

# Mjerenje i upravljanje socijalnim performansama u trgovačkim društvima

---

**Brkljača, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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:137:893408>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARKO BRKLJAČA**

**MJERENJE I UPRAVLJANJE SOCIJALNIM PERFORMANSAMA U  
TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA**

Diplomski rad

Pula, 2015.

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

**MARKO BRKLJAČA**

**MJERENJE I UPRAVLJANJE SOCIJALNIM PERFORMANSAMA U  
TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303011868, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Socio-ekonomski menadžment**

**Mentor: Doc.dr.sc. Sabina Lacmanović**

Pula, rujan 2015.

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. Pojam socijalnih performansi .....	3
1.1. Društvo .....	3
1.2. Održivost.....	3
1.3. Socijalni kapital.....	4
1.4. Društveno odgovorno poslovanje .....	5
1.5. Socijalno poduzetništvo i socijalni poduzetnici .....	6
1.6. Socijalni utjecaj, socijalne performanse i mjerenje socijalnog utjecaja .....	7
1.7. Korporativne socijalne performanse(CSP) .....	12
2. Mjerenje socijalnih performansi .....	15
2.1. SIA(Social Impact Assessment).....	15
2.2. Indikatori .....	16
2.3. Sustav za mjerenje performansi.....	19
2.4. Društvena revizija .....	25
2.5. SROI( Social Return on Investment) .....	31
3. Upravljanje socijalnim performansama .....	40
3.1. Veza između financijskih i socijalnih performansi.....	40
3.2. Upravljanje socijalnim performansama .....	42
3.3. Upravljanje socijalnim utjecajima projekata .....	50
4. Primjeri upravljanja socijalnim performansama u poslovnoj praksi .....	53
4.1. Patagonia.....	53
4.1.1. O poduzeću.....	53
4.1.2. Socijalne performanse Patagonie.....	54
4.2. Rudan d.o.o. ....	58
4.2.1. O poduzeću.....	58
4.2.2. Društvena odgovornost Rudana.....	59
ZAKLJUČAK.....	62
SAŽETAK.....	63

SUMMARY .....	64
LITERATURA.....	65
POPIS SLIKA .....	68
POPIS TABLICA.....	68

## UVOD

Tema ovog rada su socijalne performanse tj. mjerenje i upravljanje socijalnim performansama. Socijalne performanse govore koliko je uspješno organizacija svoje socijalne ciljeve pretvorila u akciju. Ti ciljevi mogu biti npr.: veće korištenje obnovljivih izvora energije, ravnopravnost u zapošljavanju, pomoć lokalnoj zajednici itd. Može se reći da problematika socijalnih performansi dolazi u sukob s finansijskim performansama jer se socijalni ciljevi vide samo kao trošak na uštrb klasičnih ekonomskih ciljeva, kao što su generiranje profita, maksimizacija tržišnog udjela itd. Međutim, i teorija i istraživanja pokazala su da između socijalnih i finansijskih performansi postoji pozitivna relacija. Društvena odgovornost i socijalna poduzeća samo su neki od modernijih pogleda koji se zalažu za i shvaćaju važnost socijalnih performansi. Međutim, praktični problem, o kojem je u ovom radu posvećeno cijelo poglavlje, jest mjerenje socijalnih performansi. Ono je teško jer je teško naći indikatore za sve socijalne performanse, a time je i upravljanje socijalnim performansama teško jer za upravljanje je nužno da se ono čime se upravlja može kvantificirati i pratiti.

Rad se sastoji od četiri poglavlja a to su: Pojam socijalnih performansi, Mjerenje socijalnih performansi, Upravljanje socijalnim performansama i Praktični dio.

Prvo poglavlje pokriva veliki spektar područja jer je zamišljeno kao uvod u razne pojmove koji su vezani uz socijalne performanse. Tako je definirano društvo jer se u njemu sve i odvija, pojam održivosti, socijalnog tj. društvenog kapitala, društveno odgovornog poslovanja, socijalnih poduzeća, društvenih utjecaja, socijalnih performansi itd.

Drugo poglavlje bavi se mjerenjem socijalnih performansi. U njemu je u prvom dijelu obrađen pojam SIA(Social Impact Assessment) te je dan teoretski uvod o indikatorima. U drugom dijelu poglavlja su obrađene tri metode mjerenja socijalnih performansi, a to su: sustav za mjerenje performansi, društvena revizija i SROI(Social Return on Investment).

Treće poglavlje bavi se upravljanjem socijalnim performansama. U njemu je opisana veza između finansijskih i socijalnih performansi te sam proces upravljanja socijalnim performansama u organizaciji, ali i u projektu.

Četvrto poglavlje je Primjena upravljanja socijalnih performansi u poslovnoj praksi. U njemu su obrađene Patagonia kao B korporacija i Rudan d.o.o. kao domaće, društveno odgovorno poduzeće.

Tijekom izrade diplomskog rada korištena je stručna i znanstvena literatura te izvori preuzeti s interneta. Ovaj rad je kombinacija teoretskog dijela koji je kasnije potvrđen i na praktičnom primjeru. U radu su korištene metode analize, deskriptivne metode i metode uspoređivanja.

# 1. Pojam socijalnih performansi

U ovom poglavlju razmatrat će se više pojmova vezanih uz socijalne performanse, od same definicije društva, održivosti, socijalnog tj. društvenog kapitala, društveno odgovornog poslovanja, socijalnih poduzeća, društvenih utjecaja, socijalnih performansi itd.

## 1.1. Društvo

Pod pojmom društvo obično se smatraju ljudi, institucije i obrasci aktivnosti locirane na određenom teritoriju. Institucije ovdje uključuju velik raspon organizacija: od lokalnih klubova, preko poduzeća pa do državnih institucija. Ovaj pogled na društvo izvodi dvije važne implikacije za razumijevanje i mjerenje društvenog utjecaja poduzeća. Prva implikacija je da su poduzeća dio društva. Druga implikacija je da je društveni utjecaj poduzeća skup utjecaja koje ono ima na ostatak društva, uključujući zemlju na kojoj žive. Ove implikacije izgledaju očito, ali one definiraju područje korporativnog utjecaja na društvo.<sup>1</sup>

## 1.2. Održivost

Održivost je važna za razumijevanje društvenih utjecaja. Često se priča o "tri stupa održivosti". Tri stupa su okolišni, društveni i ekonomski. Iz toga se vidi da je okvir za razumijevanje društvenih utjecaja upravo u održivosti. Nažalost, koncept održivosti je loše definiran te je zato teško precizno opisati njegovu društvenu komponentu. Međutim, s ciljem da poduzeća u potpunosti shvate svoj društveni utjecaj, ostaje nužno da što više dokuče društvenu dimenziju održivosti.<sup>2</sup>

Velik je izazov pokušati definirati društveni utjecaj, ali definirati održivost je još veći izazov. Jer dok se društveni utjecaj poduzeća bavi utjecajem poslovanja poduzeća na društvo, održivost se bavi ulogom cjelokupnog čovječanstva na Zemlji. Tako se može ustanoviti da je održivost svojstvo globalnog sustava. Kada gledamo tri dimenzije održivosti, treba ih postaviti pravim redoslijedom. Fundamentalna dimenzija je okoliš jer bez njega ne bi bilo ničega. Nakon njega slijedi socijalna dimenzija te na samom vrhu ekonomska.

---

<sup>1</sup> Henriques, A., *Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint*, Earthscan, London, 2010. str.24

<sup>2</sup> *ibidem*, str.63



Postoje tri načina na koja se pojam "društvena održivost" može razumjeti:<sup>3</sup>

- 1) kao uvjet za okolišnu održivost;
- 2) kao svojstvo društva koje ne potkopava samo sebe;
- 3) kao skup društvenih ciljeva i vrijednosti.

Prvi koncept nam jednostavno govori da društvena održivost osigurava adekvatne uvjete za okolišnu održivost.

Drugi koncept društvene održivosti je društveni sustav koji ne potkopava sam sebe. Društvena neodrživost organizacije ili društva podrazumijeva da potkopava temelje na kojim počiva. Naravno, održivost ljudskog društva implicira više od kontinuiranog postojanja društva u jednoj ili drugoj formi. Također, postavlja se pitanje je li trenutna forma društva ona koja će omogućiti da društvo traje.

Treći koncept vidi društvenu održivost kao skup društvenih ciljeva i vrijednosti koji prožimaju društvene odnose.<sup>4</sup>

### **1.3. Socijalni kapital**

Socijalni kapital može se definirati kao norme, mreže i povjerenje koje olakšava kolektivnu akciju te je "gorivo" za ekonomske i socijalne kotače društva; te ljepilo i mazivo života zajednice. Svakim danom socijalnom kapitalu raste važnost te vladini i ekonomski stručnjaci postaju sve zainteresiraniji za to kakav je utjecaj socijalnog kapitala na politiku i praksu.<sup>5</sup>

Na slici 1 vide se primjeri socijalnog kapitala. Socijalni kapital na mikro razini tiče se pojedinaca i malih grupa. Također, korisno je sagledati socijalni kapital na najvišoj, makro, razini. Makro razina obuhvaća nacije i internacionalne institucije. Postoji i treća razina, mezo razina, koja analizira institucije na srednjoj razini. Primjer takvih institucija su poduzeća, iako ona mogu biti i dio makro razine ako su multinacionalna.<sup>6</sup>

---

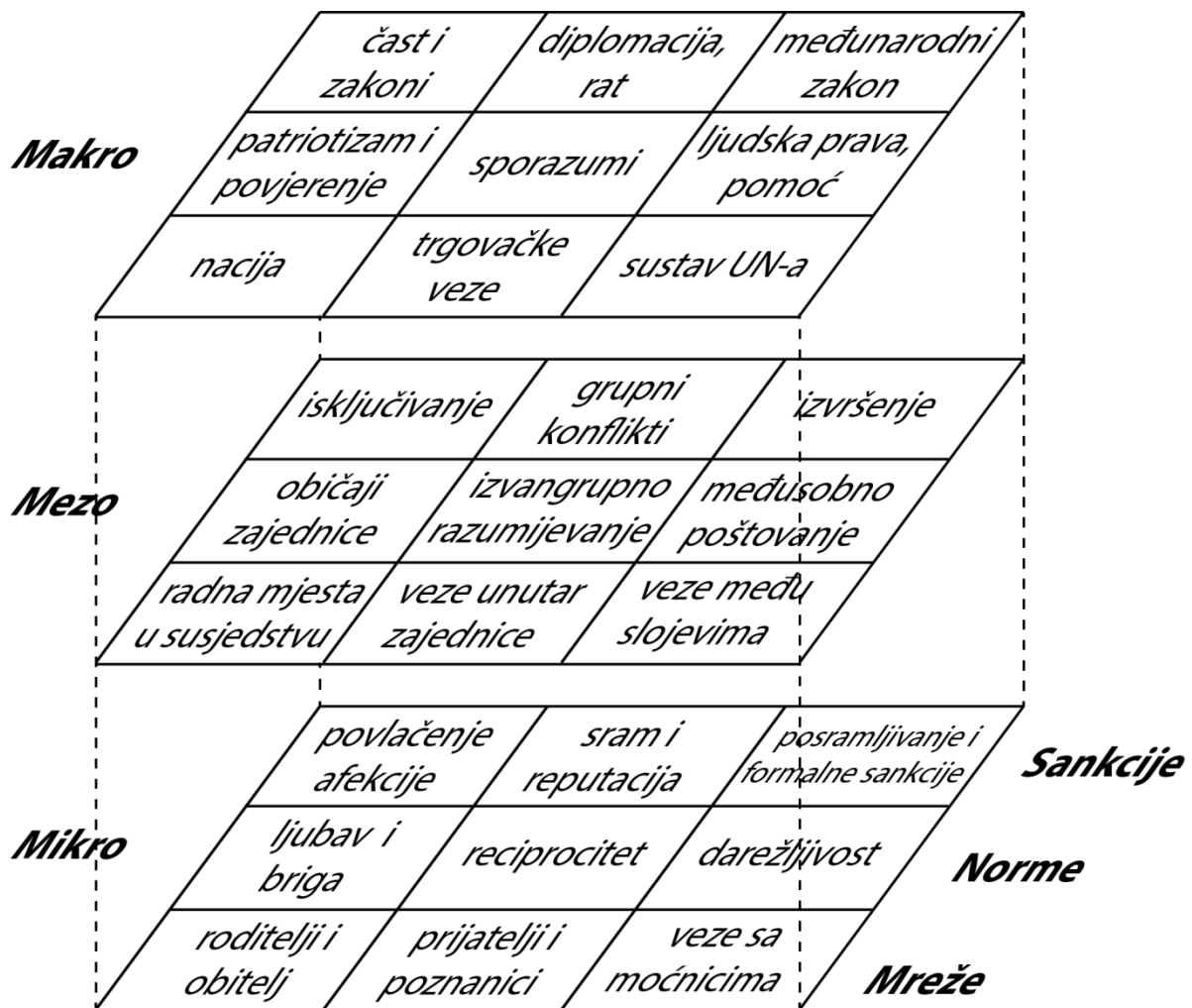
<sup>3</sup> Henriques, A., *Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint*, Earthscan, London, 2010., str.74

<sup>4</sup> *ibidem*, str.74

<sup>5</sup> *ibidem*, str. 123

<sup>6</sup> *ibidem*, str. 125

Slika 1: Primjeri socijalnog kapitala



Izvor: Henriques, Adrian, Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010. str.125

#### 1.4. Društveno odgovorno poslovanje

Jedan od odgovora na pitanje uloge poduzeća u društvu zasigurno je društveno odgovorno poslovanje(DOP). Iako se DOP vidi kao fenomen zadnjih 10-15 godina na Zapadu, njegovi korijeni ipak su duži i širi. Najveći utjecaj na DOP imale su kampanje vezane uz okoliš i ljudska prava sredinom 1960-ih, posebno u razvijenim dijelovima svijeta.<sup>7</sup>

Pozitivne strane DOP-a su da je ono dovelo do rastuće svijesti o socijalnim i okolišnim problemima u korporativnom društvu, ali i društvu općenito te je istaklo da je upravo na poduzećima i poslovnom svijetu da sudjeluju u rješavanju problema. Također, dovelo je do

<sup>7</sup> Henriques, A., Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010., str. 28

promjena u inovacijama, što u poduzećima, što u odnosu poduzeća i dionika, posebno organizacija civilnog društva. Konačno, DOP je doveo do poboljšanja u nefinancijskom ponašanju poduzeća, što je posebno vidljivo u ekološkim pitanjima.<sup>8</sup>

Definicija organizacijske odgovornosti(među koje spada i DOP) prema ISO-u je:<sup>9</sup>

*odgovornost organizacije za utjecaj njenih odluka i aktivnosti prema društvu i okolišu, kroz transparentno i etičko ponašanje koje:*

*- doprinosi održivom razvoju, zdravlju i boljitku društva;*

*- uzima u obzir očekivanje dionika;*

*- je u suglasnosti s važećim zakonom i međunarodnim normama ponašanja;*

*- je integrirano u cijeloj organizaciji i prakticira se u njenim odnosima s dionicima.*

## **1.5. Socijalno poduzetništvo i socijalni poduzetnici**

Misli i ideje o socijalnom poduzetništvu postoje više od stoljeća, ali ubrzanom globalizacijom zadobile su više na značenju. Globalni problemi kao siromaštvo, glad, klimatske promjene, neadekvatni zdravstveni uvjeti itd. postaju izazov za društvo u cjelini. Kao odgovor na sve te probleme javlja se ideja socijalnog poduzetništva, koje je spona između privatnog i društvenog sektora. Socijalno poduzetništvo omogućuje primjenu poduzetničkih načela(preuzimanje rizika, odgovornosti, inovativnosti) u društvenom sektoru s ciljem unapređenja kvalitete življenja.<sup>10</sup>

Postoji više pogleda na definiranje socijalnog poduzetništva. Prvi se odnosi prema socijalnom poduzetništvu kao neprofitnoj inicijativi u potrazi za alternativnim osnivačkim strategijama i upravljačkim shemama, a sve u svrhu stvaranja društvene vrijednosti. Drugi na socijalno poduzetništvo gleda kao na društvenu odgovornost komercijalnih poduzeća uključenih u međusektorska partnerstva. Treći gleda na pojam kao sredstvo za rješavanje društvenih problema i kataliziranje transformacije društva u cjelini.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> , Henriques, A., Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010., str. 30

<sup>9</sup> ibidem, str. 29

<sup>10</sup> Škrtić M.(2007.), *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, str.154, [hrcak.srce.hr/file/41323](http://hrcak.srce.hr/file/41323), pristup stranici 26.8.2015.

<sup>11</sup> ibidem, str.155

Socijalno poduzetništvo predstavlja stvaranje socioekonomskih struktura, veza, institucija, organizacija i mjera koje rezultiraju održivim društvenim koristima. Naglasak je na društvenim, a ne profitnim ciljevima tj. profiti se koriste za dobrobit određenih "potlačenih" društvenih skupina. Može se raspraviti zašto je teže definirati pojam "socijalno poduzetništvo". Ako gledamo pojam socijalno i poduzetništvo dolazimo u mali sukob, pošto je socijalno vezano uz pomoć drugome, a tradicionalno poduzetništvo vezano s generiranjem profita, još od misli Adama Smitha. Međutim, to ne znači da je socijalno poduzetništvo apsurdan pojam, jer i tradicionalna poduzeća mogu biti socijalno osviještena, a i socijalna poduzeća mogu imati kao cilj generiranje profita.<sup>12</sup>

Socijalna poduzeća razlikuju se od tradicionalnih poduzeća. Iako tradicionalna poduzeća mogu djelovati na socijalno odgovoran način, njihov je trud tek neizravno povezan sa socijalnim problemima. Strategije stvaranja prihoda izravno su usmjerene misiji socijalnih poduzeća. Tradicionalna poduzeća mjere uspjeh financijskim rezultatima, dok su s druge strane socijalna poduzeća vođena dvostrukom linijom sagledavanja uspjeha (virtualnom mješavinom financijskih i socijalnih povrata).<sup>13</sup>

Nakon definiranja pojma socijalnog poduzetništva, definirat će se pojam socijalnog poduzetnika. Socijalni poduzetnik je pojedinac koji koristi profitabilne strategije kako bi postigao socijalne ciljeve, simultano tražeći i financijske i socijalne povrate na investiciju. Socijalni poduzetnik trebao bi posjedovati ove osobine: snažnu, novu ideju koja može promijeniti sustav, kreativnost, "revolucionarski" potencijal, poduzetničku kvalitetu i moral, a sve to u svrhu ostvarenja svoje vizije društva, vizije s kojom je poduzetnik povezan u dobru i zlu, u zdravlju i bolesti, tj. sve dok je ne ostvari.<sup>14</sup>

## **1.6. Socijalni utjecaj, socijalne performanse i mjerenje socijalnog utjecaja**

U nastavku rada bit će navedene definicije socijalnog utjecaja i sličnih pojmova:<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Škrtić M. (2007.), *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, str.154, [hrcak.srce.hr/file/41323](http://hrcak.srce.hr/file/41323), pristup stranici 26.8.2015.

<sup>13</sup> Baturina D. (2013.), *Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja*, Ekonomska misao i paksa, No. 1 str 127., [hrcak.srce.hr/file/153653](http://hrcak.srce.hr/file/153653), pristup stranici 26.08.2015.

<sup>14</sup> Škrtić M. op.cit., str.157

<sup>15</sup> Maas K., *Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement*, str. 48, [repub.eur.nl/pub/17627/EPS2009182STR9058922250Maas.pdf](http://repub.eur.nl/pub/17627/EPS2009182STR9058922250Maas.pdf), pristup stranici 26.08.2015.

Pod pojmom socijalnog utjecaja smatraju se posljedice na ljudsku populaciju bilo javnih ili privatnih akcija koje mijenjaju način na koji ljudi žive, rade, povezuju se jedni s drugima, organiziraju se da ostvare svoje potrebe i generalno se ponašaju kao članovi društva. Pojam također uključuje kulturalne utjecaje uključujući promjene u normama, vrijednostima i vjerovanjima.

Socijalni utjecaj uključuje veliku raznovrsnost promjena u psihološkim stanjima i subjektivnim osjećajima, motivima i emocijama, spoznajama i vjerovanjima, vrijednostima i ponašanju koja se pojavljuju u individui, ljudskoj ili životinjskoj, kao rezultat prave ili zamišljene prisutnosti ili akcija drugih individua.

Pod pojmom utjecaj smatra se udio totalnog ishoda koji se dogodio kao rezultat aktivnosti pothvata, i izvan onoga što bi se desilo u svakom slučaju.

Socijalna vrijednost se kreira kada su resursi, inputi, procesi ili politike kombinirani kako bi generirali napredak u životima pojedinaca ili društva u cjelini.

Procjena socijalnog utjecaja uključuje procese analize, nadgledanja i upravljanja namjernih i nenamjernih socijalnih posljedica, pozitivnih i negativnih, planiranih intervencija( politike, programi, planovi, projekti) i bilo kojih promjena socijalnih procesa zbog tih intervencija.

Menadžment socijalnog utjecaja je područje istraživanja na križanju između poslovne prakse i širih socijalnih pitanja koji reflektiraju kompleksnost međuovisnosti tih dvaju realnosti.

Nakon definiranja socijalnog utjecaja, u nastavku će se definirati socijalne performanse.

Socijalne performanse mjere koliko je uspješno organizacija svoje socijalne ciljeve pretvorila u akciju. Koji su to socijalni ciljevi? To su ciljevi poduzeća koji dovode do promjena u ovim područjima: -načinu života ljudi(kako žive, rade, igraju se, te uzajamno djeluju); -kulturi ljudi(zajednička vjerovanja, običaji, vrijednosti te jezik i dijalekt); -zajednici(kohezija, stabilnost, karakter, usluge i infrastruktura); -političkom sustavu(opseg u kojem ljudi mogu participirati u odlukama koje utječu na njihov život; razina demokracije); -okolišu( kvaliteta zraka i vode koju ljudi koriste, pristupačnost i kvaliteta hrane koju jedu); -zdravlju i blagostanju(zdravlje je stanje kompletnog fizičkog, mentalnog, društvenog i spiritualnog blagostanja, a ne samo odsutnost bolesti); -osobnim i vlasničkim pravima(posebno tamo gdje

su ljudi u ekonomskom pritisku); strahovima i aspiracijama(njihova percepcija o sigurnosti, strahovima o budućnosti njihove zajednice, te briga o budućnosti djece).<sup>16</sup>

Zašto se poduzeća uopće trebaju uključiti u socijalne inicijative? Mogu se ponuditi dva odgovora koja se isprepliću: (1) socijalni trendovi potiču opetovano razmatranje uloge te odgovornosti poduzeća, mijenjajući što se očekuje od korporativnih entiteta (2) poduzeća se nalaze u situaciji koja od njih traži da odgovore, nezavisno od bilo kojeg revidiranja svrhe i odgovornosti poduzeća.<sup>17</sup>

Socijalne inicijative omogućuju poduzećima da postignu dodatne koristi za dionike. Moral među zaposlenicima i povjerenje lokalne zajednice, koji su rezultat korporativnih socijalnih performansi, omogućuju poduzećima da posluje efektivnije i efikasnije. Smanjivanje onečišćenja može smanjiti operativne troškove, pridržavanje okolišnih standarda može biti poticaj za inovaciju. Nadalje, baveći se pitanjem višestrukih dionika, menadžeri signaliziraju svoje vještine i sposobnosti tržištima kapitala, što može pozitivno utjecati na rast vrijednosti poduzeća. Korporativne socijalne performanse smanjuju vjerojatnost skupocjenih sankcija. Briga oko zaposlenika i lokalne zajednice, a i okoliša, smanjuje vjerojatnost pravnih tužbi, vladinih penala i javnog neodobravanja. Izbjegavanje ovih troškova čini poduzeće atraktivnijim dioničarima.<sup>18</sup>

Razumijevanje društvenog utjecaja vrlo je važno zbog nastanka povjerenja. Generalno, povećanje povjerenja dionika prema poduzeću je znak povećanja "socijalnog kapitala". Čini se da se, baš kao i reputacija, povjerenje povećava više zbog dobrih socijalnih performansi, a ne razumijevanja društvenog utjecaja. Ipak, proces razumijevanja društvenog utjecaja, koji mora obuhvatiti dionike, također ima svoju ulogu. Proces angažiranja koji obuhvaća razumijevanje društvenog utjecaja je društveni proces u kojem i poduzeća i dionici upoznaju jedni druge.

Može se navesti tri razloga zašto je teško objasniti socijalni utjecaj poduzeća. Prvi je da bilo koje sveobuhvatno razumijevanje socijalnog utjecaja poduzeća je zamijenjeno beskrajnom posvećenošću razumijevanju financijskih utjecaja. Treba istaknuti kako je financijski utjecaj

---

<sup>16</sup> Vanclay F.(2015.), Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects, str.2,  
<http://www.iaia.org/pdf/IAIA%202015%20Social%20Impact%20Assessment%20guidance%20document.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

<sup>17</sup> Margolis J.D., J. P. Walsh(2001.), People and profits? The Search for a Link Between a Company 's Social and Financial Performance, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, str.2

<sup>18</sup> ibidem str.12

očito važan utjecaj, ali je daleko od potpunog utjecaja poduzeća koji uključuje i socijalne i okolišne utjecaje. U mnogim slučajevima financijski utjecaj poduzeća nije ništa važniji od ostalih utjecaja. Drugi razlog je u tome što poduzeća nažalost ne vide svoj interes u tome da sve njihove socijalne posljedice budu poznate i dostupne. Pošto su moćna, poduzeća mogu spriječiti svoje potpuno otkrivanje. I posljednji, treći razlog, je u činjenici da je socijalni utjecaj sam po sebi težak za mjerenje. Tome još više doprinosi i činjenica da akademska zajednica nije još posvetila dovoljno pažnje mjerenju socijalnih čimbenika. Također, treba navesti kako je mjerenje socijalnih performansi suštinski problem.<sup>19</sup>

Neki autori ističu kako su društveni utjecaji neuhvatljivi:<sup>20</sup>

- 1) zbog opsega i kompleksnosti socijalnih problema, koji su tipično rezultat interakcije mnogih različitih grupa i,
- 2) zbog inherentno subjektivne prirode socijalnih problema, koji uključuje ljude koji imaju svoj pogled na materiju.

Dionici su fundamentalni za mjerenje utjecaja društvenog utjecaja poduzeća. Oni su fundamentalni jer utjecaj koje poduzeće ima na društvo, je onaj koji ima na svoje dionike. Drugim riječima, poduzeća se povezuju s ostatkom svijeta kroz svoje dionike.<sup>21</sup>

Okoliš je često prezentiran kao dionik u mnogim dijagramima dionika. Ipak, okoliš nije dionik, bar ne kao što su npr. sindikati i potrošači. Ipak, postoji i logika zašto uključiti okoliš među dionike. Jedan razlog je u tome što je teško identificirati ljude koji su pogođeni okolišnim problemima. Globalno zatopljenje utječe i utjecat će na velik broj ljudi. Međutim, ti ljudi ne moraju spadati u grupu koju je lako identificirati ili imaju vezu s organizacijama. Ipak, zna se da postoji problem globalnog zatopljenja i zna se da netko za njega mora odgovarati. Zbog toga ima smisla da poduzeća koja nisu "zero carbon" identificiraju jednu grupu dionika kao "oni koji su pod utjecajem globalnog zatopljenja". Ovom logikom, skup okolišnih problema predstavlja skup dionika od kojih mnogi imaju i druge odnose s poduzećem, a sve ih se tiču okolišni problemi. Može se reći da neki okolišni problemi nemaju odgovarajuće dionike, a kao primjer se može navesti bioraznolikost. Ipak, postoje gledišta prema kojima bioraznolikost ima velike koristi za čovječanstvo zbog npr. mogućnosti pronalaska novih lijekova. Pažljivi pristup uvijek će pokazati da postoji neka zainteresirana

---

<sup>19</sup> Henriques, A., op.cit. str. 2

<sup>20</sup> ibidem., str. 5

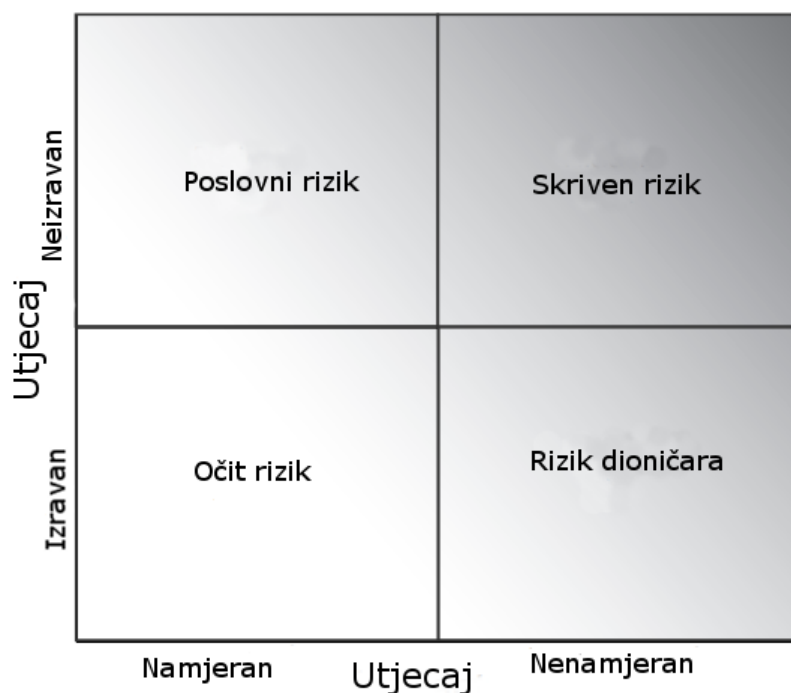
<sup>21</sup> ibidem, str. 77

strana, koja su katkad dionici budućnosti. Treba istaknuti, da mnogi dijelovi okoliša, posebno životinje, mogu biti opisani kao dionici sa svojim pravima.<sup>22</sup>

Vrlo je korisno odvojiti ono što poduzeća rade svjesno i namjerno, od onoga što rade nenamjerno. Aktivnosti koje se rade nenamjerno ne moraju biti manje važna i imati manji utjecaj od aktivnosti koje se rade namjerno. Kao primjer, može se navesti građevinsko poduzeće. Ono gradi kuću s određenim ekološkim standardima namjerno. Međutim, istovremeno ono nenamjerno stvara buku, rano ujutro, u inače mirnom naselju.<sup>23</sup>

Pregled namjernih i nenamjernih utjecaja dan je na Slici 2.

Slika 2: Nenamjerni i namjerni utjecaji poduzeća



Izvor: Henriques, Adrian, Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010. str.37

<sup>22</sup> Henriques, A., op.cit., str. 86

<sup>23</sup>ibidem, str.36



Bitno pitanje koje treba postaviti jest: od svih utjecaja aktivnosti poduzeća u kombinaciji s dionicima, za koje je utjecaje poduzeće odgovorno?

## **1.7. Korporativne socijalne performanse(CSP)**

Postoje različite perspektive mjerenja korporativnih performansi u literaturi strateškog menadžmenta. Npr. neki autori dijele korporativne performanse na operacijske i financijske performanse. Operacijske performanse uključuje: tržišni udio, kvalitetu proizvoda i efektivnost marketinga. Financijske performanse čine dvije potkategorije: tržišne performanse(npr. cijena dionica, isplata dividendi) i računovodstvene performanse(npr. povrat kapitala).<sup>24</sup>

Treba napomenuti kako koncept korporativnih performansi treba proširiti i na socijalne i okolišne performanse, koje su također vrlo bitne za poduzeća.

U nastavku će biti prikazana četiri modela CSP-a(korporativnih socijalnih performansi).

Prvi je Carrollov te on definira CSP kao artikulaciju i interakciju između: (a) različitih kategorija socijalne odgovornosti; (b) specifičnih problema povezanih s tim odgovornostima; i (c) filozofije odgovora. Što se tiče dimenzija CSP-a Carroll navodi: (a) definiciju korporativne socijalne odgovornosti s ekonomskim, pravnim, etičkim i diskrecijskim razinama(diskrecijsku razinu Carroll kasnije mijenja u filantropsku koja predstavlja poduzeće kao moralnog agenta koji ima dobrovoljnu mogućnost filantropije) ; (b) filozofiju odgovaranja s reaktivnim, defenzivnim, kooperativnim i proaktivnim stavovima(ti se stavovi kreću od gotovo nikakve reakcije do velikih reakcija) ; (c) umiješane socijalne probleme(npr. konzumerizam, diskriminacije, sigurnost proizvoda itd)<sup>25</sup>

Drugi model je Wartickov i Cochranov te oni definiraju CSP kao fundamentalnu interakciju između principa socijalne odgovornosti, procesa socijalnog odgovaranja i razvijenih politika za bavljenje socijalnim problemima. Što se tiče dimenzija CSP one se ne razlikuju od Carrollovih, osim socijalnih problema gdje Wartickov i Cochranov model navodi

---

<sup>24</sup> Fauzi H.(2010), "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future str. 1346, <http://www.mdpi.com/2071-1050/2/5/1345>

<sup>25</sup> ibidem, str 1348

menadžment socijalnih problema, čiji su faze: identifikacija problema, analiza istog te konačno reakcija na taj problem.<sup>26</sup>

Treći model je Woodov te on definira CSP kao konfiguraciju principa socijalne odgovornosti, procese socijalnog odgovaranja i politika, programa te mjerljivih ishoda. Što se tiče dimenzija one obuhvaćaju: (a) principe korporativne socijalne odgovornosti s institucijskim, organizacijskim i individualnim razinama; (b) procese korporativnog društvenog odgovaranja koji uključuju mjerenje i analizu okoliša, menadžment dionika i menadžment problema; (c) rezultate korporativnog ponašanja koji kombiniraju socijalni utjecaj, korporativne socijalne programe i politike.<sup>27</sup>

Četvrti je Clarksonov model koji definira CSP kao sposobnost upravljanja i zadovoljavanja različitih korporativnih dionika. Ovaj model identificira specifične probleme za svaki od glavnih kategorija dionika: zaposlenici, vlasnici/dioničari, potrošači, dobavljači, država, dionici, konkurencija.<sup>28</sup>

U tablici 1 prikazane su dimenzije CSP po Clarksonovu modelu.

Tablica 1: Dimenzije CSP po Clarksonovu modelu

<b>DIMENZIJA</b>	<b>SNAGA</b>	<b>BRIGA</b>
<i>Problemi društva</i>	-Velikodušno darivanje -Inovativno darivanje -Društvena konzultacija/angažman -Čvrst odnos sa starosjediocima	-Nedostatak konzultacije/angažmana -Kršenje saveza -Slab odnos sa starosjediocima
<i>Raznolikost na radnom mjestu</i>	-Jak program za pravednost među zaposlenicima -Žene u odboru direktora -Žene u višem menadžmentu -Koristi za posao/obitelj -Ugovori s manjinama i ženama	-Nedostatak inicijative za pravednost među zaposlenicima -Kontroverze u jednakosti među zaposlenicima
<i>Odnosi između zaposlenika</i>	-Pozitivni odnosi sa sindikatima -Iznimne prednosti -Politike menadžmenta radne snage	-Slabi odnosi sa sindikatima -Problemi sigurnosti -Smanjenje radne snage

<sup>26</sup> Fauzi H.(2010), "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future str. 1348, <http://www.mdpi.com/2071-1050/2/5/1345>

<sup>27</sup> ibidem, str. 1349

<sup>28</sup> loc.cit.

	-Vlasništvo/učešće zaposlenika	-Nezadovoljavajuće koristi
<i>Okolišni performans</i>	-Snaga menadžmenta okoliša -Iznimno planiranje okoliša i procjena njegovog utjecaja -Smanjenje utjecaja na okoliš -Blagotvorni proizvodi i usluge	-Nebriga oko menadžmenta okoliša -Neadekvatno planiranje okoliša i procjena njegovog utjecaja -Održive emisije/ispuštanja -Negativni utjecaj operacija -Negativan utjecaj proizvoda
<i>Međunarodna</i>	-Odnosi sa zajednicom -Odnosi među zaposlenicima -Okoliš	-Loši odnosi sa zajednicom - Loši odnosi među zaposlenicima -Loš performanse okolišnog menadžmenta -Ljudska prava
<i>Praksa proizvoda i poslovanja</i>	-Korisni proizvodi i usluge -Etička poslovna praksa	-Sigurnost proizvoda -Marketinška praksa -Ilegalna poslovna praksa
<i>Ostalo</i>	-Limitirana kompenzacija -Vlasništvo u kompanijama	-Ekscesivna kompenzacija -Vlasništvo u drugim kompanijama

Izvor: Fauzi H.(2010), "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future str. 1346

## 2. Mjerenje socijalnih performansi

### 2.1. SIA(Social Impact Assessment)

SIA(Social Impact Assessment) odnosno "procjena društvenog utjecaja" uključuje procese analize, monitoringa i upravljanja namjernim i nenamjernim društvenim posljedicama, i pozitivnim i negativnim, planiranih intervencija(politika, programa, planova, projekata) i bilo koje promjene društvenog procesa koje su rezultat tih intervencija. Primarna svrha je donijeti održiviji i pravedniji biofizički i ljudski okoliš.<sup>29</sup>

SIA obuhvaća većinu sljedećih aktivnosti. Ona:<sup>30</sup>

- sudjeluje u okolišnom dizajnu;
- identificira zainteresirane strane;
- olakšava i koordinira sudjelovanje dionika;
- dokumentira i analizira lokalno povijesno okruženje planiranih intervencija kako bi moglo interpretirati odgovore na intervenciju i procijeniti kumulativne utjecaje;
- sakuplja osnovne podatke kako bi omogućilo evaluaciju i reviziju procjenjivačkog procesa i planirane intervencije;
- daje bogatu sliku lokalnog kulturnog konteksta te razvija razumijevanje lokalnih kulturnih vrijednosti, posebno kako one utječu na planiranu intervenciju;
- identificira i opisuje aktivnosti koje će rezultirati utjecajem;
- predviđa vjerojatne utjecaje te kako će različiti dionici odgovoriti na njih;
- pomaže vrednovanju i odabiru alternativa;
- pomaže u odabiru lokacije;
- pomaže u postupku vrednovanja i pruža sugestije o kompenzaciji(nefinancijske i financijske);

---

<sup>29</sup> Henriques, A., op.cit., str. 121

<sup>30</sup> loc.cit.

- opisuje moguće sukobe među dionicima i predlaže moguća rješenja sukoba;
- doprinosi razvoju vještina i kapaciteta zajednice;
- pomaže u osmišljavanju i implementaciji programa nadgledanja i menadžmenta.

Kao kritika SIA-e može se navesti problem sa samom njenom definicijom. Nadalje, mogućnost manipulacije isto je jedan od problema, jer se rezultati mogu prikazati u lažnom svijetlu kako bi se zadovoljile želje vlade ili privatnih organizacija. Na kraju, treba istaknuti kako je problem u tome što je SIA, odnosno njeno mjerenje društvenog utjecaja, puno više primjenjivo u projektima, nego u organizacijama. Zato se navodi pojam "Strateške SIA-e" koji bi ispravio taj nedostatak i bio primjenjiv za cijelu organizaciju, a ne samo za određene projekte.<sup>31</sup>

## 2.2. Indikatori

Indikator je nešto što "ističe" nešto drugo. Kao primjer možemo vidjeti duljinu retka žive u termometru koja se mijenja ovisno o temperaturi te time govori kolika je ta temperatura. Duljina retka žive u termometru direktno je vezana s temperaturom. Indikatori su stoga načini uspoređivanja informacija. Oni pružaju uvid u nešto drugo, nešto osim sebe. Jedan od problema s društvenim indikatorima je da bi svi trebali raditi po istom modelu kao i termometar. To je primjenjivije s okolišnim modelima koji točno kvantificiraju npr. broj tona ugljičnog dioksida ili broj potrošenog papira. Dakle, okolišne indikatore je lakše kvantificirati i izmjeriti od društvenih. Indikatori koji su direktno vezani, kao što je bio primjer retka žive u termometru, jesu najbolji tip indikatora tj. oni su upravo ono što indikatori trebaju biti. Nažalost kod društvenih indikatora to nije slučaj. Ipak, i ti, manje direktni, indikatori mogu pružiti dobar uvid u objekt mjerenja. Tako npr. za indikator vanjske temperature mogu se uzeti i trgovine koje prodaju odjeću jer će one pratiti godišnje doba te će nuditi za to doba karakterističnu odjeću.<sup>32</sup>

U Tablici 2 prikazane su razine indikatora.

---

<sup>31</sup> Henriques, A., op.cit., str., str.122

<sup>32</sup> ibidem, str.134

Tablica 2: Razine indikatora

<i>Tip indikatora</i>	<b>Okolišna dimenzija</b>	<b>Društvena dimenzija</b>	<b>Ekonomska dimenzija</b>
<b>Razina 1(Direktan ili nezavisan)</b>	Količina ugljičnog dioksida koja je emitirana	% računa dobavljačima plaćenih na vrijeme	Profitabilnost
<b>Razina 2(Indirektni)</b>	Računi potrošnje energije	% upita od strane dobavljača	Produktivnost
<b>Razina 3(Indirektni)</b>	Predanost borbi s klimatskim promjenama	Stupanj povjerenja dobavljača	Kvaliteta menadžmenta

Izvor: : Henriques, Adrian, Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010., str 135.

Treba naglasiti kako indikatori mogu biti različite vrste. Prototipski indikator(količina ugljikovog dioksida) je kvantitativan. Međutim, mogući su i drugi, također važni, indikatori, a neki od njih su sljedeći:<sup>33</sup>

-**kvantitativni**: npr. količina emisije ugljikova dioksida;

-**binarni**: npr. je li politika jednakih mogućnosti bila ili nije bila primjenjena;

-**kvalitativni**: npr. koliko je netko imao samopouzdanja kada je počeo raditi na svome radnom mjestu?

Treba primijetiti kako se mnogi kvalitativni indikatori temelje na percepciji.

Zavisno o vrsti objekta koje mjere, treba izdvojiti dvije vrste indikatora: procesne i nezavisne indikatore. Procesni indikator ne mjeri rezultat onoga što se promatra, već mjeri što se radi kako bi se postigao taj rezultat. Procesni indikatori bitni su za mjerenje društvenog utjecaja iz nekoliko razloga. Prvo, odnos dionika prema poduzeću je društveni proces, a upravo procesni indikatori mogu dati informacije o kvaliteti tog odnosa. Bez procesnih indikatora teško bi bilo zabilježiti društveni utjecaj poduzeća. Nadalje, treba navesti kako su procesni indikatori bitni jer je teško za mjerenje društvenog utjecaja odrediti nezavisne indikatore.<sup>34</sup>

Procesni indikatori mogu "uhvatiti", npr.:<sup>35</sup>

- postojanje politika za angažiranje dionika;

<sup>33</sup> Henriques, A., op.cit., str. 135

<sup>34</sup>ibidem, str.136

<sup>35</sup> loc.cit.

- postojanje socijalnih i okolišnih politika;
- učešće dionika u identificiranju indikatora;
- praksu postavljanje ciljeva unapređenja socijalnih performansi.

Druga vrsta indikatora jesu nezavisni indikatori. Oni mjere razinu postignuća onoga što se mjerilo. Često ih se zove "input, output, outcome" indikatorima. Input i output indikatori često mogu biti kvantificirani te prikazivati fizičke veličine ili financijske vrijednosti.

U Tablici 3 prikazana je usporedba input, output i outcome indikatora.

Tablica 3: Usporedba input, output i outcome indikatora

	Input	Output	Outcome
Definicija	<b>Potrošeni resursi</b> (npr. novac, napor uloženi za izgradnju zgrade)	<b>Isporučeno proizvoda</b> (broj podignutih zgrada)	<b>Razlog ili svrha samog projekta</b> (npr. povećati blagostanje zajednice)
Prednosti	- Jednostavno za mjeriti; - Može se mjeriti rano u životnom ciklusu projekta	Jednostavno za mjeriti	Direktno vezano s ciljevima projekta
Nedostaci	- Manje smisleno - Može stvoriti "izopačene" poticaje(npr. da se troši više)	Najčešće se može mjeriti tek kasnije u životnom ciklusu projekta	- Teško mjerljivo(često kvalitativno) - Može potrajati godinama prije nego li se materijalizira - Može biti pod utjecajem velikog broja faktora

Izvor: Henriques, Adrian, Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint, Earthscan, London, 2010., str. 137

Indikatori imaju više uloga. Oni:<sup>36</sup>

- pružaju poduzeću alat za povećanje kvalitete operacija stalnim unapređivanjem;
- pomažu pri donošenju odluka na svim razinama organizacije;

<sup>36</sup> Henriques, A., op.cit.,str.138

- pomažu pri odabiru prioriteta pružajući rana upozorenja za nepovoljne trendove;
- pojačavaju javnu odgovornost uzimajući u obzir potrebe i očekivanja eksternih dionika.

Idealan indikator je onaj koji:<sup>37</sup>

- razvijen u suradnji i participaciji s dionicima;
- je smislen dionicima tj. on treba mjeriti ono što dionici smatraju važnim i značajnim;
- je prihvaćen kao smislen i u "vlasništvu" poduzeća

### 2.3. Sustav za mjerenje performansi

U ovom dijelu rada analizirat će se sustav za mjerenje performansi. U privatnom sektoru, mjerenje performansi omogućuje profitnim organizacijama skupljanje podataka koji pomažu identificirati potencijalna poboljšanja u poslovnom modelu. Koristeći prikupljene podatke, organizacija može poboljšati financijske performanse. Mjerenje performansi služi sličnoj svrsi kada se primjenjuje i kod socijalnih problema. Sustav za mjerenje performansi omogućuje organizaciji da napreduje u ostvarivanju ciljeva socijalnog utjecaja te pomaže u odlučivanju na dnevnoj ili dugoročnoj bazi.<sup>38</sup>

Na slici 3 prikazan je kružni proces mjerenja performansi

Slika 3: Kružni proces mjerenja performansi



<sup>37</sup> Henriques, A., op.cit.,str.139

<sup>38</sup> Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System, str.4 <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>



Izvor: Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.5 <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

U nastavku će svaki dio procesa biti detaljnije objašnjen:<sup>39</sup>

*Misija i vizija uspjeha:* misija artikulira svrhu organizacije, dok vizija uspjeha opisuje kako će se svijet promijeniti ako organizacija uspije s izvođenjem misije. Misija i vizija rade zajedno kako bi vodile aktivnosti i operacije organizacije.

*Aktivnosti i operacije:* Aktivnosti su bilo koji programi, usluge i inicijative vođene od strane organizacije. Operacije spadaju u organizacijsku infrastrukturu koja omogućuje aktivnosti, uključujući ljudske resurse, tehnologiju i financijski menadžment. Zajedno, operacije i aktivnosti sačinjavaju sve što jedna organizacija čini da ostvari misiju i viziju uspjeha.

*Mjerenje:* Sustav za mjerenje performansi koristi indikatore kako bi procijenio aktivnosti.

*Izveštavanje:* Kako bi sastavile dobivene podatke u oblik koji je lako analizirati, organizacije mogu koristiti dva glavna alata za izvještavanje, a to su portal i izvještajna karta. Portal uključuje fokusiranu selekciju indikatora za pružanje periodičnog praćenja ukupnog napretka organizacije. Izvještajna karta je alat koji pomaže u stvaranju informacija za vanjske investitore.

*Učenje:* Koristeći dobivene podatke i izvještaje vodstvo organizacije donosi odluke te traži mogućnosti za napredovanje.

*Poboljšanje:* Organizacija implementira svoje odluke kako bi poboljšala svoje aktivnosti i operacije. Odavde, opet započinje kružni proces mjerenja performansi.

U nastavku rada bit će objašnjen proces od pet koraka za izgradnju sustava mjerenja performansi.

---

<sup>39</sup> Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System, str. 5, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

Taj proces sastoji se od:<sup>40</sup>

(1) planiranja mjerenja; (2) odabira što mjeriti; (3) odlučivanja kako mjeriti; (4) pripreme za korištenje podataka i (5) implementiranja sustava za mjerenje performansi.

**Planiranje mjerenja:** prvi cilj ovog koraka je sastaviti radnu grupu koja će razviti sustav za mjerenje performansi. Drugi cilj je revidirati trenutne aktivnosti mjerenja. Radna grupa treba u sebi imati organizacijskog vođu te se sastojati od jednog do pet članova, ovisno o veličini organizacije.<sup>41</sup>

Kod revizije trenutnih aktivnosti mjerenja treba odgovoriti na ova pitanja:<sup>42</sup>

- a) Koje indikatore trenutno pratimo?
- b) Kako i kada pratimo indikatore?
- c) Gdje i kako spremamo dobivene podatke?
- d) Kako izvještavamo o dobivenim podacima?
- e) Kako pregledavamo i koristimo dobivene podatke?

**Što mjeriti:** u ovom kritičnom koraku vrši se odabir indikatora koji će procijeniti fundamentalna područja performansi organizacije. Tri su glavne kategorije indikatora, a to su: indikatori zdravlja organizacije, indikatori performansi programa i indikatori socijalnog i ekonomskog utjecaja.

Indikatori zdravlja organizacije mjere: financijsku održivost (npr. prihodi i rashodi itd.), kapacitet tima i efektivnost implementacije.

Indikatori performansi programa fokusiraju se primarno na aktivnosti organizacije i njezine outpute. Nadalje, indikatori performansi programa pokrivaju i kvalitetu programa, kao što je razina zadovoljstva korisnika, efikasnost programa i trošak programa.

Indikatori socijalnog i ekonomskog utjecaja daju mogućnost procjene ishoda organizacije te njenog dugoročnog napretka u ostvarenju svoje misije te realizaciji vizije uspjeha.

---

<sup>40</sup> Wolk A. (2009), Building a Performance Measurement System, str. 7,, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>, str.7

<sup>41</sup> ibidem, str.11

<sup>42</sup> ibidem, str.12

U ovom koraku potrebno je za svaki od ove tri kategorije izabrati indikatore. Za indikatore zdravlja organizacije lakše je odabrati indikatore, za razliku od ostalih kategorija. Bez obzira čime se bavi organizacija, ona uvijek zahtjeva financijske, timske i infrastrukturne resurse za provedbu tih aktivnosti. U tablici 4 su prikazani indikatori zdravlja organizacije.<sup>43</sup>

Tablica 4: Indikatori zdravlja organizacija

<i>Financijska održivost</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- \$ iznos prihoda, troškova i neto dobiti (gubitka)</li> <li>- % godišnjih rashoda proračuna pokriveni trenutnim financiranjem</li> <li>- % razlike između planiranih i ostvarenih prihoda i rashoda</li> <li>- # mjeseci novca na raspolaganju po trenutnoj stopi potrošnje</li> <li>- % mješavina prihoda (pojedinci, zaklade, vlada, zarađeni prihodi, itd)</li> <li>- donatori na različitim razinama financiranja, \$ iznos i % pridonosenih prihoda</li> </ul>
<i>Kapacitet tima</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # full i part time osoblje</li> <li>- # članovi odbora</li> <li>- # volonteri</li> <li>- # sati osoblja posvećeni svakom programu</li> <li>- razina zadovoljstva osoblja i volontera</li> </ul>
<i>Efektivnost implementacije</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % ostvarenih miljočaka</li> <li>- % ostvarenih ciljeva</li> </ul>

Izvor: Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.19 <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

Za razliku od indikatora zdravlja organizacije, indikatori performansi programa variraju ovisno o programskim aktivnostima organizacije i socijalnim pitanjima kojima se bavi organizacija.

Kod odabira indikatora socijalnog i ekonomskog utjecaja treba gledati dugoročno i uvidjeti ostvaruje li organizacija zadani socijalni cilj. Slično kao indikatori performansi programa,

<sup>43</sup>Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.19, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

indikatori socijalnog i ekonomskog utjecaja variraju ovisno o pitanjima kojima se bavi organizacija. Cilj u ovom koraku je iskoristiti postojeće standarde utvrđene od strane istraživača i organizacija, ali istovremeno biti fokusiran na informacije koje će procjenjivati napredak organizacije prema misiji i viziji uspjeha. Kod odabira standarda treba krenuti od misije i vizije organizacije.<sup>44</sup>

U tablici 5 prikazan je primjer indikatora socijalnog i ekonomskog utjecaja.

Tablica 5: Indikatori socijalnog i ekonomskog utjecaja

	<i>Direktna usluga</i>	<i>Advokatura/Politika</i>	<i>Društvo/Mreža</i>	<i>Jačanje kapaciteta</i>
<b>Ishod</b>	#korisnici koji doživljavaju ciljane ishode  %razina uspjeha	# implementirane promjene u politici  # stvorene nove koalicije	# članovi koji indiciraju da su iskusili ciljane ishode  % razina uspjeha	# klijeti koji demonstriraju poboljšanje u glavnim područjima  % razina uspjeha
<b>Trošak ishoda</b>	\$ trošak po uspješnom ishodu	\$ trošak po uspješnom ishodu	\$ trošak po uspješnom ishodu	\$ trošak po uspješnom ishodu
<b>Generirani utjecaj</b>	\$ iznos ušteđen od troška socijalnih usluga  \$ iznos generiran u novoj ekonomskoj aktivnosti	\$ iznos ušteđen od troška socijalnih usluga  \$ iznos generiran u novoj ekonomskoj aktivnosti	\$ iznos ušteđen od troška socijalnih usluga  \$ iznos generiran u novoj ekonomskoj aktivnosti	\$ iznos ušteđen od troška socijalnih usluga  \$ iznos generiran u novoj ekonomskoj aktivnosti

Izvor: Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.24, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

**Odlučivanje kako mjeriti:** cilj ovoga koraka je odlučiti kako prikupljati podatke za svaki indikator te selektirati prigodne metode za spremanje podataka. Potrebno je specificirati kada će se pojedini indikator mjeriti te tko će biti odgovoran za mjerenje. U prethodnom koraku

<sup>44</sup> Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.23, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

izabrani su indikatori te je potrebno postaviti pitanje: " Koje indikatore već pratimo?" Za svaki indikator koji se trenutno ne prati treba izabrati način na koji će se pratiti u budućnosti. Procesi i alati za mjerenje ovise o specifičnim potrebama pojedine organizacije.<sup>45</sup>

Za bilo koju organizaciju, istraživanja sačinjavaju posebno vrijedan alat za mjerenje. Ona su posebno korisna za indikatore socijalnog i ekonomskog utjecaja koji su često izazovni za mjeriti. Istraživanja također mogu koristiti za mjerenje razine zadovoljstva korisnika i zaposlenih, za procjenu napretka prema određenom kratkoročnom cilju te za traženje mišljenja dionika o mogućim budućim aktivnostima organizacije.<sup>46</sup>

Ovo su smjernice koje pomažu u stvaranju dobrog istraživanja:<sup>47</sup>

- 1.) Treba znati koje informacije treba dobiti od istraživanja.
- 2.) Specificirati ciljanu publiku istraživanja.
- 3.) Razviti pitanja koja će biti jasna i generirati informacije koje tražite.
- 4.) Odrediti najbolji način dolaska do publike.
- 5.) Odrediti učestalost provođenja istraživanja.
- 6.) Potrebno je testirati istraživanje.

Drugi dio ovog koraka bavi se spremanjem dobivenih podataka. Bitno je spremati podatke na centralizirano mjesto kojem je lako pristupiti i ažurirati ga. Tri su glavne opcije za spremanje podataka, a to su:<sup>48</sup>

- a) Tablični kalkulator
- b) Standardizirana baza podataka, CRM...
- c) Baza podataka izrađena po narudžbi

**Pripreme za korištenje podataka:** cilj ovog koraka je izgraditi portal i bilo koji dodatni portal na razini programa. Treba i oformiti tim i raspored za motrenje portala. Nadalje, treba

---

<sup>45</sup> Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.31, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

<sup>46</sup> ibidem, str. 32

<sup>47</sup> ibidem, str. 34

<sup>48</sup> ibidem, str. 35

dovršiti mjerenje i odgovornosti izvješćivanja. Na kraju, treba razumjeti kako analizirati podatke.<sup>49</sup>

**Implementiranje sustava za mjerenje performansi:** u ovom koraku lansira se sustav za mjerenje performansi. Nadalje, priprema se ažuriranje polazne crte i ciljeva, pročišćava se sustav za mjerenje performansi i objavljuje se izvješće za vanjske dionike unutar prvih nekoliko ciklusa sustava za mjerenje performansi.<sup>50</sup>

## 2.4. Društvena revizija

Društvena revizija je proces procjenjivanja i izvještavanja o performansama organizacije s naglaskom na ostvarivanje ekonomskih, pravnih, etičkih i filantropskih očekivanja od strane dionika organizacije. Društvene revizije su alati koje poduzeća mogu upotrijebiti kako bi identificirala i izmjerila svoj napredak i izazove prema dionicima- uključujući zaposlenike, korisnike, investitore, dobavljače, članove zajednice, aktiviste, medije i regulatore-koji sve više i više zahtijevaju da poduzeća budu transparentna i odgovorna za svoje obveze i performanse. Proces revizije je važan poduzećima jer može povećati financijske performanse, povećati atraktivnost poduzeća prema investitorima, poboljšati odnose s dionicima, identificirati potencijalne dugove, povećati efektivnost poduzeća i smanjiti rizik lošeg publiciteta. Reputacija poduzeća ovisi o transparentnosti i otvorenosti izvještavanja. Društvena revizija pruža objektivni pristup poduzeću kako bi ono demonstriralo svoju predanost u unapređivanju strateškog planiranja, uključujući prikazivanje društvene odgovornosti i predanosti nadgledanju i ocjenjivanju socijalnih pitanja. Kritično je da viša razina menadžmenta razumije i prihvati stratešku važnost društvene revizije. Ključni dionici također bi trebali biti uključeni u reviziju kako bi osigurali integraciju svojih perspektiva u ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost poduzeća. Poduzeća rade na tome da uključe odgovornost u akciju u rasponu od dugoročnog planiranja do svakodnevnog donošenja odluka. Društvena revizija trebala bi pružiti redovnu, opsežnu i usporednu potvrdu

---

<sup>49</sup> Wolk A.(2009), Building a Performance Measurement System str.37, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>

<sup>50</sup> ibidem, str. 53

stavova dionika. Razotkrivanje je ključni dio revizije kako bi se poticao konstruktivni "feedback".<sup>51</sup>

Postoji mnogo razloga zašto se poduzeća odlučuju razumjeti, pratiti i poboljšati socijalne performanse. Povećana vidljivost korporativne društvene odgovornosti ohrabrila je poduzeća za bolje razumijevanje svojih postupaka u širokom spektru aktivnosti, kao što su ljudski kapital, okolišne politike, etički programi i uključivanje lokalne zajednice. Jedan je ekstrem u kojem poduzeće želi postići najbolje moguće socijalne performanse, dok je drugi ekstrem da poduzeće želi projicirati dobar imidž kako bi sakrilo svoje neprilično ponašanje. Ipak, ostala poduzeća vide proces revizije kao ključni alat za napredak organizacije.

Precizna definicija društvene revizije ovisi o osobi ili organizaciji. Bazični koncept društvene revizije je da je to proces u kojem organizacija odgovara za svoj socijalni performans dionicima te pokušava napredovati u svojim budućim socijalnim performansama. U nastavku će biti prikazano nekoliko dodatnih definicija društvene revizije:<sup>52</sup>

- Pregled izjava, internih procesa i procedura organizacije povezanih sa socijalnim performansama. Provodi se s ciljem pružanja uvjerenja o kakvoći i smislenost socijalnih performansi organizacije.
- Društvena revizija je proces koji omogućuje organizacijama i agencijama da procjene i demonstriraju svoje socijalne i okolišne prednosti i ograničenja. To je način kojim se mjeri opseg predanosti zajedničkim vrijednostima i ciljevima organizacije.
- Društveno računovodstvo i revizija je način mjerenja i izvještavanja o socijalnim i etičkim performansama. Organizacija koja se odluči za reviziju je transparentna i odgovorna prema svojim dionicima.
- Društveno računovodstvo i revizija je proces stvaranja fleksibilnog okvira koji omogućuje organizaciji vođenje računa o svojim socijalnim, ekološkim i ekonomskim utjecajima. Nadalje, ono omogućuje izvještavanje o performansama organizacije i pruža ključne informacije za buduće planiranje i poboljšanje performansi.

---

<sup>51</sup> Social auditing, (From the "Social Performance Map" Series), [http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841\\_spmmap\\_06\\_social\\_auditing\\_1\\_841.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841_spmmap_06_social_auditing_1_841.pdf) str. 71

<sup>52</sup> loc.cit.

Koncept društvene revizije javlja se 1950-ih. U svom korijenu društvena revizija je smišljena kao sredstvo koje će učiniti poslovanje odgovornijim prema zajednici te biti metoda prikazivanja neekonomskih utjecaja poslovanja, i dobrih i loših, članovima zajednice.

Uključivanje dionika sastavni je dio društvene revizije. Organizacija je zainteresirana kako svi dionici gledaju na njeno poslovanje. Generalno, društvena revizija ima (barem) ovih šest karakteristika:<sup>53</sup>

1. Pogled iz više perspektiva: cilj joj je odraziti sve poglede dionika pod utjecajem organizacije.
2. Usporedivost: pruža sredstva pomoću kojih organizacija može usporediti svoje performanse godinu za godinom ili za benchmarking(i potencijalno pruža usporedbu između sličnih organizacija koje izvještavaju na sličan način).
3. Opsežnost: cilj je izvijestiti o svim materijalnim aspektima socijalnih performansi.
4. Redovitost: cilj je proizvesti društvene račune na redovitoj bazi tako da koncept i praksa postanu ugrađene u kulturu organizacije.
5. Ovjerenost: osigurava da su društveni računi revidirani od strane kvalificiranog društvenog revizora nezavisnog od menadžmenta i bez interesa za rezultat revizije.
6. Razotkrivenost: osigurava da su revidirani računi razotkriveni dionicima i široj zajednici.

Društvena revizija ima više potencijalnih namjena iz kojih je deriviran veći broj prednosti. Društvena revizija:<sup>54</sup>

1. Prati socijalni i etički utjecaj i performanse organizacije te njen utjecaj na dionike.
2. Određuje koliko dobro organizacija ostvaruje svoju misiju i vrijednosti koje podržava.
3. Pruža bazu za izradu društveno odgovorne strategije te identificira prilike i potencijalne probleme prije nego se pojave.
4. Olakšava organizacijsko učenje o načinu unapređivanja socijalnih performansi.

---

<sup>53</sup> Social auditing, (From the "Social Performance Map" Series), [http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841\\_spmmap\\_06\\_social\\_auditing\\_1\\_841.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841_spmmap_06_social_auditing_1_841.pdf), str. 72

<sup>54</sup> ibidem, str. 73



5. Olakšava strateški menadžment institucija, uključujući brigu za njihov socijalni utjecaj na organizacije i zajednice.
6. Informira zajednicu, javnost te ostale organizacije i institucije o alokaciji resursa(vrijeme i novac); to se odnosi na odgovornost i etičnost(npr. etično ulaganje).
7. Povećava odgovornost organizacije prema grupama kojima služi i o kojima ovisi.

Prednosti društvene revizije jesu sljedeće:<sup>55</sup>

1. Poboljšava reputaciju organizacije. Demonstrirajući svoje socijalne performanse te predanost socijalnim ciljevima, organizacija poboljšava svoju reputaciju te stječe politički kapital s dionicima.
2. Upozorava odbor i menadžment o trendovima među dionicima. Trendovi dionika pružaju i prilike i prijetnje s kojima se treba suočiti kako bi se poboljšale socijalne i financijske performanse izbjegavajući pogreške u odnosima s javnošću.
3. Utječe na pozitivne promjene u organizaciji. Informacije o socijalnim performansama omogućuje menadžmentu da provede konstruktivne aktivnosti poboljšanja tih performansi.
4. Povećava odgovornost. Društvena revizija podrazumijeva više od obične procjene socijalnih performansi. Ona podrazumijeva proces izvještavanja o socijalnim performansama dionicima te odgovaranje na njihovu zabrinutost. Koliko god je financijska revizija alat za držanje organizacije odgovorne prema dioničarima, toliko je socijalna revizija alat za držanje organizacije odgovorne prema dionicima.
5. Pomaže u preusmjeravanju prioriteta. Informacije vezane za socijalne performanse korisne su te pomažu organizaciji u upravljanju sukobima između financijskih i socijalnih ciljeva te sukobima između više socijalnih ciljeva.
6. Pruža smjernice kako se produktivno pomaknuti naprijed sa socijalnim pitanjima te upravljati pitanjima dionika.
7. Poboljšava financijske performanse. Socijalni i financijski ciljevi nisu nužno u sukobu, već se često međusobno nadopunjuju. Proces društvene revizije i dobivene informacije razvijaju kapacitet organizacije za upravljanje različitim potrebama dionika i identifikaciju prilika i

---

<sup>55</sup> Social auditing, (From the "Social Performance Map" Series),  
[http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841\\_spmmap\\_06\\_social\\_auditing\\_1\\_841.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841_spmmap_06_social_auditing_1_841.pdf),str. 74

prijetnji. Također, oprema organizaciju za identifikaciju i iskorištavanje sinergije financijskih i socijalnih razmatranja.

8. Omogućuje organizaciji izvještavanje bazirano na dokazanim postignućima, a ne na anegdotama i nedokazanim tvrdnjama.

Društveni revizor je odgovoran za proces provođenja socijalne revizije. Socijalni revizor trebao bi, minimalno, posjedovati ove osobine:<sup>56</sup>

a) nepristran i nezavisan; b) stručnjak u socijalnoj analizi; c) radoznalost kombinirana sa zdravim skepticizmom; d) sposobnost shvaćanja programa i šireg socijalnog konteksta.

Postoji više pristupa društvenoj reviziji, a svi imaju zajedničko ove korake:

1. Stvaranje društvenog računovodstva;
2. Zbirka i pregled relevantnih pozadinskih/pratećih dokumenata i društvenih računa;
3. Implementacija revizije s raznovrsnim dionicima;
4. "Feedback" (povratna veza) dionika;
5. Širenje nalaza revizije.

U nastavku je dan detaljniji opis koraka društvene revizije:<sup>57</sup>

1. Pripremne aktivnosti:

- razumjeti ključne principe društvene revizije;
- navesti ključne vrijednosti odjela/programa;
- navesti društvene ciljeve kojima odjel teži ili programe kojima želi pridonijeti;
- spojiti aktivnosti s ciljevima;
- navesti trenutnu praksu;
- učvrstiti odgovornost za izradu socijalne revizije u odjelu;

---

<sup>56</sup> Social auditing, (From the "Social Performance Map" Series), [http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841\\_spmmap\\_06\\_social\\_auditing\\_1\\_841.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841_spmmap_06_social_auditing_1_841.pdf), str. 74

<sup>57</sup> Social Audit: A Toolkit A Guide for Performance Improvement and Outcome Measurement(2005.), <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan023752.pdf>, str.39

- budžet za socijalnu reviziju.

## 2. Definiranje granice revizije i identifikacija revizije:

- razraditi glavna pitanja za socijalnu reviziju bazirana na socijalnim ciljevima;
- pripremiti izjavu svrhe, ciljeva, glavnih pitanja i aktivnosti za društvenu reviziju;
- identificirati glavne dionike za konzultaciju;
- izraditi konsenzus oko granica revizije; identificirati dionike i formalizirati obveze.

## 3. Društveno računovodstvo i knjigovodstvo:

- izabrati indikatore performansi za društveno računovodstvo;
- identificirati koji postojeći podaci mogu biti korisni;
- identificirati koji dodatni podaci mogu biti sakupljeni te tko, kako i kad bi ih skupio;
- identificirati kada će i za što dionici biti konzultirani;
- pripremiti plan i vremensku liniju društvenog računovodstva;
- pripremiti plan za nadgledanje aktivnosti društvenog računovodstva.

## 4. Pripremanje i korištenje društvenih računa:

- pripremiti društvene račune koristeći postojeće informacije, prikupljene podatke i poglede dionika;
- identificirati ključna pitanja za aktivnosti;
- popisati ciljeve, aktivnosti i ključne vrijednosti;
- postaviti ciljeve za budućnost.

## 5. Objavljivanje društvene revizije:

- prezentiranje društvenih računa socijalnom revizoru;
- društveni auditor verificira podatke, te procjenjuje kvalitetu socijalnog računovodstva i izvještavanja;
- društveni računi prerađeni su u suglasnosti s preporukama socijalnog revizora;

- društveni revizor mora sakupiti informacije od dionika vezane uz implementaciju programa i koristi koje su dobili;
- objaviti konsolidirano izvješće društvenog auditora odboru za odlučivanje koje uključuje i dionike;
- objaviti izvješće civilnom društvu;
- pokrenuti sljedeći ciklus društvenog računovodstva.

#### 6. Povratna veza i institucionalizacija društvene revizije:

- nastaviti s akcijom;
- institucionalizacija procesa.

### **2.5. SROI( Social Return on Investment)**

SROI(Social Return on Investment) potječe od ideje da, na ovaj ili onaj način, sve akcije ostavljaju tragove i promjene u svijetu oko nas. Tim akcijama se kreira, dodaje, mijenja ili uništava vrijednost. Neke od tih promjena izražene su u financijskim terminima, koji se koriste za donošenje odluka, mjerenje i računovodstvo. Međutim, radeći to često se daje značaj samo onom što je zabilježeno u financijskim terminima te se ne analiziraju ostali tipovi vrijednosti koji se generiraju.<sup>58</sup>

SROI je pristup za mjerenje i vođenje računa o širem konceptu vrijednosti. On mjeri promjene u odnosu na socijalne, okolišne, ekonomske i ostale rezultate. SROI zasniva procjenu vrijednosti na financijskim povratima, ocijenjenu od strane samih dionika. SROI traga za ključnim indikatorima onoga što se promijenilo te priča priču o toj promjeni i, kad god je moguće, koristi novčane vrijednosti za te indikatore. Izražavajući u novcu te indikatore, stvoreni su financijski ekvivalentni za socijalne i okolišne povrate. To dozvoljava kombiniranje kreiranih rezultata i njihovo izražavanje u jednoj zajedničkoj vrijednosti koja će biti razumljiva.

Proces SROI analize vodi do tzv. "SROI omjera":

---

<sup>58</sup> Brouwers J.(2010) Social Return on Investment: A practical guide for the development cooperation sector, [http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/09/sroi\\_practical\\_guide\\_context\\_international\\_cooperation.pdf](http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/09/sroi_practical_guide_context_international_cooperation.pdf) str. 14

$SROI = \frac{\text{Neto sadašnja vrijednost koristi}}{\text{Neto sadašnja vrijednost investicije}}$

Ako je omjer npr. 3:1 to indicira da će za 1 investiranu kunu, nastat će kune vrijednosti (bilo ekonomske, okolišne ili socijalne)

SROI ipak nudi više od samog omjera. Ukupna SROI analiza pruža način za izvještavanje o stvaranju vrijednosti.

Jednostavno rečeno, SROI proces uključuje:<sup>59</sup>

- razgovor s dionicima s ciljem identificiranja što njima znači socijalna vrijednost;
- razumijevanje kako je ta vrijednost kreirana kroz skup aktivnosti;
- pronalazak pogodnih indikatora, ili "načina znanja" da je došlo do promjene;
- izražavanje određenih indikatora u novčanim jedinicama;
- usporedba financijske vrijednosti stvorene socijalne promjene s financijskim troškom produciranja tih promjena.

U tablici 6 detaljnije su prikazane četiri faze SROI analize.

Tablica 6: Četiri faze SROI analize

<b>Faza 1: Postavljanje granica i mapiranje utjecaja</b>	<i>Korak 1:</i> Uspostaviti parametre za SROI analizu <i>Korak 2:</i> Identificirati, angažirati i odrediti prioritetne dionike <i>Korak 3:</i> Razviti teoriju promjene
<b>Faza 2: Prikupljanje podataka</b>	<i>Korak 1:</i> Odabir indikatora <i>Korak 2:</i> Identificirati financijske vrijednosti i indirektno indikatore (proxije) <i>Korak 3:</i> Prikupljanje podataka
<b>Faza 3: Modeliranje i kalkulacije</b>	<i>Korak 1:</i> Analiza inputa <i>Korak 2:</i> Zbrajanje koristi

<sup>59</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 5

	<p><i>Korak 3: Projektirati vrijednost u budućnost</i></p> <p><i>Korak 4: Izračunati SROI</i></p> <p><i>Korak 5: Provesti analizu osjetljivosti</i></p> <p><i>Korak 6: Dodatna vrijednost i period otplate</i></p>
<b>Faza 4: Izvještavanje</b>	<p><i>Korak 1: Pripremiti SROI izvještaj</i></p> <p><i>Korak 2: Izvještavanje</i></p>

Izvor: Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), str. 8, [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf)

U nastavku rada raspravljat će se o svakoj fazi te njezinim koracima.

Faza 1) Postavljanje granica i mapiranje utjecaja

U prvoj fazi priprema se okvir za SROI određujući što i kako će se mjeriti. Odluke o opsegu SROI trebale bi biti rezultat strateških diskusija u organizaciji te konzultacije s dionicima. Organizacija treba jasno odlučiti zašto provodi SROI, koji su joj resursi dostupni te koji su prioriteti mjerenja.<sup>60</sup>

Nakon toga potrebno je izvršiti početnu procjenu. Ovo su pitanja koja treba postaviti za početak:<sup>61</sup>

1. Što želimo mjeriti?

*Specifični projekt, ili utjecaj stvoren od strane cijele organizacije?*

2. Jesi li nezavisni istraživač ili radiš unutar projekta i organizacije koju želiš proučavati?

*Razmisli kako će ovo utjecati na dizajn tvoje analize, uključujući implikacije za resurse i dostupno vrijeme.*

3. Zašto želiš početi s procesom upravo sad?

*Postoji li specifična motivacija za upravljanje procesom, kao što je strateško planiranje ili skupljanje sredstava?*

<sup>60</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 10

<sup>61</sup> ibidem, str. 11

4. Za koga je analiza?

*Uzmi u obzir primarnu i sekundarnu "publiku".*

5. Koji je vremenski okvir za analizu?

*Uzmi u obzir kako će to utjecati na ono što ti realno mjeriš.*

6. Tko će biti odgovoran za posao?

*Uzmi u obzir tko će provoditi istraživanje, a tko će biti odgovoran za nadzor i menadžment projekta.*

7. Koji resursi će biti potrebni te jesu li oni dostupni?

*Uzmi u obzir vrijeme i financiranje.*

Nakon inicijalnih odluka o planiranju, može se detaljnije promotriti što će se mjeriti. Za to se mogu postaviti ova pitanja:<sup>62</sup>

1. Kojim aktivnostima želiš odrediti utjecaj?

2. Opiši ciljanu populaciju.

3. Kada će socijalni periodi biti izmjereni?

Nakon ovoga, sve odluke treba sumirati u plan projekta. Ovo su mogući naslovi poglavlja:<sup>63</sup>

**Djelokrug SROI-što će se mjeriti?;**

**Radni plani-tko će provesti SROI;**

**Resursi-koje vrijeme, novac i ostali resursi su potrebni za analizu?;**

**Vremenski rokovi.**

U drugom koraku prve faze identificiraju se, prioritetiziraju i uključuju dionici. U ovom se koraku odvijaju sljedeće aktivnosti:<sup>64</sup>

1. Konstruira se opsežna lista dionika.

---

<sup>62</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 12

<sup>63</sup> ibidem, str. 13

<sup>64</sup> ibidem, str. 14

2. Određuje se koji su od tih dionika ključni za SROI analizu.
3. Naučiti kako otkriti planove i ciljeve ključnih dionika.
4. Prikupiti podatke o planovima i ciljevima ključnih dionika.

Treći korak prve faze jest razvoj teorije promjene.

Teorija promjene bavi se time kako organizacija koristi inpute, kako bi odradila svoj posao kroz aktivnosti, koje vode do direktnih rezultata(outputa) i dugoročnih ili važnijih rezultata("outcomes"). U ovom koraku koristi se mapa utjecaja za razvoj teorije promjene te se: identificira kako projekt funkcionira te kako utječe na ključne sudionike i analiziraju se *inputi, outputi, dugoročni rezultati i utjecaji*.<sup>65</sup>

Teorija promjene izlaže uzročno-posljedični lanac koji vodi kreaciji socijalne vrijednosti. Za to se koristi mapa utjecaja koja skicira kako dionici doprinose inputu aktivnosti te kako to vodi outputu, dugoročnom rezultatu te eventualno utjecaju.

Faza 2) Prikupljanje podataka

Prvi korak druge faze je odabir indikatora. Indikator je komad informacije koji pomaže u određivanju je li došlo do promjene. Indikatori su specifični komadi informacija, znakovi ili signali, koji se mjere kako bi se odlučilo je li došlo do zadanog outcoma ili outputa. Pronalazak pravog skupa indikatora je važan dio SROI procesa. Iz toga razloga, SROI analiza bavi se "outcome indikatorima". "Outcome indikatori" mogu biti i kvalitativni i kvantitativni. Ponekad za komplicirane, teško mjerljive dugoročne rezultate, nužno je koristiti više od jednog indikatora. Uvijek je dobro, kad je to moguće, spojiti subjektivne i objektivne indikatore koji se međusobno nadopunjuju.<sup>66</sup>

Drugi korak druge faze je identifikacija financijske vrijednosti i indirektnih indikatora (proxija) tj. izražavanje indikatora u financijskim terminima. Ovaj korak je katkad poznat kao izražavanje u novčanim jedinicama te se sa njim ljudi najviše muče. Dobra je vijest da ovaj korak nije toliko težak kako se čini na početku te postaje jednostavniji kako se bliži kraju. Katkad, izražavanje u novčanim jedinicama je jednostavan proces. Ipak, za neke indikatore treba biti kreativniji i detaljnije istraživati. U odabiru financijskih vrijednosti dešava se "trade-

---

<sup>65</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 20

<sup>66</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 24



off" između troška, dostupnosti podataka i preciznosti. Kada je podatak nedostupan ili ga je teško dobiti, mogu se koristiti indirektni indikatori (proxiji). Indirektni indikator (proxy) je vrijednost koja se smatra da je blizu željenog indikatora, za kojeg je egzaktan podatak nedostupan. Proxiji su vrlo korisni jer omogućuju uključivanje "outcomova" za kojih nema direktne novčane vrijednosti.<sup>67</sup>

U nastavku će biti prikazani primjeri indirektnih indikatora (proxija) za različite "outcomove" u tablici 7:

Tablica 7: Financijski indirektni pokazatelji (proxije)

<i>Dionici</i>	<i>Ishod</i>	<i>Indikator(i)</i>	<i>Mogući indirektni indikatori (proxiji)</i>
<b>Osoba sa psihičkim problemima</b>	Poboljšanje mentalnog zdravlja	-povećanje vremena provedenog u socijalizaciji  -angažiranje u novim aktivnostima  -smanjena potreba za psihoterapeutsku uslugu	-trošak članarine socijalnih klubova  -postotak dohotka potrošen na slobodno vrijeme  - vrijednost savjetovanih sesija
<b>Lokalna zajednica</b>	Poboljšani pristup lokalnoj usluzi	-korištenje tih usluga	-ušteda u vremenu i trošku putovanja zbog toga što se može lokalno pristupiti usluzi
<b>Osoba s fizičkim problemima</b>	Poboljšanje fizičkog zdravlja	-smanjen posjet GP kirurgiji  -izvješće sudionika o poboljšanju zdravlja  - povećanje tjele vježbi	- trošak posjeta klinike opće prakse  - trošak zdravstvenog osiguranja  - trošak članstva u teretanama
<b>Skrbnik</b>	Poboljšano blagostanje	- broj sati provedenih u slobodnim aktivnostima	-vrijednost sati provedenih u takvim aktivnostima (npr. minimalna nadnica)
<b>Okoliš</b>	Manje otpada	- povećanje reciklaže  -smanjenje otpada koji odlazi u odlagalište  -smanjenje emisije ugljikovog dioksida	- vrijednost troška odlagališta  - vrijednost ugljika
<b>Zatvorenici</b>	Poboljšanje društvenih veza te veza s obitelji	- broj obiteljskih posjeta  - zadovoljstvo koje	- trošak i vrijeme potrošeno na putovanju

<sup>67</sup>, Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf) str. 25

		proizlazi iz obiteljskih posjeta	
<b>Mladi ljudi</b>	Smanjenje konzumacije različitih droga	- smanjenje u konzumaciji različitih droga	- iznos plaćen za drogu od strane problematičnog korisnika droge
<b>Prijestupnici</b>	Smanjenje ponavljanja djela	- smanjenje u frekvenciji i složenosti kriminalnih djela	- propuštene nadnice zbog vremena provedenog u zatvoru
<b>Care leaver</b>	Smanjenje beskućništva	- pristup kućanstvu nakon odlaska iz prihvatilišta  - zadovoljstvo s kućanstvom	- najam
<b>Lokalna zajednica</b>	Poboljšana percepcija lokalnog područja	- stanovnici izvještavaju o napretku lokalnog područja	- cijene vlasništva

Izvor: Izvor: Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), str. 26, [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf)

Treći korak druge faze je prikupljanje podataka. Poželjno je iskoristiti podatke koji već postoje, ali u većini slučajeva biti će potrebno sakupiti nove podatke. Podaci će se sakupiti iz ovih izvora.<sup>68</sup>

Primarni dionici - pojedinci direktno uključeni u kreiranju socijalne vrijednosti(npr. projektni sudionici i zaposleni);

Organizacije - vladini odjeli, poduzeća za istraživanje tržišta i partnerske organizacije;

Objavljena istraživanja – sveučilišta, vladini odjeli i istraživačke organizacije.

Cilj prikupljanja podataka je dokazati da je došlo do promjene. I nakon rafiniranja indikatora, pronalazak relevantnih podataka je izazovan. Katkad će biti nužno koristiti najbolje dostupne informacije ili imati pretpostavke u odsutnosti boljih podataka. Ako organizacija već nema zaposlenika s istraživačkim vještinama, trebat će uložiti u dodatne treninge.

Faza 3) Modeliranje i kalkulacije

Kreiranje SROI kalkulacija je više od stavljanja varijabli u jednadžbu.

Prvi korak je analiza inputa. U tom koraku nužno je analizirati i razumjeti financije organizacije. Također, trebalo bi unijeti i nefinancijske inpute kao npr. volontersko vrijeme te

<sup>68</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 23

ako je moguće izraziti u novcu i te inpute u investicijsku stranu kalkulacije. Kada se analiziraju financije traži se veza između troška i socijalnog utjecaja. Neke organizacije koristit će standardne metode izvještavanja financijskim informacijama. Međutim, neke organizacije postale su sofisticiranije u prikazivanju resursa i načina na koji ih koriste. Ako proces SROI želi istražiti vrijednost specifičnog projekta organizacije tada treba izdvojiti trošak koji je vezan na taj projekt.<sup>69</sup>

Drugi korak je zbrajanje koristi. U ovom koraku zbrajaju se novčane koristi. Startna pozicija za to jesu indikatori i financijske vrijednosti koji su razvijeni u prijašnjim koracima.

Treći korak je projektiranje vrijednosti u budućnosti. Kada se to radi trebaju se uzeti u obzir diskontna stopa i period koristi.

Kako bi se izračunao SROI omjer treba se usporediti trenutna vrijednost koristi s trenutnom vrijednosti investicija koje će ostvariti te koristi (vremenska vrijednost novca) te nam je zato potrebna diskontna stopa. Nadalje, treba se odrediti period koristi. Pri određivanju perioda treba biti realističan. Period treba biti dovoljno dug da uključi većinu koristi koje će aktivnosti generirati, ali ne predug kako se ne bi precijenili utjecaji.<sup>70</sup>

Četvrti korak je izračunavanje SROI. U njemu se izračunava SROI omjer tj. vrijednost koristi u odnosu prema troškovima za ostvarivanje tih koristi.

Peti korak je provođenje analize osjetljivosti. Nakon izračuna SROI omjera, važno je procijeniti opseg promjene rezultata ako se promjene neke od pretpostavki. Taj postupak naziva se analiza osjetljivosti. Cilj ove analize je prikazati koje pretpostavke imaju najveći utjecaj na model.<sup>71</sup>

Šesti korak je izračun dodanoj vrijednosti i periodu otplate. Ovo nije obavezan korak. Dodana vrijednost je razlika između sadašnje vrijednosti neto koristi i sadašnje vrijednosti neto investicija. Period otplate opisuje koliko dugo treba da se investicija isplati. Specifično odgovara na ovo pitanje: u kojem trenutku je količina investicija jednaka vrijednosti

---

<sup>69</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 34

<sup>70</sup> ibidem, str. 37

<sup>71</sup> ibidem, str. 40

socijalnih povrata generiranih od projekta ili organizacije? Mnogi investitori koriste tu kalkulaciju kako bi provjerili rizičnost projekta.<sup>72</sup>

#### Faza 4) Izvještavanje

U ovoj, konačnoj fazi SROI procesa, fokus je na korištenju rezultata SROI kako bi se stvorila promjena.

Prvi korak je priprema SROI izvještaja. Završni izvještaj treba uključiti više od kalkulacija socijalnih povrata. Izvještaj bi trebao biti alat za dokazivanje i unapređivanje. Kako bi ispunio funkciju dokazivanja, izvještaj mora imati dovoljno informacija da omogući drugim osobama verificirati kalkulacije. Izvještaj treba sadržavati sve odluke i pretpostavke donesene tijekom puta. Kako bi ispunio funkciju unapređivanja, izvještaj mora uključiti sve informacije o performansama organizacije koje su korisne za strateško planiranje.<sup>73</sup>

Sveobuhvatan izvještaj trebao bi sadržavati ove informacije:<sup>74</sup>

- Informacije vezane uz organizaciju: uključiti raspravu vezanu za posao organizacije, ključne dionike i aktivnosti.
- Opis SROI procesa: uključiti djelokrug analize, detalje o uključivanju dionika, metode prikupljanja podataka te ograničenja analize.
- Mapa utjecaja s relevantnim indikatorima i indirektnim indikatorima (proxijima).
- Detalji o bilo kojem indikatoru koji nije izmjeren ili izražen u novcu.

---

<sup>72</sup> Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI), [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf), str. 41

<sup>73</sup> ibidem, str. 43

<sup>74</sup> ibidem, str. 43

### 3. Upravljanje socijalnim performansama

#### 3.1. Veza između financijskih i socijalnih performansi

Teorija poduzeća započela je s razvojem ekonomske znanosti u 18. stoljeću kada je preuzela ideje Adama Smitha. Kroz 20. stoljeće, nekoliko je studija obogatilo i razvilo teoriju poduzeća. Kao i ostale mikroekonomske teorije, teorija poduzeća definira maksimizaciju profita kao glavni cilj. Međutim, maksimizacija profita traži specifičniju definiciju tj. je li računovodstvena ili ekonomska i je li kratkoročna ili dugoročna. Za ekonomiste cilj poduzeća trebao bi biti maksimizacija dugoročne tržišne vrijednosti, rezultirajući iz sposobnosti za generiranje novca tijekom vremena. Maksimizacija vrijednosti poduzeća, maksimizira bogatstvo dioničara.

Ranih 1990-ih počinje drugačiji pogled na problematiku: poduzeća su odgovorna većem broju dionika, a ne samo dioničarima te teorija dionika postaje dominantna teorija. Sposobnost poduzeća da posluje u dužem periodu ovisi o održivosti odnosa sa dionicima. Teorija dionika prepoznaje da organizacija ima obveze prema svim dionicima, a ne samo dioničarima. Teorija dionika ima dvije grane: etičku i menadžersku. Etička grana se brine o pravima dionika tj. da imaju pristup informacijama te njihovo uključivanje može voditi poboljšanju korporativnih financijskih performansi. Menadžerska grana odnosi se na predanost korporativnog menadžmenta da zadovolji informacijske zahtjeve dionika koji su značajni za opstanak poduzeća. Sve se bazira na ideji da će očekivanja dionika utjecati na korporativne operacije i politike razotkrivanja te su korporacije te koje odgovaraju na te zahtjeve.<sup>75</sup>

Bazirano na teoriji poduzeća i teoriji dionika postoje različiti pogledi na povezanost CSP i CFP tj. pozitivna, negativna i neutralna povezanost. Pozitivna povezanost obično je plod teorije dionika. Primjer argumenta tog tipa je da organizacije u kojima se menadžeri uključe u aktivnosti koje promoviraju socijalne performanse imat će bolje financijske performanse od ostalih poduzeća. Također postoje argumenti za pozitivnu povezanost kao npr. prisutnost sukoba između eksplicitnih troškova poduzeća (npr. isplata obveznica) i implicitnih troškova (npr. okolišni trošak). Rezultat toga je da poduzeća koja žele smanjiti implicitan

---

<sup>75</sup> Grieco, Cecilia, *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* Springer, Rim, 2015. str. 41

trošak društveno neodgovornim akcijama ostvarit će veći eksplicitni trošak tj. kompetitivni hendikep.<sup>76</sup>

Negativna povezanost uobičajeno je plod rada istraživača neoklasične ekonomske misli. Iz njihove perspektive poduzeća koja se uključe u društveno odgovorno ponašanje nalaze su u kompetitivnom hendikepu jer prihvaćaju na sebe trošak koji bi bio izbjegnuto ili transferiran na druge agente. Drugim riječima, postoji malo koristi, a puno troškova od društveno odgovornog ponašanja te, prema tome, ovakvo ponašanje dovodi do smanjenja financijskih performansi poduzeća.<sup>77</sup>

Treći pogled, odnosno neutralna povezanost, tvrdi da povezanost između CSP-CFP ne postoji ili je nelinearna. Postoji mnogo faktora i varijabli koje utječu na CSP-CFP odnos te čak i da povezanost postoji bilo bi je nemoguće detektirati zbog problema mjerenja empirijskih studija odnosa.<sup>78</sup>

U nastavku će biti prikazan sažetak jednog istraživanja o vezi između socijalnih i financijskih performansi. Socijalne performanse tretiraju se kao nezavisne varijable u 80 od 95 istraživanja. U tim istraživanjima, većina rezultata(53% ili 42 istraživanja) nagovještava pozitivnu vezu između socijalnih performansi i financijskih performansi, nepostojanje veze dokazano je u 19 istraživanja(24%), negativna veza u 4 istraživanja(5%) te dvostrani rezultat u 15 istraživanja(19%). Zaključak koji se izvodi iz ovih istraživanja je klasična ideja da dobra tj. uspješna poduzeća ona koja rade dobro. Zaključno, socijalne inicijative dobre su za profit. Socijalne performanse tretiraju se kao zavisne varijable u 19 od 95 istraživanja. U ovim istraživanjima većina rezultata(68%) nagovještava pozitivnu vezu između socijalnih i financijskih performansi. Zaključak izveden iz ovih istraživanja je da poduzeća koja su profitabilna imaju mogućnost posvetiti resurse socijalnim inicijativama.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup>Boaventura, J.M.G.(2012.), *Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies*, str. 235, [http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/en\\_a08v23n60.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/en_a08v23n60.pdf)

<sup>77</sup> loc.cit.

<sup>78</sup> loc.cit.

<sup>79</sup> Margolis J.D., J. P. Walsh(2001.), *People and profits? The Search for a Link Between a Company 's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, str. 10

### 3.2. Upravljanje socijalnim performansama

Menadžment socijalnih performansi je manje skup tema, a više način razmišljanja o mnogim tradicionalnim poslovnim aktivnostima te se bavi proučavanjem međuovisnosti između društva i poslovanja.<sup>80</sup>

Pokušaji definiranja svega što spada pod menadžment socijalnih performansi je toliko širok da se čini kao da se ta definicija tiče svega, jer bilo koja tema može biti relevantna jer je gotovo sve dio socijalnog konteksta društva. Jedan dio problema definiranja leži u činjenici da je to što se pokušava definirati područje, a ne pristup definiciji. Menadžment socijalnih performansi je više o postavljanju novih pitanja o postojećim poslovnim područjima nego o dodavanju diskretnih tema (npr. ljudska prava, standardi rada itd.) u područje definicije.<sup>81</sup>

Koji su novi načini razmišljanja koje menadžment socijalnih performansi donosi tradicionalnom poslovanju? Tri su definirajuće karakteristike menadžmenta socijalnih performansi kao načinu razmišljanja o tradicionalnom poslovanju, a to su:<sup>82</sup>

1. Eksplicitno i kritično ispitivanje **svrhe** poduzeća, definirano u socijalnim i poslovnim terminima.
2. Eksplicitna definicija **socijalnog konteksta** poslovnih aktivnosti te njihov utjecaj na unutarnje i vanjske dionike.
3. Eksplicitno i kritično ispitivanje onoga što se mjeri i ne mjeri tj. **metrika** primijenjena u poslovnim aktivnostima.

Menadžer koji se bavi problematikom pristupa menadžmenta socijalnih performansi, brine o:<sup>83</sup>

- proučavanju punog troška tj. razumijevanju implikacija tzv. eksternalija;

- proučavanju uloge "društvenog običaja";

---

<sup>80</sup> Aspen Initiative for Social Innovation through Business, *What is Social Impact Management*, str. 1, <http://pdf.wri.org/socialimpactmgmt.pdf>, pristup stranici 21.9.2015.

<sup>81</sup> ibidem, str. 2

<sup>82</sup> loc.cit.

<sup>83</sup> ibidem, str.3

- ne samo o produkciji kapitala i njegovog povrata, već i razvoju individualnog ekonomskog kapaciteta kroz vlasništvo imovine.

U tablici 8 prikazani su primjeri tema menadžmenta društvenih performansi po poslovnim disciplinama.

Tablica 8: Primjeri tema menadžmenta socijalnih performansi po poslovnim disciplinama

<b>DISCIPLINA/FUNKCIJA</b>	<b>PRIMJERI</b>
<i>Računovodstvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Računovodstvo punog troška</li> <li>-Integritet i odgovornost u sustavima izvještavanja</li> <li>- Potencijalni sukobi standarda izvještavanja u globalnom poslovanju</li> </ul>
<i>Poslovni/vladini odnosi u međunarodnoj ekonomiji</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raspodjela bogatstva i prilika unutar zemlje i između zemalja; utjecaj na poslovnu aktivnost</li> <li>- Jurisprudencija</li> <li>- Socijalni utjecaj regulacije, deregulacije i privatizacije</li> <li>- Transfer tehnologije i utjecaj na ekonomske i radne prilike</li> </ul>
<i>Ekonomija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raspodjela bogatstva i prilika unutar naročite zemlje; utjecaj na poslovnu aktivnost</li> <li>- Ekonomija korištenja vremena(sati, fleksibilnost) te utjecaj na obitelj i zajednicu</li> <li>-Fiskalne inicijative za društveno korisno ponašanje</li> </ul>
<i>Financije</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posljedice individualnih i institucionalnih poticaja investitora</li> <li>- Posljedice reguliranog i nereguliranog tijeka kapitala kroz međunarodne granice</li> <li>- Proučavanje promjene prirode uloge</li> </ul>



	dioničara
<i>Informacijska tehnologija</i>	- Raspodjela pristupa tehnologijama i internetu - Socijalni utjecaj transfera tehnologije
<i>Operacijski menadžment</i>	- Posljedice standarda rada (rizik i sigurnost, dječji rad, sati itd.) - Odgovornost i menadžment rizika u odnosu s dobavljačima
<i>Marketing</i>	- Utjecaj marketinga niša na poslovnu strategiju i ciljna tržišta - Utjecaj oglašavanja na društvo - Društveno osviješćen marketing
<i>Ponašanje organizacije/ menadžment ljudskih potencijala</i>	- Prava zaposlenika i njihova participacija - Problematika balansiranja između rada i života
<i>Strategija</i>	- Korporativna reputacija/imidž - Trendovi i kritika korporativnog upravljanja

Izvor: Aspen Initiative for Social Innovation through Business, *What is Social Impact Management*, str. 4, <http://pdf.wri.org/socialimpactmgmt.pdf>, pristup stranici 21.9.2015.

U nastavku rada biti će opisan poslovni plan za upravljanje socijalnim utjecajem.

Poslovni plan za trajni socijalni utjecaj definira smjer akcije, u rasponu od tri do pet godina, koji će voditi poduzeće u stvaranju drugačije vrste profita, a to je socijalni utjecaj. Također, plan pokazuje potencijalnim investitorima kako će njihova investicija biti iskorištena, uključujući specifične rezultate ili ‘‘socijalne povrate’’, koje mogu očekivati.<sup>84</sup>

Potpuni poslovni plan:<sup>85</sup>

a) služi kao putokaz;

b) je podrška akviziciji sredstava;

<sup>84</sup> Wolk A. (2008): Business planning for enduring social impact, <http://www.nj.gov/state/programs/pdf/faith-based-performance-enduring-impact.pdf>, str 4

<sup>85</sup> ibidem, str. 5

- c) pruža metodu za mjerenje i nadgledanje performansi;
- d) pomaže u uspostavi partnerstva.

Četiri su koraka za razvoj poslovnog plana, a to su:<sup>86</sup>

- a) Planiranje;
- b) Model socijalnog utjecaja;
- c) Razvoj i implementacija strategije;
- d) Dovršetak plana i početak akcije.

U prvom koraku uspostavlja se proces poslovnog planiranja, prikupljaju postojeće informacije i identificira dodatni rad potreban za dovršavanje svakog dijela poslovnog plana.<sup>87</sup>

U drugom koraku stvara se model socijalnog utjecaja koji jasno povezuje socijalne probleme s misijom poduzeća, pristupom problemu, strategijom socijalnog utjecaja i vizijom uspjeha.<sup>88</sup>

Pod pojmom strategije socijalnog utjecaja misli se na ključne akcije koje poduzeće mora poduzeti kako bi provelo svoju misiju i učvrstilo svoj model poslovanja te usporedno išlo u smjeru svoje vizije uspjeha.<sup>89</sup>

U trećem koraku odlučuje se koji će period pokriti poslovni plan te se uspostavlja skup ciljeva za svaku od strategija određenih u prethodnom koraku. Nadalje, treba razviti organizacijski kapacitet nužan za implementaciju strategija socijalnog utjecaja, sa specifičnim ciljem u svakom od ovih područja: tim i upravljanje, financijska održivost, marketing, tehnologija, javne politike, mjerenje i smanjenje rizika.<sup>90</sup>

Prvi dio organizacijskog kapaciteta su tim i upravljanje. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>91</sup>

- a) Koje su nove uloge menadžmenta i ostatka osoblja?
- b) Postoje li nova radna mjesta koja treba popuniti?

---

<sup>86</sup> Wolk A.(2008): Business planning for enduring social impact, <http://www.nj.gov/state/programs/pdf/faith-based-performance-enduring-impact.pdf>, str 10, pristup stranici 21.9.2015.

<sup>87</sup> ibidem str. 11

<sup>88</sup> ibidem str. 15

<sup>89</sup> ibidem str. 23

<sup>90</sup> ibidem str. 27

<sup>91</sup> ibidem str. 30

c) Ako poduzeće ima odbor, kako će poslovni plan utjecati na njihove uloge?

Drugi dio organizacijskog kapaciteta je financijska održivost. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>92</sup>

a) Koliko sredstava je potrebno kroz specifični period za poslovni plan?

b) Odakle će se pronaći sredstva za poslovni plan?

c) Koji miks pouzdanih izvora će se tražiti s ciljem ostvarenja financijske održivosti?

Treći dio organizacijskog kapaciteta je marketing. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>93</sup>

a) Koji tip marketing bi najbolje došao do ciljanih tržišta?

b) Koja su ključna partnerstva koja poduzeće mora osigurati kako bi došlo do uspjeha?

Četvrti dio organizacijskog kapaciteta je tehnologija. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>94</sup>

a) Kako poduzeće koristi trenutnu tehnologiju za unutarnje poslovanje i vanjski rad?

b) Ovisi li uspjeh poslovnog plana ovisi o unapređenju tehnologije?

Peti dio organizacijskog kapaciteta su javne politike. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>95</sup>

a) Koje su trenutne lokalne ili nacionalne politike, a da se mogu povezati sa socijalnim utjecajima poduzeća?

b) Postoje li izazovi s kojima će se susreti poslovni plan, a da ih lokalno ili nacionalno zakonodavstvo može ublažiti?

Šesti dio organizacijskog kapaciteta je mjerenje. Ovaj korak je detaljno obrađen prethodno, u drugom poglavlju ovog rada.

Sedmi dio organizacijskog kapaciteta je smanjenje rizika. Tu treba voditi brigu o ovim pitanjima:<sup>96</sup>

a) Koji su rizici koji mogu dovesti do neuspjeha poslovnog plana?

---

<sup>92</sup> 3 Wolk A.(2008): Business planning for enduring social impact, <http://www.nj.gov/state/programs/pdf/faith-based-performance-enduring-impact.pdf>, str 31, pristup stranici 21.9.2015.

<sup>93</sup> ibidem str. 37

<sup>94</sup> ibidem str. 41

<sup>95</sup> ibidem str. 42

<sup>96</sup> ibidem str. 49

b) Na koji način smanjiti rizike?

U četvrtom koraku sastavljaju se dijelovi u jedan dokument i omogućuje se konačno odobrenje plana.

U nastavku rada opisan je menadžment socijalnih performansi u mikrofinancijskim institucijama.

Menadžment socijalnih performansi pomaže organizaciji u postavljanju i ispunjenju socijalnih ciljeva prateći socijalne performanse i koristeći te informacije za odlučivanje koje učenje pretvara u praksu. Menadžment socijalnih performansi (SPM) dobar je i za organizaciju i za klijente. Također, on može značajno poboljšati efektivnost organizacije. Efektivni SPM može pojačati reputaciju organizacije, konkurentnost te sposobnost razvitka proizvoda i usluga koje donose koristi dionicima.

Dobar SPM sustav pomoći će u:<sup>97</sup>

- jasnom definiranju socijalnih ciljeva, dizajniranju odgovarajućih usluga za njihovo ostvarenje i nadgledanju efektivnosti tih usluga;
- dizajniranju proizvoda i usluga koji su efektivni i poželjni za klijente;
- unapređivanju usluga koje će donijeti maksimalne koristi za klijente i njihove obitelji;
- dolasku do rastućeg broja ciljanih klijenata na održiv način;
- upravljanju i balansiranju socijalnih i financijskih ciljeva;
- identificiranju problema prije nego što postanu štetni za organizaciju;
- demonstriranju socijalnih performansi vanjskim dionicima.

Tri su koraka u kreiranju uspješnog SPM sustava:<sup>98</sup>

- 1.) Određivanje ciljeva socijalnih performansi
- 2.) Monitoring i procjena socijalnih performansi
- 3.) Korištenje SPM u svakodnevnom poslu

---

<sup>97</sup> Managing Social Performance in Microfinance (2006.), str. 2,  
<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/23738/1/pr050009.pdf>

<sup>98</sup> loc.cit.

### 1. korak: Određivanje ciljeva socijalnih performansi

Prvi korak je omogućiti da organizacija ima jasne i mjerljive ciljeve socijalnih performansi koji su vezani uz misiju organizacije. Također, važno je odrediti kojim akcijama će organizacija doći do tih ciljeva tj. tzv. "put utjecaja" (*impact pathway*). Nadalje, u prvom koraku određuju se indikatori koji će informirati je li socijalni cilj ostvaren. Nemoguće je sve mjeriti tako da je potrebno izabrati mali broj jednostavnih i lako mjerljivih indikatora.

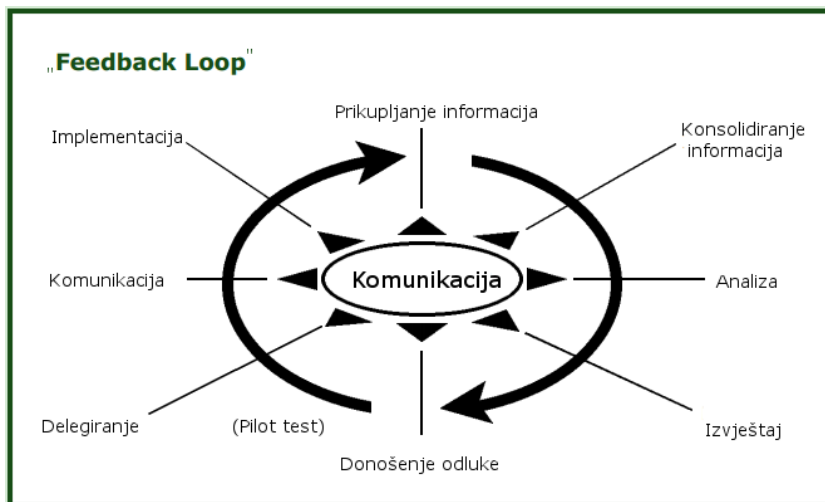
### 2. korak: Monitoring i procjena socijalnih performansi

Ovaj korak je sličan koracima u prethodnom poglavlju.

### 3. korak : Korištenje SPM u svakodnevnom poslu

SPM sustav u kombinaciji s ostalim podacima koristan je za procjenjivanje performansi organizacije te za tekuće operacije i strateško planiranje.

Slika 4: Povratna veza



Izvor: Managing Social Performance in Microfinance(2006.), str. 7,  
<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/23738/1/pr050009.pdf>

Na slici je prikazana povratna veza u komunikaciji, koja se sastoji od ovih dijelova:

1. Prikupljanje informacija: podaci se skupljaju na formalnoj i neformalnoj bazi.
2. Konsolidacija: neobrađeni podaci pretvaraju se u korisnu formu.

3. Analiza: informacije se procjenjuju za potrebe klijenata i institucionalne potrebe te formiraju bazu za preporuke kako zadovoljiti te potrebe.
4. Izvještavanje: Analiza je sažeta u pisanoj i/ili verbalnoj formi kako bi olakšala donošenje odluka.
5. Donošenje odluka: Odluke se donose bazirane na fazi izvještavanja.
6. Delegacija: Kada je odluka donesena, osoba za njenu implementaciju mora razumjeti sve zahtjeve.
7. Komunikacija: Svi zaposlenici u fazi implementacije moraju biti informirani o svim pitanjima i procedurama.
8. Implementacija: Završna faza, faza implementacije.

Vrlo je važno da SPM sustav postane integralni dio organizacije. SPM sustav može biti dobro dizajniran, ali ako nije u potpunosti integriran onda neće biti koristan. SPM sustav mora biti povezan s drugim procesima kao što su: ljudski resursi, marketing, financijski menadžment, budžetiranje, strateško planiranje itd.

Također, važno je dobiti potporu višeg menadžmenta. Čvrsta struktura menadžmenta esencijalna je za uspješan i efektivan SPM proces. Trebalo bi uključiti ključno menadžersko osoblje iz različitih odjela.

Nadalje, potrebno je dobiti podršku zaposlenika. Zaposlenici možda neće biti oduševljeni da se nađe u SPM sustavu jer to vide kao dodatni teret. Kako bi se to nadvladalo, treba provesti vrijeme planirajući i raspravljajući o institucionalnim promjenama s zaposlenicima. Bilo bi dobro da osoblje, klijenti i dionici budu uključeni u raspravu kako bi dali svoje mišljenje. Barem jedan posvećeni zaposlenik treba koordinirati SPM procesom kao "prvak organizacije". Također, ne treba pokušavati raditi previše, prebrzo. Vrlo je važno osigurati potrebne resurse.

Na kraju, SPM sustav treba redovito unapređivati.

### 3.3. Upravljanje socijalnim utjecajima projekata

Upravljanje projektima sa socijalnim utjecajem posebno je interesatno jer projekti su često sredstvo za ostvarivanje socijalnih ciljeva. Upravljanje projektima sa socijalnim utjecajem sastoji se od ovih faza: a) razumijevanje problema, b) predviđanje, analiza i procjena vjerojatnih puteva utjecaja, c) razvoj i implementacija strategije, d) dizajniranje i implementacija programa monitoringa.

U nastavku je ojašnjena svaka od faza upravljanja projekata sa socijalnim utjecajem.

#### **Faza 1: Razumijevanje problema<sup>99</sup>**

U ovoj fazi je potrebno dobro razumijeti predloženi projekt, uključujući sve pomoćne aktivnosti nužne za podršku razvoja projekta i njegovih operacija. Nadalje, potrebno je razjasniti odgovornosti i uloge sviju uključenih i povezanih sa mjerenjem socijalnog utjecaja, uključujući veze s ostalim specijalističkim studijama i utvrditi koje nacionalne zakone i/ili internacionalne smjernice treba razmotriti. Potrebno je i identificirati preliminarno "društveno područje utjecaja" projekta, zajednicu na koju će utjecati projekt te dionike.

Za istu tu zajednicu treba izraditi "Profil zajednice" koji a) analizu dionika; b) raspravu o socio-političkom okruženju; c) procjenu različitih potreba, interesa, vrijednosti i aspiracija različitih podgrupa zajednice te analizu roda; d) procjenu prošlih utjecaja; e) raspravu o trendovima u zajednici; f) raspravu o snagama i slabostima zajednice; g) rezultate studije mišljenja tj. profiliranja. Članove zajednice u potpunosti treba obavijestiti o: a) projektu; b) sličnim projektima kako bi bolje razumjeli svoju situaciju; c) tome kako će oni biti uključeni u procjenu socijalnog utjecaja.

Konačno, potrebno je identificirati potencijalne probleme oko društvenih i ljudskih prava te srediti relevantne osnovne podatke za ključne socijalne probleme..

---

<sup>99</sup> Vanclay F.(2015.), Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects, str. 34,  
<http://www.iaia.org/pdf/IAIA%202015%20Social%20Impact%20Assessment%20guidance%20document.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, pristup stranici 28.8.2015.

## **Faza 2: Predvidjeti, analizirati i procijeniti vjerojatne puteve utjecaja<sup>100</sup>**

U ovoj fazi treba kroz analizu, odrediti društvene promjene i utjecaje koji će vjerojatno rezultirati zbog projekta i njegovih različitih alternativa. Nadalje, treba pažljivo uzeti u obzir indirektni(sekundarni) utjecaj.

Potrebno je i razmotriti kako će projekt pridonijeti kumulativnim utjecajima koji se doživljavaju od zajednice. Nadalje, odrediti kako će različite grupe i zajednica odgovoriti.

Konačno, treba priorizirati predviđene promjene i aktivno pridonijeti dizajnu i procijeni alternativa projekta.

## **Faza 3: Razviti i implementirati strategije<sup>101</sup>**

U ovoj fazi identificiraju se načini odgovora na potencijalno negativne utjecaje. Treba razviti i implementirati načine za jačanje koristi i prilika vezane uz projekte. Nadalje, potrebno je razviti strategije za pomoć zajednici u suočavanju s promjenama te razviti i provesti odgovarajuće mehanizme povratne veze i pritužbi.

Također, potrebno je olakšati proces donošenja sporazuma između zajednice tj. dovesti do izrade "Impacts and Benefits Agreement"(IBA-Sporazum o utjecaju i koristima). Nadalje, treba asistirati predlagачu u izradi "Social Impact Management Plan"(SIMP) koji stavlja u pogon raspored praćenja i raspored upravljanja koji su dogovoreni u "Sporazumu o utjecaju i koristima", kao i planove za bavljenje bilo kojim neočekivanim problemima do kojih može doći.

Konačno treba omogućiti predlagачu, vladi i civilnom društvu da implementiraju dogovore iz SIMP-a i "Sporazuma o utjecaju i koristima", te da razviju i ugrade svoje dotične akcijske planove menadžmenta u svojim organizacijama te uspostave dotične uloge i odgovornosti kroz implementaciju tih akcijskih planova te održe u tijeku monitoring. Potrebno je i asistirati predlagачu u razvijanju i implementaciji planova socijalnih performansi koje se tiču izvođača radova u SIMP-u.

---

<sup>100</sup> Vanclay F.(2015.), Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects, str. 45,  
<http://www.iaia.org/pdf/IAIA%202015%20Social%20Impact%20Assessment%20guidance%20document.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, pristup stranici 28.8.2015.

<sup>101</sup> ibidem, str. 51



#### **Faza 4: Dizajnirati i implementirati programe monitoringa<sup>102</sup>**

U ovoj fazi razvijaju se indikatori za monitoring promjena tijekom vremena i razvija participativni monitoring plan. Nadalje, treba razmotriti kako će adaptivni menadžment biti implementiran te kako će se implementirati sustav socijalnog menadžmenta.

Konačno, potrebno je provoditi periodičnu reviziju.

---

<sup>102</sup> Vanclay F.(2015.), Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects, str. 60,  
<http://www.iaia.org/pdf/IAIA%202015%20Social%20Impact%20Assessment%20guidance%20document.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, pristup stranici 28.8.2015.

## **4. Primjeri upravljanja socijalnim performansama u poslovnoj praksi**

B korporacija je tip profitne korporacije koja uz profit, uključuje i socijalne i ekološke kao legalno definirane ciljeve.

Kako bi poduzeća dobila B certifikat trebaju proći "B Impact Assessment"(procjenu B utjecaja). Procjena B utjecaja sastoji se od tri koraka:

1. Procjene utjecaja u kojem poduzeće prolazi kroz upitnik tj. niz pitanja vezanih uz socijalne performanse poduzeća
2. Usporedba sa ostalima(npr. u kojim područjima je poduzeće bolje, a u kojim zaostaje za drugim poduzećima)
3. Poboljšanje rezultata

Tri su ključna načina za poboljšanje rezultata, a to su:

- a) Smanjiti potrošnju, ponovno koristiti materijale, reciklirati
- b) Postaviti zdravlje(psihičko i fizičko) zaposlenika na prvom mjestu
- c) Formalizirati politike

### **4.1. Patagonia**

#### **4.1.1. O poduzeću**

Patagonia je počela svoj životni ciklus kao malo poduzeće koje se bavilo izradom opreme za planinare. Danas, poduzeće radi opremu za: skijanje, snowboard, surfanje, pecanje na mušicu, veslanje i trčanje. To su sve tihi sportovi, za koje ne treba ni motor ni publika. Sa sjedištem u Venturi, u Kaliforniji, poduzeće je član raznih pokreta za zaštitu okoliša te je i B korporacija.

Misija Patagonije glasi: *‘Izradi najbolji proizvod, ne uzrokuje nepotrebnu štetu, koristi poslovanje za inspiraciju te implementiraj rješenja za okolišnu krizu.’*

Posebno treba istaknuti inicijativu **1% za planet**. U toj inicijativi 1% godišnjeg prihoda Patagonia daje neprofitnim dobrotvornim organizacijama. To je 2013. godine iznosilo 5, 602, 433\$.<sup>103</sup>

#### 4.1.2. Socijalne performanse Patagonie

Patagonia je prošla kroz certifikaciju za B korporaciju tj. kroz tzv. ‘B Impact Assessment’ (procjenu B utjecaja). Skala je od 0 do 200 bodova, a za certifikaciju je potrebno ostvariti 80 bodova. Patagonia je ostvarila 107 bodova. U Patagoniji ističu kako je procjena bila korisna jer ih je naučila da je potrebno unaprijediti mjerenje svojih socijalnih performansi. Npr. Patagonia nudi više prilika zaposlenima da sudjeluju u ekološkom ili društvenom aktivizmu. Međutim, Patagonia nije znala tko je od zaposlenika i koliko uključen u tom aktivizmu i tu očito postoji mogućnost za boljim motrenjem socijalnih performansi.

U nastavku je u tablici 9 prikazana procjena socijalnih performansi Patagonije.

Tablica 9: Procjena socijalnih performansi Patagonije

Patagonia: izvješće	Rezultat organizacije	Maksimalni rezultat	Medijan
<i>Okoliš</i>	47	105	9
Okolišni proizvodi i usluge	4	30	4
Okolišne prakse	43	75	6
Zemlja, ured, tvornica	6	8	4
Energija, voda, materijali	11	14	2
Emisija, voda, otpad	2	5	1
Dobavljači i transport	7	18	N/A
Veleprodaja i maloprodaja	18	30	N/A

<sup>103</sup> <http://www.patagonia.com/us/home>, pristup stranici 20.9.2015.

<i>Radnici</i>	25	40	22
Kompenzaciji, koristi i usluge	17	27	15
Vlasništvo radnika	2	7	2
Radničko okruženje	6	6	4
<i>Zajednica</i>	20	45	32
Praksa zajednice	20	45	15
Dobavljači i distributori	9	11	4
Lokalna	1	8	5
Raznovrsnost	3	8	2
Kreiranje poslova	1	8	2
Građanski angažman i davanje	6	10	4
Upravljanje	15	17	10
Odgovornost	5	6	6
Transparentnost	3	4	3
‘Mission Lock’	7	7	N/A
UKUPNO	107	200	80

Izvor: Patagonia works: *Annual Benefit Corporation Report*

[http://www.patagonia.com/pdf/en\\_US/bcorp\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_US/bcorp_annual_report_2014.pdf)

U nastavku rada bit će objašnjeni pojedini dijelovi procjene tj. odjeljci.

*Odjeljak za okoliš* procjenjuje okolišne performanse organizacije kroz svoja postrojenja; materijale, resurse i korištenu energiju; te emisiju. Tamo gdje je moguće, također uzima u obzir kanale transporta/distribucije te utjecaj lanca opskrbe na okoliš. Ovaj odjeljak također mjeri jesu li proizvod ili usluga organizacije dizajnirani da rješavaju okolišne probleme, uključujući proizvode koji pomažu u pružanju obnovljive energije, očuvanju resursa, smanjenju otpada, promoviraju raspravu o prirodi/divljem svijetu, preveniraju toksične supstance ili zagađenja ili educiraju, mjere te konzultiraju oko okolišnih problema.

Neki od indikatora za ovo područje su:

- aktivna reciklaža barem jednog proizvoda;

- postojanje 50% ili više proizvoda koji su direktno vezani uz okolišni problem;
- 50% prihoda potječe od proizvoda koji su sačinjeni od održivih materijala;
- postojanje barem jedne tvornice koja je izgrađena po standardima zelene tehnologije;
- 75% tiskanog materijala treba biti reciklažnog sadržaja, FSC certificiranog papira ili na bazi sojine tinte;
- 25% ili više prihoda od proizvoda treba proći kroz procjenu životnog ciklusa proizvoda u posljednje tri godine.

Patagonia je ostvarila odlične rezultate u ovom području.

Patagonia konstantno pokušava smanjiti ekološki otisak i utjecaj na okolinu (korištenje vode, kvaliteta vode, korištenje energije, emisija stakleničnih plinova, upotreba kemikalija, toksičnost, otpad). Patagonia planira izgraditi postrojenja koristeći "zelenu tehnologiju" te će u tu svrhu koristiti LEED certifikat i njime mjeriti održivost postrojenja.

Treba napomenuti kako Patagonia mjeri kvalitetu i performanse svojih proizvoda uzimajući u obzir njihovu trajnost, multifunkcionalnost i nezastarijevanje. Skala mjerenja je od 1-10 te se proizvode proizvodi ocjene 8 ili više.

Patagonia koristi organski, reciklirani pamuk.

Također, Patagonia je uključena u razvoj Higg Indeksa koji služi za stvaranje sustava mjerenja ekoloških i socijalnih performansi poduzeća i upravo je izazov i prilika za unapređenje sustava upravljanja socijalnim performansama u primjeni Higg Indeks modula. Higg Indeks je alat koji se koristi u industriji odjeće i obuće za procjenu održivosti cijelog životnog ciklusa proizvoda: od materijala do kraja životnog ciklusa. Na pojedinoj je organizaciji način na koji će koristiti Higg metriku.

*Odjeljak za radnike* mjeri odnos organizacije sa svojom radnom snagom. Ovaj odjeljak mjeri kako organizacija tretira radnike kroz kompenzaciju, koristi, trening te vlasničke prigode dostupne radnicima. Također, fokusira se na ukupno radno okruženje organizacije kroz komunikaciju menadžera i radnika, fleksibilnost posla i korporativnu kulturu te zdravlje radnike i prakse sigurnost.

Neki od indikatora za ovo područje su:

- rast broja zaposlenih za više od 5% godišnje;
- isplaćeni bonusi neizvršnim zaposlenicima tijekom prethodne godine;
- pokrivanje zdravstvenog osiguranja zaposlenika;
- produženje zdravstvenih beneficija part-time zaposlenicima i zaposlenicima s fleksibilnim radnim vremenom;
- više od 5% poduzeća je u vlasništvu neizvršnih zaposlenika;
- 50% zaposlenih ima plaćene prilike za razvoj karijere.

Patagonia je u ovom području ostvarila solidne rezultate.

Patagonia pruža poticajno radno okruženje. Indikatori toga jesu: puno zdravstveno osiguranje svim radnicima koji rade barem 20 sati tjedno. Također, osam tjedana je plaćen dopust roditeljima prilikom rođenja djeteta.

Budući izazov je provesti reviziju politika i procedura za zaposlenike, a već je spomenuto ranije u poglavlju kako je formalizacija politika jedan od načina poboljšanja B rezultata poduzeća.

*Odjeljak za zajednicu* procjenjuje utjecaj organizacije na zajednicu. Ovaj odjeljak procjenjuje odnose organizacije s dobavljačima, raznovrsnost i uključenost u lokalnu zajednicu. Odjeljak mjeri i praksu i politiku organizacije oko usluga zajednici i dobrotvornih davanja.

Neki od indikatora za ovo područje su:

- više od 50% proizvoda/usluga rješava određeni socijalni problem(npr. mikrofinancije);
- barem 25% značajnih dobavljača ima certifikaciju za specifični ekološki/socijalni kriterij;
- zaštita barem 10% značajnih dobavljača iz zajednice s niskim prihodima;
- barem 50% proizvoda ili materijala moraju biti certificirani po fair trade principima;
- barem 40% značajnih dobavljača su lokalna, nezavisna poduzeća;
- barem 30% menadžmenta čine žene ili manjine;
- doniranje 10% profita ili 1% prodaje za dobrotvorne organizacije.

Patagonia je u ovom području ostvarila ispodprosječne rezultate, iako je donirala 1 % prihoda dobrotvornim organizacijama.

*Odjeljak za upravljanje* procjenjuje odgovornost i transparentnost organizacije. Ovaj odjeljak fokusira se na misiju organizacije, uključivanje dionika i sveukupnu praksu transparentnosti organizacije.

Neki od indikatora za ovo područje su:

- odbor ili savjetodavno tijelo ima barem jednog nezavisnog člana;
- podjela informacija o poduzeću svim "full-time" zaposlenicima;
- pomoći industriji u stvaranju socijalnih i okolišnih standarda.

Patagonia je transparentna te će svoj izmjereni socijalni utjecaj dijeliti s javnošću preko izvještaja i web-stranice.

## **4.2. Rudan d.o.o.**

### **4.2.1. O poduzeću**

Poduzeće Rudan d.o.o. je osnovano 1994. godine. Poduzeće je u sto postotnom privatnom vlasništvu sa sjedištem u centru Istre, Žminju. Poslovnice poduzeća se nalaze u Zagrebu, Rijeci, Trogiru i Splitu.

Na samom početku poslovanja poduzeće Rudan d.o.o. vršila je usluge održavanja i servisiranja vodoopskrbnih sustava.

Tijekom godina proširuju svoj djelokrug poslovanja, pa tako preko strojarske energetike, u 2000. godini započinju s projektima racionalizacije potrošnje energenata po ESCO modelu, što je i osnovna djelatnost poduzeća. ESCO model označava poslovni model gdje poduzeće – partner, u ovom slučaju Rudan d.o.o., ulaže vlastita sredstva, radnu snagu i tehnologiju, a naplaćuje se isključivo iz dijela ostvarene uštede.

Poslovanje prema ESCO modelu jedan od tri smjera kretanja djelatnosti poduzeća. Ostala dva su poslovi održavanja – *hard facility management* (strojarske instalacije, rashladni i klima uređaji i dr.), te usluge *Energo Monitora* od kojih posebno treba istaknuti *Aquacontrol* – daljinski nadzor, kontrola i optimalizacija potrošnje vode.

#### 4.2.2. Društvena odgovornost Rudana

Poduzeće Rudan d.o.o. nije B korporacija, ali je društveno odgovorno poduzeće te će se to pokazati kroz područja društvene odgovornosti. Poduzeće Rudan tek treba razviti sustave za upravljanje socijalnim performansama, a u nastavku bit će prikazana obilježja društvene odgovornosti poduzeća. Poduzeće Rudan bi kao prvi korak trebalo razviti sustave za mjerenje socijalnih performansi, a nakon toga i upravljačke sustave.

##### *Briga o okolišu:*

2008. godine poduzeće Rudan uvela je ISO 9001:2008 za upravljanje energentima. Načela poslovanja tvrtke Rudan d.o.o. temelje se na viziji učinkovitog poslovanja i obavljanja poslovnih aktivnosti učinkovitog upravljanja energentima. Strateški cilj tvrtke je neprestano unapređivanje kvalitete usluga uključujući obavezu stalnog poboljšavanja, što je ujedno i preduvjet poslovanja u skladu s zahtjevima norme ISO 9001:2000.

Posebno treba istaknuti kako poduzeće Rudan ispunjava **indikator iz procjene B utjecaja**, a to je prva pasivna poslovna zgrada u RH, koja je ujedno i poslovno-edukacijski centar tvrtke i mjesto gdje se razvijaju novi ESCO projekti i projekti energetske učinkovitosti.<sup>104</sup>

##### *Radna okolina:*

Poduzeće u posljednjim godinama bilježi porast broja radnika. Tako je 2007. godine poduzeće imalo 20 radnika, u 2008. i 2009. godine 23, te u 2010. i 2011. g. 30 djelatnika. Danas poduzeće bilježi 47 djelatnika, tako da je godišnji rast zaposlenika bio veći od 5% (**indikator iz procjene B utjecaja**).<sup>105</sup> Prema starosti najviše ih je u dobnoj skupini od 25 do 35 godina. Prema stupnju stručnog obrazovanja najzastupljenija je srednja stručna sprema.

U zadnjem je periodu sve više uposlen kadar visoke stručne spreme jer je cilj tvrtke Rudan upravo ulaganje u razvoj mladih stručnjaka. Započeta je suradnja s nekoliko fakulteta iz Rijeke i Zagreba na zajedničkim projektima izrade diplomskog rada na temu smanjenja

---

<sup>104</sup> Indikator glasi: postojanje barem jedne tvornice koja je izgrađena po standardima zelene tehnologije

<sup>105</sup> Indikator glasi: rast broja zaposlenih za više od 5% godišnje



gubitaka vode u vodovodima, projektu realizacije studentske prakse na temu smanjenja gubitaka u vodovodima i istraživanja gubitaka vode, te projekta dodatnog unaprjeđenja *Aquacontrol* sustava. Spremni su ulagati u mlade i obrazovne osobe koji će sutra činiti okosnicu tvrtke, kako na području menadžmenta, tako i na području razvoja novih tehničkih rješenja.

Rudan d.o.o. svoj put razvoja i širenja vidi upravo kroz znanje i stručnost svojih djelatnika. 38% zaposlenika u tvrtki ima visoku stručnu spremu, a svi se djelatnici konstantno usavršavaju i educiraju (**indikator iz procjene B utjecaja**).<sup>106</sup> Svojim zaposlenicima nudi se ugodna radna atmosfera te prilika za rad u modernoj tvrtki okrenutoj razvoju i novim tehnologijama.

Poduzeće poštuje ljudska prava te ne tolerira sve oblike kršenja i diskriminacije prava. Velika se briga posvećuje zdravstvenoj zaštiti zaposlenika, te se sukladno važećim propisima najmanje svake dvije godine izrađuje revizija procjene opasnosti. U razdoblju od 2007. do 2011. godine nije evidentirana niti jedna ozljeda na radu.

Zaposlenici tvrtke Rudan obvezuju se na nošenje zaštitne opreme te na sigurno rukovanje opremom.

Poduzeće Rudan d.o.o. zastupa stav da posloводство snosi najveću odgovornost provođenja sustava upravljanja i energetske učinkovitosti, što je istovremeno obaveza svih zaposlenika. Stoga će jačati osjećaj pripadnosti tvrtki, uspostavljanjem sustava vrijednosti ljudskih resursa putem kriterija znanja, obrazovanja i sposobnosti čime će se ostvarivati poslovni rezultati na zadovoljstvo zaposlenika.

Treba istaknuti kako odmah po zaposlenju novi se djelatnik mora upoznati s Pravilnikom o radu tvrtke Rudan, kao i s kodeksom poslovnog ponašanja. Kodeksom se utvrđuju temeljne smjernice i norme etičkog ponašanja, te moralne vrijednosti koje Uprava tvrtke očekuje u ponašanju svakog zaposlenog u strukturi rukovodećeg kadra, ali i od strane drugih radnika u okviru njihovog djelokruga rada i nadležnosti. Kodeks naglašava očekivanja tvrtke glede poslovnog ponašanja zaposlenih u svezi s radom, od odnosa prema organizaciji i izvršenju radnih obveza do očuvanja i razvoja osobnosti.

---

<sup>106</sup> Indikator glasi: 50% zaposlenih ima plaćene prilike za razvoj karijere

### *Zajednica:*

Poduzeće Rudan d.o.o. svake godine vrši brojne donacije i sponzorstva. Daje svoju podršku sportskim, kulturnim i ostalim događanjima kako u svojem bližem okruženju sjedišta, tako i na području cijele Republike Hrvatske.

Jedna od njih bila je donacija Hrvatskim željeznicama d.d., a donirana se fontana ugradila na zagrebačkom Glavnom kolodvoru. Termin donacije se uskladio sa svjetskim danom vode koji se obilježava 22. ožujka. Fontana ima svoju praktičnu funkciju jer se radi o pitkoj vodi, dostupnoj svima, a projekt je napravljen uz odobrenje Gradskog zavoda za zaštitu spomenika kulture i prirode poštujući zagrebačku tradicijsku arhitekturu. Vrijednost donacije iznosila je 50.000,00 kuna(**indikator iz procjene B utjecaja-donacije**).<sup>107</sup>

Također, jedna od donacija bila je i ona kada se Pazinskoj gimnaziji donirala pametna ploča, koja je kao takva bila prva u Istri koja će koristiti u dobre svrhe za razvoj mladih ljudi.

### *Upravljanje:*

Poduzeće je društveno odgovorno na svim razinama, tako i na strateškoj te je strateški cilj poduzeća neprestano unapređivanje kvalitete usluga uključujući obavezu stalnog poboljšavanja i povećanja učinkovitosti korištenja energenata (električna energija, gorivo, voda), nabavka energetski efikasnih proizvoda i usluga, što je ujedno i preduvjet poslovanja u skladu s zahtjevima norme ISO 9001 i ISO 50001. Vidljivo je kako je zeleno poduzetništvo nit vodilja poduzećapa i ne čudi geslo poduzeća: "Svaka kap je bitna!"

U cilju neprestanog poboljšanja kvalitete poslovanja i energetske učinkovitosti okosnicu čine ostvarivi godišnji planovi i ciljevi te odgovarajući mjerljivi pokazatelji uspostavljeni putem sustava nadzora i mjerenja.

U nastavku bit će navedeni još neki indikatori, koje bi poduzeće Rudan, bez previše ulaganja moglo pratiti:

- aktivna reciklaža barem jednog proizvoda;
- postojanje 50% ili više proizvoda koji su direktno vezani uz okolišni problem;
- barem 30% menadžmenta čine žene ili manjine.

---

<sup>107</sup> Indikator glasi: doniranje 10% profita ili 1% prodaje za dobrotvorne organizacije

## ZAKLJUČAK

Svako poduzeće je vrlo bitan kotačić društva. Poduzeća omogućuju ljudima da, kroz rad, iskoriste svoj potencijal, ali i da konzumiraju proizvode svoga rada. Razvojem društva dolazi i do razvoja svijesti te u konačnici promjeni pogleda na ekonomiju.

Tradicionalni pogled na ekonomiju u prvi plan gura financijske performanse poduzeća. Je li taj pogled tako prihvaćen i razumljiv zbog navika koje su proizašle zbog života u kapitalizmu ili je taj pogled jednostavno najbolji? Socijalne performanse dolaze kao protunapad na ovo uvrijeđeno mišljenje o važnosti financijskih performansi. Istraživanja su pokazala kako socijalne performanse donose i bolje financijske rezultate, barem u većini slučajeva, tako da bi i po toj logici važnost socijalnih performansi trebala narasti.

Socijalna poduzeća, društveno odgovorna poduzeća, B korporacije pokazuju kako je moguće raditi dobre stvari, ali i poslovati dobro.

Pošto je moguće raditi dobre stvar, a i biti profitabilan potrebno je nastaviti s razvojem sustava za mjerenje socijalnih performansi kako bi što više poduzeća moglo u svoje poslovanje ugraditi te sustave. Treba nastaviti razvijati indikatore socijalnih performansi, koji su kompleksniji od financijskih, jer se socijalni indikatori najčešće tiču promjena u društvenim odnosima koje je teško mjeriti.

Nakon razvoja sustava za mjerenje, treba nastaviti i s razvojem sustava za menadžment socijalnih performansi. Menadžment koristi rezultate dobivene iz mjerenja te upravlja s ciljem ostvarivanja što boljih društvenih rezultata.

Konačno, posljednje poglavlje rada pokazuje primjere iz poslovne prakse koji podržavaju činjenicu da je moguće i imati socijalne ciljeve i biti profitabilan.

## SAŽETAK

Poduzeća su vrlo bitan dio društva. Sveukupni razvoj društva vodi povećanju svijesti o društvenoj odgovornosti poduzeća. Društveno odgovorna poduzeća, socijalna poduzeća, B korporacije primjeri su poduzeća kojima je stalo do društvenih ciljeva, a upravo socijalne performanse mjere koliko uspješno poduzeća ostvaruju društvene ciljeve.

Mjerenje socijalnih performansi složen je proces i ključne faze tog procesa su identifikacija dionika i indikatora mjerenja. Sustav za mjerenje performansi, društvena revizija i SROI neki su od načina mjerenja socijalnih performansi u poduzećima. Cilj mjerenja performansi je stvoriti bazu za upravljanje tj. menadžment socijalnih performansi.

Menadžment socijalnih performansi pomaže organizaciji u postavljanju i ispunjenju socijalnih ciljeva prateći socijalne performanse i koristeći te informacije za odlučivanje koje učenje pretvara u praksu. Vrlo je bitno da se menadžment socijalnih performansi konstantno unapređuje.

Na primjerima Patagonie obrađene su socijalne performanse jedne B korporacije, dok je Rudan d.o.o. domaći primjer društveno odgovornog poduzeća koje tek treba razviti sustav za mjerenje socijalnih performansi.

## **SUMMARY**

Enterprises are an important aspect of society. Society's development leads to an increased enterprise social responsibility awareness. Socially aware enterprises, social enterprises and B corporations are examples of enterprises that care about social goals, while social performance measures the level of success of enterprise's social goals.

Measurement of social performance is a complex process. Key phases of the process include participant identification and measure indicators. Performance measurement system, social revision and SROI are a few ways of measuring enterprise social performance. The goal of performance measurement is to create a management base, that is social performance management.

Social performance management helps organizations set and fulfill social goals while following social performance and utilizing acquired information for decision making that turns learning into practice. It is imperative for social performance management to keep developing.

Patagonia was used as an example of B corporation social performance, while Rudand.o.o. is a domestic example of a socially responsible enterprise that is yet to develop a social performance management system.

## LITERATURA

Knjige:

1. Grieco, Cecilia(2015.), *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* ,Springer, Rim
2. Henriques, Adrian(2010.), *Corporate Impact: Measuring and Managing Your Social Footprint*, Earthscan, London
3. Laszlo, Chris,(2003.), *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*, Island Press, Washington
4. Margolis J.D., J. P. Walsh(2001.), *People and profits? The Search for a Link Between a Company 's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey
5. Orlitzky M., Swanson D.L.(2008.), *Toward Integrative Corporate Citizenship*, Palgrave Macmillan, New York

Internet:

1. Aspen Initiative for Social Innovation through Business, *What is Social Impact Management*, <http://pdf.wri.org/socialimpactmgmt.pdf>, pristup stranici 21.9.2015.
2. Baturina D.(2013.), *Konceptualiziranje socijalnog poduzetništva i izazovi razvoja područja* , Ekonomska misao i paksa, No. 1, [hrcak.srce.hr/file/153653](http://hrcak.srce.hr/file/153653), pristup stranici 26.08.2015.
3. Boaventura, J.M.G.(2012.), *Corporate Financial Performance and Corporate Social Performance: Methodological Development and the Theoretical Contribution of Empirical Studies*, [http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/en\\_a08v23n60.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/en_a08v23n60.pdf) , pristup stranici 26.8.2015.
4. Brouwers J.(2010) *Social Return on Investment: A practical guide for the development cooperation sector*, [http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/09/sroi\\_practical\\_guide\\_context\\_international\\_cooperation.pdf](http://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/09/sroi_practical_guide_context_international_cooperation.pdf) , pristup stranici 26.8.2015.
5. Centre for Good Governance, *Social Audit: A Toolkit A Guide for PerformanceImprovement and Outcome Measurement*(2005.),

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan023752.pdf>, pristup stranici 26.8.2015.

6. Fauzi H.(2010), "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future , <http://www.mdpi.com/2071-1050/2/5/1345>, pristup stranici 26.8.2015.

7. Imp-Act, *Managing Social Performance in Microfinance*(2006.), <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/23738/1/pr050009.pdf> ,pristup stranici 26.8.2015.

8. Maas K., *Corporate Social Performance: From Output Measurement to Impact Measurement*, [repub.eur.nl/pub/17627/EPS2009182STR9058922250Maas.pdf](http://repub.eur.nl/pub/17627/EPS2009182STR9058922250Maas.pdf), pristup stranici 26.8.2015.

9. NEF(New Economics Foundation) *Measuring value: a guide to Social Return on Investment(SROI)*, [http://commdev.org/files/2196\\_file\\_SROI.nef2008.pdf](http://commdev.org/files/2196_file_SROI.nef2008.pdf) , pristup stranici 26.8.2015.

10. Patagonia works: *Annual Benefit Corporation Report*, [http://www.patagonia.com/pdf/en\\_US/bcorp\\_annual\\_report\\_2014.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_US/bcorp_annual_report_2014.pdf), pristup stranici 20.9.2015.

11. "Social Performance Map" Series, *Social auditing*, [http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841\\_spmmap\\_06\\_social\\_auditing\\_1\\_841.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/841_spmmap_06_social_auditing_1_841.pdf), pristup stranici 26.8.2015.

12. Škrtić M.(2007.), *O socijalnom poduzetništvu u svijetu i Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, [hrcak.srce.hr/file/41323](http://hrcak.srce.hr/file/41323), pristup stranici 26.8.2015.

13. Vanclay F.(2015.), *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*, <http://www.iaia.org/pdf/IAIA%202015%20Social%20Impact%20Assessment%20guidance%20document.pdf?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, pristup stranici 26.8.2015.

14. Wolk A.(2009), *Building a Performance Measurement System*, <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-root-cause-measurement.pdf>, pristup stranici 26.8.2015.

15. Wolk A.(2008): Business planning for enduring social impact, <http://www.nj.gov/state/programs/pdf/faith-based-performance-enduring-impact.pdf>, pristup stranici 21.9.2015.

16. <http://www.patagonia.com/us/home>



## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Primjeri socijalnog kapitala.....	8
Slika 2: Nenamjerni i namjerni utjecaji poduzeća.....	11
Slika 3: Kružni proces mjerenja performansi.....	19
Slika 4: Povratna veza.....	48

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Dimenzije CSP po Clarksonovu modelu.....	13
Tablica 2: Razine indikatora.....	17
Tablica 3: Usporedba input, output i outcome indikatora.....	18
Tablica 4: Indikatori zdravlja organizacija.....	22
Tablica 5: Indikatori socijalnog i ekonomskog utjecaja.....	23
Tablica 6: Četiri faze SROI analize.....	32
Tablica 7: Financijski indirektni pokazatelji(proxijevi).....	36
Tablica 8: Primjeri tema menadžmenta socijalnih performansi po poslovnim disciplinama...43	
Tablica 9: Procjena socijalnih performansi Patagonie.....	54