozi se više od 99,6% proizvoda u više od 40tak zemalja svijeta.

Prioritet tvrtke je proizvodnja organskih kašica pa je danas je više od 70% proizvoda u organskoj kvaliteti.

Društveno odgovorno poslovanje omogućava kontinuirano poboljšanje cjelokupnog poslovanja i međusobnih odnosa u kompaniji. Organiziramo zdravstvene preglede (mjerjenje šećera, tlaka, gustoće kostiju, plućne funkcije, oftalmološke preglede); predavanja (prevencije tumora dojke, dijabetesa); sportske aktivnosti (bazen, sauna, pilates, zumba) u Topuskom, Zagrebu, Petrinji i Sisku, od kuda dolaze naši djelatnici.

Pripremamo predstave za djecu djelatnika prigodno (Sv. Nikola); dan otvorenih vrata - upoznavanje djece djelatnika s radom njihovih roditelja u Viveri. Rado doniramo, organiziramo božićnu tombolu, odazivamo se volonterskim akcijama.

Prosječna plaća iznosi više od hrvatskog prosjeka, a uz redovita primanja isplaćujemo božićnicu, regres, darove za djecu, jubilarne nagrade i sl.

Princip ocjenjivanja rada za „360“ daje mogućnost svima da izraze svoje mišljenje.

Koristimo ekološki prihvatljive energente; plin, pelete, solarne ploče. Električnu energiju dobivamo iz 100% obnovljivih izvora energije, a energentima upravljamo kroz praćenje trendova. Proizvedeni otpad se razvrstava i reciklira (88%). U projektu biološke raznolikosti aktivno sudjelujemo u projektu nastanjanja sova i vjetruša na okolna područja.





DOBITNIK INDEKSA DOP-a U KATEGORIJU MALIH PODUZEĆA



DVOKUT-ECRO d.o.o. je savjetodavno poduzeće sa sjedištem u Zagrebu koje pruža usluge u području zaštite okoliša i prirode te održivog razvoja. Danas je DVOKUT-ECRO d.o.o. renomirana tvrtka s više od 25 godina rada te značajnim iskustvom stečenim u Hrvatskoj, ali i u široj regiji.

Već dulji niz godina, DVOKUT-ECRO usmjeruje svoje poslovanje ka cilju da postane jedno od društava s najboljim uvjetima rada u Hrvatskoj. Društvena odgovornost je okosnica oko koje DVOKUT-ECRO gradi svoje cjelokupno poslovanje.

DVOKUT-ECRO dobitnik je nagrade Indeks DOP-a 2012. i 2011. godine u kategoriji malih tvrtki., a za 2014., 2015. i 2016. godine je nositelj AAA Certifikata bonitetne izvrsnosti.

Ove je godine, društvo prvo u Republici Hrvatskoj dobilo Potvrdu usklađenosti upravljanja društveno odgovornim poslovanjem u skladu s principima i smjernicama utvrđenim u normi ISO 26000:2010 na što smo izuzetno ponosni.

Ova norma obuhvaća upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnje s dionicima te glavnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju (pr. diskriminacija i ranjive skupine, građanska i politička prava, temeljna načela i prava pri radu, zapošljavanje i radni odnos, zaštita okoliša, sprječavanje korupcije, pošteno tržišno natjecanje, uključivanje zajednice i dr.). Norma naglašava važnost rezultata i poboljšanja uspješnosti u pogledu društvene odgovornosti.



DOBITNIK INDEKSA DOP-a U KATEGORIJU JAVNIH PODUZEĆA



Plovput d.o.o. kontinuirano obavlja poslove sigurnosti plovidbe na moru od 1818. g. kada je na savudrijskom rtu izgrađen prvi svjetionik na istočnoj obali Jadrana i od kada sežu počeci organizirane svjetioničarske službe na ovom području.

Trajna orijentacija tvrtke je podizanje razine sigurnosti plovidbe na moru u aspektu pomorske signalizacije i pomorske radijske službe.

Društvena komponenta poslovanja društva od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku očituje se u činjenici da Plovput trenutno skrbi o 1086 objekata pomorske signalizacije čime, uz permanentnu službu bdijenja na frekvencijama za pogibelj i sigurnost, osigurava sigurnu plovidbu na 6287 km obale. DOP-e je ugrađeno u Politiku kvalitete kojoj je mjera uspješnosti realizacija postavljenih ciljeva, odnosno zadovoljstvo krajnjih korisnika usluge, a to su pomorci i brodari.

Okvir za uspješnost poslovanja sadržan je u Strategiji petogodišnjeg razvoja tvrtke, Strategiji upravljanja rizicima, Kodeksu korporativnog upravljanja, Antikorupcijskom programu, Pravilniku o donacijama i sponzorstvima, i nizu drugih akata kojima se postiže transparentnost poslovanja.

Svakodnevna primjena normi kodeksa ponašanja svjedoči da su najvažniji resurs Plovputa upravo ljudi, kojima osiguravamo najvišu zaštitu prava, a koji odgovorno obavljajući svoje dužnosti diljem Jadrana na najbolji način pridonose ostvarivanju visoko postavljenih ciljeva u obavljanju poslova sigurnosti plovidbe u svrhu zaštite ljudskih života i imovine na moru po najvišim međunarodnim standardima.

Prva nagrada Indeksa DOP-a posebno nas motivira i obvezuje u podizanju razine uspješnosti poslovanja tvrtke na zadovoljstvo vlasnika, djelatnika i korisnika naših usluga.



DOBITNIK INDEKSA DOP-a U KATEGORIJU ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE U RADNOJ OKOLINI



CEMEX Hrvatska, najveći i najstariji proizvođač građevinskih materijala u regiji, već godinama gradi svoje poslovanje na temeljima održivih i društveno odgovornih praksi. Model održivog razvoja tvrtka temelji na četiri stupa, svjesna da može ostvariti pozitivan utjecaj na razvoj društva, gospodarstva i okoliša kroz odgovorno upravljanje. Vođen time, CEMEX želi osigurati otpornu infrastrukturu i energetske učinkovita građevinska rješenja, nisko-ugljičnu i resursno efikasnu industriju te osnažiti pojedince i inicijative u zajednicama u kojima posluje.

Istaknuti samo neke od njegovih projekata usmjerenih na ostvarenje ciljeva nije jednostavno; građevinska rješenja za budućnost CEMEX temelji na konceptu održive, zelene gradnje. Osim što nude široku paletu dekorativnih i specijalnih betona te cementa specijalnih namjena, kao što je onaj za naftne bušotine, održivu gradnju u infrastrukturi tvrtka nastoji podržati poticanjem gradnje betonskih kolnika, dugotrajnijeg i održivijeg rješenja u usporedbi s drugim vrstama kolnika. Posebnu brigu CEMEX vodi i o vlastitoj okolišnoj učinkovitosti, stalno radeći na smanjenju emisija, upravljanju otpadom i vodama te energetske učinkovitosti.

Tvrtka ulaže neprekidne napore da osigura sigurno i zdravo radno mjesto i najbolje uvjete za profesionalni razvoj svojih zaposlenika. Brojne su inicijative usmjerene na postizanje stope od nula ozljeda na radu u čemu su ostvareni neki od najboljih rezultata u CEMEX grupi globalno. Konačno, no ne i najmanje važno, projektima poput proizvodnje ekstra-djevičanskog maslinovog ulja Lintar iz maslinika zasađenih na rekultiviranim površinama rudnika koje obrađuju članovi poljoprivredno-braniteljske zadruge, većinom zaposlenici CEMEX-a, te uključivanjem u brojne humanitarne akcije i inicijative, CEMEX želi biti pouzdan i cijenjen član svoje zajednice.



DOBITNIK INDEKSA DOP-a U KATEGORIJU ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE UPRAVLJANJA OKOLIŠEM



Tradicija recikliranja otpadnog tekstila u Regeneraciji postoji od 1954. godine, kada je u Zaboku osnovana „Razvrstaona i trgaona tekstilnog otpada“ u sklopu tadašnje Zagorske industrije vunjenih tkanina (ZIVT) sa ciljem zbrinjavanja otpada nastalog u toj tvornici.

1964. godine instalirana je prva linija za proizvodnju netkanih tekstila što je bila svojevrsna prekretnica u razvoju tvrtke jer se na taj način mogao trošiti veliki dio otpadnog tekstila koji se procesom razvlakivanja pretvara u osnovnu sirovinu za proizvodnju netkanih tekstila za različite namjene.

Danas, osnovni proizvodni program su filčevi koji se koriste kao zaštitni i izolacijski materijali u građevinarstvu te filčevi za autoindustriju. U programu filčeva za zaštitu prostora prilikom malerskih i knauferskih radova, Regeneracija je lider na evropskom tržištu s udjelom od 30 %.

Politika održivog razvoja je integralni dio naše poslovne strategije. Smještaj naših proizvodnih kapaciteta uz sam centar grada, u državi koja je izrazito usmjerena na turizam i poljoprivredu, postavljaju smanjenje emisija u okoliš kao jedan od primarnih ciljeva našeg poslovanja. Organizaciju svojih poslovnih procesa provodimo prema načelima održivog razvoja, zbog čega nastojimo što racionalnije koristiti sve vrste energenata i smanjivati ih u odnosu na jedinicu gotovog proizvoda, istovremeno imajući u vidu što manji utjecaj na okoliš.

U skladu sa suvremenim trendovima, želimo dugu tradiciju, znanje i iskustvo u prikupljanju i recikliranju tekstilnih materijala te njegovu ponovnu uporabu staviti u funkciju ukupnog gospodarenja otpadom te uspostaviti model koji će, uz snažan doprinos očuvanja okoliša, osigurati dugoročno profitabilno poslovanje.





DOBITNIK INDEKSA DOP-a U KATEGORIJU ODGOVORNI ODNOSI SA ZAJEDNICOM



Kroz akciju Hrvatskog Telekomu „Zajedno smo jači“, koja je najvažniji projekt u segmentu društveno odgovornog poslovanja, kompanija je u proteklih 11 godina s više od devet milijuna kuna podržala 240 vrijednih projekata. Inovativnost kompanije tako nije usmjerena isključivo na poslovne ciljeve već i na ključne izazove u neposrednom okruženju. Kompanije koje su spremne ulagati u projekte društveno odgovornog poslovanja tako potiču razvoj društva u cjelini.

U sklopu ovogodišnjeg „Zajedno smo jači“ dodijeljene su dvije donacije od po 350.000 kuna za projekte koji na najbolji način promiču STEM edukaciju među osnovnoškolcima. Odabrani su projekti „Internet of Things u hrvatskim osnovnim školama 2016.“ i „Campus“, zahvaljujući kojima će čak 1300 djece imati priliku educirati se u STEM području.

Pored tog programa, HT kao tržišni lider i tehnološka kompanija surađuje s akademskom zajednicom i studentima kroz stipendije te uključivanjem zaposlenika u STEM aktivnosti. Ulaganje u STEM edukaciju mladih stručnjaka dio je dugoročne strategije razvoja HT-a, jer je upravo pravilno i svrhovito obrazovanje sadašnjih i budućih naraštaja preduvjet za razvoj društva i ekonomije.

Izraženo u brojkama, Hrvatski Telekom svoj je najveći doprinos društvenoj zajednici tijekom 2015. dao investiranjem 1,47 milijardi kuna u razvoj infrastrukture, uglavnom u novu mrežu, u fiksni i mobilni širokopolasni internet, te u All-IP transformaciju. Kao jedan od ključnih pokretača hrvatske ekonomije, HT svojim poslovanjem podržava više od 27 tisuća radnih mjesta u Hrvatskoj i ostvaruje gotovo 60% ukupnog izvoza hrvatskog ICT sektora. Time doprinosi i većoj kvaliteti ljudskog kapitala, jer je olakšana komunikacija, a informacije i nove metode učenja su sve dostupnije.



DOBITNIK INDEKSA DOP-a ZA NAJVEĆI NAPREDAK



Kako bi uopće sudjelovali u nabavnom lancu automobilske industrije, zadovoljavanje iznimno visokih standarda kvalitete, očuvanja okoliša i održivog poslovanja osnovni su preduvjeti za ostvarivanje suradnje u automotiv svijetu. Stoga ne čudi kako je održivo poslovanje jedna je od ključnih sastavnica poslovne i razvojne politike AD Plastik Grupe.

Multinacionalna kompanija s više od trideset godina iskustva u svijetu auto industrije koja ima se-dam proizvodnih lokacija u četiri zemlje, vodeća je kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj i jedna od vodećih u Istočnoj Europi. AD Plastik Grupa sveukupno zapošljava više od 2.200 radnika, od čega preko 1.200 u Hrvatskoj.

Dugogodišnji opstanak u zahtjevnoj automobilskoj industriji potvrda su kvalitete poslovanja AD Plastik Grupe, zahvaljujući prije svega kvalitetnom i stručnom kadru te konstantnom ulaganju u razvoj i unapređenje tehnologija. Uspješna i dugoročna suradnja sa svim dionicima koja se temelji na povjerenju i transparentnosti, imperativ su poslovanja kompanije pa se tako stalno radi na unaprjeđenju i razvoju komunikacije sa svim dionicima.

AD Plastik Grupa kontinuirano radi na unaprjeđenju razvoja i kvalitete svojih proizvoda, značajne resurse ulaže u istraživanje i razvoj

kako bi bili u korak s konkurencijom i udovoljili zahtjevima tržišta na kojem posluju. Prirodni ili djelomično prirodni materijali koji se mogu reciklirati, smanjenje potrošnje goriva konačnog proizvoda i samim time emisija štetnih plinova, prioritet su u današnjem automotiv svijetu. Među visokim prioritetima u poslovanju kompanije je i izgradnja partnerskih odnosa s kupcima, što uključuje sudjelovanje u svim fazama stvaranja novih projekata.

AD Plastik Grupa članica je UN Global Compacta od 2013. godine i uspješno je uspostavila sustav prikupljanja podataka kako bi ispunila obveze preuzete pristupanjem. Od ove godine Grupa prelazi na izvještavanje o održivosti u jednogodišnjim ciklusima prema G4 smjernicama za izvještavanje o održivosti Globalne inicijative za izvještavanje (Global Reporting Initiative - GRI).



Merica Pletkosić, voditeljica Odjela zaštite okoliša u Cemexu Hrvatska d.d. preuzela je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini



Goran Mikac, direktor marketinga u Regeneraciji d.o.o. preuzeo je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem



Nina Išek Međugorac, direktorica Odjela za Korporativne komunikacije u Hrvatskom Telekomu d.d. preuzela je nagradu Indeksa DOP-a 2016. u kategoriji Odgovorni odnosi sa zajednicom



Marinko Došen, predsjednik uprave AD Plastika d.d. preuzeo je nagradu Indeksa DOP-a 2016. za najveći napredak



Odgovornost poslovnog sektora u zaštiti ljudskih prava: globalni i europski trendovi

Piše: Sunčica Brnardić

Razvijanje svijesti o ljudskim pravima proces je koji zahtijeva dubinsku provjeru stanja o poštivanju ljudskih prava, prepoznavanje problema te implementaciju unutar kompanija vodeći se ključnim okvirima: zaštititi, poštuj i obešteti

U jesen 2015. godine, s dolaskom više od dva milijuna izbjeglica iz ratom zahvaćenih područja, 36 vodećih njemačkih poduzeća (Deutsche Telekom, Allianz, Hugo Boss...) ujedinjeni u inicijativi *Wir Zusammen* organizirali su niz programa s ciljem uspješnog zapošljavanja izbjeglica - od integracijskih radionica i programa podrške pri traženju posla, do posebno dizajniranih programa obuke i stručnih praksi. Uz to, zaposlenici poduzeća poticani su da se uključe u volonterske aktivnosti podrške izbjeglicama - organiziranje sportskih aktivnosti, podučavanje jezika, pružanje medicinske pomoći, doniranje hrane i lijekova...

Primjer inicijative *Wir Zusammen* na najbolji način pokazuje sav potencijal poslovnog sektora po pitanju djelovanja u području ljudskih prava; Poslovni sektor može i mora prepoznati ključne probleme i momente, djelovati ciljano i učinkovito u skladu sa svojim resursima i kapacitetima te preuzeti čak i ulogu javnog zagovaranja, primjerice, integracije izbjeglica kao *prilike* za njemačko društvo i ekonomiju.

Međutim, velika većina trenutnih korporativnih programa održivosti modelom su još uvijek daleko od toga. Peter Bakker, predsjednik Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD) tvrdi da svi takvi programi zajedno i kombinirano ne mogu donijeti gotovo nikakav napredak u rješavanju problema s kojima smo suočeni. A problemi su veliki, pa su takva i rješenja koja su potrebna. Te iste jeseni 2015., države članice UN-a, nakon trogodišnjeg procesa konzultacija, usvojile su novi globalni program održivog razvoja - 17 ciljeva (*Sustainable Development Goals*) koji će poslužiti kao podloga za sve javne politike razvoja, s ciljem iskorjenjivanja siromaštva, zaštite planeta i podizanja razine blagostanja za sve do 2030. godine. Ostvarivanje ovih ciljeva zahtijeva koordiniranu akciju država,



Izvor: Institute for Human Rights and Business - IHRB

privatnog sektora i civilnog društva te za poslovni sektor donosi povijesnu priliku da kroz partnerstva u provedbi od kreatora sistemskih problema u području ljudskih prava postane generator rješenja te snažan i pozitivan akter društvenog napretka.

Odgovornost poslovnog sektora za zaštitu ljudskih prava nalazi se uglavnom u domeni samoreguliranja i dobrovoljne primjene. Danas najvažniji i najprihvaćeniji standard, **Smjernice UN-a o poslovnom sektoru i ljudskim pravima** odgovornost definiraju kroz okvir **Protect, Respect and Remedy** (*Zaštititi, poštuj i obešteti*). Smjernice su dostupne i u hrvatskom prijevodu na internetskoj stranici www.hrpsor.hr.

Provođenje human rights due diligence, tj. dubinske provjere rizika po ljudska prava, ključni je instrument u tom okviru koji omogućuje poduzećima da osvijeste, spriječe te adekvatno isprave nepovoljne utjecaje svog djelovanja na ljudska prava svih dionika poslovanja. Dubinska provjera postala je standard i u drugim inicijativama kao što su to OECD-ove smjernice o multinacionalnim poduzećima i ISO 26000. Redovito ih provode velike kompanije kao što su to GE i Coca Cola Company, no njihova primjena potiče se generalno, budući da odgovornost iz Smjernica vrijedi za poduzeća svih djelatnosti, veličina i struktura, a s obzirom na to koliko je širok spektar prava na koje poslovanje, naročito globalizirano, može imati utjecaj.

Dubinske provjere naročito su važne kod sprečavanja kršenja ljudskih prava u sklopu dobavljačkog lanca, što predstavlja ozbiljan zadatak za korporacije. Samsung i Panasonic nedavno su se našli pod ozbiljnim osudama javnosti zbog optužbi za prisilan rad i konfisciranje putovnica radnicima iz Nepala koje je za sastavljanje dijelova u njihovim pogonima zaposlila lokalna agencija za zapošljavanje u Maleziji; iz Human Rights Watcha Asia poručili su da zatvaranje očiju pred očuvanim niskim troškovima proizvodnje koji ne uračunavaju trošak migrantskog rada, korporacije čini suučesnicima u kršenju ljudskih prava radnika koji tu cijenu plaćaju. Ovaj problem puni naslovnice vodećih medija, napose britanskog Guardiana te predstavlja ozbiljan reputacijski rizik za ove globalno izložene kompanije.

S tim u vezi, važno je **uspostaviti mehanizme pritužbe** koji zaposlenicima, zajednici i civilnom društvu omogućavaju lak pristup instancama poduzeća te dijalog o problemima koji se pojavljuju, kako bi se oni mogli popraviti prije nego što eskaliraju i pretvore se u kršenja ljudskih prava. Široke konzultacije i suradničke sa


Smjernice UN-a o poslovnom sektoru i ljudskim pravima poduzećima nalažu:

1. **politiku** odgovornosti poštivanja ljudskih prava
2. **proces** dubinske provjere (due diligence) za identifikaciju i prevenciju kršenja ljudskih prava
3. **proces** koji omogućuju sustav popravka utjecaja ili doprinosa kršenju ljudskih prava

Ova odgovornost odnosi se na poduzeća svih veličina djelatnosti vlasništva i strukture

predstavnicima iz poslovnog sektora, vlade, sindikata i organizacija civilnog društva donose najbolje rezultate u pogledu izgradnje (narušenog) povjerenja i stvarno efektivne komunikacije sa zajednicom koja je ključna za prevenciju kršenja ljudskih prava ali i za učinkoviti popravak štete. Jedna takva inicijativa je „**Fair Labor Association**“ (FLA) koja okuplja poduzeća, sveučilišta i organizacije civilnog društva oko zaštite radničkih prava unutar dobavljačkog lanca temeljem dobrovoljno prihvaćenog Kodeksa ponašanja zasnovanog na konvencijama MOR-a, pri čemu se sve potpisnice Kodeksa (uključujući i zvučne marke Adidas, Fruits of the Loom, Hugo Boss, Kathmandu, New Balance, Nestle...) pristaju na nezavisne vanjske provjere stanja zaštite radničkih prava u njihovim pogonima kao i ciljne istrage temeljem prigovora trećih strana koje provode stručnjaci FLA. Suradničke kompanije istodobno dobivaju edukaciju, smjernice i tehničku pomoć za unaprjeđenje svojih poslovnih procesa. Zahvaljujući ovoj inicijativi čak je 4,5 milijuna radnika širom svijeta obuhvaćeno ovim inventivnim mehanizmom dodatne zaštite ljudskih prava.

Nadalje, poduzeća bi trebala **prihvatiti i implementirati politike ljudskih prava** i integrirati te vrijednosti i načela u sve poslovne strategije i strategije upravljanja rizicima, kao i sve relevantne djelatnosti, odnose i procese. (npr. interni kodeksi ponašanja). U slučaju banke, možda će to značiti i kreiranje posebnih politika za odgovorno donošenje odluka o financiranju sektora koji su 'osjetljivi' po pitanju ljudskih prava - hidroelektrična energija, šumarstvo, energetika. (*Australia and New Zealand Banking Group Limited*).

Javni izvještaji o poštivanju ljudskih prava nisu samo primjeri dobre prakse, već i važan faktor u samom osiguravanju te odgovornosti (*"know and show"*). **Smjernice za izvještavanje Globalne inicijative za izvještavanje** jedan je od najpoznatijih alata koji pomažu poslovnim subjektima u razumijevanju i komuniciranju njihovog utjecaja na okoliš i društvo tj. održivost. Nefinancijsko izvještavanje od početka 2017. godina postat će i obveza za određene kategorije velikih poduzeća i poduzeća od javnog interesa temeljem europske **Direktive o nefinancijskom izvještavanju 2014/95/EU**. Osim pitanja ljudskih prava, direktiva propisuje izvještavanje iz područja okoliša i drugih društvenih pitanja poput borbe protiv korupcije i kadrovske politike - rizike, pristupe njihovom upravljanju i rezultate. Potencijalni negativni učinci ispituju su ne samo u odnosu na poslovanje poduzeća i utjecaj dobavljačkog lanca. 

Naglasci s panel rasprave na 8. Konferenciji o DOP-u: Kako i zašto djelovati za ljudska prava?

Piše: Sunčica Brnardić

O tome kako u praksi osigurati da se poduzeća pridržavaju odgovornosti za poštivanje ljudskih prava te kako poslovni sektor uopće može djelovati po tom pitanju raspravljalo se na panelu *Poslovni sektor i ljudska prava* održanom u sklopu 8. Konferencije o društveno odgovornom poslovanju

Identificiranje područja ljudskih prava na koje poslovanje ima ili može imati utjecaj nije samo pitanje regulative kao što je to nova obveza nefinancijskog izvještavanja, već i pitanje minimiziranja rizika za reputaciju i dobru suradnju s klijentima i partnerima. Dubinske provjere (*due diligence*) otkrivaju probleme koji nisu lako uočljivi na prvi pogled ili koji mogu lako skliznuti s radara, kao što su to primjerice utjecaj oglašavanja na zdravlje djece, o čemu je govorila **Valentina Otmačić, UNICEF-ova predstojnica ureda u Hrvatskoj**, istaknuvši njihovu spremnost da pomognu poduzećima pri uključivanju dječjih prava u procese poslovanja. **Malgorzata Marek (PwC Poland&CEE)** i **Katarzyna Nowak (Accrohoteles)** naglasile su važnost zaposlenika kao resursa za poboljšanje korporativne politike spram ljudskih prava. Accrohoteles-ov kodeks ponašanja za sprečavanje zlostavljanja djece kao model preventivne politike nastao je na inicijativu zaposlenika koji su primijetili rizik u sklopu i vlastitih operacija i dobavljačkog lanca. Potaknut time, Accrohoteles je pokrenuo sveobuhvatnu inicijativu podizanja svijesti o potrebi zaštiti djece u turističkoj industriji u Rumunjskoj te uspješno uključio nadležne institucije i lokalnu policiju.

Prema **Tomislavu Ivančiću iz Shifta**, primjeri dobre prakse u području odgovornosti poduzeća za ljudska prava oni su u kojima poduzeća ne bježe od problema, već, baš suprotno, imenuju ih i pokazuju da ulažu maksimalne napore kako bi ih popravili.



Sudionici okruglog stola: Tena Šimonović Einwalter, Malgorzata Marek, Valentina Otmačić, Tomislav Ivančić i Katarzyna Nowak uključena u živo iz Poljske

Intervju s Tenom Šimonović Einwalter, zamjenicom pučke pravobraniteljice

Tena Šimonović Einwalter zamjenica je pučke pravobraniteljice, izabrana u Hrvatskom saboru 2013. Ima višegodišnje iskustvo na području zaštite i promicanja ljudskih prava, s posebnim naglaskom na suzbijanje diskriminacije, uključujući devet godina rada unutar institucije pučkog pravobranitelja, nacionalne institucije za ljudska prava. Predstavnica je Republike Hrvatske u Europskoj komisiji protiv rasizma i nesnošljivosti (ECRI) Vijeća Europe te predsjedavajuća Radne skupine ECRI-a za izmjene GPR 2 i 7, koordinatorica je Radne skupine za formiranje europskih politika Europske mreže tijela za suzbijanje diskriminacije i promicanje jednakosti (EQUINET) te je zamjenska predstavnikinja Republike Hrvatske u Upravnom odboru Agencije za temeljna prava (FRA) Europske unije.



Razgovarala: Marina Škrabalo, upraviteljica Zaklade za ljudska prava i solidarnost - Solidarna

Molimo vas pobliže nam opišite i pojasnite mandat Ureda pučke pravobraniteljice u pogledu praćenja utjecaja poslovnog sektora na ljudska prava u Hrvatskoj? Na koji način dijelite iskustva i djelujete na razini EU?

Kao što znate, pučka pravobraniteljica je opunomoćena Hrvatskoga sabora za promicanje i zaštitu ljudskih prava, kao i središnje tijelo za suzbijanje diskriminacije. Pri tome, Zakon o pučkom pravobranitelju definira kako možemo postupati po pritužbama građana samo u odnosu na tijela javne vlasti, dok, kada se radi o diskriminaciji, možemo postupati i prema privatnom sektoru.

S jedne strane, velik dio našeg posla se odnosi na postupanje po pritužbama na diskriminaciju koje dobivamo od građana u njihovom svojstvu radnika, ali i potrošača i korisnika usluga. Naš rad je u tom okviru reaktivan - provodimo ispitni postupak i ukoliko utvrdimo povredu prava upućujemo preporuke, mišljenja, prijedloge i upozorenja u cilju uklanjanja diskriminacije. S druge strane, djelujemo i proaktivno - pratimo oglase poslodavaca i njihovu usklađenost sa Zakonom o suzbijanju diskriminacije, sudjelujemo u edukacijama za različite dionike: za poslodavce, ali i odvjetnike i suce, provodimo istraživanja, a kada nam sredstva to dozvole, organiziramo kampanje usmjerene na podizanje svijesti o važnosti zaštite ljudskih prava i suzbijanja diskriminacije. Svoja iskustva redovito dijelimo s kolegama iz drugih zemalja, primjerice kroz Europsku mrežu tjelika za jednakost EQUINET, unutar koje koordiniram Radnu skupinu za formiranje EU politika. Kao nezavisna institucija za zaštitu ljudskih prava također surađujemo s kolegama iz drugih zemalja - tako je na ovu temu posebno važno istaknuti da sudjelujemo u radnoj grupi koja se bavi ljudskim pravima i poslovnim sektorom, koja djeluje unutar Europske mreže nezavisnih institucija za ljudska prava, kojom naša institucija trenutačno predsjedava.

Temeljem dosadašnjeg rada Ureda pučke pravobraniteljice na praćenju utjecaja poslovnog sektora na ljudska prava, što biste istakli kao posebno značajne negativne pojave i probleme ali i, ako ih ima, pozitivne pomake u djelovanju poslovnog sektora na stanje ljudskih prava u Hrvatskoj?

Građani nam ukazuju na nepravilnosti pri prestanku radnog odnosa, nezakoniti prekovremeni rad, neevidentiranje i neisplatu uvećane plaće za prekovremeni rad, neisplatu dospjele dugovane plaće i otpremnine te neuručenje obračuna dugovane, a neisplaćene plaće i otpremnine. Uznemiravanje i zlostavljanje na radnom mjestu i dalje predstavlja veliki problem - tu je i država propustila priliku osigurati bolju normativnu regulaciju.

Kada govorimo o diskriminaciji, građani nam se najviše pritužuju na nejednako postupanje u području rada i zapošljavanja, a postupamo i u odnosu na diskriminatorne reklamne poruke. Također, već niz godina samoinicijativno pratimo i oglase za zapošljavanje na nekoliko internetskih portala. U slučajevima s kojima smo se bavili, sumnja na diskriminaciju temeljem dobi pokazala se većinom opravdanom jer poslodavci nisu mogli objektivno i razumno opravdati taj uvjet.

Često upozoravam i na položaj posebno ranjivih skupina na tržištu rada.

Od nedavno posebice aktivno radimo i na utjecaju restrukturiranja poduzeća na zaposlenike. Pokazalo se kako nova sistemizacija radnih mjesta ponekad ima štetne učinke na radnike sa zdravstvenim poteškoćama i/ili one starije dobi, koji znaju biti, u odnosu na ostale, u znatno većem postotku raspoređivani na niže plaćena radna mjesta. Važno je reći da autonomija poslodavca kod restrukturiranja društva ne isključuje obvezu postupanja sukladno Zakonu o suzbijanju diskriminacije.

Tomislav Ivančić, Shift – tri ključna koraka za Vladu i za poslovni sektor:


Vlada treba:

1. Oformiti višedioničku koordinaciju usmjerenu na suradnju u pitanjima odgovornosti poslovnog sektora za ljudska prava s predstavnicima države, poslovnog sektora, organizacija civilnog društva i medija
2. Osigurati da sva ministarstva i državni službenici znaju što rade i što je potrebno za stvaranje poticajne klime za društvenu odgovornost i poštivanje ljudskih prava u poslovnom sektoru
3. Donijeti Akcijski plan prema UN-ovim smjernicama o poslovnom sektoru i ljudskim pravima.

Poslovni sektor treba:

1. Donijeti politike usmjerene na poštivanje ljudskih prava u svim procesima poslovanja (prodaja, javna nabava...)
2. Identificirati gdje su najveći rizici i tko su dobavljači
3. Odgovorno i efektivno komunicirati strategije i rizike, jednako kao i kršenja.

Potporna najviših upravljačkih struktura pritom je ključna. Ivančić je uz to, ukazao na potencijalno veliku ulogu poslovnog sektora u onim pitanjima gdje postoji diskrepancija između proklamiranih vrijednosti, pa čak i zakonodavstva, te stvarne društvene volje i angažmana za njihovu implementaciju.

U središnjoj i jugoistočnoj Europi to bi mogao biti primjer jednakosti LGBT osoba i drugih manjina, što potvrđuje i izlaganje **Tene Šimonović Einwalter, zamjenice pučke pravobraniteljice**, koja je potvrdila da su rad i zapošljavanje još uvijek područje broj jedan po broju prijava za diskriminaciju u Hrvatskoj. Poticanje različitosti na radnom mjestu može biti faktor promjene kulture, jačajući istodobno kapacitet poslodavca vraćanjem fokusa na kreativnost i osnaživanje zaposlenika. Uz to, poslovni sektor također može biti inicijator pozitivnih promjena po pitanju voljnosti država da se pridržava preuzetih obveza iz *UN-ovih Smjernica o poslovnom sektoru i ljudskim pravima* - tražeći transparentnost po pitanju 'pravila igre,' pokazujući otvorenost za sudjelovanje u višedioničkim (*multi-stakeholder*) inicijativama te direktnim potporama promotivnim aktivnostima državnih institucija nadležnih za zaštitu i promociju ljudskih prava. 



Isječci iz Izvješća

Nesigurnost radnih mjesta te nemogućnost ostvarivanja temeljnih prava iz radnog odnosa, poput

prava na plaćeni rad te na odgovarajući dnevni, tjedni i godišnji odmor, česti su problemi s kojima se suočavaju zaposleni u privatnom sektoru. Radnici ukazuju i na samovolju poslodavaca u izvršavanju zakonskih, ali i ugovornih obveza, koja za posljedicu nerijetko ima višestruko kršenje njihovih prava.

Radnik u privatnom sektoru je slabija strana ugovornog radnog odnosa, a strah za egzistenciju određuje kako će se ponijeti u situacijama u kojima mu se krše prava iz radnog odnosa.

<http://ombudsman.hr/hr/component/jdownloads/send/67-2015/745-izvjesce-pp-2015-pdf#page=57>

Imajući u vidu stanje na tržištu rada i 2015. smo pratili oglase za zapošljavanje na nekoliko internetskih portala. Sumnja na diskriminaciju temeljem dobi pokazala se većinom opravdanom jer poslodavci nisu mogli objektivno i razumno opravdati taj uvjet, primjerice tražile su se konobarice/konobari mlađe životne dobi. Uvjet posjedovanja osobnog vozila pokazao se opravdanim u situacijama kada je mjesto obavljanja posla bilo u sredini bez javnog prijevoza, što opet pokazuje kako nedostupnost osnovnih javnih usluga može dovesti do slabe pokretljivosti i ograničavanja mogućnosti onih koji žive u prometno slabo povezanim sredinama.

<http://ombudsman.hr/hr/component/jdownloads/send/67-2015/745-izvjesce-pp-2015-pdf#page=67>

Ono što ohrabruje je sve veća spremnost poslodavaca da se bave ovim temama i razvijaju alate koji za cilj imaju prevenirati negativne učinke njihova poslovanja na ljudska prava – bilo kroz edukacije, bilo kroz spremnost na suradnju u trenutku kada smo ukazali na pojedina kršenja ljudskih prava.

Što biste preporučili kako poslovni sektor može učinkovitije doprinijeti zaštiti ljudskih prava u Hrvatskoj?

Poslovni sektor, posebice zbog svog globalnog karaktera, ima važnu ulogu u zaštiti i promicanju ljudskih prava – s jedne strane, važno je uvijek imati na umu princip do no harm - odnosno svojim poslovanjem ne ugrožavati ljudska prava. S druge strane, potrebno je vidjeti kako svojim poslovanjem možete doprinijeti zaštiti ljudskih prava. Ključan je učinak koji poslovni sektor proizvodi na ljude. Mislim da bi u tom kontekstu bilo izvrsno da provođenje dubinske analize (due diligence) u odnosu na učinak na ljudska prava postane redovne praksa hrvatskih poduzeća, a potom dakako i da se dobro upravlja identificiranim negativnim učincima. A idealno, naravno i da se sve više uspijeva fokusirati na proizvodnju pozitivnih učinaka na ljude, posebno na osjetljive skupine građana. U tom smislu, čini mi se da su UN-ovi Održivi razvojni ciljevi 2030 prilika za intenzivniju suradnju između države, nezavisnih institucija za ljudska prava, civilnog društva i poslovnog sektora oko ovih tema.



Posebna nagrada za ljudska prava

Ove godine po prvi puta je u sklopu Indeksa DOP-a dodijeljena Posebna nagrada za ljudska prava. Nagrada je dodijeljena za najbolji projekt u gospodarstvu iz područja promicanja i zaštite ljudskih prava u suradnji sa Zakladom za ljudska prava i solidarnost SOLIDARNA. Projekte su mogli prijaviti gospodarstvenici, sudionici Indeksa DOP-a, a pristigle projekte procijenila je i nagradu dodijelila stručna komisija koja se sastojala od predstavnika poslovnog sektora, sindikata, civilnog društva i specijaliziranih institucija za pitanje ljudskih prava te međunarodnih organizacija. Sažetke prijavljenih projekata možete pročitati u nastavku ovog glasila. Vjerujemo da oni predstavljaju vrijedno štivo koje govori o pozitivnim naporima poslovnog sektora u Hrvatskoj. Oni predstavljaju izvor ideja i motivacije gospodarstvenika za promicanje i zaštitu ljudskih prava te se nadamo da će poslužiti kao inspiracija ostalima. Pune tekstove projekata možete pročitati u Zborniku radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju koji je dostupan na www.hrpsor.hr.

Dobitnik nagrade je Podravka d.d. za projekt

PULS – Podravkaši u lancu sreće

Izvor: Zbornik radova 8. konferencije o DOP-u

Udruga volontera Podravke PULS nastala je u okviru SHAPE pripravničkog programa u sklopu kojeg najmlađi visokoobrazovani zaposlenici rade na grupnim mini projektima. Danas ona broji 138 članova okupivši Podravkašice i Podravkaše koji se ranije nisu realizirali kroz volontiranje. Kroz svoju upravljačku strukturu i fleksibilnu organizaciju, postavila je okvir sigurne i poticajne radne okoline u kojoj su različitosti znanja i identiteta sadržane u generacijskim razlikama prepoznate kao izvor dodane vrijednosti te je aktivno pridonijela podizanju javne svijesti o specifičnim problemima ljudskih prava u zajednici kroz aktivnosti poput pružanja pomoći izbjeglicama u migrantskoj krizi 2015. godine. Na taj način dodatno je osnažen brand Podravka u segmentu društveno odgovornog poslovanja.



Kontakti Ureda pučke pravobraniteljice:

e-mail: info@ombudsman.hr

ZAGREB

Trg hrvatskih velikana 6

01 4851 855

OSIJEK

Hrvatske Republike 19 (prvi kat)

031 628 054

RIJEKA

Korzo 2a/I

051 563 786

SPLIT

Mažuranićevo šetalište 8a (ulaz iz Tolstojeve)

021 682 981



SAŽETCI PROJEKATA PRIJAVLJENIH ZA POSEBNU NAGRADU ZA LJUDSKA PRAVA 2016

Izvor: Zbornik radova 8. konferencije o DOP-u

AQUAFILCRO D.O.O.

Dodatni sistematski pregledi za sve radnike u cilju prevencije malignih bolesti

Društvo i Poliklinika za ginekologiju i neurologiju Punek sklopili su sporazum o obavljanju preventivnih sistematskih pregleda u cilju borbe protiv malignih bolesti. Svim zaposlenicima su ponuđeni sistematski pregledi čije troškove u potpunosti snosi Društvo. Sistematski pregled vrši se pregledom i procjenom faktora rizika za nastup zloćudnih bolesti sa svrhom i u cilju prevencije i ranog otkrivanja zloćudnih bolesti. Preventivni pregledi obuhvaćaju preglede u cilju ranog otkrivanja raka dojke, raka vrata maternice, jajnika i mokraćnog mjehura za žene, a kod muškaraca raka bubrega i mokraćnih puteva, mokraćnog mjehura, jetara, žučnjaka, gušterače i bolesti slezene. Sistematski pregled žena obuhvaća: ginekološki pregled, papa test, ultrazvučni pregled organa male zdjelice po potrebi s *color dopplerom*, klinički pregled dojki, ultrazvučni pregled dojki po potrebi sa *color dopplerom*, mjerenje krvnog tlaka. Sistematski pregled muškarca obuhvaća ultrazvučni pregled organa gornjeg abdomena, ultrazvučni pregled bubrega, mokraćnih puteva i mokraćnog mjehura, pregled prostate, mjerenje krvnog tlaka.

CEMEX HRVATSKA D.D.

ETHOS - sustav promicanja etičnog ponašanja i poslovanja te brige za ljudska prava zaposlenika

Inicijativa ETHOS pokrenuta je kako bi zaposlenici u svoj svakodnevni rad lakše integrirali etiku i usklađenost, a njen osnovni cilj je usvajanje standarda i promicanje aktivnosti koje će unaprijediti i ojačati CEMEX-ovu poslovnu kulturu. ETHOS sustav počiva na Kodeksu etičnog i poslovnog ponašanja te obuhvaća savjetovanje o problematiki etičnosti, sukladnosti i upravljanju, pristup velikom broju tečajeva vezanih uz etiku i sukladnost, pristup globalnim i lokalnim korporativnim politikama, savjete i alate za pomoć pri rješavanju etičkih dilema te ETHOS telefonsku liniju, kao siguran i povjerljiv kanal za postavljanje pitanja i prijavljivanje nepravilnosti vezanih uz etičnost, sukladnost i upravljanje.

Novi model godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike

Projekt se odnosi na uvođenje novog modela godišnjeg nagrađivanja za sve zaposlenike kojim su individualna ocjena zaposlenika i ostvaren kompanijski financijski rezultat direktno povezani s godišnjom nagradom zaposlenika. Projekt je odličan primjer suradnje svih hijerarhijskih razina u organizaciji, a osobito kvalitetnog dijaloga između sindikata i poslodavca.

Sigurnosno zaključavanje - LOCK OUT

Unutar proizvodnih dijelova sustava u kojima postoji potreba za kontrolom i održavanjem opreme, zaposlenici su izloženi povećanim rizicima od ozljeda uslijed opasnosti od rotirajućih dijelova postrojenja, udara električne energije, posuda pod tlakom i sl. Zbog nerazumljivih ili pogrešno prenesenih informacija između dviju smjena ili radnika, može doći do teških ozljeda sa smrtnim ishodom. Kako bi izbjegla neželjene događaje, tvrtka CEMEX Hrvatska je implementirala sigurnosnu proceduru zaključavanja/isključivanja strojeva, uređaja i opreme – LOCK OUT. Prije početka rada na pojedinom postrojenju, uređaju ili opremi potrebno je izolirati izvore potencijalne opasnosti i spriječiti ponovno uključivanje pomoću osobnog sigurnosnog lokota. Primjenom ovog sigurnosnog standarda radni zadaci u tvrtki se mogu obavljati na najsigurniji način, a osnovni cilj opisanog projekta jest podizanje standarda sigurnosti, zaštite i zdravlja na radu.

dm - drogerie markt d.o.o.

dm...jer tu živim zdravo

Temeljem internog istraživanja provedenog na razini dm koncerna te uzevši u obzir podatke koji pokazuju da čak trećina povreda na radu potječe od povreda nastalih nepravilnim rukovanjem teretom, dm je 2015. pokrenuo projekt **dm...jer tu živim zdravo** čiji je cilj staviti naglasak na neprekidno unaprjeđenje zdravlja pomoću edukacija, medicinskih pregleda, masaža, vježbanja i raznih drugih aktivnosti. U sklopu projekta djelatnici imaju mogućnost tri puta tjedno otići na masažu koju provodimo u suradnji sa Zadrugom slijepih i slabovidnih osoba te fizioterapiju koju uspješno provodi tim poliklinike Sveti Rok iz Zagreba. Uz popuste u fitness centrima diljem RH djelatnicima smo omogućili i vježbanje u dm centrali uz stručno vodstvo. U poslovnoj godini 2016. dm ide korak dalje te pokreće aktivnost Ambasadori zdravlja čiji je glavni cilj djelatnicima osigurati zdravlje na radnom mjestu. Edukacijom u trajanju od četiri dana 43 ambasadora usvojila su osnovna znanja iz anatomije, o zdravlju kralježnice, pravilnom držanju, pravilnom dizanju tereta te o mnogim drugim područjima vezanim uz brigu o zdravlju. Projektom smo stavili naglasak na neprekidno unaprjeđenje zdravlja djelatnika.

HRVATSKA LUTRIJA D.O.O.

„Tko zapravo pobjeđuje“ – projekt izrade materijala i edukativnog sadržaja za diseminaciju preventivnog programa kockanja mladih u RH

„83% hrvatskih srednjoškolaca se prije punoljetnosti bar jednom u životu kladilo, kockalo ili okušalo u nekoj drugoj igri na sreću. Svaki treći srednjoškolac se redovito kladi na sportske rezultate. Na žalost ni mladi, a ni njihovi roditelji ne smatraju da su igre na sreću jako štetne i opasne, a upravo zbog kockanja i klađenja oko 12 posto hrvatskih srednjoškolaca ima ozbiljne, štetne psihosocijalne posljedice.“ – navodi doc.dr.sc. Neven Ricijaš.

Ključni čimbenici koji neku igru na sreću čine opasnom i rizičnom za razvoj ovisnosti su mogućnost učestalosti igranja, brzina događaja i saznavanja rezultata, te osjećaj da se znanjem i vještinom može utjecati na ishod, odnosno na dobitak. Posebno rizična igra na sreću za mlade, ali i za odrasle, je sportsko klađenje.

Od 2010. godine Hrvatska Lutrija podupire znanstveno-istraživački projekt „Kockanje mladih u Hrvatskoj“ u okviru kojeg se je razvio i prvi nacionalni preventivni program kockanja mladih pod nazivom „Tko zapravo pobjeđuje?“ realiziran u suradnji s Edukacijsko rehabilitacijskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu. Ciljevi ovog preventivnog programa su osvijestiti i educirati mlade ljude, prezentirati iskrene i informacije o igrama na sreću (često djeca misle da je klađenje lagan način zarade novaca i korisno utrošeno vrijeme - jer eto postaju „vrsni znalci“ sportskih prilika, često potencirani od strane prijatelja koje djeca prihvaćaju da bi se uklopila u željeno društvo, tzv. pritisak okoline). Projekt „Tko zapravo pobjeđuje?“ trenutno je u završnoj fazi i trebao bi u srednjim školama zaživjeti već iduću školsku godinu.

JADRAN D.D.

Zaključenje stečaja i strateški razvoj Jadrana d.d.

Jadran d.d. tvrtka je s tradicijom starom 52 godine. Nakon višegodišnjeg poslovanja s gubicima koji su iznosili preko 700 milijuna kuna, blokadi računa od 1997. godine te isplatom smanjene plaće zaposlenicima ili neisplate plaće, 2010. godine otvoren je stečajni postupak. Samo otvaranje stečaja značilo je i prekid radnog odnosa za preko 200 zaposlenih od kojih je 140 nastavilo svoj rad u tvrtki temeljem ugovora na određeno vrijeme. Nakon završetka stečajnog postupka u kojem je tvrtka restrukturirana, uprava tvrtke prišla je pregovorima i zaključivanju novog kolektivnog ugovora iako to nije bila zakonska obveza čime su povećana prava zaposlenih, kontinuirano se ulaže u edukaciju zaposlenika, a dug bivšim i sadašnjim radnicima – vjerovnicima prvog višeg isplatom reda od 61 milijun kuna, podmiren je dvije i pol godine prije roka. Nakon zaključenja stečajnog postupka izrađen je Strateški poslovni plan Jadrana d.d. za razdoblje od 2016. do 2025. godine koji kroz rast plaća od 3% te konstantna ulaganja u obrazovanje pokazuje posvećenost tvrtke razvoju ljudskih potencijala. Predviđa se rast prosječnog broja zaposlenih za 19% te ukupna ulaganja u razvoj ljudskih resursa od 5,8 do 8,3 milijuna kuna u razdoblju poslovnog plana. Uprava Jadrana d.d. provela je i savjetovanje o SPP-u sa sindikatima, radničkim vijećem, lokalnom i regionalnom samoupravom, ključnim udrugama iz sektora te turističkim zajednicama te je dobivena suglasnost navedenih dionika.

PRIVREDNA BANKA ZAGREB D.D

Humanitarna akcija zaposlenika PBZ-a "Božićni paket"

Putem mjesečnih internih novina Privredne banke Zagreb- PBZpress od 2011. godine pokrenuli smo brojne humanitarne akcije, putem kojih smo uz nesebičnu pomoć naših zaposlenika ispunili 690 individualnih želja te donirali više od 400 poklon-paketa u petnaest dječjih domova i ustanova socijalne skrbi. U humanitarnoj akciji pokrenutoj u studenom 2015. godine željeli smo osvijestiti veliki problem koji postoji u našem društvu – problem siromaštva, te doći do onih obitelji koje žive u neimaštini i koje su nažalost gladne. Stoga smo dogovorili suradnju s Udrugom "Mali zmaj" koja je registrirana kao Društvo za poboljšanje kvalitete života siromašne i nezbrinute djece i organizirali akciju "Božićni paket". Cilj akcije bio je prikupiti pakete sa hranom i higijenskim potrepštinama za 246 siromašnih obitelji u kojima se nalazi čak 650 djece. Sve navedene obitelji ujedno su i korisnici Udruge "Mali zmaj". Akcija je pokrenuta 25.11.2015. godine a završila je 11.12.2015. godine, u kojem periodu smo prikupili više od 300 paketa te je svaka obitelj dobila paket koji im je uljepšao Božić i božićne blagdane.

Osposobljavanje i zapošljavanje 82 polaznika Programa stručnog osposobljavanja

Tijekom prošle godine, PBZ Grupa je provela za 84 polaznika „Program stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa“. Cilj mjere je osigurati ulazak na tržište rada kroz stručno osposobljavanje, nezaposlenim osobama bez radnog iskustva, u zanimanju za koje su završile školovanje. Tijekom godine dana trajanja programa uvođenja u posao, polaznici su pohađali brojne programe i stekli uvid u rad PBZ Grupe. Polaznici nisu bili raspoređeni samo u Zagrebu nego i regionalnim centrima: Dalmaciji, Istri, Lici, Slavoniji te Sjevernoj i Središnjoj Hrvatskoj. U konačnici, za čak 82 polaznika donesena je odluka da svojim kompetencijama zaslužuju postati zaposlenici, te je sa istima sklopljen Ugovor o radu. U navedenom projektu bile su angažirane sve strukture PBZ.d.d

PBZ korporativni vrtić "Čigra"

U rujnu 2012. Privredna banka Zagreb otvorila je korporativni vrtić PBZ grupe koji je organiziran kao privatni vrtić s ciljem pružanja svojim zaposlenicima mogućnost lakše uspostave ravnoteže između privatnog i poslovnog života. Pitanje smještaja djeteta u vrtić posljednjih godina postaje sve aktualnija tema uslijed nedostatka mjesta u gradskim vrtićima, stoga su višestruke prednosti otvorenja korporativnog vrtića bile sve očitiije. Blizina vrtića i radnog mjesta donosi brojne pogodnosti zaposlenicima, omogućava bolju organizaciju dovođenja i odvođenja djece u vrtić, bolje upravljanje osobnim vremenom, kao i brzu reakciju u slučaju potrebe. Vrtić PBZ grupe smješten je u prizemlju nove poslovne zgrade u Radničkoj 50, na 495 m2 unutarnjeg prostora, a za potrebe vrtića koristi se i 300 m2 vanjskog dvorišta.

Svi prostori vrtića opremljeni su vrhunskim namještajem i opremom te u skladu sa svim standardima struke. Za aktivnosti na svježem zraku osigurano je dvorište opremljeno kvalitetnim spravama za igru i zelena površina, odmah uz vrtić (uz jezero i fontanu poslovnog kompleksa Radnička 50).

PODRAVKA D.D.

Mijenjamo organizacijsku kulturu

"Mijenjamo organizacijsku kulturu" čini niz aktivnosti koje su se odvijale tijekom 2015. Proizašle iz dužeg procesa transformacije kompanije, usmjerene su prema sustavnom građenju organizacijske kulture utemeljene na kompanijskim vrijednostima izvrsnosti, kreativnosti, povjerenja, zadovoljstva potrošača i strasti. U sebi sadrže temeljnu ideju da su ljudi najveća vrijednost kompanije, kao i da je poštivanje i isticanje ljudskih prava u srži svakog razvojnog programa proizašlog iz sektora Upravljanja ljudskim potencijalima (ULJP) te suradnje s izvršnim menadžmentom i svim zaposlenicima kompanije.

Projektom su obuhvaćene aktivnosti: **I ja sam Podravkaš, Da sam ja, Znamo, dijelimo, rastemo, Znanje na pladnju, Connected by heart, SHAPE you future with a heart** te **Recept za izvrsnost.**



Benchmarking procesa

Piše: Nenad Stojilković, SWING Informatika d.o.o.

Brzina tehnoloških promjena u svijetu nikada nije bila veća. Pristup informacijama nije nikada bio rašireniji i s razvojem Interneta može se reći da se privilegirana snaga, koju je znanje ponudilo u prošlosti, više ne može održati. Vrijeme razvoja mnogih proizvoda i usluga je postalo znatno kraće i na nekim tržištima proizvodi zastarijevaju za nekoliko tjedana nakon što su lansirani. Rezultat je da tvrtke više ne mogu gledati samo prema unutra i oslanjati se samo na svoje vlastite intelektualne izvore da bi preživjele već moraju gledati prema van i preuzimati najbolju praksu od drugih tvrtki ako žele ostati konkurentne na globalnom tržištu

Benchmarking procesa predstavlja "pronalaženje i implementaciju najbolje prakse koja vodi do superiornih rezultata" (Camp. 1995)

Iako postoji niz definicija *Benchmarkinga* procesa, postoji zajednička nit koja se provlači kroz sve njih:

- predstavlja referencu za mjerenje
- analizira ključne procese
- vrši uspoređivanje s drugim organizacijama
- postavlja najviše poslovne zahtjeve.

Benchmarking odgovara na pitanje: Koja je najbolja praksa na određenom području, tko su najbolji praktičari i što se može od njih naučiti?

Osnovne karakteristike *Benchmarking* procesa su:

- usmjerenost na samo jedan proces
- partneri se izabiru tek kad se izvrši cjelokupna analiza vlastite tvrtke i performansi.
- identitet partnera je poznat i razmjena informacija je zaštićena etičkim normama.

Postoje četiri vrste *benchmarkinga*, svaki sa svojim specifičnim ciljevima:

- **Interni benchmarking.** Uspoređuju se vlastiti interni procesi i njihovi rezultati.
- **Konkurentski benchmarking.** Promatraju se konkurentne tvrtke, posebno ako zauzimaju bolji tržišni položaj.
- **Funkcionalni benchmarking.** Pažnja se usmjerava na tvrtke koje nisu konkurenti ali imaju slične procese.
- **Generički benchmarking.** Ispituju se procesi nekonkurentskih tržišnih lidera čija se izvrsnost izvođenja procesa može generički primijeniti na vlastite procese.

Ukratko, *benchmarking* postavlja slijedeće pitanje: Kako raditi bolje učeći od drugih? *Benchmarking* znači korištenje iskustava najuspješnijih tvrtki i uspoređivanje s njima u cilju unapređenja i razvoja vlastitih performansi. Dakle, *benchmarking* jasno pokazuje što se može postići i, još važnije, kako to postići. On nudi tvrtkama neke eksterne reference i najbolje praktične primjere na osnovu kojih one mogu bazirati svoje vlastite procjene i dizajnirati svoje vlastite poslovne procese. Jasni ciljevi i mehanizmi za mjerenje izvođenja

su preduvjeti na početku svake *benchmarking* studije. Ovi ciljevi moraju biti tijesno povezani sa cjelokupnom misijom i vizijom organizacije.

Razlozi za benchmarking:

- **Diferencijacija.** Najznačajnije je konstantno sistematično ispitivanje onoga što kupca navodi da kupuje od određene tvrtke, a ne od konkurencije. *Benchmarking* omogućuje tvrtki da postavi interne standarde za proizvode ili usluge kako bi se oni mogli uspoređivati na tržištu brzo i efikasno i time postigli različitost na tržištu.
- **Postavljanje najviših standarda poslovanja.** Poznavajući najbolje procese mnogih industrija u svijetu, postoji stalna mogućnost da se kroz *benchmarking* postave standardi kvalitete na razini najboljih i s ciljem postizavanja vodećih rezultata.
- **Učenje od najboljih.** Moguće je brzo odrediti je li proces u nekoj industriji može biti primjenljiv u vlastitoj tvrtki uz povećanje efikasnosti i smanjivanje troškova. *Benchmarking* etika omogućuje tvrtki da razmotri procese unutar organizacija iz cijelog svijeta i primjeni ih kao test bazu kako bi minimizirala rizik i investicije.
- **Generiranje ideja.** *Benchmarking* ne znači jednostavno kopiranje tuđih ideja već uključuje uspoređivanje njihovih najboljih procesa s vlastitim procesima tvrtke kako bi se vidjelo koji preuzeti elementi mogu proizvesti željeno poboljšanje.
- **Usmjerenost na performanse.** Ispituju se svi aspekti procesa: cijena, usluga, kvaliteta, proizvodnja, marketing i distribucija.

Benchmarking omogućuje model ponašanja unutar svake organizacije sa ciljem prihvaćanja brzih promjena i stalnih unapređenja kao načina života, a ne izvanrednih mjera koje bi pomogle u savladavanju teških tržišnih uvjeta. *Benchmarking* je postao neophodan za neke od najvećih svjetskih korporacija u njihovim naporima da zadrže svoj konkurentski položaj. *Benchmarking* u jednoj tvrtki znači održavanje i unapređivanje njenog tržišnog položaja regularnom, sistematičnom i kritičkom analizom internih procesa tvrtke.

Unapređenja u nekim od poslovnih područja unijet će promjenu u poslovanju tvrtke te je proces promjene potrebno sagledati s aspekta kupaca kao bi zadržala konkurentnost. Pozivajući se na filozofiju *benchmarkinga*, postavlja se pitanje koje aktivnosti, povezane

ili ne povezane je potrebno poboljšati te se orijentirati na ono što je ključno za uspjeh tvrtke. Analitička hijerarhija procesa osigurava okvir za mjerenje relativne važnosti pristupom koji bi uključivao rangiranje procesa prema maksimalnom rezultatu. Koristeći rezultat 100 i mjereći svaki faktor dolazi se do rangiranja kako bi se drugi procesi mogli direktno uspoređivati.

Faze *Benchmarking* Procesa

Benchmarking proces sastoji se od sljedećih koraka:

A. Planiranje
1. Identifikacija predmeta <i>benchmarkinga</i>
2. Identificiranje <i>benchmarking</i> partnera
3. Prikupljanje podataka
B. Analiza
4. Utvrđivanje značajnih razlika
5. Planiranje budućih izvođenja
C. Integracija
6. Usklađivanje i prihvaćanje <i>benchmark</i> planova
7. Postavljanje organizacijskih ciljeva
D. Akcija
8. Razvijanje akcijskih planova
9. Implementacija i praćenje rezultata
10. Kalibriranje ciljeva

A. Planiranje

Nakon odabira procesa, koji predstavlja najvažniju kariku u lancu *Benchmark* aktivnosti, tim treba upoznati njegovo funkcioniranje, vizualizirati ga te pripremiti detaljnu dokumentaciju.

Sljedeći korak je odabir organizacije sa kojom se uspoređivati. *Benchmarking* se može raditi i interno (*interni benchmarking*) s odjelima koji imaju izvrsnost u procesima. Usporedba s konkurencijom (*konkurentski benchmarking*) predstavlja temelj uspoređivanja. Često opće raspoložive informacije o uspješnim konkurentima su toliko detaljne da najbolja praksa takvih tvrtki može biti prepoznata i bez direktnog kontakta. Poteškoće analize konkurentskih procesa često mogu biti premoštene studijama i analizama treće strane. Interne i konkurentске informacije o najboljoj praksi mogu biti korisne, no ne i dovoljne. To ne znači da trebaju biti ignorirane, već upotpunjene informacijama o izvođenju procesa u najboljim svjetskim tvrtkama. U ovom slučaju procesi se uspoređuju funkcionalno (*funkcionalni benchmarking*), no nije nužno da se procesi uspoređuju samo s funkcionalno sličnim; izvrsno postavljeni procesi mogu biti opće primjenljivi odnosno generički (*generički benchmarking*).

Prikupljanje podataka obavlja se od strane *benchmarking* tima iz raznih izvora. Prvi su interni – vlastiti informacijski servisi, istraživanja, analize i studije. Drugi su eksterni – profesionalne udruge, javni seminari, sajmovi i sl. Treći i najskuplji je direktni kontakt putem telefona ili slanjem upitnika o temi *benchmarkinga* (najčešće

e-poštom). Nakon dovoljne količine prikupljenih informacija, odabire se nekoliko s kojima se pokušava u stupiti u izravan kontakt kako bi se usporedile informacije o odabranim procesima. Sljedeći koraci su priprema upitnika, programa, definiranje uloga članova tima te izrada izvještaja.

B. Analiza

Korištenjem navedenih izvora, prikupljeni se podaci moraju pretvoriti u korisne informacije. Analizom podataka treba se ustvrditi koji su procesi, inputi, praksa, outputi i mjerenja bolji od vlastitih. Zatim treba definirati ključne pokazatelje izvođenja – npr. vrijeme isporuke, cijene školovanja, broj pritužbi i sl. Smjer sljedećih aktivnosti ovisi o odabiru ispravnih pokazatelja. Usporedba ključnih pokazatelja izvođenja vrši se standardnim statističkim metodama i time se lociraju oni najbolji. Različiti pokazatelji mogu biti najbolji u procesima različitih tvrtki. To znači da njihovim lociranjem i prepoznavanjem postoje elementi da se u vlastitom procesu kombiniraju elementi najbolje prakse. Sada već ima dovoljno elemenata za projiciranje budućih vlastitih izvođenja, nakon čega se mogu kvantificirati koristi i troškovi.

C. Integracija

Dijeljenje informacija sa sponzorom *benchmarking* procesa te osiguravanje daljnje podrške predstavlja važnu fazu za nastavak *benchmarking* projekta. Često se u fazi planiranja postavljaju formalne strukture za dijeljenje planskih i analitičkih podataka. Nakon prihvaćanja *benchmarking* ciljeva, trebaju se revidirati do tada postavljeni organizacijski planovi uključujući i one strateške.

D. Akcija

Razvijanje akcijski planova podrazumijeva posao niske strateške razine, gdje se trebaju identificirati operativni problemi i definirati prioritete. Zatim treba implementirati poboljšane procese, upravljati promjenama i ažurirati dokumentaciju. Naravno, neprekidno treba motriti rezultate, pratiti napredak i pravovremeno reagirati korektivnim akcijama kad god je to potrebno. Pravi, živi procesi često mogu biti različiti od modela. Stoga je neophodno biti spreman na dodatno kalibriranje procesa, postavljanje novih ciljeva i definiranje tko i kako će osigurati novi ciklus unapređenja.

Zaključak

Iako je *Benchmarking* proces dugotrajan i zahtjeva znatne ljudske potencijale, prednosti su više nego dovoljne da bi se opravdala učinjena investicija:

- usmjerenost na efikasnosti organizacije,
- usmjerenost na kupce,
- prihvaćanje od strane zaposlenika i menadžmenta.

Ipak, na putu do uspjeha, treba izbjeći zamke kao što su izbor pogrešnog procesa ili *benchmarking* partnera, loša metodologija i nedovoljno poznavanje vlastitih mogućnosti. 