

# Važnost korporativnog upravljanja u osnaživanju društvene odgovornosti poduzeća

---

Cetina, Marina

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:137:717815>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-19**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MARINA CETINA**

**VAŽNOST KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U OSNAŽIVANJU  
DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**MARINA CETINA**

**VAŽNOST KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U OSNAŽIVANJU  
DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303004193, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Mentorica: doc. dr. sc. Tea Golja**

Pula, veljača 2017.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 14.02.2017.

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

UVOD .....	1
1 UVOD U DRUŠTVENU ODGOVORNOST PODUZEĆA .....	2
1.1 Pojam i određenje društvene odgovornosti poduzeća .....	3
1.2 Povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja .....	7
1.3 Važnost interesnih dionika u društveno odgovornom poslovanju.....	10
2 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST.....	22
2.1 Izazovi korporativnog upravljanja.....	23
2.1.1 Korporacijska društvena odgovornost.....	25
2.1.2 Korporacijska društvena odgovornost i održivi razvoj .....	27
2.2 Mehanizmi korporativnog upravljanja .....	28
2.2.1 Interni mehanizmi .....	28
2.2.1.1 Odbori .....	29
2.2.1.2 Naknade menadžmentu .....	32
2.2.1.3 Koncentracija vlasništva .....	33
2.2.1.4 Odnos s interesno-utjecajnim skupinama .....	34
2.2.1.5 Korporativno izvještavanje .....	35
2.2.2 Eksterni mehanizmi.....	40
2.2.2.1 Tržište za korporativnu kontrolu.....	41
2.2.2.2 Zakonodavni i regulatorni okvir .....	42
2.2.2.3 Zaštita manjinskih dioničara .....	44
2.2.2.4 Konkurentski uvjeti.....	46
2.3 Sustavi korporativnog upravljanja.....	56
2.3.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja .....	57
2.3.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.....	58
2.4 Važnost etike u korporativnom upravljanju .....	60
3 PROVEDENA ANALIZA U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA.....	62
3.1 BNP Paribas Cardif osiguranje d.d. i mehanizmi korporativnog upravljanja .....	64
3.2 Croatia osiguranje d.d. i mehanizmi korproativnog upravljanja .....	72
3.3 Uniqa osiguranje d.d. i mehanizmi korporativnog upravljanja .....	85
ZAKLJUČAK .....	93
LITERATURA.....	95
POPIS TABLICA I SLIKA.....	100
SAŽETAK.....	101
SUMMARY .....	102

## UVOD

Europska Komisija društvenu odgovornost poduzeća definira kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću). Društvena odgovornost poduzeća nije prolazni trend već ima dugoročni utjecaj na strateška usmjerenja i praksu modernih organizacija. Poduzeća se na tržištu svakodnevno sukobljavaju s izazovima globalne ekonomije, a bez jasnog strateškog određenja i efektivnog strateškog vođenja, nemoguće je očekivati njihovu prosječnu poslovnu izvedbu.

Postavlja se ključno pitanje, a to je: zašto bi se poduzeća trebala ponašati društveno odgovorno? Odgovor ima tri dimenzije: poslovnu etiku, društvenu odgovornost poduzeća, te ideologiju, vrijednosti i stajališta kao ključne dijelove organizacijske kulture. Važno je za naglasiti da sve tri dimenzije imaju korijene iz različitih znanstvenih disciplina, a s druge strane sve su međusobno povezane i utječu jedna na drugu. Tako će društveno odgovorno poslovanje značajno utjecati na prepoznatljivost poduzeća, a značiti će i njegovu besplatnu reklamu i veći interes drugih za sklapanje partnerskih odnosa. Pokazivanjem društvene odgovornosti, poduzeća se predstavljaju kao institucije kojima je stalo do društvene sredine u kojoj djeluju, a isto tako i do ljudi koji u njemu rade.

U ovom radu povezuje se važnost korporativnog upravljanja s društvenom odgovornošću poduzeća, odnosno značaj dobrog korporativnog upravljanja i utjecaj na društvenu odgovornost i društvo općenito. Rad je podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu dan je osvrt na društvenu odgovornost poduzeća kao pojam, zatim pregled razvoja društvene odgovornosti kroz povijest, definiranje interesnih dionika i njihova važnost u društveno odgovornom poslovanju. U drugom dijelu detaljnije je objašnjeno korporativno upravljanje, odnosno pojam korporacijske društvene odgovornosti i održivog razvoja, zatim izazovi korporativnog upravljanja, njegovi mehanizmi i sustavi upravljanja. Krajem drugog dijela opisuje se važnost etike u korporativnom upravljanju. Treći dio ovog rada bavi se analizom tri odabrana osiguravajuća društva, te istraživanjem njihovog korporativnog upravljanja koji je značajan za promicanje društveno odgovornog poslovanja.

# 1 UVOD U DRUŠTVENU ODGOVORNOST PODUZEĆA

Današnji koncept društveno odgovornog poslovanja, počinje se razvijati u drugoj polovini dvadesetog stoljeća, kada su se počeli pojavljivati problemi vezani uz okoliš. Ti problemi imali su loš utjecaj na kvalitetu života u nekim dijelovima svijeta, a posebno industrijski razvijenom području. Tada se prvi put spominje problem ekonomskog rasta, održivi razvoj i društvena odgovornost poduzeća koja bi trebala pridonositi održivom razvoju. Ističe se problem prekomjerne potrošnje obnovljivih i neobnovljivih resursa na Zemlji. Čovječanstvo troši više nego što uspije proizvesti, troše se zalihe, ugljični dioksid se akumulira u atmosferi. Vidljive su i posljedice: erozija tla, nestašica vode, smanjena proizvodnja žitarica, dezertifikacija i deforestacija, nestanak vrsta, smanjenje ribljeg fonda i porast stakleničkih plinova u atmosferi. Nedostatak prirodnih resursa znači velik pritisak na ekonomiju i gospodarske aktivnosti. Zbog neodrživosti odnosa čovjeka i poduzeća sa okolišem, održano je niz samita na svjetskoj razini, gdje se raspravljalo o zajedničkoj budućnosti. Nastala je definicija održivog razvoja koja kaže: „održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava današnje potrebe ne ugrožavajući pritom mogućnost budućim generacijama da zadovolji svoje potrebe.“ Dakle, jedan od oblika ponašanja koji su poslovni subjekti prihvatili kao odgovor na potrebu za održivim razvojem je upravo društveno odgovorno poslovanje.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) oblik je ponašanja koji je gospodarstvo prihvatilo kao način prakticiranja i komuniciranja svoje odgovornosti prema resursno osiromašenom svijetu, ali i sve većim očekivanjima koja pred poslovni sektor postavlja društvo predvođeno organizacijama civilnog društva.<sup>1</sup> Također, jedna od definicija DOP-a glasi: „odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo“, a postavila ju je Europska komisija u Strategiji DOP-a za razdoblje 2011. – 2014. godine. Brojni su dokumenti Europske unije koji potiču primjenu društveno odgovornog poslovanja. Za poduzeća je DOP oblik samostalne kontrole i uređenja poslovanja, u cilju stvaranja vrijednosti uz minimalnu štetu za okoliš i maksimalnu korist za društvo. Pojam društveno odgovornog poslovanja se često zloupotrebljava, a poduzeća se nazivaju društveno odgovornima zbog aktivnosti koje su ionako u njihovoj odgovornosti jer su propisane zakonom. Dolazi do zabune prilikom razumijevanja DOP-a od strane poduzeća, jer poslovati društveno odgovorno mnogo je više od ulaganja putem donacija. Nerazumijevanje je prvi razlog za nedovoljnu promjenu DOP-a u Hrvatskoj, a drugi je

---

<sup>1</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.

dobrovoljnost. Naime, društveno odgovorno poslovanje nije prepisano ni obvezno, već je poduzećima omogućeno da budu inovativna i neopterećena, što bi trebalo utjecati na njihovu maksimalnu prilagodbu okolnostima i promjenjivosti tržišta. Postoji i problem nedovoljne educiranosti poslovnog vodstva i stručnih službi kojima je zadatak provoditi DOP. Menadžeri odgovorni za donošenje odluka bi trebali u procesu odlučivanja primjenjivati kriterije društvene odgovornosti. To su npr. okolišni kriterij i nefinancijske posljedice poslovanja. Odlučivanje u skladu sa društvenom odgovornosti podrazumijeva streško planiranje i ulaganje. Na temelju dobro postavljene strategije poduzeće će osjetiti povećanje ugleda, motiviranosti zaposlenika, postati će prepoznatljiv i time zanimljiviji potrošačima i društvu.

Zašto je potrebno društveno odgovorno poslovanje? U vrijeme kada se mislilo da su prirodni resursi neiscrpni, nije se previše marilo za znanje i inovativnost zaposlenika. Danas se situacija u mnogočemu promijenila. Vrijednost poduzeća ovisi o intelektualnom vlasništvu, te o patentima i vještinama njegovih zaposlenika. Prema tome, poduzeća bi trebala uzimati u obzir interese svih interesnih skupina, što je u skladu sa definicijom društveno odgovornog poslovanja. Drugim riječima poduzeće je zajednica koja je osnovana s idejom stvaranja dobra za sve članove, a ne samo za zaposlenike. Tada je i financijska situacija stabilnija, a poslovni rezultati bolji.

### ***1.1 Pojam i određenje društvene odgovornosti poduzeća***

Društveno ili socijalno odgovorno poduzeće ima velik broj definicija i značenja. Podrazumijeva se da je društvena odgovornost poduzeća uredno plaćanje porezna, uredno prijavljivanje zaposlenika, dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i ostalima. No, društvena odgovornost je puno više od toga. Sve ono što poduzeća dobrovoljno rade i pokazuju da im je stalo do određenih skupina, kao npr. mladih osoba, zaposlenika, lokalne zajednice, okoliša, te svega što poduzeće okružuje, koncept je njihove društvene odgovornosti.

Korporativna održivost i odgovornost odnosno CR<sup>2</sup> su neki od termina koji se koriste kako bi se što bolje opisalo prema čemu su poduzeća odgovorna. Također, postoji niz definicija društveno odgovornog poslovanja, a jedna od njih glasi da je društveno odgovorno poslovanje poduzeća obveza poduzeća da iskorištava svoje resurse na društveno koristan način, te da u

---

<sup>2</sup> Engl. *Corporate Sustainability – Responsibility*



skladu s time donosi dobrobit za poduzeće i za cjelokupno društvo. Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj smatra da je društveno odgovorno poslovanje jedna od tri dimenzije korporativne održivosti, što je prikazano i na sljedećoj slici.

Slika 1: Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja



Izvor: izrada autora na temelju: Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015., str. 18.

Na slici je prikazan odnos društvene dimenzije sa okolišnom i ekonomskom, a definira se kao „predanost poslovnog svijeta održivom ekonomskom razvoju kojem će pridonositi radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini kako bi se poboljšala kvaliteta njihova života.“<sup>3</sup> Korporativna održivost je potpora održivom razvoju i znači dugoročnu stabilnost učinka i preživljavanja poduzeća. Društvena odgovornost je ovdje prikazana kao ravnopravna dimenzija, zajedno s ekonomskom i okolišnom dimenzijom, što se razlikuje od nekih prijašnjih definicija. Neki autori navode kako je društveno odgovorno poslovanje jedna konstanta koja se mijenja s obzirom na očekivanja okoline i potrebe okoliša. Kako se očekivanja i prioriteti mijenjaju, tako se i poduzeće prilagođava novonastaloj situaciji.

„DOP je odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo“<sup>4</sup> – trenutno je općeprihvaćena definicija društveno odgovornog poslovanja. Prema tome, poduzeća su odgovorna za sve utjecaje na društvo i okoliš. DOP može biti i spremnost poduzeća da uzme u obzir sve

---

<sup>3</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.

<sup>4</sup> Op. cit.

ekonomske, tehničke i pravne zahtjeve prilikom poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje bi trebalo biti vidljivo i opipljivo, odnosno specifično za svako poduzeće. DOP je prilagođen potrebama i mogućnostima poduzeća, ali i potrebama svih interesnih dionika. Pogrešno je smatrati da su društveno odgovorno poslovanje donacije, koje su za poduzeće ustvari trošak, ako se iz te akcije ne izvuče druga prednost poput povećanja prodaje ili dobrog imidža u društvu. Društveno odgovorno poslovanje bavi se na neki način stjecanjem profita, ali vrlo je bitno na koji se to način radi. Kako se to radi upravo je rečeno definicijama DOP-a, odnosno zadovoljenjem interesa svih interesnih dionika.<sup>5</sup>

Neke od odgovornosti poduzeća se međusobno razilaze, pa je potrebno da se prije implementacije DOP-a odredi strategija, odnosno smjer kojim se želi krenuti. Strateški pristup rješavanju problema je temelj za održivu konkurentsku prednost. Neka poduzeća ugrađuju obrasce ponašanja u svoju strukturu upravljanja, sustave interne kontrole i programe istraživanja. Dakle, DOP nema jednu jedinstvenu definiciju, već se zna da postoje definirane skupine aktivnosti koje se provode u poduzeću. DOP je na neki način obveza stvaranja „društvenog ugovora“ poslovnog i društvenog sektora jer se njime poduzeća obvezuju za dugoročnu dobrobit, minimizirajući negativne učinke prilikom poslovanja.

Društvenu odgovornost može se definirati kao stupanj odgovornosti koji se manifestira u operativnom i strateškom djelovanju organizacije koje imaju svakodnevni izravni utjecaj na razne interesno-utjecajne skupine i okoliš, ili način postizanja komercijalnog uspjeha tako da se potiče etičko ponašanje i poštuju potrebe ljudi, zajednica i prirodnog okruženja.<sup>6</sup> Dakle, danas se od poduzeća ne očekuje samo da stvaraju vrijednost već i da aktivno sudjeluju u onome što se naziva praksa društveno odgovornog ponašanja. Tijekom godina, koncept korporativnog upravljanja se izmijenio iz modela usmjerenog isključivo na profit prema modelu prema kojem je odgovornost na svim razinama menadžmenta i prema svim interesno-utjecajnim skupinama. Društvena odgovornost poduzeća predstavlja upravo takav koncept, koncept gdje se ostvaruje profit, ali uz istodobno zadovoljenje društvenih kriterija i kriterija zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika. Društvena odgovornost poduzeća definira odnos društva i poduzeća na mnogo razina kako bi uključila sve interesno-utjecajne skupine i uzela u obzir njihove potrebe. Najmoćnije institucije na

---

<sup>5</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.

<sup>6</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

svijetu postale su poslovne organizacije, a njihovu odgovornost može se pratiti upravo iz dva navedena aspekta.

Drugo značenje društvene odgovornosti poduzeća jest u riječi „odgovornost“. Odgovornost je slična inicijativi, a upotrebljava se kao priznavanje stanja u kojemu, ukoliko se želi postići neka svrha, preuzima neka odgovornost umjesto da se to isto očekuje od drugih. U poslovnoj etici, moralna odgovornost se odnosi na odgovornost vezanu za provođenje poslovnih akcija, ili u slučajevima kada nekakva akcija nije poduzeta, nanesena je šteta pojedincu, grupi ili društvu. Društvena odgovornost nije statičan koncept već proces kontinuiranog pregovaranja. Biti odgovoran nije nepromjenjivo stanje koje je unaprijed postavljeno zbog određenih poslovnih aktivnosti. Biti odgovoran se više odnosi na volju i mogućnosti na osnovi kojih organizacije uče i usklađuju promjenjiva očekivanja društva u svoj menadžment. Društvena odgovornost je aktualnost, pomoću koje se može promijeniti procese i sustave, a oni bi trebali osigurati dugoročnu stabilnost u organizaciji. Kada se govori o poslovnoj etici misli se na razinu pojedinca, dok se na razini organizacije govori o društvenoj odgovornosti poduzeća, a na razini industrije o održivu razvoju.

Danas bi menadžeri trebali obavljati svoj posao na transparentan i odgovoran način, koji se može jednostavno vidjeti u kvartalnim ili godišnjim izvješćima poduzeća, što je ključno za povećanje konkurentnosti poduzeća. Takvo menadžersko ponašanje temelji se na održivom razvoju, poštivanju ljudskih prava i motiviranosti zaposlenika, reputaciji poduzeća i zadovoljavanju ekološke dimenzije poslovanja. Menadžeri nastoje odrediti moguće probleme i ograničenja sa kojima se mogu suočiti u procesu implementacije društvene odgovornosti, te utvrditi međuovisnosti pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća s jedne strane i pokazatelja društveno odgovornog poslovanja s druge strane. Definiranjem mogućih problema prije same implementacije, može se izbjeći nelojalnost kupaca, nemotiviranost zaposlenika, smanjenje prodaje i podređeni položaj na tržištu. U mnogim primjerima u svjetskoj praksi teško je odrediti radi li se o društveno odgovornom poslovanju jer se poduzeća ne ponašaju uvijek konzistentno. Velike multinacionalne kompanije se bolje ponašaju u nekim zemljama s obzirom na njihovu poslovnu praksu u drugim zemljama, posebno ako razvijenost tržišta i snaga interesno-utjecajnih skupina tako određuje. Prema tome, nije jednaka društvena odgovornost u Francuskoj, Velikoj Britaniji, Japanu, Njemačkoj i Hrvatskoj. Ukoliko poduzeće treba uložiti u alternativne izvore energije ili donacijom pomoći lokalnoj bolnici, odgovori će u prethodno navedenim zemljama biti različiti jer nema univerzalnog odgovora. Stvaranje društveno odgovornog poduzeća dugoročna je strategija, a

razvija se putem pregovaračkog procesa svih interesno-utjecajnih skupina. Autori ističu kako je test dobre filantropije onaj da poduzeće nastavi s dobrom poslovnom praksom, a da nitko ne zna da je njihova aktivnost rezultirala prepoznatljivim pozitivnim pomacima za društvo.<sup>7</sup>

Neki autori navode kako definicija DOP-a ima normativno značenje prema kojem poduzeća moraju zadovoljiti osnovne uvjete: ekonomski, zakonodavni, etički i diskrecijski. Ekonomski podrazumijeva stvaranje vrijednosti i profita, zakonodavni sukladnost sa zakonima i propisima, etički podrazumijeva usklađenje s etičkim i moralnim standardima, a diskrecijski se odnosi na volonterske aktivnosti koje su korisne za društvo. Spominje se i filantropska forma društveno odgovornog poslovanja, filantropski DOP, altruistički pristup, koji se spominje još u biblijskim zapisima, kad se trebalo pomagati i dijeliti s onim manje sretnijima. Filantropski DOP služi ulaganju u zajednicu s ciljem rješavanja nekih društvenih problema, čije rješavanje znači istobodno korist za društvo i poduzeće.

## ***1.2 Povijesni razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja***

Povijest je pokazala da ne opstaju najveći, već oni koji su najspremniji na promjene. Menadžeri koji žele pokrenuti stvaran proces promjena, postaju svjesni realnosti i često djeluju izvan takozvane normalne znanosti. Potrebno je promijeniti način razmišljanja, odnosno kut gledanja na problem. Upravo novi koncept predstavlja način gledanja, razmišljanja i način ponašanja. Razmišljati na drugi način nije nimalo jednostavno niti lagano jer je potrebno mnogo strpljenja i rada koji je uvijek orijentiran iznutra prema van. Star način razmišljanja je uvijek duboko usađen i zbog toga je svaka promjena teška, ali to ne znači da je nemoguća. Korporativno upravljanje funkcionira samo preko akcija menadžmenta, koje su same po sebi pod utjecajem velikog broja promjenjivih varijabli. Prema tome, jedan model i struktura korporativnog upravljanja ne mogu biti dobri za sve organizacije i zato trebaju biti fleksibilne i inovativne. U današnjim uvjetima potrebno je racionalno upravljati nematerijalnim resursima i promatrati konkurenciju koja je u konstantnom i nepredvidivom razvoju.

---

<sup>7</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

Slika 2: Usporedba organizacije 20. i 21. stoljeća – promjena koncepta

Organizacija 20. stoljeća	Organizacija 21. stoljeća
<ul style="list-style-type: none"><li>• fokus na rezultat i sadašnjost</li><li>• prognoza na temelju prošlih rezultata</li><li>• na promjene se gleda kao remećenje</li><li>• reaktivno ponašanje (pretpostavka nevidljive ruke)</li><li>• traži informacije i linearno razmišljanje</li><li>• usmjerava kreativnost drugih</li><li>• tokovi rada određeni hijerarhijom</li><li>• zahtijeva poštivanje i tolerira različitost</li><li>• reagira na promjene u okolišu</li><li>• u službi velikog vođe</li><li>• vidi zaposlenike kao resurs</li><li>• djeluje uglavnom na domaćem tržištu</li><li>• investira u razvoj ključnih zaposlenika</li><li>• kratkoročno razmišljanje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• fokus na opstanak i budućnost</li><li>• izgradnja scenarija u kojemu trendovi nisu sudbina</li><li>• promjene su očekivane i nastoji ih se isprovocirati</li><li>• proaktivno ponašanje (svatko je kovač svoje sudbine)</li><li>• traži balans raznih znanja i holističko razmišljanje</li><li>• oslobađa kreativnost drugih</li><li>• tokovi rada su usmjereni vezama između zaposlenika</li><li>• želi zaraditi poštivanje i zahtijeva različitost</li><li>• djeluje u skladu s prirodom</li><li>• služi organizaciji po potrebi</li><li>• gleda na zaposlenike kao na ključan resurs</li><li>• djeluje uglavnom na globalnom tržištu</li><li>• znatno investira u sve zaposlenike</li><li>• dugoročno promišljanje</li></ul>

Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008., str. 335.

Bogatija društva imaju više resursa i samim time veća očekivanja, dok siromašna društva imaju fundamentalnije potrebe kao što su hrana, prijevoz, edukacija, stanovanje, zdravlje i zaposlenost, te prema tome jednako velika očekivanja. Kako društvo napreduje očekivanja se mijenjaju. Na jednaki način kako poduzeća mijenjaju svoj odnos prema širem okruženju, tako i društvo mijenja svoje viđenje društveno odgovornog ponašanja poduzeća. Tako su se u svijetu promijenile neke od inicijativa, poput dječjeg rada, ljudskih prava, zlostavljanja životinja, korupcije. Navedene inicijative naglo su se proširile sa lokalnih na međunarodno prihvaćene standarde ponašanja.

Menadžeri, jednako kao i bilo koja druga skupina pojedinaca, imaju različite preferencije. Neki od njih vjeruju kako postoji socijalno odgovorniji pristup ulazi poslovnog svijeta u društvu. Njihova sposobnost da ostvare nefinancijske ciljeve može biti ograničena konkurentskim pritiscima, ali to nikako ne znači da njihova osobna predanost nije važna. Društvo koje se vodi isključivo nevidljivom rukom tržišta nije samo nesavršeno već je i često nepravedno. Pojedinačni poslovi subjekti, ma koliko jaki bili, ne mogu jednostavno ići protiv

prirode tržišta. U Hrvatskoj potrošače je briga, ali često ne dovoljno da nagrade odgovorno ponašanje poduzeća, kao što su investitori zabrinuti za etički, socijalni i ekološki rizik, ali je većina još uvijek usredotočena na brzu dobit.

Poduzeća omogućuju svojim zaposlenicima da izraze svoje vrijednosti i implementirajući ih, utječu na poslovnu praksu organizacija u kojima rade. Društvena odgovornost poduzeća promovira društvene i ekološke inovacije putem prihvaćanja novih poslovnih politika i strategija koje mogu rezultirati društvenim koristima. Rast značenja društvene odgovornosti poduzeća predstavlja optimistični pomak u djelovanju tržišta i tržišnih mehanizama ka općenito boljem društvu. Potreba za jasnim vrijednostima je sila koja spaja ekonomsku, etičku, okolišnu i društvenu dimenziju ciljeva svakog poduzeća. Svi ciljevi se međusobno isprepliću i nemoguće je promatrati ih odvojeno. Prihvaćanje novih vrijednosti postaje nezaobilazan korak u razvoju svakog društva. Također, treba stalno imati na umu da tržišta ne uspijevaju samostalno, već su potrebne odgovorne aktivnosti i djelovanje. Prema tome, zdrava poduzeća zahtijevaju zdravo ili barem funkcionalno društvo.

**Globalizacija i razvoj korporacija** – model razvoja koji se temeljio na znanosti i tehnologiji bio je važan za socioekonomski razvoj. Korporacije su smatrane organizacijama koje služe javnom dobru, a kasnije su tek postale fokusirane na stvaranje vrijednosti, odnosno proizvodnju. Međutim, napredak i širenje korporacija, tada je vlast smatrala opasnim, pa su postojala različita ograničenja, kao npr. ograničeno trajanje organizacije, ili neograničena odgovornost dioničara za dugove. Početak modernih korporacija započinje u 19. stoljeću kada su pisani i prvi korporativni zakoni koji pravo upravljanja i raspolaganja imovinom daju vlasnicima, kasnije dioničarima. Znanost i tržišni liberalizam značili su početak tržišnog natjecanja, oslobađanja moći, tržišnu slobodu. Nakon 2. svjetskog rata tržišni liberalizam dobiva novi institucionalni okvir koji su primjenjivale kapitalističke zemlje. Poticao se razvoj međunarodne trgovine i društvenih investicija, te širenje na inozemna tržišta. Posljedica je bila velika ekonomska ekspanzija i nastanak multinacionalnih kompanija.

Multinacionalne kompanije su 80-ih godina slobodnije poslovale izvan granica, investirale kapital, te kreirale lanac proizvodnje i distribucije robe i usluga u svijetu. Međutim, tada su se pojavili društveni i okolišni troškovi, što je dovelo do antiglobalizacijskih pokreta. To je bio poticaj za razvoj alternativnih modela koji će umanjiti negativne učinke globalizacije na društvo i okoliš. Zbog utjecaja globalizacije gubi se kontrola nad zakonima tržišta. Nijedna

država ili institucija nema mogućnost ni snagu da kontrolira te zakone, pa se povećava rizik i nesigurnost poslovnih procesa. Veliki je izazov suočiti se sa problemima i omogućiti daljnji napredak ekonomije i zajedničku odgovornost prema društvenim vrijednostima.

Danas su međunarodne korporacije najjače ekonomske organizacije i sile na svijetu. One imaju kontrolu nad 90 % patenata i uključene su u 70 % svjetske trgovine. Iz toga se može zaključiti da je moć korporacija postala toliko velika da je prerasla mogućnost kontrole postojećih mehanizama. Zbog negativnih posljedica koje su nastale, poput okolišnih problema, iscrpljivanja resursa, te ugrožavanja ljudskih prava, postepeno se pojavljuje nov način poslovanja, društveno odgovorno poslovanje.

Društveno odgovorno poslovanje pojavilo se kao odgovor na brojne probleme, a danas već predstavlja osnovni način poslovanja. Ono je temelj za funkcioniranje suvremenog poslovanja i postizanja konkurentske prednosti. Prihvatanjem poslovanja na društveno odgovoran način, poduzeće se obvezuje da će voditi računa o održivosti, ljudskim pravima, dugotrajnom društvenom i okolišnom prosperitetu, a ne isključivo o profitu. Društveno odgovorno poslovanje temelji se na zaštiti interesa svih interesnih skupina, odnosno dionika.<sup>8</sup>

Norma ISO 26 000 za društvenu odgovornost podrazumijeva da je održivi razvoj proces čitavog društva, a poslovni sektor sudjeluje na način da poduzeća primjenjuju društveno odgovorno poslovanje.<sup>9</sup>

### ***1.3 Važnost interesnih dionika u društveno odgovornom poslovanju***

Interesne skupine, odnosno dionici su pojedinci ili skupine koje mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovanje poduzeća, ili obrnuto poslovne aktivnosti utječu na njih. S obzirom na stupanj povezanosti s poduzećem dionici se dijele u sljedeće dvije skupine:

1. primarni dionici – zaposlenici, dioničari, potrošači i dobavljači, dionici koji su bliski poduzeću i vrlo su važan resurs poduzeća;

---

<sup>8</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, Vol.4 No.1, str. 40.-58., Dubrovnik, 2014., <http://hrcak.srce.hr/130001> (siječanj 2017.)

<sup>9</sup> Altschuller, S. A., Lehr, A. K., Orsmond, A. J.: *Corporate Social Responsibility*, The International Lawyer, Vol. 45, No. 1, International legal development in review, str. 179.-189., American Bar Association, 2011.

2. sekundarni dionici – ostale socijalne grupe ne tako bliske poduzeću, ali vrlo aktivne u političkom i društvenom smislu; to su lokalne zajednice, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije, sindikati, konkurencija, mediji, nevladine organizacije i sl.

Interesni dionici su sve one skupine koje imaju udjela ili interesa u poduzeću ili polažu prava na poduzeće. Menadžeri predstavljaju posrednike među tim skupinama, a svaka skupina ne bi trebala biti tretirana kao sredstvo za postizanje određenog cilja, već bi trebala sudjelovati u određivanju budućeg smjera poduzeća. Dakle, interesni dionici imaju korist ili štetu od djelovanja poduzeća, a poduzeće može njihova prava ugrožavati ili poštivati. Interesni dionici, isto kao i dioničari, mogu od menadžmenta zahtijevati određene aktivnosti. Prema autoru postoje dva značenja interesnog dioništva, uža i šira definicija. Uža definicija predstavlja sve one interesne dionike koji su bitni za opstanak i uspjeh poduzeća, dok šira definicija obuhvaća dionike koji mogu utjecati ili su pod utjecajem poduzeća. U nastavku je objašnjena opća karakteristika svih dionika prema užoj definiciji, s time da su uzete u obzir karakteristike koje su zajedničke mnogim većim korporacijama.<sup>10</sup>

- *Vlasnici ili dioničari* – uloga vlasnika razlikuje se i ovisi o tipu vlasnika, njegovim moralnim i novčanim preferencijama, te o vrsti poduzeća. Vlasnici u poduzećima imaju određeni financijski ulog, bilo u obliku dionica, zadužnica ili nečim drugom, i očekuju nekakav financijski povrat. Poduzeće utječe na njihove živote, odnosno na njihova sredstva za život, te njihovu sposobnost da se brinu za sebe onda kada više ne budu mogli raditi.
- *Zaposlenici* – njihova je zadaća da većinu svog vremena provedenog u poduzeću slijede upute menadžmenta, da govore u korist poduzeća i da budu odgovorni građani u lokalnim zajednicama u kojima poduzeće djeluje. Zaposlenici riskiraju svoje poslove, a obično i sredstva za život, jer često imaju specijalizirane vještine za koje ne postoji savršeno elastično tržište. Za uzvrat svog obavljenog posla očekuju sigurnost, plaću, te smisljeni posao, dok se od poduzeća očekuje da se brine o njima i u teškim vremenima poput kriznih razdoblja. Kvalitetan odnos zaposlenik-poduzeće vodi ka produktivnosti i obostranom zadovoljstvu.

---

<sup>10</sup> *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2007.



- *Dobavljači* – važni su za uspjeh poduzeća, jer njihovi materijali određuju kvalitetu i cijenu proizvoda, te se na taj način oblikuje finalni proizvod. Kada poduzeće tretira dobavljača kao vrijednog člana čitave mreže interesnih dionika, dobavljač će to prepoznati i reagirati kada je to poduzeću najpotrebnije. Poduzeća su potrošači dobavljača, što je važno za uspjeh i preživljavanje dobavljača na tržištu.
- *Potrošači* – poduzeću omogućuju preživljavanje u obliku prihoda. Blizak odnos sa potrošačima vodi do uspjeha s ostalim interesnim dionicima. Potrošači razmjenjuju izvore za proizvode poduzeća i zauzvrat dobivaju korist od proizvoda. Menadžment vodi računa o njihovim potrebama i zahtjevima, te se na taj način etičnost usluživanja potrošača prenosi na čitavo društvo, odnosno zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. U takvom sustavu poslovanja, poduzeća su na dobrom glasu, a želje potrošača su ispunjene.
- *Lokalna zajednica* – ima korist od porezne osnove, te ekonomskih i društvenih doprinosa poduzeća. Od poduzeća se očekuje da bude dobar građanin, kao i od svake osobe, a od lokalne zajednice opskrba lokalnih usluga. Kada poduzeće pogrešno upravlja svojim odnosom sa lokalnom zajednicom biti će u istom odnosu kao i građanin koji je počinio zločin. Naravno, poduzeće nema savršeno znanje, no ukoliko se otkriju određena odstupanja ili kršenje pravila od strane konkurencije, potrebno je pravovremeno obavijestiti lokalnu zajednicu. Potrebno je surađivanje sa lokalnom zajednicom, a to podrazumijeva i brigu o okolišu, te smanjenje zagađenja i opasnog otpada.
- *Menadžment* – u modernom poduzeću menadžment ima posebnu ulogu. Promatrajući s jedne strane može se reći da je uloga menadžera jednaka ulogama zaposlenika, no menadžeri su ti koji imaju dužnost upravljati poduzećem i štititi interese poduzeća. Menadžeri u većini slučajeva imaju određene menadžerske ugovore o zaposlenju, s kojima su doslovno povezani uz poduzeće, osobito ako se radi o vrhovnom menadžmentu. Vrhovni ili top menadžeri trebali bi držati pod kontrolom odnose sa svih interesnim dionicima, a ukoliko ti odnosi postanu neuravnoteženi, ugrožava se opstanak samog poduzeća.

Menadžeri se posljednjih godina suočavaju sa zadovoljavanjem interesa kompleksnih dionika, kao što su udruge za zaštitu okoliša, ali isto tako moraju voditi računa o dioničarima, odnosno vlasnicima, te njihovom interesu. Svako poduzeće ima ključne dionike, međutim ključni

dionici nisu isti za sva poduzeća. Ključni dionici ovise o grani gospodarstva u kojoj poduzeće posluje, te o interesu dionika, odnosno utjecaju na poduzeće. Uključivanje dionika je proces kojim se dionici uključuju u proces odlučivanja ili savjetovanja, što za poduzeće znači prilika za napredovanje i prevladavanje rizika. Odjel za održivost u većini poduzeća upravlja odnosima s dionicima, međutim ona poduzeća koja odnose s dionicima ugrade u temeljne procese u poduzeću, kao što je strateško odlučivanje ili upravljanje ljudskim resursima, pokazala su se uspješnija.

Uključivanje dionika postalo je dio strategije i pridonosi jačanju održivosti poslovanja. Dionici su prilika za poduzeće. Prilika da se društveno iskaže, da postaje prepoznatljivo na tržištu i u konačnici da ostvari bolje poslovne rezultate. Upravljanje dionicima je važno za svaku korporaciju i smatra se menadžerskim okvirom za upravljanje društveno odgovornim aktivnostima. Korporativno upravljanje je sposobnost poduzeća da poveća vrijednost dionica, odnosno da interesi dioničara budu zadovoljeni, a društveno odgovorno poslovanje postavlja šire ciljeve i način kako ih zadržati. Te dvije grane se ubrzano razvijaju, ali još uvijek neovisno jedna o drugoj. Društveno odgovorno poslovanje će biti integrirano u korporativno upravljanje samo onda kada dioničari počnu razmišljati o svojim dugoročnim ciljevima. Potrebno je da se što prije promijeni tradicionalno razmišljanje i da se korporativno upravljanje usmjeri prema procesu društvenog upravljanja. Ključni čimbenik uspjeha poduzeća je upravo zadržavanje dugoročnih odnosa s dionicima. Zbog promjenjivih uvjeta na tržištu u kojima se danas posluje, u procesu odlučivanja trebali bi se uzimati u obzir interesi svih dionika. Također, vrlo je bitno poslovati transparentno, obaviještavati dionike o prošlim aktivnostima i budućim planovima, izvještavanje o održivosti poslovanja i sl.

Globalizacija i procesi internacionalizacije su doveli do preispitivanja javnog, privatnog i civilnog sektora u društvu, a kako bi se prevladala kriza bitno je da se uspostavi kvalitetno korporativno upravljanje. Korporativna odgovornost ili društveno odgovorno poslovanje nov je način suradnje između poduzeća, javne uprave i civilnog društva, a i novi mehanizam za upravljanje.

Kada dobro vođeno poduzeće usmjeri svoje resurse i talente na probleme koje poznaje i razumije, pozitivan utjecaj je veći i vodit će prema dugoročnim rješenjima. Zbog složenosti poslovnog okruženja nemoguće je definirati idealne aktivnosti u poduzeću, ali postoji niz koristi koje se javljaju na taktičkoj i operativnoj razini, a prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Koristi društveno odgovornog poslovanja

<p><b>Koristi za poduzeća:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bolja financijska izvedba,</li> <li>– bolja produktivnost i kvaliteta</li> <li>– sigurnost proizvoda i usluga</li> <li>– manji operativni troškovi i smanjen operativni rizik</li> <li>– smanjena mogućnost zakonskog programa i sudskih tužbi</li> <li>– smanjene premije za osiguranje</li> <li>– smanjena mogućnost dezinvestiranja</li> <li>– bolji i jednostavniji pristup dugoročnim izvorima kapitala</li> <li>– poboljšani imidž robne marke i reputacija tržišne marke</li> <li>– povećana prodaja</li> <li>– veća lojalnost potrošača</li> <li>– veća sposobnost zapošljavanja i zadržavanja najboljih ljudi</li> <li>– bolji odnosi sa zaposlenicima</li> <li>– raznolikost i inovativnost zaposlenika</li> <li>– bolji imidž u medijima</li> <li>– bolji odnosi s neprofitnim organizacijama</li> </ul>	
<p><b>Koristi za zaposlenike:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– fleksibilno radno vrijeme</li> <li>– zaštićenost u slučaju roditeljskog dopusta ili bolovanja</li> <li>– balans između posla i slobodnog vremena</li> <li>– edukacija zaposlenika</li> <li>– osobni razvoj</li> <li>– volontiranje za vrijeme radnog vremena</li> <li>– donacije za dobrotvorne organizacije po izboru zaposlenika</li> <li>– bolji uvjeti poslovanja i veća sigurnost na radnom mjestu</li> </ul>	<p><b>Koristi za okoliš:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– veća reciklaža upotrijebljenih materijala</li> <li>– bolja iskoristivost i duži rok trajanja proizvoda</li> <li>– smanjeni fiksni i varijabilni troškovi zbog ekoefikasnosti</li> <li>– bolja iskoristivost obnovljivih materijala i resursa</li> <li>– integracija alata i tehnika za menadžment okoliša u poslovne planove</li> </ul>
<p><b>Koristi za lokalnu zajednicu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dobrovoljni prilozi</li> <li>– dobrotvorne akcije i volonterski programi zaposlenika</li> <li>– uključenost poduzeća u obrazovne procese</li> <li>– sigurnost i kvaliteta proizvoda i usluga</li> </ul>	<p><b>Koristi za potrošače:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdravi proizvodi</li> <li>– bolje ključne značajke proizvoda</li> <li>– veća vrijednost za plaćeno</li> <li>– transparentnost u poslovanju</li> <li>– nema skrivenih troškova</li> <li>– postojanost i pouzdanost proizvoda</li> <li>– jamstva i osiguranja proizvoda</li> <li>– jednostavnost u pristupu i dostupnost</li> <li>– identifikacija s izvrsnim</li> </ul>

Izvor: izrada autora na temelju Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008., str. 358.-359.

Poduzeća koja su uspješno implementirala društveno odgovorno poslovanje trebala bi ostvarivati prednost na tržištu, koja se mjeri rastom prihoda, imovine, dobiti i izvoza. Istražujući nove tehnologije, poduzeća se zaista kontinuirano prilagođavaju novim tržišnim uvjetima, te društvenom i političkom okruženju. Počela su promišljanja sa strateškog aspekta o problemima društvene odgovornosti, pa se očekuje i formiranje poslovnih strategija u pogledu društveno odgovornog poslovanja. Kontinuirano promatranje ostvarenog je neizbježno, a načela odgovornosti vrijede za sve interesno-utjecajne skupine i pojedince.

**Menadžment interesnih dionika** – na gotovo svakom tržištu postoji prostor za poduzeća koja promiču društveno odgovorno poslovanje, a isto tako i za ona poduzeća koja ga ne promoviraju. Na tržištu postoji tržišna niša za manje odgovorna poduzeća, i za ta bi poduzeća bilo najbolje da nastave s manje odgovornom strategijom. Nikako ne znači da će poduzeća koja pokušavaju biti odgovornija u budućnosti biti i profitabilnija jer postoji mogućnost da odgovornije ponašanje podrazumijeva i veće troškove. Također, neka poslovna praksa prihvatljivija je u nekim dijelovima svijeta, dok u drugima nije. S druge strane, postoje štetni događaji do kojih dolazi zbog nenamjernih štetnih aktivnosti koje su poduzete kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća. U ostvarivanju svojih ciljeva poduzeća se susreću s nizom ograničenja na svoje metode rada i rezultate koje žele postići. Efekti tih društvenih pritisaka u pravilu nisu trenutačni i poduzeća im ne posvećuju dovoljno pažnje. Poduzeća bi trebala kreirati dinamičan sustav unutar kojega će djelovati na srodne discipline menadžmenta kao što su poslovna etika, menadžment zaštite okoliša i korporativno upravljanje. U tom dinamičnom sustavu postoje idealni poslovni ciljevi temeljeni na svim srodinim disciplinama menadžmenta.

Poduzeće ne postoji isključivo zbog dioničara, već zbog svih onih koji dodaju vrijednost i svoje resurse kako bi ono moglo funkcionirati na tržištu. Prema tome, poduzeće se mora promatrati kao umreženi sustav, a strateške inicijative u takvom sustavu trebale bi prolaziti kroz sljedeće korake:<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Omazić, M.A.: *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2007.

- identifikacija – identificirati primarne interesno-utjecajne skupine koje su važne za uspjeh strateških ciljeva poduzeća;
- iniciranje – odlučiti se o prihvatljivim društveno odgovornim inicijativama s aspekta strateških interesa poduzeća koji su komplementirani s ciljevima projekta;
- centriranje – procijeniti kako će i u kojoj mjeri te aktivnosti pomoći ostvarivanju strateških ciljeva i riješiti potencijalne probleme;
- specificiranje – procijeniti kako neke od nastalih koristi poslovna organizacija može zadržati za sebe;
- proaktivnost – anticipirati buduće promjene u okruženju poduzeća, te poduzeti korektivne akcije koje će zadovoljiti novonastalu situaciju;
- volunтарizam – stalno revidirati zakonom određene i ostale aktivnosti kako bi se mogla definirati dobrovoljna razina koja je iznad svih;
- vidljivost – identificirati načine za kreiranje pozitivne vidljivosti s ključnim internim i eksternim interesno-utjecajnim skupinama;
- monitoring – mjeriti i kontinuirano uspoređivati aktualnu i potencijalnu vrijednost koja se može ostvariti nekom od društveno odgovornih aktivnosti;
- uspješnost – jasno i autentično iskomunicirati ostvareno između partnera i onda rezultate prenijeti na širi kontekst.

Odnos između poduzeća i društva je međuzavisan, što se može zaključiti iz prethodno navedenih koraka. Za poduzeće je potrebno da odredi interesno-utjecajne skupine prema ciljevima koje želi ostvariti. Također, poduzeće kao jedinstveni društveni sustav mora voditi računa o ekonomskoj djelotvornosti i izvedbi, a ne smije isključiti ni funkciju zadovoljavanja vlasničkih zahtjeva i potreba. Postavlja se vrlo jednostavno pitanje: kome je sve poduzeće odgovorno? Za odgovor na ovo pitanje potrebno je utvrditi odnos poduzeća i društva u cjelini, te utvrditi koje su primarne, a koji sekundarne interesno-utjecajne skupine koje utječu na poslovanje poduzeća.

Prema tome dvije, osnovne skupine dionika mogu se objasniti ovako. Primarne ili ekonomske interesno-utjecajne skupine i pojedinci su svi oni koji imaju formalni, službeni i ugovorni odnos s poduzećem što uključuje vlasnike, menadžment, zaposlenike, kupce/klijente, dobavljače i investitore. Sekundarne ili socijalne interesno utjecajne skupine unutar društva na koje indirektno utječe poduzeće ili one utječu na njega svojim aktivnostima. To su javna

uprava i druga vladina tijela, lokalna zajednica, političke grupe, lobiji, nevladine organizacije i mediji.

Ova podjela nije univerzalno prihvatljiva jer postoji velika razlika između dionika. Tako u Hrvatskoj postoje druga pravila. Tipičan primjer su kupci koji su u svijetu jedna od ključnih primarnih interesno-utjecajnih skupina, dok su u Hrvatskoj tek na putu da to postanu. Također, važno je napomenuti kako u različitim fazama životnog ciklusa poduzeća, određene interesno-utjecajne skupine mogu biti važnije nego druge u tom trenutku. Društvena odgovornost poduzeća bitno pridonosi stvaranju odnosa s interesno-utjecajnim skupinama koji će na kraju stvoriti dodatnu vrijednost za sve strane.

Interesno-utjecajne skupine nazivaju se još i *stakeholderi*, a pojavljuju se unutar poduzeća ili izvan njega sa određenim pravima, zahtjevima i interesima. Stakeholderski pristup ukazuje na to da poduzeće ne postoji isključivo radi maksimizacije profita i nije predmet isključivo dioničara, već svih onih koji sudjeluju u njegovom stvaranju. Biti stakeholder znači: biti priznat kao onaj koji ima interese u odlukama i akcijama organizacije, pa kao posljedicu toga zahtijevati prava konzultiranja, informiranja i sudjelovanja u odlučivanju, dok istodobno prihvaćanje članstva donosi obveze. Udio ili utjecaj (engl. *stake*) je svaki interes ili potraživanje koje grupa ili pojedinac ima u rezultatu korporacijske politike.

Korporaciju treba promatrati ne kao imovinu nego kao zajednicu koja je stvorena sa zajedničkom svrhom. Kao što i sljedeća slika prikazuje, interesi dioničara prestaju dominirati i izjednačavaju se sa interesima svih interesno-utjecajnih skupina. Takav pristup doprinosi stvaranju uspješnih poduzeća koja su prepoznatljiva na tržištu. Poduzeće je društvena institucija, pa prema tome ima i društvenu važnost i život neovisan o svojim vlasnicima.

Slika 3: Povezanost interesa interesno-utjecajnih skupina s glavnim ciljevima



Izvor: Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008., str. 27.

Poduzeće svojim poslovanjem mora zadovoljiti interese različitih interesno-utjecajnih skupina. Mora osigurati ekonomski rast i profit investitorima i dioničarima, ispuniti očekivanja potrošača i zaposlenika, te ispuniti zahtjeve bližeg i šireg okruženja, odnosno društvene zajednice uz ispunjenje etičkih ciljeva i ciljeva zaštite okoliša. Utjecajem na interesno-utjecajne skupine stavlja se naglasak na načela jednakosti, zajedništva i solidarnosti. Želi se postići pravedno društvo na način da se uskladi privatno vlasništvo, želja za profitom i decentraliziranim odlukama na tržištu.

Menadžment dionika ili interesno-utjecajnih skupina predstavlja jasnu, stabilnu i homogenu granicu između interesno-utjecajnih skupina, između zakonitosti i nezakonitosti, te jasnu menadžersku percepciju dinamike odnosa dionik – poduzeće. U praksi su interesi dionika toliko različiti da se sukob može pojaviti i unutar jedne grupe dionika. Autori navode kako je besmisleno predviđjeti budućnost ili gledati što će se dogoditi u sljedećih 75 godina, ali je

moгуće identificirati ključna događanja koja su se već dogodila, a koja će imati predvidljiv utjecaj na poduzeće u sljedećih 10 ili 20 godina. Dobro je pripremiti se na budućnost na temelju prošlosti, jer je vremena za reakciju sve manje, a promjene i novi izazovi su sve intenzivniji. Poslovni svijet je suočen s tržišnim, društvenim i ekološkim interesima od strane dionika, pa je potrebno njihovo razumijevanje i pozicioniranje poduzeća u društvu, te integracija različitih interesa u strategije poduzeća. Korporativno upravljanje dio je modela društveno odgovornog poduzeća i dio konkurentske prednosti koju je gotovo nemoguće kopirati. Postoji vrlo bitna veza između poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća s jedne strane, te strategije i korporativnog upravljanja s druge strane. Prema tome, jednako je važna izvedba poduzeća u pogledu društvene odgovornosti, etike pojedinca i održivog razvoja, kao i ekonomske aktivnosti.

Globalna konkurencija stvara velik pritisak na odnos između gospodarstva, politike i javnosti, a kako organizacije u svom poslovanju postaju sve globalnije, tako i interesno-utjecajne skupine na koje djeluju postaju sve složenije. Na međunarodnom tržištu poduzeća moraju biti odgovorna svim potrošačima, voditi računa o njihovim očekivanjima i provoditi motiviranje zaposlenika. Odgovorna praksa znači očekivanje, a ne ponašajnu normu. Minimalno stvarajući profite, organizacije traže korist za svoje vlasnike. Vladine organizacije postoje kako bi definirale pravila i strukturu društva unutar kojega sve organizacije moraju djelovati, dok nevladine organizacije postoje kako bi ostvarile javno dobro kad ne postoji politička volja ili profitni motiv nije dovoljan. Dakle, poduzeća nisu jedina koja kreiraju napredak, tu su i vladine i nevladine organizacije kojima se poduzeće mora prilagođavati i usmjeravati svoje aktivnosti, te je zbog toga važno stvoriti određena partnerstva u skladu sa zajedničkim ciljevima.

Društvena odgovornost poduzeća postala je važan dio misija, vizija i izjava o vrijednostima poduzeća. Odluka menadžmenta je da proširi tradicionalne načine upravljanja i uključi odgovornost prema svim interesno-utjecajnim skupinama u sustav korporativnog upravljanja. To su učinila mnoga svjetska poduzeća i nastoje se prilagoditi uvjetima na tržištu na način da rezultate mjere drugačije, kompleksnije i primjerenije. Kao rezultat dinamike društvena odgovornost poduzeća nije tek proširila svoj utjecaj, nego je postala dio strategije i determinanta uspjeha u poduzeću. Okvir korporativnog upravljanja treba biti u skladu s zakonskim i drugim pravima interesno-utjecajnih skupina, te poticati aktivnu suradnju između poduzeća i takvih grupa u stvaranju vrijenosti, radnih mjesta i financijski zdravoga poslovanja. U hrvatskom Kodeksu korporativnog upravljanja naglašava se kako je za



transparentne i kvalitetne odnose društva i dionika (u Kodeksu: „nositelji interesa“) odgovorna uprava društva koja je „dužna brinuti o tome da društvo poštuje sva prava nositelja utemeljena na zakonu i dobrim poslovnim običajima. Nitko ne smije trpjeti negativne posljedice ukoliko nadležnim tijelima ili organima u društvu ili izvan njega ukaže na nedostatke u primjeni propisa ili etičkih normi unutar društva.<sup>12</sup>“ Dionici trebaju slobodno raspravljati o svojim brigama u vezi moguće neetične prakse odbora te im u tom pogledu ne trebaju uskraćivati njihova prava.

Najvažniji poticaj izgradnji dobre prakse korporativnog upravljanja na globalnoj razini daje OECD<sup>13</sup> putem neobvezujućih *Načela korporativnog upravljanja*. Načela nude standarde, praksu i upute za implementaciju, a mogu se prilagoditi specifičnostima svake zemlje i regije. U OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja naglašeno je kako je konkurentnost i krajnji uspjeh poduzeća rezultat timskog rada koji spaja doprinose investitora, zaposlenika, kreditora i dobavljača. Također, naglašava se i važnost postavljanja odgovarajućih pravnih, regulatornih i institucionalnih temelja koji će omogućiti svim tržišnim akterima pouzdano uspostavljanje njihovih ugovornih odnosa.<sup>14</sup>

U Europskoj Uniji formira se niz zakona za zaštitu okoliša, pa je prema tome logično da i Hrvatska poduzima određene radnje u tom smjeru, ne samo zbog obveza koje ima već i zbog svoje strateške orijentacije. Na takvom tržištu hrvatska poduzeća trebala bi formirati jasne održive strategije rasta koje se temelje na odgovornosti. Takve strategije uzimaju u obzir potrebe svih ključnih interesno-utjecajnih skupina, te postaju dio kulture i imidža poduzeća. U današnje vrijeme kupci postaju sve zabrinutiji zbog utjecaja na okoliš, kao i dobavljači koji žele dugoročniji odnos s poduzećem u obliku određenog partnerstva. I institucionalni okvir Europske Unije provodi proces poboljšanja klime i uvjeta rada na europskom tržištu. 2006. godine lansirana je inicijativa pod nazivom *European Alliance for Corporate Social Responsibility* koja bi trebala voditi k novim partnerstvima i novim mogućnostima za sve zainteresirane strane u njihovim naporima za promocijom odgovornijeg ponašanja na tržištu. Također, 2011. godine Europska Komisija objavila je *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, gdje se navode smjernice i akcije koje potiču društveno

---

<sup>12</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d.: *Kodeks korporativnog upravljanja*, Zagreb, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga i Zagrebačka burza d.d., str. 22.

<sup>13</sup> Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj, engl. *Organisation for Economic Co-Operation and Development*

<sup>14</sup> OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development, <http://www.oecd.org/> (prosinac 2016.)

odgovorno poslovanje. Cilj inicijativa je zajednički stvoriti prepoznatljiv koncept koji će integrirati sva društveno važna pitanja i odrediti kanale za interakciju sa različitim interesno-utjecajnim skupinama, te učiniti EU konkurentnijom. Komisija Europske Unije pokušava potaknuti preuzimanje odgovornosti i održivi razvoj europskog poslovnog tržišta. U navedene programe uključuju se mnoga priznata poduzeća i neke nevladine organizacije koje štite prava prvenstveno zaposlenika i kupaca.<sup>15</sup> Također, jedna od posljednjih objavljenih strategija Europske Komisije je sljedeća: *Europa 2020., Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*.<sup>16</sup> Pritom se prilikom definiranja pametnog rasta misli na poticanje inovacija, zatim obrazovanja mladih i poticanja digitalnog društva. Održiv rast znači primjenu odgovarajućih održivih izvora energije, te stvaranje konkurentnosti u poslovnom okruženju. Uključiv rast podrazumijeva poticanje zapošljavanja, otvaranje novih radnih mjesta i borbu protiv siromaštva.

Percepcija vrijednosti je jedna od ključnih alata koji pomaže u razvoju strategije putem koje poduzeće ostvaruje svoje ciljeve i dolazi do željenog stanja. Poduzeće ima jako puno neopipljivih izvora imovine koji značajno pridonose njegovoj vrijednosti. To mogu biti reputacija, kultura, komunikacija, imidž, i sl. Društvena odgovornost i balans etičkih, socijalnih, ekonomskih ciljeva, te ciljeva zaštite okoliša, stvara još veću važnost neopipljive imovine poduzeća. Društvena odgovornost menadžmenta je jedno od najsloženijih područja menadžmenta i čvrsto je integrirana u poslovnu praksu poduzeća. Ta nova dimenzija predstavlja veliki izazov za lidere jer se sada rezultati definiraju kao balans između ekonomskih, etičkih, socijalnih i okolišnih očekivanja. Navedena očekivanja imaju veliku važnost prilikom donošenja strateških odluka menadžera. U tom smislu važna je i promocija komunikacije između raznih interesno-utjecajnih skupina koje imaju različite ciljeve.

---

<sup>15</sup> Communicatin from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Brussels, 2011.

<sup>16</sup> *EUROPA 2020., Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*, Europska Komisija, Brussels, 2010., [http://www.mobilnost.hr/prilozi/05\\_1300804774\\_Europa\\_2020.pdf](http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf) (prosinac 2016.)

## 2 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Korporativno upravljanje je sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači glavnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, a da se pritom ne ugrozi njezin dugoročni opstanak.<sup>17</sup> Prema tome, korporativno upravljanje predstavlja menadžment menadžmenta, a uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina poduzeća i definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih istih ciljeva uz praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća. S godinama se primarna definicija korporativnog upravljanja proširila, te se danas povezuje uz stakeholdere ili utjecajno-interesne skupine. Svako poduzeće trebalo bi uzeti u obzir njihova prava, interese i želje, biti etičan, odgovoran i profitabilan, jer takav način upravljanja vodi prema gospodarskom rastu i stvaranju moderne korporacije. Korporativno upravljanje povezuje niz različitih područja pa se samim time mogu razlikovati uspješne korporacije od onih manje uspješnijih. Ako se poduzećem dobro upravlja ono će u kratkom roku napredovati, što može značiti njegov dugoročni opstanak. Sustav upravljanja trebao bi biti postavljen na način da se prvenstveno polazi od menadžera. Vrlo je bitno da se odredi koga menadžeri predstavljaju, komu menadžeri odgovaraju, kako se nadziru, te kakva je veza menadžera i vlasnika poduzeća. Zatim se postavlja pitanje kakvi su odnosi dioničara, prvenstveno većinskih i manjinskih dioničara i koja su njihova prava. Zadnje u nizu, ali ne i manje bitno je područje djelovanja koje se vezuje uz društvenu odgovornost poduzeća, odnosno kako se ona iskazuje, zatim kakav je odnos prema javnosti i potencijalnim ulagačima, te odnos prema drugim interesno-utjecajnim skupinama kao što su radnici. Kvalitetan sustav korporativnog upravljanja utjecat će na smanjenje troškova kapitala i na efekasniju uporabu resursa.<sup>18</sup>

Moderna korporacija je fenomen koji se počeo širiti u prošlom stoljeću, a predstavlja oblik poduzeća u kojem vlasnici više nisu osobno odgovorni za obveze ili bilo kakve druge radnje koje poduzeće provodi kako bi stvorilo finalni proizvod. Odvojila se vlasnička funkcija od funkcije upravljanja resursima poduzeća, jedna od najbitnijih pojava u ekonomskoj povijesti. Tako u 19. stoljeću jača važnost korporacije, a organiziranje ekonomske djelatnosti postaje

---

<sup>17</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

<sup>18</sup> Račić, D., Cvijanović, V.: *Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, No.1, str. 205.-216., Zagreb, 2006., <http://hrcak.srce.hr/10967> (siječanj 2017.)

glavni oblik poslovne aktivnosti u svim razvijenim zemljama svijeta. Moderna korporacija je omogućila proširivanje financijskog rizika na milijune pojedinačkih investitora, omogućavala je alokaciju resursa u stvaranju novih tehnologija, proizvoda i usluga, a postala je i ubrzavatelj ekonomskog rasta. U skladu s time, moderna korporacija stvara bogatstvo na više različitih načina kao što su: kompenzacije za zaposlenike, zarada za investitore i druge koristi u odnosu prema troškovima za kupce. Ostvarivanjem individualnih koristi, stvara se korist za sve. Investitori odnosno vlasnici imaju mogućnost sudjelovati u profitu poduzeća bez preuzimanja odgovornosti za poslovanje, a menadžment ima mogućnost da vodi poduzeće bez osobnih ulaganja. Vlasnici imaju ograničenu odgovornost, ali imaju vrlo važno pravo da biraju vrhovni menadžment odnosno upravu poduzeća.

Nastankom moderne korporacije, menadžeri su dobili slobodu upravljanja poduzećem prema vlastitim ciljevima. Postali su više orijentirani na odlučivanja u smjeru dugoročnog razvoja i stabilnosti, a ne samo u smjeru ostvarivanja profita. Gledano izvana, u korporaciji se isprepleću različiti ciljevi, ekonomski i neekonomski, a menadžeri bi trebali biti zastupnici cijelog poduzeća, a ne samo vlasnika dionica. Od njih se očekuje balansiranje interesa javnosti i dioničara, kreditora, zaposlenika i drugih. O njihovom radu ovisi uspjeh i opstanak poduzeća. Oni utvrđuju ciljeve, postavljaju pravce i zadaće, usmjeravaju resurse, organiziraju rad i procese proizvodnje. Osim toga, menadžeri imaju i vlastite ciljeve koji ne moraju biti u skladu s maksimizacijom dugoročnog bogatstva dioničara. Naravno, svaki menadžer želi postići vlastito zadovoljstvo, status, sigurnost posla i vlastite prihode. Svi njegovi ciljevi moraju biti dogovoreni s vlasnicima poduzeća, jer znanje koje menadžeri imaju stavlja ih u znatnu prednost nad vlasnicima u modernoj korporaciji.

## ***2.1 Izazovi korporativnog upravljanja***

Temeljni zahtjev za modernu korporaciju je stvaranje bogatstva za ključne interesno-utjecajne skupine na odgovoran način. Bez odgovornosti nema uspjeha u demokratskom svijetu. Upravljanje korporacijom se temelji na sljedećem: „budi etičan, budi odgovoran i budi moralan“.<sup>19</sup> Kao što i autor navodi, u funkciji razvoja ekonomske demokracije, zadržana je

---

<sup>19</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

efikasnost kao ključni kriterij poslovanja i korporacijskog života, uz uzimanje u obzir društvene odgovornosti i zahtjeva ključnih interesno-utjecajnih skupina.

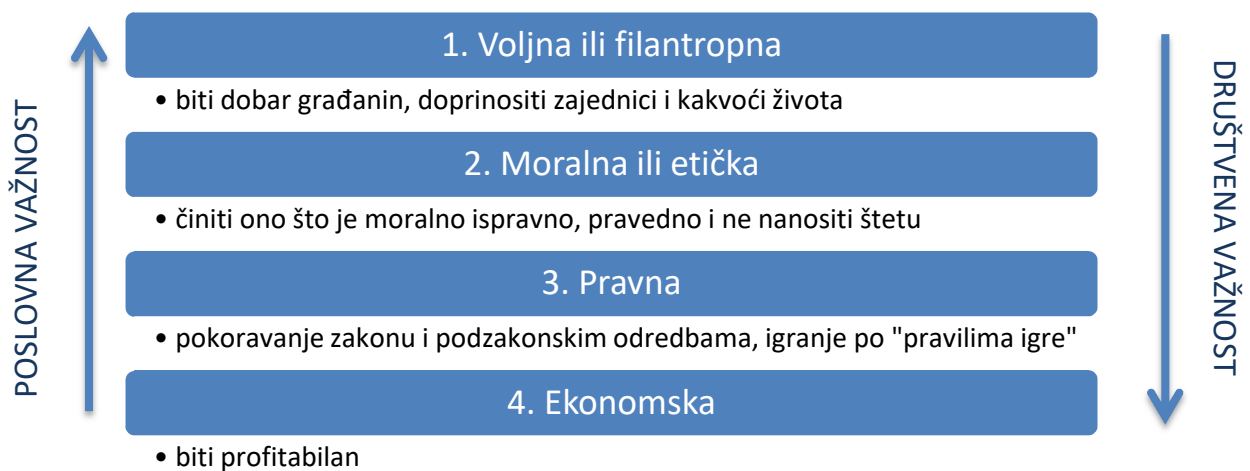
Krajem prošlog stoljeća ideje „menadžerskog kapitalizma“ o drukčijem određenju korporacije nisu nestale već su unaprijeđene u novoj koncepciji, stakeholderskom pristupu, odnosno orijentaciji na interesno-utjecajne skupine. Na taj način stavlja se veći naglasak na društvenu dimenziju. Menadžerski kapitalizam temeljio se na napuštanju shvaćanju uloge menadžera kao zastupnika isključivo interesa dioničara, te prihvaćanju definicije menadžera kao zastupnika interesa poduzeća kao zasebnog čija egzistencija nije usko vezana za vlasnike dionica. Kritičari su u tom pristupi vidjeli određene probleme kao što su iznimno snažna pozicija menadžmenta, često i arogantna, bez posebne brige o dioničarima. Vlasnički pristup temeljio se na prepoznavanju svrhe poduzeća kao instrumenta zadovoljenja interesa vlasnika, s obzirom na to da oni snose određene rizike poduzeća. Prema tome, zagovaratelji ovakvog pristupa smatraju da će se svi interesi najbolje zadovoljiti ako poduzeće svoje poslovanje temelji na maksimizaciji vlasničkih prinosa. S takvim se pak razmišljanjem ne slažu zagovaratelji stakeholderskog pristupa. Oni smatraju da dioničari nisu jedini nosioci rizika povezanog s aktivnostima poduzeća. Zaposlenici sa specifičnim kvalifikacijama vezanim uz određeno poduzeće imaju također udio u poduzeću, koji je izložen riziku jednako kao što je riziku izloženo i ulaganje dioničara. S druge strane, problem stakeholderskog pristupa je u njegovoj neodređenosti. Tko je ustvari zadužen upravljati interesima i zahtjevima interesno-utjecajnih skupina? Prema stakeholderskom pristupu poduzeće bi trebalo jednako i etično postupati prema vanjskim i unutarnjim interesno-utjecajnim skupinama, a to je u praksi teško postići. Dakle, suvremeno korporativno upravljanje nastalo je iz vlasničkog pokreta, ali na njega u mnogim društvima utječe stakeholderski pristup. Postoje mišljenja kako bi se poduzeća trebala više koristiti instrumentom vlasništva i na taj način usvojiti važne ideje stakeholderskog pristupa. Sve više sposobnost organizacije ovisi o njezinoj komparativnoj prednosti u stvaranju radnika znanja produktivnim. Brzo će se opet pojaviti problem upravljanja korporacijom. Morat će se redefinirati svrha menadžmenta kako bi se zadovoljili i pravni vlasnici, kao što su dioničari, i vlasnici ljudskog kapitala, kao što su radnici znanja, koji daju organizaciji sposobnost stvaranja bogatstva. Dobar sustav korporativnog upravljanja rezultira smanjenjem troškova kapitala i efikasnom uporabom resursa od strane poduzeća, što će utjecati na izgradnju konkurentske prednosti, a istodobno će pridonijeti razvoju pravednijeg društva putem poticanja i promoviranja odgovornog poslovanja i zaštite prava i interesa interesno-utjecajnih skupina.

### 2.1.1 Korporacijska društvena odgovornost

Promatrajući kroz povijest, korporacije su postale međunarodne institucije i sve više postupaju kao države, dok države sve više postupaju kao korporacije. Društvena odgovornost je obveza svih koji posluju uz neki određeni cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj. Ponekad se izrazi „poslovna etika“ i „društvena odgovornost“ koriste kao sinonimi, a ponekad različito. U slučaju kada se koriste različito odnose se na odluke pojedinca ili radnih skupina, a njihove odluke mogu biti moralno ispravne ili neispravne. Za razliku od društvene odgovornosti koja se odnosi na širi kontekst unutar kojeg poslovanje može biti moralno ispravno ili ne za čitavo društvo.

Definicija društvene odgovornosti prema Archieu Carrollu povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije ili poduzeća u određenom trenutku. Prema tome, postoje četiri dimenzije društvene odgovornosti, a hijerarhijski se mogu prikazati na sljedeći način.

Slika 4: Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti u poduzeću



Izvor: Izrada autora na temelju *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2007., str. 230.

Poduzeća bi trebala ostvarivati društveno odgovorno djelovanje kroz pet različitih odnosa:

- odnos prema vlasnicima,
- odnos među zaposlenicima,
- odnos prema kupcima i klijentima,
- odnos prema okolišu, i
- odnos prema zajednici.

Kada postoji nesklad između moralnog djelovanja i poslovnog djelovanja, vrijedi pravilo da treba inzistirati na moralno ispravnom poslovnom djelovanju. Iako ono ima cijenu, ako se dosljedno provodi, rezultat će većom dobrobiti nego štetom.

Tko treba nadzirati poduzeće? Tradicionalno, poduzeća bi trebali nadzirati njegovi vlasnici putem neizravnog nadzora menadžera, kako bi ostvarili svoje ekonomske ciljeve. Međutim, poduzeća postaju sve veća i sve je veći broj dioničara, pa je i vlasništvo vezano isključivo uz dioničare oslabilo. Menadžeri su počeli voditi poduzeća, pa je i društvena odgovornost menadžera postala sve važnija. Prema autoru<sup>20</sup>, postoji nekoliko stajališta o tome tko treba nadzirati poduzeće, a to su: menadžeri, koji mogu postići ravnotežu između ekonomskih i socijalnih ciljeva. Kada je poduzeće prepušteno samo menadžerima moguće su određene malverzacije ili nemoralno ponašanje, pa je potrebno da postoji dodatni oblik nadzora. Slijedi stajalište o vanjskom nadzoru, odnosno nacionalizacija poduzeća, zatim vlasnički nadzor i dioničari, jer kako autor navodi, jedino vlasnici znaju što je najbolje za njihovo vlasništvo. Postoje i stajališta o demokratizaciji poduzeća, zatim o regulaciji rada poduzeća, gdje se misli na djelomični nadzor države, o društvenom pritisku, te stajalište o poticanju korporativne društvene odgovornosti u poduzeću. Odnos poduzeća i potrošača međusobno je ovisan, pa je zbog toga važno da obje strane znaju svoje zakonske obveze i interese. Postoji niz događaja, nezakonitosti, nebrige za potrošače i okoliš, koje mogu dovesti do propadanja poduzeća. Dakle, temeljna je odgovornost na poduzeću, ali svakako i suvremni potrošač je dužan informirati se o proizvodima i uslugama. Poduzeće bi trebalo poštovati zakone s obzirom na zaštitu potrošača, voditi brigu o potrošačima, te pružiti im sve relevantne informacije o proizvodima. Vrlo je bitno i kvalitetno i brzo odgovaranje na upite i žalbe.

---

<sup>20</sup> *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2007.

## 2.1.2 Korporacijska društvena odgovornost i održivi razvoj

Korporacijska društvena odgovornost<sup>21</sup> je pojava koja je tijekom zadnja dva desetljeća postala dio svakodnevice ne samo poduzeća i menadžera, već i subjekata civilnog društva, vlada i osviještenih pojedinaca. Korporacijska društvena odgovornost se odnosi na aktivnosti koje nisu vezane isključivo uz ostvarivanje profita, a opisuju se kroz više pojmova, kao što su održivi razvoj, etičko poslovanje, korporacijsko građanstvo, te korporacijska održivost.<sup>22</sup>

Prije 20. stoljeća nije bilo prostora za društvenu odgovornost jer su sposobni menadžeri vezani uz snažna poduzeća, imali najveću društvenu moć. Nije bilo drugog interesa osim jačanja njihovih osobnih prava, a jedina odgovornost poduzeća bila je ona financijska i to isključivo prema vlasnicima. U 20. stoljeću stvari se počinju mijenjati, u SAD-u dolazi do menadžerske revolucije, odnosno razdvajanja vlasništva i upravitelja velikih kompanija. Došlo je do zaključka da je ekonomska teorija prejednostavna i površna, te da je nemoguće primijeniti prirodne zakone u kontroli nad pojedincem i njegovim socijalnim potrebama. Došlo je do sukoba na tržištu zbog poduzeća čiji je cilj bio isključivo ostvarivanje profita. Poduzeća su se trebala ponašati društveno odgovorno, jer bi im inače država bila uvela pojačanu regulaciju i birokraciju, te su se postala „socijalizirana“. Može se reći da je društveno odgovorno ponašanje, u ovom kontekstu, nastalo kao posljedica izbjegavanja društvene ili državne kazne. Poduzeća su se počela ponašati u skladu s očekivanim društvenim normama. Danas, pojam korporacijske društvene odgovornosti nema jasno određene definicije. Smatra se da je to novi način upravljanja kao alternativa klasičnom modelu rasta i maksimizacije profita. Postojao je niz događaja kojima su, u ne tako dalekoj povijesti, pokušavali utjecati na problematiku održivog razvoja, a to su: konferencije, sporazumi, agende, ISO norme, i sl. Održivi razvoj zamišljen je kao politički model društva na globalnoj razini, a društveno odgovorno poslovanje koncept unutar mikrorazine društva. Osamdesetih godina kreirana je upravljačka politika prema kojoj organizacija mora uskladiti svoje aktivnosti s očekivanjima dionika. Takva politika značila je početak novog pristupa u strateškom menadžmentu, koji se temelji na djelovanju u skladu s interesima dionika. U 21. stoljeću takav je koncept zadao novi smjer određivanja strategije poduzeća. Danas se korporativna društvena odgovornost implementira iz razloga dugoročnog stvaranja profita ili zakonske obveze. Korporativna društvena odgovornost za poduzeće znači povećan profit i

---

<sup>21</sup> Engl. *CSR, Corporate Social Responsibility*

<sup>22</sup> *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2007.



prepoznatljivost. Tržišta na kojima poduzeća posluju zahtijevaju standarde kvalitete i etičko ponašanje poduzeća prema svim interesnim dionicima. Velika poduzeća bi trebala društvenu odgovornost uvesti u temelje svog poslovnog djelovanja, a za takav proces potrebno je mnogo zalaganja i reorganizacija cjelokupnog djelovanja i upravljanja.

Dakle, korporativna društvena odgovornost je u početku zamišljena kao voljna inicijativa, no kasnije je postala i zakonski regulirana. Poduzeća su s vremenom počela uvoditi standarde kvalitetnog upravljanja i ekološku svijest u poslovanje (ISO standardi), zatim se uvode kodeksi poslovanja, poboljšanja i izvještavanja o društveno odgovornom djelovanju. Izvješćivanje o društveno odgovornom poslovanju od strane poduzeća je ključan element uspješne komunikacije između poduzeća i drugih interesnih dionika, posebno društva. Sve je više organizacija, odnosno poduzeća koja su uspješno implementirala ideju održivosti i društvene odgovornosti u svoju poslovnu praksu. Ona ukazuju na to da je suradnja s postojećim prirodnim resursima i ljudskim potencijalom moguća.

## **2.2 *Mehanizmi korporativnog upravljanja***

Mehanizmi korporativnog upravljanja mogu biti raznovrsni i ovisno o njihovoj uporabi, postoji osnovna podjela na interne i eksterne mehanizme korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje ovisi o odnosima između te dvije vrste mehanizama, odnosno pravilnom uporabom mehanizama može se utjecati na efikasnost upravljanja i može značajno utjecati na rješavanje prirodnih problema i mogućih sukoba u poduzeću.

U nastavku su prikazani i objašnjeni interni i eksterni mehanizmi, te njihova uloga u izgradnji kvalitetnog sustava korporativnog upravljanja.

### **2.2.1 Interni mehanizmi**

Interni mehanizmi korporativnog upravljanja su:<sup>23</sup>

- odbori (nadzorni odbor i uprava),
- naknade menadžmentu,
- koncentracija vlasništva,
- odnos s interesno-utjecajnim skupinama, i
- korporativno izvještavanje.

---

<sup>23</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

### 2.2.1.1 Odbori

Odbor je organizacijski instrument putem kojeg dioničari mogu utjecati na ponašanje menadžera kako bi osigurali da poduzećem upravljaju u skladu s postavljenim ciljevima i interesima. Odbor ima vrlo važnu ulogu jer spaja vlasnike i menadžere, odnosno stvara vezu između njih. U modernoj korporaciji postoje dva načina organizacije odbora, a to su:

1. uspostava upravnog odbora ili jedinstvenog odbora direktora,<sup>24</sup> i
2. uspostava dvaju odbora, a to su nadzorni odbor i uprava.<sup>25</sup>

Na temelju ta dva načina organizacije uspostavljaju se monistički i dualni modeli korporativnog upravljanja. Monistički model korporativnog upravljanja, naziva se još i jednorazinski,<sup>26</sup> a temelji se na uspostavljanju jedinstvenog odbora direktora, odnosno upravnog odbora. Ovakav upravni odbor sadrži dvije funkcije, a to su funkcija nadzora i upravljanja, a zajedno su prisutni i izvršni i neizvršni (vanjski) direktori. Neizvršni direktori su većinom objektivni i društvu prenose svoje znanje, stručnost, veze i informacije. Oni nisu uključeni u operativno upravljanje, dok izvršni direktori imaju operativne poslovne ovlasti. Izvršni direktori dobro poznaju korporacijsko poslovanje, stručni su u tome što rade, te se na temelju njihovog znanja posebne odluke mogu pretvoriti u dobre poslovne akcije. Upravni odbor je tijelo koje vodi korporaciju. Upravni odbor u ime dioničara, postavlja ciljeve, definira poslovnu politiku, zapošljava, savjetuje, ocjenjuje i nadzire menadžere, nagrađuje, štiti imovinu korporacije, odobrava temeljne financijske izvještaje uključujući i revizijske poslove, po potrebi delegira svoje ovlasti menadžerima, i održava integritet odbora u interesu korporacije. U Hrvatskoj su ovlasti upravnog odbora definirane člankom Zakona o trgovačkim društvima,<sup>27</sup> pa tako prema Zakonu, upravni odbor vodi i nadzire društvo, zastupa društvo prema izvršnim direktorima, saziva glavnu skupštinu, brine se o urednom vođenju poslovnih knjiga, daje nalog za reviziju. Upravni odbor se bavi brojnim problemima upravljanja korporacijom. Kako bi se povećala efikasnost rada odbora, potrebno je da se uspostavi struktura korporativnog upravljanja gdje su upravljačka i nadzorna funkcija razdvojene. Jedna od zadaća odbora je pronaći odgovarajućeg glavnog izvršnog direktora

---

<sup>24</sup> Engl. *The Board of Directors*

<sup>25</sup> Engl. *Management Board*

<sup>26</sup> Engl. *one-tier*

<sup>27</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_111\\_2392.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_111_2392.html) (siječanj 2017.)

odobra. Predsjednik odbora može i ne mora biti glavni izvršni direktor. U nekim društvima te dvije funkcije obavlja jedna osoba, i obrnuto, u nekim društvima se razdvaja na dvije osobe. U monističkom sustavu upravljanja pokušava se povećati broj neizvršnih, odnosno vanjskih direktora, te povećati njihovu važnost i poziciju u upravnom odboru. Vanjski direktori su neovisni, nisu zaposleni u korporaciji i nisu rodbinski povezani s važnim menadžerima korporacije. Sve je više odbora u kojima neizvršni direktori imaju važnu ulogu. Pa tako su i u Hrvatskoj članovi odbora većinom neizvršni direktori, a izvršni direktori koji su članovi odbora, ne sudjeluju u odlučivanju o imenovanju ostalih izvršnih direktora. Izvršni direktori se moraju držati ograničenja koja su im postavljena statutom i odlukama upravnog odbora. Kako bi odbor lakše ispunjavao svoja zaduženja, uspostavljaju se pododbori u okviru jedinstvenog odbora direktora, a to mogu biti: odbor neizvršnih direktora, izvršni odbor, odbor za nagrađivanje, revizijski odbor, te odbor za imenovanja.

Prednost ovakvog monističkog modela je bolja informiranost i znanje članova odbora, te lakše donošenje upravljačkih odluka, u odnosu na dualni model korporativnog upravljanja.

Dualni model korporativnog upravljanja naziva se još i dvorazinski<sup>28</sup> model, a sastoji se od nadzornog odbora i uprave. Zadaće nadzornog odbora i uprave se međusobno isprepleću, no nikako nisu identične. Nadzorni odbor imenuju dioničari na glavnoj skupštini. Oni nemaju izvršne pozicije, već preuzimaju funkciju nadzora i praćenja poslovanja. S druge strane, nadzorni odbor bira upravu društva, koja je ovlaštena voditi poslovanje i zastupati društvo. Uprava se sastoji od najviših menadžera u korporaciji, koji su spremni preuzeti ulogu vođenja i upravljanja. Nadzorni odbor je veza između vlasnika dionica, osoba koje su uložile kapital u poduzeće ili su dionice stekli na sekundarnom tržištu kapitala, i vrhovnih menadžera čija je uloga stvaranje vrijednosti u poduzeću. Članovi nadzornog odbora trebali bi biti odani poduzeću i prema svim njegovim dioničarima na isti način. Dakle, nadzorni odbor bi trebao jednako tretirati sve dioničare, štititi njihove interese, nadzirati poslovanje poduzeća, uzimati u obzir i ostale interesno-utjecajne skupine, osobito zaposlenike, lokalnu zajednicu, kupce, klijente i sl. U svom djelovanju nadzorni odbor preuzima tri vrste uloga, a to su: kontrolna, strateška i povezujuća uloga. Kad se govori o kontrolnoj ulozi, misli se na izbor članova uprave, nadzor i praćenje poslovanja poduzeća i postignuća vrhovnog menadžmenta. Strateška uloga znači ocjena prijašnjih strateških odluka i autorizacija predloženih strateških

---

<sup>28</sup> Engl. *two-tier*

odluka, te davanje savjeta i potpore menadžmentu. Povezujuća uloga obvezuje nadzorni odbor na povezivanje s važnim činiteljima okoline. Nadalje, uprava je izvršni organ društva koji vodi poslove i zastupa društvo, a nadzorni odbor je organ koji nadzire rad društva i preuzima druge zakonski propisane poslove vezane uz korporativno upravljanje i izvještavanje. Treći organ, glavna skupština, predstavlja vrhovni organ u vlasničkom smislu. Tu treba naglasiti da između ta tri organa, odnosno uprave, nadzornog odbora i glavne skupštine, nema hijerarhijskog odnosa. Svaki organ preuzima ovlasti i odgovornosti za sebe, i niti jedan nije izravno nadređen drugome. Uprava vodi poslove društva samostalno i na vlastitu odgovornost, i donosi odluke isključivo prema vlastitoj prosudbi.

Prednost dualnog modela korporativnog upravljanja je neovisnost nadzornog odbora o upravi, te utjecaj i pregovaranje o interesima drugih dionika, kao što su zaposlenici ili manjinski dioničari. Prema autoru, postojanja dva odbora (nadzornog odbora i uprave) značit će smanjivanje konfliktnih situacija menadžera i njihovih interesa s interesima korporacije.

U nastavku su navedene funkcije odbora:<sup>29</sup>

- analiza i usmjeravanje strategije korporacije, glavnih planova djelovanja, politika rizika, poslovnih planova i godišnjih proračuna, praćenje implementacije i izvedbe,
- praćenje učinkovitosti prakse upravljanja poduzeća,
- selektiranje, nagrađivanje, praćenje i, po potrebi, promjena menadžementa,
- vezivanje primanja važnih menadžera s dugoročnim interesima poduzeća i dioničara,
- osiguravanje formalnog i transparentnog procesa nominiranja i izbora članova,
- praćenje i upravljanje potencijalnim sukobima interesa menadžementa, članova odbora i dioničara,
- osiguravanje integriteta računovodstvenih i finansijskih sustava, uključujući izbor neovisnog revizora, te odgovarajuće sustave kontrole,
- nadgledanje procesa objavljivanja informacija i komuniciranja.

Dakle, ističe se kako bi svi članovi odbora trebali imati pravodobni pristup informacijama o korporaciji i njezinom poslovanju, kako bi mogli ispuniti svoju dužnost. Odbor treba biti sposoban provoditi neovisne i objektivne prosudbe o pitanjima i stvarima vezanim uz korporaciju. To znači da bi odbor trebao imati dovoljan broj neizvršnih članova koji mogu neovisno prosuđivati.

---

<sup>29</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

### 2.2.1.2 Naknade menadžmentu

Vrlo važan mehanizam u procesu korporativnog upravljanja jesu kompenzacijski modeli menadžmentu. U svijetu postoji niz platnih mehanizama kojima se pokušavaju povezati interesi menadžera s interesima vlasnika i korporacije u cjelini. Naknada menadžerima može biti fiksna ili varijabilna, ili i fiksna i varijabilna. Tako je menadžerska plaća u većini slučajeva definirana u fiksnom iznosu, no osim fiksne plaće dobivaju i varijabilni dio koji je vezan uz ostvarenje plana i vlasničkih ciljeva. Veličine osnovnih plaća razlikuju se od zemlje do zemlje, poduzeća do poduzeća. Osnovna plaća ovisi o veličini i složenosti poduzeća, hijerarhijskom položaju, te delegiranim zadacima, ovlastima i odgovornostima menadžera, zatim tržištu rada i menadžerskih talenata, i dosadašnjim rezultatima menadžera. Varijabilni dio plaće djeluje kao motivator. Varijabilnim dijelom plaće može se povezati interese vlasnika i interese menadžmenta. Može se isplatiti na tri načina, u novcu, dionicama ili dioničkim opcijama, i udjelom u dobiti. Isplata u novcu, odnosno bonus, i dodjela dionica vezuju se uz ostvarenje ciljeva postavljenih u procesu budžetiranja i planiranja. Poseban oblik nagrade menadžerima su dioničke opcije.<sup>30</sup> Dioničkim opcijama menadžeri stječu pravo kupnje dionica poduzeća po unaprijed definiranoj cijeni u određenom razdoblju. Ako cijena dionica raste u razdoblju validacije opcije, menadžeri imaju priliku akumulirati znatna sredstva. Prema tome, svrha dioničkih opcija je ugradnja dugoročnih vlasničkih perspektiva u menadžersko odlučivanje i dodatno vezivanje menadžera za poduzeće. Udio u dobiti ili profit-sharing je oblik sudjelovanja menadžera u poslovnom rezultatu poduzeća. To je dodatak na normalnu plaću, posebna svota u obliku novca ili dionica. Što je veća dobit, veći su i iznosi koji menadžeri mogu očekivati na isplati. Osim navedene tri vrste kompenzacije menadžera, mogu se javiti i druge vrste menadžerske kompenzacije. To su otpremnine, različite beneficije, police životnog ili mirovinskog osiguranja, isplata određene plaće nakon napuštanja posla u razdoblju snalaženja.

Kako bi i vlasnici i menadžeri bili zadovoljni, vlasnici bi trebali izabrati kompenzacijski paket koji će potaknuti menadžment, ali koji istovremeno neće imati efekt pretjeranog razbacivanja korporacijskog novca. Zbog mogućih sukoba interesa, vrlo je važno da se osigura transparentnost i kontrola postupaka kompenzacijskog menadžmenta.

---

<sup>30</sup> Engl. *stock options*

### 2.2.1.3 Koncentracija vlasništva

Koncentracija vlasništva određuje distribuciju moći i kontrole između menadžera i vlasnika poduzeća. Vlasništvo može biti fragmentirano ili konsolidirano, pa se ovisno o tome formira i način upravljanja u poduzeću. Fragmentirano vlasništvo postoji u poduzećima s velikim brojem dioničara koji nemaju kontrolne pakete dionica i koji ne ostvaruju bitan utjecaj u poduzeću. Konsolidirano vlasništvo se javlja u poduzećima s velikom koncentracijom vlasničke strukture, odnosno u poduzećima u kojima pojedinci s velikim brojem dionica ili paketa dionica, mogu značajno utjecati na upravljačke i poslovne procese u poduzeću. Nadalje, razina koncentracije vlasničke strukture upućuje na postojanje dva sustava korporativnog upravljanja. To su:

- europski ili kontinentalni sustav korporativnog upravljanja, i
- angloamerički sustav korporativnog upravljanja.

Europski sustav korporativnog upravljanja karakterizira visoka koncentracija vlasništva, dok je kod angloameričkog obrnuto, niska koncentracija vlasništva. Prema autoru, u većini europskih zemalja dominira europski sustav korporativnog upravljanja, i to zbog značajnog udjela u vlasništvu dominantnog dioničara. Europski sustav korporativnog upravljanja naziva se još i zatvoreni sustav upravljanja, gdje je koncentracija vlasništva velika, što za vlasnike znači smještanje u središnju poziciju korporativnog upravljanja. Vlasnici velikih paketa dionica preuzimaju ulogu u nadzoru i upravljanju korporacije. Kontrolu obavlja mali broj investitora s različitim interesima. Također, važnost tržišta kapitala je manja nego u angloameričkom sustavu. Angloamerički sustav korporativnog upravljanja karakterizira niska koncentracija vlasništva. Slaba koncentracija vlasništva, značit će i veći broj manjih dioničara koji nemaju moć u korporativnim pitanjima. Dakle, velik broj dioničara sprječava njihovo zajedničko djelovanje i smanjuje vjerojatnost iskorištavanja vlasničkog prava. Prema tome, ukoliko se uspoređuju europske sa američkim korporacijama, u Europi se značajno ističu veći vlasnički paketi nego u SAD-u ili Velikoj Britaniji. U američkim poduzećima prvih pet vlasnika rijetko ima 5 % vlasništva, a u Njemačkoj je to čak 60 % vlasništva u nekim korporacijama. Prag koji dijeli fragmentiranu vlasničku strukturu od konsolidirane, odnosno angloamerički od europskog sustava upravljanja, jest vlasnička struktura u kojoj je najveći dioničar vlasnik manje od 20 % dionica.

Smatra se kako veća vlasnička koncentracija pozitivno djeluje na uspjeh poduzeća. Visoki postotak vlasništva jednog vlasnika utjecat će na povećanje nadzora nad menadžmentom. Veća

koncentracija vlasništva, sprječava manipulativno ponašanje menadžera, što znači da menadžeri neće moći koristiti poduzeće kako bi stekli neke vlastite koristi. Većinski dioničari aktivno se uključuju u kontrolu poduzeća, što je vrlo pozitivno za poslovanje i poslovne rezultate. Dakle, jedna od najvećih koristi vlasničke koncentracije jest postavljanje kontinuirane funkcije nadzora i nadgledanja u poduzeću. Također, pozitivan efekt vlasničke koncentracije je uklanjanje free-riding problema, odnosno problema „slobodnog strijelca.“ To je problem koji se pojavljuje u poduzećima kad dioničar želi izbjeći troškove koje bi neizbježno morao snositi ako poduzme aktivnosti kontrole. Dioničar u tom slučaju ne poduzimaju nikakvu kontrolu, a svoju korist traži samo u posjedovanju dionica.

Visoka koncentracija vlasništva može imati i neke od negativnih utjecaja, a to su:<sup>31</sup> niska diverzifikacija portfolija investitora na tržištima kapitala, nedostatak transparentnosti u računovodstvenim praksama, slab položaj malih dioničara, povezanost grupa poduzeća kroz mreže međusobnog suvlasništva i moguće favoriziranje određenih opcija pri donošenju odluka i zapošljavanju menadžmenta.

#### **2.2.1.4 Odnos s interesno-utjecajnim skupinama**

Dugoročni interes poduzeća je poduprijeti suradnju između interesno-utjecajnih skupina ili stakeholdera u funkciji stvaranja bogatstva. Vrlo važan instrument korporativnog upravljanja je postavljanje kvalitetnog stakeholderskog menadžmenta. Primarni stakeholderi imaju izravne i opipljive interese, a to su: vlasnici, menadžeri, zaposlenici, kupci, dobavljači. Sekundarni stakeholderi, s druge strane, imaju neizravne i udaljene interese, a to mogu biti konkurenti, krajnji potrošači, država, javnost, mediji, udruge i drugi. Stakeholderski pristup utjecao je na razvoj korporativnog upravljanja jer danas više ne postoji poduzeće koje ne uključuje i razvija kvalitetne odnose sa interesno-utjecajnim skupinama. Stakeholderskim pristupom naglašava se načelo jednakosti, zajedništva i solidarnosti. Ključna vrijednost ovakvog pristupa je ekonomsko, društveno i političko uključivanje. Ovakvim pristupom poslovanje poduzeća mora zadovoljiti interese različitih interesno-utjecajnih skupina. Poduzeće mora osigurati profit i ekonomski rast, ispuniti očekivanja potrošača, različite interese zaposlenika, ispuniti zahtjeve tržišta, etičke ciljeve i ciljeve zaštite okoliša. Moderno poduzeće je puno više od sredstva svojih vlasnika za stvaranje bogatstva. Svrha svakog poduzeća trebala bi biti ekonomska djelotvornost i izvedba, ostvarivanje profita, ali i pritom

---

<sup>31</sup> Op. cit.

aktivna suradnja s interesno-utjecajnim skupinama u stvaranju vrijednosti, radnih mjesta i financijski zdravog poslovanja. Interesno-utjecajne skupine koje sudjeluju u procesu korporativnog upravljanja trebale bi imati pravo na relevantne i pouzdane informacije, dostupne pravodobno i redovito. Različitim programima sudjelovanja radnika i menadžera u vlasništvu poduzeća može se poboljšati uspješnost poduzeća. U nastavku su navedeni najvažniji razlozi uključivanja radnika i menadžera u vlasničku strukturu su:

- Povećanje produktivnosti i djelatnosti poduzeća, te važan faktor ekonomskog prosperiteta. Uključivanjem radnika i menadžera u vlasništvo jedan je od čimbenika stvaranja korporacijske kulture, te smanjivanja troškova i povećanja poslovnog potencijala.
- Povezivanje interesa zaposlenika s interesima drugih vlasnika pridonosi sprječavanju stvaranja nepotrebnih sukoba unutar poduzeća.
- Sudjelovanje radnika i menadžera u vlasništvu jedan je od načina približavanja rada s poduzetničkim preuzimanjem rizika.
- Pružanje financijskih poticaja zaposlenicima, te ih samim time učiniti više vezanim uz organizaciju i motiviranim za rad. Ako poduzeće ostvaruje više profita, zaposlenici će dobiti više zbog dividendi, a veća motivacija će imati efekte na poboljšanje produktivnosti i moguće inovacije.

### **2.2.1.5 Korporativno izvještavanje**

Peti interni mehanizam korporativnog upravljanja je financijska transparentnost i „adekvatno objavljivanje relevantnih informacija o poduzeću“,<sup>32</sup> odnosno korporativno izvještavanje. Prema definiciji korporativno izvještavanje označuje izvještavanje korporacija, tj. dioničkih društava čiji vrijednosni papiri obično kotiraju na tržištima kapitala. Korporativno izvještavanje širi je pojam od financijskog izvještavanja jer se osim financijskih izvještaja u izvještaju korporacije mogu naći i nefinancijske informacije. Korporativno izvještavanje je velikim dijelom regulirano zakonom, te obično postoji nezavisna institucija koja razvija računovodstvene standarde i regulatorna institucija koja uređuje sam postupak i sadržaj korporativnog izvještavanja. Uz obvezno izvještavanje, velik se broj poduzeća odlučuje i za dobrovoljno korporativno izvještavanje u svrhu lakšeg prikupljanja potrebnog kapitala, nižih

---

<sup>32</sup> Op. cit., str. 63.



troškova financiranja ili bolje likvidnosti dionica. Obvezno izvještavanje uređeno je zakonima, dok je dobrovoljno izvještavanje rezultat dobre prakse korporativnog upravljanja i želje za pojačanom transparentnosti. Vrlo je važno objavljivati točne, pouzdane i pravodobne poslovne podatke, posebno o financijskom stanju poduzeća, a isto tako i o očekivanim investicijskim odlukama. Objavljivanje informacija trebalo bi biti na najvišoj razini kvalitete. Standardi objavljivanja računovodstvenih, financijskih i nefinancijskih podataka moraju biti međunarodno priznati, kako bi se poboljšala sposobnost investitora za nadzor i monitoring poduzeća. Važno je objavljivanje podataka o primanjima članova odbora direktora, odnosno članova uprava i nadzornih odbora. U nekim zemljama postoji praksa objavljivanja informacija o primanjima i naknada menadžera. Implementacija cjelovitog sustava izvještavanja zadaća je upravnog odbora. Godišnju reviziju trebao bi obavljati neovisan i kvalificirani vanjski revizor, koji će na temelju financijskih izvještaja, odboru i dioničarima predočiti analizu i ukazati na odstupanja financijskih izvještaja od stvarnog financijskog položaja poduzeća. Revizori su odgovorni dioničarima i poduzeću, prije nego nekom od menadžera s kojim moraju surađivati s obzirom na opis svog posla.

Prema OECD-ovim *Načelima korporativnog upravljanja izvještavanje* bi trebao uključiti sljedeće:<sup>33</sup>

- informacije o financijskim i poslovnim rezultatima,
- informacije o ciljevima poduzeća,
- informacije o vlasničkoj strukturi i pravima glasanja,
- politiku nagrađivanja za članove odbora i ključne menadžere, te informiranje o članovima odbora,
- informacije o povezanim poslovima i transakcijama i njihovoj prirodi,
- informacije o vidljivim činiteljima rizika,
- informacije o pitanjima koja se tiču zaposlenika i drugih interesno-utjecajnih skupina,
- informacije o strukturama i politikama korporativnog upravljanja.

Vrlo su važni kanali distribucije ovih izvještaja, kao i njihov sadržaj. Troškovi i pristup informacijama moraju biti jednaki za sve korisnike i pravodobni. Kako bi se osiguralo i postiglo veće povjerenje u financijska izvješća, Europska komisija uvela je Direktivu

---

<sup>33</sup> *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015., <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1486067895&id=id&accname=guest&checksum=B4FB D73D062364B0955DB5B0E940B7E8> (prosinac 2016.)

2006/46/EC,<sup>34</sup> kojom se uređuje obveza izvještavanja o financijskim i ostalim ključnim pitanjima u godišnjim izjavama korporativnog upravljanja, te kolektivna odgovornost članova.

U Hrvatskoj je korporativno izvještavanje uređeno preko više zakona i pravilnika. Ističu se: Zakon o računovodstvu, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o tržištu vrijednosnih papira, Pravilnik o sadržaju i obliku financijskih i poslovnih izvješća javnih dioničkih društava. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, HANFA, ima ovlasti da definira zahtjeve za opsegom i sadržajem korporativnog izvještavanja. HANFA-i se dostavljaju bilance, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku i izvještaj o promjenama kapitala. Također, dostavljaju se i ostali podaci: iznos isplaćenih dividendi, broj dionica, tržišna cijena dionica, popis deset najvećih dioničara, članovi uprave i nadzornog odbora, likvidnost, poslovna spajanja, i drugo.

U hrvatskom *Kodeksu korporativnog upravljanja*<sup>35</sup> ističu se sljedeće objave:

- svi podaci o činjenicama i okolnostima koje mogu utjecati na cijenu dionica,
- financijski izvještaji,
- godišnji, polugodišnji, tromjesečni i poslovni izvještaji,
- kalendar važnih događaja,
- podaci o vlasničkoj strukturi,
- podaci o glavnim rizicima kojima je poduzeće izloženo,
- podaci koji se mogu smatrati cjenovno osjetljivim s obzirom na poduzeće i aspekte njegova djelovanja,
- zabranjeno je korištenje povlaštenih informacija, osjetljive informacije koje nisu javno objavljene.

Korporativno izvještavanje kao i financijska transparentnost, vrlo su važni u razvoju korporativnog upravljanja jer se na taj način povećava povjerenje postojećih investitora. Također, može se utjecati i na privlačenje potencijalnih ulagača u kupnji dionica ili drugih

---

<sup>34</sup> *Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council*, European Commission, Official Journal of the European Union, Strasbourg, 2006., <http://www.cysec.gov.cy/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5ea302b7-5ee6-4f0c-96d5-ee5ca5492463> (prosinac 2016.)

<sup>35</sup> *Kodeks korporativnog upravljanja*, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), Zagreb, 2010., <http://www.zse.hr/UserDocsImages/legal/13.Kodeks%20korporativnog%20upravljanja2010-prijelom.pdf> (prosinac 2016.)

vrijednosnih papira. Kvalitetnim korporativnim izvještavanjem značajno jača tržište kapitala, jer informacije postaju dostupne odmah.

### **Izvještavanje o održivosti**

Izvještaj o održivosti je alat za komunikaciju s ključnim interesnim skupinama, a predstavlja pregled aktivnosti poduzeća koje ublažavaju negativne posljedice poslovanja, te koristi koje proizlaze iz istog. Izvještavanje o održivosti je jedan od programa društveno odgovornog poslovanja koji se provodi u poduzeću. Inače, izvještavanje je vrlo korisno jer može biti alat za provjeru poslovanja, procesa, pravilnosti poslovanja, te može biti i metoda upravljanja rizicima. Svrha izvještavanja su organizacijske promjene, a ukoliko one ne nastupe, izvještavanje gubi svoj smisao. Da bi došlo do organizacijskih promjena moraju se uključiti interesne skupine, a to se može postići dobrom komunikacijom. Komunikacija je bitan čimbenik uspješnog procesa izvještavanja, te bi se trebala postići tijekom čitavog procesa – na početku inicijalna komunikacija, zatim komunikacija dogovora, provođenja, i na kraju zaključivanja procesa. Proces izvještavanja se sastoji od postavljanja ciljeva, uključivanja dionika, postavljanja kratkoročnih ciljeva i izvještavanja o postignutom.

Globalna inicijativa za izvještavanje – GRI<sup>36</sup> u suradnji s velikim brojem korporacija, udruga, računovodstvenih tvrtki, investitorima, sindikatima i ostalim dionicima, pokrenuti su programi i smjernice za podizanje standarda korporativnog izvještavanja o održivom razvoju na razinu financijskog izvještavanja. GRI omogućuje kvalitetno i cijelovito izvještavanje o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima poslovanja tvrtki različitih veličina, djelatnosti i lokacija. Glavni cilj je podizanje standarda trobilančnog izvještavanja o održivosti i njezino izjednačavanje s financijskim izvještavanjem, osobito u pogledu usporedivosti, pravovremenosti, pouzdanosti i provjerljivosti prezentiranih informacija.

U Hrvatskoj su prevedene G2, G3 i G4 smjernice, a u skladu s njima HR PSOR<sup>37</sup> provodi treninge za pripremu izvješća prema tim smjernicama. Edukacije se mogu provoditi za pojedina zainteresirana poduzeća ili otvoreno za poslovne organizacije. Danas u Hrvatskoj tridesetak gospodarstvenika priređuje izvješća o održivom razvoju upravo prema navedenom globalnom okviru za izvještavanje, a svake godine pojavljuju se novi izvještaji. Nove G4 smjernice unijele su neke promjene u izvještavanje o održivosti koje se temelje na

---

<sup>36</sup> Engl. *Global Reporting Initiative*

<sup>37</sup> Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

višegodišnjem promatranju i evaluaciji kvalitete izvještavanja. Prva promjena odnosi se na snažnije zahtjeve u odnosu na izjašnjavanje i prikaz odgovornosti i mehanizama upravljanja, te povezanosti upravljanja održivošću kompanije sa strateškim upravljanjem i odlučivanjem najvišeg tijela. Druga promjena u novim G4 smjernicama je povećavanje odgovornosti poduzeća za ponašanje dobavljačkog lanca. Ova je promjena uvedena s ciljem da se od poduzeća traži procjena i odabir dobavljača s obzirom na njihov utjecaj na okoliš, radne odnose, ljudska prava i društvo. Ostale promjene koje su propisane novim smjernicama G4 odnose se na suradnju, komunikaciju i odnos s dionicima. Verifikaciju izvještaja provode predstavnici dionika svake potkategorije. Tako se potiče otvaranje komunikacije i suradnja poduzeća s neposlovnim dionicima, a potiče se i čitanje izvještaja i njegova upotreba kao alata za poticanje promjena.

U sljedećim tablicama prikazane su kategorije i aspekti smjernica G4.

Tablica 2: Prikaz aspekata ekonomske i okolišne kategorije Smjernica G4

Kategorija	Ekonomska	Okolišna
<b>Aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomski učinak</li> <li>• Prisutnost na tržištu</li> <li>• Neizravni ekonomski utjecaji</li> <li>• Praksa nabave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materijali</li> <li>• Energija</li> <li>• Voda</li> <li>• Biološka raznolikost</li> <li>• Emisije</li> <li>• Otpadne vode i otpad</li> <li>• Proizvodi i usluge</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> <li>• Prijevoz</li> <li>• Opće</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu utjecaja na okoliš</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova u vezi s okolišem</li> </ul>

Izvor: izrada autora na temelju: G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti – Načela izvještavanja i standardni podaci, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013., str. 9., <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-One.pdf> (prosinac 2016.)

Tablica 3: Prikaz aspekata društvene kategorije i podkategorija Smjernica G4

Kategorija	Društvena			
Podkategorija	Radni odnosi i dostojan rad	Ljudska prava	Društvo	Odgovornost za proizvod
<b>Aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapošljavanje</li> <li>• Odnosi zaposlenika i menadžmenta</li> <li>• Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu</li> <li>• Obuka i obrazovanje</li> <li>• Različitost i jednake mogućnosti</li> <li>• Jednakost naknada za žene i muškarce</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu radnih odnosa</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova u vezi s radnim odnosima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaganje</li> <li>• Nediskriminacija</li> <li>• Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja</li> <li>• Dječji rad</li> <li>• Prisilni ili obvezni rad</li> <li>• Sigurnosne prakse</li> <li>• Prava domicilnog stanovništva</li> <li>• Procjena</li> <li>• Procjena dobavljača u pogledu poštivanja ljudskih prava</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova vezanih uz ljudska prava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne zajednice</li> <li>• Borba protiv korupcije</li> <li>• Javne politike</li> <li>• Ponašanje protivno načelu slobodnog tržišnog natjecanja</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> <li>• Procjena dobavljača s obzirom na utjecaje na društvo</li> <li>• Mehanizmi rješavanja sporova vezanih uz utjecaje na društvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdravlje i sigurnost kupaca</li> <li>• Označavanje proizvoda i usluga</li> <li>• Marketinške komunikacije</li> <li>• Privatnost kupaca</li> <li>• Pridržavanje propisa</li> </ul>

Izvor: izrada autora na temelju: G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti – Načela izvještavanja i standardni podaci, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013., str. 9., <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-One.pdf> (prosinac 2016.)

Društveno odgovorno poslovanje i izvještavanje ovisi o zahtjevima tržišta, te regulatornim inicijativama vlada u sklopu nacionalnih politika zaštite okoliša i socijalnih politika. Društveno odgovorno poslovanje postaje dio u poslovanju poduzeća kroz koji se očituje etika organizacije, spremnost na suradnju s ljudima, prirodom i društvom.

## 2.2.2 Eksterni mehanizmi

Pretpostavka kvalitetnog korporativnog upravljanja su regulativa i dobri pravni standardi. Kvalitetan pravni okvir utjecat će na smanjenje nesigurnosti sudionika na tržištu i stvorit će jasna očekivanja o efektima djelovanja na investicijskom i korporacijskom tržištu.

U nastavku su navedeni i objašnjeni eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja, a to su:

- tržište za korporativnu kontrolu,
- zakonodavni i regulatorni okvir,
- zaštita manjinskih dioničara, i
- konkurentski uvjeti.

### 2.2.2.1 Tržište za korporativnu kontrolu

Tržište za korporativnu kontrolu<sup>38</sup> je vanjska sila koja pritišće menadžere da se ne ponašaju na način koji nije u interesu dioničara. Tržište za korporativnu kontrolu ima važnu ulogu u zaštiti prava dioničara u situacijama kad interni mehanizmi postanu neefikasni. Ukoliko menadžment loše vodi poduzeće i ne donosi kvalitetne investicijske odluke, tržište će se pobrinuti da ga zamijeni drugim, boljim menadžmentom. Tržište za korporativnu kontrolu djeluje kao prijatna menadžmentu, jer loše upravljanje može značiti budući angažman za neki novi menadžment. Kontrola nad poduzećem bez suglasnosti postojećeg menadžmenta može se preuzeti na dva načina, i to borbom glasova na skupštini dioničara i javnom ponudom za preuzimanje dionica. Prvi način ističe podršku dioničara za vanjske igrače koji žele smijeniti menadžment, i to na način da im se omogući izravno glasovanje ili glasovanje putem punomoći dioničara na skupštini. Drugi način, odnosno javna ponuda za preuzimanje dionica, obično se događa kad se dionice prodaju iznad tržišne cijene dionice kako bi se potaknulo dioničare na prodaju za potencijalnog preuzimatelja. U osamdesetim godinama događali su se valovi preuzimanja i spajanja koji su bili rezultat djelovanja tržišta za korporativnu kontrolu. Afirmacija ili neprijateljsko preuzimanje značilo je promjenu pravnog i organizacijskog karaktera poduzeća, odnosno od javnih korporacija do zatvorenih poduzeća u obliku društva s ograničenom odgovornošću. Dakle, investitori s velikim financijskim sredstvima su omogućili postupnu promjenu vlasničke strukture nekih korporacija, a potakli su i trend preuzimanja i stvarnu uspostavu tržišta za korporativnu kontrolu. Takve nove korporacije se orijentiraju na zaradu po dionici, više nego maksimizaciju bogatstva za dioničare. Dakle, temeljni cilj ovakvog djelovanja je zaštita slobodnog novčanog toka od lošeg djelovanja menadžmenta. Dioničari ne smiju izgubiti svoje pravo za dinamikom koja može biti posljedica tržišta za korporativnu kontrolu. Procedure i pravila stjecanja nadzora nad korporacijom na tržištima kapitala trebaju biti jasno postavljena i objavljena. U takvim uvjetima transparentne cijene trebaju zaštititi prava dioničara. U Europi, kao i u Hrvatskoj, rijetko dolazi do aktiviranja tržišta za korporativnu kontrolu. Upravo zbog visoke razine kontrole većinskih dioničara, nije potrebna aktivacija tržišta za korporativnu kontrolu. Dok je u angloameričkom modelu korporativnog upravljanja, tržište za korporativnu kontrolu jedan od najvažnijih mehanizama upravljanja jer stvara stalni pritisak na menadžment. Dakle, tržište

---

<sup>38</sup> Engl. *Market for corporate control*

za korporativnu kontrolu je važan mehanizam discipliniranja menadžmenta u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja.

### **2.2.2.2 Zakonodavni i regulatorni okvir**

„Postojanje legislative i dobrih pravnih standarda pretpostavka je za kvalitetno korporativno upravljanje.“<sup>39</sup> Kvalitetnim zakonskim rješenjima i razvojem nacionalnih kodeksa korporativnog upravljanja, dolazi do stvaranja nacionalne regulative u svrhu širenja i jačanja dobre prakse. Pravni okvir bi trebao smanjiti nesigurnosti tržišta i tržišnih aktera i stvoriti jasna očekivanja o efektima djelovanja na investitorskom i korporacijskom tržištu. No, s druge strane, prereguliranost može značiti smanjenje poduzetničkog djelovanja i usmjeravanje potencijalnih investitora na neko drugo tržište. Najznačajniji poticaj za izgradnju dobre prakse korporativnog djelovanja jesu OECD-ova Načela korporativnog upravljanja.<sup>40</sup> Načela opisuju neobvezujuće standarde, praksu i upute za implementaciju koji se mogu prilagoditi specifičnim okolnostima. Ova Načela razvijena su kao pomoć vladama u poboljšanju pravnog, institucijskog i regulatornog okvira korporativnog upravljanja. Vrlo je važno postaviti odgovarajuće pravne, regulatorne i institucionalne temelje, kako bi se izgradio učinkovit okvir korporativnog upravljanja. Postavljanje odgovarajućih temelja omogućit će svim tržišnim akterima stabilno uspostavljanje ugovornih odnosa. Pravni i regulatorni zahtjevi moraju biti transparentni i konzistentni sa zakonom. Svaki novi zakoni i regulacije trebali bi biti efikasni i pokrivati interese svih strana, a isto tako je potrebno razviti mehanizme za njihovu zaštitu. Potrebno je i uskladiti niz zakona i regulativa iz drugih područja kako ne bi došlo do preklapanja i sukoba, koji mogu utjecati na neispunjenje ciljeva poduzeća. Sva tijela koja su uključena u procese nadzora, regulacije i osiguravanja zakonitosti moraju imati autoritet, integritet i financijske i ljudske resurse. Poslovanje takvih tijela mora biti pravodoban, transparentan i objašnjiv javnosti. Trebao bi se zabraniti trgovanje na temelju povlaštenih informacija i zloporaba pozicije kod osoba bliskih poduzeću.

U Hrvatskoj se zakonodavni i regulatorni okvir korporativnog upravljanja postepeno razvijao u devedesetim godinama. Postoji niz zakona i ostalih propisa kojima je uređeno korporativno poslovanje, a neki od njih su navedeni u nastavku:

---

<sup>39</sup> Op. cit., str. 71.

<sup>40</sup> *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015., <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1486067895&id=id&accname=guest&checksum=B4FB D73D062364B0955DB5B0E940B7E8> (prosinac 2016.)

- Zakon o trgovačkim društvima,
- Zakon o tržištu vrijednosnih papira,
- Zakon o preuzimanju dioničkih društava,
- Kodeks korporativnog upravljanja,
- Zakon o privatizaciji,
- Zakon o računovodstvu,
- Zakon o reviziji,
- Zakon o investicijskim fondovima,
- Zakon o javnoj nabavi,
- Zakon o obveznim odnosima.

Zakonom o trgovačkim društvima propisana su temeljna pravila vezana za upravljanje, nadzor i kontrolu nad trgovačkim društvima. Nadalje, Zakonom o tržištu vrijednosnih papira uređeno je izdavanje vrijednosnih papira, poslovi vezani uz vrijednosne papire, uvjeti za organizirano javno trgovanje vrijednosnim papirima, zaštita ulagatelja, nematerijalni vrijednosni papiri, ovlasti središnje depozitarne agencije, burza i uređenih javnih tržišta. Zatim, Zakonom o preuzimanju dioničkih društava štite se interesi dioničara prilikom preuzimanja dioničkog društva, uređuju se uvjeti za davanje ponude za preuzimanje ciljnih društava, prava i obveze sudionika u postupku preuzimanja i drugo. HANFA ili Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga je vrlo važno tijelo zaduženo za regulaciju i nadzor financijskog tržišta, subjekata nadzora i financijskih usluga koje subjekti pružaju. HANFA je zajedno sa Zagrebačkom burzom objavila i predstavila Kodeks korporativnog upravljanja, čiji je cilj uspostaviti visoke standarde korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja dioničkih društava, te dobrim i odgovornim upravljanjem i nadziranjem poslovnih funkcija, zaštititi investitore i druge interesne skupine. Hrvatski Kodeks korporativnog upravljanja sastoji se od pet glavnih poglavlja, a to su:

1. uvodne odredbe,
2. nositelji korporativnog upravljanja (dioničari i glavna skupština, upravna i nadzorna tijela),
3. revizija i mehanizmi unutarnje kontrole,
4. transparentnost i javnost poslovanja (javno objavljivanje i odnosi s ulagateljima),
5. primjena kodeksa.



Korporativni oblik organizacije vrlo je važan poticaj ekonomskom rastu. Iz tog razloga okvir korporativnog upravljanja trebao biti fleksibilan kako bi bilo moguće djelovanje poduzeća u različitim okolnostima i kako bi se osigurao razvoj novih mogućnosti stvaranja vrijednosti u poduzeću.

### **2.2.2.3 Zaštita manjinskih dioničara**

Manjinski dioničari su skupina dioničara koja niti pojedinačko niti skupno, nema dovoljno skupštinskih glasova da ostvari vlastite interese u društvu, ako su oni suprotni interesima većinskih dioničara. Većinski dioničar je onaj koji ima više od 50 % dionica društva ili onaj koji ima i manji udjel od 50 % temeljnog kapitala, ali ostvaruje dominantan položaj zbog pasivnosti drugih dioničara. Zaštita manjinskih dioničara jedan je od eksternih mehanizama korporativnog upravljanja, pa se i njihova prava posebno tretiraju prema OECD-ovim Načelima korporativnog upravljanja. U Načelima se naglašava da treba osigurati jednako postupanje sa svim dioničarima, što uključuje manjinske i strane dioničare. Posebno je naglašena zaštita manjinskih dioničara u korporacijama u kojima postoje većinski dioničari sa svojim interesima različitim od ostalih dioničara.

Prema Načelima korporativnog upravljanja prava dioničara su sljedeća:

- sigurna metoda registracije vlasništva,
- ustupanje i prijenos dionica,
- pravodobni pristup bitnim informacijama o korporaciji,
- sudjelovanje i glasanje na glavnoj skupštini dioničara,
- izbor i uklanjanje članova odbora,
- udjel u profitima korporacije,
- pravo na informiranje o fundamentalnim korporativnim promjenama.

Vezano uz pravo glasa na glavnoj skupštini, dioničari trebaju imati pravo glasovanja i u odsutnosti. Zaštita manjinskih dioničara vrlo je važan mehanizam korporativnog upravljanja, posebno u situacijama kad postoji mogućnost iskorištavanja položaja većinskih dioničara na trošak manjinskih dioničara. Kvaliteta korporativnog upravljanja izravno je vezana uz prava koja imaju manjinski dioničari. Nejednaka prava manjinskih i većinskih dioničara izražena su u europskom sustavu korporativnog upravljanja, gdje neki dioničari imaju veća prava nego

što su njihovi vlasnički udjeli. „Jedna dionica – jedan glas“<sup>41</sup> – načelo je koje značajno utječe na pravednije korporativno upravljanje. Prema tom načelu manjinski dioničari dobivaju bolji položaj, a isto tako ono znači eliminiranje posebnih dionica kao što su prioritetne dionice, zlatne dionice ili dionice s većim pravom glasa, koja daju posebna prava u odlučivanju neovisno o veličini udjela. Prava dioničara i manjinskih dioničara uređena je Direktivom Europske unije, koja definira načelo ravnopravnog položaja dioničara. To znači da bi svi dioničari pod jednakim uvjetima, trebali imati jednaki položaj u društvu.<sup>42</sup> U Hrvatskoj je zaštita dioničara, kao i manjinskih dioničara, uređena Zakonom o trgovačkim društvima, Zakonom o preuzimanju dioničkih društava i Kodeksom korporativnog upravljanja. Prema Zakonu o trgovačkim društvima u nastavku su navedena neka od prava manjinskih dioničara:

- pravo da biraju i da budu birani u tijela društva i pravo na sudjelovanje u izboru i opozivu upravnog ili nadzornog odbora,
- pravo nazočnosti na glavnoj skupštini,
- pravo na iznošenje skupštinskih prijedloga,
- pravo na informacije o društvu,
- pravo na udjel u dobiti,
- pravo na zalog i prodaju svojih dionica,
- pravo na sazivanje glavne skupštine,
- pravo na pravo na sudjelovanje pri donošenju statusnih odluka društva,
- pravo na nove dionice ako se izdaju,
- pravo pobijanja skupštinskih odluka, i druga prava.

Kodeks korporativnog upravljanja izričito naglašava kako je pravo dioničara u svakom trenutku zatražiti uvid u godišnja, polugodišnja i tromjesečna izvješća. Također, društvo bi trebalo javno objavljevati i ažurirati popis dioničara, i to barem dva puta mjesečno. Isto tako, potrebno je i javno objavljevati podatke o uzajamnom dioničarstvu i podatke o dionicama u vlasništvu nadzornog odbora, upravnog odbora i uprave. Kodeks naglašava kako bi društvo trebalo postupati na jednak način i pod jednakim uvjetima prema svim dioničarima, neovisno o broju dionica s kojima raspolažu.

---

<sup>41</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008., str. 78.

<sup>42</sup> Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_111\\_2392.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_111_2392.html) (siječanj 2017.)

#### 2.2.2.4 Konkurentski uvjeti

O konkurenciji će ovisiti odabir najboljeg oblika korporativnog upravljanja. Slobodno tržište i konkurencija značajno će utjecati na korporacijsko poslovanje i ponašanje. Tržišni uvjeti se mijenjaju, a one korporacije koje se znaju pravovremeno prilagoditi i koje imaju održivu konkurentsku prednost, opstat će na tržištu. To znači da takve korporacije imaju najbolje menadžere, kvalitetne upravljačke strukture, znaju postepeno izgraditi konkurentsku prednost. U slučajevima kad se poduzeća ne znaju nositi s pritiskom konkurencije, ne mogu iz određenih razloga promijeniti sustav svog upravljanja i poslovanja, to će za njih značiti izgubljena bitka na tržištu. Korporacije bi trebale formirati one modele korporativnog upravljanja koji su povezani s poslovnom efikasnošću.

Stjecanje konkurentске prednosti može se steći kvalitetnim korporativnim upravljanjem, ali i primjenjivanjem društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje bavi se konkretnim područjima djelovanja, te se može reći da je društveno odgovorno poslovanje upravljački alat koji se bavi kriterijima DOP-a. Najvažniji kriteriji i aspekti koji omogućuju napredak poduzeća u pogledu DOP-a i stvaranja konkurentске prednosti, svrstavaju se u važnije skupine, te su objašnjeni u nastavku:<sup>43</sup>

1. Ekonomska održivost,
2. Strateška primjena održivog razvoja i DOP-a,
3. Radna okolina,
4. Zaštita okoliša,
5. Odnosi na tržištu, i
6. Ulaganje u zajednicu.

#### **Ekonomska održivost**

U kriteriju ekonomske održivosti ulaze svi oni učinci koje poduzeće ima u kontaktu s lokalnom zajednicom. Prvi kriterij koji se promatra je izravno stvorena i distribuirana vrijednost, odnosno promatra se kakav je to pozitivan utjecaj kojim poduzeće djeluje na društvo u kojem posluje. To mogu biti prihodi poduzeća, zatim plaće zaposlenicima, plaćanja

---

<sup>43</sup> Salarić, D., Jergović, A.: *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Učenje za poduzetništvo, Vol.2, No.2, str. 295.-301., Zagreb, 2012., <http://hrcak.srce.hr/file/192465> (siječanj 2017.)

vlasti i lokalnoj upravi. Drugi kriterij koji se navodi su financijske posljedice, te druge prilike i rizik poduzeća prilikom nastajanja klimatskih promjena. Pod tim kriterijem ubrajaju se svi potencijalni rizici koji utječu na prihode i općenito poslovanje. Klimatske promjene mogu utjecati pozitivno, ali i negativno, te je vrlo važan stav i akcije koje će poduzeće poduzeti. Danas se poduzeća u svijetu suočavaju sa promjenom razine mora, globalnim zatopljenjem, olujama, nestašicom vode, izumiranjem vrsta, ili pak zdravstvenim problemima. Treći kriterij ekonomske održivosti promatra omjer standardne početne plaće prema spolu i lokalne minimalne plaće. Taj pokazatelj jača konkurentnost plaća u poduzeću i važan je prilikom procjene plaća na lokalnom tržištu rada. Kako bi se postiglo ekonomsko blagostanje zaposlenika, bitno je da poduzeće ponudi plaće iznad minimuma. Na taj način će ojačati i odnosi sa zajednicom, a zaposlenici će postati zadovoljniji i lojalniji. Kako privući domaće obrazovano stanovništvo pokazuje kriterij udijela višeg menadžmenta zaposlenog iz lokalne zajednice na važnim mjestima u poduzećima. Taj kriterij pokazuje pozitivan doprinos lokalnom stanovništvu s time da se obrazovanim pojedincima omogućuje stjecanje posla u mjestu stanovanja. To istodobno znači ekonomsku korist za lokalnu zajednicu, ali i različitost i zadovoljstvo unutar upravljačkog tima u poduzeću. Peti kriterij, ulaganje u infrastrukturu i usluge, označava ulaganja u vlastito poslovanje ili infrastrukturna ulaganja koja doprinose zajednici. To mogu biti ulaganja u komunalne službe, prometnu povezanost, društvene objekte, sportske centre, centre za zdravstvenu skrb i sl. Kratkoročno ili dugoročno ulaganje u infrastrukturu vrlo je značajno za društvo, ali i za čimbenike proizvodnje koji su važni za konkurentnost poduzeća. Nadalje, neizravni ekonomski utjecaji jedan su od kriterija ekonomske održivosti, te su važan dio ekonomskog utjecaja poduzeća na održivi razvoj. Neizravni ekonomski učinci podrazumijevaju dodatne, nenovčane utjecaje do kojih dolazi zbog optjecaja novca u gospodarstvu. Vrlo je važno da se neizravni učinci na vrijeme procijene i da se o tome obavijesti lokalno stanovništvo i regionalna gospodarstva. Iako su nenovčani, neizravni učinci mogu biti pokazatelj mogućeg rizika ili novih prilika na tržištu. Zadnji kriterij, ali ne i manje važan jest udio izdataka na lokalne dobavljače u važnim mjestima poslovanja. Odabir lokalnih dobavljača dobra je strategija za osiguranje nabave, ali istodobno znači i stabilnost lokalnog gospodarstva i održavanje dobrih odnosa među lokalnom zajednicom. Također, potporom lokalnim dobavljačima mogu se privući nova ulaganja u lokalnu zajednicu, a isto tako isplaćuju se plaće i plaćaju se porezi. Ulaganjem u kvalitetu dobavljača poduzeće može utjecati na smanjivanje troškova nabave.

## **Strateška primjena održivog razvoja i DOP-a**

Pokazatelj koji govori o ozbiljnosti primjene društveno odgovornog poslovanja je pokazatelj odgovornosti za DOP na razini uprave. Kada se odgovornost za uvođenje i rezultate DOP-a u poduzeću dodijeli članu uprave, to znači da poduzeće, odnosno uprava razumije svrhu društveno odgovornog poslovanja. Ukoliko član uprave obnaša tu dužnost, bit će vidljivi i ostali pokazatelji kao što su njegove beneficije, bonusi i nagrade, a sve kao posljedica dobrog uvođenja DOP-a u poslovanje poduzeća. Prisutnost DOP-a u strateškim dokumentima, također govori o ozbiljnosti pristupa u primjeni DOP-a. Međutim, nije dovoljno da se DOP spomene u kontekstu vizije i misije, već je potrebno da se društveno odgovorno poslovanje iskaže kao budžetna stavka u operativnim dokumentima, poput planova i ciljeva. Treći kriterij, sustavna procjena svih odluka s aspekta DOP-a, pomaže poduzeću da bolje odredi prioritete i usmjeri se prema lokalnoj zajednici. Ovaj pokazatelj podrazumijeva da će se prilikom donošenja strateških odluka voditi računa o društvenoj odgovornosti, te da će se uzeti u obzir utjecaj odluka na ekonomske, društvene i okolišne čimbenike. Nadalje, praćenje reputacije poduzeća jedan je od kriterija s kojim se želi postići povećanje lojalnosti potrošača, te se mogu dobiti i važne informacije o mogućim rizicima ili padu ugleda. Peti kriterij bavi se programima DOP-a i programima upravljanja nekim aspektom DOP-a. Važno je da se programi odabiru u skladu s interesima dionika, te potrebom poduzeća da prevlada negativne učinke u poslovanju. Mogu biti kompleksni ili jednostavni i mogu se postepeno uvoditi teme na temelju kojih se rješavaju problemi iz društvenog i okolišnog aspekta. Sljedeći kriterij, izvještavanje o DOP-u ili održivom razvoju, pokazuje ozbiljnost poduzeća. Izvještavanje o nefinancijskim učincima je jedan od oblika upravljanja rizicima i prevladavanja negativnih strana poslovanja poduzeća. Također, izvještavanje je i važan element komunikacije s različitim dionicima, koji je u nekim zemljama djelomično reguliran zakonom. Certificiranost za neki od sustava upravljanja je posljednji u nizu kriterij, koji značajno utječe na povećanje konkurentnosti. Naime, certifikat iz područja nefinancijskih utjecaja, kao što su kvaliteta, okoliš, sigurnost, energija, društvena odgovornost ili slično, važan je čimbenik prepoznatljivosti u društvu. Značajno pridonosi društvenoj odgovornosti čitave organizacije i pomaže stjecanju reputacije i zadržavanja iste.

## **Radna okolina**

Radna okolina kao područje društveno odgovornog poslovanja sastoji se od različitih područja. U nastavku je opisano i objašnjeno svako područje kao i pripadajući kriteriji:

- *Odgovorna politika zapošljavanja* – Udio žena prilikom zapošljavanja ukazuje na to da u poduzeću nema diskriminacije, te da se rad žena vrednuje isto kao i rad muškaraca. U tom pogledu poduzeće je otvoreno za kvalitetne i obrazovane radnike bez obzira na spol. Također, vezano za zapošljavanje žena u menadžmentu, jest zapošljavanje teško zapošljivih skupina. Takvo zapošljavanje ukazuje na nepostojanje diskriminacije, i želju poduzeća za pruži kvalitetniji život lokalnoj zajednici. Vidljivo je kreiranje kreativnijih timova koji stvaraju nova rješenja. Omogućavanje cjeloživotnog učenja također pozitivno djeluje na poduzeće, jer je osigurano zadržavanje kvalitetnog i zadovoljnog kadra ljudi. Proces cjeloživotnog učenja motivira zaposlenike jer oni sami znaju da im je omogućeno učenje, te da će uz njih poduzeće efikasnije poslovati. Zadnji kriterij ove skupine jest redovita isplata plaće. Redovitost plaće je u većini slučajeva regulirano propisima, te je kao takvo uvršteno u kontrolni kriterij prilikom ocjene društveno odgovornog poslovanja u poduzeću.
- *Odgovarajuće plaće i beneficije* – Formalan sustav evaluacije rada i sustav nagrađivanja pridonosi stjecanju vještina i razvoju ljudskog kapitala. Ocjenjivanje radnika utječe na njihovo zadovoljstvo, a samim time postaju motiviraniji za rad u poduzeću. Također, važno je da rezultati evaluacije budu osnova za nagrađivanje jer se time pridonosi boljoj klimi u radnom okruženju. Vezan za prethodni kriterij je i sljedeći, a to je poslovna uspješnost nasuprot nagrađivanju zaposlenika. Pokazatelj koji bi trebao dokazati da je nagrađivanje povezano sa poslovnom uspješnosti i rezultatima rada. Drugim riječima, ukoliko zaposlenik ostvaruje postavljene ciljeve biti će nagrađen, i obrnuto. Takav model značajno utječe na povećanje konkurentnosti. Treći kriterij u ovoj skupini jesu kolektivni ugovori, odnosno spremnost poduzeća da zaposlenicima pruži sigurnost i zaštitu prava prilikom potpisivanja kolektivnih ugovora.
- *Ulaganje u obrazovanje i zapošljavanje* – u ovoj skupini kriterija može se vidjeti utjecaj na poboljšanje osobne i organizacijske razine. Cilj cjeloživotnog učenja je utjecati na širenje znanja i sposobnosti, što će imati pozitivan učinak na prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Također, širenje znanja zaposlenika utjecat će na njihovo buduće zapošljavanje ukoliko se u određenom trenutku nađu bez posla. Vrlo jednostavan kvalitativni pokazatelj, prosječni izdatak za obrazovanje zaposlenika, pokazuje koliko se godišnje uloži u obrazovanje. Pri tome se misli na sve razine menadžmenta, a samim time se veže činjenica kako bi sve kategorije menadžmenta trebale biti uključene u sustav obrazovanja. U takve troškove se ubrajaju troškovi seminara, treninga i edukacija

zaposlenika, a prilikom prikazivanja troškova bilo bi poželjno odvojiti troške usavršavanja viših i nižih razina menadžmenta. Također, za svakog zaposlenika važna je i mogućnost napredovanja na poslu, a u skladu s time razvili su se takozvani planovi profesionalnog razvoja koje provode odjel ljudskih resursa zajedno sa zaposlenicima. Plan razvoja karijere zaposlenicima pruža jasnu sliku o tome kakvu su njegove mogućnosti napredovanja i stjecanja dodatnih kvalifikacija u tom poduzeću. Obrazovanje zaposlenika o DOP-u je sljedeći kriterij, koji u zadnje vrijeme postaje sve značajniji. Važno je informiranje svih razina zaposlenika o njihovim obvezama i mogućnostima da pridonese društvenoj odgovornosti. Postojanje ovog sustava obrazovanja za poduzeće znači da je ozbiljno prihvatilo činjenicu da DOP integrira u svoje poslovanje.

- *Kvalitetni i sigurni radni uvjeti* – u ovom području je važno za naglasiti da bi svako poduzeće trebalo razviti sustav upravljanja zaštitom na radu. Sustav zaštite na radu ukazuje na činjenicu da je poduzeće ozbiljno pristupilo brizi za svoje zaposlenike. Nizak postotak ozljeda i izostanaka su povezani s pozitivnim trendom i moralom zaposlenika. Dakle, postotak ozljeda u odnosu na broj zaposlenika je pokazatelj koji se značajno razlikuje od poduzeća do poduzeća, jer ovisi o djelatnosti kojoj poduzeće pripada. Također, dodatne aktivnosti povezane s prevencijom zdravstvenih problema utjecati će na smanjivanje stresa, povećanje zadovoljstva, te u konačnici smanjenje troškova za poduzeće. Pritom se misli na osiguravanje kvalitetnih uređaja, monitora, ergonomске opreme, redovitih pregleda vida, mogućnosti za rekreaciju i slično.
- *Suradnička organizacijska klima* – Poticajno i kvalitetno radno okruženje je vrlo važno za očuvanje zadovoljstva zaposlenika i smanjenje stresa. Također, takvo okruženje utjecati će na motiviranost i inovativnost zaposlenika, te stvaranje boljih radnih rješenja. Zaposlenicima se može dati sloboda da samostalno upravljaju svojim radnim vremenom i poslovima koje trebaju obaviti, međutim teško da će to biti primjenjivo u nekim poduzećima gdje je određeno fiksno radno vrijeme. Nadalje, kako bi organizacijska klima bilo što pogodnija, važna je transparentnost i dobar protok informacija. Često je razmjena informacija i podataka najvažniji korak prilikom suradnje u timovima. Fleksibilna ravnoteža poslovnog i privatnog života vrlo je značajna prilikom odabira posla. Bolje razumijevanje obiteljskih potreba zaposleniku mnogo znači, a samim time imat će mogućnost da sam planira svoje vrijeme i poveća radnu učinkovitost. Jednake mogućnosti za sve, govori o tome kako se raznovrsnost zaposlenika cijeni, te kako je

svaki radnik jednako važan. Razina različitosti pruža uvid u ljudski kapital organizacije. Usko vezano za prethodno jesu i jednake plaće, te perspektive razvoja za žene. O ovoj temi se u današnje vrijeme mnogo govori, nakon što su uvedeni zakoni, te nakon što je rad žena postao jednako vrijedan kao i rad muškaraca. Iako još uvijek postoje „muški“ i „ženski“ poslovi, posao kao takav trebao bi biti jednako plaćen bez obzira obavlja li ga muškarac ili žena. Nadalje, programi koji se u današnje vrijeme provode vezani su i za zbrinjavanje viška zaposlenika, odnosno pomoć za one koji su bez posla, u smislu brzog pronalaska posla. Kao zadnji kriterij ove točke navodi se rad na crno. Naime, iako je rad na crno nezakonit, još uvijek se koristi čak i u razvijenim zemljama. Bilo kakav oblik zapošljavanja na crno, smatra se kršenjem zakona, a poduzeće upućuje na neodgovorno ponašanje. Stoga bi se proces zapošljavanja trebao provoditi isključivo u skladu sa zakonom, poštujući sve odredbe i prava radnika.

- *Ljudska prava* – Međunarodni pravni okvir za ljudska prava čini pravno tijelo koje se sastoji od ugovora, konvencija, deklaracija i drugih instrumenata. Za poslovni sektor najvažnija su UN-ova opća načela o ljudskim pravima koja detaljno tumače obveze poslovnog sektora u sprečavanju kršenja ljudskih prava. Ljudska prava uključuju jednakost spolova, nediskriminaciju, slobodu udruživanja, kolektivno pregovaranje, dječji rad, prisilni i obvezni rad i prava autohtonog stanovništva. Analiza zakonskih obveza je jedan od pokazatelja koji se bavi praćenjem tog područja. To je ujedno i prvi korak u zaštiti ljudskih prava svakog poduzeća. Analiza je temelj za izradu vlastite politike o zaštiti ljudskih prava koju bi trebalo imati svako društveno odgovorno poslovanje. Politika poduzeća o ljudskim pravima s provedbenim planom mora deklarirati preuzimanje odgovornosti za praćenje i sprečavanje kršenja ljudskih prava u poduzeću. Ukoliko dođe do kršenja ljudskih prava, poduzeće mora znati reagirati i mora provesti odgovarajuće propisane mjere. Odgovornost poduzeća ovisi o njegovoj veličini, strukturi, vlasništvu i djelatnosti. U poduzeću bi trebali postojati formalni postupci prilikom rješavanja pritužbi zaposlenika vezanih za povredu ljudskih prava. Poslovni sektor bi trebao poštovati ljudska prava, odnosno trebao bi izbjegavati sudjelovanje u kršenju ljudskih prava, te rješavati postojeće probleme kršenja. S obzirom da su ljudska prava utemeljena u međunarodnim standardima i zakonima, poduzeća u skladu s time provode specijalizirane obuke. U takvim programima obuke zaposlenike se podučava o suočavanju sa problematikom ljudskih prava. Nadalje, poduzeća moraju biti svjesna svoje odgovornosti u pogledu poštovanja ljudskih prava.



Svojim aktivnostima mogu izravno i neizravno utjecati na ljudska prava, posebno u slučajevima suradnje s lokalnom zajednicom, vladom, dobavljačima i sl. U poduzećima bi trebalo postojati mjerenje i izvještavanje o ljudskim pravima, te bi se u tom izvještaju trebale naći informacije o mogućoj povezanosti sa zlouporabom ljudskih prava. Prema programu UN-a poduzeća bi trebala poštovati ljudska prava u svim svojim aktivnostima i odnosima prema drugima.

### **Zaštita okoliša**

Poduzeće svojim poslovanjem značajno utječe na okoliš. Neke od posljedica koje se događaju su zagađenje, stvaranje otpada i utjecaj aktivnosti na prirodna staništa. Nadalje, čitav je svijet danas suočen sa klimatskim promjenama, nestankom vrsta, uništavanjem staništa, propadanjem urbanih i ruralnih naselja i dr. Zajedničkim snagama traži se rješenje kako bi se navedeni problemi smanjili i kako bi potrošnja resursa po osobi postala održiva. Poduzeća bi trebala usvojiti jedinstven pristup koji uzima u obzir sve posljedice njegovih aktivnosti i odluka. Prvenstveno bi u poduzećima trebao postojati poslovni plan čiji je sastavni dio upravljanje okolišem. Ovaj pokazatelj dokazuje da se prilikom provođenja aktivnosti i donošenja odluka u poduzeću vodi računa o utjecaju na okoliš, te se u skladu s time definira i plan zaštite i smanjenja utjecaja. Financijska sredstva koja se odobravaju za provedbu ciljeva zaštite okoliša su također važna. Poduzeća procjenjuju učinkovitost svojih okolišnih inicijativa na način da se mjeri okolišni učinak u odnosu na izdatke za ublažavanje utjecaja na okoliš. Razina odgovornosti za DOP je pokazatelj kojim se mjeri koliko je temeljito DOP integriran u segmentu zaštite okoliša. Ukoliko za društveno odgovorno poslovanje odgovara član uprave, to znači da je temeljito integriran u strategiju poslovanja. U skladu s time trebalo bi se provoditi i strateško planiranje, odnosno da se procjene učinci svake poslovne odluke na okoliš. Mjerenje i evaluacija utjecaja na okoliš je segment kojim se prati unaprijed definirana aktivnost u poduzeću. Nakon mjerenja utvrđuje se jesu li dobiveni rezultati razlog za akciju za poboljšanje učinka, tj. smanjenja utjecaja na okoliš. Politika zaštite okoliša je dokument koji bi trebalo imati svako društveno odgovorno poduzeće. Taj dokument je ujedno i deklaracija, kojom se definira odgovornost poduzeća, rizici i utjecaji, te ciljevi u programu zaštite okoliša. Ukoliko u poduzeću postoji osoba ili odjel koji se bavi isključivo primjenom društvene odgovornosti, odnosno zaštitom okoliša, ostvarivat će bolje rezultate u primjeni DOP-a, ali i poslovne rezultate što je cilj svakog poduzeća. Takav pristup omogućuje temeljito praćenje utjecaja na okoliš, planiranje poboljšanja, razvijanje novih rješenja i tehnoloških inovativnosti. Mjerenje se odvija na način da se prate unaprijed definirani aspekti okoliša koji

su unaprijed odabrani zbog najvećeg utjecaja na njih. Na temelju mjerenja definiraju se ključni aspekti utjecaja na okoliš, odnosno područja najvećeg utjecaja na okoliš. Svakim novim mjerenjem popis se može smanjivati ili nadopunjavati ovisno o poduzetim akcijama u poduzeću i riješenim problemima.

Važan pokazatelj društvene odgovornosti jest pokazatelj koji opisuje doprinos poduzeća očuvanju globalnih resursa, odnosno mjere za smanjenje potrošnje energije i vode, te smanjenje otpada. Ovaj pokazatelj je usmjeren i na smanjenje količine materijala potrebnih u proizvodnji, te upotrebu recikliranih materijala. Potrošnja energije izravno utječe na troškove poslovanja poduzeća, ali i na okolišni otisak čitavog poduzeća. Danas je potrošnja energije tema u cijelom svijetu upravo iz razloga što se govori o jednom od glavnih čimbenika klimatskih promjena. Izbor izvora energije u poduzeću označava koliko je poduzeće društveno odgovorno osviješteno. Naime, neobnovljivi izvori energije pomalo nestaju, zalihe se crpe, a njihovo sagorijevanje dovodi do stvaranja štetnih stakleničkih plinova u atmosferi. Onečišćuje se zrak, čitav ekosustav, poljoprivredni usijevi, te se stvara negativan učinak na život svih živih bića. Postoje različite smjernice koje se temelje na energetske učinkovitosti, a sve s ciljem smanjenja potrebe za energijom, npr. smanjenje korištenja neobnovljivih izvora i povećanje korištenja obnovljivih izvora, kao što su vjetar, sunca, voda, odnosno solarna energija, geotermalna energija, energija vjetra, biomase, energija plime i valova, i ostalo. Nadalje, aktivnosti poduzeća mogu dovesti do prekomjernog stvaranja otpada koji može utjecati na onečišćenja. Odgovorno gospodarenje otpadom zahtjeva izbjegavanje otpada, odnosno ponovnu upotrebu, recikliranje i ponovnu preradu, odrabu i odlaganje otpada. Takvo gospodarenje otpadom poduzeća bi trebala primjenjivati u skladu sa životnim ciklusom. Proces upravljanja okolišem u svakom bi poduzeću trebao biti transparentno prikazan, što znači da je vrlo važna komunikacija s društvom i lokalnom zajednicom. Svi dionicima treba objasniti na koji se način poduzeće suočava s problemima zaštite okoliša, koje metode primjenjuje i koji su mu ciljevi. Komunikacija s dionicima može ublažiti osuđivanje, ukoliko dođe do neželjenih i neplaniranih događaja, šteta za okoliš ili sl.

### **Odnosi na tržištu**

Obveza plaćanja na vrijeme jedan je od kriterija u ovoj skupini. Pokazatelj je reguliran zakonom, jer se u današnje vrijeme događa da poduzeća izbjegavaju plaćanje obveza na vrijeme, što negativno utječe na likvidnost. Samim time takva se poduzeća ne mogu smatrati društveno odgovornima. Društvena odgovornost može se promatrati iz perspektive odnosa sa dobavljačima. Naime, poduzeće može svojim odlukama o nabavi utjecati i na druga poduzeća

u lancu vrijednosti. Također, poduzeće može poticati potražnju za društveno odgovornim proizvodima i uslugama, te na taj način potaknuti dobavljače na rast kvalitete. Sljedeći kriterij odnosi se na označavanje proizvoda, odnosno pridržavanje propisa prilikom označavanja proizvoda i usluga s obzirom na održivost. Označavanje je potrebno kako bi se kupca informiralo o mogućim utjecajima na održivost, te kako bi se u konačnici odlučio za kupnju. Ovaj pokazatelj govori o tome koliko su poduzeća spremna dati podatke i označiti proizvode s obzirom na održivost. Nadalje, zaštita zdravlja i sigurnosti onih koji upotrebljavaju ili isporučuju proizvod ili uslugu na prvom je mjestu. Sigurnost proizvoda je mjera kojom se nastoji dokazati da će isporučeni proizvod biti siguran i zadovoljavajući tijekom cjelokupnog životnog ciklusa, te da neće ugroziti dionike. Zaštita zdravlja i sigurnosti općepriznati je cilj mnogih propisa, pa bi se u skladu s njima poduzeća trebala toga i pridržavati. Vežano uz sigurnost proizvoda je i zaštita prava potrošača, zaštita njihovih osobnih podataka i mjerenje njihova zadovoljstva. Naime, poduzeće je obvezno da u svim procesima pripreme, ponude i upotrebe proizvoda zaštititi prava potrošača. To znači da potrošač mora razumijeti kvalitetu i svrhu onoga što kupuje. Također, u slučaju da se potrošač predomisli zbog nezadovoljstva, poduzeće mu mora ponuditi rješenje problema, odnosno drugu mogućnost kupnje. Zaštita osobnih podataka potrošača je također općepriznati cilj svih nacionalnih propisa. Zaštita privatnosti pravo je svakog potrošača, a nepridržavanja od strane poduzeća mogu biti strogo kažnjiva, različitim sankcijama, ili pak smanjenjem ugleda i lojalnosti potrošača. Zadovoljstvo potrošača pokazatelj je kojim se mjeri osjetljivost poduzeća na potrebe potrošača. Ova je mjera ključna za dugoročni uspjeh poduzeća, jer se samim time poduzeće suočava s jednim od važnijih dionika, a prilagodbom njihovim interesima postaje društveno odgovorno. Odnosi na tržištu promatraju se i u pogledu oglašavanja, te metoda prodaje. Transparentno oglašavanje i ostale marketinške komunikacije utječu na konačan odabir potrošača. Informacije o proizvodu moraju biti točne, jasne i nedvosmislene, te ne smiju postojati prikrivene informacije o kvaliteti i funkciji nekog proizvoda. Zadaća poduzeća jest da svojim potrošačima osigura prave informacije kako bi se na temelju karakteristika proizvoda mogli odlučiti za kupnju. Proizvodi se nude u različitim kanalima prodaje, a na potrošačima je da slobodno odabiru putem kojeg kanala će kupiti neki proizvod. Poduzeće mora imati i otvorene komunikacijske kanale tako da se potrošači mogu obratiti za bilo kakva pitanja o proizvodima ili uslugama.

Načela korporativnog upravljanja predstavljaju namjeru i procese u poduzeću kojima osigurava transparentno poslovanje, zasnovano na etičnim standardima, bez korupcije ili

drugih neetičkih metoda upravljanja. Korupcija može dovesti do neučinkovitosti i loše etičke reputacije poduzeća, no isto tako i do određenih sankcija, povrede ljudskih prava, slabljenja političkih procesa i osiromašivanja društva. U nekim državama osjeti se značajan postotak korupcije u društvu, a do nje dolazi zloupotrebom moći u privatnu korist. Oblici korupcije mogu biti svi oblici mita, primanje, davanje, traženje ili prihvaćanje mita u novcu ili naturi, zatim pranje novca, prikrivanje i ometanje pravde, trgovanje utjecajem i ostalo. Nadalje, način na koji poduzeće komunicira sa svojim dioničarima pokazuje njegovu odgovornost i transparentnost. Svi dioničari imaju jednaka prava na pravodobne i točne informacije o poslovnim rezultatima i budućim planovima. Također, odnosi s konkurencijom su važni za promicanje ekonomske učinkovitosti i održivog rasta. Na tržištu se nastoji osigurati tržišno natjecanje bez monopola, te politika određivanja cijena na temelju zakona ponude i potražnje.

### **Ulaganje u zajednicu**

Ovo područje društveno odgovornog poslovanja odnosi se na društvo, odnosno zajednicu u kojoj poduzeće djeluje i smatra se jednim od važnih dionika. Komunikacija s lokalnom zajednicom odvija se putem mrežnih stranica ili susretima s predstavnicima lokalnih vlasti. Prilikom procjena i planiranja razvojnih programa trebalo bi voditi računa o očekivanjima i potrebama lokalne zajednice. Financijska potpora zajednici se temelji na iskazivanju potreba. Najbolji programi su oni koje zajednički provode poduzeća i lokalna vlast, te su takve aktivnosti prilika za poduzeća da zajednički dođu do rješenja. Postotak donacija koje poduzeće doniraju lokalnoj upravi, organizacijama civilnog društva, obrazovnim i zdravstvenim institucijama, ovise o prihodima poduzeća. U procesu doniranja važno je da teme doniranja budu javno objavljene i u skladu s time da se dodjela sredstava realizira putem javnog natječaja. Poduzeća bi se prvenstveno trebala opredjeliti za određene donacije, odnosno odrediti koje projekte će podupirati. To mogu biti sportske donacije, ili pak strateške donacije gdje se rješavaju konkretni društveni problemi. Osim novčanih donacija, poduzeća mogu sudjelovati u razvoju zajednice na način da njihovi zaposlenici dio svog radnog vremena provedu radeći na određenom projektu lokalne zajednice, ili donacijom robe, te stručnih savjeta. Vrlo je važno da se takvi projekti prate i evaluiraju, kako bi se mogla utvrditi učinkovitost, eventualne izmjene i prikazali budući planovi. Uz donacije ističu se i razna sponzorstva, koja se kao i donacije trebaju više orijentirati na manje atraktivne sportove i projekte koji teže nalaze izvor financiranja. Dakle, posebna pozornost treba se usmjeriti na ranjivije, diskriminirajuće i manje zastupljene skupine kako bi se uspješno uključili u projekt.

Lobiranje i javno zagovaranje su dvije teme, različite jedna od druge, no u oba slučaja nastoje se nametnuti nečiji interesi. Društveno odgovorno poduzeće trebalo bi izbjegavati lobiranje, te se aktivirati u procesu javnog zagovaranja. Razlika između lobiranja i javnog zagovaranja je u tome što se lobiranje događa onda kad je javna politika na visokom stupnju i želi se ostvariti interes jedne organizacije. Javnim zagovaranjem nastoji se postići interes skupine organizacija, a odvija se u ranoj fazi izrade javne politike dok se sustav razvija i dok su moguće izmjene u određenim procesima. Od društveno odgovornog poduzeća se očekuje da se uključi u oblikovanje javne politike, jer će to pridonijeti kvalitetnoj javnoj politici, te pozitivnim promjenama u društvu. Poduzeća bi se trebala uključivati i u socijalne dijaloge, gdje se intenzivno raspravlja o radnim pravima i kolektivnim ugovorima, kako bi se osigurali bolji uvjeti rada.

### **2.3 Sustavi korporativnog upravljanja**

Postoje dva temeljna sustava korporativnog upravljanja, a to su otvoreni i zatvoreni sustav korporativnog upravljanja. U svakom od njih različito je definirano rješavanje alokacije socioekonomske moći, efikasnost odlučivanja, odnos menadžmenta i vlasnika i korporativna kontrola. Otvoreni sustav karakterizira angloamerički poslovni krug, a s druge strane zatvoreni sustav korporativnog upravljanja karakterističan je za europske zemlje i Japan. U otvorenom sustavu temeljni je cilj uskladiti interese menadžmenta poduzeća i interese dioničara, dok su interesi drugih dionika stavljeni u drugi plan. Zatvoreni sustav obuhvaća niz pravnih, kulturoloških i institucionalnih odnosa sa dionicima, te se na temelju toga postavljaju ciljevi i poslovna politika poduzeća.

Kako bi se definirala razlika između otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>44</sup>

- Koje su najvažnije interesno-utjecajne skupine koje utječu na donošenje odluka?
- Koje instrumente i mehanizme interesno-utjecajne skupine imaju na raspolaganju? Kako se njima koristi, i na koji način sudjeluju u korporativnom upravljanju?
- Na koji način uloge nositelja interesa utječu na osnovna pitanja i probleme korporativnog upravljanja?

---

<sup>44</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.

### 2.3.1 Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

Otvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se još i tržišni sustav, outsiderski sustav ili angloamerički sustav korporativnog upravljanja. Najviše se primjenjuje u američkim i britanskim poduzećima. Vrlo bitna karakteristika otvorenog sustava je razdvojenost vlasništva i kontrole. Do razdvojenosti dolazi zbog velikog broja dioničara koji imaju male dioničke pakete, odnosno to su dioničari s maksimalno 5 % dionica od ukupnog broja korporacije. U tom slučaju kontrola korporacije s dioničara prelazi na menadžment. Također, velik broj manjih dioničara znači da će njihovo zajedničko djelovanje biti oslabljeno, te se smanjuje korištenje vlasničkih prava, odnosno glasovanje na skupštini dioničara. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja stavlja menadžment u prvi plan, što znači da menadžment posjeduje veliku moć da odlučuje o svim bitnim aktivnostima u poduzeće. Prema tome, može doći i do oportunog ponašanja menadžmenta, odnosno menadžment može iskoristiti svoju poziciju da poslovne odluke donosi sebi u korist, a ne prema interesima dioničara. Interesi menadžmenta mogu biti različiti, a jedan od njih je pojačavanje moći i statusa. Kako bi povećali svoj status i moć, menadžeri snažno investiraju iako je profitabilnost niska, što može značajno ugroziti prava i interese dioničara. Dioničari u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja nemaju preveliku moć u korporativnim pitanjima, nemaju mogućnost kontrole menadžmenta, pa u tom slučaju žele osigurati mogućnost lake prodaje dionica. Dakle, dioničari mogu prodati svoje dionice, a u slučaju kad to učini velika većina, tržišna vrijednost poduzeća pada, i poduzeće postaje meta za preuzimanje novog vlasnika. Kako do toga ne bi došlo, menadžment bi trebao shvatiti da će ponašanje suprotno interesima dioničara, rezultirati preuzimanjem poduzeća<sup>45</sup> i promjenama menadžmenta, pa tako i njih samih. U otvorenom sustavu korporativnog upravljanja vrlo je važna transparentnost u objavljivanju financijskih podataka, jer će na taj način ulagači imati mogućnost izbora u svojim investicijskim odlukama.

Otvoreni sustav ima brojne prednosti, ponajviše za investitore koji diverzifikacijom umanjuju rizik ulaganja. Također, moguće je postići visoke stope povrata na svoja ulaganja. Veća je fleksibilnost korporativnog financiranja i pružaju se mogućnosti za rast korporacije. Problemi i nedostaci otvorenog sustava korporativnog upravljanja vezani su uz moguću manipulaciju

---

<sup>45</sup> Crnković, B., Požega Ž., Karačić D.: *Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – Hrvatske perspektive*, Ekonomski vjesnik, Vol. 24, No. 2, str. 279.-292., Zagreb, 2011., <http://hrcak.srce.hr/file/112973> (siječanj 2017.)

vrhovnog menadžmenta, odnosno postojanje menadžerskog oportunitizma i nepostojanje direktnog nadzora od strane vlasnika. Taj problem se može riješiti na tri načina, i to neprijateljskim preuzimanjem, definiranjem pravnog okvira koji štiti vlasnike od korištenja insiderskih informacija, i uključivanjem predstavnika vanjskih investitora u rad odbora direktora. Drugi nedostatak je orijentacija na kratkotrajne financijske rezultate kojima se onda određuje uspješnost poduzeća. U tom slučaju ulagači donose odluke o investiranju na temelju kratkoročnih podataka, ili nerealnih podataka, što će negativno utjecati na dugoročne ciljeve poduzeća. Nadalje, otvoreni sustav korporativnog upravljanja ne potiče menadžere da ulažu u znanja i resurse koji će im dugoročno koristiti, a koji u konačnici koji mogu značiti stabilan rast poduzeća. Kako bi se pokušalo djelovati na nedostatke ovog sustava upravljanja, propisan je zakon o kaznama za računovodstvene i revizorske nepravilnosti u javnim korporacijama. Također, zakon štiti investitore na način da povećava točnost i pouzdanost korporativnih financijskih izvještaja koji moraju biti u skladu sa zakonima o vrijednosnim papirima.

### **2.3.2 Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja**

Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja naziva se još i unutarnji, insajderski, kontinentalni ili kontinentalno-japanski sustav korporativnog upravljanja. Ovakav sustav upravljanja koristi se u europskim zemljama i Japanu. Karakteristike ovog sustava su suprotne karakteristikama otvorenog sustava upravljanja, što znači da u zatvorenom sustavu dominira vlasnička koncentracija, a samim time dioničari dobivaju veliku važnost u korporativnom upravljanju. U većini slučajeva se radi o nekoliko dioničara koji posjeduju velike blokove dionica, i koji pri tom mogu sudjelovati u donošenju odluka u poduzeću. U zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja uloga tržišta kapitala je mala, tržište za korporativnu kontrolu djeluje rijetko, a protok i objavljivanje informacija je nedovoljno razvijeno. U zatvorenom sustavu nadzorna i upravljačka funkcija podijeljena je u dva odbora, odnosno u nadzornom odboru i upravi. Uprava, odnosno vrhovni menadžment zadužen je za korporativno upravljanje, dok je zadaća nadzornog odbora zastupati interese vlasnika pa tako preuzima nadzornu funkciju. U uvjetima nerazvijenog tržišta kapitala, kontrolu menadžmenta može preuzeti skupina interesno-utjecajnih skupina, kao npr. dioničara, zaposlenika ili kreditora. Naime, s obzirom da je tržište kapitala od sekundarnog značaja, problem može biti njegova netransparentnost. Ukoliko u zatvorenom sustavu nije izgrađen mehanizam zaštite manjinskih dioničara, vrlo je važan nadzor poduzeća. Također, postoje određeni sporazumi koji mogu poboljšati blagostanje manjinskih dioničara, a to su sporazumi između većinskih vlasnika i interesno-utjecajnih skupina. U tom slučaju sporazum sklapaju vlasnik, menadžer i zastupnik

banaka, te dogovaraju uvjete u smjeru pozicije status quo i jak otpor prema promjenama. U drugom slučaju vlasnici mogu nametnuti način upravljanja u svom interesu, a na štetu manjinskih dioničara.

Nedostatak zatvorenog sustava korporativnog upravljanja je nastajanje složenih nadzornih i holding korporativnih struktura, putem kojih ulagači zadržavaju svoju moć neproporcionalno svojim ulaganjima. U zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja javljaju se problemi piramidiranja i tuneliranja. Do tuneliranja dolazi u situacijama kad skupina vlasnika zbog veće kontrole i uz manje kapitalne troškove, transferira resurse izvan poduzeća u korist dioničara koji nadziru korporaciju, a na štetu manjinskih dioničara. „Piramidalno vlasništvo je važan mehanizam kojim se koriste vlasnici s kontrolnim paketima, kako bi odvojili vlasništvo nad novčanim tokovima od stvarnih kontrolnih prava nad korporacijom.“<sup>46</sup> To je neizravan način sudjelovanja u vlasničkoj strukturi putem drugih poduzeća. Tada može doći do problema neproporcionalnosti u vlasništvu i ostvarenoj kontroli nad poduzećem, odnosno tada se događa da se s manjim udjelima vlasništva ostvaruju veća prava.

Kod zatvorenog sustava korporativnog upravljanja može doći i do suvlasništva korporacija, odnosno do umreženosti npr. banaka i velikih poduzeća, gdje se uvelike potiče dijeljenje informacija i razvoj dugoročnih odnosa između vlasnika i menadžera. Vlasnicima je tada omogućeno da direktno utječu na menadžment. Prednost takve zamjene dionica utjecat će na stabilnost menadžmenta i poduzeće će biti zaštićeno od neprijateljskog preuzimanja. Međutim, s druge strane, povezivanje poduzeća može utjecati na smanjenje ravnopravnosti tržišne utakmice.

Nadalje, u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, korporativna regulativa je više usmjerena na interese zaposlenika nego što je to u otvorenom sustavu korporativnog upravljanja. U poduzećima postoje jaki sindikati, stabilnost posla, nužna reprezentacija zaposlenika u nadzornim odborima. Sindikati pregovaraju o značajkama kolektivnih ugovora s predstavnicima poduzeća, te se nastoje ujednačiti plaće unutar industrije. Za razliku od otvorenog sustava gdje se financiranje obavlja emisijama dionica, u zatvorenom sustavu financiranje se obavlja putem poslovnih banaka, koje su često i kreditori i vlasnici dionica. Dakle, karakteristično za zatvoreni sustav korporativnog upravljanja je sljedeće: kontrola od strane velikih vlasnika, uključenost zaposlenika, naglasak na internom tržištu rada i inicijativa

---

<sup>46</sup> Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008., str. 93.



banaka za stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa. Tako usklađeni sustav dovodi do ostvarenja zajedničkog cilja u poduzeću, gdje odluke jedne interesno-utjecajne skupine utječu na izbor druge.

## **2.4 Važnost etike u korporativnom upravljanju**

Etika se bavi vrijednostima i pravilima koje pojedinac ili društvo smatra poželjnima ili prikladnima. Bavi se vrlinama i motivima pojedinaca, pa prema tome ima vrlo važnu ulogu u procesu vodstva. Vođe imaju veliku etičku odgovornost za to kako utjecati na druge ljude. Vođe trebaju uključiti zaposlenike kako bi ostvarili zajedničke ciljeve, pa je iz tog razloga važno da se prema njima odnose s poštovanjem.<sup>47</sup> Etika se odnosi na ono što vođe rade i tko su vođe. Vrijednosti koje vođa promiče ima znatan utjecaj na vrijednosti koje poduzeće iskazuje.

Stabilno etičko vodstvo temelji se na načelima etičnog vodstva, a to su:<sup>48</sup>

- *Načelo poštivanja* – etični vođe poštuju druge. Dužnost svake osobe je odnositi se prema drugima s poštovanjem. Prema zaposlenicima se treba odnositi kao da su oni sami po sebi cilj, a ne sredstvo za ostvarenje cilja. Vođe koji poštuju svoje zaposlenike dopoštaju ima da budu kakvi jesu. Također, poštovanje uključuje povjerenje u ideje, vjerovanja i stavove drugih. Kada se zaposlenicima iskaže povjerenje, oni se osjećaju sposobni i spremni za rad.
- *Načelo služenja* – etični vođe služe druge. Načelo služenja je ustvari altruizam, odnosno briga za interese drugih. Vođe koji služe su altruistični i njima je dobrobit djelatnika na prvom mjestu. Mentorstvo i izgradnja tima samo su neki od oblika altruističnog ponašanja. Načelo služenja se temelji na vođi koji je usmjeren na zaposlenike i koji se ponaša tako da ostvari dobro za druge.
- *Načelo pravednosti* – etični vođe su pravedni. Ovo načelo zahtjeva da vođe stave pravednost u središte svog odlučivanja uključujući pravednost prema pojedincu i pravednost prema zajedničkim interesima zajednice.

---

<sup>47</sup> Caroselli, M.: *Vještine vodstva za menadžere*, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.

<sup>48</sup> Northouse, P.G.: *Vodstvo, teorija i praksa*, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.

- *Načelo iskrenosti* – etični vođe su iskreni. Oni ne lažu i ne predstavljaju istinu drugima na kontraproduktivan način. Neiskrenost je oblik laganja, odnosno krivog predstavljanja stvarnosti. Ukoliko vođa nije iskren, zaposlenici ga doživljavaju kao nepouzdanu osobu, a i njihovo je povjerenje smanjeno. Iskrenost se uz govorenje istine odnosi i na otvorenost prema drugima i cjelovitije prikazivanje stvarnosti. Za vođe je važno da postignu ravnotežu između otvorenosti i iskrenosti, te da procjene kada je nešto prikladno otkriti. Biti iskren u poduzeću znači ne obećavati ono što ne možeš učiniti, ne izbjegavati odgovornost, i sl.
- *Načelo zajedništva* – etični vođe izgrađuju zajedništvo. Oni su predani izgradnji zajednice, što uključuje traženje zajedničkih ciljeva koji će zadovoljiti zaposlenike i društvo u cjelini. Zajednički cilj zahtijeva da se vođa i zaposlenici slože kojim smjerom krenuti. Etičan vođa uzima u obzir potrebe svih uključenih i pazi na interese društva kao cjeline.

Vodstvo zahtijeva svijest o tome kako etika određuje vodstvo u poduzeću. Vodstvo uključuje vrijednosti i osoba ne može biti vođa, a da nije svjesna vlastitih moralnih vrijednosti. Dakle, za etično vodstvo najvažniji je odnos između vođe i zaposlenika.

„Na razvoj etičkih kriterija potrebno je gledati kao na koristan aspekt poslovanja, a ne kao na prijetnju ili prepreku do uspjeha.“<sup>49</sup> Potrebno je naglasiti kako se o etici u poslovanju ne bi trebalo razmišljati samo kao o pravnom pitanju, odnosno nužnosti koja proizlazi iz zakona. Etično ponašanje i poslovanje dugoročno će značiti ostvarenje određene koristi za poduzeće. Poduzeća koja uspiju uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti, biti ona koja će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.

---

<sup>49</sup> Skoko, B., Mihovilović, M.: *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*, Praktični menadžment, Vol.5, No.1, str. 84.-91., Zagreb, 2014., <http://hrcak.srce.hr/134958> (siječanj 2017.)

### 3 PROVEDENA ANALIZA U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA

Tržište osiguranja u Republici Hrvatskoj, kao i djelokrug i nadležnost Hanfe u tom području, uređeno je Zakonom o osiguranju, Zakonom o obveznim osiguranjima u prometu te pripadajućim podzakonskim aktima. Hanfa provodi nadzor tržišta osiguranja, odnosno zakonitosti poslovanja subjekata nadzora radi održavanja učinkovitog, sigurnog i stabilnog tržišta osiguranja s ciljem zaštite interesa osiguranika, odnosno korisnika osiguranja te pridonosenja stabilnosti financijskog sustava. Osim nadzora nad društvima za osiguranje i društvima za reosiguranje, Hanfa provodi i nadzor nad pravnim i fizičkim osoba koje obavljaju poslove zastupanja u osiguranju, odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju te Hrvatskim uredom za osiguranje. Subjekti nadzora podliježu postupku licenciranja kojim Hanfa utvrđuje udovoljavaju li isti propisanim zakonskim uvjetima, prije izdavanja dozvole za obavljanje poslova. Hanfa organizira i provjeru stručnih znanja putem ispita za dobivanje ovlaštenja za obavljanje poslova zastupanja u osiguranju, odnosno posredovanja u osiguranju i reosiguranju te izdaje ovlaštenja za obavljanje navedenih poslova.<sup>50</sup>

Prema popisu HANFA-e i Hrvatskog ureda za osiguranje, u Republici Hrvatskoj trenutno posluje 21 osiguravajuće društvo. Popis osiguravajućih društava naveden je u sljedećoj tablici.

---

<sup>50</sup> HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, <http://www.hanfa.hr/> (prosinac 2016.)

Tablica 4: Popis aktivnih osiguravajućih društava u Republici Hrvatskoj

1	AS – ADRIATIC SLOVENICA OSIGURANJE D.D.
2	AGRAM LIFE OSIGURANJE D.D.
3	ALLIANZ ZAGREB D.D.
4	BNP PARIBAS CARDIF OSIGURANJE D.D.
5	CROATIA OSIGURANJE D.D.
6	ERGO OSIGURANJE D.D.
7	ERSTE OSIGURANJE VIENNA INSURANCE GROUP D.D.
8	EUROHERC OSIGURANJE D.D.
9	GENERALI OSIGURANJE D.D.
10	GRAWE OSIGURANJE D.D.
11	HOK – OSIGURANJE D.D.
12	HRVATSKO KREDITNO OSIGURANJE D.D.
13	IZVOR OSIGURANJE D.D.
14	JADRANSKO OSIGURANJE D.D.
15	MERKUR OSIGURANJE D.D.
16	SAVA OSIGURANJE D.D.
17	SOCIETE GENERALE OSIGURANJE D.D.
18	TRIGLAV OSIGURANJE D.D.
19	UNIQA OSIGURANJE D.D.
20	WIENER OSIGURANJE VIENNA INSURANCE GROUP D.D.
21	WÜSTENROT ŽIVOTNO OSIGURANJE D.D.

Izvor: izrada autora na temelju: HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, <http://www.hanfa.hr/> i HUO – Hrvatski ured za osiguranje, <https://www.huo.hr/hrv>

Od prethodno navedenih osiguravajućih društava, slobodnim odabirom odabrana su tri osiguravajuća društva čiji su mehanizmi korporativnog upravljanja analizirani u nastavku. To su BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., Croatia osiguranje d.d. i Uniqa osiguranje d.d. Prilikom analize korišteni su Godišnji i financijski izvještaji pojedinih društava iz 2015. i 2016. godine, te drugi dostupni izvještaji.

### ***3.1 BNP Paribas Cardif osiguranje d.d. i mehanizmi korporativnog upravljanja***

BNP Paribas Cardif osiguranje d.d.<sup>51</sup> osiguravajuće je društvo u vlasništvu BNP Paribas Cardif osigurateljnog dijela jedne od najvećih financijskih grupacija u svijetu – BNP Paribas. BNP Paribas Grupa je europski lider u pružanju bankovnih i financijskih usluga.

BNP Paribas Cardif je osiguravajuća kuća osnovana prije 40 godina specijalizirana za osiguranje osoba i imovine. Svojom dokazanom stručnošću u plasmanu i distribuciji osiguravateljnih proizvoda pridonosi uspjehu svojih partnera u 36 zemalja širom svijeta, osobito u Europi, Aziji i Latinskoj Americi. Svoje poslovanje temelji na inovativnom poslovnom modelu. Razvija štedne i osiguravateljne proizvode i usluge, te ih distribuira putem mreže svojih partnera, uključujući banke, kreditna društva, osiguravateljne odjele proizvođača automobila, pružatelje telekomunikacijskih usluga, brokere, maloprodaje i sl. BNP Paribas Cardif nastoji se profilirati kao mjerilo partnerstva u osiguranju na globalnoj razini, te blisko surađuje sa svojim partnerima, njegujući čvrstu vezu temeljenu na obostranom povjerenju. Te izravne veze jamstvo su dubinskog poznavanja metoda partnera kao i klijenata, što omogućuje BNP Paribas Cardifu da ponudi rješenja koja su diskretno integrirana u njihove prodajne procese i savršeno odgovaraju potrebama i očekivanjima klijenata.

U Hrvatskoj je BNP Paribas Cardif osiguranje osnovano 2007. godine sa sjedištem u Zagrebu. Svojim korisnicima osiguranja je ponudilo novu vrstu proizvoda poznatu kao osiguranje korisnika kredita u slučaju smrti, trajnog invaliditeta, dužeg bolovanja i otkaza. U suradnji s poslovnim bankama BNP Paribas Cardif osigurava sposobnost otplate gotovinskih, automobilskih, kratkoročnih i stambenih kredita – Credit protect, kao i osiguranje platne kartice i osobnih stvari – Card protect. Također, u suradnji s trgovačkim lancima osigurava produljeno jamstvo i slučajno oštećenje tehničke robe.

---

<sup>51</sup> BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., <http://www.bnpparibascardif.hr/> (siječanj 2017.)

## INTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

### **Koncentracija vlasništva**

BNP Paribas Cardif osiguravajuće društvo d.d., nalazi se u 100 % stranom vlasništvu. Stopostotni i krajnji vlasnik Društva je BNP Paribas Cardif sa sjedištem u Parizu, u Francuskoj. Dakle, u društvu je vlasnik ujedno i jedini dioničar. Karakteristično za ovo društvo je visoka koncentracija vlasništva, što ga svrstava u europski sustav korporativnog upravljanja. U tom slučaju, vlasnik paketa dionica je smješten u središnju poziciju korporativnog upravljanja i preuzimaju ulogu u nadzoru i upravljanju korporacije.

Dionički kapital Društva denominiran je u kunama i sastoji se od 50.063 dionica bez nominalne vrijednosti. Sve dionice plaćene su u cijelosti od strane jedinog vlasnika i krajnjeg vlasnika Društva BNP Paribas Cardif. Odlukom skupštine Društva dana 27. svibnja 2015. godine povećan je temeljni kapital, s iznosa od 35.377 tisuća kuna na iznos od 37.663 tisuća kuna. Povećanje temeljnog kapitala plaćeno je u cijelosti od strane jedinog vlasnika Društva BNP Paribas Cardif.<sup>52</sup>

### **Tijela društva**

U BNP Paribas Cardif osiguravajućem društvu uspostavljen je dualni model korporativnog upravljanja. Tijela Društva koja osiguravaju provedbu dobre prakse korporativnog upravljanja društva su:<sup>53</sup>

- Glavna skupština,
- Nadzorni odbor,
- Revizorski odbor, i
- Uprava.

**Glavna skupština** – redovno se održava najmanje jednom godišnje, a može se sastati i izvanredno, sukladno zakonu i Statutu Društva. Glavna skupština odlučuje o pitanjima propisanim zakonom i Statutom Društva, a posebice o upotrebi dobiti, davanju razrješnice članovima Uprave i Nadzornog odbora, imenovanju revizora Društva, izboru i opozivu članova Nadzornog odbora, povećanju i smanjenju temeljnog kapitala Društva, izmjeni Statuta Društva. Glavnu skupštinu saziva Uprava nakon što dobije izvješće Nadzornog odbora

---

<sup>52</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

<sup>53</sup> Op. cit.

o godišnjim financijskim izvješćima, izvješće o stanju društva i prijedlogu odluke o upotrebi dobiti.

**Nadzorni odbor** – sastoji se od tri do sedam članova koje je imenovala Glavna skupština. Članovi Nadzornog odbora imenuju se na mandat do četiri godine. Nadzorni odbor Društva sastaje se najmanje dva puta godišnje. Nadzorni odbor Društva vrši nadzor nad ukupnim poslovanjem Društva i ima pravo uvida u poslovnu dokumentaciju Društva.

Nadzorni odbor Društva bavi se sljedećim aktivnostima:

- nadzire primjerenost postupaka i učinkovitost djelovanja unutarnje revizije,
- izvršava svoje obveze vodeći računa o činjenicama koje su utvrdila nadzorna tijela tijekom postupka nadzora nad Društvom,
- provjerava financijske izvještaje Društva i o tome sastavlja pisano izvješće Glavnoj skupštini,
- obrazlaže Glavnoj skupštini svoje mišljenje uz godišnje izvješće unutarnje revizije i mišljenje uz godišnje izvješće Uprave.

Nadzorni odbor Društva daje Upravi suglasnost na:

- poslovnu politiku i strateške ciljeve Društva,
- financijski plan Društva,
- strategije i politike preuzimanja rizika i upravljanja njima,
- postupke vlastite procjene rizika i solventnosti,
- sustav unutarnjih kontrola,
- okvirni godišnji program rada unutarnje revizije.

Članovi nadzornog odbora u BNP Paribas Cardif osiguranju d.d. su:

1. Pier-Paolo Dipaola (Francuska) – predsjednik nadzornog odbora
2. Zdenek Jaroš (Češka) – zamjenik predsjednika nadzornog odbora
3. Mario Evtimov Kostov (Bugarska) – član nadzornog odbora

**Revizorski odbor** – sastoji se od tri člana, od kojih je jedan predsjedavajući. Revizorski odbor se sastaje najmanje jednom godišnje, u skladu s Poslovníkom o radu Revizorskog odbora. Revizorski odbor je posebno tijelo Nadzornog odbora koje nema izvršne ovlasti. Zadaća navedenog odbora je raspraviti izvješće interne revizije, plan interne revizije, izvješće eksternog revizora, pregledati financijska izvješća i utvrditi da li financijsko izvješće Društva predstavlja potpuno izvješće dioničaru Društva. Revizorski odbor informira Nadzorni odbor o

stavu ovog odbora o dostavljenoj dokumentaciji, sve u svrhu donošenja odluke od strane Nadzornog odbora.

**Uprava Društva** – sastoji se od dva člana, od kojih je jedan predsjednik Uprave. Članove Uprave imenuje Nadzorni odbor na mandat do pet godina. Uprava vodi poslove Društva i odgovorna je za sve poslovne aktivnosti, te pažnjom savjesnog gospodarstvenika u skladu s odredbama Zakona o osiguranju, drugim zakonskim i podzakonskim aktima, Statutom, Poslovníkom Uprave, odlukama Glavne skupštine i Nadzornog odbora, sve u isključivom interesu Društva. Uprava odobrava i redovito preispituje strateške ciljeve te strategije i politike upravljanja rizicima. Na taj način u potpunosti osigurava integritet računovodstvenog sustava i sustava financijskog izvještavanja. U skladu sa Zakonom o osiguranju, Uprava osigurava djelotvoran nadzor višeg rukovodstva, uspostavljajući jasno razgraničavanje ovlasti i odgovornosti te sprječava nastanak sukoba interesa. Uprava odlučuje na sjednicama koje saziva predsjednik Uprave, a može donositi odluke i pisanim putem, bez održavanja sjednice. Uprava pravodobno i potpuno izvještava Nadzorni odbor o svim činjenicama i okolnostima koje mogu biti od utjecaja na poslovanje, financijski položaj i stanje imovine društva. Uprava je ustrojila Odbor za imovinu i ulaganje, Lokalni odbor za rizike te Odbor za unutarnju kontrolu. Navedeni odbori nemaju izvršne ovlasti, a njihova zadaća je informiranje Uprave o pitanjima iz nadležnosti pojedinog odbora, sve u cilju donošenja odluka Uprave o pojedinim pitanjima vezanim za poslovanje Društva.

Članovi Uprave u BNP Paribas Cardif osiguranju d.d. su:

1. Ana Ivančić (Zagreb) – predsjednik uprave
2. Darija Ivanković (Zagreb) – član uprave

### **Odnos s interesno-utjecajnim skupinama**

BNP Paribas Cardif osiguravajuće društvo stavlja klijente, odnosno krajnje korisnike, zatim partnere i svoje zaposlenike u središte svojih djelatnosti.

BNP Paribas Cardif želi postaviti globalni standard izvrsnosti u području partnerstva<sup>54</sup> u osiguranju. Distribucija se odvija u suradnji s vrhunskim partnerima, uključujući banke, tvrtke za potrošačke kredite, financijske podružnice proizvođača automobila i maloprodajne lance.

---

<sup>54</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., Zagreb, 2016.



Mreža partnerstava intenzivno se širi i putem nje se ostvaruje 68 % sredstava od osiguranja. Zbog strateške orijentacije prema velikim partnerstvima koji će omogućiti značajan prihod Društvu, tijekom 2015. ukinuta su manja partnerstva, omogućavajući tako Društvu da se usredotoči na odabrane partnere koji u potpunosti razumiju i prihvaćaju zajedničke napore kako bi osigurali veću vrijednost za krajnjeg korisnika.

U skladu sa strategijom diverzifikacije, Društvo je iniciralo pregovore s postojećim partnerom PBZ-om za nove proizvode koji nisu u segmentu osiguranja sposobnosti vraćanja kredita, te je lansiralo Standard Protect i Mobil Protect proizvod u listopadu 2015. Oba proizvoda su dostupna PBZ-ovim klijentima s tekućim računima. Standard Protect pripada grupi proizvoda koje se nazivaju Budget Income Protection i pokrivaju rizike smrti, nezaposlenosti i privremene nesposobnosti za rad. Mobil Protect pruža pokriće od slučajnog oštećenja do 5 mobilnih uređaja po polici. Također, 2015. godine Društvo je pobijedilo na natječaju koji je raspisao VIPnet, drugi najveći telekomunikacijski pružatelj usluga u Hrvatskoj. Natječaj se odnosio na osigurateljni proizvod za zaštitu mobilnih uređaja od slučajnog oštećenja.

Društvo dugi niz godina radi procjenu potencijalnih partnera prije uspostave bilo kakvog partnerskog odnosa s njima. Također, promatra se rejting partnera te se tijekom procesa određivanja cijene proizvoda vodi briga i o kreditnoj izloženosti.

U BNP Paribas Cardif osiguranju postavljena je strategija upravljanja ljudskim potencijalima,<sup>55</sup> koja je dio strategije upravljanja društvom. Vrlo je važno praćenje razvoja poslovanja kao i razvoj ljudi pronalaženjem vodećih rješenja i davanjem visokovrijednih prijedloga. Inovacije, stalno unapređivanje i primjena najboljih praksi osiguravaju da uprava društva bude orijentirana na razvoj poslovnih kompetencija kojima se društvo ističe i na stvaranje izazovne i motivirajuće radne okoline. Različiti prijedlozi temelje se na vrijednostima i na duhu stalne potrage za poboljšanjima i doprinosima. U društvu postoji program olakšica i naknada koje pokrivaju integraciju različitih osobnih i profesionalnih dimenzija, kao i program za razvoj klime u kojoj se potiče zajednički rad sa svim članovima društva BNP Paribas Cardif Hrvatska u aktivnostima koje rad u društvu čine još boljim.

Postoje vrijednosti koje su karakteristične za multikulturalni karakter BNP Paribas grupe. One izražavaju volju i predanost promicanju inicijativa i korištenju profesionalnog iskustva i osobnih sposobnosti svakog zaposlenika na najbolji mogući način, a to su:

---

<sup>55</sup> BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., <http://www.bnpparibascardif.hr/> (siječanj 2017.)

- predanost: pokazivanje snažnog timskog duha, predanost partnerima i klijentima, te stalno razvijanje stručnih kompetencija,
- ambicija: spontano nastojanje jačanja truda i aktivno sudjelovanje u dostizanju zajedničkih ciljeva,
- kreativnost: predlaganje promjena i sudjelovanje u njima, preuzimanje inicijativa i dijeljenje ideja i iskustava,
- proaktivnost: sposobnost za reagiranje, prilagođavanje novim ili nepredviđenim situacijama i prihvaćanje takvih situacija.

### **Korporativno izvještavanje**

Financijski izvještaji<sup>56</sup> pripremaju su u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja usvojenim od strane Europske Unije. Financijski izvještaji sastavljaju su na osnovi povijesnog ili amortizacijskog troška, osim financijske imovine i obveza po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak i financijske imovine raspoložive za prodaju koji su iskazani po fer vrijednosti.

Priprema financijskih izvještaja zahtijeva od rukovodstva donošenje prosudbi, procjena i pretpostavki koje utječu na primjenu politika i iskazane iznose imovine, obveza, prihoda i rashoda. Procjene i uz njih vezane pretpostavke zasnivaju se na povijesnom iskustvu i raznim drugim čimbenicima za koje se smatra da su razumni u danim uvjetima i uz raspoložive informacije na datum izrade financijskih izvještaja, a rezultat kojih čini osnovu za prosuđivanje knjigovodstvene vrijednosti imovine i obveza koja nije lako utvrdiva iz drugih izvora. Stvarni rezultati mogu se razlikovati od ovih procjena. Procjene i uz njih vezane pretpostavke kontinuirano se preispituju. Izmjene računovodstvenih procjena priznaju se u razdoblju u kojem je procjena izmijenjena i budućim razdobljima, ako izmjena utječe i na njih.

Uprava je odgovorna za sastavljanje i prezentaciju financijskih izvještaja u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja usvojenim od strane Europske Unije, te interne kontrole za koje Uprava utvrdi da su potrebne kako bi se omogućila priprema financijskih izvještaja bez značajno pogrešnih prikaza koji mogu nastati kao posljedica

---

<sup>56</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

prijevare ili pogreške. Uprava pravodobno i potpuno izvještava Nadzorni odbor o svim činjenicama i okolnostima koje mogu biti od utjecaja na poslovanje, financijski položaj i stanje imovine društva.

Društvo nema objavljen vlastiti Kodeks poslovne etike na službenim stranicama.

### **Naknade menadžmentu**

BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., ne objavljuje javno podatke o pojedinačnim primanjima pojedinaca, odnosno menadžmenta i uprave, pa je iz tog razloga nemoguće utvrditi visinu primanja, te druge određene povlastice koje pripadaju menadžmentu društva.

## **EKSTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

### **Zakonodavni i regulatorni okvir**

BNP Paribas Cardif osiguranje d.d. ima Statut društva koji je usvojen je 4. siječnja 2007. godine. Tijekom godina Statut je usvojio određene izmjene i dopune, a zadnja izmjena usvojena je 2016. godine odlukom glavne skupštine.

BNP Paribas Cardif osiguranje d.d Zagreb je osiguravajuće dioničko društvo, upisano u registar Trgovačkog suda u Zagrebu 31. siječnja 2007. godine. Društvo je registrirano za usluge neživotnog osiguranja, a Hrvatska agencija za nadzor financijskih institucija (HANFA) izdala je Društvu odobrenje za rad dana 19. srpnja 2007. godine. Društvo u svom portfelju nudi slijedeće usluge osiguranja, a sukladno propisanoj klasifikaciji od strane HANFA-e:<sup>57</sup> ostala osiguranja od odgovornosti, osiguranje raznih financijskih gubitaka, osiguranje kredita, ostala osiguranja imovine, osiguranje cestovnih vozila, osiguranje jamstava, osiguranje troškova pravne zaštite, osiguranje od nezgode.

Postoji određeni broj novih standarda, izmjena postojećih standarda i tumačenja izdanih od strane Odbora za međunarodne računovodstvene standarde i Odbora za tumačenje međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, koji su stupili na snagu u 2016. godini. Uprava Društva smatra da novi standardi, izmjene postojećih standarda i tumačenja, nisu značajni za poslovanje Društva i neće imati utjecaj na financijske izvještaje.

---

<sup>57</sup> Sudski registar, Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, <https://sudreg.pravosudje.hr> (siječanj 2017.)

Porezi - društvo formira poreznu obvezu u skladu s poreznim zakonima Republike Hrvatske. Porezne prijave podložne su kontroli od strane poreznih vlasti koje imaju pravo naknadno pregledati poslovne knjige poreznog obveznika.

Regulatorni zahtjevi - HANFA je ovlaštena za provođenje regulatornog pregleda poslovanja Društva i može zahtijevati promjene knjigovodstvene vrijednosti imovine i obveza, u skladu s odgovarajućim propisima.

Osim poštivanja zakonskih smjernica, Društvo je definiralo interni pravilnik o ulaganju sredstava i pravilnik o likvidnosti kojim dodatno ograničava rizike vezane za ulaganja imovine. Uz spomenute smjernice, Društvo je uspostavilo i interne propise o ulaganju sredstava, s dodatnim ograničenjima tržišnog i kreditnog rizika, te redovito održava sastanke Odbora za imovinu i ulaganja na kojima se diskutira i odlučuje o budućoj strategiji ulaganja uzimajući u obzir sve zakonske promjene, ograničenja te usklađenost imovine i obveza.

### **Tržište za korporativnu kontrolu**

Upravo zbog visoke razine kontrole većinskog dioničara, nije potrebna aktivacija tržišta za korporativnu kontrolu. U BNP Paribas Cardif osiguranju ne dolazi do aktivacije tržišta za korporativnu kontrolu.

### **Zaštita manjinskih dioničara**

BNP Paribas Cardif osiguravajuće društvo d.d. se nalazi u stopostotnom vlasništvu jednog dioničara, tako da ne postoje dioničari s manjim udjelom, odnosno manjinski dioničari.

### **Konkurentski uvjeti**

U pogledu uvjeta koji su se nudili na financijskom tržištu, nije bilo velikih promjena. Hrvatski kreditni rejting je i dalje ostao u kategoriji ispod investicijskog. Smanjenje kamatnih stopa na depozite u hrvatskim bankama nastavljeno je tijekom cijele 2015. godine, kao i smanjeni prinos na državne obveznice.

Kako bi se na neki način istakli od konkurencije i postali prepoznatljivi kod potencijalnih klijenata i osnažili odnose sa postojećim klijentima, BNP Paribas osiguravajuće društvo d.d.

ulaže u društveno odgovorno poslovanje<sup>58</sup> na način da aktivno sudjeluje u kreiranju pravednijeg društvenog okruženja za sve građane. Njihov angažman su potvrdili financijskom podrškom projekata u sportu, kulturi, obrazovanju i humanitarnim projektima. To je dokaz da BNP Paribas Cardif osiguranje d.d. prepoznaje potrebe društva i ulaže u bolju budućnost zajednice. BNP Paribas Cardif pomaže maloljetnim i mladim roditeljima – Savjetovalište je u okviru projekta „Mama je mama“ otvorila Udruga roditelja Korak po korak u suradnji s BNP Paribas Cardif osiguranjem, koje je doniralo sredstva za uređenje savjetovališta i tako pružilo maloljetnim i mladim roditeljima prostor u kojem mogu dobiti pomoć, savjet i podršku. Biti će to mjesto okupljanja mladih majki i očeva koji preuzimaju važnu roditeljsku ulogu i trebaju pomoć u skrbi za dijete, nastavku školovanja i zapošljavanju.

### ***3.2 Croatia osiguranje d.d. i mehanizmi korproativnog upravljanja***

Croatia osiguranje d.d. najveće je i najstarije osiguravajuće društvo u Hrvatskoj. Osnovano je 1884. godine u Zagrebu kao Croatia osiguravajuća zadruga. Od 2014. godine, Croatia Osiguranje je u vlasništvu Adris Grupe d.d., jedne od vodećih hrvatskih i regionalnih kompanija te lider po kriterijima profitabilnosti, kompetentnosti i inovativnosti. Od trenutka preuzimanja vlasništva nad Croatia Osiguranjem d.d., Adris grupa postaje regionalni lider na tržištu osiguranja. Poslovanje Grupe u posljednjih desetak godina obilježio je rast svih ključnih pokazatelja poslovanja.

Croatia osiguranje d.d. i dalje drži najveći udio na hrvatskom tržištu osiguranja, a zajedno s društvom kćeri Croatia zdravstvenim osiguranjem, Grupa je u Hrvatskoj nakon dugog niza godina pada tržišnog udjela uspjela preokrenuti negativne trendove te je zabilježen rast udjela od 0,4 %, te je na kraju 2015. godine ukupan udio iznosio 29 %. Croatia osiguranje d.d. je tijekom svojih 130 godina djelovanja neprekidno bila u službi razvoja nacionalnog gospodarstva uz istovremeno podmirivanje svih svojih obaveza, čime je opravdala svrhu utemeljenja.

---

<sup>58</sup> BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., <http://www.bnpparibascardif.hr/> (siječanj 2017.)

## **Vizija i vrijednosti**

Vizija – Čuvanjem vrijednosti koje su njihovi ljudi stvorili i dalje obogaćuju društvo. Modernim poslovnim rješenjima stvaraju se temelji za sigurnu budućnost, osiguravajući tako lidersku poziciju.

Vrijednosti – Snaga Croatia osiguranja leži u ljudima koji na suvremen i odgovoran način pristupaju svakodnevnom poslovanju. Iz toga nastaju vrijednosti Croatia osiguranja:<sup>59</sup>

- Fokus na klijente – u centru poslovanja su klijenti. Kako bi potrebe klijenata bile što bolje zadovoljene, optimiziraju poslovne procese i poboljšavaju dostupnost kroz razvoj mreže i uvođenje digitalnih tehnologija;
- Stručnost – edukacijom i proaktivnim pristupom svih zaposlenika jača njihova stručnost u poslovanju;
- Brzina i agilnost – optimizacijom poslovnih procesa i razvojem digitalnih tehnologija, te bržim donošenjem odluka koje su zasnovane na jasnim ovlastima i odgovornostima pojednostavljeno je poslovanje za dobrobit klijenata;
- Pouzdanost i odgovornost – upravljanje resursima pažnjom dobrog gospodarstvenika i fer i pravovremena obrada odštetnih zahtjeva;
- Inovativnost – u skladu sa svjetskim trendovima u industriji osiguranja potiče se razmišljanje izvan okvira i promiče kultura inovativnosti kroz organizaciju.

Svi strateški programi, inicijative i ciljevi Croatia osiguranja d.d. postavljeni su na društveno odgovoran način, te usklađeni s temeljnim vrijednostima i poslovnom misijom poduzeća. Strategija društvene odgovornosti Croatia osiguranja d.d. bazirana je na društveno korisnim aktivnostima koje podržava svojim doprinosima u novcu, vremenu i ostalim aktivnostima.

## **INTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

### **Koncentracija vlasništva**

Upis povećanja temeljnog kapitala upisan je u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu u 2014. godine. Nakon dokapitalizacije, udio najvećeg dioničara, Adris grupe d.d., u vlasništvu društva povećan je s 53,56 % na 62,31 %.

---

<sup>59</sup> Croatia osiguranje d.d., <http://www.crosig.hr/> (siječanj 2017.)

Dakle, značajniji neposredni imatelji dionica u Društvu prema Središnjem klirinško depozitarnom društvu su:<sup>60</sup>

1. Adris grupa d.d., s udjelom od 62,31 %
2. Državni ured za upravljanje državnom imovinom za imatelja Republiku Hrvatsku, s udjelom od 28,61 %
3. Raiffeisenbank Austria d.d., s udjelom od 4,40 %

Ostali manjinski dioničari imatelji su dionica s niže od 2 i 1 %. Sukladno važećem Statutu Društva, ograničenje prava glasa dioničara ili djelomično ograničenje prava glasa ne postoji.

Temeljni kapital Društva na dan 30.09.2016. godine iznosio je 601.575.800,00 kn, a podijeljen je na 429697 dionica nominalne vrijednosti 1400,00 kn. Sve dionice su dionice prve emisije i nose sljedeće oznake:

- 307598 redovnih dionica I. emisije na ime oznake CROS-R-A
- 113349 redovnih dionica II. emisije na ime oznake CROS-R-A
- 8750 povlaštenih dionica I. emisije na ime oznake CROS-P-A

Svaka dionica, redovna i povlaštena daje pravo na jedan glas u glavnoj skupštini društva. Sve dionice uplaćene su u cijelosti, izdane su u nematerijaliziranom obliku, slobodno su prenosive i vode se u depozitoriju Središnjeg klirinško depozitarnog društva. Croatia osiguranje d.d. nema u vlasništvu vlastite dionice.

Povlaštene dionice imateljima daju prava na:

- pravo glasa ravnopravno s imateljima običnih dionica,
- isplatu dividende u visini 8 % godišnje na revaloriziranu vrijednost dionica, za godinu u kojoj je ostvaren odgovarajući dobitak,
- zajamčenu kumulativnu isplatu dividendi ukoliko ostvareni rezultat društva omogućí isplatu,
- kumulativnu isplatu dividendi ukoliko ostvareni rezultat društva omogućí isplatu više dividende za sve dioničare od dividende iz prethodne alineje, kao i za godine u kojima se zbog nedovoljnog dobitka ne može ispuniti obveza.

---

<sup>60</sup> Središnje klirinško depozitarno društvo d.d., <http://www.skdd.hr> (siječanj 2017.)

Ključno poslovodstvo Grupe su članovi uprave i nadzornog odbora, te direktori sektora i direktori podružnica društva. Naknade ključnom poslovodstvu uključuju bruto plaće, premije za životno osiguranje, naknade u naravi, bonuse, otpremnine i naknade nadzornog odbora.

## **Tijela društva**

U Croatia osiguranju d.d. uspostavljen je dualni model korporativnog upravljanja. Tijela Društva koja osiguravaju provedbu dobre prakse korporativnog upravljanja društva su navedena u nastavku, a to su:<sup>61</sup>

- Glavna skupština,
- Nadzorni odbor,
- Uprava, i
- Revizorski odbor.

**Glavna skupština** – u skladu s odredbama Statuta, donosi odluke javnim glasovanjem na sjednicama, koje saziva u pravilu uprava društva, a nadzorni odbor samo kada ocijeni da je to potrebno radi dobrobiti društva. Ovlasti glavne skupštine uređene su Statutom društva, te ne odstupaju od ovlasti koje glavna skupština dioničkog društva ima prema Zakonu o trgovačkim Društvima. Dioničar ima pravo sudjelovanja i glasovanja na glavnoj skupštini samo ako je pisanim putem prijavio upravi svoje sudjelovanje najkasnije šest dana prije održavanja glavne skupštine. Glavnu skupštinu društva čine svi dioničari društva.

**Nadzorni odbor** – Pravo imenovanja pojedinih članova nadzornog odbora prema Statutu društva i Zakonu o trgovačkim društvima, Republika Hrvatska ima pravo izravno imenovati dva člana Nadzornog odbora, dok god drži najmanje 25 % redovnih dionica društva uvećano za jednu takvu dionicu Društva, a dok god drži najmanje 10 % redovnih dionica društva, temeljem iste odredbe, Republika Hrvatska ima pravo izravno imenovati jednog člana Nadzornog odbora. Jednog člana Nadzornog odbora imenuje radničko vijeće društva, odnosno radnici, na neposrednim i tajnim izborima, na način propisan za izbor radničkog vijeća i to im pravo pripada dok su ispunjeni uvjeti propisani Zakonom o radu.

---

<sup>61</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.



Članovi nadzornog odbora Croatia osiguranja d.d. su:

1. Ante Vlahović (Rovinj) – predsjednik nadzornog odbora
2. Mladen Blažević (Opatija) – zamjenik predsjednika nadzornog odbora
3. Branko Zec (Rovinj) – član nadzornog odbora
4. Roberto Škopac (Zagreb) – član nadzornog odbora
5. Josip Tica (Zagreb) – član nadzornog odbora
6. Vitomir Palinec (Zagreb) – član nadzornog odbora

U 2015. godini Nadzorni odbor održao je ukupno šest sjednica. Nadzor je prema zakonskim odredbama redovito obavljan razmatranjem izvješća uprave o poslovanju društva, te dodatno putem posebno zatraženih analiza i izvješća o pojedinim segmentima poslovanja društva.<sup>62</sup>

**Uprava Društva** – sastoji se od najmanje tri, a najviše sedam članova, od kojih je jedan predsjednik Uprave. Nadzorni odbor svojom odlukom određuje broj članova, pa je tako društvo odlukom nadzornog odbora u 2015. godini, povećalo broj članova uprave sa tri na četiri člana, a u 2016. godini sa četiri na šest članova uprave. Nadzorni odbor može imenovati člana uprave tek nakon dobivanja prethodne suglasnosti Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga u postupku propisanom Zakonom o osiguranju.

Članovi Uprave u Croatia osiguranju d.d. su:

1. Damir Vandelić (Rovinj) – predsjednik uprave
2. Nikola Mišetić (Zagreb) – član uprave
3. Sanel Volarić (Zagreb) – član uprave
4. Marijan Kralj (Zagreb) – član uprave
5. Robert Vučković (Osijek) – član uprave
6. Miroslav Klepač (Samobor) – član uprave

Uprava Društva dužna je pripremiti financijske izvještaje za svaku poslovnu godinu, koji daju istinit i vjeran prikaz financijskog položaja društva, rezultata poslovanja i gotovinskog toka, u skladu sa važećim računovodstvenim standardima. Također, uprava je odgovorna za vođenje odgovarajućih računovodstvenih evidencija koje u svakom trenutku omogućuju pripremanje financijskih izvještaja. Uprava ima opću odgovornost da poduzme korake kako bi omogućila očuvanje imovine društva i otkrivanje prijevара i ostalih nepravilnosti. Uprava je odgovorna

---

<sup>62</sup> *Izvješće Nadzornog odbora o obavljenom nadzoru vođenja poslova društva za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

za odabir prikladnih računovodstvenih politika koje su u skladu s važećim računovodstvenim standardima i za njihovu dosljednu primjenu. Nadalje, uprava bi trebala donositi razumne i razborite prosudbe i procjene, pripremati financijske izvještaje na temelju principa neograničenosti vremena poslovanja. Uprava je odgovorna za podnošenje godišnjeg izvješća, koje uključuje godišnje financijske izvještaje, nadzornom odboru, nakon čega nadzorni odbor iste treba odobriti za podnošenje glavnoj skupštini na prihvaćanje.

Članovi Uprave i Nadzornog odbora Društva nisu imatelji dionica Društva.

**Revizorski odbor** – odgovornost revizorskog odbora je izraziti mišljenje o financijskim izvještajima na osnovi revizije. Revizija se obavlja sukladno Međunarodnim revizijskim standardima koji se pridržavaju etičkih pravila. Nadalje, revizija se obavlja kako bi se s razumnom mjerom sigurnosti utvrdilo da su financijski izvještaji bez materijalno značajnih grešaka. Revizija uključuje provođenje procedura u svrhu pribavljanja revizijskih dokaza o iznosima i objavama u financijskim izvještajima. Odabir procedura ovisi o prosudbi revizora, uključujući i procjenu rizika materijalno značajnih grešaka u financijskim izvještajima. Također, revizija uključuje ocjenu primjerenosti računovodstvenih politika, razumnosti računovodstvenih procjena koje je definirala uprava, kao i ocjenu cjelokupnog prikaza financijskih izvještaja.

Nadzorni odbor je, sukladno odredbama Zakona o reviziji, ustrojio Revizorski odbor, koji je tijekom 2015. godine održao ukupno pet sjednica, te je Revizorski odbor obavljao poslove sukladno Zakonu o reviziji i odredbama Poslovnika o radu Revizorskog odbora.

### **Odnos s interesno-utjecajnim skupinama**

Croatia osiguranje d.d. jasno se fokusira na etično poslovanje, suzbijanje korupcije, brigu o klijentima i inovativnost. To su ujedno i vrijednosti Croatia osiguranja na kojima se temelje i aktivnosti istraživanja tržišta i razvoja novih proizvoda.

Aktivnosti istraživanja tržišta provode redovito s ciljem boljeg razumijevanja potreba tržišta i stvaranja proizvoda koji će postati prepoznatljiv. Također, prate trendove i kretanja na visoko razvijenim tržištima osiguranja s fokusom na EU. Na taj način osiguravaju da se u program razvoja proizvoda uključe svjetski proizvodi na način koji je prilagođen potrebama klijenata u Hrvatskoj. Prilikom razvoja proizvoda fokus je na stvaranju proizvoda s kvalitetnim osigurateljnim pokrićem kao i na uslugu koju pružaju u cjelini. Poseban naglasak stavlja se na kvalitetnu i dostupnu uslugu, koja će pružiti adekvatno pokriće za rizike s kojima se

suočavaju klijenti. U Društvu koriste najnovija tehnološka rješenja kao i brojne inovacije kako bi utjecali na zadovoljstvo klijenata.

Kako bi društvo zaštitilo trenutne i potencijalne klijente, uspostavljen je antikorupcijski plan, kojim se nastoji ojačati pravni i institucionalni okvir, ojačati sve oblike prevencije korupcije, te unaprijediti međunarodnu suradnju i suradnju s civilnim društvom. Postoji više oblika korupcije, a neki od najučestalijih do kojih može doći u osiguravajućim društvima su: podmićivanje, pronevjera, sukob interesa, pristranost i iznuđivanje.

Nadalje, u društvu postoje akcije za poboljšanje blagostanja zaposlenika i radnog okruženja, te akcije za poticanje različitosti radne snage. Croatia osiguranje d.d. ulaže u dobro radno okruženje koje unapređuje kvalitetu življenja zaposlenika. Djelatnici Croatia osiguranja d.d. imaju sva prava zajamčena zakonima i propisima Republike Hrvatske te kolektivnim ugovorom i drugim općim i pojedinačnim aktima Društva u cilju kvalitetnog odvijanja poslovnih procesa i održavanja visokih etičkih standarda Društva. Društvo je uključeno u akcije za promicanje solidarnosti, obrazovanja i kulture.

Croatia osiguranje d.d. je prvi osiguravatelj u Hrvatskoj koji posjeduje certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001. Poslovanjem u skladu sa zahtjevima međunarodne norme potvrđuje se trajno opredjeljenje društva za:

- razumijevanje i ispunjavanje zahtjeva kupaca,
- poboljšavanje kvalitete proizvoda i usluga,
- zadovoljstvo zaposlenika i poslovnih partnera, i
- jačanje liderske pozicije na nacionalnom i regionalnom tržištu.

Društvo poštuje zajednicu u kojoj posluje pa se tako pridržavaju društveno odgovornog poslovanja. Djeluju na način da očuvaju vrijednosti zajednice potičući stvaranje novih. Dužnost društva je osigurati učinkovit, profitabilan i održiv sustav, kako bi nastavili doprinositi unaprjeđenju života svih dionika, te razvoju i boljitku zajednice u kojoj djeluju. Društveno odgovorno poslovanje utkano je u samu srž društva.<sup>63</sup> Croatia osiguranje oduvijek je podržavala dugoročne projekte od trajne vrijednosti za lokalnu zajednicu i društvo u cjelini.

---

<sup>63</sup> Croatia osiguranje d.d., <http://www.crosig.hr/> (siječanj 2017.)

Uzimajući u obzir postavljene vrijednosti društva, strategija sponzorstava usmjerena je na tri područja:

- Kultura i baština – podrška projektima od nacionalne ili važnosti za lokalnu zajednicu, projektima koji promiču čuvanje kulturnih i prirodnih resursa te materijalnih i nematerijalnih dobara;
- Sport i zdravlje – poticanje razvoja nacionalnih i lokalnih sportskih klubova, podrška projektima koji promiču zdravo i odgovorno življenje;
- Život i sigurnost – smanjenje rizika i podizanje kvalitete života onih kojima je to najpotrebnije, posebice najmlađih i najstarijih članova zajednice.

U društvu je obvezno poštivanje etičkih načela iz jednostavnog razloga što su neetičke strategije i neetička ponašanja nekompatibilne s pojmom društveno odgovornog ponašanja. Etička načela u poslovanju fizički se ne razlikuju od općih etičkih načela. Poslovne akcije se prosuđuju prema općenitim etičkim standardima društva, a ne prema nekom specijalnom skupu standarda koji su više ili manje liberalni.

Etička načela zajednička svih zaposlenika Croatia osiguranja d.d. su:<sup>64</sup>

- časno i odgovorno ponašanje,
- poštivanje zakona i propisa,
- poštivanje dostojanstva i prava svih ljudi,
- poštivanje prirodnog okoliša,
- korištenje imovine i resursa trgovačkog društva uz vođenje brige o interesu društva i njegovih dioničara,
- poticanje zaposlenika u njihovim inicijativama usmjerenim na solidarnost i održivi razvoj,
- poštivanje poslovnih tajni.

Croatia osiguranje d.d. ima odjel za zaštitu okoliša koji planski provodi aktivnosti zaštite. Biti društveno odgovoran glede zaštite okoliša znači činiti više nego što zakon nalaže. To podrazumijeva korištenje najbolje raspoložive znanosti i tehnologije da bi se ostvarili standardi očuvanja okoliša koji će biti viši od propisanih.

---

<sup>64</sup> *Poslovna etika i antikorupcijsko djelovanje u Croatia osiguranju d.d.*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2011.

## **Korporativno izvještavanje**

Financijski izvještaji<sup>65</sup> sastavljeni su u skladu sa Zakonom o osiguranju, Zakonom o računovodstvu i Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja koji su na snazi u Europskoj uniji, te u skladu sa Pravilnikom o strukturi i sadržaju financijskih izvještaja društava za osiguranje odnosno društava za reosiguranje.

Sustav unutarnjih kontrola u postupku financijskog izvještavanja osigurava da financijski izvještaji Društva s prihvatljivom točnošću prezentiraju financijski rezultat i financijski položaj Društva, kao i njihovu usklađenost s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja.

Računovodstvene politike Društva predstavljaju načela, pravila i praksu koju Društvo primjenjuje pri sastavljanju i prezentiranju financijskih izvještaja. Računovodstvene politike Društva definirane su posebnim Pravilnikom. Značajne računovodstvene politike objavljene su u financijskim izvještajima Društva.

Uprava je odgovorna za sastavljanje i prezentaciju financijskih izvještaja u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja usvojenim od strane Europske Unije, te interne kontrole za koje Uprava utvrdi da su potrebne kako bi se omogućila priprema financijskih izvještaja bez značajno pogrešnih prikaza koji mogu nastati kao posljedica prijevare ili pogreške.

Društvo primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja koji su zajednički usvojili Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Zagrebačka burza d.d. Društvo svoje poslovanje i poslovne rezultate čini transparentnim i dostupnim javnosti. Sva objašnjenja i eventualna odstupanja od navedenih pravila Društvo objavljuje u Godišnjem upitniku o primjeni kodeksa korporativnog upravljanja.

Društvo je 2011. godine objavilo izvještaj Poslovne etike i antikorupcijskog djelovanja u Croatia osiguranju d.d., gdje je javnosti predložena poslovna etika koje se pridržavaju u društvu, te program suzbijanja korupcije i pranja novca.

---

<sup>65</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

## **Naknade menadžmentu**

Croatia osiguranje d.d., ne objavljuje javno podatke o pojedinačnim primanjima pojedinaca, odnosno menadžmenta i uprave, pa je iz tog razloga nemoguće utvrditi visinu primanja, te druge određene povlastice koje pripadaju menadžmentu društva.

Obveze temeljem sustava kratkoročnog nagrađivanja zaposlenika iskazuju se na nediskontiranoj osnovi, a priznaju se kao trošak u trenutku pružanja pripadajuće usluge. Obveza se priznaje u iznosu za koji se očekuje da će biti isplaćen temeljem kratkoročnog sustava isplate novčanog bonusa ili sudjelovanja u dobiti kad grupa ima sadašnju zakonsku obvezu isplatiti taj iznos kao naknadu za uslugu koju je zaposlenik izvršio u prošlosti, a tu je obvezu moguće pouzdano procijeniti.

Obveze po osnovi dugoročnih primanja zaposlenika, kao što su jubilarne nagrade i otpremnine pri umirovljenju, iskazuju se u neto iznosu sadašnje vrijednosti obveze za definirana primanja na datum bilance. Za izračun sadašnje vrijednosti obveze koristi se metoda diskontiranih budućih novčanih tokova.<sup>66</sup>

## **EKSTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

### **Zakonodavni i regulatorni okvir**

Društvo ima uspostavljen Statut koji je odlukom skupštine usvojen od 29. lipnja 1995. godine. Tijekom godina Statut je usvojio određene izmjene i dopune, a zadnja izmjena usvojena je 2016. godine odlukom glavne skupštine. Od 2004. godine dionice društva uvrštene su u prvu kotaciju Zagrebačke burze d.d.

Djelatnost društva čine sve vrste životnih i neživotnih osiguranja, kao i druge s njima usko povezane djelatnosti:

- posredovanje kod prodaje odnosno prodaja predmeta koji pripadnu društvu po osnovi obavljanja poslova osiguranja,
- poduzimanje mjera radi sprečavanja i otklanjanja opasnosti koje ugrožavaju osiguranu imovinu i osobe,
- procjena stupnja izloženosti riziku osiguranog objekta i procjena šteta,
- obavljanje drugih intelektualnih i tehničkih usluga u vezi s poslovima osiguranja.

---

<sup>66</sup> Op. cit.

Društvo primjenjuje odredbe Kodeksa korporativnog upravljanja, Pravila Burze, Zakona o osiguranju, Zakona o trgovačkim društvima, Zakona o tržištu kapitala, Zakona o platnom prometu, Zakona o deviznom poslovanju, a sve pod nadzorom Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga. Društvo svoje poslovanje i poslovne rezultate čini transparentnim i dostupnim javnosti.

Društvo posjeduje certifikat sustava upravljanja kvalitetom, ISO 9001.

### **Tržište za korporativnu kontrolu**

Zbog visoke razine kontrole većinskih dioničara, u Croatia osiguranju d.d. ne dolazi do aktivacije tržišta za korporativnu kontrolu.

Međutim, postoje drugi oblici kontrole, a to su unutarnji računovodstveni kontrolni postupci koji podrazumijevaju kontrolu formalne, suštinske i računske ispravnosti knjigovodstvene isprave:<sup>67</sup>

- kontrola formalne ispravnosti knjigovodstvene isprave utvrđuje da li je isprava sastavljena u skladu s važećim propisima,
- suštinska kontrola knjigovodstvene isprave utvrđuje da li se poslovna promjena stvarno dogodila i u opsegu kako je naznačeno,
- kontrola računske ispravnosti knjigovodstvene isprave podrazumijeva kontrolu matematičkih operacija na osnovu kojih su dobiveni rezultati na ispravi.

Kontrola knjigovodstvenih isprava obavlja se sukladno organizacijskoj strukturi Društva i internim aktima, od strane odgovorne osobe sukladno ovlaštenjima koja su definirana internima aktima. Kontrola formalne, suštinske i računske ispravnosti se potvrđuje fizičkim ili elektronskim potpisom odgovorne osobe koja ju je izvršila.

Društvo je sukladno odredbama Zakona o osiguranju ustrojilo unutarnju reviziju na najvišoj organizacijskoj razini, te je unutarnja revizija odgovorna izravno upravi društva, a funkcionalno revizorskom i nadzornom odboru. Aktivnosti unutarnje revizije utemeljene su na planovima rada koje je uz pozitivno mišljenje uprave društva usvojio nadzorni odbor. Unutarnja revizija analizira i procjenjuje aktivnosti društva te daje stručno mišljenje,

---

<sup>67</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

preporuke i savjete o kontrolama koje trebaju omogućiti, između ostaloga, i sastavljanje financijskih i ostalih izvještaja sukladno važećim propisima te internim aktima društva.

Također, društvo je sukladno Zakonu o osiguranju ustrojilo učinkovitu funkciju praćenja usklađenosti koja uključuje savjetovanje i izvještavanje uprave i nadzornog odbora o usklađenosti društva sa Zakonom za osiguranje i drugim propisima kojima se uređuje poslovanje društva za osiguranje te procjenu mogućeg učinka promjena u pravnom okruženju na poslovanje društva, te utvrđivanje i procjenu rizika usklađenosti.

### **Zaštita manjinskih dioničara**

Kao što je već utvrđeno u Croatia osiguranju d.d. postoji jedan većinski dioničar, Adris Grupa, zatim drugi po redu je Državni ured za upravljanje državnom imovinom, dok se svi ostali svrstavaju u manjinske dioničare.

Sukladno važećem Statutu Društva, ograničenje prava glasa dioničara ili djelomično ograničenje prava glasa ne postoji. Svaka dionica, redovna i povlaštena daje pravo na jedan glas u glavnoj skupštini društva.

### **Konkurentski uvjeti**

U Društvu je tijekom 2015. godine dovršena prva faza restrukturiranja koja je za rezultat imala racionalizaciju i stabilizaciju poslovanja, te promjenu omjera zaposlenih u prodaji i administraciji, uz trend jače orijentacije prema prodaji i u narednom razdoblju. Nastavak transformacije kompanije prema dugoročnoj održivosti te očuvanju i jačanju tržišne pozicije, za fokus će imati daljnji razvoj proizvoda, usluge i dostupnosti postojećim i budućim klijentima te povećanje efikasnosti poslovanja i smanjenje rashoda.

Društvo u iduće tri godine želi dodatno ojačati svoju vodeću poziciju na hrvatskom tržištu osiguranja. Kroz daljnju nadogradnju poslovnog modela i operativnu izvrsnost stvorit će se preduvjeti za održiv i profitabilan rast. Istovremeno kao tržišni lider jačavaju svijest o osigurateljnim proizvodima, te koristima koji oni donose klijentima. U idućem razdoblju očekuje se preokret negativnih ekonomskih trendova koji su u proteklim razdobljima utjecali na potencijal razvoja tržišta osiguranja i njegovo kretanje u cjelini. Time će se stvoriti pozitivno poslovno okruženje i preduvjeti za konvergenciju tržišta prema razvijenijim tržištima drugih EU zemalja.



U razdoblju do 2018. godine fokus Društva bit će na:<sup>68</sup>

- iznimnoj orijentaciji ka tržištu i klijentima u svrhu zadovoljavanja njihovih potreba,
- razvoju novih proizvoda koji će klijentima pružiti sigurnost i pratiti trendove,
- operativnoj izvrsnosti s ciljem nastavka pružanja kvalitetne i brze usluge,
- digitalizaciji poslovanja i uvođenju novih tehnologija u svrhu jačanja konkurentnosti,
- optimiziranju poslovanja u skladu sa zahtjevima regulative,
- daljnjem rastu i razvoju društava koja posluju unutar Grupe u Hrvatskoj i regiji, s ciljem jačanja njihovih tržišnih pozicija.

Provedbom navedenih aktivnosti žele stvoriti dodanu vrijednost za klijente i dioničare, te zadržati kvalitetu i prepoznatljivost brand-a Croatia osiguranja. Na taj će se način osigurati nastavak pozitivnih trendova koji su započeti u 2015. godini, što će se prije svega odraziti u pogledu daljnjeg jačanja tržišnog udjela i boljih poslovnih rezultata, kako u Hrvatskoj tako i u regiji.

Kako bi se istakli od konkurenata Croatia osiguranje d.d. je prvi osiguravatelj u Hrvatskoj koji posjeduje certifikat sustava upravljanja kvalitetom prema međunarodnoj normi ISO 9001. Prihvaćanje sustava upravljanja kvalitetom kao strateške odluke društva potvrđeno je i drugim certifikatom za pružanje usluga imovinskih osiguranja. Tijekom trajanja certifikata provode se kontinuirane unutarnje i vanjske provjere primjene sustava upravljanja kvalitetom. Certifikati su prošli sve unutarnje i vanjske provjere, a zadnja uspješna obnova provedena je u svibnju 2016. godine. Dobivanjem i obnovom certifikata Croatia osiguranje je potvrdila svoju usredotočenost na učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom u ispunjavanju zahtjeva kupaca.

---

<sup>68</sup> *Nekonsolidirani nerevidirani izvještaj o poslovanju za treće tromjesečje 2016. godine*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

### **3.3 Uniqa osiguranje d.d. i mehanizmi korporativnog upravljanja**

Uniqa osiguranje d.d. je dio Uniqa grupe, jedne od vodećih osiguravajućih grupa u Austriji, te srednjoj i istočnoj Europi. Uniqa grupa jedna je od vodećih osigurateljskih grupa u Austriji te srednjoj i istočnoj Europi. Grupa posluje putem 40 tvrtki u 19 zemalja u kojima zauzima visoko mjesto na ljestvici vodećih osiguravajućih društava. Uniqa grupa zapošljava preko 21.000 zaposlenika i ekskluzivnih prodajnih partnera, koji se brinu za više od 10 milijuna klijenata. Grupa je drugi najveći osiguratelj u Austriji s 22 % tržišnog udjela, čije dionice kotiraju na bečkoj burzi.<sup>69</sup>

Uniqa u Hrvatskoj posluje već 18 godina tijekom kojih bilježi stalan rast. U rujnu 2014. godine Uniqa osiguranje d.d. uspješno je završilo proces pripajanja Basler osiguranja Zagreb d.d. i time postalo jedno od vodećih osiguravajućih društava na hrvatskom tržištu osiguranja. Društvo trajno posluje s dobiti, uz istodobno povećanje aktive i zadržavanje visoke razine likvidnosti i adekvatnosti kapitala. Vrhunsku razinu usluge prepoznali su i klijenti Uniqa osiguranja, te su tvrtku nagradili „ICERTIAS Customers’ Friend” certifikatom, koji se dodjeljuje najboljim kompanijama, proizvodima i uslugama na tržištu.

#### **INTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

##### **Koncentracija vlasništva**

Uniqa osiguranje d.d., nalazi se u 100 % stranom vlasništvu. Jedini dioničar društva je društvo Uniqa International AG, sa sjedištem u Austriji, upisano u sudskom registru Trgovačkog suda u Beču.

Temeljni kapital Društva iznosi 62.700.000,00 kn i podijeljen je na 76 dionica na ime, nominalnog iznosa 825.000,00 kn. Dionice su izdane u nematerijaliziranom obliku i vode se pri Središnjem klirinškom depozitarnom društvu d.d., pod oznakom UNQA-R-A.<sup>70</sup>

Krajnje matično i kontrolno društvo je Uniqa Insurance Group AG. Društvo je neposredno povezano s vlasnikom, krajnjim matičnim društvom, podružnicama, članicama Uniqa Grupe, članovima nadzornog odbora i uprave, te ostalim izvršnim rukovodstvom, članovima uže obitelji ključnog rukovodstva, te zajednički kontroliranim društvima ili društvima pod

---

<sup>69</sup> Uniqa osiguranje d.d., <https://www.uniqa.hr/> (siječanj 2017.)

<sup>70</sup> Središnje klirinško depozitarno društvo d.d., <http://www.skdd.hr> (siječanj 2017.)

značajnim utjecajem ključnog rukovodstva i članova užih obitelji, u skladu s Međunarodnim računovodstvenim standardom. U pogledu korporativnog upravljanja društvo se pridržava propisa, a komunikaciju s jedinim dioničarem obavlja izravno, a ne putem internet stranica društva.

Ključno posloводство čine članovi Uprave i izvršni direktori. Na kraju godine, članovi Nadzornog odbora i Uprave nisu imali dionice Društva.

### **Tijela društva**

U Uniqa osiguranju uspostavljen je dualni model korporativnog upravljanja. Tijela društva koja osiguravaju provedbu dobre prakse korporativnog upravljanja društva su:

- Glavna skupština,
- Nadzorni odbor,
- Uprava, i
- Revizorski odbor.

**Glavna skupština** – odlučuje o pitanjima propisanim zakonom i Statutom društva, a posebice o upotrebi dobiti, davanju razrješnice članovima uprave i nadzornog odbora, imenovanju revizora društva, izboru i opozivu članova nadzornog odbora, povećanju i smanjenju temeljnog kapitala društva, izmjeni Statuta društva. Glavnu skupštinu saziva uprava nakon što dobije izvješće nadzornog odbora o godišnjim financijskim izvješćima, izvješće o stanju društva i prijedlogu odluke o upotrebi dobiti.

**Nadzorni odbor** – u 2015. godini održao je 5 redovnih sjednica na kojima je, sukladno svojim obvezama, kontrolirao rad i poslovanje društva te donosio odluke temeljem Statuta društva i propisa.

Članovi nadzornog odbora u Uniqa osiguranju d.d. su:

1. Wolfgang Kindl (Beč) – predsjednik nadzornog odbora
2. Peter Michael Eichler (Beč) – zamjenik predsjednika nadzornog odbora
3. Zoran Višnjić (Beograd) – član
4. Johannes Porak (Beč) – član
5. Rene Knapp (Beč) – član

Nadzorni odbor društva nadzire primjerenost postupaka i učinkovitost djelovanja unutarnje revizije, izvršava svoje obveze vodeći računa o činjenicama koje su utvrdila nadzorna tijela tijekom postupka nadzora nad društvom, provjerava financijske izvještaje društva i o tome sastavlja pisano izvješće glavnoj skupštini, te obrazlaže glavnoj skupštini svoje mišljenje uz godišnje izvješće unutarnje revizije i mišljenje uz godišnje izvješće uprave.

**Uprava Društva** – u tijeku 2015. godine održala je 42 sjednice na kojima je redovito raspravljala i donosila odluke o pitanjima iz nadležnosti Uprave sukladno propisima, Statutu te Poslovniku o radu Uprave. U tijeku te godine Uprava je donijela 453 odluke. Uprava je vodila poslove društva, pratila promjene na tržištu i usklađivala poslovanje s promjenama u pozitivnim propisima i situacijom na tržištu. Uprava je kontinuirano pratila provedbu donesenih odluka.<sup>71</sup>

Članovi Uprave u Uniqa osiguranju d.d. su:

1. Saša Krbavac (Zagreb) – predsjednica uprave
2. Tatjana Račić Žlibar (Zagreb) – član uprave
3. Luka Matošić (Zagreb) – član uprave

Uprava Društva je odgovorna za poslovanje društva u cjelini, kako sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima i pratećih propisa, tako i odredbama Zakona o osiguranju i pratećih propisa, odnosno sukladno drugim pozitivnim propisima kojima se uređuje poslovanje društva za osiguranje. Uprava je donijela kreditnu politiku i izloženost kreditnom riziku se stalno prati.

Uprava Društva dužna je pripremiti financijske izvještaje za svaku poslovnu godinu, koji daju istinit i vjeran prikaz financijskog položaja društva, rezultata poslovanja i gotovinskog toka, u skladu sa važećim računovodstvenim standardima, te ih predati na odobrenje nadzornom odboru. Također, uprava je odgovorna za vođenje odgovarajućih računovodstvenih evidencija koje u svakom trenutku omogućuju pripremanje financijskih izvještaja. Uprava ima opću odgovornost da poduzme korake kako bi omogućila očuvanje imovine društva i otkrivanje prijevara i ostalih nepravilnosti.

---

<sup>71</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Uniqa osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

**Revizorski odbor** – je u tijeku 2015. godine održao 3 redovne sjednice i izvršio sve obveze sukladno pozitivnim propisima i internim aktima društva. Odgovornost revizorskog odbora je izraziti mišljenje o financijskim izvještjima na osnovi revizije. Revizija se obavlja sukladno Međunarodnim revizijskim standardima koji se pridržavaju etičkih pravila. Nadalje, revizija se obavlja kako bi se s razumnom mjerom sigurnosti utvrdilo da su financijski izvještaji bez materijalno značajnih grešaka. Revizija uključuje provođenje procedura u svrhu pribavljanja revizijskih dokaza o iznosima i objavama u financijskim izvještajima. Odabir procedura ovisi o prosudbi revizora, uključujući i procjenu rizika materijalno značajnih grešaka u financijskim izvještajima. Također, revizija uključuje ocjenu primjerenosti računovodstvenih politika, razumnosti računovodstvenih procjena koje je definirala uprava, kao i ocjenu cjelokupnog prikaza financijskih izvještaja.

### **Odnos s interesno-utjecajnim skupinama**

Uniqa osiguranje d.d. stavlja klijente, partnere i svoje zaposlenike u središte svojih djelatnosti. Kvalitetni i inovativni proizvodi namijenjeni pravnim i fizičkim osobama, te visoki nivo usluge poslovni su imperativ Uniqa osiguranja. Posebna briga posvećuje se uvođenju novih tehnoloških rješenja, usavršavanju poslovnih procesa te kvalitetnoj i brzom isplati šteta.

Jedan od partnera, Raiffeisenbank Austria d.d. zajedno s ostalim članicama Raiffeisen grupe klijentima pruža cjelovitu ponudu financijskih usluga. Putem razvijene prodajne mreže, koja se sastoji od poslovnica i alternativnih elektroničkih kanala distribucije, klijentima svih profila omogućen je pristup uslugama banke. Uniqa osiguranje u suradnji s Raiffeisenbank Austria u svim RBA poslovnicama diljem Hrvatske klijentima pruža mogućnost ugovaranja polica osiguranja.

Kao i do sada, Društvo će nastaviti s poboljšanjem usluge, fokusirajući se prvenstveno na potrebe klijenata. Iz tog razloga planirana su daljnja unapređenja: uvođenje novih i inovativnih proizvoda prilagođenih zahtjevima tržišta, regulativi, te novih i inovativnih načina distribucije i komunikacije s klijentima, izdavanje polica u što kraćem roku, još efikasnije i brže rješavanje šteta, poboljšanje upravljanja pritužbama i kvalitetom. Uniqa osiguranje će nastaviti biti osiguravatelj orijentiran na klijente koji svojom kompetentnošću, inovativnošću, kvalitetom usluge, otvorenošću, humanošću, transparentnošću, dinamičnošću, aktivnostima i

pouzdanosću osigurateljne zaštite, kontinuirano gradi sa svojim klijentima dugoročan odnos povjerenja.<sup>72</sup>

Društvo će i u sljedećim godinama veliku pažnju posvećivati školovanju zaposlenika u svim područjima važnim za efikasno i stručno obavljanje poslova u društvu.

### **Korporativno izvještavanje**

Financijski izvještaji sastavljeni su u skladu sa Zakonom o osiguranju, Zakonom o računovodstvu, te Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja koji su na snazi u Europskoj uniji, te u skladu sa Pravilnikom o strukturi i sadržaju financijskih izvještaja društava za osiguranje odnosno društava za reosiguranje.

Financijski izvještaji sastavljaju su na osnovi povijesnog ili amortizacijskog troška, osim financijske imovine i obveza po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak i financijske imovine raspoložive za prodaju koji su iskazani po fer vrijednosti.

Uprava je odgovorna za sastavljanje i prezentaciju financijskih izvještaja u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja usvojenim od strane Europske Unije, te interne kontrole za koje Uprava utvrdi da su potrebne kako bi se omogućila priprema financijskih izvještaja bez značajno pogrešnih prikaza koji mogu nastati kao posljedica prijevare ili pogreške.

### **Naknade menadžmentu**

Uniqa osiguranje d.d., ne objavljuje javno podatke o pojedinačnim primanjima pojedinaca, odnosno menadžmenta i uprave, pa je iz tog razloga nemoguće utvrditi visinu primanja, te druge određene povlastice koje pripadaju menadžmentu društva. Postoji uvid u ukupni iznos koje je društvo isplatilo za varijabilni bonus. Društvo je u 2015. godini isplatilo varijabilni bonus za 2014. godinu u ukupnom iznosu 3.589 tisuću kuna, od čega 1.699 tisuća kuna za 3 člana Uprave, 280 tisuće kuna za 3 prokurista te 1.610 tisuća kuna za 54 zaposlenika.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Uniqa osiguranje d.d., <https://www.uniqa.hr/> (siječanj 2017.)

<sup>73</sup> *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Uniqa osiguranje d.d., Zagreb, 2016.

Uniqa nudi različite mogućnosti napredovanja u karijeri koje su opisane u nastavku. Raditi u Uniqa osiguranju znači raditi u međunarodnom okruženju koje nudi profesionalne izazove i mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja. Sustav nagrađivanja uključuje plaću u skladu s rezultatima kao i financijske i nefinancijske nagrade. Uniqa ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i to putem stručnih i specijalističkih seminara, interne i eksterne edukacije, talent menadžmenta, programa kreiranih prema standardima Uniqa grupe. Osnovana je i menadžerska akademija koja je namijenjena voditeljskom kadru u cilju razvoja jedinstvenog stila vođenja. Akademija stavlja naglasak na strateške i operativne menadžerske vještine, a provode se i edukacije unutar međunarodne grupe. Uniqa osiguranje daje prednost internim zaposlenicima prilikom popunjavanja otvorenih radnih mjesta, što predstavlja izravnu mogućnost napredovanja.

Tijekom poslovne 2015. godine Društvo je organiziralo značajan broj internih i eksternih edukacija, pa su tako internim i eksternim edukacijama tijekom poslovne 2015. godine nazočili gotovo svi zaposlenici Društva, čije je trajanje u zbroju iznosilo ukupno 1281 dan, odnosno 1,8 dana po zaposleniku.

Društvo priznaje rezerviranje za bonuse kada postoji ugovorna obveza ili praksa iz prošlosti na temelju koje je nastala izvedena obveza. Nadalje, društvo priznaje obvezu za akumulirane naknade za odsustvo s posla temeljem neiskorištenih dana godišnjeg odmora na dan izvještavanja.

## EKSTERNI MEHANIZMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

### **Zakonodavni i regulatorni okvir**

Društvo ima uspostavljen Statut koji je odlukom skupštine usvojen od 27. travnja 1999. godine. Tijekom godina Statut je usvojio određene izmjene i dopune, a zadnja izmjena usvojena je 2016. godine odlukom glavne skupštine.

Društvo je mješovito osiguravajuće društvo koje nudi proizvode životnog i neživotnog osiguranja u Republici Hrvatskoj, regulirano od strane Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga. U Društvu su ustrojene sve ključne funkcije sukladno Zakonu o osiguranju: funkcija upravljanja rizicima, aktuarska funkcija, funkcija unutarnje revizije i funkcija praćenja usklađenosti.

Društvo primjenjuje odredbe Kodeksa korporativnog upravljanja, Pravila Burze, Zakona o osiguranju, Zakona o trgovačkim društvima, Zakona o tržištu kapitala, Zakona o platnom prometu, Zakona o deviznom poslovanju, a sve pod nadzorom Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga.

U društvu se provode promjene poslovanja u skladu s novim smjernicama Europske unije i zahtjevima. Društvo je dostatno likvidno i tijekom godine je udovoljavalo zakonskim zahtjevima za plaćanjem šteta u propisanim rokovima.

### **Tržište za korporativnu kontrolu**

Upravo zbog visoke razine kontrole većinskog dioničara, nije potrebna aktivacija tržišta za korporativnu kontrolu. U Uniqa osiguranju ne dolazi do aktivacije tržišta za korporativnu kontrolu.

### **Zaštita manjinskih dioničara**

Uniqa osiguravajuće društvo d.d. se nalazi u stopostotnom vlasništvu jednog dioničara, tako da ne postoje dioničari s manjim udjelom, odnosno manjinski dioničari.

### **Konkurentski uvjeti**

Nakon uspješnog pripajanja društva Basler osiguranje Zagreb d.d. u 2014. godini, društvo je zauzelo 4. mjesto na hrvatskom tržištu osiguranja s tržišnim udjelom od 7,6 %. Tijekom poslovne 2015. godine s rastom od 2,62 %, tržišni udio je povećan na 7,7 %. Društvo i dalje drži čvrsto četvrto mjesto po tržišnom udjelu, a treće mjesto po ostvarenoj dobiti prije oporezivanja.<sup>74</sup>

Društvo je nastavilo s radom na daljnjem unaprjeđenju i optimiziranju poslovnih procesa. Kontinuirano su fokusirani na povećanje efikasnosti poslovnih procesa i upravljanje troškovima, što je rezultiralo i dobrim poslovnim rezultatima. Uniqa osiguranje d.d. nastavlja s uvođenjem novih i prilagodbom postojećih proizvoda potražnji na tržištu osiguravajućih proizvoda.

---

<sup>74</sup> Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu, Uniqa osiguranje d.d., Zagreb, 2016.



Kako bi se osigurao budući razvoj društva postavljeni su sljedeći strateški ciljevi:<sup>75</sup>

- ispunjavanje uvjeta adekvatnosti kapitala,
- profitabilno poslovanje prema poslovnom planu,
- brži rast zaračunate premije od rasta ukupnog tržišta,
- poslovanje po načelu likvidnosti i načelu solventnosti,
- poslovanje po načelu opreznog i savjesnog gospodarstvenika,
- ponuda proizvoda visoke kvalitete koji se nude kroz različite distributivne kanale na cijelom području Republike Hrvatske,
- kvaliteta usluge,
- razvoj novih kanala prodaje,
- razvoj kvalitetnog prodajnog i tehničkog osoblja.

Navedene ciljeve društvo planira postići kontinuiranim upravljanjem prodajnom mrežom, internom i vanjskom, održavanjem stabilne kvote šteta, daljnjom optimizacijom troškova i upravljanjem ulaganjima. Daljnje aktivnosti na tržištu bit će vođene s ciljem porasta prepoznatljivosti branda društva, privlačenjem novih klijenata i istodobno povećanjem korporativnih vrijednosti.

Osnovni cilj društva je profitabilno poslovanje. Stoga će se i nadalje pažljivo analizirati portfelj društva i pratiti profitabilnost proizvoda životnih i neživotnih osiguranja kontinuiranim analizama profitabilnosti, te razvoja prosječne premije i prosječnih šteta.

Kako bi se na neki način istakli od konkurencije i postali prepoznatljivi kod potencijalnih klijenata i osnažili odnose sa postojećim klijentima, Uniqa osiguranje d.d. ulaže u društveno odgovorno poslovanje. Kao društvo odgovorni su za vrhunsku kvalitetu usluga i svakodnevno poslovanje. Njihova odgovornost prelazi okvire tih granica iz želje da budu odgovorni građani, dobri susjedi i da doprinose zajednicama u kojima društvo posluje i živi. Uniqa ulaže u obrazovanje, kulturu, sport, te sudjeluje u humanitarnim projektima. Na taj način nastoje doprinijeti zajednici u različitim segmentima društvenog života.

---

<sup>75</sup> Op. cit.

## ZAKLJUČAK

Ovim radom prikazana je društvena odgovornost u kontekstu korporativnog upravljanja poduzeća. Povezana je važnost korporativnog upravljanja s društvenom odgovornošću poduzeća, odnosno značaj dobro postavljenog sustava korporativnog upravljanja i utjecaj na stabilan i održiv rast. Dobro postavljenim korporativnim upravljanjem značajno se može utjecati na društveno odgovorno poslovanje, pa bi se iz tog razloga društveno odgovorno poslovanje trebalo implementirati u taj sustav. Specifične aktivnosti u kojima se može prepoznati uvođenje društveno odgovornog poslovanja jesu poticanje inovativnosti, usavršavanja i edukacije, partnerstva, kontinuirano mjerenje financijskih i nefinancijskih čimbenika poslovanja, izvještavanje, kontrola i ostalo.

Korporativno upravljanje skup je internih i eksternih mehanizama, kao što su odbori, naknade menadžmentu, koncentracija vlasništva, korporativno izvještavanje, odnosi s dionicima, zakonodavni i regulatorni okviri i drugi. Pravilno postavljanje i korištenje tih mehanizama u korporativnom upravljanju, značajno će utjecati na efikasnost. Iz analiziranih osiguravajućih društava, može se zaključiti da su sva tri društva dobro postavila navedene mehanizme, u svim analiziranim društvima prevladava dualni model ili tzv. zatvoreni model korporativnog upravljanja, koji je karakterističan za europske zemlje. U analiziranim poduzećima uspostavljena su dva tijela, kao što to i dualni model prikazuje, a to su nadzorni odbora i uprava. Uloga nadzornog odbora u slučajevima analiziranih društava je nadzor društva i praćenje poslovanja, a s druge strane uprava je ovlaštena voditi poslovanje i zastupati društvo. Kod korporacija sa modelom zatvorenog sustava korporativnog upravljanja može doći i do suvlasništva korporacija, odnosno do umreženosti npr. banaka i velikih poduzeća, što je i bio slučaj sa promatranim osiguravajućim društvima. U društvima je značajno istaknuta briga o zaposlenicima, njihovoj daljnjoj edukaciji, zatim briga o lojalnosti klijenata i privlačenju novih klijenata uz nova inovativna i tehnološka rješenja, briga o zaštiti okoliša, raznim sponzorstvima i donacijama. Sva društva pravovremeno i javno dijele istinite informacije o društvu, financijskom stanju društva, a godišnji izvještaji prisutni su na stranicama društva. Dakle, može se zaključiti da je u promatranim osiguravajućim društvima, uprava dobro postavila strategiju poslovanja i ukorijenila društvenu odgovornost u sam vrh organizacijske strukture poduzeća.

Danas su korporacije postale fokusirane na stvaranje vrijednosti, što je uočeno i u promatranim društvima i postavljanju njihovih misija i vizija. Za poduzeće je veliki izazov istodobno se prilagoditi zahtjevima različitih interesnih skupina. Poduzeće bi trebalo jednako odgovoriti na pitanja zaposlenika, kao i klijenata, a takav izazov zahtijeva da se struktura organizacije prilagodi, da bude fleksibilna i da poduzeće posjeduje pravovremene informacije. Stvaranje kulture u nekom poduzeću ustvari znači razvijanje međusobnog povjerenja. Na taj se način postiže sklad u poduzeću, a to je onda ključ budućeg uspjeha i razvoja, kako pojedinaca tako i poduzeća. Kad zaposlenici steknu povjerenje, zajednički će raditi na postizanju uspjeha, što će u konačnici donijeti i uspjeh poduzeću.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Armstrong, M.: *Kompletna menadžerska znanja: Upravljanje ljudima i sobom*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2001.
2. Bahtijarević-Šiber, F.: *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2014.
3. Caroselli, M.: *Vještine vodstva za menadžere*, Mate d.o.o., Zagreb, 2014.
4. Carroll, A.B., Buchholz, A.K.: *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management, 9th Edition*, Cengage Learning, Stamford, 2015.
5. Čengić, D.: *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća: prilog analizi korporacijskog upravljanja u Hrvatskoj*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2001.
6. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.
7. Northouse, P.G.: *Vodstvo, teorija i praksa*, Mate d.o.o., Zagreb, 2010.
8. Thompson, A.A. Jr., Strickland, A.J. III, Gamble, J.E.: *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
9. Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, 2008.
10. Turner, C.: *Vođenjem do uspjeha: stvaranje poduzetničkih organizacija*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003.
11. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o., ZŠEM, Zagreb, 2007.

### Stručni radovi i članci:

12. Altschuller, S. A., Lehr, A. K., Orsmond, A. J.: *Corporate Social Responsibility*, The International Lawyer, Vol. 45, No. 1, International legal development in review, str. 179.-189., American Bar Association, 2011.
13. Azami, Z.: *Investigating the Relationship between Corporate Governance Characteristics and Financing Decisions*, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 3, No. 11, str. 650.-663., University of Kerman, Kerman, Iran, 2016.

14. Crnković, B., Požega Ž., Karačić D.: *Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – Hrvatske perspektive*, Ekonomski vjesnik, Vol. 24, No. 2, str. 279.-292., Zagreb, 2011., <http://hrcak.srce.hr/file/112973> (siječanj 2017.)
15. Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. G.: *Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate*, Journal of Business Ethics, Vol. 137., str. 649.-662., SAD, 2016.
16. Hong, B., Zhichuan, L., Minor, D.: *Corporate Governance and Executive Compensation for Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, Vol. 136., str. 199.-213., SAD, 2016.
17. Omazić, M.A.: *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2007.
18. Račić, D., Cvijanović, V.: *Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4, No. 1, str. 205.-216., Zagreb, 2006., <http://hrcak.srce.hr/10967> (siječanj 2017.)
19. Salarić, D., Jergović, A.: *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, No. 2, str. 295.-301., Zagreb, 2012., <http://hrcak.srce.hr/file/192465> (siječanj 2017.)
20. Sever, S.: *Stanje i perspektive financijskog izvještavanja i revizije u kotirajućim poduzećima u Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7, No. 2, str. 75.-87., Zagreb, 2009., <http://hrcak.srce.hr/44425> (siječanj 2017.)
21. Skoko, B., Mihovilović, M.: *Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja*, Praktični menadžment, Vol. 5, No. 1, str. 84.-91., Zagreb, 2014., <http://hrcak.srce.hr/134958> (siječanj 2017.)
22. Turker, D.: *How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, No. 2, str. 189.-204., Springer, 2009.
23. Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I.: *Uloga revizijskog odbora u povećanju eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 6, No. 1, str. 223.-240., Zagreb, 2008., <http://hrcak.srce.hr/30956> (siječanj 2017.)
24. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K.: *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1, str. 40.-58., Dubrovnik, 2014., <http://hrcak.srce.hr/130001> (siječanj 2017.)

25. Vuksanović I., Vukašin, K.: *Kako unaprijediti efektivnost korporativnog upravljanja: iskustvo iz krize*, Tranzicija, Vol. 14, No. 29, str. 78.-87., Ekonomska fakultet Beograd, Beograd, 2012., <http://hrcak.srce.hr/86072> (siječanj 2017.)

Internetske stranice:

26. BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., <http://www.bnpparibascardif.hr/> (siječanj 2017.)
27. Croatia osiguranje d.d., <http://www.crosig.hr/> (siječanj 2017.)
28. DOP.HR, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, <http://www.dop.hr/> (siječanj 2017.)
29. Društveno odgovorno poslovanje za sve, Jačanje DOP-a u Jugoistočnoj Europi, <http://csrforall.eu/hr/index.php> (siječanj 2017.)
30. European Commission, Corporate Social Responsibility (CSR), <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/> (siječanj 2017.)
31. Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/> (prosinac 2016.)
32. HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, <http://www.hanfa.hr/> (prosinac 2016.)
33. HR PSOR – Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, <http://www.hrpsor.hr/> (siječanj 2017.)
34. HGK, Hrvatska gospodarska komora, Indeks DOP-a, <https://dop.hgk.hr/> (prosinac 2016.)
35. HUO – Hrvatski ured za osiguranje, <https://www.huo.hr/hrv> (siječanj 2017.)
36. Novac.net, <http://novac.net/> (siječanj 2017.)
37. OECD – *Organisation for Economic Co-Operation and Development*, <http://www.oecd.org/> (prosinac 2016.)
38. Središnje klirinško depozitarno društvo d.d., <http://www.skdd.hr> (siječanj 2017.)
39. Sudski registar, Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, <https://sudreg.pravosudje.hr> (siječanj 2017.)
40. Svijet osiguranja, <http://www.svijetosiguranja.eu/hr/> (siječanj 2017.)
41. Uniqa osiguranje d.d., <https://www.uniqa.hr/> (siječanj 2017.)
42. Zagrebačka burza d.d., <http://zse.hr/> (siječanj 2017.)
43. Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, <http://www.civilnodrustvo-istra.hr/> (prosinac 2016.)

Publikacije:

44. Communicatin from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, European Commission, Brussels, 2011.,  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>  
(prosinac 2016.)
45. *Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council*, European Commission, Official Journal of the European Union, Strasbourg, 2006.,  
<http://www.cysec.gov.cy/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5ea302b7-5ee6-4f0c-96d5-ee5ca5492463> (prosinac 2016.)
46. *EUROPA 2020., Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*, Europska Komisija, Brussels, 2010.,  
[http://www.mobilnost.hr/prilozi/05\\_1300804774\\_Europa\\_2020.pdf](http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf) (prosinac 2016.)
47. G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti – Načela izvještavanja i standardni podaci, prvi dio, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013.,  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-One.pdf> (prosinac 2016.)
48. G4 Smjernice za izvještavanje o održivosti – Provedbeni priručnik, drugi dio, Global Reporting Initiative, Amsterdam, 2013.,  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Croatian-G4-Part-Two.pdf> (prosinac 2016.)
49. *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, BNP Paribas Cardif osiguranje d.d., Zagreb, 2016.
50. *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.
51. *Godišnje izvješće i financijski izvještaji za 2015. godinu*, Uniqa osiguranje d.d., Zagreb, 2016.
52. Hohnen, P.: *Corporate Social Responsibility, An Implementation Guide for Business*, International Institute for Sustainable Development, 2007.,  
[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf) (prosinac 2016.)

53. *Izvešće Nadzornog odbora o obavljenom nadzoru vođenja poslova društva za 2015. godinu*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.
54. *Kodeks korporativnog upravljanja*, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), Zagreb, 2010.,  
<http://www.zse.hr/UserDocsImages/legal/13.Kodeks%20korporativnog%20upravljanja2010-prijelom.pdf> (prosinac 2016.)
55. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015.,  
<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1486067895&id=id&accname=guest&checksum=B4FBD73D062364B0955DB5B0E940B7E8> (prosinac 2016.)
56. *Nekonsolidirani nerevidirani izvještaj o poslovanju za treće tromjesečje 2016. godine*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2016.
57. *Poslovna etika i antikorupcijsko djelovanje u Croatia osiguranju d.d.*, Croatia osiguranje d.d., Zagreb, 2011.
58. Zakon o osiguranju, Pročišćeni tekst zakona, NN 30/15, [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_05\\_46\\_666.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_05_46_666.html) (siječanj 2017.)
59. Zakon o računovodstvu, Pročišćeni tekst zakona, NN 78/15, 134/15, 120/16,  
[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html) (siječanj 2017.)
60. Zakon o trgovačkim društvima, Pročišćeni tekst zakona, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15,  
[http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012\\_10\\_111\\_2392.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2012_10_111_2392.html) (siječanj 2017.)
61. *Prijedlog Strategije DOP-a RH za razdoblje 2012. - 2015. godine*,  
[http://www.dop.hr/wp-content/uploads/Prijedlog\\_%20teza\\_%20Strategije\\_%20DOP\\_HR\\_2012\\_2015.pdf](http://www.dop.hr/wp-content/uploads/Prijedlog_%20teza_%20Strategije_%20DOP_HR_2012_2015.pdf)  
(prosinac 2016.)
62. *Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja*, Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP), Hrvatska, 2007.,  
[https://issuu.com/undphr/docs/ubranje\\_praksi\\_dru\\_tveno\\_odgovorn](https://issuu.com/undphr/docs/ubranje_praksi_dru_tveno_odgovorn) (prosinac 2016.)



## POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1: Koristi društveno odgovornog poslovanja .....	14
Tablica 2: Prikaz aspekata ekonomske i okolišne kategorije Smjernica G4.....	39
Tablica 3: Prikaz aspekata društvene kategorije i podkategorija Smjernica G4 .....	40
Tablica 4: Popis aktivnih osiguravajućih društava u Republici Hrvatskoj .....	63
Slika 1: Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja .....	4
Slika 2: Usporedba organizacije 20. i 21. stoljeća – promjena koncepta.....	8
Slika 3: Povezanost interesa interesno-utjecajnih skupina s glavnim ciljevima .....	18
Slika 4: Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti u poduzeću .....	25

## SAŽETAK

### **Važnost korporativnog upravljanja u osnaživanju društvene odgovornosti poduzeća**

Društvena odgovornost poduzeća predstavlja koncept gdje se ostvaruje profit, ali uz istodobno zadovoljenje društvenih kriterija i kriterija zaštite okoliša s krajnjim ciljem održivosti i zadovoljstva svih uključenih dionika. Društveno odgovorno poslovanje pojavilo se kao odgovor na brojne probleme, a danas predstavlja osnovni način poslovanja. Ono je temelj za funkcioniranje suvremenog poslovanja i postizanja konkurentske prednosti. Prihvatanjem poslovanja na društveno odgovoran način, poduzeće se obvezuje da će voditi računa o ljudskim pravima, društvenoj i okolišnoj održivosti, a ne isključivo o profitu.

Korporacijska društvena odgovornost je pojava koja je postala dio svakodnevice ne samo poduzeća i menadžera, već i subjekata civilnog društva, vlada, udruga i osvijestjenih pojedinaca. Uspješno korporativno upravljanje trebalo bi uravnotežiti ciljeve poduzeća s zahtjevima glavnih dionika. Iz tog razloga korporativno upravljanje povezuje niz različitih područja, pa se samim time mogu razlikovati uspješne korporacije od onih manje uspješnijih. Glavna područja kojima se bavi korporativno upravljanje su vezani uz moć, ovlasti i odgovornosti u obavljanju temeljnih djelatnosti. Na temelju toga razvijeni su mehanizmi koji bi se trebali jasno postaviti u svakom poduzeću. To su interni i eksterni mehanizmi. Korporativno upravljanje ovisi upravo o odnosima između te dvije vrste mehanizama, odnosno pravilnom uporabom mehanizama može se utjecati na efikasnost upravljanja u poduzeću, te na rješavanje prirodnih problema i mogućih sukoba.

**Ključne riječi:** korporativno upravljanje, korporacijska društvena odgovornost, interni i eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja, sustavi korporativnog upravljanja

## SUMMARY

### **The importance of management in strengthening corporate social responsibility**

Corporate Social Responsibility is a business approach, focused on creating a sustainable development by delivering economic, social and environmental benefits for all stakeholders. It suggests solutions to a number of contemporary business issues and it is the base of modern business management. It is generally considered a very powerful instrument that can highly contribute to achieving competitive advantage. Integrating socially responsible business models involves the embracement of responsible company's practices and activities related to the environment and all the stakeholders, and not focusing exclusively on the short-term profit.

Corporate social responsibility has nowadays been recognized as an imperative concept, not just within the everyday business practice, but within all the aspects of the civil society, including the government, associations and socially responsible individuals. Successful corporate management aims to balance the business's interests with the main stakeholders requirements. Therefore, corporate management tends to associate different areas, which is the criteria of determining the business success. The main segments of the corporate governance include power, authority and responsibility in its core activities and practices, which has led to the development of the mechanisms (internal and external) that should be strictly incorporated into every business. The balance between these two types of mechanisms highly determines the business efficiency and its positive impacts, but it can as well minimize the issues and the potential conflicts.

**Key words:** corporate governance, corporate social responsibility, internal and external corporate governance mechanisms, corporate governance systems