

# Društveno odgovorno poslovanje bankarskog sustava

---

**Rocchetti, Sara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:515393>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

SARA ROCCHETTI

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
BANKARSKOG SUSTAVA**

Diplomski rad

Pula, studeni 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**SARA ROCCHETTI**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE  
BANKARSKOG SUSTAVA**

Diplomski rad

**JMBAG: 03037270, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Mentor: dr.sc. Tea Golja**

Pula, studeni 2016.

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svojoj mentorici dr.sc.Tei Golja zbog iskazanog povjerenja, pomoći i savjeta pri izradi diplomskog rada.

Također, zahvaljujem se svim svojim prijateljima i kolegama, koji su uvijek bili uz mene i koji su mi olakšali tijek studija.

Na kraju, najveću zaslugu za ono što sam postigla pripisujem svojoj obitelji, posebno svojoj mami, koja je bila moj motivator i moja neumorna podrška, bez obzira na težinu trenutaka, i bez koje sve ono što sam dosad postigla ne bi bilo moguće.

*„ Pošteni ljudi ne trebaju zakone da se ponašaju dobro, a oni nepošteni uvijek će pronaći put da ih zaobiđu“.*

*Platon*

UVOD.....	1
1. TEORIJSKI OSVRT NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	3
1.1. Definiranje DOP-a.....	3
1.1.1. Implementacija društveno odgovornih aktivnosti u svakodnevnu poslovnu praksu.....	6
1.2. Prednosti za poduzeća orijentirana DOP-u.....	8
1.3. Razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj.....	12
1.4. Indeks DOP-a.....	21
1.5. Alati društveno odgovornog poslovanja.....	24
1.5.1. ISO 26 000.....	26
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U BANKARSTVU.....	28
2.1. Najznačajniji čimbenici odgovornog poslovanja bankarskog sektora...28	
2.1.1. Povjerenje.....	28
2.1.2. Ugled.....	29
2.1.3. Transparentnost.....	30
2.2. Aktivnosti DOP-a u bankarstvu.....	31
2.3. Sustav nadzora i kontrole poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj.....	37
2.4. Upravljanje rizikom kao jedan od glavnih problema.....	39
2.5. Uloga moralnog Hazarda u bankovnom sustavu.....	40
3. DOP U HRVATSKIM BANKAMA.....	42
3.1. Poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj.....	42
3.2. Primjeri DOP-a u bankarstvu.....	45
3.2.1. Erste & Steiermarkische Banka.....	45
3.2.2. Društveno odgovorno poslovanje u Erste & Steiermarkische Banka.....	47
3.2.2.1. Interna dimenzija.....	47
3.2.2.2. Eksterna dimenzija.....	48
3.3. Hrvatska poštanska banka.....	53
3.3.1. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj poštanskoj banci54	
3.3.1.1. Interna dimenzija.....	55
3.3.1.2. Eksterna dimenzija.....	57
ZAKLJUČAK.....	61
POPIS KNJIGA.....	63
POPIS RADOVA I ONLINE ČLANKA.....	64
POPIS INTERNETSKIH IZVORA.....	65
POPIS SLIKA, TABLICA, PRIKAZA I GRAFIKONA.....	66

## SAŽETAK

Cilj je ovog rada istraživanje i analiziranje društveno odgovornog poslovanja bankarskog sustava.

U uvodnom će se dijelu rad teorijski osvrnuti na društveno odgovorno poslovanje kroz više definicija različitih autora. Objasnit će se implementacija društveno odgovornih aktivnosti u svakodnevnu poslovnu praksu, istaknuti prednosti koje proizlaze za poduzeća koja su orijentirana društveno odgovornom poslovanju te alati koji im stoje na raspolaganju u svrhu kvalitetne implementacije društveno odgovornog poslovanja. U posebnom poglavlju objasnit će se razvoj društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Prije same analize dviju velikih bankarskih grupacija koje posluju u Hrvatskoj, rad će istaknuti najznačajnije čimbenike te aktivnosti bankarskog sektora u sklopu odgovornog poslovanja. Posebno će se govoriti o sustavu nadzora i kontrole poslovnih banaka te o njihovim problemima upravljanja rizikom.

## SUMMARY

The aim of this work is presentation of the results of research and analysis of corporate social responsibility in the banking sector. In the introductory part of the work theory of corporate social responsibility will be represented through numerous definitions of various authors. Also, the implementation of CSR activities into daily business practices will be explained with emphasizing the benefits that arise for companies that are oriented to corporate social responsibility. Of great importance are also the tools that are available to companies for the purpose of quality implementation of corporate social responsibility.

In a separate chapter will be explained the development of corporate social responsibility in Croatia.

Before the analysis of two large banking groups that operate in Croatia would like to point out the most important factors and activities of the banking sector as part of responsible business. In particular, will talk about the system of monitoring and control of commercial banks and their risk management issues.



## UVOD

Svrha i cilj poslovanja svakog poduzeća jest stvaranje profita. Od iznimna je značaja da menadžeri znaju prepoznati i procijeniti situaciju te utvrditi aktivnost koje je potrebno provesti u tom trenutku. Poduzete aktivnosti moraju biti u skladu s dugoročnim ciljevima i strategijama poduzeća te usmjerena na brigu o profitabilnosti, produktivnosti i smanjenju troškova. Također, poduzeća ne smiju ni u jednom trenutku zanemariti utjecaj koji svojim poslovanjem imaju na lokalnu zajednicu i na dionike, stoga moraju donositi odluke i poslovati na način koji štiti, poboljšava i jača blagostanje svih dionika, odnosno lokalne zajednice u cjelini.

Odgovornim poslovanjem, poduzeća ispunjavaju svoje interese, ali i interese društva, što dovodi do uzajamne koristi. Pojam društvene odgovornosti za poduzeća odnosi se na široku praksu i odnose koji obuhvaćaju aspekte proizvodnje, resursa, zaposlenika, okoliša i društvene zajednice.

U bankarskom sektoru, društveno odgovorno poslovanje uglavnom se provodi unutar samih bankarskih institucija i može se odnositi na sve aktivnosti usmjerene na uštedu materijala, energije i vode. Poslovanje je usmjereno aktivnostima financiranja mladih ili tvrtki, nižim kamatnim stopama i dužim rokovima otplate, osmišljavanjem atraktivnih i povoljnih paketa, politici izbjegavanja financiranja sumnjivih projekata, kao i onih koji nisu ekološki prihvatljivi te organiziranjem edukacija kako bi se osvijestilo ne samo zaposlenike bankarskog sektora, već i građane.

Cilj je ovog rada istražiti način implementacije društveno odgovornog poslovanja u bankarskom sektoru, odnosno istražiti u kojoj mjeri banke vide svoju odgovornost prema društvu i zajednici u kojoj posluju. U obzir se, za potrebe istraživanja, uzimaju postupci i metode koje banke koriste u svom poslovanju kako bi zadovoljile društvene standarde te kako im se to vraća, odnosno istražuje se izravan utjecaj DOP-a na njihovo poslovanje. Istraživanje se provodi na dvjema velikim grupacijama te vodećim bankama u Republici Hrvatskoj.

U prvom poglavlju ovog rada dan je teorijski osvrt o društveno odgovornom poslovanju općenito, što ono predstavlja, kako se definira, koje su interne i eksterne dimenzije društvene odgovornosti te načini na koje poduzeća shvaćaju odgovornost koju donosi izbor provođenja neke od njihovih aktivnosti.

U drugom poglavlju rada govori se o društveno odgovornom poslovanju u bankarskom sektoru. Ističu se mjere i aktivnosti koje banke provode kako bi zadovoljile društvene standarde i etičnost u poslovanju, analizira se socijalna, odnosno društvena funkcija banaka, sustav nadzora i kontrole poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj te se ističu mogući razlozi nastale ekonomske krize. Rad obuhvaća analizu poslovanja dviju vodećih hrvatskih banaka.

U zaključnom dijelu rada iznosi se kratak sažetak te se na temelju općih stavova i znanja izvode zaključci i stavovi temeljeni na analizi i sintezi. Na kraju se, prema pojedinim elementima vezanim uz poslovanje izabranih banaka, uspoređuje poslovanje navedenih bankarskih grupacija te integriranost DOP-a u njihovo poslovanje.

## 1. TEORIJSKI OSVRT NA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Prvo poglavlje ovog rada teorijski će se osvrnuti na definiranje DOP-a prema različitim izvorima i autorima. U nastavku će se objasniti implementacija društveno odgovornih aktivnosti u svakodnevnu poslovnu praksu te prikazati dvije glavne dimenzije, interna i eksterna. Objasnit će se prednosti koje proizlaze za poduzeća orijentirana DOP-u te razvoj DOP-a u RH. U posebnom poglavlju govorit će se o Indeksu DOP-a kao jedinstvenoj metodologiji za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. U zadnjem poglavlju ovoga djela istaknut će se alati društveno odgovornog poslovanja, a posebno važnost norme ISO 26 000.

### 1.1. Definiranje DOP-a

Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva skup svih onih aktivnosti koje poduzeća primjenjuju i koji uzimaju u obzir višestruke interese te, osim fokusiranosti na uvećanje vrijednosti trgovačkih društava u kratkom i/ili dugom roku, odnosno zadovoljavanju interesa vlasnika, vode brigu i pozitivno utječu na zajednicu u kojoj djeluju, kao i na zaposlenike, održavaju korektan odnos prema poslovnim partnerima, poštuju zakone i etičke vrijednosti te se njihovo poslovanje odlikuje većom transparentnošću i brigom za okoliš.

Društveno odgovorno poslovanje oblik je poduzetničke filozofije koja svojim idejama vodi, između ostalog, donošenju odluka, odabiru poslovnih partnera, selekciji suradnika i zaposlenih te doprinosi povećanju svog ugleda, prepoznatljivosti te povećanju društvene i dioničarske vrijednosti.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u obzir uzima interese svih onih strana na koje svojim izravnim ili neizravnim djelovanjem utječe; strana koje pokazuju interes prema različitim aktivnostima i koje se u užem smislu mogu podijeliti na: potrošače, dobavljače, zaposlene i kreditore, te u širem smislu, na lokalnu zajednicu i okoliš.

Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definira DOP ili korporacijsku društvenu odgovornost kao „opredjeljenje poslovnih jedinica da doprinose održivom ekonomskom razvoju, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se unaprijedila kvaliteta njihovog života“.<sup>1</sup>

Poduzeća pristupaju ovakvom načinu poslovanja na dobrovoljnoj bazi te se uključuju u pitanja opće dobrobiti društva i okoliša. Ukratko, DOP znači da ljudi, zajednica i okoliš nisu podređeni u odnosu na ekonomske ciljeve korporacija.

Društvena odgovornost definira se kao „inteligentna i objektivna briga za dobrobit društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti, bez obzira koliko one brzo bile profitabilne te vodi u smjer pozitivnih doprinosa dobri ljudi, što može biti definirano na različite načine“.<sup>2</sup>

Za poduzeća koja u obzir uzimaju višestruke interese, osim fokusiranosti na uvećanje vrijednosti za vlasnike i dioničare, razlikuju se sljedeće četiri dimenzije<sup>3</sup>:

- Ekonomska dimenzija (engl. Economic responsibility): Odnosi se na profitabilnost i uspješnost poslovanja poduzeća putem kojeg dioničari ostvaruju željeni, odnosno očekivani povrat uložениh sredstava. Profitabilnost je temeljni cilj poduzeća koji omogućuje provođenje aktivnosti u interesu svih sudionika. Današnji opstanak poduzeća ovisi o njezinoj sposobnosti žrtvovanja kratkoročnih profita radi ostvarenja pozitivnih učinaka u budućnosti koji će zadovoljiti sve zainteresirane strane, što će se opet odraziti na uspješnost poduzeća.
- Pravna dimenzija (engl. legal responsibility): Odnosi se na poštivanje zakona i zakonskih odredaba. Na temelju njih, poduzeća i korporacije lakše određuju prioritetne ciljeve i pitanja koja trebaju rješavati.

---

<sup>1</sup> World Business Council for Sustainable Development

<http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

<sup>2</sup> Kundid, A.(2010.): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj (online). Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, str.489.

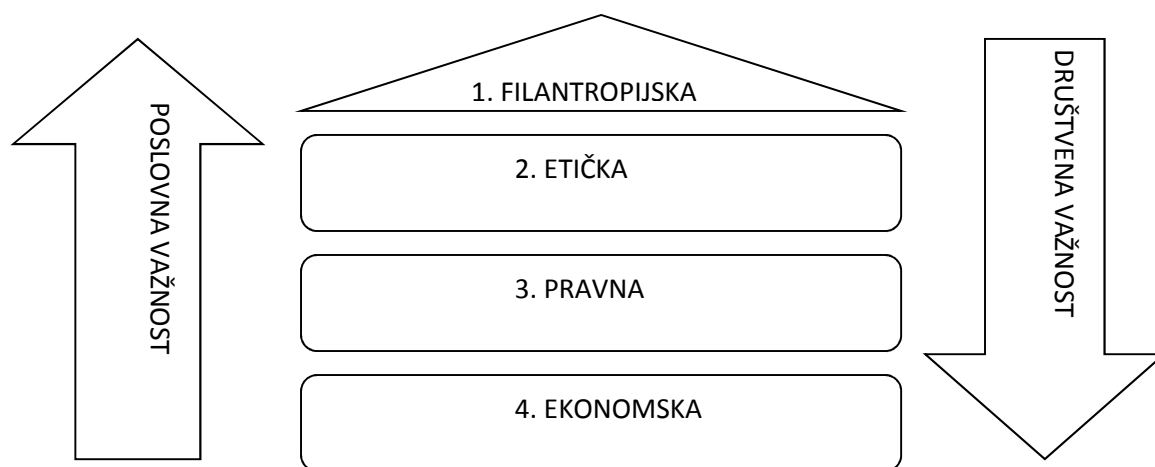
Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138611](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138611)

<sup>3</sup> Piramida društveno odgovornog poslovanja Archiea B.Carrolla 1991. Dostupno na: <https://google/search=piramida+drustveno+odgovorno+poslovanje+archie+b.+carrol.pdf>

- Etička dimenzija (engl. ethical responsibility): Odnosi se na postupanje moralan, ispravan način jer ne nanosi štetu drugima. Ona ovisi o moralnosti samih zaposlenika, menadžera i vlasnika poduzeća, stoga je bitno jasno definirati poslovnu etiku poduzeća.
- Diskrecijska/filantropska dimenzija (engl. discretionary/philanthropic responsibility): Odnosi se na sve aktivnosti koje doprinose zajednici, boljoj kvaliteti života i pojmu uzornog tj. dobrog građanina. Odnosi se na sposobnost poduzeća da doprinosi zajednici stipendiranjem i donacijama za širu dobrobit, a ne samo na korist poduzeća.

U nastavku slijedi prikaz dimenzije DOP-a<sup>4</sup>:

Slika 1. Prikaz hijerarhijske dimenzije društvene odgovornosti



Na slici je prikazan hijerarhijski odnos spomenutih dimenzija prema poslovnoj i društvenoj važnosti.

<sup>4</sup> Krkač, K. (2007.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o. Zagreb, str. 230

Poduzeća koja posluju na društveno odgovoran način doprinose poboljšanju kvalitete življenja svih dionika te doprinose i održivom gospodarskom razvoju. Prilikom donošenja poslovne odluke gledaju se ekonomska isplativost, društvena i ekološka odgovornost te odluka takozvane trostruke osnove, što znači da poduzeća ne teže isključivo ekonomskim rezultatima, već i održivom razvoju.

Društveno odgovorno poslovanje primjenjuje se na mnogo načina i omogućuje poduzećima da postanu konkurentnija na tržištu. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja, načini na koje menadžeri postupaju u svom poslovanju te njihovo djelovanje prema društvu i okolišu objasniti će se u kratkim crtama<sup>5</sup>:

- Od industrijske revolucije do 30-tih godina XX. stoljeća: Cilj je bio maksimalan profit te su sve akcije i odluke vodile ostvarivanju ovakve osnovne ciljne funkcije.
- Od 30-tih do 60-tih godina XX. stoljeća (razdoblje velike ekonomske krize): Razdoblje u kojemu je prevladavao menadžment povjerenja. Menadžeri su vodili brigu o zaposlenima, potrošačima i društvu sve dok su se štitili interesi vlasnika.
- Od 60-tih godina do 90-tih godina XX. stoljeća: Razdoblje aktivizma u kojem se postavljaju pitanja o jednakosti prilikom zapošljavanja, vodi se briga o zaštiti čovjekove okoline.
- Posljednjih godina XX. i početkom XXI. stoljeća: Pojavljuje se društvena osjetljivost. Menadžeri moraju biti sposobni razviti procese odlučivanja prilikom kojih se anticipiraju reakcije okruženja i uvažavaju socijalne i društvene vrijednosti (tzv. proaktivno djelovanje).

#### 1.1.1. Implementacija društveno-odgovornih aktivnosti u svakodnevnu poslovnu praksu

---

<sup>5</sup> Kurtić, A., Društvena odgovornost – Novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, Tranzicija, Vol. 11, No 23-24, ( 2009.), Dostupno na : <http://hrcak.srce.hr/45989>

U društveno odgovornom poslovanju razlikuju se dvije glavne dimenzije:

- *Interna dimenzija* odnosi se na sve zaposlene i radnu okolinu, investicije u ljudski kapital u ime obrazovanja i specijalizacije, zdravlja zaposlenih, njihovu sigurnost i zaštitu na radnom mjestu te upravljanje promjenama i resursima koje poduzeće koristi u svom proizvodnom procesu.

Društveno odgovorna poduzeća ulažu posebnu pažnju u odnos prema zaposlenicima, njihovim uvjetima rada, uklanjanju nepravedne diskriminacije, poštivanju ljudskih prava i kakvoći života svojih zaposlenih te razvijaju metode kojima bi privukli i zadržali najtalentiranije radnike koji svojim vještinama i znanjem mogu biti korisni poduzeću. Metode koje poduzeću stoje na raspolaganju odnose se na različite programe za cijeloživotno učenje, pravednost u isplatama plaće i bonusima, sigurnost na radnom mjestu, odličnu komunikaciju unutar same organizacije te omogućavanje radnicima usklađivanje privatnog i poslovnog života. Poduzeća moraju svojim zaposlenicima osigurati najbolje radno okruženje koje će biti jednako za sve i u kojem će se oni moći najbolje izražavati u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Poduzeća na prvo mjesto moraju staviti zaštitu i zdravlje zaposlenih poticanjem propisa i mjera te raznim obukama koje uče zaposlene kako se ponašati u određenim situacijama na radnom mjestu.

Društveno odgovorna poduzeća nastoje se boriti s diskriminacijom na način da zaposle osobe s invaliditetom na određenim radnim mjestima, prilagođenim njima i njihovim sposobnostima kako bi se osjećali i dalje aktivnim dionicima zajednice u kojoj žive, zapošljavanjem starijih osoba, žena ili pripadnika manjine. Poduzeća mogu također ostvariti dvostruku korist racionalnom upotrebom resursa i maksimalnim iskorištavanjem proizvodnih kapaciteta tvrtke. Dvostruka korist odnosi se na činjenicu da tvrtka može smanjiti troškove racionalnom upotrebom postojećih resursa te na takav način istovremeno zaštititi okolinu. Posebnu pažnju tvrtke trebaju dati neobnovljivim resursima kako njihovim „agresivnim“ korištenjem ne bi došlo do nepovratnih situacija u budućnosti tj. treba se okrenuti održivom gospodarenju kako bi i daljnji razvoj bio usklađen s potrebama budućih generacija.

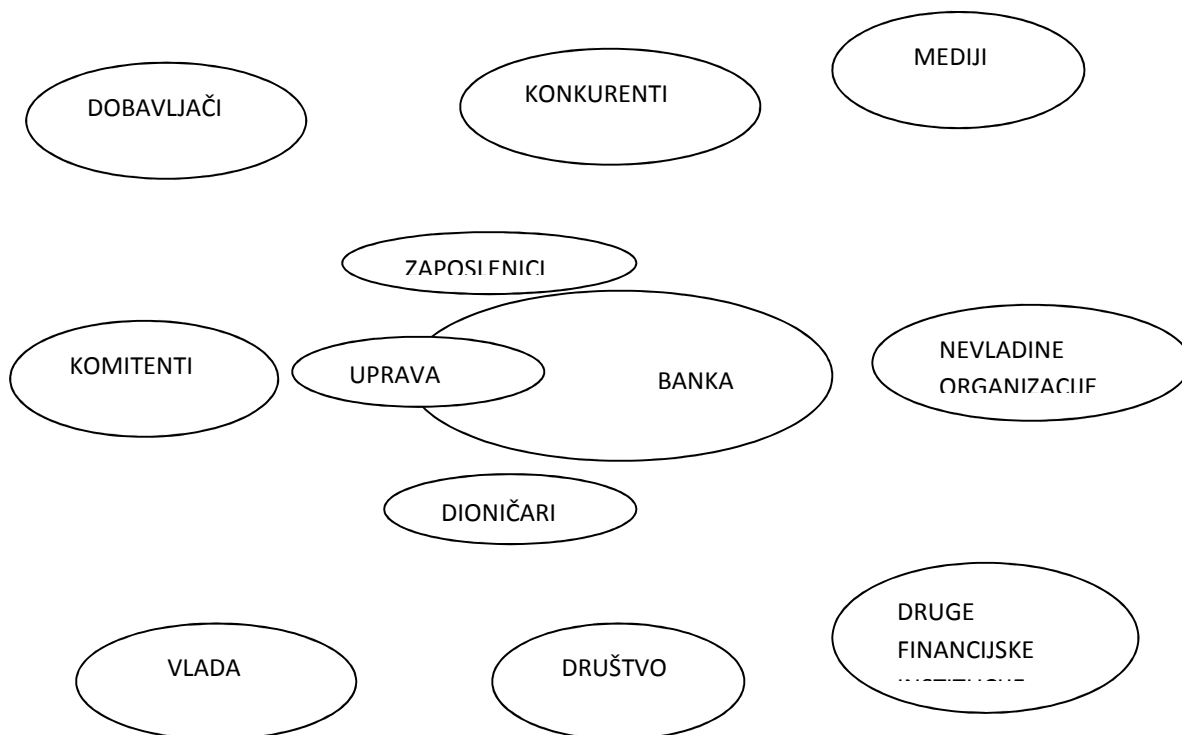
- *Eksterna dimenzija* proteže se izvan granica samog poduzeća i obuhvaća lokalnu zajednicu, dobavljače i potrošače, poslovne partnere, banke, kreditore, javnu upravu i sve ostale dionike s kojima poduzeće dolazi u doticaj tijekom svog poslovanja. Poduzeća na lokalnu zajednicu utječu stvaranjem novih radnih mjesta i time razvojem lokalne zajednice u kojoj djeluju. Poduzeća također mogu pokazati svoje društveno odgovorno poslovanje i zainteresiranost prema potrebama i zahtjevima lokalne zajednice sponzoriranjem raznih sportskih, kulturnih ili obrazovnih manifestacija, doniranjem u dobrotvorne svrhe te očuvanjem okoliša. Lokalno stanovništvo svojim znanjem i svojim vještinama može predstaviti izazov za poduzeća koja traže nova tržišta i dolaze na ta područja kako bi iskoristila potencijal koji se nudi. Također, lokalno stanovništvo predstavlja potencijalne potrošače, stoga je u interesu poduzeća izgradnja odnosa temeljena na međusobnom povjerenju. Od velike je važnosti za poduzeća uspostava korektnih, etičnih i poštenih odnosa s potrošačima, poslovnim partnerima i dobavljačima. Cilj je uspostava dugoročnih odnosa, odnosno usmjerenost ka dugoročnoj suradnji. Takva se suradnja može uspostaviti kvalitetnom komunikacijom koja omogućuje stjecanje povjerenja, „fer“ cijenama, zadovoljavanjem potreba potrošača, poštivanjem rokova, trgovačkih uvjeta i običaja te isporukom proizvoda provjerene kvalitete. Na temelju spomenutih čimbenika poduzeća mogu graditi svoj imidž, koji je veoma važan danas kada je svaka informacija dostupna u medijskim kanalima i kada je svaki potez poduzeća pod povećalom, upravo zbog brzine protoka informacija. Također, danas poduzeća pokazuju svu veću brigu o okolišu koji postaje globalni problem, a koji uključuje sve dionike. Europska unija preko različitih komisija i načina djelovanja utječe na utvrđivanje ciljeva i politike zaštite okoliša. Unutar takvih poduzeća razvija se ekološki menadžment čija je temeljna zadaća uspostava ciljeva poduzeća u području zaštite okoliša, praćenje i prikazivanje troškova zaštite okoliša unutar poduzeća te obavljanje istraživanja i projekcije razvoja u novom ekološkom svijetu. Zamjenom sirovina i materijala, čistim tehnologijama i proizvodima unosi se više dodatne vrijednosti, trošeći pritom manje resursa i stvarajući sve manje otpada.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Črnjar M., i Črnjar K. ( 2009. ): „ Menadžment održivog razvoja „, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, str. 204-205



Slika 2. Prikaz internih i eksternih dionika banaka



Izvor: prema Saraiva, P.P. & Serrasqueiro, Z.M.S. (2007.), „ Corporate sustainability in the Portuguese financial institutions, social responsibility journal,“ Vol.3, No.2, str.85

## 1.2. Prednosti za poduzeća orijentirana DOP-u

Raznolike su prednosti koje poduzeća orijentirana DOP-u mogu stjecati, a odnose se na širi spektar. Iz tog bi se razloga, društveno odgovorno poslovanje trebalo shvaćati kao ulaganje, odnosno kao element koji, ako se integrira sa strategijom poduzeća može omogućiti, kroz spomenute prednosti, pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća i njegovu kompetitivnost poboljšanjem perspektive dugoročnog razvoja i smanjenjem rizičnog profita. Prednosti se mogu grupirati u sljedećih jedanaest točaka:

- Veća motiviranost zaposlenih. Iako su u posljednjih nekoliko godina, kao rezultat velikih promjena na tržištu rada, pojmovi kao lojalnost zaposlenika i njihov ponos pripadnosti tvrtki sve više i više izbljedjeli i doveli do drastičnih promjena u odnosima između zaposlenih i poslodavaca, nema sumnje da je motivacija zaposlenih i dalje ostala ključna točka u životnom ciklusu poduzeća. I dalje postoji identifikacija zaposlenih s profesionalnim radnikom koji sudjeluje u aktivnostima poduzeća jer vjeruje u njezine kapacitete i ponosno ulaže svoj trud. Iz ove perspektive, motivacija zaposlenih ostaje i dalje noseći stup unutarnjih aspekata, ukoliko je realan cilj koji određuje društveno odgovorno poslovanje da vrati ljude i njihova prava u središte stvarnosti poslovanja poduzeća. Iako nema sumnje da zakoni razvijenih gospodarstva osiguravaju veliku podršku i zaštitu prava radnika, društveno odgovorno poslovanje poduzeća može pokazati aktivnim razmatranje doprinosa zaposlenih u razvoju poduzeća. U takvoj se radnoj okolini zaposlenik može osjećati motiviran za još veći angažman koji doprinosi pozitivnim, dinamičnijim i konkurentnijim načinom poslovanja poduzeća.
- Veća sposobnost privlačenja i zadržavanja talentiranijih radnika što omogućuje smanjenje rotacije zaposlenih. Prednosti koje proizlaze za poduzeća orijentirana društveno odgovornom poslovanju ne odnose se samo na bolje upravljanje postojećom radnom snagom, već takvim načinom poslovanja poduzeća mogu biti kompetitivna i privlačnija za nove potencijalne radnike. Današnja tržišta rada sve su više izložena brzim promjenama i kompetitivnosti, stoga je za poduzeća veoma bitno pokazati da posjeduju ono nešto više kako bi mogla privući najbolje radnike. Iz tog razloga, poduzeća koja su orijentirana društveno odgovornom načinu poslovanja mogu se pozitivno isticati od ostalih na tržištu rada i omogućiti potencijalnim zaposlenicima da se u većoj mjeri poistovjećuju s poduzećem. Zbog toga se sve veći broj poduzeća odlučuje za javno isticanje svog angažmana u društveno odgovornom poslovanju već u tiskanim ili elektronskim oblicima materijala koji stoje na raspolaganju novim potencijalnim zaposlenicima. Takav oblik pronalaženja kvalitetnih i talentiranijih radnika i sposobnost poduzeća da ih zadrži, osigurava poduzeću i manje troškove njihovog

uvođenja u rad jer se smanjuje češća rotacija radnika i svi troškovi koji iz nje proizlaze, materijalni i nematerijalni, te veći gubitak produktivnog vremena.

- Jačanje odnosa s tercijarnim sektorom. Poduzeća koja su orijentirana društveno odgovornom poslovanju mogu na lakši i jednostavniji način unaprijediti svoje odnose s tercijarnim sektorom tj. sa svim onim organizacijama privatne prirode usmjerenim proizvodnji dobara ili usluga namijenjenim kolektivnosti. To su organizacije koje se u ekonomskom sustavu nalaze između države i tržišta, a kao najznačajniji primjer mogu se navesti sindikati radnika. Cilj je društveno odgovornog poslovanja osigurati i najpovoljnije uvjete rada zaposlenicima, osim osiguravanja slobode članstva u sindikatima bez eventualnih rizika ili diskriminacije.
- Jačanje odnosa s javnim vlastima. Poduzeća koja su orijentirana društveno odgovornom poslovanju mogu povećati stupanj transparentnosti svog djelovanja i time smanjiti rigorozne kontrole javnih vlasti te ostvariti prednosti i olakšice u potpisivanju ugovora o suradnji s javnim vlastima.
- Poboljšanje ugleda poduzeća. Društveno odgovorno orijentirana poduzeća mogu povećati ili poboljšati ugled pri čemu su indikatori ukazano povjerenja različitih dionika. Nažalost, dokazana je praksa da su se mnoga poduzeća približila društveno odgovornom poslovanju tek nakon događaja koji su teško štetili njihovom ugledu. Dobar ugled poduzeću omogućuje pronalazak kvalitetnih radnika i time povećanje produktivnosti. U konačnici, omogućuje lakšu i bržu prodaju gotovog proizvoda ili usluge. Također, poduzeću je omogućen i jednostavniji pronalazak novih investitora. Iz svega spomenutog, može se zaključiti da je ugled poduzeća jedan od najznačajnijih čimbenika koji omogućuje stjecanje kvalitetnih odnosa s ostalim dionicima s kojima surađuje, čime se smanjuju troškovi kontrole ili pregovaranja
- Smanjenje troškova kreditiranja. Poduzeća koja su orijentirana društveno odgovornom poslovanju mogu ostvariti smanjenje troškova i jednostavnije uvjete kreditiranja na temelju umanjениh rizika i čvršćih odnosa s financijskim institucijama. Financijske institucije u svojim uvjetima financiranja sve više uvode stavke koje se odnose na DOP, stoga poduzeća koja su orijentirana DOP-u mogu ostvariti povoljnije uvjete.
- Poboljšanje financijskih performansi. Poduzeća koja provode društveno odgovorno poslovanje mogu ostvariti bolje financijske performanse ukoliko

kotiraju na burzi. Iz svih prethodno objašnjenih točaka vidljivo je da poduzeća orijentirana DOP-u ulijevaju osjećaj povjerenja i sigurnosti te samim time jednostavnije vode svoja poslovanja.

- Bolje upravljanje rizicima. Provedba društveno odgovornog ponašanja i njegova integracija u poslovanju i poslovnim procesima tvrtkama omogućuje implementaciju boljih metoda za upravljanje rizicima. Takve aktivnosti omogućuju ponovni pregled svih procesa i aktivnosti, ali ovaj put iz šire perspektive koja omogućuje evidentiranje i pozitivnih i negativnih strana koje su u prethodnim analizama bile zanemarene, naglašavajući nepoznate ili procijenjene rizike u pogledu posljedica i njihovog opsega, kao i u vjerojatnosti njihovog nastupanja. Na takav se način poduzeća potiču da provode ispravne aktivnosti prevencije i suzbijanja rizičnih čimbenika.
- Smanjenje operativnih troškova. Provedbom društveno odgovornog načina poslovanja, poduzeća mogu ostvariti manje operativne troškove povećanjem efikasnosti. Snažniji dokazi proizlaze iz aspekata povezanosti s okolišem, odnosno smanjenjem troškova putem inicijativa usmjerenih na smanjenje otpada i emisija, ponovno korištenje materijala, recikliranje i optimizaciju, odnosno racionalniju uporabu resursa kao što su voda i električna energija. Upravo efikasnijom, odnosno racionalnijom uporabom resursa mogu se izbjeći ili smanjiti i dodatni troškovi koji proizlaze iz zbrinjavanja posebnih materijala i otpada. Smanjenje operativnih troškova ne odnosi se samo na aspekte vezane uz okoliš. Operativni se troškovi mogu smanjiti i kvalitetnim upravljanjem ljudskim resursima, odnosno smanjenjem izostanaka ili otkaza radnicima, izbjegavanjem većih fluktuacija koje uzrokuju gubitak vremena i novčanih sredstava te ugleda samog poduzeća.
- Diferencijacija i smanjenje rizika bojkotiranja. Poduzeća s društveno odgovornim poslovanjem pojačavaju i diferenciraju svoj imidž te ga čine sve prepoznatljivijim na tržištu u kojemu sve više prevladava kompetitivnost. Jačanjem imidža putem DOP-a, omogućuje se poduzećima da izbjegnu bojkotiranje od strane potrošača ili drugih dionika, provođenjem isključivo pozitivnih kampanja i načina poslovanja.
- Lojalnost kupaca. Društveno odgovorno poslovanje omogućuje poduzećima uspostavu dugotrajnijih i povjerljivih odnosa s potrošačima i ostalim dionicima koji bi bili teški za uspostavljanje običnim marketinškim kanalima te bi

zahtijevali duža vremenska razdoblja. Cilj je svakog poduzeća da ostvari s kupcem onaj odnos koji kupcu omogućuje da se poistovjećuje s proizvodom ili uslugom poduzeća i da se zbog toga u njemu razvije osjećaj lojalnosti prema tom proizvodu ili usluzi.

Prema istraživanju neprofitne organizacije Business for Social Responsibility, prepoznajući tu odgovornost, tvrtke ostvaruju niz prednosti, kao što je povećanje prodaje i udjela na tržištu. Ljudi imaju pozitivnu sliku o tvrtki koja čini nešto kako bi poboljšala svijet te radije kupuju proizvode koji su povezani s nekim društvenim ciljem do kojeg im je stalo. Jačaju također poziciju brenda i korporativni imidž, jačaju mogućnost za privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika. Tvrtke koje usvajaju korporativno društvene i ekološke inicijative mogu ostvariti pravo na bespovratna sredstva i razne olakšice te na taj način smanjuju troškove poslovanja, ali mogu i povećati vrijednost dionica što utječe na privlačenje investitora, no bit koncepta je stvaranje sve veće vrijednosti za interesno-utjecajne skupine uz istovremeno smanjivanje nepoželjnih aktivnosti, što utječe na zadovoljstvo svih strana i sam uspjeh poduzeća.<sup>7</sup>

Društveno angažiranj poduzeća smanjuje potrebu za državnim intervencijama i reguliranjem. Potrebe se javnosti mijenjaju, a današnji je angažman poduzeća u zajednici sve više filantropskog karaktera. Pod pojmom filantropije danas se podrazumijeva širok pojam, ambicija koja zahtjeva opipljive rezultate, zdrava poslovna praksa koja zadovoljava interese svih dionika i koja uključuje:

- određivanje resursa
- identifikaciju načina davanja (efikasna upotreba sredstava)
- identifikaciju cilja davanja (što se želi promijeniti).

Razna istraživanja pokazuju da društveno odgovorno poslovanje utječe na ponašanje potrošača, na njihovu lojalnost i na zaposlene. Dobro osmišljena strategija davanja vodi ka jačanju tržišne pozicije. Poduzeće može djelovati pozitivno

---

<sup>7</sup> Kotler, P., i Lee, N. ( 2009. ), Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o.Zagreb, str. 22-25

stvaranjem novih radnih mjesta, bogatstva i pravednom raspodjelom istog, redovitim isplata plaća, korektnim nagrađivanjem te omogućavanjem razvoja ljudskih resursa organizacije stvaranjem prostora i uvjeta za napredovanje. Također, za razvoj pozitivne klime poduzeća mogu se unutar tvrtke organizirati različiti oblici druženja, dani sporta ili kulturna udruženja.

### 1.3. Razvoj DOP-a u Republici Hrvatskoj

U posljednjih nekoliko godina Europska unija ulaže brojne napore kako bi sve članice prihvatile koncept društvene odgovornosti koji predstavlja sredstvo za ostvarenje Lisabonskih ciljeva. Glavni cilj Lisabonskog ugovora jest modernizacija institucija Europske Unije kako bi Unija mogla sa svim članicama funkcionirati na djelotvorniji, demokratičniji i transparentniji način. Različiti „skandali“ u koje su bile umiješane svjetske korporacije bili su okidač za osnivanje prve europske organizacije za promociju društveno odgovornog poslovanja CSR Europe, danas vodeće europske poslovne mreže za pravedno poslovanje koja okuplja više od 5.000 europskih poduzetnika.

Trobilančni model ili trostruka bilanca uvršten je kao ključni element u sustav kvalitete ISO14001 (sustav upravljanja okolišem) te naknadno i norme SA8000 (norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost).

Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (engl. Global Compact) potpisan 26. srpnja 2000. godine kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost, definirao je deset temeljnih načela društveno odgovornog poslovanja koja se primjenjuju i danas. U prikazanoj tablici navedena su načela na osnovi četiriju glavnih područja kojih se tvrtke i druge privatne institucije, koje se pridržavaju svjetskog sporazuma, ciljevima i vrijednostima obvezuju pridržavati u svojim organizacijskim politikama.

---

<b>LJUDSKA PRAVA</b>	<b>RADNA PRAVA</b>	<b>OKOLIŠ</b>	<b>BORBA PROTIV KORUPCIJE</b>
----------------------	--------------------	---------------	-----------------------------------

---

1. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodni h ljudskih prava unutar svih područja utjecaja	3. NAČELO: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i priznavati kolektivno pregovaranje.	7. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati izazove u području okoliša.	10. NAČELO: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima.
2. NAČELO: Pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	4. NAČELO: Ukidanje svih oblika prisilnog rada.	8. NAČELO: Pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu.	
	5. NAČELO: Ukidanje dječjeg rada.	9. NAČELO: Poticati razvoj i uporabu tehnologija koje ne štete okolišu.	
	6. NAČELO: Ukidanje diskriminacije		

Izvor: <http://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

U konačnici, Europski parlament usvaja Zelenu knjigu koja definira europski okvir društveno odgovornog poslovanja. Zadnjih se deset godina promocija i razvoj društveno odgovornog poslovanja oslanja na milenijske razvojne ciljeve UN-a definirane 2003. godine. U studenom 2010. godine ISO (International Organization for Standardization) uvodi novu normu – ISO 26000 koja donosi smjernice o društvenoj odgovornosti organizacija.

U Hrvatskoj se o društveno odgovornom poslovanju počelo raspravljati krajem 1990.-ih na inicijativu organizacija civilnog društva, vezano uz koncept razvoja korporativne filantropije, odnosno financiranja društveno korisnih projekata donacijama poslovnog sektora. Tri godine nakon što je 1992. godine Skup o zemlji u Rio de Janeiru potaknuo osnivanje prvih organizacija koje okupljaju društveno odgovorne gospodarske subjekte, iz kojih je kasnije izniknuo svjetski poslovni savjet za održivi razvoj, društvo za unapređenje kvalitete življenja iz Zagreba pokreće projekt osnivanja hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Kao neprofitna organizacija gospodarstva čije su članice prepoznale održivi razvoj kao jedini dugoročno uspješni razvojni i poslovni koncept, HR PSOR počinje djelovati sredinom 1997. godine. Dio je globalne mreže koju čine nacionalni ili regionalni PSOR-ovi iz zemalja u razvoju i njihove partnerske organizacije.

Vrlo brzo Vlada RH postavlja cilj: podizanje svijesti o DOP-u. Ministarstvo gospodarstva u svoj program stavlja aktivnosti podrške razvoju DOP-a na različitim razinama<sup>8</sup>:

- poboljšanje zdravstvenih i sigurnosnih uvjeta radnika
- podizanje konkurentnosti i produktivnosti
- lakše i jeftiniji pristup kapitalu
- učinkovitije dugoročno upravljanje rizicima.

U prosincu 2004. godine organizirana je Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju. Tim događajem obilježava se početak sustavnijeg pristupa razvoju DOP-a u Hrvatskoj. Šest mjeseci kasnije osniva se zajednica za DOP pri Hrvatskoj Gospodarskoj komori koja, osim zagovaračkih i aktivnosti razvoja javnih politika, organizacije brojnih edukacijskih programa te organizacije nacionalne konferencije o DOP-u, u suradnji s HR PSOR-om razvija metodologiju mjerenja te uspostavlja nagradu Indeks DOP-a. Indeks DOP-a, osim što je nagrada koja se jednom godišnje dodjeljuje u kategorijama malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki, ujedno je i metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju

---

<sup>8</sup> Dostupno na: [www.britishcouncil.hr/sites/default/files/priručnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/priručnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)



hrvatskih tvrtki. Svrha je potaknuti konkurenciju među organizacijama u području DOP-a.

Uz financijsku podršku Europske komisije 1. srpnja 2010. godine započela je provedba projekta uspostave nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja nezavisnog tijela sastavljenog od organizacija javnog, privatnog profitnog i privatnog neprofitnog sektora, koji predstavljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja.

U četirima godinama djelovanja mreža je organizirala brojne edukacijske aktivnosti te intenzivirala međusektorski dijalog o DOP-u. Kao zadnju inicijativu treba spomenuti osnivanje Global Compact Network Republike Hrvatske 2012. godine na inicijativu UNDP-a Hrvatske. Ciljevi Nacionalne mreže društveno odgovornog poslovanja jesu<sup>9</sup>:

- povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP
- integracija DOP-a u javne politike
- osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.

Pojam društvene odgovornosti u zadnjih 50 godina razvio se u svakidašnji pojam kojem se teži tijekom poslovanja. Najčešći su primjeri: donacije školama, volontiranje u svrhu pomaganja lokalnoj zajednici, sponzoriranje sportskih i umjetničkih klubova, sudjelovanje u humanitarnim akcijama i slično.

Prema Zadeku, Raynardu i Olivieri, društvena odgovornost poduzeća prošla je kroz pet razvojnih faza<sup>10</sup>:

- *defenzivna faza*: poriču se praksa, rezultati i odgovornost

---

<sup>9</sup> Dostupno na: [www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30)

<sup>10</sup> Vrdoljak, R.I., Hazdovac, K. (2014.) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilište u Dubrovniku; <file:///C:/Users/Etore/Desktop/Downloads/DruštvenoodgovornoposlovanjeihrvatskagospodarskapraksaVrdoljakRaguzHazfovac.pdf>

- *popustljiva faza*: prihvaćaju se odgovornosti koje se temelje na plaćanju troškova
- *upravljačka faza*: u poslovne se aktivnosti uključuju etička, socijalna i ekološka dimenzija
- *strateška faza*: sastoji se od integracije etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u bit poslovne strategije
- *civilna faza*: promovira šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Krizna vremena u kojima se globalna ekonomija našla početkom XI. stoljeća pokazala su da je dosadašnji princip poslovanja neodrživ i da je prijeko potrebno izvršiti promjenu u načinu rada i korištenju resursa. Društveno odgovorno poslovanje temeljeno na uzajamnom povjerenju i razvoju te zajedničkom ulaganju u budućnost, čini most između poslovnog svijeta i zajednice. Upravo je iz tog razloga ono tek u novijoj poslovnoj povijesti dobilo svoje zasluženo mjesto.

Na tranzicijski proces u Hrvatskoj, ali i na proces razvoja DOP-a, utjecali su rat i ratna razaranja, prisilna preseljavanja te porast nacionalizma. Iznad aspekta tranzicije postoji potreba za stvaranjem poticajnog okruženja u pogledu politika i mjera koje bi trebale osigurati poticajno okruženje. Porezne su olakšice u Hrvatskoj godinama bile ograničene, tek 2001. godine novim Zakonom o porezu na dobit i Zakonom o porezu na dohodak omogućeno je gospodarskim subjektima da na iznose darivanja neprofitnim organizacijama do razine od 2% ukupnih prihoda umanje poreznu osnovicu.

Zbog sve veće osviještenosti društva o utjecaju koji poslovni subjekti kroz obavljanje svojih djelatnosti imaju na njihovu okolinu, javlja se velik pritisak na organizacije od strane zajednice i organizacija civilnog društva. Kao produkt društvene klime, pojavila se takozvana nova paradigma koja je u svojoj srži imala tri glavne značajke<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Joba, C. et.al. ( 1993. ). Competition, Cooperation and co-Creation:insights from the World Business Academy. In M.Ray&A.Rinzler ( Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for leadership and organizational change ( pp.50-57 ), Portman, NY

- konkurenciju u obliku zajedničke borbe i težnje u ostvarivanju pozitivnih pomaka
- suradnju između subjekata koja donosi koristi
- zajedničko stvaranje uspostavom ravnoteže između ciljeva i načina na koji se oni postižu .

Stara je paradigma promicala potrošnju i agresivno oglašavanje te stvarala nove potrebe koje do tada nisu postojale. Radna su se mjesta popunjavala na način da su se tražili zaposlenici koji su odgovarali radnom mjestu, a centralizirano odlučivanje i stroga hijerarhija imali su za posljedicu veliku birokraciju i komunikaciju u jednom smjeru od vrha prema nižim razinama. Zaposlenici i menadžeri su, iako dijelom istog poduzeća, bili na suprotnim stranama. Naglasak je bio na specijalizaciji i oštroj konkurenciji s ciljem stabilnosti i sigurnosti. Ekonomski motivi, orijentacija na kratkoročna rješenja i neograničeno iskorištavanje resursa uzrokovali su mjerenje uspješnosti kvantitativnim pokazateljima poput razine prihoda i profita<sup>12</sup>.

Za razliku od stare, nova je paradigma bila temeljena na promicanju odgovarajuće razine potrošnje, očuvanju, kvaliteti i inovacijama. Radna mjesta oblikovana su prema ljudima, fleksibilna su te dopuštaju autonomiju i kreativnost. Naglasak je na decentralizaciji, aktivnom sudjelovanju zaposlenika u odlučivanju te demokratizaciji. Organizacije i menadžeri uvidjeli su nestabilnost ekonomskog sustava što je potaknulo prihvaćanje rizika, poduzetničko ponašanje i način na koji se posao obavlja. U dugoročnu perspektivu integrirana je važnost radne okoline, zdravlje zaposlenika i odnosi s potrošačima.<sup>13</sup>

Vlasnička struktura uvelike utječe na razvoj DOP-a, stoga tvrtke u hrvatskom vlasništvu pokazuju veće zanimanje za poticanje lokalnih dobavljača. Na temelju toga, pokrenuta je inicijativa Hrvatske gospodarske komore „Kupujmo hrvatsko,“ koja je imala cilj povećati udio hrvatskih proizvoda te poticati konkurentnost i očuvanje radnih mjesta. HGK već 18 godina provodi akciju „Kupujmo hrvatsko,“ kako bi

---

<sup>12</sup> Ferguson, M. ( 1993. ). The transformation of Value and Vocation In M.Ray&A.Rinzler ( Eds. ), The new paradigm in business, emerging strategies for leadership and organizational change ( pp.28-34 ), Portman, NY

<sup>13</sup> Ferguson, M. ( 1993. ). Op.cit., pp.28-34

naglasila važnost promocije domaćih proizvoda vrhunske kvalitete, nositelja znakova „Izvorno hrvatsko,, i „Hrvatska kvaliteta,,<sup>14</sup>.

Praksa DOP-a najuočljivija je u većim gospodarskim subjektima, dok mali i srednji poduzetnici u manjoj mjeri ulažu u lokalne zajednice u kojima posluju te se kod njih primjećuje nedostatak kapitala, ali i saznanja o novim praksama i aktivnostima vezanim uz DOP. Razvoj DOP-a u Hrvatskoj pretežito se orijentira na tri područja:

- razvoj ljudskih resursa
- investiranje u zajednicu
- zaštita okoliša.

Područja su prisutna u svim industrijskim sektorima, ali uslužni sektori, osobito banke, ističu se češćim aktivnostima na tim područjima.<sup>15</sup>

Na razvoj DOP-a, prema Međunarodnom institutu za održivi razvoj, utjecalo je devet faktora<sup>16</sup>:

- održivi razvoj
- globalizacija
- upravljanje
- utjecaj korporativnog sektora
- razvoj informacijskih tehnologija
- financije
- etika
- dosljednost i zajednica
- vodstvo i poslovni instrumenti.

---

<sup>14</sup> HGK <http://www.hgk.hr/zk/zagreb/kupujmo-hrvatsko-hrvatski-proizvod-za-hrvatski-turizam>

<sup>15</sup> Miletić, R. ( 2008. ), Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u financijskim institucijama RH. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: [http://eknjiznica.unipu.hr/695/1/2008\\_79.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/695/1/2008_79.pdf)

<sup>16</sup> Vukalović, J. ( 2013. ), Značaj društvenog odgovornog poslovanja za konkurentnost u turizmu. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: [http://eknjiznica.unipu.unipu.hr/3730/1/2013\\_288.pdf](http://eknjiznica.unipu.unipu.hr/3730/1/2013_288.pdf)

Hrvatska poduzeća danas nastoje prepoznati trendove, prednosti i ograničenja koja donosi budućnost te se u tom pogledu prilagoditi prije no što nastupe promjene. Kako bi u tome uspjela, poduzeća koriste tehnike i metode istraživanja javnog mišljenja i dolaze do saznanja o mogućim izazovima u budućnosti. Anticipiranje budućih prilika i prijetnji ima pozitivan učinak na poduzeće jer može predvidjeti i eventualne probleme koji mogu proizići iz okoline. Društveno odgovorno poslovanje prepoznato je kao trend koji mijenja promišljanja i kreiranje pristupa poslovanju. Čimbenici koji su utjecali na preinačavanje prisutne tranzicijske stvarnosti u Hrvatskoj prepoznati su kroz nadnacionalne smjernice s posljedicom usvajanja zakona s ciljem reguliranja odnosa i odgovornosti. Izuzev ovih izvora, transformacije stižu i ulaskom inozemnih poduzeća na hrvatsko tržište pa je utjecaj još izraženiji. Prisutne trendove treba promatrati i kroz prizmu šireg kulturnog okružja, s obzirom na to da je kultura presudan čimbenik kada su u pitanju novi pristupi temeljeni na novim odnosima i vrednotama na slobodnom tržištu. Kultura rada, upravljanja, kreativnosti u rješavanju poslovnih izazova, a iznad svega kreiranje pozitivnog imidža u javnosti, ovisi o prepoznavanju i prihvaćanju ovih poticaja od strane domaće javnosti. U Hrvatskoj se, već dulji niz godina, usvajaju pretpostavke društveno odgovornog poslovanja, a to su sve smjernice usvojene na međunarodnoj razini koje se ujedno odnose i na Republiku Hrvatsku. Primjerice, usvojeni zaključci UN-ova svjetskog skupa o održivom razvoju u Johannesburgu važni za Hrvatsku jesu:<sup>17</sup>

- sve se države pozivaju da razviju cjelokupni plan učinkovitog upravljanja izvorima vode, odnosno do 2015. godine države se obvezuju obnoviti riblji fond do maksimuma održivosti
- inzistira se da sve države redovito izvještavaju UN u vezi s ocjenom stanja morskog okoliša
- pozivaju se sve države na aktivno promicanje odgovornosti korporacija na temelju Rio principa
- razvijene se članice obvezuju pomoći državama u razvoju i tranzicijskim zemljama u smanjenju informatičkog zaostajanja

---

<sup>17</sup> Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu, dostupno na: <http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-ujedinjeni-narodi-%28un%29-staro/republika-hrvatska-i-un/gosparsko-socijalna-pitanja/izvješće-o-summit-o-održivom-razvoj-Johannesburgu-%28jar%29-/>

- razvijene se države pozivaju da pruže tehničku i financijsku pomoć državama u razvoju i tranzicijskim zemljama kako bi provele strategiju „zdravlje za sve „
- sve se države obvezuju čuvati i promicati razvoj i uporabu učinkovitih tradicionalnih medicinskih znanja i prakse.

Istraživanje provedeno 2010. godine od strane Nidžare Osmanagić-Bedenik i Davora Labaša s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, vrlo dobro ocrtava stanje i razinu implementacije društveno odgovornog poslovanja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Anketiranje je provedeno na 900 članica Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) gdje je primijećeno da tvrtke prepoznaju višestruke prednosti primjene načela društveno odgovornog poslovanja, kao što je jačanje položaja njihovog brenda (79% ispitanika smatra da je to važno). Slijedi jačanje imidža i utjecaja poduzeća koji dovode do privlačenja i zadržavanja zaposlenika, rast prodaje, tržišnog udjela i lojalnosti kupaca, veća produktivnost i kvaliteta proizvodnje te kao zadnji beneficij, privlačenje investitora.<sup>18</sup>

Društveno odgovorno poslovanje može se postići na različite načine. Prema odgovorima ispitanika obično se očituje kontinuiranim ulaganjem u razvoj, motivaciju, edukaciju i zadovoljstvo zaposlenika (59%). Nadalje 30% ispitanih tvrtki procjenjuje utjecaj svojih poslovnih odluka na okoliš i društvo, a postojanje potpuno razvijenog programa društveno odgovornog poslovanja ima 21% ispitanika. Korporativna filantropija i briga za zaštitu ljudskih prava prisutna je u manjoj mjeri, a 4% ispitanih tvrtki ne primjenjuje nikakve oblike društveno odgovornog poslovanja.<sup>19</sup>

Takvi su rezultati indikativni jer je poticanje odnosa sa zaposlenicima od najveće važnosti. No, problem leži u činjenici da 70% tvrtki ne procjenjuje društvene i ekološke posljedice svojih poslovnih odluka. Dakle, prostora za poboljšanje odgovornosti poslovnih subjekata u odnosu na zajednicu i okoliš, ima.

Odgovor na posljednje pitanje odražava različite stavove u odnosu na društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj. Najčešći odgovor (42%) pokazuje da su tvrtke

---

<sup>18</sup> Osmanagić Benedik, N., Labaša, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Vol. 23 No 2, 2012., str. 143-164. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id\\_clanal\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id_clanal_jezik=117259)

<sup>19</sup> Osmanagić Benedik, N., Labaša, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Vol. 23 No 2, 2012., str. 143-164. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id\\_clanal\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id_clanal_jezik=117259)

usredotočene na ekonomski aspekt poslovanja, iako razmišljaju i o društvenoj dimenziji i dimenziji zaštite okoliša. Drugi najveći postotak (27% ispitanih) pokazuje predanost društvenoj odgovornosti i naporu da čini dobro u neposrednoj i široj zajednici, zatim slijedi svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja, ali s većim naglaskom na prodaju i likvidnost poslovanja (21% ispitanih). Samo 18% ispitanih opredijelilo se za održivi razvoj kao aktivno usmjeravanje i provedbu gospodarske, društvene i ekološke dimenzije poslovanja.<sup>20</sup>

Unatoč globalnoj i nacionalnoj gospodarskoj krizi, samo 1,3% uzorka izjavljuje da poduzeće ne razmišlja o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju u trenutnoj krizi. Utvrđeno je da veličina i vrsta vlasništva ne utječu na primjenu DOP-a, već najveći utjecaj ima izvozna orijentacija pojedinog ispitanog poduzeća.

Može se zaključiti da 54% ispitanih poduzeća, odnosno svako drugo, ima naglasak na gospodarskom aspektu poslovanja, iako su svjesni važnosti društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja.<sup>21</sup>

Istraživanje provedeno 2011. od strane Nede Vitezić s Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci bavilo se korelacijom između efikasnosti i društvene odgovornosti. Za potrebe ovog istraživanja korišteni su podaci Zagrebačke burze u vremenu od 1993. do 2010. Uzorak je podijeljen u dvije grupe poduzeća: ona koja izvješćuju o društvenoj odgovornosti poslovanja i ona koja ne izvješćuju, a za koja je pretpostavljeno da ne alociraju financijska sredstva za ovu namjenu. Rezultati istraživanja pokazuju da su uglavnom velika hrvatska poduzeća, koja su bila učinkovita i društveno odgovorna u poslovanju već dugi niz godina, odnosno čiji su financijski rezultati mjereni povratom imovine i kapitala (engl. return on assets; ROA), dobiti i cijenom po dionici, znatno bolji od onih poduzeća koja ne izvješćuju o društvenoj odgovornosti.<sup>22</sup> Vrijedi i obrnuta korelacija, društvena odgovornost ima pozitivan učinak na učinkovitost poduzeća, iako je to teško kvantificirati iz znanstvene perspektive. Prethodno spomenuta istraživanja potvrdila su utjecaj društvene

---

<sup>20</sup> Osmanagić Benedik, N., Labaša, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Vol. 23 No 2, 2012., str. 143-164. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id\\_clanal\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id_clanal_jezik=117259)

<sup>21</sup> Osmanagić Benedik, N., Labaša, D.: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Vol. 23 No 2, 2012., str. 143-164. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id\\_clanal\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id_clanal_jezik=117259)

<sup>22</sup> Vitezić, N.: Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises, Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Rijeci, 2011/vol.29/sv.2, str.423-442 Dostupno na: <http://www.efri.unri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/29-2-vitezic.pdf>

odgovornosti na ugled i imidž poduzeća, što se sasvim sigurno reflektira na financijski rezultat i njegovu efikasnost. Poduzeće tako postaje društveni subjekt koji bi trebao zadovoljiti zahtjeve okoline. No, u isto su vrijeme potrebne promjene u upravljanju i poslovnoj politici poduzeća koja bi se trebala usredotočiti na ispunjavanje interesa svih izravno i neizravno povezanih dionika. Takav je pristup osnova za razvoj koncepta društvene odgovornosti koji nije jednoznačno određen, ali u osnovi predstavlja moralnu obvezu upravljanja poduzećem uz sinkroniziranje gospodarskog rasta s potrebama okoliša, odnosno da osim ekonomskih ciljeva, isto tako treba imati ekološke i društvene ciljeve na putu do općeg cilja održivosti. Društvena odgovornost stvara određene troškove, ali u isto vrijeme omogućuje ostvarenje koristi. To je razlog zašto postoji uzročno-posljedična veza između efikasnosti i društvene odgovornosti. Istraživanja pokazuju da uspjeh pojedinih hrvatskih poduzeća nije samo posljedica gospodarskih okolnosti, nego i orijentacije na društveno odgovorno poslovanje. Treba istaknuti da je društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj još uvijek na dobrovoljnoj osnovi, stoga bi određene aspekte društvene odgovornosti valjalo uvesti u zakonodavstvo.

#### 1.4. Indeks DOP-a

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, u prvom redu na Business in the Community Cr Indeks.<sup>23</sup>

Indeks DOP-a ujedno je i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR.

Metodologija Indeksa DOP-a definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja:

- Ekonomska održivost
- Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju

---

<sup>23</sup> Društveno odgovorno poslovanje u RH <http://www.dop.hr/?p=1383>



- Radna okolina
- Zaštita okoliša
- Tržišni odnosi
- Odnosi sa zajednicom.

Metodologija je pretočena u upitnik, veliki upitnik sadrži 119 pitanja i ispunjavaju ga velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 61 pitanjem prilagođen malim tvrtkama.<sup>24</sup>

HGK svake godine upućuje poziv dvjema tisućama malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su, prema kriterijima Zlatne kune, u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno te su rangirane prema poslovnoj uspješnosti. No, popunjavanju upitnika Indeksa DOP-a može pristupiti svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio navedene kriterije.

Za sudjelovanje u Indeksu DOP-a dovoljno je ispuniti upitnik. Svake je godine upitnik moguće ispunjavati od sredine rujna, u trajanju od minimalno 45 dana, a svako će pozvano poduzeće dobiti svoju poveznicu pod kojom će ispunjavati upitnik.

Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju društveno odgovornih praksi imaju sva poduzeća koja su, prema kriterijima Zlatne kune, ocijenjena kao najuspješnija u Republici Hrvatskoj. Poduzeća koja ispune upitnik dobit će cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi u tvrtki i mogućnost za otkrivanje područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse. Temeljem rezultata iz upitnika i odluke stručnog povjerenstva najbolje će tvrtke biti nagrađene.

Dobitnici nagrada 2015. godine:

- U kategoriji malih poduzeća: Globtour Event d.o.o.
- U kategoriji srednjih poduzeća: Messer Croatia Plin d.o.o.
- U kategoriji velikih poduzeća: dm-drogerie markt d.o.o.
- U kategoriji Javnih poduzeća: Odašiljači i veze d.o.o.

---

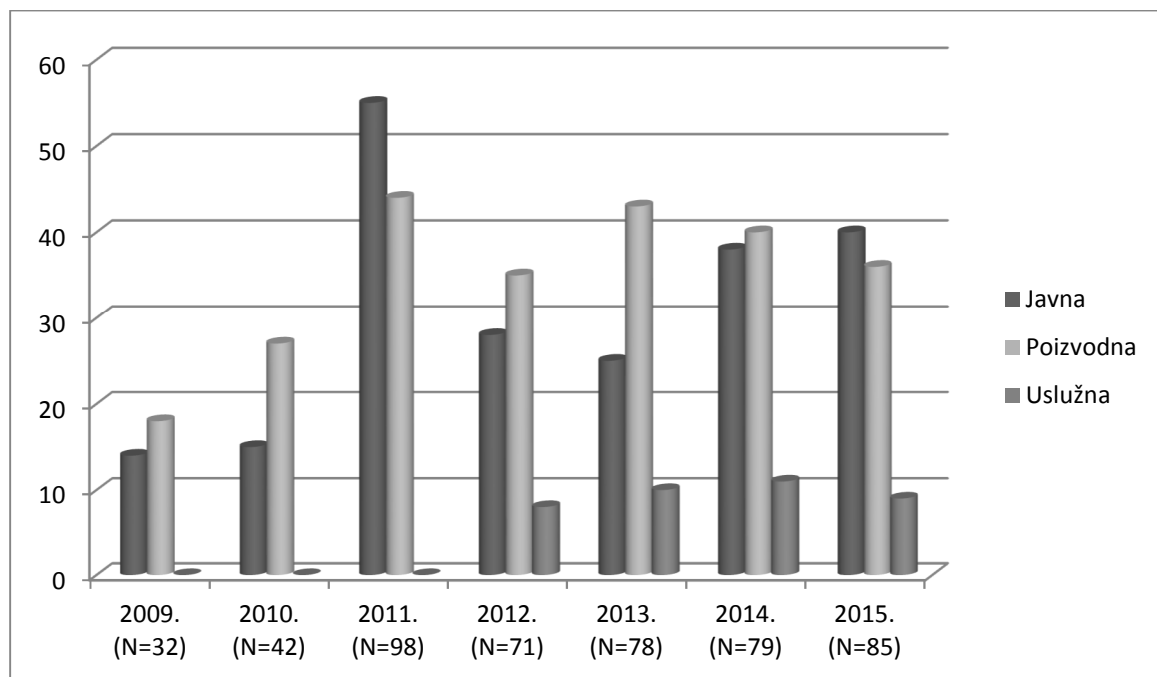
<sup>24</sup> Društveno odgovorno poslovanje u RH <http://www.dop.hr/?p=1383>

- Nagrada „ za najveći napredak“ u odnosu na prošlogodišnji rezultat: Ivančica d.d.

U pojedinom području DOP-a najbolji rezultat poduzeća ostvaren je kako slijedi:

- Za područje odgovorne politike i prakse u radnoj okolini: Končar energetski transformatori d.o.o.
- Za područje odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem: Valamar Riviera d.d.
- Za područje društveno odgovornog odnosa sa zajednicom: Cemex Hrvatska d.d.<sup>25</sup>

Grafikon 1. Broj poduzeća u indeksu 2009.- 2015. prema tipu djelatnosti

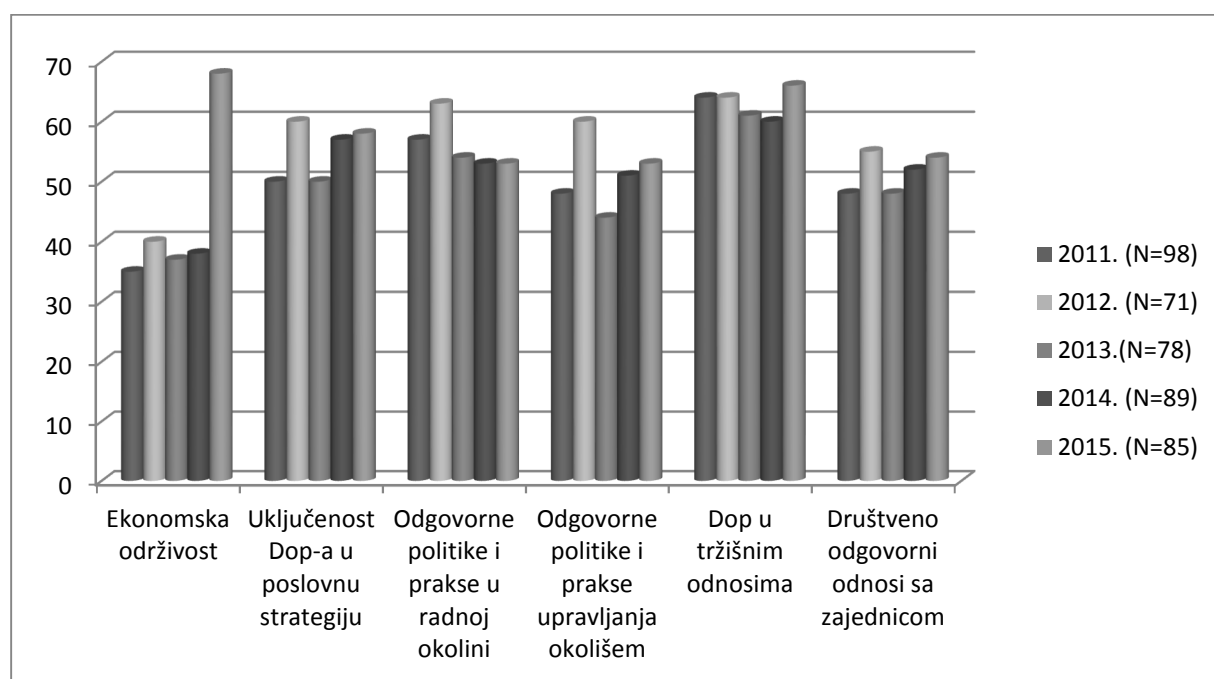


<sup>25</sup> Društveno odgovorno poslovanje u RH <http://www.dop.hr/?p=1383>

Izvor: Hrvatski slovní savjet za održivi razvoj, GiO, 6. nacionalna konferencija o DOP-u, prosinac 2014., <http://ww.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/gio-40.pdf>

Iz prikazanog grafikona prema indeksu DOP-a 2009. - 2015., prikazom broja poduzeća u indeksu može se iščitati da integracija DOP-a u poduzećima uslužnih djelatnosti kasni u odnosu na druge djelatnosti. Kao bitan element tog zaostanka može se navesti manjak kreativnosti u uslužnim poduzećima jer DOP u tim djelatnostima poprima drugu dimenziju i ne ograničava se samo smanjenom uporabom resursa, uštedom energija i vode, donacijama i slično.

Grafikon 2. Prosječna ostvarenost bodova kroz kategorije i godine 2010.-2015.



Izvor: Matešić, M., Indeks DOP-a, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Komparativni pregled nalaza 2009.-2015., Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20-%202103/20140116%20-20IndeksDOP.pdf>

Iz prikazanog grafikona vidljiva je prosječna ostvarenost bodova kroz kategorije i godine. Promatranjem stupaca kod kategorije ekonomske održivosti vidljivo je da se ostvareni postotak bodova kroz godine povećava odnosno da poduzeća posluju na uspješan način i da mogu na vrijeme podmiriti svoje obveze. Provođenje DOP-a sigurno je jedan od razloga tog uspjeha.

Kod stupaca politike upravljanja okolišem vidljivo je da se sve više razvija i da pruža nova i inovativna rješenja. Kod ostalih kategorija vidljive su samo manje varijacije u ostvarenim prosječnim bodovima, ali i one slijede pozitivan trend.

### 1.5. Alati društveno odgovornog poslovanja

Poduzeća imaju na raspolaganju veći broj alata DOP-a različitog spektra koji omogućavaju međusobni prijenos aktivnosti i vrijednosti. Među najznačajnijima su:

- **Socijalno izvješćivanje.** Iako je nedavno prošireno i uvedeno i u javnim ustanovama, nastalo je unutar tvrtke kako bi se osigurala transparentnost i komunikacija, kako unutar same tvrtke, tako i prema vanjskom okruženju, odnosno prema svim dionicima tvrtke koji predstavljaju zajednicu s kojom ista stupa u interakciju. Strukturirano je kao javni periodično sastavljen dokument, u većini slučajeva na godišnjoj razini. Dokument je to koji predstavlja društveno ponašanje poduzeća te utjecaj na sve dionike, u obliku kvantitativnih i opisnih podataka. Omogućuje tvrtki, između ostalog, komuniciranje i podjelu društvenih vrijednosti, ciljeva i usko povezanih strategija te u širem smislu, prikaz preuzetog društvenog puta.
- **Etički kodeks.** Za razliku od socijalnog izvješćivanja koje omogućuje pregled općenitih društvenih aktivnosti tvrtke, etički kodeks odnosi se na specifično individualno ponašanje subjekata koji čine tvrtku. Ovaj se dokument sastoji od moralnih obveza i prava onih koji djeluju u ime i na račun poduzeća, a također omogućuje da se spriječi njihovo neodgovorno ili ilegalno ponašanje definiranjem pravila ponašanja u odnosu na sve dionike.

- Certificirani sustavi upravljanja. Podijeljeni su uglavnom u dvije glavne tipologije: društveni certifikati i ekološki certifikati. U društvenim certifikatima ističe se norma SA 8000 koja omogućava poduzećima da certificiraju svoj društveni angažman fokusirajući se na aspekte kao što su ljudska prava, prava radnika, zaštita iskorištavanja rada maloljetnika te garancija sigurnosti na radnom mjestu. Scenarij je puno širi kada se govori o ekološkim certifikatima, među kojima možemo spomenuti normu ISO 14001 i normu EMAS koje se bave zaštitom okoliša i sprječavanjem onečišćenja certificiranih poduzeća, s ciljem smanjenja njihovog utjecaja. PEFC i FSC standardi temelje se, sličnim modalitetima, na pravilnom i odgovornom gospodarenju šumama i prirodnim resursima te certificiranom opskrbnom lancu koji vodi do gotovog proizvoda. Svi spomenuti certifikati, i društveni i ekološki, veoma su različiti jedni od drugih, ali ih povezuje zahtjev implementaciju sustava upravljanja tj. programirana i kontrolirana implementacija dobro i jasno definirane organizacijske strukture, procedura i procesa, definirajući odgovornosti, resurse, modalitete zadržavanja ili promjenu politike tvrtki povezanih sa certificiranjem.
- Online kanali komuniciranja. Među najznačajnijim su alatima u svakodnevnoj komunikaciji. Svi koristimo web stranice kako bi komunicirali ili stupili u kontakt s drugim osobama ili organizacijama, a svakim danom sve više i s poduzećima. Stoga za poduzeća koja žele uvesti i razviti DOP postaje sve važnije korištenje internet kanala za interakciju sa svojim klijentima, sa svojim radnicima te sa svim ostalim dionicima koji imaju neku vrstu odnosa s tvrtkom, direktnog ili indirektnog. Tvrtke moraju biti sposobne maksimalno iskoristiti online kanale te im pristupiti i surađivati, kako bi prikupile važne povratne informacije od svih dionika te kako bi kontinuirano poboljšale i unaprijedile svoju konkurentnost.

#### 1.5.1. ISO 26000

Norma ISO 26000 je „...srž međunarodnoga stručnog znanja o društvenoj odgovornosti što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju

društvene odgovornosti. Norma je snažan alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu sa dobrih namjera na dobre postupke“.<sup>26</sup>

Norma sadrži temeljne smjernice i sedam principa društvene odgovornosti. Smjernice su primjenjive u svim tipovima organizacija. Njihova je svrha pomoći organizacijama u nastojanjima da posluju na društveno odgovoran način.

Koncept ISO 26000

<b>NAZIV KLAUZULE</b>	<b>OPIS SADRŽAJA KLAUZULE</b>
<b>Klauzula 1-Opseg</b>	Definira se sadržaj te se identificiraju određena ograničenja i isključenja.
<b>Klauzula 2-Nazivi, definicije i skraćeni nazivi</b>	Identificira i daje definiciju ključnih pojmova koji su od temeljne važnosti za razumijevanje društvene odgovornosti i za korištenje norme.
<b>Klauzula 3-Razumijevanje društvene odgovornosti</b>	Opisuje važne čimbenike i uvjete koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti i koji i dalje utječu na njezinu prirodu i praksu. Opisuje koncept same društvene odgovornosti, njegovo značenje i način apliciranja u samim organizacijama.
<b>Klauzula 4-Načela društvene odgovornosti</b>	Uvodi i objašnjava temeljna načela.
<b>Klauzula 5-Prepoznavanje socijalne odgovornosti i privlačenje interesnih skupina</b>	Daje smjernice u odnosima između organizacije, dionika i društva, prepoznajući temeljne teme i pitanja društvene odgovornosti i organizacijske sfere utjecaja
<b>Klauzula 6-Smjernice temeljnih predmeta društvene odgovornosti</b>	Objašnjava osnovne predmete i pitanja koja su povezana s društvenom odgovornošću. Za svaki predmet dane su informacije o njegovom doseg, odnosno prema društvenoj odgovornosti, relevantnim načelima i odgovornosti, kao

<sup>26</sup> Lazibat T., Samardžija J., Svitić I., ISO 26000 SR-DRUŠTVENA ODGOVORNOST, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb. Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat\\_I\\_Samardija\\_J\\_Sutic\\_I-rad.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_I_Samardija_J_Sutic_I-rad.pdf)

---

i odgovarajućim akcijama i očekivanjima.

**Klauzula 7-Smjernice za integriranje društvene odgovornosti u cijelu organizaciju**

Daje smjernice o provođenju društvene odgovornosti u praksu unutar organizacije. Upute za integriranje društvene odgovornosti u cijelu organizaciju, komunikacije vezane uz društvenu odgovornost, poboljšanje kredibiliteta organizacije o društvenoj odgovornosti, pregledavanje napretka i poboljšanje performansi i slično.

**Annex A**

Neiscrpan popis dobrovoljnih inicijativa i alata vezanih uz društvenu odgovornost koji je namijenjen jednom ili većem broju ključnih tema ili integraciji društvene odgovornosti unutar organizacije.<sup>27</sup>

---

Principi društvene odgovornosti koji se integriraju u DOP, postojeće organizacijske strategije, sustave, prakse i postupke jesu:

- odgovornost prema društvu i okolišu
- transparentnost u odlukama i aktivnostima koje utječu na društvo i okoliš
- etičko ponašanje u svakom trenutku i u svakoj situaciji
- poštivanje interesa dionika
- poštivanje pravne države
- poštivanje međunarodnih normi ponašanja
- poštivanje ljudskih prava.

---

<sup>27</sup> Lazibat T., Samardžija J., Svitić I., ISO 26000 SR-DRUŠTVENA ODGOVORNOST, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat\\_I\\_Samardija\\_J\\_Sutic\\_I-rad.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_I_Samardija_J_Sutic_I-rad.pdf)

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U BANKARSTVU

Drugo poglavlje ovog rada istaknut će najznačajnije čimbenike odgovornog poslovanja bankarskog sektora kao što su povjerenje, ugled i transparentnost te aktivnosti DOP-a u bankarstvu. Govorit će se o sustavu nadzora i kontrole poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj te o načinima upravljanja rizikom kao jednom od glavnih problema bankarskog sektora.

### 2.1. Najznačajniji čimbenici odgovornog poslovanja bankarskog sektora

Kako bi bankarski sektor poslovao na društveno odgovoran način važno je da se pridržava sljedećeg niza kriterija etičnog bankarstva: povjerenje, ugled, transparentnost, reinvestiranje ostvarene dobiti natrag u zajednicu, aktivna participacija korisnika i zaposlenika banke u njenom upravljanju, fleksibilnije poslovanje te financiranje projekata realne ekonomije.



### 2.1.1. Povjerenje

Povjerenje podrazumijeva osjećaj da će razvoj situacije ili događaja imati pozitivan ili očekivani tijek. Povjerenje znači također očekivanje da će osobe od povjerenja ili organizacije, svoje buduće akcije oblikovati u okviru zajedničkih vrijednosti. Osnovu povjerenja čine kredibilitet, pouzdanost i autentičnost koji se odnose kako na sadašnjost, tako i na buduće događaje.<sup>28</sup>

Povjerenje se može definirati kao veoma osobna karakteristika koja ima značajan položaj u psihologiji pojedinaca ili javnosti. U tom kontekstu banka mora osigurati i pokazati svoje „prijateljsko„ lice te uspostaviti sa svim interesno-utjecajnim skupinama konstantnu i kvalitetnu suradnju tj. odnos. Glavna i odgovorna osoba zadužena za uspostavljanje i održavanje odnosa povjerenja s komitentima svakako je šalterski službenik ili osobni bankar banke kojem se komitenti prvo obrate sa svojim upitima. Banke svakodnevno ulažu ogromne količine financijskih sredstava u marketinške kampanje kako bi reklamirale svoje proizvode i svoje poslovanje, stoga je veoma važno da se svi zaposlenici pridržavaju kodeksa ponašanja i da budu što profesionalniji u obavljanju povjerenih zadataka, kako sve spomenute mjere ne bi bile uzaludne. Bez uspostave osjećaja povjerenja nijedno poduzeće, nijedan stanovnik zajednice u kojoj posluje, neće se povjeriti banci i neće u nju ulagati svoj novac. Veoma važnu ulogu igra i sposobnost banke da stvori „obiteljsko„ okruženje oko svojih komitenata. Sve su te karakteristike nužne, posebno u trenucima gospodarskih i ekonomskih kriza iz kojih se na bolji i čvršći način mogu izvući i pokazati manje banke u odnosu na velike financijske grupacije. Male banke svojim sposobnostima razmatranja i „suosjećanja„ s potrebama lokalne zajednice u kojoj posluju, imaju spram velikih grupacija veliku prednost koja proizlazi upravo iz čvrstih i kvalitetnih odnosa uspostavljenih s komitentima i iz njihove karakteristike prilagođavanja istima.

### 2.1.2. Ugled

---

<sup>28</sup> Wikipedija dostupno na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Povjerenje>

Ugled ili reputacija (lat. *reputatio* „uzeti u obzir,“) označava opće mišljenje o osobi, skupini, stvari ili organizaciji. Dobra reputacija ujedno znači i dobar ugled. Ugled pomaže predvidjeti ili procijeniti kako će se netko ponašati u budućnosti. Prednost je predvidljivost i mogućnost jednostavnijeg donošenja odluka. U poslovnom svijetu ugled predstavlja nematerijalnu imovinu i dio je vrijednosti tvrtke, patenta, prava na zaštićena imena ili znakove. U kompanijama su sektori korporativne komunikacije ili odjeli odnosa s javnošću zaduženi za njegovanje ugleda.<sup>29</sup>

Ugled banke veoma je važan i prepoznatljiv, poput njezinog simbola, naziva ili boje te se veoma rigorozno analiziraju sve strategije usmjerene ka poboljšanju i zadržavanju što boljih kriterija. Sasvim je logičan zaključak da nijedna financijska institucija koja nema dobar ugled neće moći privući sebi velik broj kvalitetnih komitenata. Ali što to zapravo znači? Postoje dvije različite vrste ugleda. Prva se odnosi na javno mišljenje koji dionici steknu o načinu poslovanja banke, vrlo često njihovo mišljenje nema čvrstih ili dokazivih popratnih čimbenika, već se temelji isključivo na njihovom subjektivnom prosuđivanju koja u obzir ne uzima realno poslovanje banke. Druga se odnosi na marketinški ugled koji je rezultat odnosa između marketinškog odjela banke s lokalnom zajednicom, odnosno s ostalim interesno-utjecajnim skupinama. Sposobnost banke da svakodnevno izgradi kvalitetne odnose s različitim izvorima marketinga omogućuje uspostavu javne linije poslovanja i stjecanje povjerenja i ugleda.

Upravo se zbog velike krize gospodarstva sve više gubi povjerenje u bankarski sektor koji je prisiljen pronalaziti alternativne metode kako bi zadržao pozitivnu sliku o svom poslovanju u javnosti. Menadžeri su stoga odlučili zaposliti vanjske agencije zadužene za provođenje analiza s ciljem stjecanja znanja o javnoj percepciji poslovanja banke i poslovanju pojedinih osoba, čija su imena najviše izložena medijskoj pozornosti zbog svojih aktivnosti. To su zapravo kvalitativne, kvantitativne i komparativne analize uz pomoć kojih se mogu na efikasniji način uspostaviti komunikacijske strategije usmjerene ka poboljšanju ugleda banke i

---

<sup>29</sup> Wikipedija dostupno na : <https://hr.wikipedia.org/wiki/Ugled>

njezinih menadžera. Važno je uspostaviti koherentnu komunikacijsku kampanju u skladu s operativnim ponašanjem/poslovanjem.

### 2.1.3. Transparentnost

Nakon povjerenja (privatan osjećaj kojim se ne može manipulirati), ugleda (čimbenik koji ovisi o internim i eksternim faktorima) dolazi se do trećeg važnog dijela u kojemu banke imaju apsolutnu monopolističku kontrolu, a to je transparentnost.

Transparentnost se može definirati i kao poštenost u obavljanju poslova ili drugih aktivnosti, čime banke mogu pozitivno utjecati na prethodna dva faktora. Treba razlikovati obvezu transparentnosti u bilancama koja je postavljena zakonima i propisima i iz njezinog kršenja proizlaze zakonske sankcije. Pored njih postoji i dobrovoljna transparentnost koja u očima javnosti i svih interesno-utjecajnih skupina ima daleko značajniji utjecaj na ugled i povjerenje. Važnost transparentnosti proizlazi upravo iz složenosti aktivnosti poslovanja bankarskog sektora. Veoma je zahtjevno pročitati financijski izvještaj banaka i snalaziti se u tim podacima. Upravo zbog toga postoji pozicija menadžera za „investitor relations“ koji predstavlja glavnu kariku za provođenje i osiguranje transparentnosti u poslovanju, osobito danas kada se informacije putem interneta, društvenih mreža i medija šire velikom brzinom i gdje je dovoljna jedna kriva riječ kako bi se proširila netočna informacija koja vrlo brzo može uzrokovati paniku kod komitenata banke, što će neizbježno uzrokovati takozvani domino efekt. Rezultat takvog događaja mogao bi biti katastrofalan za poslovanje i sam opstanak banke, ali i uzrokovati domino efekt u ukupnom funkcioniranju ekonomije i gospodarstva jednog područja.

U vezi s transparentnošću valjalo bi spomenuti izjavu nekadašnjeg talijanskog ministra za ekonomiju koji je rekao „Kontinuirana netransparentnost financijskog sektora dovela je do nepovjerenja, a sada je upravo to nepovjerenje odgovorno za proširenje krize“.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Tremonti, G., ( 2008. ), „ La paura e la speranza „, Mondadori, Milano str.17

Svi spomenuti i objašnjeni čimbenici proizlaze iz etičnih kriterija koji banke tijekom svog poslovanja moraju zadovoljiti. Banke moraju racionalno i efikasno upravljati raspoloživim resursima zajednice i poticati njezin održivi razvoj. Banke su dužne odobriti sve one projekte koji zadovoljavaju ekonomske, etične, ekološke i društvene vrijednosti čime se ostvaruju povjerenje i blizak odnos s klijentima i poslovnim partnerima, što dovodi do veće stabilnosti cjeloukupnog sektora. Banke koje se kroz svoje aktivnosti vode etikom, potiču društvenu inkluziju, održivi razvoj, razvoj socijalne ekonomije i socijalnog poduzetništva, također, podižu svijest javnosti o ulozi novca i propasti ekonomije temeljene isključivo na kratkoročnim profitima.<sup>31</sup>

Poslovna etika odnosi se na pitanja o zakonskoj regulativi koja regulira djelovanje banaka i njihov nadzor te o etičkim dimenzijama njihova djelovanja na određenim tržištima. Etički kodeks u sebi sadrži sve ovlasti i sve zabrane koje su tipične za okvir poslovanja te sadrži i sve propuste koji bankar može učiniti.

Banke su dužne čuvati poslovnu tajnu i tajnost podataka koji se izmjenjuju tijekom poslovanja s komitentima. Povjerenje, tajnost i profesionalizam dovode do etičkoga kodeksa te iz standardnih načina postupanja proizlaze moralne norme koje bankar mora slijediti. Svaki kodeks započinje temeljnim načelom koji povezuje moralnost, zakonitost i stručnost, što je vrlo važno jer profesionalizam ne uključuje vlastitu provedbu, a obaveza profesionalnosti temeljna je oznaka i postavka etičkoga kodeksa svih struka.<sup>32</sup>

Glavna razlika između banaka koje se vode etičkim kriterijima i ostalih banaka, leži u činjenici što su prve orijentirane na dobrobit zajednice, a ne na profit, one financiraju projekte po znatno nižim kamatnim stopama te veoma su bliske sa svojim komitentima i naklonjene njihovim potrebama.

---

<sup>31</sup> FEBEA-ina ( Europska federacija etičkih i alternativnih banaka ), Dostupno na: <http://www.ebanka.eu/nacela.pdf>

<sup>32</sup> Krkač, K., Volarević, H., Jerković, H., ( 2010. ), Poslovna etika banaka ( online ), str. 118-119. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138478](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138478)

## 2.2. Aktivnosti DOP-a u bankarstvu

Iz svih raspoloživih materijala koji stoje na raspolaganju, može se zaključiti da postoje dva glavna, ali potpuno različita načina djelovanja financijskog sektora. Prvi način, ili model, mogao bi se definirati „američkim“, njegova se temeljna načela poslovanja oslanjaju na tržišnu kompetitivnost, u nekim pogledima čak i nemilosrdnu, koja kao kategorički imperativ menadžerima usađuje konstantno povećanje profita i dobiti za dioničare.

Drugi način, koji je u većoj mjeri prikladan europskoj tradiciji, jest onaj u kojem je financijski posrednik svjestan svoje uloge u zajednici te njegove društvene odgovornosti i odgovornosti koje proizlaze iz društveno odgovornog poslovanja financijskog sektora. To ne znači da se zapostavljaju ciljevi postizanja i povećanja profita, kao i veće dobiti za dioničare, o kojima ipak ovisi sam opstanak i uspjeh sektora.

Nastanak zadnje gospodarske i ekonomske krize podcrtao je važnost rizika, ukoliko je usmjerenost poslovanja orijentirana isključivo samo postizanju maksimalnog profita i dobiti za dioničare. Bankarski, odnosno cjeloukupni financijski sektor, u svojim rukama ima veliku odgovornost u pogledu interesa javnosti i svih interesno-utjecajnih skupina koje su na neki način obuhvaćeni u poslovanju financijskih institucija.

Banke moraju preuzeti na sebe odgovornost za izvršavanje i uspjeh javnih ciljeva i ciljeva općih namjena. Osobito manje, lokalne banke koje svoje poslovanje ostvaruju na temelju izgrađenog povjerenja s različitim interesno-utjecajnim skupinama koji se banci obraćaju s povjerenjem, i upravo na tim kvalitetnim odnosima računaju u trenutku kada bankama povjere svoj novac, svoje investicije ili svoja poslovanja. Očekuju da će se banke prema njihovim novcima ponašati poslovno i odgovorno, da će poduzeti sve potrebne mjere i radnje kako bi se taj novac sačuvao i kako bi iz njega proizišla dodatna zarada. Poslovni subjekti koji svojim malim ili srednjim poduzećima predstavljaju motor koji pokreće gospodarstvo jedne lokalne zajednice, očekuju da će banke stajati uz njih na tom poslovnom putu

kvalitetnim savjetima, transparentnim poslovanjem i po potrebi kreditiranjem, kako bi im se omogućilo daljnje poslovanje i razvoj. Banka mora biti u svakom trenutku prijatelj svojim komitentima, mora saslušati, ili u najboljoj varijanti, predvidjeti njihove potrebe. Kako bi u tome uspjela, mora biti konstantno upoznata s tržišnom situacijom i tržišnim prilikama ili neprilikama upravo kako bi na vrijeme bila spremna reagirati na efikasan način. U trenutku nastanka nepovoljnih situacija, banke se ne bi smjele udaljavati od svojih komitenata, ograđujući se opravdanjima poput „politike poslovanja,,, „birokracije,, ili sličnog, već bi trebale, zbog zajedničkih interesa pronalaziti adekvatno rješenje koje bi komitentu omogućilo da premosti negativni događaj i da krene dalje te koje omogućuje banci da bude aktivan član lokalne zajednice u kojoj posluje.

Iz svega opisanog može se zaključiti da banke koje žele poslovati na društveno odgovoran način moraju uzeti u obzir, osim već spomenutih čimbenika kao što su etika, transparentnost, ugled i korektno poslovanje, i javne interese, odnosno interese svih interesnih skupina lokalne zajednice u kojoj posluju.

Nažalost, često se u politici poslovanja banke uočava skeptičnost u obvezi da se bave širim interesima lokalne zajednice. Razlog tome leži u uvjerenju da bi ta odgovornost trebala pripasti državi, država bi trebala biti ta koja mora imati spremne odgovore i rješenja na takve upite, problematiku ili događaje.

Može se zaključiti da je po nekim aspektima banka sasvim različita institucija ili tvrtka u odnosu na ostale. Banke imaju ogromnu privilegiju jer uz pomoć njihovog znanja, sposobnosti i kapaciteta mogu poticati osnivanje, opstanak i daljnji razvoj malih i srednjih poduzeća iz čijeg poslovanje proizlaze radna mjesta na kojima se zapošljavaju stanovnici koji svoju zaradu povjeravaju banci. Zapravo, možemo reći da su banke pokretači gospodarskog i ekonomskog sustava i da su pokretač jednog lanca, ili kotača, djelovanja koji se ponovno vraća i zatvara s njima.

Nakon utvrđivanja kome sve korporacije mogu i/ili trebaju polagati račune za svoje poslovanje, logičan je slijed pokušati navesti aktivnosti koje odražavaju društveno odgovorno poslovanje. Uzimajući u obzir specifičnosti bankarstva, kao djelatnosti uslužnog tipa, nameće se pitanje što se može smatrati društveno odgovornim ponašanjem banaka. S obzirom na njihovo samoreguliranje, službenog popisa takvih aktivnosti nema. Ipak, dobar pregled potencijalnih odgovornosti banaka

prema internim i eksternim dionicima donosi I. Carrasco. Interne dionike banaka predstavljaju zaposlenici banke, uprava i dioničari, dok eksterne dionike predstavljaju organizacije i druge financijske institucije. Prema svim dionicima, banke imaju potencijalne odgovornosti koje se smatraju društveno odgovornim ponašanjem, što nam pokazuje i sljedeći prikaz.

Interni i eksterni aspekti društvene odgovornosti banaka

---

### **Aktivnosti DOP-a banaka**

#### **Interne ( politike korištenja resursa )**

Osiguranje jednake politike i mogućnosti na danom mjestu.

Odabir ekološki i etički osviještenih dobavljača

Educiranje zaposlenika o ekološkim i etičkim aspektima poslovanja.

Ekološki vođeno korištenje ispitivača

Štednja energije i vode.

Reduciranje emisija klimatizacijskih uređaja

Razvoj politika recikliranja.

Smanjenje upotrebe fosilnih goriva i povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora

Osiguranje ekoloških financijskih proizvoda i usluga.

#### **Eksterne ( politike financiranje )**

Podržavanje ljudskih prava ili odbijanje pružanja financijskih usluga režimima i organizacijama koja krše ljudska prava i slobode.

Odbijanje pružanja financijskih usluga u svrhu pranja novca, terorizma, trgovanja drogom i oružjem, proizvodnje duhanskih proizvoda, pornografske industrije, testiranja na životinjama, proizvodnje i trgovine krznom, organiziranja borbi među životinjama, neodržive eksploatacije šumskog fonda, neprimjerenog uzgoja životinja na farmama, genetskog manipuliranja, proizvodnje nuklearne energije.

---

Poticanje „ zelenog“ i ekološki osviještenog ponašanja komitenata te etičkih standarda uvažavajući njihova stajališta.

---

Izvor: slobodna izrada autora prema Carrasco, I. (2006.) Ethics and Bankig, International Advances in conomic Research, Vol.12, str. 47-48.

Interne aktivnosti i politika poslovanja banaka uglavnom se odnose na uspostavu kvalitetnih odnosa prema ljudima i okolišu. Takve su aktivnosti također vidljive i eksterno, ne samo u objavi informacija, već i u izvješćima o društvenoj odgovornosti, kao i u sadržaju bankarskih proizvoda. Tako npr. razvoj „zelenih“, bankarskih proizvoda, usmjerenih na poboljšanje i povećanje energetske učinkovitosti, racionalizaciju u korištenju resursa unutar same banke, osiguravanje jednakih prilika i mogućnosti svim zaposlenicima. Dakle, banke mogu, osim neposrednog djelovanja, prakticirati društvenu odgovornost posredno, i to preko svojih komitenata, na način da im se pruži i osigura bankarska usluga koja je adekvatna i prilagođena stupnju njihova društveno odgovornog poslovanja.

Kod vanjskih aktivnosti prikazani su različiti primjeri putem kojih se promiču ljudska prava, kroz odbijanje financiranja organizacija i režima koje sustavno krše ljudska prava i slobodu, odbijanjem financiranja određenih djelatnosti za koje se smatra da nisu moralne. Etičnost u bankarstvu postiže se jasnim i transparentnim poslovanjem, dugoročnim investiranjem u projekte koji potiču održivi razvoj lokalne zajednice te solidarnošću.

U europskom je bankarstvu česta praksa da banke uvjetuju otvaranje računa, naročito u slučaju privremenih rezidenata, potpisivanjem izjave prema kojoj podnositelji zahtjeva nisu u krvnom srodstvu s visokim političkim dužnosnicima, odbijaju financirati organizacije, režime i djelatnosti koje krše ljudska prava i slobode te nisu moralna.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Kupid, A., op.cit., str. 502-503



Banke u svojim rukama imaju veliku moć te su dužne lokalnoj zajednici u kojoj posluju osigurati maksimalnu implementaciju društvene odgovornosti kojom grade svoju reputaciju i koja im omogućuje privlačenje visokokvalitetnih radnika, zaračunavanje nižih naknada, privlačenje većeg broja investitora, atraktivnije poslovne prilike, brže proširenje baze komitenata, razvoj šire palete bankarskih proizvoda prilagođene širem spektru komitenata te lakši plasman bankarskih proizvoda zbog povjerenja komitenata u sustav i način poslovanja. Upravo iz te velike moći u rukama bankarskog sektora društvo tj. lokalna zajednica može od njih zahtijevati veću uključenost u problematiku društva, u razvoj društva kroz prilagođene strategije i financiranja, kroz donacije i sponzorstva, veći angažman u borbi protiv korupcije, u sprječavanju pranja novca i financiranju terorizma, zaštiti financijske privatnosti i, u konačnici, ali ne manje važno, zaštititi okoliša.

Djelovanje bankarskog sektora u području DOP-a danas se najviše odnosi na financiranje i donaciju sredstava u projekte zajednice. Financiraju se ekološki prihvatljiviji projekti iz područja privatnog i neprofitnog sektora. Takav način financiranja naziva se „zelenim bankarstvom,“. Pod tim nazivom banke pružaju i zelene kredite koji omogućavaju ostvarenje manjih kamatnih stopa i koriste se za financiranje eko projekata koji štite prirodu i društvo. Kako bi se zeleni krediti odobrili, potrebna je analiza koja određuje razinu isplativosti tj. prihvatljivosti projekta. Banke koje odluče voditi ovakav način poslovanja grade pozitivan odnos s lokalnom zajednicom u kojoj posluju, grade pozitivnu reputaciju te ostvaruju porezne olakšice i državne stimulacije. Financijski sektor u Hrvatskoj, u odnosu na prethodnih pet godina, aktivno sudjeluje u rješavanju pitanja socijalnih i ekoloških dvojbi. Značajan primjer je Hrvatska banka za obnovu i razvitak koja je nositelj programa za kreditiranje projekata za zaštitu okoliša, obnovljivih izvora i energetske učinkovitosti. U tu je suradnju uključeno 20 banaka. Na takvim kreditima kamate su oko 4% godišnje s mogućnošću smanjivanja i povoljnim rokom otplate do 14 godina, uključujući i početak.<sup>34</sup> Smanjenje kamatnih stopa za 1% moguće je u okviru određenih programa kreditiranja: zaštite okoliša, gospodarstva, turizma, nove

---

<sup>34</sup> HBOR, Dostupno na: <http://www.hbor.hr/sec1406>

proizvodnje, poljoprivrede i uravnoteženog razvoja, malog i srednjeg poduzetništva, početnika, pronalazaka i IPARD Mjera 101. i 103.<sup>35</sup>

Najznačajnije agencije koje mjere i promiču društveno odgovorno poslovanje jesu: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI) te Global Responsibility Initiative. Kako bi se društveno odgovorno poslovanje bolje integriralo u poslovanje banaka postoji niz smjernica, od kojih su najpoznatija Equator načela i načela odgovornog investiranja.<sup>36</sup>

Equator načela pokrenuta su 2003. godine, usvojilo ih je deset financijskih institucija te predstavljaju smjernice za upravljanje rizicima koje usvajaju financijske institucije u fazi utvrđivanja, procjenjivanja i upravljanja društvenim i ekološkim rizicima projekata. Danas se sastoji od oko 80 institucija u 35 zemalja te se načela priznaju kao mjerilo za financijski sektor koji najbolje zadovoljava potrebu zaštite okoliša i društva u cjelini. Dobrovoljnog su tipa, što znači da nisu obvezujuća i ne nose sankcije. Deset načela, za koja je poželjno da ih se sve financijske institucije pridržavaju, glase<sup>37</sup>:

- Pregled i kategorizacija: Predloženi projekti za financiranje prolaze kroz ekološke i socijalne analize, a kategorizira ih se na temelju rizika i utjecaja.
- Ekološka i socijalna procjena: Radi zadovoljavanja standarda potrebno je priložiti listu mjera koje bi mogle smanjiti, ublažiti i pomaknuti nepovoljne rizike.
- Ekološki i socijalni standardi: Projekt mora biti u skladu sa zakonima, propisima i dozvolama koje se odnose na zaštitu okoliša.
- Ekološki i socijalni menadžment sistem i akcijski plan Equatorskih načela: Potrebno je razvijanje i održavanje tog sistema pa se po potrebi izrađuje akcijski plan za njihovo rješavanje.
- Angažiranje dionika: Potrebna je suradnja, angažman svih dionika.

---

<sup>35</sup> HBOR, Dostupno na:

[http://C:/Users/korisnik/Downloads/snizenje%20kamatnih%29stopa%2001.07.2016%20-%2031.12.2016%\(2\)](http://C:/Users/korisnik/Downloads/snizenje%20kamatnih%29stopa%2001.07.2016%20-%2031.12.2016%(2))

<sup>36</sup> Kundid, A., op.cit.str.506

<sup>37</sup> Equator načela (2013); dostupno na: [http://www.equator-principles.com/resources/equator-principles\\_III.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/equator-principles_III.pdf)

- Mehanizam pritužbi: Omogućuje lakši i brži način rješavanja pritužbi o okolišu i društvenom učinku projekta.
- Nezavisni pregled: Provjerava se usklađenost dokumentacije i angažiranost dionika.
- Odredbe: Odnose se na usklađivanje financijske dokumentacije s ekološkim i socijalnim zakonima, propisima i dozvolama.
- Nezavisna kontrola i izvještavanje
- Izvještavanje i transparentnost: Potrebno je izvršiti javno izvješćivanje jedanput godišnje.

Kao najznačajniji primjer bankarskog sektora koji primjenjuje Equatorska načela može se navesti Grupa Intesa San Paolo koja je pristupila načelima 2006. godine te financiranje projekata vrši na temelju tih načela i standarda. Projekti koji su ocjenjivani prema Equatorskim načelima 2014. godine predstavljali su oko 7,7% ukupnih kredita u okviru refinanciranja. Usvajanjem tih načela, financijske se institucije obvezuju pridružiti međunarodnoj raspravi koja se sastoji od sudjelovanja u tematskim radnim skupinama, konferencije s ostalim bankama članicama te usporedbe ostalih s Grupom Intesa San Paolo.<sup>38</sup>

### 2.3. Sustav nadzora i kontrole poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj

S obzirom na njihovu ulogu u gospodarstvu i utjecaj koji imaju na gospodarsku stabilnost, nije moguća potpuna sloboda poslovanja banaka pod uvjetima i zahtjevima tržišta. Zbog toga je uloga središnje banke slična u svim državama, a ona se odnosi na osiguranje stabilnosti, likvidnosti i sigurnost poslovanja banaka.

Nadzor i kontrola poslovanja banaka jest sustav koji primjenjuje pojedina država radi održavanja stabilnosti u bankarskom sustavu i osiguranja zaštite depozitara, a temelji se na zakonskom okviru, mjerama i politici nadzornih tijela.

---

<sup>38</sup> Grupa Intesa San Paolo; Dostupno na:  
[http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsiro/si09/sostenibilita/ita\\_equator\\_principles.jsp#sostenibilita/ita\\_equator\\_principles.jsp%3FtabId3%Dep\\_isp%26tabloroms%3Deyd0ywjzcc6j2vwx2cCdg](http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsiro/si09/sostenibilita/ita_equator_principles.jsp#sostenibilita/ita_equator_principles.jsp%3FtabId3%Dep_isp%26tabloroms%3Deyd0ywjzcc6j2vwx2cCdg)

U proteklom desetljeću, Republika Hrvatska i njena središnja monetarna vlast (HNB), učinile su značajne napretke u izgradnji vlastitog modela nadzorno-kontrolne funkcije. Osnovni cilj nadzora i kontrole jest spriječiti nastanak poteškoća u poslovanju banaka. Nadzor i kontrola stabilnosti, sigurnosti i zakonitosti poslovanja banaka provodi se radi zaštite širih društvenih interesa i interesa same banke. U okviru banke, s primarnim zadatkom zaštite interesa vlasnika, za ova su pitanja ovlaštene i odgovorne osobe koje obavljaju unutarnju kontrolu i reviziju te nadzorni odbor. Potvrda o iskrenosti, odnosno vjerodostojnosti financijskih izvješća dolazi od neovisnog vanjskog revizora.

U Republici Hrvatskoj nadzor i kontrolu provođenja poslovne politike, poštivanja procedura i postupaka upravljanja rizicima obavljaju:

- Uprava banke (unutarnja kontrola): Uprava samostalno vodi poslove i zastupa banku, odgovorna je za poštivanje svih postojećih propisa i za uspostavu valjane procedure interne kontrole banke.<sup>39</sup>
- Nadzorni odbor (unutarnja revizija): Nadzorni odbor nadzire rad uprave banke u vođenju poslova te podnosi pisano izvješće. Zakon o bankama obvezan je imenovati unutarnjeg revizora koji prati i provjerava zakonitost poslovanja, primjenu računovodstvenih standarda, vrši procjenu klasifikacije kredita, sustava upravljanja rizicima, a sve radi sprječavanja propusta uprave u provođenju poslovne politike koji bi mogli umanjiti djelotvornost ili dovesti u pitanje poslovanje banke.<sup>40</sup>
- Eksterna revizija: Zakonom o reviziji, eksterna revizija definirana je kao postupak ispitivanja i ocjene financijskih izvješća te podataka i metoda koji se primjenjuju pri sastavljanju financijskih izvješća na temelju kojih se daje stručno mišljenje o realnosti i objektivnosti stanja imovine, kapitala, obveza i rezultata poslovanja.<sup>41</sup>
- Nadzor i kontrola Hrvatske Narodne Banke: Regulacijom i nadzorom bankarskog sustava država može intervenirati ne samo u bankovne djelatnosti, već i šire tržišne procese. Hrvatska Narodna Banka organizacijom i

---

<sup>39</sup> Čl.23., st.1. Zakona o bankama, u vezi s čl.27. istog Zakona; Zakon o bankama, Narodne Novine br. 84/02

<sup>40</sup> Čl.107. Zakona o bankama, u vezi s Čl.109. i 110. istog Zakona; Zakon o bankama, Narodne Novine br.84/02

<sup>41</sup> Čl.2. Zakona o reviziji; Zakon o reviziji, Narodne Novine br.146/05

provođenjem *off-site* nadzora i *on-site* kontrole može, u određenoj mjeri, pridonijeti većoj stabilnosti i sigurnosti bankarskog sustava. Nadzor i kontrola koju provodi Hrvatska Narodna Banka temelji se na Zakonu o bankama i propisima donesenima na osnovi tog zakona.<sup>42</sup>

Za sve ostale oblike kontrole poslovanja zadužene su druge državne nadzorne službe:

- Porezna uprava
- Kriminalistička policija
- Devizni inspektorat.

Međutim, cjelovit nadzor podrazumijeva suradnju i razmjenu informacija između više institucija koje, kao dio svog djelokruga poslovanja, posluju s bankama, slijedom čega su i pojedine institucije ovlaštene provoditi nadzor nad poslovanjem banaka.<sup>43</sup>

Bankarske krize ostaju česta pojava, unatoč učinkovitosti nadzorno-kontrolne funkcije koju provode nadležne institucije. Hrvatska Narodna Banka poduzima brojne mjere i aktivnosti, kako na području unapređenja regulacije, tako i na području unapređenja sustava nadzora i kontrole, a sve radi poboljšanja stabilnosti poslovanja banaka. Međutim, u tržišnoj ekonomiji temeljenoj na konkurenciji, mora postojati i mogućnost „prirodne selekcije,“ koja jamči opstanak poslovno najsnažnijih banaka.

#### 2.4. Upravljanje rizikom kao jedan od glavnih problema

---

<sup>42</sup> Čl.115. Zakona o bankama; Zakon o bankama, Narodne Novine br.84/02

<sup>43</sup> Sukladno Čl.115., st.5., zakona o bankama; zakon o bankama , Narodne Novine br.84/02

Upravljanje rizikom pokazao se kao glavni problem bankovnog sustava pa tako i hrvatskog bankovnog sustava. Sljedeći su rizici najznačajnije utjecali na nastanak krize:

- Kreditni rizik: Najprepoznatljiviji je rizik u bankarstvu i u hrvatskim je bankama dominantan. Odnosi se na rizik vjerojatnosti da klijent neće podmiriti svoje obveze prema banci, u cijelosti ili djelomično. Krediti su u pojedinim bankama davani bez prethodnog utvrđivanja kreditne sposobnosti klijenata, bez adekvatnog osiguranja i uz veliku koncentraciju rizika. Kako bi se kvalitetno moglo upravljati kreditnim rizikom, mora postojati i provoditi se jasno definirana kreditna politika. Kod nekih banaka ista nije uopće postojala, odnosno gdje je i postojala, nije se provodila. Za banku je veoma rizično te ujedno predstavlja sukob interesa, kada se vlasnik banke ili osoba koja upravlja bankom istodobno koristi kreditom te banke. Davanje kredita povezanim stranama posljedica je lošeg upravljanja rizikom, koja ima ključnu ulogu u nastanku krize u banci. Također, valja spomenuti kako ukupni iznos svih kredita i drugih potraživanja ili preuzetih obveza prema jednom zajmoprimcu ne smije prelaziti 30% jamstvenog kapitala.
- Rizik likvidnosti: Odnosi se na nemogućnost banaka da izvrše svoje obveze o dospijeću. Može se dogoditi neusklađenost ročnosti dospijeća aktive i pasive kako bi se udovoljilo gotovinskim potraživanjima potrebnim za poslovanje, odnosno nedovoljna količina likvidnih sredstava. Krajnja situacija je povlačenje depozita iz banke, što se može pojaviti kao rezultat većih poremećaja koji su izvan moći bankovnog upravljanja rizikom likvidnosti.
- Valutni rizik: Odnosi se na gubitak zbog nepovoljnih kretanja deviznih tečajeva primljenih na aktivu i pasivu denominiranu u stranoj valuti ili na prava i obveze denominirane u stranoj valuti. Devizne obveze ne bi smjele biti veće od deviznih potraživanja niti devizna potraživanja od deviznih obveza u iznosu koji prelazi 30% jamstvenog kapitala banke, a izvještaj HNB-u podnosi se dnevno.
- Rizik kamatnih stopa: Odnosi se na osjetljivost banke na promjenu kamatnih stopa na izvore i plasmane. Praćenje tog rizika važno je za banku kako bi u svakom trenutku imala pod kontrolom raskorak između aktive koja nosi

kamate i pasive na koju se plaćaju kamate, kao i razliku aktivne i pasivne kamatne stope.

## 2.5. Uloga moralnog hazarda u krizi bankovnog sustava

Pojam moralnog hazarda opisuje ponašanje ljudi koji imaju moć odlučivanja, a pritom ne riskiraju vlastiti kapital. To je klasično ponašanje ljudi koji nemaju što izgubiti i koji su skloni pretjeranom riziku. Samo poslovi visokog rizika mogu donijeti iznimno visok povrat na ulaganje koji je potreban za obnovu kapitala. A što je viši rizik i prinos, manja je mogućnost da će se uložena glavnica vratiti. Radi se o začaranom krugu.

Moralni hazard uzrokuje rast kamatnih stopa. Banke koje su insolventne, a koje i dalje posluju, sklone su podizanju aktivnih i pasivnih kamatnih stopa i ulasku u poslove visokog rizika. Ni depozitari, ni središnja banka nemaju obavijesti o stvarnom stanju solventnosti pojedine banke u stvarnom vremenu, stoga visoke kamatne stope mogu privući depozitare i kreditore, povećati kreditnu moć loših banaka i preusmjeriti rijetka sredstva u problematične poslove visokog rizika. Narav je tržišnog natjecanja takva da pojava moralnog hazarda može potaknuti, inače solventne suparnike, na slično ponašanje, što uzrokuje opći porast kamatnih stopa.

Kao posljedica bankovne krize izmijenjen je Zakon o bankama.<sup>44</sup>

Izmijenjeni je zakon sadržavao i odredbe o izlasku banaka s bankovnog tržišta te o preventivnom djelovanju HNB-a kada se u bankama pojave problemi. Rezultat je bio odlazak nekoličine banaka s tržišta u 1999. godini.

Nastala situacija nije bila neočekivana. Smanjen dotok inozemnog kredita zbog kriza na svjetskom financijskom tržištu te sve veći problemi u dijelu gospodarstva, samo su ubrzali slom nekih banaka.

Prema odredbama Zakona o bankama iz 1998. godine HNB je izrekao mjere za poboljšanje stanja u bankama:

---

<sup>44</sup>Prema Zakonu o bankama; Zakon o bankama, Narodne Novine br.161/1998.

- imenovanje povjerenika
- rješenja o nelikvidnosti
- imenovanje privremenog upravitelja
- pokretanje stečajnog postupka.

Prema Zakonu o sanaciji i restrukturiranja banaka, HNB ima mogućnost predložiti Vladi RH sanaciju banke, a odluku o sanaciji donosi Vlada, ako procjeni da je to od posebnog interesa i ako utvrdi da su iscrpljene druge mogućnosti sprječavanja narušavanja stabilnosti ukupnog finansijskog sustava.



### 3. DOP U HRVATSKIM BANKAMA

Zadnji dio ovoga rada osvrnut će se na analizu poslovanja banaka u RH uzimajući u obzir dva glavna primjera velikih grupacija, kao što su Erste & Steiermarkische banka i Hrvatska poštanska banka.

#### 3.1. Poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj

Bankarski sektor u strukturi svakog gospodarstva od posebne je važnosti zbog svoga specifičnoga poslovanja, ali i velike uloge na ukupna gospodarska kretanja. Tako je i u strukturi hrvatskoga gospodarstva. Hrvatsko bankarstvo ima nekoliko bitnih karakteristika. Prije svega, uključuje relativno mali broj banaka od kojih je znatna dominacija dviju najvećih (Zagrebačka i Privredna) dok je poslovanje bankarskog sektora koncentrirano u svega 4 banke, a utjecaj ostalih iznimno je mali. Bankarski sektor gotovo je u cijelosti privatiziran i u stranom je vlasništvu. Taj segment gospodarstva ima svoju krovnu banku, centralnu banku (HNB) koja je svojim mjerama kontrole i svojom regulativnom ulogom pridonijela stabilnosti tog sustava, unatoč svjetskoj financijskoj krizi. Međutim, i taj je sektor osjetio negativne posljedice recesije u realnom sektoru, započete 2008. godine. Mogu se izdvojiti

pokazatelji kao što su smanjenje kreditne aktivnosti, smanjenje osnovnih prihoda banaka te povećanje troškova rezerviranja za gubitke i negativne utjecaje tečajnih razlika.<sup>45</sup>

Usprkos smanjenju troškova poslovanja (trošak rada, amortizacija i materijalni troškovi poslovanja), smanjila se dobit razdoblja, a također, smanjena je i rentabilnost poslovanja u 2010. godini, u odnosu na uspješniju 2007. godinu.

Bankarski sektor u 2010. godini imao je 33 banke, od kojih je 24 poslovalo s dobiti, dok je 9 malih banaka (čiji je udjel u ukupnoj imovini banaka svega 2,9%) imao gubitak razdoblja pa je taj segment našega gospodarstva ipak pozitivno poslovao i ostvario 3,6 milijardi kuna dobiti razdoblja (dobit nakon oporezivanja), uz rentabilnost imovine od 1,1 % i rentabilnost kapitala od 6,6 % te zaradu po dionici od 3.329 kuna.<sup>46</sup>

To su slabiji, ali još uvijek pozitivni rezultati u odnosu na 2007. godinu kada je ostvarena dobit razdoblja od 4,2 milijarde kuna, uz profitabilnost imovine od 1,6 % i profitabilnost kapitala od 6,6 % te zaradu po dionici od 2.649 kuna. Bankarski je sektor u navedenom razdoblju 2007.-2010. godine profitabilno poslovao i ostvario dobit nakon oporezivanja.

Nakon smanjenja gospodarske aktivnosti u 2009. godini, pada BDP-a od 6% i pada od 1,2 % u 2010. godini, u 2011. godini očekivao se oporavak od oko 1% rasta BDP-a.

Bankari su prvih devet mjeseci 2011. godine imali prihode od 20,6 milijardi kuna, što je 2,7% više nego u istom razdoblju 2010. godine. Pritom su prihodi od kamata bili 17,5 milijardi kuna, što je povećanje od 3,8%, dok su prihodi od provizija smanjeni za 3,9% i iznosili su 3,2 milijarde kuna. Prema devetomjesečnim izvještajima banaka, troškovi kamata bili su 5,1% manji nego u devet mjeseci 2010. godine, materijalni su troškovi također smanjeni za 3,8%, troškovi osoblja povećani su za 11,4%, porez na dobit povećan je za 8,7%, a investicije su povećane za 6,7%. Kada se na kraju 2011. godine dodaju ostale vrste prihoda i ostale vrste troškova,

---

<sup>45</sup> <http://www.orkis.hr/Uspjesno-poslovanje-banaka-u-RH-u-recesijskim-godinama>

<sup>46</sup> <http://www.orkis.hr/Uspjesno-poslovanje-banaka-u-RH-u-recesijskim-godinama>

ponajprije rezerviranih zbog gubitaka i tečajne razlike te ostalog, može se zaključiti da je bankarski sektor 2011. godinu završio s dobiti.

Privatni se sektor nastavio razduživati i početkom ove godine: krajem siječnja ukupna je vrijednost kredita ovog sektora ostvarena na razini od 209,7 milijardi kuna, što je 5,7% manje nego godinu dana prije te ujedno i najniža apsolutna razina od sredine 2008. godine. Ovo je najveća godišnja stopa pada od proljeća 2013. godine, a u znatnoj je mjeri temeljena na tečajnim razlikama, odnosno na prvoj godišnjoj deprecijaciji švicarskog franka prema kuni (6,3 %) od kraja 2013. godine.

U veljači je HNB krenuo sa strukturnim repo operacijama kojima bankama omogućava dugoročnije (četverogodišnje) jeftinije kunsko financiranje.

Na aukciji 16.veljače, koja je bila prva od četiri planirane za ovu godinu, bankama je prodano 565 milijuna kuna uz fiksnu repo stopu od 1,8%.

Time se za cijelu godinu planira povećati kunska likvidnost bankama za oko 3 milijarde kuna. No, hoće li to pridonijeti pomaku u kreditnoj aktivnosti banaka, posredno i rastu inflacije, ovisit će i o brojnim drugim čimbenicima vezanima uz fiskalnu politiku i strukturne promjene, ali i pomacima u gospodarskoj aktivnosti.

Banke su, naime, i dalje vrlo opterećene visokim vrijednostima neprihodosnih kredita (na razini od 16,6% ukupnih kredita) te troškovima koje im je nametnula prisilna konverzija. Naime, izmjene Zakona o potrošačkom kreditiranju, koje su stupile na snagu 30. rujna prošle godine, a propisuju konverziju svih kredita denominiranih u CHF i u kunama s valutnom klauzulom u CHF, rezultirale su velikim gubicima banaka koje su morale preuzeti trošak konverzije. Tako je u prošloj godini od 28 banaka gubitak prije poreza iskazalo njih 15, među kojima su sve najveće banke (osim PBZ-a) što je generiralo i iskazani gubitak na razini cijeloga bankarskoga sektora od 4,7 milijardi kuna. Treba napomenuti da je ovo prvi iskazani gubitak poslovnih banaka otkako su najveće od njih preuzele bankarske grupacije, odnosno od razdoblja velike bankarske krize 1998. godine.

Tablica 1. Prikaz poslovanja poslovnih banaka u 2015. godini

<b>Naziv institucije</b>	<b>Ukupna imovina</b>	<b>Udio ukupnoj imovini %</b>	<b>u Dobit/gubitak iz poslovanja koji će se nastaviti, prije poreza</b>	<b>Stopa ukupnoga kapitala %</b>
<b>5 banaka s najvećim gubicima u 2015. godini</b>				
<b>Hypo-Alpe-Adria Bank d.d.</b>	25.684.243	6,40	-2.253.502	22,66
<b>Erste &amp; Steiermarkische Bank d.d.</b>	58.995.200	14,70	-1.241.392	19,77
<b>Zagrebačka banka d.d.</b>	105.996.857	26,41	-662.311	24,66
<b>Raiffeisenbank Austria d.d.</b>	31.197.833	7,77	-310.710	21,22
<b>Sberbank d.d.</b>	9.694.944	2,42	-244.634	17,21
<b>Ukupno prvih 5 banaka</b>	231.569.267	58,00	-4.712.549	Prosjek 21,10
<b>Ukupno sve banke ( gubici )</b>	259.094.596	65,00	-5.306.687	22,03
<b>5 banaka s najvećom dobiti u 2015. godini</b>				
<b>Privredna banka Zagreb d.d.</b>	69.733.010	17,38	207.959	22,27
<b>Societe Generale Splitska banka d.d.</b>	27.101.580	6,75	156.773	18,67
<b>Hrvatska poštanska banka d.d.</b>	17.694.860	4,41	126.353	16,25
<b>Istarska kreditna banka Umag d.d.</b>	3.091.200	0,77	15.507	15,40

<b>Štedbanka d.d.</b>	1.038.794	0,26	9.661	38,83
<b>Ukupno prvih 5 banaka</b>	118.694.444	30,00	516.253	Prosjek 22,28
<b>Ukupno sve banke ( dobit )</b>	134.430.231	34,00	559.979	19,37

Izvor: HNB, obrada HGK

Podaci o poslovanju europskih banaka u prva četiri mjeseca ove godine nagnali su financijske stručnjake i analitičare da postave ozbiljno pitanje: Je li europski bankarski sustav suočen s novom krizom? Da takva tvrdnja nije neutemeljena, potvrđuju rezultati o poslovanju velikih europskih banaka. Dvije banke s najvećim ugledom, Deutsche bank i Credit Suisse, izgubile su od početka ove godine 33% odnosno 35% svoje vrijednosti. Tržišna vrijednost Unicredita, vlasnika Zagrebačke banke i Intesa Sanpaolo, vlasnika PBZ-a, izgubile su ¼ svoje vrijednosti.

### 3.2. Primjeri DOP-a u bankarstvu

#### 3.2.1. Erste & Steiermarkische banka d.d.

Erste & Steiermarkische Bank d.d. pod tim imenom posluje od 1. kolovoza 2003. godine, a nastala je spajanjem Riječke Banke d.d. i tadašnje Erste & Steiermarkische bank d.d. Zagreb. Obje banke imale su značajnu ulogu na hrvatskom financijskom tržištu. Riječka banka, osnovana 1954. godine, s 50-godišnjom tradicijom u bankarstvu, predstavljala je vodeću banku grada Rijeke, Primorja i Istre, a Erste & Steiermarkische Bank d.d. Zagreb nastala je 2000. godine spajanjem triju uspješnijih regionalnih hrvatskih banaka: Bjelovarske, Trgovačke i Čakovečke banke.

Erste & Steiermarkische bank d.d. posluje na nacionalnoj razini te uslužuje više od 820.000 klijenata kroz mrežu od 131 poslovnice ( podatak iz ožujka 2016.) i više od 630 bankomata (podatak iz ožujka 2016.), mreža ujedno uključuje 13 komercijalnih, 8 poduzetničkih i 9 profitnih centara za korporativne klijente. Prema veličini aktive, banka zauzima treće mjesto u Hrvatskoj, odnosno 14,7% tržišnog udjela.<sup>47</sup>

U sklopu sa svojom poslovnom politikom, banka nastoji biti prepoznata od svojih klijenata kao pouzdana institucija koja pruža najbolju moguću uslugu na tržištu. U središtu svih nastojanja nalazi se klijent, s kojim se teži postići ugodno i zadovoljavajuće poslovanje. Da bi se ta politika mogla ostvariti, iza nje mora stajati tim sposobnih ljudi s izraženim osjećajem za potrebe klijenata.

#### **Misija:**

„ Potičemo i pomažemo svoje klijente, zaposlenike, dioničare i društvenu zajednicu u zajedničkom stvaranju dobrobiti „<sup>48</sup>

#### **Vizija:**

„ Biti najbolja banka u Hrvatskoj koja brine o sigurnosti svojih klijenata i pruža najkvalitetnije proizvode i usluge, vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika, dioničara i društvene zajednice „<sup>49</sup>

U svom poslovanju, banka je prvenstveno usmjerena na građanstvo te male i srednje poduzetnike, no istodobno i na tradicionalne velike partnere s kojima posluje u regijama gdje je snažno prisutna; Rijeci, Zagrebu i Bjelovaru. Banka se posebno ističe inovativnošću i brigom za klijente, pri čemu permanentno radi na proširenju usluga za klijente, kao i stalnom podizanju razine kvalitete. Tako je, primjerice, Erste

<sup>47</sup> <https://www.erstebank.hr/hr/>

<sup>48</sup> [http://www.ertsebanka.hr/hr/O\\_nama/Društveno\\_odgovorno\\_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP](http://www.ertsebanka.hr/hr/O_nama/Društveno_odgovorno_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP)

<sup>49</sup> [http://www.ertsebanka.hr/hr/O\\_nama/Društveno\\_odgovorno\\_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP](http://www.ertsebanka.hr/hr/O_nama/Društveno_odgovorno_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP)

& Steiermarkische banka prva u Hrvatskoj uvela brojne inovacije u poslovanje, poput kreiranja Facebook stranice i prve virtualne poslovnice upravo na toj društvenoj mreži. Inovativnost se očitovala i u novim proizvodima i tehnologijama poput usluge Erste Maestro plus, posebnih modela stambenih kredita s tzv. ostatkom vrijednosti, prve debitne Maestro kartice s modernom chip-tehnologijom. Jedinstveni investicijsko-štedni proizvodi kreirani prema suvremenim svjetskim trendovima te potrebama i interesima klijenata, također su našli mjesto među brojnim financijskim uslugama koje banka nudi na hrvatskom tržištu. Tome treba pridodati i nezaobilaznu i prepoznatljivu dječju štednju Medo Štedo, kao i specijaliziranu poslovnicu za djecu „ Medo Štedo Brlog „, ali i dvije Erste Club poslovnice specijalizirane za mlade, u Zagrebu i Rijeci. Banka i dalje nastoji pratiti trendove modernog poslovanja pa se uključila i u trendove u segmentu tzv. pametnih telefona, ponudivši svim sadašnjim i potencijalnim klijentima besplatne aplikacije za iPhone i Android operative sustave, u čemu se posebno ističe usluga „ Slikaj i plati „, a odnedavno i aplikacija „ Redomat „.

Od samog početka, 2000. godine, Erste & Steiermarkische Bank d.d. dio je međunarodne Erste Group, koja potječe još od davne 1819. godine i prve Austrijske štedne banke. Od 1997. godine Erste se grupa razvila u jednog od najvećih pružatelja financijskih usluga u Srednjoj i Istočnoj Europi, s 46.600 zaposlenih koji uslužuju 15,8 milijuna klijenata, diljem 2.500 poslovnica u 7 država (Austriji, Češkoj, Slovačkoj, Rumunjskoj, Mađarskoj, Hrvatskoj i Srbiji).

### 3.2.2..Društveno odgovorno poslovanje u Erste & Steiermarkische Bank d.d.

Erste banka ima dugu tradiciju donatorskog i društveno odgovornog poslovanja te na taj način podržava i potiče različite segmente društva. Banka podržava širok spektar humanitarnih i obrazovnih, ali i kulturnih i sportskih institucija širom Hrvatske, uzimajući u obzir specifične regionalne karakteristike i lokalne potrebe u društvu.

#### 3.2.2.1. Interna dimenzija

Banka nastoji osigurati kvalitetno okruženje i sredstva za rad svim svojim zaposlenicima te omogućiti edukaciju i stručno usavršavanje. Osim brojnih programa edukacije i treninga, svi zaposlenici imaju mogućnost korištenja dodatnih medicinskih usluga te preventivnih cijepljenja na trošak banke, poput onog protiv gripe. Uz sve to, banka organizira i određene oblike korporativnog volontiranja kako bi dodatno potaknula društvenu svijest i empatiju svojih zaposlenika.

*Korporativno volontiranje* predstavlja razvijeni sustav s ciljem dobrovoljnog angažmana zaposlenika usmjerenog na pružanje pomoći kroz vlastiti rad i angažman onima kojima je to najpotrebnije. Od 2011. godine korporativno volontiranje postalo je sastavni dio „ Programa razvoja rukovoditelja „ kroz jednodnevne volonterske aktivnosti.

Direktorica sektora ljudskih potencijala banke potpisala je povelju kojom se poslodavce i obrazovni sektor potiče na priznavanje i vrednovanje kompetencija stečenih volontiranjem. Povelja se oslanja na neke od temeljnih ideja Zakona o volonterstvu, koji kaže da volontiranje poboljšava kvalitetu života, izgrađuje društveni kapital, dovodi do osobnog razvoja, humanijeg i ravnopravnijeg demokratskog



društva. Projekt provode Mreža mladih Hrvatske, Volonterski Centar Zagreb, Sveučilište u Rijeci u suradnji s Hrvatskom Udrugom poslodavaca, a sufinancirala ga je Europska Unija iz Europskog socijalnog fonda, Ured za udruge Vlade RH, Ministarstvo socijalne politike i mladih te Grad Zagreb.

Tijekom studenog i prosinca 2015. godine, Erste Banka organizirala je aktivnost humanitarnog karaktera u kojoj su sudjelovala djeca djelatnika banke do 12 godina starosti. U ovoj akciji pod nazivom „Erste pomagalice „, zadatak djece bio je nacrtati Medu Štedu u njegovoj najdražoj zimskoj aktivnosti, a zadatak banke da za svaki pristigli crtež donira sredstva u dobrotvorne svrhe.

#### 3.2.2.2. Eksterna dimenzija

➤ U segmentu klijenata, banka kontinuirano nudi proizvode koji su za klijente nešto povoljniji od redovnih, komercijalnih uvjeta banke te poduzima druge aktivnosti kako bi se što više približila klijentima i potencijalnim klijentima, ali i široj zajednici u kojoj djeluje. Banka nudi i posebne linije mikro financiranja za osobe s kvalitetnom poduzetničkom idejom, investicijske kredite za zapošljavanje te organizira posebne edukativne modele i radionice namijenjene svojim klijentima. Osim navedenog, banka prilikom uređenja svojih poslovnih jedinica posebnu pažnju posvećuje klijentima s posebnim potrebama, kako bi im omogućila ravnopravan položaj prilikom korištenja financijskih proizvoda i usluga.

- ✓ Besplatne radionice za umirovljenike: Kako bi svoje klijente umirovljenike upoznala s osnovnim informatičkim pojmovima i vještinama, banka organizira besplatne radionice u Zagrebu, Splitu,

Buzetu, Bjelovaru, Osijeku i Rijeci. Radionice obuhvaćaju jednodnevne informatičke oblike na kojima umirovljenici imaju priliku učiti o osnovama korištenja računala. Na takvim je radionicama do sada bio dobar odaziv.

- ✓ Investicijski kredit za zapošljavanje: Erste banka je svjesna da je u ovom trenutku nezaposlenost jedan od gorućih problema u Hrvatskoj. Kako bi pokušala dati adekvatan doprinos rješavanju tog problema, odnosno povećanju broja novozaposlenih i poticanju novih projekata, krajem 2011. godine predstavila je posebnu liniju investicijskih kredita za poticanje zapošljavanja. Posebnost te kreditne linije očituje se u smanjenoj kamatnoj stopi kompanijama koje dodatno zaposle određen broj novih zaposlenika.
- ✓ Mikro financiranje: Erste banka je u suradnji s Good.bee Holdingom od 2011. do 2014. godine provodila projekt povoljnog mikro financiranja za osobe koje nemaju mogućnost pristupa klasičnom bankarskom kreditiranju, a imaju kvalitetnu poduzetničku ideju. Naglasak takvih aktivnosti banke nije bio samo na povoljnijem financiranju, već i na pružanju edukativne podrške, mentoriranja i savjetovanja tijekom svih faza razvoja poduzetničkog projekta. U tri godine provođenja, projekt je obuhvatio sedam hrvatskih županija i dva grada. Tri obuhvaćene županije (Brodsko-posavska, Osječko-baranjska i Vukovarsko-srijemska) imaju najviše registrirane stope nezaposlenosti u Hrvatskoj. Samo na tom području financiran je 31 projekt samozapošljavanja (od ukupno 50) te je odobreno preko 430.000 eura sredstava. Sredstva su dodjeljivana temeljem

raspisanog natječaja na koji su se mogli prijaviti svi oni s dobrom poduzetničkom idejom, ali i vlasnici postojećih tvrtki, ne starijih od dvije godine, kojima su bila potrebna dodatna financijska sredstva za proširenje poslovanja. Kroz projekt su financirana 84 projekta ukupne vrijednosti 6,1 milijuna kuna<sup>50</sup>

- ✓ Erste akademija: Predstavlja skup specijaliziranih radionica za pravne osobe i poslovne subjekte koje banka besplatno povremeno organizira u korist klijenata i šire društvene zajednice. Teme radionica odnose se na teme neophodne za poslovanje (npr. priprema poslovnog plana ili analize bitnih elemenata prilikom razmatranja potencijalnog projekta).
- ✓ Mali obiteljski hoteli: Uz krilaticu „ na jednom mjestu, u jednom danu „ Erste banka je tijekom 2006. i 2007. godine hrvatskim poduzetnicima predstavila sveobuhvatan program predavanja koji je obuhvaćao brojne teme koje su im mogle pomoći na njihovom putu od ideje do realizacije projekta malih i obiteljskih hotela. Predavanja su organizirana širom Hrvatske, najviše u priobalnom području.
- ✓ Radionice u suradnji s Hrvatskom udrugom poslodavaca: Radionice za poduzetnike pod nazivom „ poduzetnici i banke-zajedno na putu uspjeha „ namijenjene su edukaciji i informiranju poduzetnika o zasnivanju poslovnog odnosa s bankom, posebno u segmentu kreditiranja. Radionice su namijenjene zaposlenicima i vlasnicima

---

<sup>50</sup> [http://www.ertsebanka.hr/hr/O\\_nama/Društveno\\_odgovorno\\_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP](http://www.ertsebanka.hr/hr/O_nama/Društveno_odgovorno_poslovanje/klijenti/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP)

malih i srednjih poduzeća, onima s malo ili bez iskustva u poslovanju s bankama, kao i poduzetnicima-početnicima.

- ✓ Radionice u suradnji s Hrvatskom udrugom banaka: Erste banka članica je Hrvatske udruge banaka (HUB) u čijoj su se organizaciji, uz pomoć Programa Ujedinjenih Naroda za razvoj (UNDP), održavale besplatne radionice za građane u sklopu projekta „upravljanje osobnim financijama“.
- ✓ Prilagodba poslovnih jedinica klijentima s posebnim potrebama: Svoje poslovnice i poslovne prostore banka nastoji urediti tako da budu pristupačne osobama s raznim fizičkim ograničenjima npr. instaliranje posebne opreme poput stola pomičnog po visini ili posebnog audio sustava koji je prilagođen osobama slabijeg sluha.

➤ U segmentu društva i društvene zajednice banka svake godine financijski potpomaže brojne donatorske i sponzorske aktivnosti u društvenoj zajednici, uzimajući u obzir lokalne potrebe i specifičnosti. U 2015. godini banka je za tu namjenu odvojila oko 7,3 milijuna kuna. Potpomažu se brojni projekti donacijama bolnicama, sportskim klubovima, aktivnostima djece i mladih, kulturnim institucijama i slično.

- ✓ Donacije: Banka je aktivno uključena u društveno korisne projekte te kontinuirano potpomaže humanitarne i društvene projekte te institucije u zajednici u kojoj i sama radi i djeluje. Od mnogobrojnih primatelja donacija u 2015. godini izdvajaju se: SOS dječje selo Hrvatska, Klinika za dječje bolesti Zagreb, Psihijatrijska bolnica Rab, Udruga „Crveni nosovi“, Centar za rehabilitaciju Zagreb. Na upit, banka donira i rashodovnu materijalnu imovinu koja je u

dobrom stanju i iskoristiva, poput informatičke opreme, namještaja i slično. Tijekom 2015. godine banka je sponzorski potpomogla i brojne sportske klubove: Vaterpolo klub Primorje Erste banka, Festival sporta i rekreacije „Homo si teć“, Klub odbojke na pijesku Zagreb Erste, Hrvatski atletski savez, KHL Medveščak i druge. U segmentu razvoja kulture: Festival malih scena, Riječki karneval, Muzej suvremene umjetnosti, Bok Fest, Tvornica kulture Zagreb i drugi.

- ✓ Sponzorstva i sportska sponzorstva: osim spomenutih donacija za podržavanje sportskih klubova i sportskih manifestacija, treba istaknuti i sponzorstvo banke u održavanju 16. Fiumanke.

Sektor marketinga prima zahtjeve za sponzorstva i donacije tijekom cijele godine. Kako bi molba za donaciju ili sponzorstva bila razmotrena, potrebno je ispuniti obrazac zahtjeva, dostupan na online stranici Erste banke.

- ✓ Erste fragmenti: Erste banka i Urbanokulturna platforma Urbanka pokrenule su natječaj za projekt pod nazivom „ Erste Fragmenti 12 „ koji pruža potporu mladim i neafirmiranim likovnim umjetnicima do 30 godina i studentima akademija likovnih umjetnosti otkupom njihovih umjetničkih djela, dodjelom dodatne novčane nagrade za najbolji rad te omogućavanjem samostalne izložbe autoru pobjedničkog rada.
- ✓ Projekt za PET: Jedan od značajnijih projekata koji je pokrenut na inicijativu samih zaposlenika jest „ Projekt za PET „. Banka ima razvijen interni program poticanja inovacija samih zaposlenika pod nazivom „Baltazar „. Riječ je o projektu organiziranog prikupljanja

plastične ambalaže u Erste poslovnom centru Zagreb te u Bjelovaru, a koji se provodi u suradnji s Udrugom za promicanje inkluzije.

- ✓ Korak u život: Jedan od projekata u koji se uključila banka, zajedno s članicama grupe, akcija je Rotary Cluba Zagreb „Korak u život „. Riječ je o stipendijama za djecu bez adekvatne roditeljske skrbi koji omogućuje studiranje.

➤ U segmentu okoliša, banka poduzima mjere za financiranje energetske efikasnosti na način da osmišlja i nekoliko proizvoda s namjerom financiranja energetske efikasnosti tzv. Eko kredita, kako za građane, tako i za kompanije, koji potiču iskorištavanje ekoloških oblika energije, upotrebu obnovljivih izvora i slično te uređenjem poslovnih prostora radi postizanja ekološki održivog poslovanja. U svom poslovanju, banka koristi štedne žarulje i LED štedne panoe za reklame, nastoji reciklirati što veći dio papira, grijanje i hlađenje provodi na maksimalno efikasan i ekološki način koristeći prihvatljiv eco-friendly plin za rashladne uređaje.

### 3.3. Hrvatska poštanska banka d.d.

Hrvatska poštanska banka, dioničko društvo, osnovana je u listopadu 1991. godine kao univerzalna bankarska organizacija za obavljanje svih bankarskih poslova u zemlji i inozemstvu. Hrvatska pošta i telekomunikacije osnovale su banku te su sve do početka 2001. godine bile većinski vlasnik. Od 2001. godine Republika Hrvatska putem fondova i društava u njenom vlasništvu postaje većinski vlasnik dionica banke. Danas je HPB najveća banka u domaćem vlasništvu i jedna od dvije

banke u vlasništvu države. Aktiva HPB-a, 31. prosinca 2015. godine iznosila je 17,7 milijardi kuna, što banku svrstava na 7. mjesto na rang listi banaka. Tržišno pozicionirana i konkurentski profilirana, Hrvatska poštanska banka omogućuje kvalitetan i cjelovit financijski servis građanima, državnoj upravi te hrvatskim gospodarstvenicima, osobito u segmentu malog i srednjeg poduzetništva.

Hrvatska poštanska banka je 100% vlasnik društava HPB Invest d.o.o., HPB Nekretnina d.o.o. i HPB Stambene štedionice d.d. koji zajedno čine HPB Grupu.

Jedan od glavnih oslonaca poslovne strategije HPB-a, njena je dostupnost i pristupačnost. Uz intenzivan razvoj vlastite poslovne mreže i distributivnih kanala, HPB svojoj mreži pridružuje i poštanske urede u svakom mjestu u zemlji.


Inovativnost u poslovanju sastavni je dio HPB-ovog poslovnog pristupa, a usluge i proizvodi banke prilagođeni su potrebama klijenata i konkurentni na domaćem bankarskom tržištu. Poseban naglasak banka stavlja na kreiranje štednih proizvoda, suvremenih usluga i proizvoda kartičnog i transakcijskog poslovanja te cjelovitu ponudu kredita za građane i gospodarstvenike. U cilju poticanja i razvoja kvalitetnije poduzetničke inicijative, banka aktivno surađuje s HAMAG-om i HBOR-om u različitim programima kreditiranja malih gospodarstvenika, čime postaje istaknut i pouzdan partner među klijentima malog i srednjeg poduzetništva.

#### **Misija i Vizija:**

„ Najveća bankarska grupa u hrvatskom vlasništvu koja na najbolji način brine o financijskoj sigurnosti i boljitku svojih klijenata i zajednice.

Grupa HPB poštuje svoje vlasnike i osigurava dugoročno održivi povrat na uloženi kapital.,<sup>51</sup>

<sup>51</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/vizija-i-misija>



Korporativne vrijednosti:

- Posvećenost klijentu
- Kultura ostvarenja cilja
- Preuzimanje odgovornosti
- Agilnost
- Izvrsnost
- Timski rad.

3.3.1. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj poštanskoj banci d.d.

Kao važan financijski subjekt na hrvatskom tržištu, Hrvatska poštanska banka svjesna je svog utjecaja na okruženje, kao i činjenice da djelovanje i poslovanje u društvu podrazumijeva i konstantnu brigu i poštovanje prema njemu. Briga za gospodarski napredak i ljude utkani su u korporativne vrijednosti banke, a svojim aktivnostima unutar banke i u društvu, HPB potvrđuje svoj angažman kao socijalno osviješteni pripadnik zajednice. Društvenu odgovornost HPB iskazuje kroz nekoliko segmenata djelovanja:

- brigom za zaposlenike i ulaganjem u njihovo osposobljavanje i razvoj
- transparentnim poslovanjem i dostupnošću klijentima
- pružanjem potpore zajednici u kojoj posluje putem donacija i sponzorstva
- brigom za očuvanje okoliša.



Izražavajući društvenu odgovornost i dobru volju koja prelazi propisane okvire, banka nastoji povećati standarde društvenog razvoja, poslati poruku svojim interesnim skupinama te svojim aktivnostima doprinijeti općoj dobrobiti društva.

### 3.31.1. Interna dimenzija

HPB i UN Global Compact: Kao članica potpisnica najveće svjetske inicijative za društveno odgovorno poslovanje, HPB već niz godina provodi i stalno poboljšava elemente i uvjete odgovornog poslovanja kroz „Izveštaj o napretku „, kojeg priprema na godišnjoj razini. U ožujku 2007. godine Hrvatska poštanska banka postala je članica i potpisnica UN Global Compact inicijative, najveće svjetske inicijative na području društveno odgovornog poslovanja. Svojim ulaskom u zajednicu onih koji su svojom voljom odlučili slijediti i unaprijediti načela odgovornog poslovanja, HPB je dala jasnu potvrdu svog poslovnog opredjeljenja, a to je: djelovati kao banka koja razumije i preuzima odgovornost financijskog oslonca, bliskog i dostupnog partnera svim svojim klijentima, građanima, tvrtkama i javnim poduzećima. Kao potpisnica UN-ove inicijative o društveno odgovornom poslovanju, HPB na godišnjoj razini priprema izvještaj o napretku, s pregledom stanja, ciljeva i poduzetih aktivnosti vezano uz načela odgovornog poslovanja. Prema pravilima izvještavanja, banka se u Izvješću osvrće na deset načela odgovornog poslovanja koja su podijeljena u četiri poglavlja: ljudska prava, uvjeti rada, okoliš i antikorupcijska načela.

- ✓ Zaposlenici u akciji: Pomoći drugima, činiti dobra djela i dati svoj doprinos društvu, vrijednosti su koje njeguju svi zaposlenici Hrvatske poštanske banke. Na to ukazuju plemenite akcije koje samoinicijativno pokreću donirajući svoj osobni angažman. Čisti primjer je poziv za pomoć koji je stigao iz Doma za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi iz Vugrovca. Dom djeluje u sklopu Caritasa Zagrebačke nadbiskupije i brine o 34 napuštene malodobne djece u dobi od 5 do 18 godina. Već prvom božićnom donacijom u Vugrovec je stiglo mnoštvo poklona i raznih životnih potrepština. Kako je vrijeme prolazilo, rastao je i broj zaposlenika okupljenih oko istog cilja, a veza djece iz Doma Vugrovec i banke bila je sve snažnija.
- ✓ Zeleni ured: U cilju jače društvene odgovornosti u području ekologije, HPB je početkom 2012. godine usvojila preporuke Programa Ujedinjenih Naroda za razvoj (UNDP) i u svoje poslovanje uvela Zeleni ured - aktivnosti i principe poslovanja koji pridonose očuvanju okoliša. Riječ je o inicijativi koja ima cilj podići ekološku svijest zaposlenika banke koji svojim ponašanjem izravno doprinose očuvanju i zaštiti okoliša. Uvođenje Zelenog ureda podrazumijeva veću brigu o očuvanju okoliša i pridržavanje načela ekološke i energetske održivosti kao što su: racionalno korištenje energenata, uredskog materijala i opreme, smanjenje otpada i recikliranje. Svaki od ovih načela obuhvaća niz aktivnosti čija primjena rezultira pozitivnim učincima na okoliš i lokalnu zajednicu, ali i na samo poslovanje banke. U svrhu definiranja aktivnosti i mjera Zelenog

ureda, donesena je Politika Zelenog ureda koje se pridržavaju svi zaposlenici banke prilikom obavljanja svojih svakodnevnih radnih aktivnosti.

### 3.3.1.2. Eksterna dimenzija

➤ Znanje je moć: Ulaganje u mlade ljude i obrazovanje te nagrađivanje znanja i truda studenata vrijednosti su koje HPB njeguje već godinama. Pored toga, kreiranjem posebnog paketa proizvoda kao što je HPB Kombinacija Diploma, banka nastoji studentima omogućiti lakše financijsko poslovanje tijekom studentskog života. Hrvatska poštanska banka svjesna je da je ulaganje u znanje i intelektualni kapital najbolja investicija i osnovni preduvjet jačanja konkurentnosti zemlje. Svoju osjetljivost za pitanja vezana uz kvalitetu studentskog života, HPB dokazuje sudjelovanjem u raznim projektima usmjerenim unaprjeđenju obrazovanja mladih te stalnim podupiranjem mnogobrojnih obrazovnih projekata, institucija i pojedinaca. Podržavajući studente stipendiranjem te provođenjem stručnih praksi, banka izravno pomaže mladim ljudima u stjecanju prvih radnih iskustava.

- ✓ Zlatni indeks: HPB je već tri godine za redom nagrađena Zlatnim indeksom, prema izboru sedam studentskih udruga Zagrebačkog Sveučilišta. Svrha je nagrade odati priznanje tvrtkama koje su pokazale društvenu odgovornost i osjetljivost za pitanja vezana uz kvalitetu studentskog života, kao i potaknuti druge tvrtke da se uključe u slične projekte.
- ✓ Solidarnost za Vukovar: Hrvatska poštanska banka i Grad Vukovar potpisali su Ugovor temeljem kojeg je banka u jednogodišnjem razdoblju (od 2011. do 2012. godine)

stipendirala četiri studenata s područja grada Vukovara. Na taj se način HPB uključila u akciju „Solidarnost za Vukovar „ i time dodatno potaknula obrazovanje mladih Vukovaraca.

- ✓ Nacionalna zaklada za potporu učeničkom i studentskom standardu: HPB kao donator Nacionalne Zaklade za potporu učeničkom i studentskom standardu, potvrđuje svoje opredjeljenje, pomoći mladim talentiranim ljudima u daljnjem obrazovanju i radu s ciljem unapređenja životnog i kulturnog standarda učenika i studenata. Banka podupire rad Zaklade kojoj je osnovna uloga stipendiranje za njihov volonterski angažman i društveno odgovoran rad, kao i pružanje potpore učenicima i studentima s invaliditetom.

➤ Donacije: Svojim donacijama, HPB aktivno sudjeluje u brojnim društveno korisnim projektima zajednice u kojoj posluje. Kao društveno odgovoran član društva, banka svoje donacije usmjerava udrugama, institucijama i pojedincima kojima je pomoć najpotrebnija. Svojim donacijskim programom, HPB već niz godina pomaže stvaranju boljih uvjeta rada mnogih obrazovnih i zdravstvenih institucija. Također, podupiranjem mnogih humanitarnih organizacija i udruga, banka pruža potporu osobama s posebnim teškoćama i potrebama, a posebice djeci i mladima. Izdvojit će se samo neke od donacija:

- ✓ Vaša pošta: Zaklada Vaša pošta koju je osnovala Hrvatska pošta, pruža novčanu potporu djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi. Za vrijeme djetetova boravka u domu, djetetu se uplaćuje polica životnog osiguranja u iznosu od

6.000 eura (u kunskoj protuvrijednosti), a isplaćuje se prilikom napuštanja doma.

- ✓ Sinjska alka: Slavna viteška igra koju je UNESCO 2010. godine uvrstio na popis svjetske nematerijalne baštine, održava se svake godine početkom kolovoza u spomen na 1715. godinu i pobjedu Sinjana u bitci protiv Turaka koji su željeli osvojiti sinjsku tvrđavu. 2015. godine održala se jubilarna 300. Sinjska alka, a HPB je svojom donacijom pružila potporu organizaciji ovog poznatog događaja.

➤ Sponzorstva: Sponzoriranjem značajnih i atraktivnih manifestacija, HPB nastoji privući pozornost hrvatske javnosti gradeći tako svoju prepoznatljivost i stvarajući pozitivnu sliku u javnosti. Usmjerenim istupanjem u određenim sferama nacionalnog javnog života banka želi privući novu publiku te zadržati lojalnost postojeće.

Sponzorski projekti HPB-a usmjereni su prema različitim sferama društvenog života. Banka podupire razne kulturne, sportske, edukativne programe, kao i mnoge znanstvene i ekološke projekte. Izdvojiti će se samo neki od sponzorskih aktivnosti banke:

- ✓ Kupujmo hrvatsko: HPB kao jedan od sponzora akcije „Kupujmo hrvatsko „ koju tradicionalno organizira HGK, sudjelovala je na ovogodišnjoj manifestaciji održanoj na Trgu bana Josipa Jelačića. Riječ je o najpoznatijoj nacionalnoj akciji koja promovira najkvalitetnije hrvatske proizvode, a ove godine obilježila je svoj 18. rođendan.
- ✓ Bijenale slikarstva: HPB glavni je pokrovitelj tekućeg izdanja izložbe Bijenale slikarstva u organizaciji HDLU-a. Kroz radove 38 odabranih

umjetnika na ovoj se manifestaciji u Meštovićevom paviljonu predstavlja presjek istaknutog stvaralaštva hrvatske slikarske scene u posljednje dvije godine.

- ✓ 10. Modni ormar: Modni ormar je manifestacija koju organizira Tekstilno-tehnološki fakultet u Zagrebu. HPB je svojim sponzorstvom podržala mlade studente koji su na ovogodišnjem jubilarnom izdanju Modnog ormara predstavili svoje kolekcije.
  
- ✓ Projekti i suradnje: Samostalno te u suradnji s drugim institucijama, HPB podržava, ali i sudjeluje u nizu društveno korisnih projekata. Kao članica Hrvatske udruge banaka, HPB je podržala projekt besplatnih radionica za građane „ Kako upravljati primanjima i troškovima „ koji se u Hrvatskoj provodi gotovo pet godina. Cilj je ovih radionica naučiti građane kako donositi financijske odluke, kako odrediti kratkoročne i dugoročne ciljeve te kako uravnotežiti svoja sredstva i želje s obzirom na prihode i rashode. Također, banka sudjeluje i u najnovijim informativnim radionicama u organizaciji HUB-a i HUP-a, „ Poduzetnici i banke-zajedno na putu do uspjeha“ na kojima bankarski stručnjaci odgovaraju na najčešća pitanja poduzetnika, posebice iz područja kreditnog odnosa. Radionice su namijenjene zaposlenicima i vlasnicima malih i srednjih poduzeća, kao i poduzetnicima-početnicima.

## ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje oblik je poduzetničke filozofije koja potiče održivi način poslovanja poduzeća koja ju prisvoje. Održivi način poslovanja uključuje i sudjelovanje u rješavanju društvenih pitanja i problema s krajnjim ciljem poboljšanja kvalitete života i blagostanja lokalne zajednice.

S obzirom na temu koja se odnosi na društveno odgovorno poslovanje bankarskog sektora, može se zaključiti da ono ima veliku moć u svojim rukama i kao takvo može utjecati i sudjelovati u rješavanju društvenih problema na način da uvjetuje, pomogne i potiče dobivanje financijskih sredstava građanima i poduzetnicima kod olakšavanja i rješavanja potencijalno negativnih situacija ili prilikom stvaranja i proširenja pozitivne poduzetničke klime.

Društveno odgovorno poslovanje banaka pretežito je orijentirano sudjelovanju u humanitarnim akcijama, donacijama i raznim sponzorstvima te poticanjem svijesti svojih zaposlenika koji se samostalno uključuju u razne akcije. Na temelju svega spomenutog, može se zaključiti da takvom poduzetničkom filozofijom banke grade, učvršćuju i zadržavaju svoju reputaciju. Banke u Hrvatskoj ostvaruju visoke dobiti, stoga mogu lako sudjelovati u raznim akcijama i projektima usmjerenima na poboljšanje blagostanja lokalne zajednice u kojoj djeluju, a istovremeno imaju i najmanju praksu i znanje na tom području.

Proučavajući i analizirajući različite materijale o tematici društveno odgovornog poslovanja, može se zaključiti kako je Erste banka fokusirana na četiri skupine dionika: klijente, zaposlenike, društvo i lokalnu zajednicu te okoliš. Aktivno je uključena u rješavanje problema zajednice u kojoj posluje kao npr. uvođenje posebne linije investicijskih kredita, gdje se kamate na kredite smanjuju ukoliko poduzeća zaposle određeni broj novih radnika, u cilju poticanja zapošljavanja. Upravo ovakav način poslovanja pokazuje kako je Erste banka maksimalno orijentirana društveno odgovornom načinu poslovanja jer se na taj način odriče jednoga djela profita, omogućuje korisnicima kredita jeftinije financiranje te istovremeno potiče zapošljavanje.

Erste banka svojim zaposlenicima osigurava kvalitetno radno okruženje, razvoj i edukaciju. Nastoji također smanjiti uporabu papira i energije te koristi štedne žarulje i LED štedne panoe za reklame.

Dio svog društveno odgovornog poslovanja usmjerava i kulturi pa svake godine organizira natječaje u suradnji s Akademijom likovnih umjetnosti gdje se najbolji rad nagrađuje novčanom nagradom čime se podržava afirmacija mladih umjetnika.

Hrvatska poštanska banka ponajprije je orijentirana prema svojim zaposlenicima kojima omogućuje razne pogodnosti, edukacije i osobni razvoj. Kao cilj nastoji poboljšati kvalitetu života u zajednici u kojoj posluje na način da educira zaposlenike i građane o društvenoj odgovornosti i o održivom razvoju pomoću raznih radionica i edukacijskih programa. Također, kao i Erste banka, ima razrađen sustav recikliranja i zaštite okoliša koji je vidljiv u svakodnevnom poslovanju, od korištenja recikliranog papira za ispisivanje do potpisne pločice u elektronskom obliku čime se smanjuje upravo upotreba papira.



## POPIS KNJIGA

1. Krkač, K. (2007.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o. Zagreb, str. 230
2. Kotler, P., i Lee, N. ( 2009. ), Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o.Zagreb, str. 22-25
3. Joba, C. et.al. ( 1993. ). Competition, Cooperation and co-Creation:insights from the World Business Academy. In M.Ray&A.Rinzler ( Eds.), The new paradigm in business, emerging strategies for leadership and organizational change ( pp.50-57 ), Portman, NY
4. Ferguson, M. ( 1993. ). The transformation of Value and Vocation In M.Ray&A.Rinzler ( Eds. ), The new paradigm in business, emerging strategies for leadership and organizational change ( pp.28-34 ), Portman, NY
5. Ferguson, M. (1993.), pp.cit.pp.28-34
6. Črnjar M., i Črnjar K. ( 2009. ): „ Menadžment održivog razvoja „, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji Sveučilišta u Rijeci, str. 204-205
7. Saraiva, P.P. & Serrasqueiro, Z.M.S. ( 2007. ), „ Corporate sustainability in the Portuguese financial institutions, social responsibility journal, Vol.3, No.2, str.85
8. Tremonti, G., ( 2008. ), „ La paura e la speranza „, Mondadori, Milano str.17
9. Carrasco, I. ( 2006. ) Ethics and Bankig, International Advances in conomic Research, Vol.12, str. 47-48.

## POPIS RADOVA I ONLINE ČLANKA

1. World Business Council for Sustainable Development  
<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsability.aspx>
2. Kundid, A.(2010.): Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj (online). Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, str.489.  
Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138611](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138611)
3. Kurtić, A., Društvena odgovornost – Novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, Tranzicija, Vol. 11, No 23-24, ( 2009.), Dostupno na :  
<http://hrcak.srce.hr/45989>
4. Vrdoljak, R.I., Hazdovac, K. ( 2014. )Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilište u Dubrovniku;  
[file://C:/Users/Etore/Desktop/Downloads/DruštvenoodgovornoposlovanjeihrvatskagospodarskapraksaVrdoljak\\_RaguzHazfovac.pdf](file://C:/Users/Etore/Desktop/Downloads/DruštvenoodgovornoposlovanjeihrvatskagospodarskapraksaVrdoljak_RaguzHazfovac.pdf)
5. Miletić, R. ( 2008. ), Primjena koncepcije društveno odgovornog poslovanja u financijskim institucijama RH. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na:  
[http://eknjiznica.unipu.hr/695/1/2008\\_79.pdf](http://eknjiznica.unipu.hr/695/1/2008_79.pdf)
6. Vukalović, J. ( 2013. ), Značaj društvenog odgovornog poslovanja za konkurentnost u turizmu. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na:  
[http://eknjiznica.unipu.unipu.hr/3730/1/2013\\_288.pdf](http://eknjiznica.unipu.unipu.hr/3730/1/2013_288.pdf)
7. Osmanagić Benedik, N., Labaša, D,: Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima, Vol. 23 No 2, 2012., str. 143-164. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id\\_clanal\\_jezik=117259](http://hrcak.srce.hr/index.php?show-clanak&id_clanal_jezik=117259)
8. Vitezić, N,: Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatian enterprises, Zbornik radova ekonomskog fakulteta u Rijeci, 2011/vol.29/sv.2,str.423-442 Dostupno na: <http://www.efri.unri.hr/sites/efri.hr/files/cr-collections/2/29-2-vitezic.pdf>

9. Lazibat T., Samardžija J., Svitić I., ISO 26000 SR-DRUŠTVENA ODGOVORNOST, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagreb. Dostupno na: [http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat\\_I\\_Samardija\\_J\\_Sutic\\_I-rad.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_I_Samardija_J_Sutic_I-rad.pdf)

10. Krkač, K., Volarević, H., Jerković, H., ( 2010. ), Poslovna etika banaka ( online ), str. 118-119. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=138478](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138478)

## POPIS INTERNETSKIH IZVORA

1. HGK <http://www.hgk/zk/zagreb/kupujmo-hrvatsko-hrvatski-proizvod-za-hrvatski-turizam>
2. Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu, dostupno na: [http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/ujedinjeni-narodi-%28un%29-staro/republika-hrvatska-i-un/gosparsko-socijalna-pitanja/izvješće-o-summit-o-održivom-razvoj-Johannesburgu-%28jar%29-/](http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi/ujedinjeni-narodi-%28un%29-staro/republika-hrvatska-i-un/gosparsko-socijalna-pitanja/izvješće-o-summit-o-održivom-razvoj-Johannesburgu-%28jar%29/)
3. Društveno odgovorno poslovanje u RH <http://www.dop.hr/?p=1383>
4. Hrvatski slovni savjet za održivi razvoj, GiO, 6. nacionalna konferencija o Dop-u, prosinac 2014., <http://www.hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/gio-40.pdf>
5. Matešić, M., Indeks DOP-a, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Komparativni pregled nalaza 2009.-2015., Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic/dop%20-%202103/20140116%20-20IndeksDOP.pdf>
6. HBOR, Dostupno na: <http://www.hbor.hr/sec1406>
7. HBOR, Dostupno na: [http://C:/Users/korisnik/Downloads/snizenje%20kamatnih%29stopa%2001.07.2016%20-%2031.12.2016%\(2\)](http://C:/Users/korisnik/Downloads/snizenje%20kamatnih%29stopa%2001.07.2016%20-%2031.12.2016%(2))
8. Equator načela ( 2013. ), Dostupna na: [http://www.equator-principles.com/resources/equator\\_principles](http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles)
9. Grupa Intesa San Paolo; Dostupno na: [http://www.group.intesasanpaolo.com/script/siro/si09/sostenibilita/ita\\_equator\\_principles.jsp#sostenibilita/ita\\_equator\\_principles.jsp%3FtabId3%3FDep\\_isp%26tabloroms%3Deyd0ywjjzcc6j2vwx2cCdq](http://www.group.intesasanpaolo.com/script/siro/si09/sostenibilita/ita_equator_principles.jsp#sostenibilita/ita_equator_principles.jsp%3FtabId3%3FDep_isp%26tabloroms%3Deyd0ywjjzcc6j2vwx2cCdq)
10. FEBEA-ina ( Europska federacija etičkih i alternativnih banaka ),. Dostupno na: <http://www.ebanka.eu/nacela.pdf>
11. Erste&Steiermarkisce banka [http://www.ertsebanka.hr/hr/O\\_nama/Društveno\\_odgovorno\\_poslovanje/klijent/i/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP](http://www.ertsebanka.hr/hr/O_nama/Društveno_odgovorno_poslovanje/klijent/i/CID~e1fe5179-f657-4ba6-b570-3d304290aldal/mainrender/CP)
12. <https://www.db.com/cr/en/responsible-business/index.htm>
13. <https://www.db.com/cr/en/environment/index.htm>

## POPIS SLIKA, TABLICA, PRIKAZA I GRAFIKONA

1. Slika 1. Prikaz hijerarhijske dimenzije društvene odgovornosti
2. Slika 2. Prikaz internih i eksternih dionika banaka

1. Grafikon 1. Broj poduzeća u indeksu 2009.-2015. prema tipu djelatnosti
- Grafikon 2. Prosječna ostvarenost bodova kroz kategorije i go