



GIO

gospodarstvo i održivost

wbcscd

WBCSD predstavio CEO vodič za SDG

#WBCSD_CEOguide

wbcscd

SDG neće biti ostvareni bez biznisa

WBCSD CEO Guide to the SDGs

#WBCSD_CEOguide

wbcscd

SDG - 380 milijuna radnih mjesta

WBCSD CEO Guide to the SDGs

#WBCSD_CEOguide

wbcscd

SDG - 12 bilijuna \$ novih prilika

WBCSD CEO Guide to the SDGs

#WBCSD_CEOguide

Globalni ciljevi održivog razvoja

Novi modeli upravljanja

Ljudski potencijali, ljudska prava

4.

STUDIJSKA POSJETA

HR PSOR u posjeti PIK Vrbovcu

6.

INTERVJU

Jovana Stopić

8.

LJUDSKI POTENCIJALI

Zagrebačka banka

BETA

PwC

14.

DNV GL

Global Opportunity Report

16.

IZVJEŠĆA

HEP

INA

20.

TURIZAM

Međunarodna godina turizma

Poštovani čitatelji,

Uskoro obilježavamo povijesni događaj u Hrvatskoj, 20. godina postojanja organizacije HR PSOR-a te ujedno i 20. godina kontinuiranog truda usmjerenog krajnjem cilju, održivom razvoju.

U najtežim poslijeratnim godinama, hrvatski gospodarstvenici, vizionari, okupili su se ne bi li uhvatili korak s ostalim osviještenim zemljama koje su shvatile da održivi razvoj nema alternative i da je krajnje vrijeme da se počnu poduzimati ozbiljni, veliki koraci. Nije bilo jednostavno okupiti poduzetnike koji su se tek počeli oporavljati od posljedica poljuljane ekonomije i predstaviti im principe održivog poslovanja koji su tada bili velika nepoznanica većini. Brzina kojom su se nove tehnologije razvijale, zahtijevala je proaktivno djelovanje usmjereno na uravnoteženost rasta gospodarstva i utjecaja na okoliš i društvo. Posvećenost održivom razvoju pokazuje se nizom uspješnih aktivnosti koje je HR PSOR provodio sa svojim članovima, partnerima i simpatizerima. Vrlo rano se pokazala potreba za radionicama na kojima su se obrađivale teme od važnosti za gospodarstvo. Sudionici radionica većinom su bili članovi HR PSOR-a, no kako su se pokazale iznimno korisne, zainteresirale su i djelatnike državne uprave i ostala poduzeća. Svake godine HR PSOR je organizator najmanje dviju radionica, a do sada ih je održano čak 49.

Kroz zadnjih 12 godina glasilo Gospodarstvo i održivost prati navedene aktivnosti i događanja održana u proteklom periodu. Prate se sve teme održivog razvoja, od ljudskih prava, preko nefinancijskih izvješća, turizma pa sve do novih modela upravljanja u suvremenim poduzećima što upućuje na široku primjenu održivog razvoja u poslovanju. Članci u glasilu predstavljaju dokumentiranu vrijednost dobrih primjera koja je jednako aktualna u bilo kojem vremenu, a sve češće nalazimo podatke koji govore da se upravo gospodarstvo i održivost koristi kao referenca za stručne radove.

Članovi su najveća vrijednost HR PSOR-a koji svojim nesebičnim doprinosom omogućuju, ne samo provođenje gotovo svih aktivnosti HR PSOR-a, već i dokumentiranje istih, što predstavlja velik doprinos cjelokupnom društvu te upućuje na nezaobilaznu činjenicu o potrebi obvezne implementacije održivog razvoja u poslovne strategije.

Ovom im prilikom čestitamo na 20. obljetnici koja će se održati na svečanosti 12. travnja ove godine.

Katarina Plečaš

20. obljetnica HR PSOR-a održati će se 12. travnja u Hotelu Esplanade Zagreb

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
 Za istinitost navoda i točnost podataka
 odgovorni su autori članaka
 Tisak: Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb

 facebook.com/HrPsor

 twitter.com/HrBcsd

 TISKANO NA
 EKOLOŠKOM PAPIRU

Održan sastanak Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD)

Piše: Mirjana Matešić

U zadnjem tjednu ožujka ove godine, održan je četverodnevni sastanak u organizaciji WBCSD-a u Montreuxu, Švicarska.

Kroz izdani program svaki polaznik mogao je birati više različitih pristupa raznim temama koje nude mogućnost učenja, zajedničkog promišljanja, izrade zajedničkih stajališta o ključnim pitanjima ili jednostavno slušanja primjera dobre prakse koji nadahnjuju i pune baterije.

Teme koje su sastavni dio programa WBCSD-a i čine sukus aktualnosti svakako su izvještavanje, odgovornost poduzeća za društvene utjecaje i brigu za zaposlenike, kružna ekonomija, no po svojoj aktualnosti ipak je najvažnije pitanje odgovornosti poslovnog sektora za postizanje Globalnih ciljeva održivog razvoja. U tom smislu na sastanku su nazočili glavni direktor UN-a u Genevi, Michael Moller, direktorica SDG Laboratorija UN-a, Nadia Isler, predsjednik upravnog odbora Globalne inicijative za izvještavanje, Herman Mulder, te mnogi drugi predstavnici poslovnih subjekata, civilnog sektora, kao i predstavnici WBCSD-a poput Petera Bakker.

Osim zanimljivih rasprava i poticajnih izvještaja o kolaboracijama, projektima i planovima, WBCSD je predstavio mnoge nove publikacije i materijale koji služe kao edukativni priručnici i smjernice za dalje. U ovom ograničenom prostoru predstaviti ćemo samo najvažnije.

- Better business, Better world** – izvještaj je Komisije poslovnog sektora za održivi razvoj. Ovaj izvještaj objavljen je u Davosu u siječnju 2016. godine i potpisuju ga predstavnici poslovnog, financijskog, civilnog sektora te međunarodnih organizacija, a ukazuje na poslovne koristi koje ćemo kao globalno društvo imati ukoliko postignemo Globalne ciljeve održivog razvoja. U izradi ovog izvještaja između ostalog sudjelovali su predsjednik WBCSD-a, P. Bakker te predsjednik izvršnog odbora WBCSD-a P. Polman i mnogi drugi. Izvještaj je dostupan na: <http://report.businesscommission.org/report>
- Vodič za predsjednike uprava o Globalnim ciljevima održivog razvoja (SDGs)** donosi kratke poruke koje se čitaju brzo, namijenjene za poslovne lidere. Naglašavaju da iako poslovni sektor nije eksplicitno zamoljen da omogući postizanje SDGs, ciljevi neće biti realizirani bez sustavnog angažmana poslovnog sektora koji ovdje ima ključnu ulogu kao izvor financiranja, nositelj inovacija i tehnološkog razvoja te motor ekonomskog rasta i zapošljavanja.

Ciljevi imaju potencijal da potaknu inovacije, ekonomski rast i razvoj u neslučenom rasponu te bi mogao donijeti tržišnim mogućnostima vrijednim oko 12 bilijuna dolara te kreirati i do 380 milijuna novih radnih mjesta do 2030.

Utjecaj Globalnih ciljeva na poslovni subjekt najveći su kroz slijedeća četiri utjecaja:



- Rizik od nečinjenja
- Mogućnosti
- Upravljanje i transparentnost
- Potreba za suradnjom

Postoji niz koraka prema ovom Vodiču koje predsjednik uprave može poduzeti kako bi dao doprinos postizanju ovih Ciljeva, a oni se odnose podjednako na osobnu razinu, te razinu poduzeća, sektora i javnih politika.

U ova vremena političke i ekonomske nesigurnost, esencijalno je snažno i vizionarsko vodstvo najvišeg menadžmenta poslovnog sektora kako bismo postigli potrebnu transformaciju i usmjerili razvoj prema uključivom i održivom s ciljem postizanja Globalnih ciljeva održivog razvoja. Vodič je dostupan na: <http://www.wbcd.org/Overview/News-Insights/General/News/New-CEO-Guide-to-the-SDGs>

- Social Capital Protocol** priručnik je koji je izradio tim za društveni utjecaj WBCSD-a s ciljem istraživanja i definiranja društvenih utjecaja i rizika za poslovni sektor. Osim što su ovi utjecaji i rizici direktno povezani s Globalnim ciljevima održivog razvoja, ovaj priručnik daje jasne upute poduzećima kako sustavno raditi na razvoju društvenog kapitala i na taj način smanjiti društvene rizike za poduzeće koji se sastoje od loše reputacije i gubitka društvene dozvole za rad, putem ulaganja u uvjete rada, sigurnost na radnom mjestu, razvoj vještina zaposlenika i slično. Ulaganje u zaposlenike dovodi neupitno do većeg zadovoljstva, lojalnosti i produktivnosti. Donosi mogućnost razvoja novih inovativnih proizvoda, napretka u poslovanju i drugo. Protokol donosi proces od četiri koraka koji na jednostavan način prikazuje kako prepoznati i upravljati svojim najvažnijim društvenim utjecajima. Protokol je dostupan na: file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/Social_Capital_Protocol_Guide.pdf



Predstavnicima HR PSOR-a u posjetu PIK Vrbovcu

Piše: Tamara Kajfeš Hrgovan, Manager sustava upravljanja okolišem

PIK Vrbovec – Tvornica 21. stoljeća opredjeljenje za održivi razvoj pokazuje aktivnim članstvom u HR PSOR-u. U okviru stručne posjete PIK-u, 40 članova i suradnika HR PSOR-a obišlo je proizvodne pogone vodeće mesne industrije u Hrvatskoj i regiji koja se bavi proizvodnjom, prodajom i distribucijom svježeg mesa i mesnih prerađevina.

PIK Vrbovec ima **78 godina dugu tradiciju** u proizvodnji svježeg mesa i mesnih prerađevina. Svoje korijene vuče još iz daleke 1938. godine, a 2005. ulazi u sastav Agrokor koncerna te otada počinje vrlo intenzivan razvoj kompanije. **Ukupan iznos investicija iznosi preko 1,2 milijarde kuna**, što je kompaniji osiguralo vodeću poziciju na tržištu. Danas **PIK u Hrvatskoj zadovoljava preko 40% tržišta crvenog mesa i mesnih prerađevina**, što ga čini liderom u svim kategorijama koje proizvodi: svježe meso, šunke, trajne salame, parizeri od crvenog mesa, mortadele, kobasice za kuhanje i pečenje te naresci. Ukupna površina proizvodnog i skladišnog prostora iznosi 80.000 m², dok je kapacitet proizvodnje svježeg mesa 100.000 tona, a mesnih prerađevina 30.000 tona na godinu. Neposredno prije Agrokorovog preuzimanja PIK Vrbovca, godišnja proizvodnja iznosila je oko 8.000 tona mesa i mesnih prerađevina, što je do danas poraslo za gotovo 14 puta. Tako je **prodaja PIK-a u 2016. godini dosegla više od 105.000 tona mesa i mesnih prerađevina te je ostvaren prihod od preko 2,1 milijarde kuna.**

U obilasku tvornice 21. stoljeća

U pratnji odgovornih osoba iz PIK Vrbovca, članovi i suradnici HR PSOR-a obišli su sve **najvažnije dijelove proizvodnog pogona** koji uključuje tvornicu za proizvodnju trajnih kobasica i salama,



rasjekavaonicu i pakirnicu svježeg mesa, skladište svježeg mesa, hladnjaču za skladištenje duboko zamrznutog mesa, pogon za narezivanje i pakiranje te skladišta mesnih prerađevina i gotovih proizvoda. Svi su ti dijelovi fizički i funkcionalno povezani i umreženi u jedinstveni proizvodni ciklus. Središnji hodnik proizvodno-skladišnog prostora dug je gotovo pola kilometra što ukazuje na veličinu i kompleksnost procesa koji se odvijaju u suvremenim pogonima PIK Vrbovca.

Golemi proizvodni kompleks PIK Vrbovca nikoga ne ostavlja ravnodušnim, a već sam ulazak u strogo propisanim zaštitnim odorama te potom i kontrolirani prolazak kroz dezinfekcijski koridor, upućuju na stroga sanitarno-tehničko-higijenska pravila kojih se mora pridržavati svaki zaposlenik i svaki posjetitelj. Riječ je, naime, o proizvodnji podvrgnutoj najstrožim zdravstvenim kontrolama, potpuno usklađenima s najvišim svjetskim standardima.

Najviši stupanj osuvremenjivanja pogona mesnih prerađevina svakako je **pogon za proizvodnju trajnih proizvoda**, gdje **sofisticirani robot** potpuno samostalno prenosi police sa suhomesnatim trajnim salamama i kobasicama iz odjela proizvodnje do odjela za sušenje i dozrijevanje, a nakon toga i u odjel za pakiranje. Kreće se magnetski programiranim linijama u podu, savršeno precizno otvarajući pojedine boksove i birajući police s određenim vrstama proizvoda. Kompjutersko navođenje, temeljeno na sofisticiranom softveru prilagođenom proizvodnim potrebama, "skriveni je mozak" tih složenih operacija kojima se ubrzava put između proizvodnje, zrenja, pakiranja, skladištenja i distribucije gotovih proizvoda.

Impresivan su dio proizvodnog pogona i tzv. **Bijele sobe**, u kojima se narezuju mesne prerađevine. U Bijelim sobama PIK-ovi se naresci narezuju u visoko higijenskim uvjetima i kontroliranoj mikroklimi koja se može usporediti s najmodernijim operacijskim dvoranama. Tzv. Bijele sobe imaju specijalne programe pranja i dezinfekcije te potpuni mikrobiološki nadzor, od zraka u prostoru do gotovih proizvoda. Zahvaljujući uvođenju trenda narezivanja i pakiranja proizvoda te značajnim investicijama, PIK Vrbovec bilježi kontinuiran rast prodaje PIK narezaka tijekom proteklih godina. Uz postojeće 3

linije za narezivanje, zbog potrebe za povećanjem kapaciteta, u 2016. godini realizirana je nova investicija u dodatnu liniju za narezivanje i pakiranje proizvoda. U 2016. ostvarena je tako i **rekordna prodaja u sezoni**, u kojoj je u srpnju i kolovozu prodano **preko 4,3 milijuna pakiranja PIK narezaka.**

Tvornica za proizvodnju svježeg mesa također je svojom veličinom i opremom ugodno iznenadila posjetitelje jer su vidjeli kako se na jednom mjestu, u neposrednoj blizini i u vrlo kratkom vremenu obavi cjelokupni ciklus obrade mesa. U rasjekavaonicama se vrši prijem mesa u polovicama i četvrtima, rasijeca ga se, obrađuje i pakira, od rinfuze do modificirane atmosfere. Tu se priprema i obrađuje meso za potrebe prodaje kao i za proizvodnju mesnih proizvoda i pripravaka kao što su čevapi, pljeskavice, svježe kobasice i dr. U pogonu se nalaze robotizirana interna skladišta mesa te veliko skladište svježeg mesa namijenjeno daljnjoj prodaji.

Još jedna od zanimljivosti je i **RFID tehnologija** koja omogućava praćenje **sljedivosti** - mogućnost utvrđivanja podrijetla svake sirovine od uzgoja do finalne proizvodnje odnosno do plasmana proizvoda na police i dolaska do krajnjeg potrošača. Takav je sustav nezostavan za upravljanje sigurnošću i kvalitetom hrane u proizvodnji svježeg mesa i mesnih prerađevina.

Kontrola, sigurnost i zdravstvena ispravnost

Za kvalitetu, sigurnost i zdravstvenu ispravnost proizvoda PIK Vrbovca zaslužni su maksimalni higijenski standardi koji su u svakom trenutku osigurani u svim tvorničkim prostorijama i laboratorijima. U Službi za upravljanje kvalitetom i okolišem zaposleno je 33 ljudi, a u vlastitom mikrobiološkom i kemijskom laboratoriju godišnje se napravi preko 80.000 analiza. Pored Službe za upravljanje kvalitetom i okolišem, inspekciju vrši i 20 ovlaštenih veterinarara, a uzorci se šalju i na analize u Hrvatski veterinarski institut u Zagrebu, kao i u druge ovlaštene laboratorije. Analize uključuju kontrolu vlastite sirovine te meso drugih dobavljača iz Hrvatske i EU, a prema propisanoj dinamici rade se i analize aditiva, začina, ambalaže, uzimaju se brisovi svih radnih površina, opreme, odjeće, obuće, ruku, zraka i vode.

Zaštita okoliša

Važna pretpostavka održivog razvoja poduzeća provedba je kako korporativne, tako i vlastite politike zaštite okoliša. Upravljanje okolišem u PIK Vrbovcu provodi se u skladu s temeljnim zakonima




i vlastitim specifičnostima propisanim Politikom upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću te energetskom učinkovitošću.

Za izgradnju uređaja za obradu otpadnih voda (UPOV), u kojem se tehnološka otpadna voda u potpunosti obrađuje, uloženo je 14 milijuna kuna, a u probni rad pušten je u listopadu 2015. godine. Do danas je pažljivim upravljanjem postrojenjem i praćenjem svih parametara kakvoće otpadne vode osigurana usklađenost s izdanom okolišnom dozvolom. U okviru postrojenja za obradu otpadne vode u PIK Vrbovcu radi interni laboratorij u kojem se svakodnevno ispituje kakvoća otpadne vode na ulazu u UPOV, kao i na samom izlazu. Obilaskom proizvodnih pogona uočen je kvalitetno postavljen sustav gospodarenja otpadom, kao i postupanje s nusproizvodima životinjskog podrijetla svih kategorija. Također, za tvornicu tako velikih kapaciteta važno je naglasiti kako je urednost tvorničkog kruga, održavanje travnatih površina, postupanje s opasnim i neopasnim otpadom na vrlo visokoj razini, što se može uočiti već kod samog ulaska u tvornicu.

Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje PIK Vrbovca

Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje utkani su viziju i misiju PIK Vrbovca, dok se o istom očituje i u Politici upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću te energetskom učinkovitošću. Izvještaj o održivom razvoju dio je godišnjeg izvješća poduzeća, prilikom čega se poštuju Međunarodne smjernice GRI (Global reporting initiative).

Značajnom modernizacijom proizvodnih pogona i logističkih centara, kontinuiranim ulaganjem u najmoderniju opremu, širenje asortimana i kvalitetu proizvoda te marketing i ljudske potencijale, sukladno novoj poslovnoj filozofiji usmjerenoj prema tržištu i potrošaču – PIK Vrbovec hrvatska je kompanija koja s pravom nosi titulu lidera u čitavoj regiji. 

Jovana Stopić, pravnikinja u Beogradskom centru za ljudska prava

Razgovarala: Mirela Drkulec Miletić

Dječji rad čest je u dalekim zemljama, ima ga i u Europskoj uniji. Krše se i druga prava ljudi. Ali, stanje je bolje, slijede veće aktivnosti...

O aktualnoj temi utjecaja kompanija na ljudska prava krajem veljače 2017. održana je radionica pod nazivom „Dubinska provjera ljudskih prava u praksi“ u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) i Hrvatske gospodarske komore. Vodi-la ju je Jovana Stopić, pravnikinja u Beogradskom centru za ljudska prava, s kojom smo tom prilikom razgovarali o tome jesu li tvrtke prepoznale važnost ove teme. Jovana Stopić bavi se integracijom pitanja ljudskih prava u poslovnom sektoru u Srbiji od 2013. godine te ima više od deset godina iskustva u primjeni načela zaštite ljudskih prava, monitoringu i izvještavanju o ljudskim pravima te strateškom parničanju.

Koliko i kako poslovni sektor može afirmirati i pridonijeti razvoju ljudskih prava u društvu?

Utjecaj kompanija na nivo poštovanja ljudskih prava može biti pozitivan, i tada su kompanije pokretači ekonomskog i društvenog razvoja, ali nažalost nerijetko se kompanijama pripisuje naglašeno sudjelovanje u kršenjima ljudskih prava. Mnoge kompanije nastoje svojom politikom CSR (DOP) ili filantropskim aktivnostima pridonijeti unapređenju životne sredine i društva na mjestima gdje posluju. Te su aktivnosti, naravno, više nego dobrodošle i zaslužuju priznanje. Ipak, treba imati na umu da se korporativnom filantropijom ne može „zamijeniti“ primarna obveza kompanija da se suzdržavaju od kršenja ljudskih prava i da otklone kršenja ljudskih prava u koja su same bile uključene. Poštivanje ljudskih prava u srži je svake društvene odgovornosti i izrazito važan aspekt DOP-a.

Na koja ljudska prava kompanije u našoj regiji imaju najveći utjecaj?

Teško je dati takvu generalnu ocjenu jer ljudskih prava je mnogo. Kompanije mogu imati utjecaj na sva ljudska prava kao što su diskriminacija, zdravlje na radu, privatnost, slobodno uživanje imovine, sloboda udruživanja, zabrana prinudnog rada, pravo na zdravu životnu sredinu itd. Utjecaj kompanija na ljudska prava ponekad je direktan – na prava zaposlenih ili potrošača, na primjer, ili može biti posredan, najčešće kroz lanac dobavljača.

Čime se treba rukovoditi kod procjene vlastitog utjecaja?

Na svakoj kompaniji je da prilikom procjene vlastitog utjecaja, odnosno utjecaja svojih dobavljača ili suugovarača/klijenata na ljudska prava prepozna prioriteta pitanja zaštite ljudskih prava. Pritom bi kompanija trebala respektirati kriterije poput – jačine svog negativnog utjecaja, bilo potencijalnog ili postojećeg, rasprostranjenosti odnosno obima kršenja prava, npr. broj ljudi koji su pogođeni, kao



i to je li štetne posljedice koje su nastale kršenjem ljudskih prava moguće otkloniti ili su one trajne.

Što prepoznajete kao najveći problem u odnosu poslovnog sektora prema pitanjima ljudskih prava u Srbiji?

Poštivanje ljudskih prava od strane kompanija još uvijek je tema kojom se izuzetno rijetko bavimo u Srbiji. U Srbiji se, naravno, dosta govori o pojedinim područjima zaštite ljudskih prava u ovom kontekstu, prvenstveno prava vezanih za rad i zapošljavanje, ali se jako malo govori o utjecaju poslovnog sektora na ljudska prava generalno. Smatram da bi pokretanje dijaloga o ovoj temi na nacionalnom i regionalnom nivou bilo veoma značajno, a posebno u smislu usvajanja nacionalnih akcijskih planova za ljudska prava i biznis (NAP – National activity plan), kojim bi između ostalog država jasno definirala očekivanja od kompanija. Usvajanje NAP-a je obveza prema UN Guiding Principles on Business and Human Rights, koje podržava Europska unija i koja od svojih članica očekuje njihovo

usvajanje. Koliko mi je poznato, ni jedna od zemalja u regiji za sada nije inicirala usvajanje NAP-a.

Jeste li radili neko istraživanje o tome koliko domaćih kompanija i tvrtki u Srbiji zapošljava posebnog djelatnika zaduženog za ljudska prava i kakvi su rezultati toga istraživanja, ako ste ga proveli? Možete li to usporediti s velikim kompanijama u razvijenim zemljama?

Nismo, ali bilo bi svakako zanimljivo provesti ovakvo istraživanje u Srbiji i regiji.

Kako izvještavanje o ljudskim pravima može potaknuti kompanije da se bave tim pitanjima, da percipiraju probleme u tom području i da ih povezuju sa svojim poslovanjem?

Izvještaji o stanju ljudskih prava mogu biti korisni kompanijama koje žele procijeniti vlastiti utjecaj na ljudska prava, bilo postojećeg ili potencijalnog, na primjer u sklopu provođenja procesa dubinske provjere utjecaja na ljudska prava (*due diligence*). Oni mogu biti korisni pri prepoznavanju rizika, koji na prvi pogled ne izgledaju očito povezani uz poslovanje konkretne kompanije i njenih dobavljača ili klijenata, a mogu biti i izvor podataka o zaštiti ljudskih prava koja je kompanija već prepoznala kao prioriteta. Na primjer, izvještaji o ljudskim pravima mogu ponuditi podatke o eventualnim nedostacima nacionalnog okvira za zaštitu ljudskih prava u odnosu na međunarodno prihvaćene standarde, ukazati na društvene grupe koje su posebno izložene kršenjima pojedinih prava ili na primjere kršenja ljudskih prava od strane drugih kompanija koje posluju u istom sektoru.

Ove spoznaje kompanije kasnije mogu koristiti kako bi razvijale vlastite politike i procedure vezane za ljudska prava, kako bi pridonijele razvojnim inicijativama koje su u skladu s lokalnim razvojnim potrebama i prioritetima, pri uspostavljanju suradnje s lokalnim stanovništvom ili organizacijama itd.

Različiti izvještaji o ljudskim pravima su brojni za Srbiju, Hrvatsku i druge zemlje u regiji. Beogradski centar za ljudska prava je u suradnji s Danskim institutom za ljudska prava objavio izvještaj „Human Rights and Business County Guide: Serbia“, koji sadrži sveobuhvatne informacije o ljudskim pravima u lokalnom kontekstu, koje su potrebne kompanijama kako bi uspješno mogle upravljati svojim utjecajem na ljudska prava.

Kako procedura *due diligence* može pomoći u poštivanju, odnosno sprečavanju kršenja ljudskih prava? Što ona točno uključuje i kako se provodi?

Due diligence ili dubinska provjera utjecaja na ljudska prava omogućava kompanijama da prepoznaju, spriječe ili ublaže negativne utjecaje na ljudska prava, odnosno da objasne što u tom smislu poduzimaju. Dalje, ovaj postupak kompaniji može pomoći da umanjí rizik od sudskih i drugih postupaka koji bi se protiv nje mogli voditi zbog povrede ljudskih prava.

Postupak *due diligence* provodi tvrtka unutar sebe, a sve počinje procjenom stvarnih i potencijalnih negativnih utjecaja na ljudska prava s kojima kompanija može biti povezana. Rezultate procjene utjecaja treba potom objediniti i integrirati ih u različitim procedurama i funkcijama u okviru kompanije. Trebalo bi osmisliti i poduzeti odgovarajuće mjere za otklanjanje prepoznatih rizika, odnosno ukloniti štetu koja je već nastupila. Situacija je složena ako

prepoznati rizik nije posljedica direktnog djelovanja kompanije, već je u vezi s, primjerice, poslovnim odnosima s drugim subjektima. U sljedećem koraku trebalo bi pratiti provođenje mjera usmjerenih na sprečavanje/otklanjanje kršenja ljudskih prava.

I, što je zadnji korak u tome?

Konačno, kompanija bi trebala javno izvijestiti o načinu na koji je otklonila svoje negativno djelovanje na ljudska prava. Primjerena forma informiranja javnosti ovisit će o mnogo faktora, i može biti različita, od konzultacija s pogođenim stranama do integriranih financijskih i nefinancijskih izvještaja ili godišnjih tematskih izvještaja.

Također, veoma je važno naglasiti da se ovdje ne radi o jednokratnom već o kontinuiranom procesu, koji treba iznova provoditi u redovitim vremenskim intervalima ili kada god za time postoji potreba, na primjer, prije početka poslovanja na novom tržištu.

Zašto je važno uključivanje svih dionika u praćenje odnosa biznisa prema ljudskim pravima? Osobito naglašavate ulogu civilnog sektora. Zašto je važno da civilni sektor prati kompanije i kako on može djelovati kao korektiv?

Uključivanje zainteresiranih strana, osobito pogođenih i ugroženih pojedinaca i zajednica, jako je važno u različitim fazama provođenja dubinske provjere utjecaja i omogućava točniju procjenu negativnih utjecaja kompanije na ljudska prava. Ponekad uključivanje zainteresiranih strana nije moguće, ali onda treba konzultirati predstavnike civilnog sektora koji imaju specifična znanja o ljudskim pravima, položaju manjinskih i ranjivih grupa i slično.

Civilni sektor i branitelji ljudskih prava svojim izvještajima i drugim aktivnostima mogu ukazati i na situacije u kojima kompanije mogu koristiti svoj utjecaj kako bi spriječile kršenja ljudskih prava. Primjera radi, nakon nedavnog objavljivanja izvještaja jedne međunarodne nevladine organizacije za zaštitu životne sredine, određene velike banke u svijetu pristale su poštiti kriterije za investiranje u poduhvate koji mogu imati razarajuće posljedice na životnu sredinu i uvele su dodatne zahtjeve za svoje postojeće i buduće klijente u tom pogledu.

Svakako posljednjih godine gospodarstveni i civilni sektor daleko više rade zajedno na prevladavanju izazova s kojima se kompanije susreću pri prepoznavanju i otklanjanju negativnog djelovanja na ljudska prava.

Kada je riječ o težim kršenjima ljudskih prava, obično se pomišlja na velike globalne kompanije. No, ista pravila vrijede i za mala i srednja poduzeća.

Mala i srednja poduzeća (MSP) su veoma brojna te je njihov utjecaj na ljudska prava također veoma značajan. MSP se često susreću s posve drugačijim izazovima kada su u pitanju ljudska prava i, naravno, raspoložu neusporedivo manjim resursima od multinacionalnih kompanija. Ipak, njihove obveze da poštuju ljudska prava, odnosno da nastoje prepoznati i spriječiti kršenje ljudskih prava bez sumnje postoje.

Jedno je od dvojbena pitanja i koliko daleko seže odgovornost kompanija za ljudska prava u lancu dobavljača. Možete li navesti neki pozitivan, odnosno negativan primjer kršenja ljudskih prava u lancu dobavljača za koje je kompanija preuzela (ili nije) odgovornost?

Pitanje odgovornosti kompanija u lancu dobavljača je veoma aktualno i primjeri su zaista brojni. Dosta se govori, na primjer, o problemu upotrebe dječjeg rada u tvornicama tekstila u Aziji ili o masovnom teškom dječjem radu na plantažama na kojima se proizvodi kakao u Africi. Ali, treba napomenuti da dječji rad nije prisutan samo u dalekim zemljama, već se može pronaći i kod dobavljača iz Europske unije, premda daleko rjeđe. U posljednje vrijeme dosta se govori i o suzbijanju radne eksploatacije migranata iz Sirije u lancu dobavljača. Primjeri su, nažalost, u Europi i drugdje brojni i raznovrsni.

Kažete da je pitanje ljudskih prava i biznisa nova, velika tema kojoj se sve više pridaje značenje. Zašto onda nema obvezujućih zakonskih akata koje nameću obvezu kompanijama da izvještavaju o ljudskim pravima?

Pitanje da li kompanije imaju utjecaj na ljudska prava danas je sasvim prevaziđeno, to nije umjesno! Rasprava se sada vodi o pojedinim pitanjima odgovornosti kompanija, odnosno obvezama koje postoje u području ljudskih prava i biznisa, kako za poslovni sektor tako i za države.

Na nivou EU, Direktiva o nefinancijskom izvještavanju, koja je nedavno stupila na snagu, obvezuje određene velike kompanije da objavljuju informacije o politikama, rizicima i rezultatima rada koji

se odnose na zaštitu životne sredine, prava zaposlenih, poštivanje ljudskih prava, antikorupcijske mjere i zastupljenost u upravljačkim tijelima.

Navedite neke zemlje koje prednjače u strožem uvođenju regulative u području povezanosti ljudskih prava i poslovnog sektora.

Posljednjih godina u više država usvojeni su propisi kojima se uvode različite obveze provjere utjecaja na ljudska prava ili objavljivanja informacija o pojedinim pravima, kao što su npr. zabrana ropstva i trgovine ljudima ili dodatni zahtjevi za transparentnost kompanija u ekstraktivnoj industriji. Prošlog mjeseca u Francuskoj je usvojen zakon koji nalaže najvećim francuskim kompanijama izradu godišnjih javno dostupnih planova koji bi se odnosili na procjenu i otklanjanje negativnih utjecaja na društvo i planet, a predviđa i kaznene mjere zbog nepoštivanja ovih obveza. Slične zakonske inicijative postoje i u drugim državama, na primjer, u Nizozemskoj, Švicarskoj itd. Ovo je područje u kojemu možemo očekivati dinamičan razvoj propisa na nacionalnom i nadnacionalnom nivou.

Preneseno s dopuštenjem.

www.odgovorno.hr, Portal za promicanje i afirmaciju DOP-a i održivog razvoja, veljača, 2017. 



Zaba Banking Academy

Piše: Upravljanje ljudskim resursima

Poznato je da Zagrebačka banka zavidan broj godina surađuje s mnogim fakultetima i visokim učilištima i time aktivno sudjeluje u studentskom životu. Tome svjedoči i nagrada Zlatni indeks, koja se dodjeljuje poduzećima i institucijama koje su najaktivnije sudjelovale u studentskom životu na području Republike Hrvatske, a koju je za 2015. godinu Zaba primila u čak dvije kategorije – u kategoriji stručne prakse te kategoriji stručnih potpora i organiziranja projekata.

Kroz studentske prakse cilj nam je pružiti studentima priliku da svoja znanja primjene u realnom okruženju i omogućiti im da vide kako teorija „funkcionira“ u praksi. Svi kandidati za praksu u Zagrebačkoj banci prolaze isti selekcijski postupak poput kandidata za zaposlenje i na taj im način dajemo iskustvo traženja posla za vrijeme studentskih dana. Studenti koji su imali iskustvo studentske prakse, u pravilu češće dobivaju posao, odnosno konkurentniji su na tržištu rada. Osim toga, šire svoju poslovnu mrežu, upoznaju stručnjake i specijaliste u različitim područjima interesa te time imaju priliku naučiti one stvari koje se ne uče na fakultetima. Osim individualiziranog pristupa i truda koji ulažemo u svaku praksu, rado se studenata koji su nam bili na praksi sjetimo i nakon završetka fakulteta i zaposlimo ih u našoj kompaniji.

Zagrebačka banka je krajem prošle godine pokrenula šestomjesečni program plaćene stručne prakse Zaba Banking Academy (ZBA), za studente završnih godina diplomskih studija ekonomskog usmjerenja koji žele naučiti kako funkcionira banka te bolje razumjeti bankarsko tržište. Ideja ovog programa je pružiti polaznicima priliku za stjecanje poslovnih znanja, izgradnju profesionalnih kompetencija te razumijevanje bankarstva kroz praktičan rad u poslovnom okruženju. Uz sve navedeno, program ZBA pruža i izvrsnu odskočnu dasku za izgradnju karijere u bankarstvu, a najbolji kandidati imat će priliku za nastavak karijere u Zagrebačkoj banci. Program je pokrenut u suradnji s Ekonomskim fakultetom u Zagrebu i još deset obrazovnih institucija ekonomskog usmjerenja, s kojima je Zagrebačka banka potpisala ugovor o suradnji kojim je dogovoreno zajedničko

Nagradu Zlatni indeks, koja se dodjeljuje poduzećima i institucijama koje su najaktivnije sudjelovale u studentskom životu na području Republike Hrvatske, za 2015. godinu dobila je Zaba u čak dvije kategorije – u kategoriji stručne prakse te kategoriji stručnih potpora i organiziranja projekata



“Veseli nas što mladim ljudima možemo pokazati što sve vlastitim znanjem mogu postići, a u sklopu projekta s njima želimo podijeliti i vlastita stručna znanja te bogato profesionalno iskustvo. Sve to im uvelike može pomoći u izgradnji njihovih budućih karijera, povećati njihovu konkurentnost na tržištu rada, ali i dodatno razviti inovativne potencijale koje posjeduju.”

Biljana Ljuban, Direktorica upravljanja ljudskim potencijalima


provođenje raznih aktivnosti na području edukacije studenata.

Zahvaljujući ovoj inicijativi, u veljači ove godine pridružilo nam se 20 studenata, koji će sudjelovati u programu u poslovnicama u cijeloj Hrvatskoj. Na taj način studenti iz cijele Hrvatske imaju prilike steći vrijedno radno iskustvo, a olakšano im je i usklađivanje radnih obaveza s obavezama na fakultetu.

Direktorica upravljanja ljudskim resursom u Zagrebačkoj banci, Biljana Ljuban, pohvalila je tradiciju rada Zabe sa studentima, pri čemu je Zaba Banking Academy prirodan nastavak. “Veseli nas što mladim ljudima možemo pokazati što sve vlastitim znanjem mogu postići, a u sklopu projekta s njima želimo podijeliti i vlastita stručna znanja te bogato profesionalno iskustvo. Sve to im uvelike može pomoći u izgradnji njihovih budućih karijera, povećati njihovu konkurentnost na tržištu rada, ali i dodatno razviti inovativne potencijale koje posjeduju.” Dodala je i da se bankarstvo se sve više razvija tako da se od bankara sve manje očekuje da se bavi jednostavnim transakcijskim poslovima, a sve više postoji potreba za stručnim savjetom i certificiranim savjetnicima. Upravo zato želimo stvarati kadrove koji će odgovarati zahtjevima tržišta.

Program se sastoji od nekoliko modula, tijekom kojih se polaznike se stavlja u izazovni razvojni zadaci kroz praktičan rad u stvarnom poslovnom okruženju. Svakom praktikantu, dodijeljen je mentor, jedan od eksperata zadužen za razmjenu znanja i upoznavanje studenta s poslom i timom suradnika. Polaznici pohađaju niz

edukacija poput razvoja stručnih znanja o proizvodima, uslugama i procesima u Banci, stjecanja šire slike poslovanja i razumijevanja povezanosti njezinih različitih dijelova. U modulu upravljanje odnosom s klijentima, polaznici imaju priliku za stjecanje komunikacijskih i prodajnih vještina potrebnih za vođenje poslovnih odnosa klijentima. Jedna od važnih aktivnosti je i sudjelovanje u timskom radu na projektu tijekom kojeg se očekuje inovativnost i pronalaženje rješenja na teme iz „stvarnog života banke“. Dio vremena se posvećuje i osobnom i profesionalnom razvoju i to kroz kontinuirane povratne informacije mentora i rukovoditelja, treninge i radionice iz područja komunikacijskih i prezentacijskih vještina. Zanimljivo nije ni važnost networkinga pa se radi i na izgradnji odnosa s kolegama u raznim dijelovima Banke.

Iskustva iz prvih nekoliko tjedana programa pokazuju da su polaznici praksi pristupili s puno entuzijazma i ne kriju oduševljenje prvim danima u poslovnici. Jednako pozitivno su reagirali i rukovoditelji koji su svoje nove kolege izvrsno prihvatili i od samog početka ih aktivno uključuju u radne zadatke i u komunikaciju s klijentima. Povratne informacije studenata koji sudjeluju u programu više su no pozitivne i većina njih naglašava upravo vrijednost praktičnog znanja i primjenu onoga što su naučili tijekom studija. Naravno, veseli činjenica da su studenti svoje zadovoljstvo iskazali i željom da svoje prve korake u karijeri, nakon stjecanja diplome, naprave upravo u Zabi. 

Strateško upravljanje ljudskim kapitalom bez komponente održivosti je nepotpuno

Piše: Beta School of Living, razvojni programi za upravljanje ljudskim kapitalom

Baš kao što je strategija održivosti nepotpuna bez komponente upravljanja ljudskim kapitalom, tako je nepotpuno i strateško upravljanje ljudskim kapitalom bez komponente održivosti. Održivi razvoj, u današnje vrijeme, neminovno podrazumijeva stvaranje kompleksnih usluga i proizvoda. Takva se kompleksna proizvodnja nužno temelji na radu, po mogućnosti čim kompleksnijih timova, a ne na radu pojedinca. To znači da su za održivost, kako pojedinca, tako i organizacije, socijalne vještine važne barem onoliko koliko i kognitivne.

Važnost socijalnih vještina u poslovnom okruženju

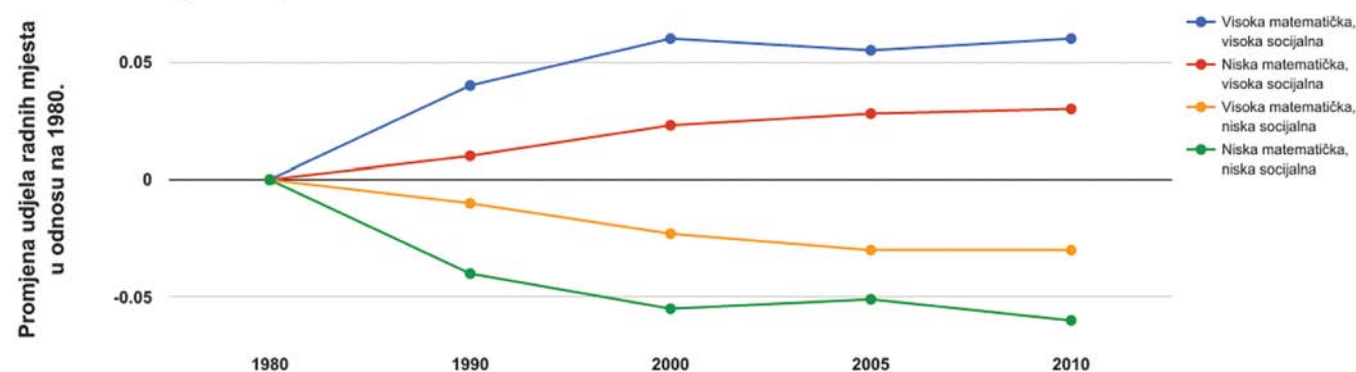
Unatoč tome, obrazovni su sustavi i dalje usmjereni prvenstveno na razvoj akademskih vještina, u manjoj mjeri na razvoj kognitivnih, dok se emocionalni i socijalni razvoj uglavnom zanemaruju. S druge strane, David J. Daming, sa Sveučilišta Harvard, ukazao je na to da američko tržište rada svakim danom sve više nagrađuje socijalne vještine, i to ne samo kada govorimo o upravljačkim i drugim vodećim pozicijama. Između 1980. i 2012. godine, relativni je rast radnih mjesta koja zahtijevaju visokorazvijene socijalne vještine iznosio 10% (nevezano na stupanj potrebnih matematičkih vještina). U istom periodu broj radnih mjesta koja zahtijevaju visokorazvijene matematičke vještine, ali za koja su dovoljne niskorazvijene

socijalne vještine, pao je za otprilike 3%. Znakovito je i to da je rast, kako zapošljavanja tako i dohotka, bio posebice snažan na radnim mjestima koja zahtijevaju visokorazvijene i kognitivne, i socijalne vještine.

Socijalna interakcija je uvelike nesvjesni proces koji je evoluirao tisućama godina ljudskog razvoja i stoga ju je teško programirati, već valja raditi na razvoju socijalnih vještina. Upravo one omogućuju članovima tima da koriste snage svojih suradnika i fleksibilno se prilagođavaju promjenjivim okolnostima. Na taj se način smanjuju troškovi koordinacije tima, omogućuje članovima da se specijaliziraju, te potom efikasno razmjenjuju znanja i vještine.

Posljedica sve većeg oslanjanja globalne ekonomije na znanje jest rast vrijednosti nematerijalne imovine, poput ljudskog

Relativna promjena udjela radnih mjesta prema intenzitetu potrebnih vještina, između 1980. i 2010.



i intelektualnog kapitala. Sve je više dokaza koji govore u prilog povezanosti visokokvalitetnog leadershipa (vodstva), angažiranih i prilagodljivih zaposlenika, i učinka. Istovremeno, zanimljivo je primijetiti da investitori još uvijek uglavnom ignoriraju, ionako rijetke, podatke o upravljanju ljudskim kapitalom (CIPD, 2015).

Kultura povjerenja

Ono zbog čega je razvoj socijalnih i upravljačkih vještina posebice važan jest razvijanje kulture povjerenja u timovima, i organizaciji kao cjelini. Naime, povjerenje u stručnost i integritet članova tima ili organizacije je temelj učinkovite razmjene znanja, a time i organizacijske učinkovitosti. Unatoč tome što će i u organizacijama s visokom razinom povjerenja neminovno povremeno doći do narušavanja istog, sama činjenica da je odnos utemeljen na povjerenju djelovat će tako da će tim lakše prebroditi poteškoće i nastaviti s razmjenom znanja.

Dobar primjer povezanosti kulture povjerenja i poslovnih rezultata pružaju nam rezultati istraživanja koje provodi neprofitna organizacija Great Place to Work. Ta organizacija provodi najveću godišnju procjenu kvalitete poslodavaca kojom se procjenjuje kvaliteta radnih uvjeta u tisućama tvrtki diljem svijeta, a koja između ostalog rezultira i Fortune popisom 100 najboljih poslodavaca. Većinu ocjene (75%) determinira ono što mjeri tzv. **Trust Index**. Indeks je formiran od 5 različitih mjera, i to: vjerodostojnosti, poštovanja, pravednosti, ponosa i zajedništva. Zanimljivo je primijetiti da se upravo ti čimbenici pokazuju pozitivno povezanima s primjerice prodajom po satu i kvalitetom usluge, a negativno s oboljenjima i fluktuacijom zaposlenika. Isto tako, rezultati istraživanja provedenih kroz desetljeća pokazuju da su organizacije u kojima vlada visoka razina povjerenja inovativnije, da se uspješnije prilagođavaju zahtjevima tržišta, da su im klijenti su zadovoljniji, a zaposlenici angažiraniji.

Kultura povjerenja u kontekstu hrvatskih tvrtki

I u hrvatskim tvrtkama, prostor za razvoj uspješnosti putem stvaranja kulture povjerenja je velik. Osim u svrhu upravljanja brendom i privlačenja talenta, o ovoj tematici nužno je govoriti i iz konteksta toga što se zapravo događa unutar samih tvrtki. Kakve su socijalne vještine i upravljačke kompetencije kako onih koji upravljaju tvrtkama, tako i stručnjaka koji kreiraju proizvode i usluge? Koliko smo transparentni i jasni? Koliko se međusobno poštujemo? Koliko smo pravedni? Trebaju li nam, i kolika, financijska sredstva da bi bili transparentniji, da bismo se više međusobno poštovali i uveli pravednije prakse u upravljanju ljudskim kapitalom? Možemo li na taj način povećati angažman, razmjenu znanja, a samim time i profit? I konačno, možemo li na ovaj način početi raditi na osiguranju održivosti, kako pojedinih organizacija, tako i (uzevši u obzir trendove nataliteta i emigracije) same države?


BETA način upravljanja ljudskim kapitalom

Premisa koja čini temelj BETA business programa jest da je na sve zahtjevnijem tržištu, temeljno u središte staviti ljude i njihovu kreativnost. To prvenstveno znači da je nužno graditi okolinu koja je

potpora učenju, otvorenom dijeljenju znanja i razvoju osjećaja individualne odgovornosti na svim razinama organizacije. To je jedini način da i tvrtke, i sami zaposlenici, u potpunosti koriste i razvijaju svoje potencijale. Iako je odnos nadređenog i podređenog, kao što i sama riječ govori: *odnos*, što znači da odgovornost za isti snose obje strane; ipak, zbog nejednake pozicije moći, okolinu koja podupire učenje, dijeljenje znanja i individualnu odgovornost, moguće je graditi, samo ukoliko oni koji su na upravljačkim pozicijama taj pristup zaista i primjenjuju. Temelj izgradnje takve okoline je shvaćanje i prihvaćanje **složenosti**, kako ljudske prirode, tako i sustava u kojima radimo. Savršenstvo i ideal ne postoje u stvarnosti, kao što ne postoji niti samo jedno točno rješenje, ali realan je proces pronalaženja sve boljih rješenja i općenito napredak koji se postiže sistematskim rješavanjem izazova. Realni modeli su fluidni modeli. S takvim modelima svaka organizacija mora kontinuirano raditi, i to je nešto čega bi trebali biti svjesni svi zaposlenici.

Nadalje, ljudi su socijalna i emocionalna bića. Ta je spoznaja pogotovo bliska svima koji rade u marketinškim odjelima organizacija. Emocije su naši primarni motivatori, ali i ciljevi. Razum koristimo kako bismo upravljali emocijama: bilo izbjegli neugodne ili doživjeli ugodne, a da bismo to mogli ostvariti i na radnom mjestu, moramo surađivati. Danas u svakodnevnim aktivnostima surađujemo s puno većim brojem ljudi nego li smo tisućama godina kroz povijest. Surađujemo s ljudima koje ne poznajemo, ili ne poznajemo dovoljno, surađujemo s ljudima iz različitih kultura, s onima koji su prošli različite razvojne i profesionalne puteve, surađujemo u vrlo kompleksnim sustavima... a tome tko smo mi sami i kako možemo bolje surađivati jedni s drugima posvećujemo manje pažnje nego li kada smo se ritualno večerima okupljali oko vatre.

I naposljetku, edukacija usmjerena na razvoj socijalnih i upravljačkih vještina, uz upoznavanje s korisnim alatima, jest edukacija koja se provodi kontinuirano. Ovakav kontinuirani, modularan pristup učenju, uzima u obzir opterećenost zaposlenika i optimalnu ravnotežu učenja i primjene naučenog u praksi. Osim toga, edukaciju je potrebno prilagoditi postojećem znanju i iskustvu, te mogućnostima širenja i produbljivanja znanja svakog pojedinca. Nužno je da se edukacija temelji na prijenosu znanstvenih spoznaja, teoretskih modela proizašlih iz prakse i implementacije, a sve uz zdravu dozu preispitivanja koje uzima u obzir ograničenja i kvalitetu dokaza, te ostavlja prostor za kritičko razmišljanje. Važno je naglasiti da je kao i kod istinskog razvoja bilo kojih vještina, i ovdje nužno kontinuirano i postepeno izlaženje van zone udobnosti, jer bez toga, nema pravih pomaka. Možemo propagirati gotova rješenja i specifične korake, kojima bismo mogli pokriti jednu, dvije ili možda čak i deset situacija, ali se nužno postavlja pitanje, što činiti u ostalima? Onima koje zadani modeli i recepti nisu predvidjeli? Stoga je temelj ovakve vrste učenja i razvoja upravo i njegova **održivost**.

BETA School of Living je projekt koji krajem 2016. godine pokreće skupina menadžera, psihologa i psihijatar širokog međunarodnog profesionalnog iskustva. Na inovativan i svjež način pristupaju rješavanju izazova u upravljanju ljudskim kapitalom, i pomažu organizacijama svih veličina steći znanja i uvide, te razvijati vještine potrebne za izgradnju organizacijske kulture kontinuiranog učenja i razvoja kako bi bile konkurentne i uspješne na zahtjevnom globalnom tržištu. 



PwC i društveno odgovorno poslovanje u svijetu

Piše: Branka Rösler, voditeljica DOP-a

PwC i globalno i lokalno aktivno promiče društveno odgovorne vrijednosti koje su sve više uključene u sve procese poslovanja neovisno radi li se o direktnom uključivanju zaposlenika volontera ili o promicanju vrijednosti u zajednicama putem stipendija.

PwC se posvetio postizanju pozitivnih društvenih utjecaja s mjerljivim, dugotrajnim rezultatima, na područjima obrazovanja za mlade, društvene uključivosti i okoliša. Kroz prizmu društveno odgovornog poslovanja nastojimo razumjeti očekivanja dionika i društvene trendove, upravljamo našim aktivnostima, investiramo u pozitivne društvene promjene koje su u skladu s našom svrhom poslovanja i mjerimo širi spektar poslovnih aspekata.

To ne znači da samo činimo ono što je ispravno već se fokusiramo na četiri područja: odgovorno poslovanje, različitost i uključenost, angažiranost u zajednici i liderstvo u zaštiti okoliša.

Razgovarali smo s našim klijentima o globalnim megatrendovima koji oblikuju današnji svijet poput klimatskih promjena i nedovoljnih resursa, promjena u globalnim gospodarskim snagama, tehnoloških inovacija, demografskih i društvenih promjena te nagle urbanizacije. Oni ne utječu samo na poslovanje i ekonomiju, nego i oblikuju naše zajednice. U PwC-u, usmjeravamo naše vještine i iskustvo na razvoj programa za pomoć ljudima u nedovoljno razvijenim zajednicama, kako bi se pripremili za tržište rada i učinkoviti je upravljali financijama, a nudimo i strateške stipendije kroz dobrotvorne zaklade PwC-a. PwC ima za cilj oplemeniti živote klijenata kojima pružamo usluge, svojih zaposlenika i građana zajednice, stvarajući i primjenjujući rješenja za neprekidne izazove s kojima se zajednica susreće.

Naša dobrotvorna zaklada

PwC-ova dobrotvorna zaklada pomaže našim kolegama i ulaže u nova rješenja za najveće izazove društva na područjima obrazovanja i u humanitarne svrhe, pokretanjem promjena u obrazovanju u SAD-u, investiranjem u inovativne programe koji olakšavaju pristup ključnim resursima populaciji u nerazvijenim područjima, osiguravajući im pomoć kad su u poteškoćama, potičući društveno poduzetništvo, žurno i s empatijom djelujući u vrijeme katastrofa te osiguravajući pomoć. To su samo neki od načina na koje PwC-ova zaklada djeluje i utječe na promjene.

PwC-ovi ljudi volontiraju i doniraju svoje vrijeme. Svaki PwC-ov volonter koji provede 25 sati (ponekad i do 100 sati) radeći za neprofitnu organizaciju može primiti do 2.500 USD godišnje i investirati u dobrotvorne svrhe po svom izboru.

Po zadnjim dostupnim informacijama, iznos koji je PwC-ova zaklada odobrila i investirala u 2015. godini je 47 miliona USD!



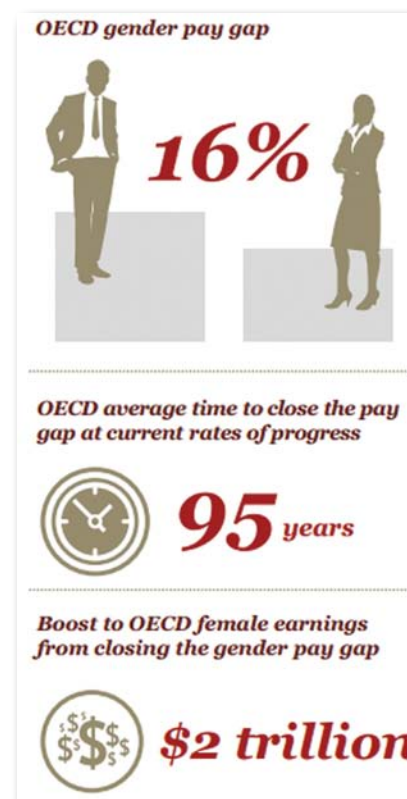
Inicijativa „HeForShe“

„HeForShe“ je globalna inicijativa UN-a za promicanje ravnopravnosti među spolovima. PwC podupire ovu inicijativu, a više o ovoj inicijativi i uključenosti možete pronaći na <https://heforshe.pwc.com/welcome>

Misija pokreta „HeForShe“ je uključiti muškarce kao posrednike u provođenju promjena za ravnopravnost spolova. Vjerujemo da je ovo važan trenutak da naše muškarce uvedemo u komunikaciju. Svi imamo svoju ulogu u podržavanju globalne jednakosti na radnom mjestu i svi imamo koristi od bolje međusobne suradnje. Što više muškaraca i žena igra aktivnu ulogu u uspjehu onih drugih, više ćemo realizirati naš puni potencijal. A kada svatko razvije svoj puni potencijal, svi imamo od toga koristi, kao pojedinci, ali i kao društvo.

Posvetili smo se organiziranju brojnih aktivnosti koje podupiru misiju pokreta „HeForShe“:

- **Razvijamo i pokrećemo inovativni kurikulum s globalnim dosegom fokusiran na muškarce**— Našu reputaciju i stručnost staviti ćemo u službu pokreta „HeForShe“, razvijajući inovativni, novi kurikulum, kako bismo educirali muškarce i omogućili im da budu promicatelji jednakosti ravnopravnosti spolova
- **Pokrećemo Globalni indeks uključivosti kako bismo dodatno povećali udio žena na rukovoditeljskim pozicijama** - napraviti ćemo prvu sveobuhvatnu globalnu analizu udjela žena na svim razinama upravljanja unutar PwC-a, sa specifičnim fokusom na žene u vodstvu. Na osnovu ovih rezultata, svaki naš ured moći će razviti intervencije oblikovane po mjeri, koje bi djelovale na potencijalne prepreke



- **Ljudima PwC-a, klijentima i zajednici globalno približavamo pokret „HeForShe“** - globalno smo posvećeni pokretu „HeForShe“, podižući svijest i pokrećući aktivnosti unutar i izvan PwC-a. Poticati ćemo muškarce da se priključe pokretu i poduzmu konkretne aktivnosti u svrhu promicanja spolne ravnopravnosti

PwC-ov indeks „Women in Work“

Ovogodišnji indeks Women in Work (WiW), temeljen na istraživanju te procjeni gospodarske osnaženosti žena u 33 države OECD-a, pokazuje da u navedenim državama nastavlja jačanje utjecaja žena u gospodarstvu. Nordijske zemlje, posebice Island, Švedska i Norveška, prema Indeksu i dalje zauzimaju top pozicije dok mnoge druge zemlje još uvijek prilično zaostaju.

Jaz u razlici plaća među spolovima zauzima centralno mjesto u ovogodišnjem izdanju WIW-a. U današnje vrijeme nezamislivo je da su žene još uvijek plaćene relativno manje nego muškarci. Nejednakost počinje vrlo rano: jedna britanska anketa pokazuje da dječaci dobivaju 13 % veći džeparac od djevojčica. Danas prosječna zaposlena žena u državama OECD-a još uvijek zarađuje 16 % manje od njenih muških kolega, unatoč boljim kvalifikacijama.

Napravili smo ilustrativnu procjenu vremena potrebnog da bi se jaz zatvorio, prema trenutnim stopama napretka. Jednostavna ekstrapolacija povijesnih trendova ukazuje da se rodni jaz u plaćama u Velikoj Britaniji, koji je trenutno 17 %, vjerojatno neće zatvoriti do otprilike 2040. godine, što znači da smo još uvijek daleko od dosezanja jednakosti plaća. Ako se povijesni trendovi nastave, moguće je da neke zemlje u kojima je stopa rasta spora to neće postići za barem još dva stoljeća!

PwC Women In Work Index

Closing the gender pay gap



U zemljama OECD-a:

- **žene imaju 16 % manju plaću od muških kolega**
- **procjenjuje se da će se tek za 95 godina izjednačiti plaće među spolovima**
- **Poticanje jednakosti plaća moglo bi povećati ukupnu zaradu žena za 2 bilijuna dolara**

Dobici od zatvaranja jaza su značajni: postizanje jednakosti plaća u zemljama OECD-a moglo bi povećati ukupnu zaradu žena za 2 bilijuna dolara. Također procjenjujemo da bi povećanje zapošljavanja žena do švedske razine moglo povećati BDP u zemljama OECD-a za gotovo 6 bilijuna dolara.

Postoji još puno toga što bi poslovna zajednica i vlade mogle učiniti da riješe uzroke jaza, koji su duboko ukorijenjeni. Pokazalo se da primjena politika koje omogućavaju jeftinije čuvanje djece i zajednički roditeljski dopust povećavaju broj zaposlenih žena. Poslovna zajednica također može kreirati i više šire dostupnih, fleksibilnih opcija koje će omogućiti njihovim zaposlenicima uspješno koordiniranje svojih obiteljskih obveza s poslom.

PwC i društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

PwC u Hrvatskoj uključen je u sve aktivnosti koje se odvijaju na globalnoj razini, a lokalno djeluje kroz sva 4 područja DOP-a.

Kroz neprestanu komunikaciju s različitim dionicima DOP-a, dobivamo uvid u područja gdje možemo pomoći, financijski, volontiranjem ili na neki drugi način. Naša su sredstva i pomoć usmjereni na socijalno ugrožene, djecu, manjine, sportske organizacije i zaštitu okoliša, ali pri tom ne zaboravljamo ni naše zaposlenike kojima pružamo niz pogodnosti poput fleksibilnog radnog vremena i mogućnosti rada od kuće, besplatnih toplih napitaka, organizirane plaćene rekreacije, radionica na temu zdravog života i zdrave prehrane te mnogih drugih pogodnosti, kojima je cilj učiniti boravak na radnom mjestu ugodnijim.

PwC Hrvatska je također i jedan od sponzora u crowdfunding projektu STEM revolucije u hrvatskim školama.



Global Opportunity Report 2017

Piše: Jelena Gruja

Partnerski projekt izdanja Global Opportunity Report 2017 i ove je godine iznjedrio vrlo zanimljive prilike u području održivosti temeljene na činjenici da svaki rizik ujedno krije i prilike koje pokreću inovativnost i donose rješenja za neke od najvećih izazova.

Što je i zašto Global Opportunity Report

Kako Svjetski gospodarski forum (World Economic Forum) u svojim izdanjima *Global Risks Reporta* navodi glavne globalne rizike kojima je cjelokupno čovječanstvo i društvo izloženo, partneri DNV GL, UN Global Compact i Sustaina odlučili su pokrenuti projekt izrade *Global Opportunity Reporta* koji je svojevrsan odgovor na najznačajnije globalne rizike. Prvi je takav izvještaj objavljen od strane DNV GL AS 2015. godine kada su na Općoj skupštini UN-a usvojeni Globalni ciljevi održivog razvoja. Od tada do danas izdana su tri *Global Opportunity Reporta* s predstavljanih ukupno 45 novih tržišnih prilika koje su rezultat razmatranja globalnih rizika.

U izvještaju za 2017. godinu sudjelovalo je 5.500 lidera i više desetaka stručnjaka koji su iznijeli svoja razmišljanja o tome kako poslovni sektor može odgovoriti na rizike današnjice. Ovogodišnji izvještaj iznosi 15 prilika koje predstavljaju podloge za definiranje strategija i konkretnih poslovnih aktivnosti za one tvrtke koje osjećaju potrebu za djelovanjem i razvojem svog poslovanja temeljeno na rizicima i potrebama današnjeg vremena.

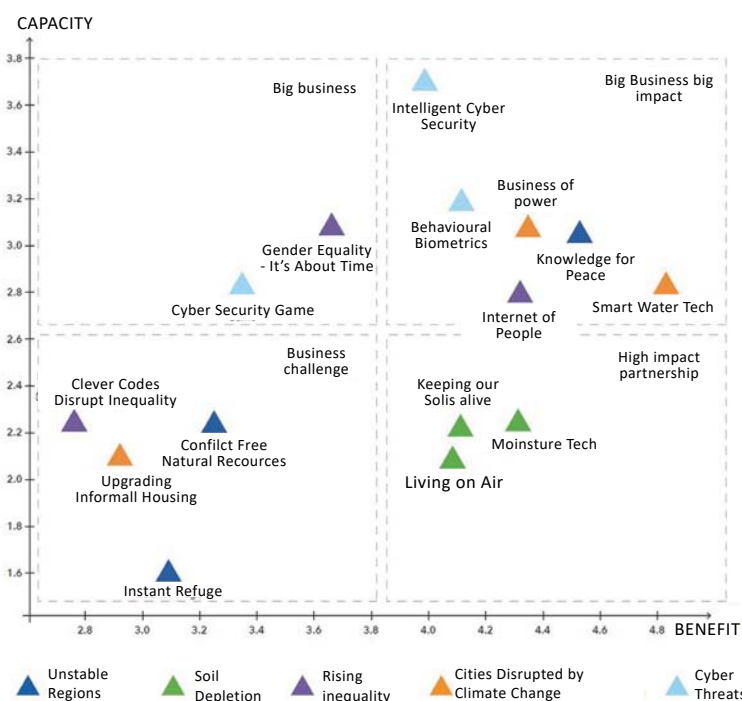
Ove se godine svi uključeni slažu u tome da su nejednakosti najveći od svih globalnih rizika. No, unatoč tome vrlo je mali broj značajnih prilika prepoznato kao rješenje za taj rizik. To dovodi do zaključka da još uvijek nemamo dovoljno hrabrosti ili želje uloviti se u koštac s tim rizikom i kroz poslovne aktivnosti izravno djelovati na njega. Očigledno je da, kada je taj rizik u pitanju, pristup zahtijeva nove, inovativne modele partnerstva koji će rješavanju pristupiti cjelovito, uz potrebu promjena paradigmi vodstva.

Rizici i odgovori na njih

Rizici koji su podloga za prepoznavanje prilika su *nestabilne regije*, *iscrpljivanje tla*, *rastuće nejednakosti*, *gradovi ugroženi klimatskim promjenama* te *cyber prijetnje*. Za svaki od tih rizika identificirane su po tri prilike koje predstavljaju trenutnu mogućnost djelovanja na rizik, a ujedno i brojne poslovne prilike za sve koji se njima odluče pozabaviti.

Jedan od glavnih nazivnika u svim mogućnostima i prilikama koje su prepoznate je spajanje tehnoloških rizika s rizicima održivosti, što dovodi do istinske inovativnosti koja ima za cilj razvoj potaknut rješavanjem globalnih izazova za dobrobit društva u cjelini. Tehnologija će očigledno biti predvodnik budućih promjena koje su nužne i neizbježne ukoliko želimo inovativnost usmjeriti ne samo ka mijenjanju i povećanju kvalitete života neugrožene populacije, već ka promjenama koje će biti od izravne pomoći ugroženom dijelu čovječanstva, prirodi i regijama koje su globalno najviše izložene rizicima.

Svaka od prilika prepoznatih u izvještaju ima svoje specifičnosti, no one su podijeljene po načelu koristi koje društvo njima ostvaruje i motiviranosti za njihovo provođenje (slika 1.).



GLOBAL OPPORTUNITY REPORT 2017



Prilike koje su tim načelom zauzele vrh ljestvice prioriteta su *Pametne tehnologije za korištenje vode*, *Znanje za mir* i *Inteligentna cyber sigurnost*.

Zanimljivo je primijetiti da su prilike koje proizlaze iz rizika iscrpljivanja tla prepoznate kao vrlo korisne za društvo, no još uvijek nema dovoljne motiviranosti poslovnog sektora da u njima uvidi tržišne mogućnosti. Time dolazimo do zaključka da je taj rizik svakako područje koje će u skoroj budućnosti iznjedriti mnoge nove poslovne prilike i poslovni subjekti moraju naći načina kako kapitalizirati prilike iz tog područja rizika.

Izazovi vezani uz globalni rizik nestabilnih regija očigledno su vrlo kompleksni, stoga se neke od prilika iz tog područja, kao što su zbrinjavanje izbjeglica i izbjegavanje korištenja resursa iz konfliktnih područja ocjenjuju kao manje prioritete poslovne mogućnosti. No, jedna od prilika vezanih za nestabilne regije ističe se kao visoko prioritarna. Radi se o *Znanju za mir* koje se prepoznaje kao poslovna mogućnost koja je ne samo korisna za šire društvo, već i poslovno vrlo zanimljiva.

Najznačajnije prilike

One predstavljaju prilike koje su lideri ocijenili kao iznimno važnima za društvo i poslovno vrlo zanimljivima.

Znanje za mir prilika je koja se odnosi na obrazovanje i pružanje različitih vrsta edukacije ljudima nastanjenim u regijama koje su na bilo koji način ugrožene konfliktima i nemirima. Ona se prepoznaje kao bitan katalizator promjena u tim regijama na način da se osigura dostupnost edukacije ne nužno izravno u učionicama, već putem modernih tehnoloških pomagala kao što su kompjutori, telefoni i tableti. Motiv koji je svakako vodilja za ovu priliku i u poslovnom i u širem društvenom smislu je otvaranje mogućnosti za ljude iz nestabilnih regija da ostvare svoj potencijal. Lideri se slažu u tome da inovativne mogućnosti koje nudi e-učenje u tome mogu biti od velike pomoći.

Očekuje se da će do 2020. godine globalna potrošnja izravno vezana uz obrazovanje iznositi 8 trilijuna US dolara, a učenje korištenjem novih tehnologija u tome bi po sadašnjim procjenama sudjelovalo s oko 70 milijardi.

Inteligentna cyber sigurnost također je jedna od tri najznačajnije prilike potaknuto činjenicom da cyber napadi postaju sve kompleksniji te da su potrebna sve naprednija rješenja za kontrolu nad njima. Umjetna inteligencija prepoznaje se kao kvalitetno rješenje koje će za razliku od do sada dostupnih biti u stanju odgovoriti na

prijetnje kojima su izložene institucije, tvrtke i pojedinci. Kompleksni, prilagodljivi algoritmi na kojima su temeljena takva rješenja provode kontinuiranu analizu velikih količina podataka te na taj način predviđaju prijetnje.

Još 2015. godine globalno tržište umjetne inteligencije težilo je 126 milijardi USD, dok predviđanja vezana uz njen daljnji razvoj govore da će do kraja 2024. iznositi čak više od 3 bilijuna USD ponajviše stoga što je potreba za internetom u svakodnevnom životu sve veća, a time i prijetnje koje iz njegova korištenja proizlaze.

Kao najznačajniju od svih prilika lideri su prepoznali *Pametne tehnologije za korištenje vode* koje pretpostavljaju korištenje pametnih infrastruktura koje će gradovima omogućiti bolje upravljanje mrežom i distribucijom vode. Takav pristup mora dati odgovor na sadašnje probleme vezane s dostupnošću čiste vode i gubicima koji se događaju zbog neučinkovitog sustava upravljanja vodama ili pak zastarjelosti infrastrukture koja dovodi do nekontroliranog istjecanja.

Pametni sustavi za upravljanje vodama prepoznati su kao buduće rješenje jer su dizajnirani kako bi prikupljali podatke o protoku, pritiscima i distribuciji vode kroz mreže. Pametni senzori kao ključni dijelovi tih novih tehnoloških rješenja omogućili bi praćenje podataka izravno iz cijevi kojima teče voda, te bi se na taj način povezanim softverskim sustavima dobivale trenutne informacije o mogućim poteškoćama. Time bi se ostvarivao izravan pozitivan utjecaj kako na uslugu prema potrošačima, tako i na ekonomske pokazatelje uz značajno smanjenje potrošnje vodnih resursa.

Financijski parametri vezani uz ovu priliku pokazuju očekivani rast od gotovo 2 bilijuna USD u odnosu na dosadašnji promet pametnih vodnih mreža u čemu zasad prednjači Sjeverna Amerika, no procjena je da će Europa u tom području biti sve aktivnija.

Zaključci o izvještaju

Kako je svaka od identificiranih prilika globalnog dosega, njihovi tržišni potencijali iznimno su veliki. Izvještaj navodi i kako bi poslovni subjekti trebali postupiti u odnosu na identificirane prilike pri čemu se ističe činjenica da dosadašnji načini poslovanja više nisu prihvatljivi te da pitanje "zašto se moja tvrtka treba s tim nositi?" i "zašto ja?" treba biti zamijenjeno pitanjem "zašto ne ja?", uz kontinuirano procjenjivanje rizika i prilika koje iz njih proizlaze, a takav je pristup, moramo priznati stvarna promjena paradigme vodstva.





Objavljeno Izvješće o održivosti za 2015. godinu

Piše: HEP d.d.

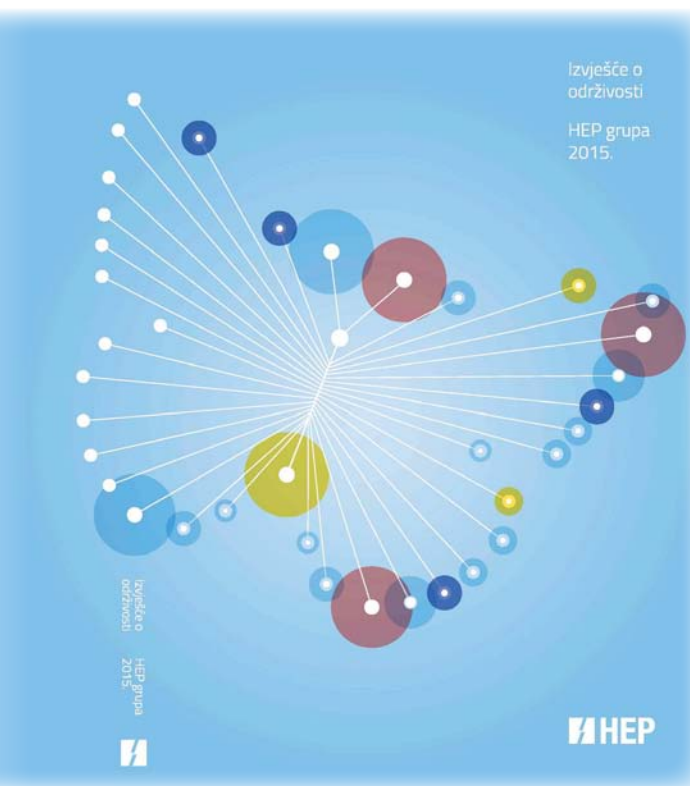
HEP je krajem 2016. godine objavio Izvješće o održivosti za 2015. godinu. Ono je nastavak projekta koji je rezultirao objavom prvog ovakvog HEP-ovog izvješća, za 2013. i 2014. godinu.

Kao i prethodno, i ovo je Izvješće izrađeno prema sržnoj opciji smjernica G4 Globalne inicijative za izvještavanje. Za razliku od prethodnog izvješća koje je odgovorilo na 99 pokazatelja, izvješće za 2015. je prošireno i obuhvaća 105 pokazatelja (od toga 13 sektorskih pokazatelja za područje energetike).

Polazišna točka u izradi izvješća bila je određivanje materijalnih pitanja. Na dvije interaktivne radionice izvještajni tim u sastavu od tridesetak predstavnika društava HEP grupe i većine sektora HEP-a d.d. razmatrao je sva pitanja od važnosti za održivost HEP grupe te ona u kojima organizacija ima znatan utjecaj na dionike, tržište, društvo i okoliš. Tim je najprije pregledao materijalna pitanja iz prethodnog izvještajnog razdoblja i testirao njihovu aktualnost. Druga faza je uključila razradu, dopunu i višekriterijsku ocjenu materijalnih pitanja, s ciljem da se ona što preciznije pobroje i opišu te da obuhvate sva područja poslovne aktivnosti grupe. Na kraju, ispitana je sukladnost materijalnih pitanja u kontekstu ciljeva održivog razvoja UN-a.

Kako bismo izvješće napravili što modernijim i prilagođenim raznim dionicima, članovi Izvještajnog tima popisali su one projekte i događaje koji posebno odražavaju praksu razvoja održivosti i društvene odgovornosti u HEP grupi. Ti projekti i događaji su posebno opisani u izdvojenim pričama u okviru pripadajućih poglavlja.

Nositelj aktivnosti pripreme i objave Izvješća o održivosti je HEP-ov Sektor za strategiju i razvoj, uz stručnu potporu konzultantske tvrtke Hauska i partner.



Ugovori o stipendijama za 26 studenata

HEP je u siječnju ove godine sklopio ugovore o stipendiranju kojima je osigurao stipendije za 26 studenata prve ili druge godine diplomskih studija, a za potrebe HEP-Proizvodnje i HEP-Operatora distribucijskog sustava.

Studenti su ostvarili pravo na stipendiju na temelju Natječaja za dodjelu stipendija za akademsku godinu 2016./2017. Ugovore o stipendiranju potpisali su redoviti studenti prve ili druge godine diplomskih studija s direktorima organizacijskih jedinica HEP grupe koje su potencijalno buduće mjesto rada stipendista: Proizvodno područje hidroelektrana Jug i Hidroelektrana Dubrovnik u HEP Proizvodnji i Elektrodalmacija Split u HEP Operatoru distribucijskog sustava. Po završetku studija, stipendirani studenti će zasnovati radni odnos u organizacijskoj jedinici koja ih je stipendirala u svojstvu pripravnika na neodređeno vrijeme.

Na temelju ugovora o stipendiranju, studentima se kontinuirano mjesečno isplaćuje novčana potpora do završetka redovnog studiranja. Neto iznos stipendije za prvu godinu diplomskog studija iznosi 1.400 kuna, a za drugu godinu 1.600 kuna. Ovisno o postignutim rezultatima u prethodnoj godini studija (prosječna ocjena od 4,6 do 5), stipendist može ostvariti pravo na dodatak od 200 kuna mjesečno.

U posljednjih desetak godina HEP je stipendirao više od stotinu redovnih studenata visokih učilišta primarno tehničkih struka iz znanstvenih polja elektrotehnike, strojarstva, građevinarstva, računarstva i geodezije, ali i iz polja društvenih znanosti.



Pokrenut međunarodni projekt 3Smart

U razdoblju od 2017. do 2019. godine realizirat će se projekt 3Smart - Smart Building - Smart Grid - Smart City, kojemu je cilj osigurati tehnološki i zakonodavni okvir za sveobuhvatno gospodarenje energijom u zgradama, energetskim mrežama i glavnim infrastrukturnama gradova u Podunavlju.

To uključuje razvoj modularne platforme za koordiniranu izgradnju i upravljanje energijom u distribucijskoj mreži. Razvijena platforma bit će instalirana na pet pilot lokacija u pet država (Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji, Mađarskoj te Bosni i Hercegovini) te će se provesti sveobuhvatna analiza troškova i koristi za provjeru njene učinkovitosti.

Vodeći partner na projektu zagrebački je Fakultet elektrotehnike i računarstva, a uz njega partner iz Hrvatske je HEP. U Hrvatskoj su pilot lokacije neboder FER-a i stara upravna zgrada sjedišta HEP-a u Zagrebu. Projekt je financiran s 3,2 milijuna eura iz EU programa Interreg Danube Transnational.

HEP proglašen Ambasadorom alternativnih goriva

Priznanje HEP-u dodijeljeno je početkom prosinca 2016. na Danima alternativnih goriva, u sklopu Foruma & Media festivala Jadransko-jonske regije.

Priznanje se dodjeljuje promicateljima vrijednosti koje proizlaze iz stvarne i oživotvorene primjene smjernica EU i dekarbonizacije prometnog sustava, smanjivanja ovisnosti o fosilnim gorivima, povećanju energetske i okolišne učinkovitosti prometnog i pomorskog sektora, a na dobrobit poduzetnika, svih dionika u sustavu kao i potrošača.

U okviru strateškog razvojnog projekta eMobilnosti HEP je do kraja ožujka 2017. otvorio mrežu od blizu četrdeset ELEN javnih punionica za električne automobile u Hrvatskoj. Kako bi vlasnicima električnih vozila olakšao pronalaženje ELEN-ovih punionica za električna vozila, HEP je krajem siječnja izradio interaktivnu kartu lokacija punionica, koja je dostupna na internetskoj stranici projekta - elen.hep.hr.

HEP investira u mrežu javnih punionica u skladu s EU Direktivom o uspostavi infrastrukture za alternativna goriva. Kako bi upotpunio mrežu ELEN punionica u gradovima, HEP sufinanciranjem iz fondova Europske unije planira izgraditi mrežu punionica duž najvažnijih hrvatskih prometnica i autocesta te intenzivno nastaviti razvoj eMobilnosti između ostalog i kroz izvanograničnu suradnju s državama EU.

Okolišna dozvola za Elektranu-toplanu Zagreb

Ministarstvo zaštite okoliša i energetike donijelo je krajem 2016. godine Rješenje o objedinjenim uvjetima zaštite okoliša, kojim su propisane mjere zaštite okoliša i prirode za postojeće postrojenje EL-TO Zagreb.

Time je HEP ishodio okolišne dozvole za sva svoja termoenergetska postrojenja. Rješenje o okolišnim dozvolama preduvjet je za nastavak rada postojećih i jedan od preduvjeta za ishođenje uporabne dozvole za rekonstrukciju postojećih i izgradnju novih termoenergetskih postrojenja nazivne toplinske snage veće od 50 MW. Cilj HEP-a u postupcima ishođenja okolišnih dozvola bio je da primjenom najboljih raspoloživih tehnika, omogući nastavak rada termoenergetskih postrojenja (za koja je to izvedivo s obzirom na njihov životni vijek) u skladu s graničnim vrijednostima prema Direktivi 2010/75/EU o industrijskim emisijama.

Projekt u zagrebačkoj Elektrani-toplani proglašen „Inovacijom godine“

Krajem 2016. godišnjom nagradom Udruge inovatora Hrvatske „Inovacija godine“ nagrađen je Krešimir Komljenović, direktor zagrebačke Elektrane-toplane, za inovaciju „Cijevna konstrukcija za mjerenje protoka tekućina“.

Riječ je o tehničkoj inovaciji na kojoj je Komljenović radio šest godina, a koja svojom jednostavnom konstrukcijom rješava problem mjerenja protoka tekućine na mjestima gdje se količina protoka značajno mijenja. Takvo se mjerenje može primijeniti na bilo koje industrijsko postrojenje koje ispušta otpadne vode.

U drugoj polovici 2014. godine nagrađeni sustav mjerenja ugrađen je u HEP-ov pogon EL-TO u Zagrebu. U samu ugradnju uloženo je nešto više od milijun kuna, a upotrebom ove inovacije u posljednje tri godine ostvarena je financijska ušteda od oko pet milijuna kuna po godini. Ove godine konstrukcija bi trebala biti ugrađena u još dvije termoelektrane HEP-a, od čega se očekuju dodatne milijunske uštede.

Komljenović je za svoje zasluge u racionalnom gospodarenju energijom već nagrađen nagradom Zaklade Hrvoje Požar za 2015. godinu, a za svoju inovaciju nagrade je dobio i na nekoliko izložbi inovacija u zemlji i inozemstvu, zlato na Međunarodnoj izložbi inovacija INNOVA 2015. u Bruxellesu, Međunarodnoj izložbi inovacija ARCA 2016. u Zagrebu, Međunarodnom sajmu inovacija iENA 2016. u Nürnbergu te srebro na Međunarodnom sajmu inovacija IWIS 2016. u Varšavi i Salonu inovacija Ženeva 2016.



Održivi razvoj i važnost percepcije zaposlenika u upravljanju ljudskim resursima

Piše: Sektor upravljanja ljudskim resursima, INA d.d.

INA, d.d. je kompanija koja živi i promovira kulturu raznolikosti u skladu sa svojom vizijom i temeljnim vrijednostima.

Sukladno modernim svjetskim praksama u upravljanju ljudskim resursima, Ina provodi niz projekata s ciljem privlačenja, angažiranja i zadržavanja mladih talenata s tržišta te svojih zaposlenika. Upravo zbog toga, INA kroz svoje interne akte, poslovne prakse i putem svojih projekata nudi brojna prava i pogodnosti svojim zaposlenicima.

U Ini postoji svjesnost da gradeći kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju prihvaćeno, poštovano, uključeno i povezano, osiguravamo veći kompanijski i individualni učinak svakog zaposlenika te pozitivno, uspješno i poticajno radno okruženje – nešto čemu, zasigurno, svi težimo.

Vođeni ovom mišlju, prošle godine smo zaista stavili fokus na ovo pitanje i u sklopu naše kompenzacijske strategije kreirali platformu raznolikih pogodnosti za naše zaposlenike i njihove obitelji, uveli fleksibilne oblike rada, uspostavili sustav internih edukacija i pokrenuli niz drugih inicijativa za podizanje zadovoljstva zaposlenika.



beneFIT platforma pogodnosti - Temeljem provedenog istraživanja globalnih trendova, stručnih studija i praksi u funkciji upravljanja ljudskim resursima, operativni tim uočio je potrebu za razvijanjem cjelovite strategije dobrobiti (eng. holistic wellbeing) koja će pružiti cjelovitu podršku zaposlenicima u svim njihovim životnim ulogama, dakle, u privatno i u poslovno vrijeme te ujedno podržati i lokalnu zajednicu sukladno kompanijskim smjernicama održivog razvoja. Jednako tako, dobrobit zaposlenika direktno utječe na podizanje razine uključenosti zaposlenika, smanjenje odsutnosti (bolovanja i dr.), povećanje učinka i u konačnici samog pozitivnog doživljaja zaposlenika koji je dokazano glavni generator energije i lojalnosti. INA je stoga odlučila objediniti i proširiti paletu dostupnih pogodnosti na jednome mjestu, kako bi što bolje informirala svoje zaposlenike, a na taj način i doprinijela sveobuhvatnoj dobrobiti, zdravlju zaposlenika te njihovoj ravnoteži između privatnog i poslovnog života. Tako je nastala elektronska

platforma na kojoj su dostupne informacije o svim pogodnostima koje su na raspolaganju zaposlenicima INA Grupe. Dostupno je 17 kategorija, a posebno važan aspekt je skup pogodnosti za roditelje, u sklopu kojeg se promoviraju sva prava i pogodnosti koje radnice imaju za vrijeme trudnoće i roditeljnog dopusta (parkirno mjesto u garaži za cijelo vrijeme koje trudnica provodi na radu, pravo na slobodan dan u svrhu obavljanja prenatalnog pregleda, dostavljanje INA Glasnika na kućnu adresu za vrijeme roditeljnog dopusta, stanka za dojenje koja se ubraja u radno vrijeme, plaćeni dopust prilikom rođenja djeteta za tate, novčane potpore itd.)

Povratne informacije od zaposlenika:

„Platforma beneFIT pružila mi je jako puno informacija o tome na što sve imam pravo kao pripravnica u INA Grupi. Iskristila sam pravo na sistematski pregled, a s velikim interesom pregledavam i pogodnosti u drugim kategorijama. Sretna sam što imam priliku raditi u kompaniji koja brine o svojim zaposlenicima“.

„Pohvalila bih izgled beneFIT stranice i broj pogodnosti koje su na njoj prikazane. Do sada nisam bila upoznata sa svim pravima koje mogu ostvariti kao zaposlena majka. Svoju djevojčicu i dječaka sam upisala u školu stranog jezika te s nestrpljenjem iščekujem dodatne pogodnosti u toj kategoriji“.



tvarenje svoje strategije.

Fleksibilnost u radu omogućava kompanijama stvaranje pozitivne korporativne kulture te razvija interni i eksterni imidž kompanije. S obzirom na to da je fleksibilni rad sve češći zahtjev zaposlenika, kompanije zahvaljujući ovim pogodnostima privlače, zapošljavaju i zadržavaju ključne talente. S ciljem postizanja

Fleksibilni oblici rada – FORa dio su beneFIT platforme i jedna od često korištenih svjetskih praksi u području ljudskih resursa koju INA koristi za os-

ravnoteže između privatnog i poslovnog života, povećanja motiviranosti, produktivnosti, zadovoljstva i zdravlja zaposlenika, smanjenjem stresa te poboljšanja poslovne učinkovitosti, produktivnosti i poticanja različitosti, INA je pokrenula FORu koja je nakon vrlo uspješne pilot faze u 2016. godini uvedena na razini cijele kompanije. FORa zaposlenicima nudi Fleksibilno radno vrijeme (FLEXITIME) i Fleksibilno mjesto rada (FLEXIPLACE)

Efikasnost projekta potvrdili su i sami zaposlenici kroz povratne informacije koje smo zaprimili od njih.

„Smatram da je projekt FORa jedan od najboljih projekata i pogodnosti otkad sam u Ini. Naime, ovakve pogodnosti omogućile su mi da na bolji način rasporedim svoje vrijeme i obveze, kao i da uskladim privatno i poslovno vrijeme. Hvala još jednom za uvođenje ovog hvalevrijednog alata čiju su veliku korist prepoznali svi moji uključeni djelatnici“.

„Kao majci malog djeteta, fleksibilni oblici rada su mi zaista uvelike pomogli da uskladim privatne i poslovne obveze. Hvala na odličnom projektu koji potiče mlade kolegice s malom djecom da lakše usklade poslovno i privatno vrijeme.“

INA Akademija – rast kroz dijeljenje znanja! INA Akademija je sustav internih edukacija koji potiče dijeljenje znanja u kompaniji te kapitalizira na akumuliranom znanju i stručnosti naših zaposlenika. Ovaj sustav počiva na korištenju naših internih resursa i po svojoj prirodi je zaista pravi primjer održivosti. Akademija je pokrenuta nakon opsežne ankete čiji rezultati su ukazali upravo na potrebu za ovakvim modernim i neposrednim, ali ipak organiziranim sustavom prijenosa znanja. Osim samih polaznika Akademije, ovaj sustav omogućava ujedno i razvoj internim trenerima koji provodeći edukacije i sami razvijaju svoje kompetencije.



Etički kodeks i Etičko povjerenstvo – etičnost u Ini nema alternativu! INA Grupa gradi svoj poslovni uspjeh, ugled, organizacijsku kulturu, suradnju i vrijednosti promicanjem etičkog poslovanja i etičkog ponašanja svih dionika, kako unutar, tako i izvan društava INA Grupe. Naš Etički kodeks se zasniva na poštivanju temeljnih ljudskih prava i etičkih načela integriteta, poštenja, povjerenja, poštovanja, humanosti, tolerantnosti i odgovornosti. Osobita se pozornost

posvećuje osobnom i stručnom razvitku zaposlenika, kao i primjeni politike poštenog zapošljavanja i primjerene plaće za obavljeni rad. INA Grupa je posvećena osiguravanju radne okoline u kojoj vlada uzajamno povjerenje i u kojoj se prema svim zaposlenicima odnosi s dostojanstvom i poštovanjem, poštujuemo vjerske slobode zaposlenika i pravo na okupljanje. Među zaposlenicima INA Grupe ima građana različitih nacionalnosti i državljanstva te podržavamo kulturnološku i nacionalnu raznolikost i stvaranje međunarodnog tima.

U INA Grupi djeluje **Etičko povjerenstvo** kojem se svaki zaposlenik može, u dobroj vjeri, obratiti i zatražiti uputu, izraziti zabrinutost ili izvijestiti neetično postupanje. Etičko povjerenstvo sastoji se od 8 članova, kojeg čine rukovoditelji različitih rukovodnih razina iz različitih organizacijskih cjelina, dok je Predsjednik Etičkog povjerenstva INA Grupe vanjski nezavisni stručnjak Viktor Gotovac, profesor Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Sve prijave od strane zaposlenika se razmatraju pred Etičkim povjerenstvom, a važno je istaknuti da u slučajevima prijava za zaštitu dostojanstva u postupcima sudjeluje i *ad hoc* član Etičkog povjerenstva, a to je predstavnik sindikata kojeg je prijavitelj član ili predstavnik Radničkog vijeća

Vrlo smo ponosni što smo zahvaljujući našoj trajnoj opredijeljenosti održivom poslovanju u upravljanju ljudskim resursima postigli da nas naši zaposlenici i društvo prepoznaju kao poželjnog i posvećenog poslodavca, što je potvrđeno nizom nagrada struke i poslovne zajednice kao što su Certifikat poslodavac partner, nagrade Zlatni indeks, Poslodavac prvog izbora, priznanje za najbolje HR prakse, naše međunarodno nagrađivane programe razvoja i obrazovanja itd.



Osim navedenog, posebno nam je drago što su naše prakse usmjerene na naše zaposlenike kao članove obitelji i njihove uloge kao roditelja prepoznate te smo postali i nositelj MAMFORCE certifikata.

U modernom korporativnom životu nema prostora za prakse koje nisu usmjerene održivom poslovanju i održivom upravljanju ljudskim resursima. Ovo je naše trajno opredjeljenje i vizija te se stoga radujemo novim izazovima koji su pred nama.

MEĐUNARODNA GODINA ODRŽIVOGA TURIZMA

Katalizator pozitivnih promjena u poimanju turizma



Piše: Ante Gavranović

Ujedinjeni narodi proglasili su 2017. Međunarodnom godinom održivoga turizma u funkciji ukupnoga razvoja. U kontekstu univerzalne Agende 2013 za održivi razvoj i zadatke u tom pogledu, Međunarodna godina održivoga turizma trebala bi podržati promjene u politikama, poslovnoj praksi i ponašanju potrošača i tako omogućiti ostvarivanje široko postavljenih ciljeva u tom pogledu. Međunarodna podrška tim ciljevima je, po riječima generalnog tajnika UNWTO Taleba Rifai-a, važan katalizator pozitivnih promjena.

Održivi razvoj često se spominje u različitim sferama javnog života, no svjedoci smo da se u praksi taj koncept slabo razumije i još slabije provodi. Održivi razvoj zahtijeva nov način razmišljanja temeljen na dogovorenim vrijednostima demokratskog društva. Odlučivanje o održivom razvoju nekog područja zahtijeva informirane i educirane dionike. Planiranje održivog turizma zasnovanog na baštini i prirodnom naslijeđu temelj je cijele filozofije.

Održivi razvoj od iznimne je važnosti za turizam, ali i za cjelokupnu zajednicu. On predstavlja brigu za okoliš, gospodarstvo i društvo, što uključuje između ostalog i učinkovito trošenje prirodnih resursa. Održivi turizam u današnje je vrijeme odrednica koja je bitna za općeniti razvoj turizma i poboljšanje gospodarskog razvoja. U kontekstu održivosti turizma, turoperatori mogu imati značajan utjecaj na njegovo poboljšanje. Kao direktni posrednici između same destinacije i turista, mogu stvoriti paket-aranžmane koji se temelje na principima održivog turizma. Kako bi turizam bio održiv u takav razvoj trebaju biti uključeni gotovo svi sudionici, od lokalne zajednice, stanovništva, turista, pa do turističkih posrednika i agencija koje dovode turiste.

Tri aspekta održivog razvoja turizma

Valja spomenuti da održivi razvoj turizma ima tri glavne razine, a to su: gospodarska, društvena i ekološka.

1. **GOSPODARSKA RAZINA** odnosi se na efikasnost gospodarstva, učinkovito trošenje dobara, konkurentniji i isplativiji način poslovanja, efikasniju proizvodnju i slično.
2. **DRUŠTVENA RAZINA** obuhvaća očuvanje kulturne baštine, turizam koji unaprjeđuje kvalitetu života lokalne zajednice te potporu društvenim institucijama.
3. **EKOLOŠKA** pak razina vodi brigu za čist okoliš, potiče smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, očuvanje prirodnih resursa te biološku proizvodnju.

Kako u praktičnom životu valja stalno povezivati sve tri spomenute komponente, održivi razvoj prerastao je u okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u

budućnosti. Bitna postavka je da se oslanja na ambicioznu ideju prema kojoj razvoj ne smije ugrožavati budućnost dolazećih naraštaja trošenjem neobnovljivih izvora i dugoročnim devastiranjem i zagađivanjem okoliša. Nastoji ostvariti upravljanje resursima na način da ekonomske, socijalne i estetske potrebe budu ostvarene tako da se održi kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznolikost te sustavi na kojima počiva život.

Odlučeno je da se u Međunarodnoj godini održivoga razvoja u turizmu naglasak stavi na pet područja:

- Uključujući i održivi razvoj
- Društvena uključivost, zaposlenost i smanjivanje siromaštva
- Učinkovitost u korištenju resursa, zaštita okoliša i klimatske promjene
- Kulturne vrijednosti, raznolikost i baština
- Uzajamno razumijevanje, mir i sigurnost.



Izvor: <http://www.chaskiperutrek.com>

shopping. Danas postoji široki konsenzus oko činjenice da razvoj turizma mora biti oslonjen na pojmu održivosti. Nažalost, putovi kako da se dođe do toga, nisu uvijek jednoznačni.

Činjenica je da turizma nema bez putovanja. Samim time je

konceptija održivoga turizma usko povezana s koncepcijom održive mobilnosti. Pritom valja uzeti u obzir barem dvije komponente: ovisnost o fosilnim gorivima i turistički efekt na klimatske promjene. Utvrđeno je da 72 % turističkih ispuštanja CO₂ dolazi upravo iz transporta, 24 % iz područja smještaja, a samo 4 % od raznih lokalnih aktivnosti. Zrakoplovi sudjeluju sa 55 % u zagađivanju okoliša. Ukratko, dok drugi sektori osjetno smanjuju ispuštanje štetnih plinova u atmosferu, taj proces je u turizmu usporen. The International Air Transport Association (IATA) obvezala se da će do 2050. godišnje smanjivati količinu ispušnih plinova za 2 % godišnje. Unatoč tome, svi su izgledi da će upravo turizam tih godina generirati čak 40 % globalnih emisija CO₂.

Kako izbjeći zamke?

Globalna ekonomska predviđanja govore o nastavku ubrzanoga rasta međunarodnog turizma kao jedne od najvećih i najbrže rastućih industrija. Međutim, taj ubrzani i nezaustavljivi rast ima i velike, često nepovoljne posljedice na održavanje biološke raznolikosti i kulturoloških nalazišta, prečesto korištenih za potporu masovnom turizmu. Turisti koji podržavaju i promoviraju održivost osjetljivi su na te opasnosti i nastoje zaštititi turističke destinacije odnosno turizam kao industriju. To se može učiniti na više načina:

- Informiranjem o kulturi, politici i gospodarstvu destinacija koje posjećujemo;
- anticipiranjem i poštivanjem lokalne kulture, uz ostvarivanje postojećih očekivanja i pretpostavki;
- Podržavanjem integriteta lokalne kulture kod uspostavljanja poslovnih odnosa u očuvanju kulturnoga naslijeđa i tradicionalnih vrijednosti;
- Podržavanjem lokalnoga gospodarstva kupovinom lokalnih dobara i sudjelovanjem u malim lokalnim poslovima;
- Očuvanjem resursa na način da se ne koriste oni koji izazivaju udare na zaštitu okoliša i izbjegavanjem korištenja neobnovljivih resursa.

U svijetu je sve više destinacija i turističkih operacija koje potvrđuju i slijede tzv. „responsible tourism“ kao put prema održivom turizmu. Stupovi odgovornog turizma imaju jednake ciljeve kao i oni koji promoviraju i zastupaju interese održivoga turizma – integritet zaštite okoliša, socijalnu pravdu i ekonomski razvitak. U tom smislu je „responsible tourism“ više način ponašanja, vrsta turizma kakvu želimo stvoriti. U tome je sadržana želja da se uspostave mjesta u kojima će ljudi bolje živjeti, a turisti dolaziti.

Turizam i održivi razvoj međusobno su povezani i zavisni, jer za turizam održivost resursa predstavlja temelj razvoja. Svjetska turistička organizacija (United nation world tourism organization - UNWTO) održivi turizam definira kao upravljanje resursima ostvarujući ekonomske, socijalne i estetske potrebe, tako da se poštuju kulturološki integritet, osnovni ekološki procesi, biološka raznolikost i sustavi na kojima se temelji život, stvara dobrobit i blagostanje cjelokupnom društvu, uzimajući u obzir potrebe turista i njegovih domaćina. Sve se više zemalja bavi turizmom, što ima utjecaj na prirodne resurse, okoliš, iskoristivost prirodnih kapaciteta i slično, te je za opstanak turizma potrebno odgovorno ponašanje i očuvanje navedenog. Iako je bitna što veća posjećenost turista, ona nosi sa sobom i određene negativne posljedice, kako za turizam, tako i za samu prirodu.

Ciljevi održivoga turizma

Publikacija Svjetske turističke organizacije „Učiniti turizam održivim: vodič za stvaraoc politika“ (izdan i u Hrvatskoj) donosi 12 glavnih ciljeva održivog turizma:

1. **Ekonomska održivost:** osiguravanje održivosti i konkurentnosti turističkih destinacija i poduzeća kako bi bila u stanju dugotrajno napredovati i osiguravati korist.
2. **Boljitak lokalne zajednice:** maksimiziranje doprinosa turizma gospodarskom napretku destinacije uključujući lokalno zadržavanje udio potrošnje posjetitelja.
3. **Kvaliteta radnih mjesta:** poboljšanje količine i kvalitete lokalnih poslova stvorenih radi turizma i koje turizam održava, uključujući razinu plaće, uvjete rada i dostupnost svima bez diskriminacije na temelju spola, rase, invaliditeta ili bilo koje druge osnove.
4. **Društvena pravednost:** težnja uspostavljanju opsežne i pravedne raspodjele gospodarskih i društvenih koristi ostvarenih turizmom u čitavoj destinaciji, uključujući povećanje prilika, prihoda i usluga dostupnih siromašnima.
5. **Zadovoljstvo posjetitelja:** osigurati sigurno, zadovoljavajuće i ispunjavajuće iskustvo posjetiteljima, dostupno svima bez diskriminacije vezano uz spol, rasu, invaliditet ili bilo koju drugu osnovu.
6. **Lokalno upravljanje:** davanje prava glasa lokalnim zajednicama i njihovo uključivanje u planiranje i donošenje odluka o upravljanju i budućem razvoju turizma u njihovome području u suradnji s ostalim dionicima.
7. **Blagostanje zajednice:** održavanje i poboljšanje kvalitete života lokalnih zajednica, uključujući društvene strukture i pristup resursima, pogodnostima i sustavima održavanja života, a izbjegavajući bilo koji oblik društvene degradacije ili iskorištavanja.
8. **Kulturno bogatstvo:** poštivanje i poboljšavanje povijesnog nasljedstva, autentične kulture, tradicija i osebnosti destinacija.
9. **Fizički integritet:** održavanje i poboljšanje kvalitete krajobrazca, kako urbanog tako i ruralnog i izbjegavanje fizičke i vizualne degradacije okoliša.
10. **Biološka raznolikost:** podržavanje očuvanja prirodnih područja i staništa, te biljnoga i životinjskog svijeta i minimiziranje njihovog oštećivanja.
11. **Učinkovito korištenje resursa:** minimiziranje korištenja rijetkih i neobnovljivih izvora u razvoju i radu turističkih objekata i usluga.
12. **Čistoća okoliša:** svođenje na najmanju razinu zagađenja zraka, vode i zemlje, te stvaranje otpada koje uzrokuju turistička poduzeća i posjetitelji.

Pridržavajući se ovih načela održivoga turizma, Međunarodna godina ima za cilj promovirati i ta načela, ali i sve ostale ciljeve vezane uz međunarodne napore i nastojanja sadržana u Globalnim ciljevima održivog razvoja koji se sastoje od 17 temeljnih ciljeva i 169 popratnih smjernica koje bi ovaj naš svijet trebale sačuvati i, po mogućnosti, učiniti ga boljim.



VALAMAR RIVIERA

Nagrada za humani doprinos zajednici

Piše: Valamar Riviera d.d.

Ulaganje u zajednicu u Valamar Rivijeri prepoznato je kao jedno od ključnih tema koje uvelike doprinose razvoju partnerstva poduzeća i lokalne zajednice.

Početak veljače Valamar Riviera postala je prva kompanija u Hrvatskoj koja je nagrađena *Ponosom Hrvatske*, nagradom koja se dodjeljuje dvanaestu godinu za redom, a čije dobitnike biraju sami građani. I upravo su građani prepoznali vrijednost Valamarova programa *Tisuću dana na Jadranskom moru* koji je kompaniji donio ovu prestižnu nagradu – nagradu koja se dodjeljuje osobama ili kompanijama čije je humano djelovanje obilježilo prethodnu godinu te pozitivno utjecalo na tuđe živote.

Na svečanosti je dodjeli u Zagrebu nagradu preuzela Ivana Budin Arhanić, potpredsjednica za poslovni razvoj i korporativne poslove Valamar Rivijere i tom prigodom izjavila: „Velikoj većini djece, koja su u okviru programa *Tisuću dana na Jadranu* boravila u Valamaru, bio je to prvi susret s morem, prvo ljetovanje i prvi boravak u hotelu. Djeca su neizmerno oduševljena novim iskustvom i njihova pozitivna energija višestruko se vraća svim zaposlenicima u hotelu i svima koji su uključeni u taj projekt. Dječje reakcije oduševljenja i pozitivne energije trebale bi sve nas koji radimo u turizmu motivirati da omogućimo takav boravak djeci u Hrvatskoj koja nikada nisu bila na moru.”

Programom *Tisuću dana na Jadranskom moru* Valamar je osigurao besplatna ljetovanja djeci bez roditeljske skrbi, djeci iz obitelji slabijeg imovinskog stanja te djeci s posebnim potrebama i zdravstvenim poteškoćama iz cijele kontinentalne Hrvatske. Ove će se godine obilježiti četvrta godina provedbe toga programa, a u protekle je tri godine u Valamarovim objektima ljetovalo više od tisuću djece, što znači da je tisuću malih osmijeha izmamljeno na lica pri pogledu na more i sunce. Njihova neizmerna sreća motiv je daljnjeg tijeka programa, čemu se u Valamaru neizmerno vesele.



Na primanju kod predsjednika Hrvatskog sabora

Dan prije dodjele nagrada dobitnike je primio predsjednik Hrvatskoga sabora Božo Petrov, koji je istaknuo kako su oni „istinski ponos Hrvatske“. Podsjetio je kako je riječ o nagradi za humanost, hrabrost, poštenje i dobrotu koja već 12 godina pripovijeda priče svakodnevnih heroja. „Raduje me ovaj susret, kao i sva vaša humana i nesebična djela kojima ste uljepšali 2016. godinu i kojima ste svatko na svoj jedinstven način našu državu učinili ljepšim mjestom za život“, zaključio je Petrov.



Ivana Budin Arhanić, potpredsjednica za poslovni razvoj i korporativne poslove



Timovi

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

Tim je mala, tijesno povezana grupa ljudi usmjerena na postizanje jasno određenih ciljeva u kojoj su svi članovi tima odlučni da ih postignu zajedno.

Pobjeda ili poraz tima istovremeno je pobjeda ili poraz svakog pojedinog njegovog člana. Nepažnja ili neznanje jednog člana dovodi u pitanje uspjeh čitavog tima. Svi u timu zainteresirani su za visoke performanse svakog pojedinca, do te mjere da su spremni osobno sudjelovati u podizanju nivoa znanja i sposobnosti drugih članova.

Postoje dvije vrste timova - privremeni i trajni timovi. Privremeni timovi su češći i oni nemaju čvrstu i stabilnu strukturu, dok smisao njihovog postojanja prestaje realizacijom postavljenog cilja. Na taj je način pojam timova tijesno povezan sa pojmom projektne organizacije.

Karakteristike timova

Postoji šest je osnovnih karakteristika pravog tima:

- **Mali broj članova**
Timovi ne smiju biti veliki, u protivnom, članovi tima neće moći upoznati snagu i slabosti svakog pojedinca, a što je važan preduvjet uspješnog tima.
- **Zajednička odgovornost**
Članovi tima odluke donose zajednički i to je u pravilu uvijek bolje od samostalnih odluka i najboljih pojedinaca. Iz toga proizlazi potreba za ujednačenom razinom znanja svakog pojedinog člana tima. Analogno, i rezultati su zajednički, bez obzira na njihov predznak.
- **Odgovarajuće vještine**
Timovi moraju imati potrebnu razinu znanja i vještina neophodnih za kvalitetno obavljanje posla. Osim onih specijalističkih, svaki od članova mora biti sposoban za analiziranje i rješavanje problema, donošenje odluka i dobro komuniciranje. Učenje i osobni razvoj su temelji kvalitetnog tima.
- **Svrha postojanja tima**
Smisao tima mora biti jasno definiran, iako se po potrebi može i redefinirati. Da bi tim dao dobre rezultate, neophodno je uložiti trud i vrijeme na usklađivanje njegovih članova.
- **Definirani ciljevi**
Ciljevi tima trebaju biti povezani sa smislom njegova postojanja. Jasno postavljeni ciljevi pomažu timu da se fokusira, prati napredak i prepozna rezultate svoga rada.
- **Konsenzus članova tima**
Članovi tima se moraju složiti oko općih pitanja, odnosno odrediti tko što radi, kako se koordinira aktivnostima, kako se postavljaju planovi, kakav je trening potreban, koja se metodologija primjenjuje i sl.

Osnova funkcioniranja tima je povjerenje. Koliko je potrebno puno vremena da se izgradi, toliko ga je lako srušiti. Da bi se izgradilo povjerenje u timu, svaki bi član tima trebao:

- (1) imati jasne, konzistentne ciljeve,
- (2) biti otvoren, korektan i spreman slušati druge,
- (3) biti odlučan,
- (4) podržavati jednako sve članove tima,
- (5) preuzeti odgovornost za akcije i rezultate tima,
- (6) osjećati i razumjeti potrebe članova tima,
- (7) poštovati tuđe stavove,
- (8) tolerirati greške članova tima.

Treba zapamtiti: uspjeh tima zavisi od usuglašenosti članova tima u funkciji cjeline.

Timsko učenje

Disciplina timskog učenja započinje dijalogom, sposobnošću članova tima da odbace sve pretpostavke i krenu u zajedničko razmišljanje.

Riječ dijalog potječe od grčke riječi *dia-logos* što znači slobodnu razmjenu mišljenja unutar grupe omogućavajući grupi otkrića koja su inače nedostižna pojedinačno. Praksa dijaloga je bila prisutna u mnogim starim kulturama, kao npr. kod američkih Indijanaca, ali je gotovo bila izgubljena u modernom društvu. Danas su principi i praksa dijaloga ponovno otkriveni i stavljeni u suvremeni kontekst.

Timsko učenje je proces usmjeravanja i razvijanja sposobnosti tima da bi se postigli željeni rezultati. Počiva na disciplinama zajedničke vizije i osobnog razvoja, jer su uspješni timovi nužno sastavljeni od talentiranih pojedinaca.

U današnje vrijeme postoji velika potreba za poticanjem timskog učenja, jer gotovo sve važne odluke donose timovi. Unutar organizacije timsko učenje ima tri kritične dimenzije:

1. postoji potreba za širim razmišljanjem o složenim problemima. Ovdje timovi moraju naučiti kako osloboditi potencijale više umova koji su mnogo inteligentniji od samo jednog;
2. postoji potreba za inovativnim koordiniranim akcijama. Timovi u organizacijama razvijaju takvu vrstu odnosa gdje je svaki član tima svjestan ostalih članova što znači da može sudjelovati u zajedničkim akcijama;
3. članovi tima mogu imati neke funkcije u drugim timovima. Na taj način tim neprestano potiče druge timove da što više razvijaju praksu i vještine timskog učenja. Tako timsko učenje postaje kolektivna disciplina.

Disciplina timskog učenja uključuje savladavanje prakse dijaloga i diskusije. Originalno značenje riječi dijalog, prema Davidu Bohmu jednom od vodećih teoretičara kvantne fizike, znači slobodnu razmjenu mišljenja između ljudi.

U dijalogu članovi tima kreativno istražuju složene probleme. Oni uvažavaju međusobna mišljenja i pažljivo slušaju druge. U diskusiji stavovi se iznose i brane, nakon čega se traži najbolje rješenje.

Bohm prepoznaje tri uvjeta koji moraju postojati za pravi dijalog:

- svi sudionici moraju svoja razmišljanja promatrati kao pretpostavke, a ne kao činjenice i znati ih iznijeti ispred grupe;
- svi sudionici moraju se uvažavati kao kolege;
- mora postojati voditelj dijaloga.

Kada tim mora postići neki dogovor ili donijeti neku odluku potrebna je diskusija. Bazirani na zajedničkoj analizi pronalaze se alternativni načini i izabire najbolji. Produktivna diskusija ide prema zaključku ili poduzimanju određenih akcija. I dijalog i diskusija vode do novih akcija, s time da su akcije često usmjerene na diskusiju, dok nove akcije nastaju kao nusprodukt dijaloga.

Utjecaj informatičke tehnologije na timove

Brzi razvoj znanosti i tehnologije utječe jednako intenzivno na timove kao i na sve pore života i poslovanja. Brza, pouzdana i kvalitetna informatička i komunikacijska tehnologija osigurava radikalna unapređenja performansi onih timova koji su ih sposobni primijeniti.

Prednosti koje donosi ovakva tehnologija su:


- razbijaju se funkcionalne organizacijske barijere - razmjena informacije između članova različitih poslovnih funkcija i odjela je brža i jeftinija;
- razbijaju se prostorne organizacijske barijere - u timu ravnopravno mogu raditi članovi dislociranih poslovnih jedinica;
- suradnja, komunikacija i koordinacija aktivnosti podižu se na znatno viši nivo;
- tim raspolaže svim potrebnim informacijama za samostalno i pravodobno odlučivanje.

Dobri i loši timovi

Zašto su timovi dobri:

- povećavaju produktivnost - bliži su akciji, mogu vidjeti prilike i prijetnje koje se inače ne vide;
- unaprjeđuju komunikaciju i proces donošenja odluka - dijeleći informacije stvaraju se pretpostavke za bolje odluke;
- mnogo su efikasniji - višefunkcionalni timovi imaju šire obzore nego pojedinci ili grupe sa istim znanjem;
- unaprjeđuju procese - proces tretiraju kao cjelinu;
- integriraju različitosti.

Timovi su loši kada:

- se ne razumije da timovi nisu strojevi - to su grupe ljudskih bića sa svojim talentima, predrasudama, ambicijama i strahovima;
- neuravnoteženi su;
- loše su vođeni i nemotivirani;
- organiziraju se samo radi snižavanja troškova. 

Održana 95. sjednica Upravnog vijeća

Prva ovogodišnja sjednica, 95. po redu, održana je krajem veljače, a domaćin je bila Podravka d.d.

Dobrodošlicu je poželio novi predsjednik uprave Podravke, g. Marin Pucar koji je imao priliku upoznati se s aktivnostima HR PSOR-a kao i planovima za buduće razdoblje.

Na sjednici su evaluirane prošle aktivnosti te je donesen i Program rada za 2017. godinu koji je temeljen na viziji i misiji HR PSOR-a. Sudionici su imali priliku obići Tvornicu juha i Vegete i upoznati se sa suvremenim tehnološkim procesima proizvodnje.

Foto: Podravka d.d.

