

# Standardi društveno odgovornog polsovanja i njihova primjena

---

**Frković, Danijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:398684>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**DANIJELA FRKOVIĆ**

**STANDARDI DRUŠTVENO - ODGOVORNOG  
POSLOVANJA I NJIHOVA PRIMJENA**

Diplomski rad

Pula, 2017.

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

**DANIJELA FRKOVIĆ**

**STANDARDI DRUŠTVENO - ODGOVORNOG  
POSLOVANJA I NJIHOVA PRIMJENA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303004994, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i management**

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

Pula, svibanj 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Danijela Frković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

Standardi društveno - odgovornog poslovanja i njihova primjena koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ:

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 2.DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....  | 2  |
| 2.1. Pojmovno određenje .....  | 5  |
| 2.2. Vrste društvene odgovornosti.....   | 7  |
| 3. DOP U HRVATSKOJ.....  | 9  |
| 3.1. Povijest DOP-a u Hrvatskoj .....  | 10 |
| 3.2. Ciljevi DOP-a .....   | 11 |
| 3.3. Hrvatska gospodarska praksa i DOP .....   | 11 |
| 4.STANDARDI DOP-a I NJIHOVA PRIMJENA .....   | 17 |
| 4.1. ISO – međunarodna organizacija za standardizaciju.....                                | 17 |
| 4.2. Norma ISO 26000:2010.....   | 19 |
| 4.2.1. Kronologija razvoja norme .....   | 20 |
| 4.2.2. Primjena u poslovanju .....   | 21 |
| 4.2.3. Sedam principa društvene odgovornosti.....  | 27 |
| 4.3. Norma SA 8000:2008.....   | 30 |
| 4.4. Norma IQNet SR 10 .....   | 31 |
| 4.5. Norma ISO 14000.....  | 35 |
| 4.5.1.Povijest norme .....   | 37 |
| 4.5.2. Opći zahtjevi norme.....  | 37 |
| 4.6. Komplementarnost norme ISO 26000 sa normama SA 8000, ISO 14001 i OHSAS<br>18001 ..... | 38 |
| 4.7. Fair Trade .....  | 40 |
| 4.7.1. Načela i proizvodi.....   | 41 |
| 4.7.2. Poštena cijena .....  | 44 |
| 4.7.3. Rast udjela .....   | 45 |
| 4.7.4. Ponuda u Hrvatskoj. ....  | 46 |
| 4.8.UN Global Compact.....   | 48 |
| 5. ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DOBRE PRAKSE PRIMJENE DOP-a U HRVATSKOJ...51                    |    |
| 5.1. Avon Hrvatska d.o.o.....  | 52 |
| 5.1.1. Društvena odgovornost .....   | 52 |
| 5.2. Ericson Nikola Tesla .....  | 56 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 5.2.1. Društvena odgovornost ..... | 57 |
| 5.3. PBZ.....                      | 58 |
| 5.3.1. Društvena odgovornost ..... | 59 |
| 5.4. HPB i UN Global Compact ..... | 61 |
| 5.4.1. Društvena odgovornost ..... | 62 |
| 6. ZAKLJUČAK .....                 | 67 |
| 7. POPIS LITERATURE .....          | 69 |
| 8. POPIS SLIKA .....               | 72 |
| 9. POPIS TABLICA.....              | 72 |
| 10. POPIS GRAFIKONA .....          | 72 |
| SAŽETAK.....                       | 73 |
| SUMMARY .....                      | 74 |

# 1. UVOD

Novi uvjeti društvenog i ekonomskog razvoja u 21. stoljeću povlače za sobom održivo poslovanje koje traži svoje obavljanje na društveno odgovoran način bez ugrožavanja okoline te primoranost praćenja odgovarajuće društvene svijesti za postizanje održivog razvoja. Društvena odgovornost pojam je koji se u novije vrijeme sve više ističe i popularizira pa ga tako mnoga poduzeća ističu kao dio poslovne strategije i brige za zajednicu. Uz pojam društvene odgovornosti veže se još jedan nimalo manje popularan pojam, a to je društveno odgovorno poslovanje koje je danas postalo ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od takve prakse imaju koristi svi uključeni sudionici. U području društveno odgovornog poslovanja značajnu ulogu imaju standardi ili norme od kojih svaka ima nekoliko funkcija i zadataka temeljem kojih provodi spomenuti koncept. Norme ili standardi omogućavaju organizacijama upravljanje rizicima koji se javljaju u svakodnevnom poslovanju te poboljšanje učinkovitosti poslovanja. Najznačajniji standardi vezani za društveno odgovorno poslovanje su sljedeći: SA 8000:2008, ISO 26000:2010, ISO 14000, IQNet SR 10, OHSAS 18001, Fair Trade i UN Global Compact. Razvoj i praktična primjena modela društveno odgovornog poslovanja treba biti u funkciji unapređenja ukupne kvalitete poslovanja i života u suvremenom globalnom društvu.

Ovaj diplomski rad prikazuje i potvrđuje mogućnost primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja temeljem standarda te njihove primjene i važnosti za takvu vrstu poslovanja. Drugo poglavlje rada objašnjava pojmove društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja te njihove vrste. Trećim poglavljem obuhvaćen je razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj kroz povijest, njegova primjena i ciljevi te je opisano društveno odgovorno poslovanje u hrvatskoj gospodarskoj praksi. Četvrto poglavlje obrađuje standarde i njihovu primjenu u društveno odgovornom poslovanju, opisana je međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) te je detaljno analiziran svaki standard. Petim poglavljem prikazana je analiza studije slučaja dobre prakse primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, a kao primjeri analizirana su sljedeća poduzeća: Avon Hrvatska d.o.o., Ericsson Nikola Tesla, PBZ i HPB banka.



## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Pokret koji zahtjeva društvenu odgovornost od organizacija (*u daljnjem tekstu poduzeća, organizacija*) počeo je 90-ih godina prošlog stoljeća s poznatim naftnim divom Shellom, prvom kompanijom koja je usvojila principe društveno odgovornog poslovanja (*u daljnjem tekstu DOP*), a bilo je to davne 1998. godine. Shell to nije učinio zato što su njegovi čelni ljudi bili svjesni i odgovorni, nego zato što su ih žestokom kampanjom “zelene” udruge na to prisilile. Okidač za napad “zelenih” bila je namjera da neprofitabilne naftne platforme potopi u Sjevernom moru. Kada su “zeleni” otkrili javnosti tu namjeru, Shell je izgubio ugled i povjerenje dioničara i ulagača, što je ugrozilo i njegov opstanak. Stoga je bio prisiljen osnovati zakladu putem koje je provodio, a i danas provodi vrijedne projekte za očuvanje bioraznolikosti na svojim crpilištima. Bila je to prava prekretnica u poslovanju velikih kompanija u svijetu, a trend se prelio i na ostala, srednja i mala, poduzeća.<sup>1</sup>

Organizacije širom svijeta i njihovi dionici postaju sve svjesniji potrebe za društveno odgovornim ponašanjem i prednosti takvoga ponašanja. Predanost organizacije dobrobiti društva i okoliša postali su presudan kriterij za mjerenje njezine sveukupne uspješnosti i njezine sposobnosti za nastavak učinkovitoga rada. Organizacije su podvrgnute sve strožem motrenju svojih različitih dionika.<sup>2</sup>

Organizacije danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene te nesigurna i neizvjesna budućnost. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo oni koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti složen je i dugotrajan proces koji zahtijeva visoku društvenu svijest cijele zajednice. Jedna od bitnih pretpostavki podizanja razine svijesti o društvenoj odgovornosti je i sam proces obrazovanja pa se može reći kako gospodarski i društveni razvitak neke zemlje u velikoj mjeri ovisi o razini obrazovanja samog društva i kulturno-povijesnom nasljeđu. U posljednjih nekoliko desetljeća evolucija društvene svijesti više je nego očita pa sve veći broj ljudi pokazuje zanimanje za očuvanje prirode, radna i ljudska prava, humanitarne

---

<sup>1</sup> <http://hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf> (pristupljeno 05.04.2017.)

<sup>2</sup> <http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (pristupljeno 03.04.2017.)

akcije i druga društvena pitanja. Društveno odgovorno ponašanje trebalo bi ići svim sudionicima u korist, te je država u tu svrhu dužna sa svojim institucijama provoditi određene mjere kako bi educirala stanovništvo i potaknula razvoj društvene svijesti. Kao kvalitetan primjer utjecaja visoke društvene svijesti može se navesti sve skandinavske zemlje koje imaju minimalnu stopu nepismenosti i visoku stopu visoko obrazovnog stanovništva. Društvena odgovornost dio je društvene svijesti pa gotovo da i nema korupcije, povjerenje je vrlo važan segment poslovanja, a uz to treba spomenuti jaku socijalnu politiku i brigu o okolišu. Primjer skandinavskih zemalja pokazuje kako je društvena uređenost više nego očita i ukazuje na važnost obrazovanja i ulogu same države kada je riječ o izgradnji društvene svijesti. Sve to govori da društvena svijest o potrebi društvene odgovornosti je glavni preduvjet za razvoj društveno odgovornog ponašanja i poslovanja te da postoji gotovo u svim državama i svim društvima, no ipak je podložna raznim utjecajima brojnih aktera, ali upravo.<sup>3</sup>

Sama pojava koncepta društvene odgovornosti ukazuje na postojanje određene svijesti i potrebe pa se čini da pod pritiskom javnosti koncept društveno odgovornog poslovanja (*u daljnjem tekstu DOP*) mora postati dio poslovnih procesa. Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima, te kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Kako god bilo, DOP je trend koji je započeo i koji traje, ali ga je teško smjestiti u određeno vremensko razdoblje i u određena poduzeća jer je podložan stalnim promjenama i nije nimalo jednoznačan. Činjenica je da razvijena društva bolje prihvaćaju takav sustav poslovanja što se posebice odnosi na zemlje Sjeverne Amerike i zapadne Europe koje su ujedno i lideri kada je riječ o evoluciji društvene odgovornosti.<sup>4</sup>

Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja koji su direktno vezani za poslovni sektor su:

- vlada koja donosi zakonske okvire i regulative te nadgleda samu provedbu i pridržavanje zakona

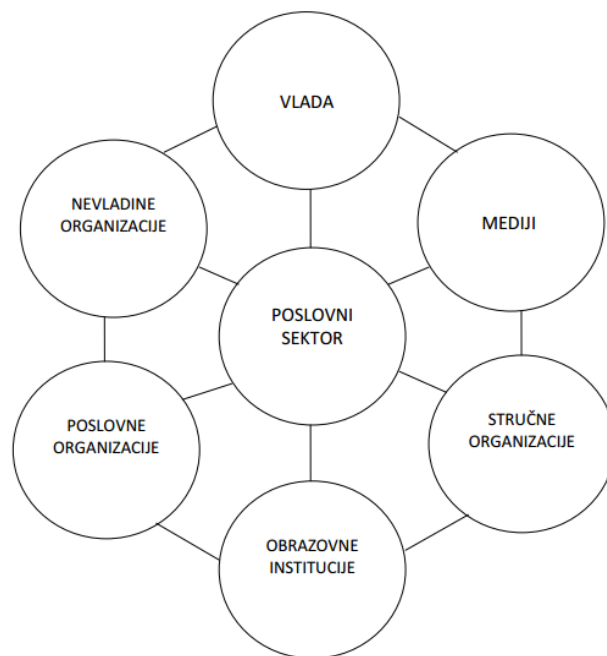
---

<sup>3</sup> I. Vrdoljak-Raguž, K. Hazdovac, Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, Pregledni rad, vol. 4, no. 1, rujan 2014., str. 46.

<sup>4</sup> ibidem, str. 44.

- nevladine organizacije u koje spadaju nacionalne, regionalne i lokalne organizacije koje imaju zadaću da kontroliraju državna tijela i poslovni sektor, također osiguravaju potrebne usluge društva
- poslovne organizacije koje su mjesto razmjene informacija i uporabe tehnologije, osiguravaju svu potrebnu edukaciju svojih zaposlenika i društva, te zagovaraju promjene zakona
- obrazovne institucije prenose znanje i vještine na buduće stručnjake i lidere; stručne organizacije također osiguravaju dodatnu edukaciju te pružaju tehničku pomoć i stručno usavršavanje
- mediji kao izvori nacionalnih, regionalnih i lokalnih informacija utječu na stvaranje javnog mnijenja.<sup>5</sup>

**Slika 1.: Glavni akteri DOP-a**



Izvor: T. Rauš, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Završni rad, Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, rujan 2015. prema A. Bagić, M. Škrabalo, L. Narančić, str. 8

<sup>5</sup> T. Rauš, Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Završni rad, Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima, Koprivnica, Sveučilište Sjever, rujan 2015., str. 7.

Društvena odgovornost je odgovor na goruće probleme današnjice koje su povezane s trendom globalizacije svijeta. Naime, ljudi trebaju biti svjesni činjenice da su mnoge multinacionalne kompanije danas utjecajnije u političkom i gospodarskom smislu od mnogih država svijeta. Za društvenu odgovornost ključno je dosljedno poštovanje ljudskih prava kako onih osobnih, političkih ili civilnih, tako i onih socijalnih ili ekonomskih prava, ali i onih tzv. ljudskih prava četvrte generacije u koja se ubrajaju prava vezana uz pitanja zaštite okoliša. Tri su temelja društvene odgovornosti gospodarstva: zaštita okoliša (štednja energije, resursa i odgovorni odnos prema otpadu, otpadnim vodama i emisiji štetnih plinova), održivi gospodarski razvoj i gospodarski napredak te skrb za socijalna prava radnika, njihovih obitelji te šire društvene zajednice.<sup>6</sup>

DOP kao koncept stavlja naglasak na neekonomski aspekt poslovanja, a isto tako za menadžment organizacije postaje jako bitno praćenje neekonomskih aspekata i aktivnosti organizacije koje se odražavaju kroz performanse društvene odgovornosti. Samim time, organizacija treba imati otvoren i korektan odnos prema zaposlenima, omogućiti zaposlenima poticajnu radnu atmosferu, zdrave međuljudske odnose i dobru komunikaciju kako bi se stvorila klima koja omogućava kreativnost, slobodno iznošenje mišljenja, raspravu o problemima, davanje prijedloga za poboljšanje posla, edukaciju zaposlenih, osiguravanje stalnog stjecanja novih znanja, unapređenje stručnosti i promidžbu talenata i osobnog razvoja zaposlenih što nije samo dobra volja već i obaveza organizacije.<sup>7</sup>

## **2.1. Pojmovno određenje**

Društvena odgovornost ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija, a može se definirati kao sve ono što ljudi rade svjesno, dobrovoljno i na način kojim pokazuju da im je stalo do okoline koja ih okružuje. Prema takvom konceptu, organizacije na dobrovoljnom principu integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje

---

<sup>6</sup> A. Šijaković, I. Krišto, M. Batak, Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnosti na radu, Stručni rad, 2013., str. 362.

<sup>7</sup> V. Nikolić, S. Savić, J. Taradi, Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja, 13. međunarodni Simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost,“ 2012., str. 6.

aktivnosti i odnose s vlasnicima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću.<sup>8</sup>

Buble pod društvenom odgovornošću u velikoj mjeri podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.<sup>9</sup>

Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.<sup>10</sup>

Autori Kotler i Lee za društveno odgovorno poslovanje kažu da je to predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.<sup>11</sup>

Definicija Europske komisije iz 2011. godine definira DOP kao odgovornost organizacije za vlastiti utjecaj na društvo. Kako bi u potpunosti prihvatile koncept DOP-a, organizacije trebaju na dobrovoljnoj bazi integrirati društvena i okolišna pitanja u svoje poslovne aktivnosti interakcijom s drugim dionicima. Organizacije bi time trebale biti odgovorne sebi, svojim dionicima (unutarnjim i vanjskim), vodeći brigu o promjenama koje njihovim djelovanjem nastaju u okolišu.<sup>12</sup>

Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivom ekonomskom razvoju kojom će pridonositi sigurnom i zdravom životu pojedinaca i radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Strategija društvene odgovornosti je pozitivan doprinos kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva. Prirodne katastrofe, globalne klimatske

---

<sup>8</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 362.

<sup>9</sup> M. Buble, Osnove menadžmenta, Zagreb, Singerija nakladništvo d.o.o., 2006., str. 73.

<sup>10</sup> M. Hopkins, What is Corporate Social Responsibility all about, JohnWiley&Sons, Ltd.: Journal of Public Affairs, August-November, 2006., str. 299.

<sup>11</sup> P. Kotler, N. Lee, Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb, M.E.P., 2009., str. 14.

<sup>12</sup> [http://www.mint.hr/UserDocImages/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.mint.hr/UserDocImages/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (pristupljeno 05.04.2017.)

promjene, produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih, devijantne promjene društvenog ponašanja primoravaju da se ljudi u ulozi proizvođača, potrošača i građana ponašaju društveno odgovornije na lokalnoj i globalnoj razini. Svako društvo koje pokazuje namjere očuvanja cjelokupnosti ljudskog integriteta itekako vodi računa o stvaranju uvjeta za sigurniji život i rad svojih članova. Osiguranjem uvjeta za ispunjenje temeljne potrebe čovjeka za njegovom fizičkom sigurnošću, istovremeno se stvaraju preduvjeti za povećanje kvalitete ukupnog življenja što je cilj svakog suvremenog društva.<sup>13</sup>

## 2.2. Vrste društvene odgovornosti

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa. Na Slici 2. je grafički prikaz društvene odgovornosti poduzeća. S obzirom da različiti ljudi različito tumače akcije koje pridonose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.<sup>14</sup>

U skladu s time, postoji deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća:

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Javno priznaj svoje greške.
4. Uključi se u prikladne socijalne programe.
5. Pomozi u rješavanju problema okoline.
6. Prati promjene u društvenoj okolini.
7. Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja.
8. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
9. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

---

<sup>13</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 359.-360.

<sup>14</sup> M. Buble, op. cit., str. 73.

## Slika 2.: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: M. Buble, Osnove menadžmenta, Zagreb, Singerija nakladništvo d.o.o., 2006, str. 76.

- Δ Ekonomska odgovornost – prva razina društvene odgovornosti poduzeća s obzirom da je to temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova odgovornost je da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimira profite za svoje vlasnike.
- Δ Zakonska odgovornost – definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli mjerodavni organi.
- Δ Etička odgovornost – uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donositelj da bi bio etičan, treba djelovati s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinca, te osigurati različite tretmane pojedinaca kad je to važno za ciljeve i zadaće poduzeća.
- Δ Diskrecijska odgovornost – isključivo je dobrovoljna i vodi se željama poduzeća da daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Ova odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> ibidem, str. 77.

### 3. DOP U HRVATSKOJ

Hrvatska se nalazi na društvenoj i gospodarskoj prekretnici koja donosi nove prilike, ali i nove izazove, a koja zahtijeva sagledavanje vlastitih društvenih i gospodarskih prednosti i utvrđivanje nedostataka i slabosti koje sprečavaju društvo u potpunom iskorištavanju prilika koje se otvaraju pred hrvatskim gospodarstvom, ali i društvom u cjelini. Hrvatska želi biti konkurentna članica Europske Unije (*u daljnjem tekstu EU*), ali isto tako svojim građanima treba osigurati primjeren životni standard i kvalitetu života.<sup>16</sup> Prema javno dostupnim podacima DZS-a<sup>17</sup> za 2010. godinu, u Hrvatskoj posluje oko 85.000 aktivnih poslovnih subjekata, a istovremeno prema podacima HGK-a<sup>18</sup> iz 2013. godine je 712 poslovnih subjekata potpisalo Etički kodeks poslovanja kojim potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima. Prema dostupnim podacima 95 pravnih subjekata ima certifikat 18001 OHSAS, dok 591 pravni subjekt ima ISO 14000. Certifikatom prema SA 8000:2008 ponosi se 8-10 pravnih subjekata u RH, dok se nepoznat broj poslodavaca deklarira se društveno odgovornim, dok se u Hrvatskoj prva poduzeća pripremaju za certifikaciju prema IQNet SR 10 u 2013. godini.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 360.

<sup>17</sup> *Državni zavod za statistiku (DZS)* je državna upravna organizacija koja samostalno obavlja svoje poslove u skladu s odredbama [Zakona o službenoj statistici](#) (NN, br. 103/03., 75/09., 59/12. i 12/13. - pročišćeni tekst), a redovita statistička istraživanja provodi na temelju Programa statističkih aktivnosti Republike Hrvatske 2013. - 2017. (Narodne novine, br. 69/2013) i Godišnjega provedbenog plana statističkih aktivnosti Republike Hrvatske u kojima su određene sve institucije koje zajedno s Državnim zavodom za statistiku čine sustav službene statistike RH (detaljnije o DZS na <http://www.dzs.hr/>).

<sup>18</sup> *Hrvatska gospodarska komora (HGK)* svojim članicama besplatno pruža pravne informacije koje sadrže opću i načelnu uputu o pravnom uređenju pojedinog područja gospodarstva, odnosno gospodarske djelatnosti te istovremeno pravodobno daje nedvosmisleni uputu o tijelu državne uprave zaduženom za neposrednu provedbu zakona, donošenje propisa za njihovu provedbu, obavljanje upravnog i inspekcijanskog nadzora te druge upravne i stručne poslove (ministarstva, državni uredi, državne upravne organizacije, uredi državne uprave u županijama) (detaljnije o HGK na <http://www.hgk.hr/>).

<sup>19</sup> A. Šijaković, V. Nikolić, S. Savić, J. Taradi, Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“, Rovinj, 21.-22.3.2013., str. 3.



### 3.1. Povijest DOP-a u Hrvatskoj

U Europskoj uniji je 2005. godina bila proglašena "godinom društveno odgovornih poduzeća", a Hrvatska je *Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i Europske unije* preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima EU i njenim strateškim odrednicama u procesu približavanja kroz godišnje nacionalne programe – od održivog razvoja i zaštite okoliša do elemenata potrebnih za stvaranja društva socijalne kohezije. To je istaknuto u *Strateškom okviru za razvoj RH 2006 – 2013. godine* s posebnim naglaskom na podizanju razine društvene odgovornosti korporacija i osiguranju napretka u konkurentnom tržišnom gospodarstvu u okvirima socijalne države prilagođene uvjetima 21. stoljeća.

Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (NMDOP) nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj DOP-a. Mreža je osnovana u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provodi DOP kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju, a članstvo u mreži je dobrovoljno. Nacionalna mreža za DOP povezuje udruženja i partnerske organizacije predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koje promoviraju društveno odgovorno poslovanje dok pojedinačno članstvo gospodarskih subjekata ili pojedinaca nije moguće. Organizacije mogu pristupiti Mreži uz suglasnost svih članova, te ukoliko zadovoljavaju kriterije Mreže. Ciljevi Mreže su: povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvješćivanje granana o vrijednostima i važnosti DOP-a, stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a.<sup>20</sup>

U Hrvatskoj je proces društvene odgovornosti dodatno obilježen pristupanjem EU, pristupom svjetskom tržištu, povećanjem utjecaja tvrtki na društvene procese, povećanjem veličine tvrtki, kao i promijenjenom ulogom Vlade te jačanjem utjecaja civilnog društva. Kako u svijetu, tako i u Hrvatskoj progresivno raste utjecaj institucija civilnog društva kao mjera protuteže gotovo bezgraničnoj moći korporacija. Stoga je

---

<sup>20</sup> loc. cit.

upravo civilno društvo, odnosno potrošači taj čimbenik koji zahtijeva da gospodarski subjekti pozitivno utječu na društvo u cjelini.<sup>21</sup>

### 3.2. Ciljevi DOP-a

Temeljem svjetskih kretanja HGK donijela je na sjednici održanoj 23. svibnja 2005. godine *“Kodeks etike u poslovanju”* koji podržava i UNDP-ov Global Compact, promovirajući etično poslovanje. U tom kontekstu je upravni odbor HGK-a na istoj sjednici donio odluku o osnivanju *Zajednice za društveno odgovorno poslovanje* pri Sektoru za industriju, a zajednica ima sljedeće ciljeve:

- podizanje znanja i svijesti o DOP-u u svim sektorima
- promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata
- organiziranje seminara i savjetovanja iz područja DOP-a prema prijedlozima gospodarstva u svrhu unapređenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta
- sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koja se bave DOP-om
- dizanje razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o DOP-u
- poticanje izvještavanja s obzirom na financijske, okolišne i društvene učinke u svrhu povećanja njihove konkurentnosti
- pokazati važnost DOP-a u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u EU i podizanja konkurentnosti gospodarstva
- razvoj metodologije „benchmarkinga“ članica HGK-a s obzirom na DOP
- praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa i reformi zbog stvaranja poticajnog okružja za konkurentno i DOP hrvatskih poduzeća.<sup>22</sup>

### 3.3. Hrvatska gospodarska praksa i DOP

Većina inicijativa koje se odnose na društveno dogovorne poslovne prakse zapravo je riječ o promjeni internih postupaka i politika kao npr. u vezi s ponudom proizvoda,

---

<sup>21</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 361.

<sup>22</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 360.

projektiranjem objekta, proizvodnjom, montažom i podrškom zaposlenicima. Inicijativa može utjecati na eksterno izvješćivanje potrošača i investitora te uzeti u obzir dostupnost potrošača ili njihovu potrebu za privatnošću. Poduzeća koja su usvojila i koja primjenjuju društveno dogovorne poslovne prakse ostvaruju čitav niz različitih koristi te sve uspješnije povezuju takve prakse s pozitivnim financijskim rezultatima. Spomenute financijske koristi povezane su sa smanjenjem troškova poslovanja, novčanim poticajima od strane državnih tijela, održavanjem zaposlenika i sl. Također, postoje i brojne marketinške koristi uz mogućnost poboljšanja odnosa sa zajednicom, unapređenje kvalitete proizvoda i povećanje poduzeća. Iako sve veći broj industrija prihvaća odgovorne poslovne prakse, čini se da dominiraju ipak one industrije u području proizvodnje, tehnologije, poljoprivrede gdje se više donose odluke u vezi s lancima opskrbljivanja, sirovinama, proizvodnim postupcima i sigurnošću zaposlenika. Društveno dogovorna poslovna praksa može razvijati međuljudske odnose i ponuditi dodatnu korist time što će stvarno pridonijeti zdravlju i sigurnosti zaposlenika. Glavne odluke uključene u prilagođavanje i provođenje društveno dogovorne poslovne prakse fokusirat će se na pažljiv izbor društvenog cilja koji će određena inicijativa podržati, zatim na razvoj jedinstvenih strateških planova primjene i utvrđivanje mjerljivih ciljeva. Razmatranje društvene odgovornosti u okvirima hrvatskog gospodarstva zahtijeva sustavnu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali i utječu na razvoj hrvatskog gospodarskog okruženja. U tom kontekstu treba spomenuti specifični jugoslavenski sustav samoupravljanja, domovinski rat, tranziciju, privatizaciju, proces približavanja EU kao i već popularnu liberalizaciju tržišta sa svim izazovima globalizacijskih procesa. Društveno odgovorna poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem različitih činitelja pri čemu treba spomenuti nasljeđe socijalizma koje se baziralo na tzv. društvenom vlasništvu i radničkom samoupravljanju. Za vrijeme socijalizma donacije pojedinaca i poduzeća te sponzorstva sportskih i kulturnih događaja, osoba s invaliditetom te djece bila su uobičajena praksa. Nadalje, socijalističko doba karakteristično je po visokoj razini zaštite radnih prava i temeljnih radnih normi. Iako je u to doba društvo bilo je znatno slabije razvijeno, specifično je po socijalnoj politici koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornog poslovanja pa se može reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u

svoje sustave poslovanja. Ipak, treba spomenuti i činjenicu da je u cijelom razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990. godine, Hrvatska imala sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. Takav sporiji ekonomski razvoj bio je posljedica neučinkovitog funkcioniranja sustava te prelijevanja sredstava u druge republike bivše Jugoslavije. Nakon socijalizma, javlja se tranzicija kao proces sveobuhvatnih promjena i prijelaz iz socijalizma u kapitalizam. Tranzicija je započela 1990. godine u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Na početku tranzicije Hrvatska je dijelom bila u prednosti nad većinom zemalja, ali ratna zbivanja znatno su usporila proces tranzicije i razvoj gospodarstva pa se u tom razdoblju neprilika nije ni razmišljalo o konceptu društvene odgovornosti. U to vrijeme korupcija je uhvatila maha i sve prednosti koje je imalo hrvatsko gospodarstvo negdje su se izgubile. Zatim je u svijetu došlo do procesa opće globalizacije i liberalizacije tržišta koji su zahvatili kako sve države tako i Hrvatsku. Težnja za ulazak u EU donijela je Hrvatskoj brojne zahtjeve i uvjete koje kao članica mora ispuniti. Institucije EU-a ulažu brojne napore ne bi li se populariziralo uvođenje društvene odgovornosti u poslovne procese u cilju postizanja vodeće ekonomske sile koja će s uređenim društvenim i poslovnim normama te jedinstvenom monetarnom valutom konkurirati na svjetskom tržištu. Iz tog razloga u Hrvatskoj se od strane državnih institucija nastoji stvoriti ozračje društveno odgovornog gospodarstva i potaknuti poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja.<sup>23</sup>

Jačanje utjecaja društvene odgovornosti gospodarstva u Hrvatskoj moguće je povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta te jačanjem uloge potrošača i civilnog sektora. Velika poduzeća u Hrvatskoj iskazuju svoju društvenu odgovornost, ali prepreka široj implementaciji je nepostojanje jasnog pravnog okvira. Stoga se često društveno odgovorna politika u poslovanju velikih korporacija u Hrvatskoj pričinja kao isključivo marketinški potez. To je najvećim dijelom rezultat procjene da potrošači zahtijevaju da gospodarski subjekti pozitivno utječu na društvo u cjelini. Što se tiče implementacije smjernica društvene odgovornosti, treba imati na umu da Hrvatska ima dobrih preduvjeta. Međutim, veliki nedostatak je slabost države i javnih institucija i tu

---

<sup>23</sup> I. Vrdoljak-Raguž, op. cit., str. 47.

treba učiniti veliki zaokret. Ekonomski pokazatelji govore o uskoj međusobnoj povezanosti konkurentnosti i odgovornosti. Uloga vladinih institucija je stvaranje minimalnih uvjeta za društveno odgovorno ponašanje, uvođenje poticajnih mjera za projekte, javno podržavanje svih inicijativa usmjerenih prema društvenoj odgovornosti te stvaranje partnerskog odnosa s tvrtkama koje provode smjernice društvene odgovornosti poslovanja.<sup>24</sup>

Nadalje, znanstvene i obrazovne institucije u Hrvatskoj znatno su pomogle u uvođenju DOP-a u odgojni, edukacijski i znanstveni svijet. Primjerice, iako to na prvi pogled ne izgleda tako, uvođenje etike i vjeronauka, čiji su programi vrlo slični, doprinose razumijevanju odgovornosti. Također, treba napomenuti ekonomske fakultete i privatne visoke poslovne škole, gdje svakako treba istaknuti VERN<sup>25</sup> koji djeluje od 2000. godine kao visoka škola za ekonomiju i poduzetništvo, a od 2005. godine kao veleučilište i koji od početka uvodi kolegij poslovne etike. Dobro je spomenuti organizacije i udruge koje se bave edukacijom, promocijom i mjerenjem DOP-a kod hrvatskih kompanija. Jedan od najranijih projekata je UNDP Croatia koji je 2005. godine objavio priručnik „Časno do pobjede, priručnik za društveno odgovorno poslovanje“. Također, postoji niz građanskih udruga i raznih akcija koje se strogo određuju za određenu temu (npr. zaštitu okoliša poput udruge „Sunce“, zviždanje poput udruge „Zviždač“, mobbing i sl.) Takva vrsta udruga može izvršiti pritisak na lokalne vlasti te uz potporu centara i edukacijskih institucija osvijestiti javnost.<sup>26</sup>

Što su gospodarski, društveni i ekološki izazovi u gospodarstvu veći, veća je i svijest o potrebi DOP-a U Hrvatskoj se već osam godina provodi projekt za poticanje tog koncepta u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) i već spomenute HGK, koji organiziraju natječaj za kompanije u tom području te najboljima dodjeljuju nagradu nazvanu Indeks DOP-a. Projekt je nastao u spletu okolnosti u kojem

---

<sup>24</sup> A. Šjaković, op. cit., str. 362.

<sup>25</sup> VERN je osnovan 1990. godine, a Veleučilište VERN' je kao visokoobrazovna institucija pod imenom Visoke škole za ekonomiju poduzetništva s pravom javnosti počelo djelovati 2000. godine na temelju dopusnice i rješenja Ministarstva znanosti i tehnologije RH. Kao prvo hrvatsko privatno poslovno visoko učilište VERN' je svoju akademsku egzistenciju započeo stručnim studijem Ekonomije poduzetništva koji i danas predstavlja okosnicu VERN'ovih preddiplomskih studijskih programa i poslovne kulture koju promiču VERN'ovi obrazovni programi (detaljnije na <http://www.vern.hr>)

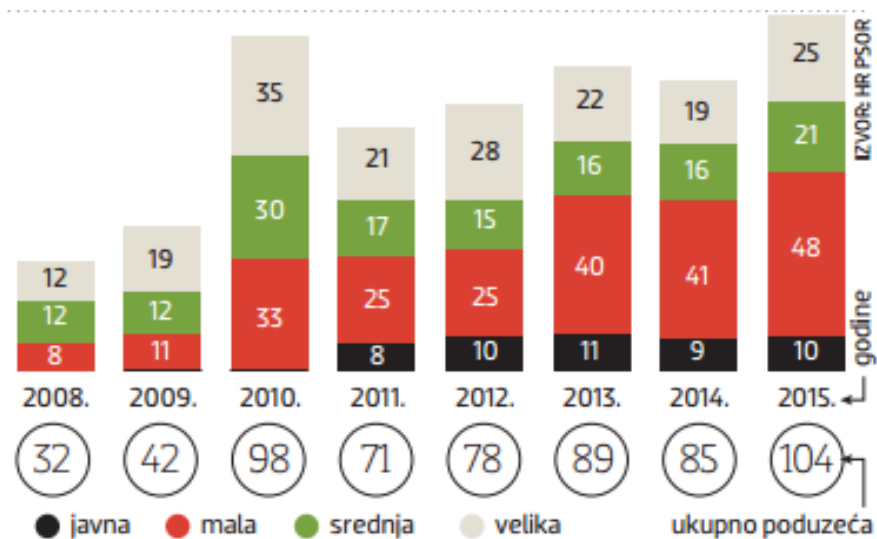
<sup>26</sup> B. Jalšenjak, K. Krkač, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2016., str. 347-348.

su HR PSOR i HGK u istom trenutku prepoznali potrebu da definiraju set kriterija za mjerenje DOP-a. Naime, velike i jake kompanije pozicionirale su se kao društveno odgovorne na temelju filantropskih aktivnosti i plaćenih oglasa, dok se smatralo da DOP mora biti integriran u same poslovne procese organizacije. S druge strane, HGK je želio dodijeliti nagradu najistaknutijim poduzećima na polju DOP-a. Na kraju su ujedinjena oba nastojanja, konzultirane su strane metodologije, a najviše britanski Business in the Community. Na kraju je tim domaćih stručnjaka definirao kriterije, prilagodio ih hrvatskim uvjetima i sastavio pitanja. Nastao je upitnik od 119 pitanja te softverska aplikacija putem koje poduzeća upitnik ispunjavaju online. Cijeli se koncept s godinama razvijao, iako je način bodovanja isti od početka. Online upitnik na temelju unaprijed definiranog bodovanja izbacuje rang-listu, a potom stručna komisija dodatno ocjenjuje kvalitetu opisnih odgovora. Što se tiče samog sadržaja pitanja su s godinama dorađivana, ali minimalno jer se želi održati isti sustav kako bi se moglo uspoređivati rezultate prethodnih godina. Indeks DOP-a na neki je način jedino sustavno višegodišnje istraživanje o praksi DOP-a u Hrvatskoj koje otkriva i neke trendove u tom području. Prve godine bilo je prijavljeno samo 36 kompanija, a 2016. godine 105 kompanija, te se može zaključiti kako broj kompanija koje sudjeluju u natječaju stalno raste. Inače, različita istraživanja pokazuju da 200-tinjak kompanija uzima u obzir set vrijednosti koje propagira DOP, no neke nisu spremne sudjelovati u detaljnoj i temeljitoj evaluaciji kakav je Indeks DOP-a.

Cilj Indeksa DOP-a je potaknuti kompanije da budu društveno odgovorne, no najveća mu je vrijednost mogućnost da kompanije uče uz natječaj. Upitnik zapravo nudi metodologiju za ocjenjivanje vlastite prakse i usporedbe s najboljima. Ispunjavanjem upitnika, kompanije bolje sagledavaju što se od njih očekuje i koliko uspješno to rade u usporedbi s drugima. Provođenjem ovog projekta uočljivi su i neki trendovi koji se dokazuju kroz godine. Primjerice, što je veći udio žena u visokom menadžmentu neke kompanije, time je i rezultat kompanije bolji. Prihod po zaposlenom u uzorku kompanija koje sudjeluju u Indeksu DOP-a raste u skladu s brojem bodova. Zaključno s navedenim, što je kompanija uspješnija u upitniku Indeksa DOP-a, veći je prihod po zaposlenome. Što je bolji uspjeh u Indeksu DOP-a, veća je i novostvorena vrijednost u

kompaniji, a isto je i s neto plaćom zaposlenika. Kompanije sve više prepoznaju da je DOP nešto što im treba kako bi zadržali ili povećali svoju konkurentnost.<sup>27</sup>

**Grafikon 1.: Broj poduzeća u Indeksu DOP-a prema veličini**



Izvor: <http://hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf>

<sup>27</sup> <http://hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf> (pristupljeno 05.04.2017.)

## 4. STANDARDI DOP-a I NJIHOVA PRIMJENA

Norme u području DOP-a omogućavaju organizacijama upravljanje rizicima koji se javljaju u dnevnom poslovanju i poboljšanje učinkovitosti. Smjernice za primjenu i procjenu DOP-a u području sigurnosti i zaštite zdravlja daju mogućnost za učinkovitije upravljanje aspektima zdravlja i zaštite na radu istovremeno vodeći računa o sprečavanju nezgoda, smanjenju rizika te dobrobiti radnika i drugih članova društva. Certifikatima se dokazuje da sustav upravljanja unutar tvrtke osigurava proaktivnu zaštitu okoliša, zdravlja i sigurnost radne snage, ekonomsku i svekoliku zaštitu ostalih dionika te pokazuje usklađenost sustava sa standardima najbolje prakse u svijetu. Hrvatski zavod za norme kao krovna organizacija svjesna je značenja društvene odgovornosti za sve vrste organizacija u javnom i privatnom sektoru te značenja normiranja društvene odgovornosti na međunarodnoj razini.

Nacionalno je normirno tijelo u Republici Hrvatskoj je Hrvatski zavod za norme (*u daljnjem tekstu HZN*). HZN je član Međunarodne organizacije za normizaciju (ISO), Međunarodnoga elektrotehničkog povjerenstva (IEC), Europskog odbora za normizaciju (CEN), Europskog odbora za elektrotehničku normizaciju (CENELEC) i Europskog instituta za telekomunikacijske norme (ETSI) (status: NSO member).<sup>28</sup>

### 4.1. ISO - međunarodna organizacija za standardizaciju

Naziv dolazi od grčke riječi „Isos“ što znači jednak. ISO (*International organization for Standardization*) odnosno međunarodna organizacija za standardizaciju, osnovana je 1947. godine u Ženevi. Zadaća organizacije je primjena, prihvaćanje i objavljivanje međunarodnih normi, te je osnovana kako bi pomogla razvoju gospodarstva i uklonila prepreke u međunarodnoj trgovini. ISO se definira kao nevladina organizacija premda je moćnija od većine nevladinih organizacija zbog sposobnosti postavljanja normi koje često postanu zakoni. Prema podacima iz 2013. godine ISO organizacija se sastoji od 162. zemlje članice. ISO organizacija osim normi izdaje i ostale dokumente, neki od njih

---

<sup>28</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 365.



su zaštićeni odnosno ISO raspolaže pravima tih dokumenata. Preko 20 tisuća normi izdano je putem ISO organizacije, te je to čini najvećim izdavačem međunarodnih normi. ISO organizacija ima tri razvojna odbora, a to su: *CASCO* (odbor koji radi na izdavanju norma iz područja ocjenjivanja sukladnosti), *COPOLCO* (odbor koji radi na zastupanju interesa potrošača) i *DEVCO* (odbor koji zastupa zemlje u razvoju).

Postoje tri kategorije članstva u ISO-u, a to su:

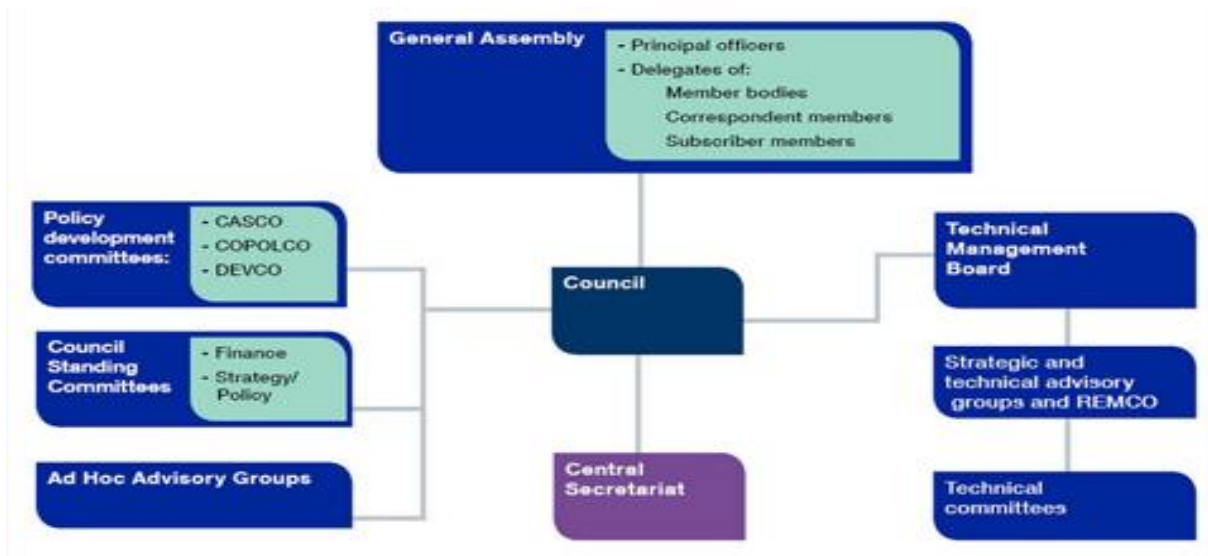
- nacionalna tijela koja su najvažnija za donošenje normi u svakoj od zemalja članica te su oni jedini članovi koji imaju pravo glasa
- dopisne članice u koje spadaju zemlje koje nemaju nacionalna normizacijska tijela, oni se obavještavaju o radu ISO-a, ali nemaju pravo sudjelovanja
- članovi pretplatnici za zemlje sa slabije razvijenim gospodarstvom koji plaćaju manje članarine ali mogu pratiti razvoje novih normi

Redovite članice ISO-a imaju zadaće kao što je informiranje, prezentiranje, suradnja i ispunjavanje svih obveza. Karakteristike ISO normi ogledaju se u tome što su zasnovane na demokratskom sustavu, tržišno orijentirane, dobrovoljne, donose se konsenzusom te su od globalne važnosti. ISO norme osiguravaju sigurnost, pouzdanost i dobru kvalitetu proizvoda i usluga, a koristi od primjene ISO normi imaju ne samo državna uprava, poduzeća, potrošači, kupci, trgovci, zemlje u razvoju, već i cijeli naš planet.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso> (pristupljeno 03.04.2017.)

Slika 3.: ISO struktura



Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>

## 4.2. Norma ISO 26000:2010

Norma ISO 26000:2010 oznaka je međunarodne norme koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtijeva. Ova norma ne sadržava zahtjeve već smjernice, pa se neće primjenjivati kao norma za certifikaciju. Ona predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti – što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke.<sup>30</sup>

ISO 26000 nije norma za sustave upravljanja, ne sadržava zahtjeve i ne može se upotrijebiti za certificiranje. Svaka ponuda za certificiranje ili izjava o certificiranosti

<sup>30</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 363.

prema normi ISO 26000 bila bi lažno prikazivanje namjene i svrhe ove međunarodne norme.<sup>31</sup>

#### 4.2.1. Kronologija razvoja norme

Izraz društvena odgovornost prihvaćen je 1970-ih godina. U početku je fokus bio na poslovnim organizacijama i stoga se danas često koristi izraz CSR tj. društvena odgovornost kompanija. Međutim, pri izradi norme ISO 26000 koristi se izraz SR (Social Responsibility – Društvena odgovornost) jer su smjernice ISO 26000 primjenjive u svim tipovima organizacija. Prvi puta je potreba za normom za SR utvrđena od strane ISO/CAPOLCO, Odbora za politiku prema potrošačima 2001. godine. ISO-ov tehnički upravni odbor organizirao je *ad hoc* skupinu za društvenu odgovornost u kojoj je sudjelovao veliki broj interesnih skupina. Ova skupina pripremila je sveobuhvatan prikaz inicijativa i pitanja u vezi s društvenom odgovornošću. Nakon toga, 2004. godine, održana je međunarodna konferencija na kojoj se raspravljalo o potrebi za donošenjem norme za društvenu odgovornost. Na konferenciji je zaključeno da postoji potreba za izradom takve norme.<sup>32</sup>

Važnost DOP-a prepoznala je i Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) koja je 2010. godine objavila normu ISO 26000:2010 Guidance on Social Accountability. Ovu normu izradila je radna skupina WG SR pod zajedničkim vodstvom članica ISO-a iz Brazila (ABNT) i Švedske (SIS) a sudjelovale su 54 države i 33 organizacije sa statusom suradničkog članstva. Zastupljene su sve glavne interesne skupine u koje spadaju: industrija, vlada, radnici, potrošači, nevladine organizacije, usluge, logistika, istraživanje i druge, a među sudionicima osigurana je i geografska ravnoteža kao i ravnoteža spolova. Norma sadrži sedam točaka, dva priloga i bibliografiju:

*Točka 1:* Predmet i područje primjene

*Točka 2:* Termini i definicije

*Točka 3:* Razumijevanje društvene odgovornosti

*Točka 4:* Principi društvene odgovornosti

---

<sup>31</sup> <http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (pristupljeno 03.04.2017.)

<sup>32</sup> T. Lazibat, J. Samardžija, I. Sutić, ISO 2600 SR – društvena odgovornost, Pregledni rad, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010., str. 2.

*Točka 5: Prepoznavanje društvene odgovornosti i angažiranje zainteresiranih strana*

*Točka 6: Uputstvo o ključnim temama društvene odgovornosti*

*Točka 7: Uputstvo o integriranju društvene odgovornosti kroz organizaciju*

*Prilog A: Primjeri dobrovoljnih inicijativa i alata koji se odnose na društvenu odgovornost*

*Prilog B: Skraćenice*

### *Bibliografija*

Sukladno navedenim točkama, organizacija treba pristupiti primjeni norme ISO 26000 na način da razmotri karakteristike društvene odgovornosti i njenu povezanost sa održivim razvojem, razmotri principe društvene odgovornosti, razmotri dvije osnovne prakse društvene odgovornosti, analizira ključne teme i pitanja društvene odgovornosti, kao i mjere i očekivanja, teži da kroz svoje odluke i aktivnosti integrira društvenu odgovornost. Sve navedeno podrazumijeva prakse kao što su: integriranje društvene odgovornosti u vlastitu politiku, organizacijsku kulturu, strategije i djelatnosti, izgradnja interne kompetentnosti u pogledu društvene odgovornosti, interna i eksterna komunikacija o društvenoj odgovornosti i redovno preispitivanje mjera i praksi koje se odnose na društvenu odgovornost.<sup>33</sup>

#### *4.2.2. Primjena u poslovanju*

Primjenom norme ISO 26000 organizacija stječe prednosti kao što su: konkurentska prednost, reputacija, sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih ili članova, kupaca, klijenata ili korisnika, održavanje morala, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih, pozitivan stav investitora, vlasnika, donatora, sponzora i financijske zajednice, kvalitetan odnos sa drugim organizacijama, vladom, medijima, dobavljačima, kolegama, korisnicima i zajednicom u okviru koje se obavlja djelatnost.

Norma ISO 26000 ukazuje na značaj DOP-a kroz ključne teme i pitanja društvene odgovornosti kao što su: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, životna

---

<sup>33</sup> V. Nikolić, op. cit., str. 5.

sredina, „fer“ poslovna praksa, pitanja koja se tiču potrošača, uključivanje u zajednicu i njen razvoj ukazuje.<sup>34</sup>

Norma može biti od koristi svim tipovima organizacija u privatnom, javnom i neprofitnom sektoru, bez obzira na veličinu i stupanj razvijenosti jer potiče organizacije da idu dalje od poštivanja zakona, kroz promociju zajedničkog razumijevanja u području društvene odgovornosti. Elementi društvene odgovornosti odražavaju očekivanja društva u određenom trenutku i stoga su podložni promjeni. Osnovne teme i pitanja identificirana u ovoj normi odražavaju trenutni prikaz dobre prakse. U primjeni ovog standarda organizacija treba voditi računa o vanjskom i unutarnjem kontekstu svog poslovanja, koji uključuje društveno, ekološko, pravno, kulturno, političko, organizacijsko i ekonomsko okruženje. Na taj način organizacija uspostavlja kvalitetniji odnos sa okruženjem i u neposrednom okruženju stvara dodatne resurse koji doprinose njenom uspješnijem funkcioniranju.

ISO 26000 pruža organizacijama upute koja se tiču društvene odgovornosti i može se koristiti kao dio aktivnosti u sklopu javne politike. Ove upute su povezane s pojmovima, terminima i definicijama koji se odnose na društvenu odgovornost, pozadinom, trendovima i karakteristikama društvene odgovornosti, principima i praksama koji se odnose na društvenu odgovornost, ključnim temama i pitanjima društvene odgovornosti, integriranjem, primjenom i promidžbom društveno odgovornog ponašanja u okviru organizacije, identificiranjem i angažiranjem interesnih strana, priopćavanjem posvećenosti, performansi i drugih informacija u vezi sa društvenom odgovornošću.<sup>35</sup>

Što se tiče primjene ove norme u poslovanju kod malih i srednjih poduzetnika, kriteriji variraju ovisno o broju zaposlenih, veličini ili financijskim aktivnostima. Integriranje društvene odgovornosti u male i velike poduzetnike može se provoditi kroz praktične, jednostavne, ekonomične i efikasne akcije koje ne trebaju biti složene ili skupe. Kako mali poduzetnici imaju pliću organizacijsku strukturu, imaju i veći potencijal za fleksibilnost i inovativnost što predstavlja dobru priliku za društvenu odgovornost. Fleksibilna organizacijska struktura i bliski kontakt s lokalnim zajednicama kao i izniman utjecaj top menadžmenta na aktivnosti organizacije predstavlja plodno tlo za društvenu

---

<sup>34</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 4-5.

<sup>35</sup> V. Nikolić, op. cit., str. 4.

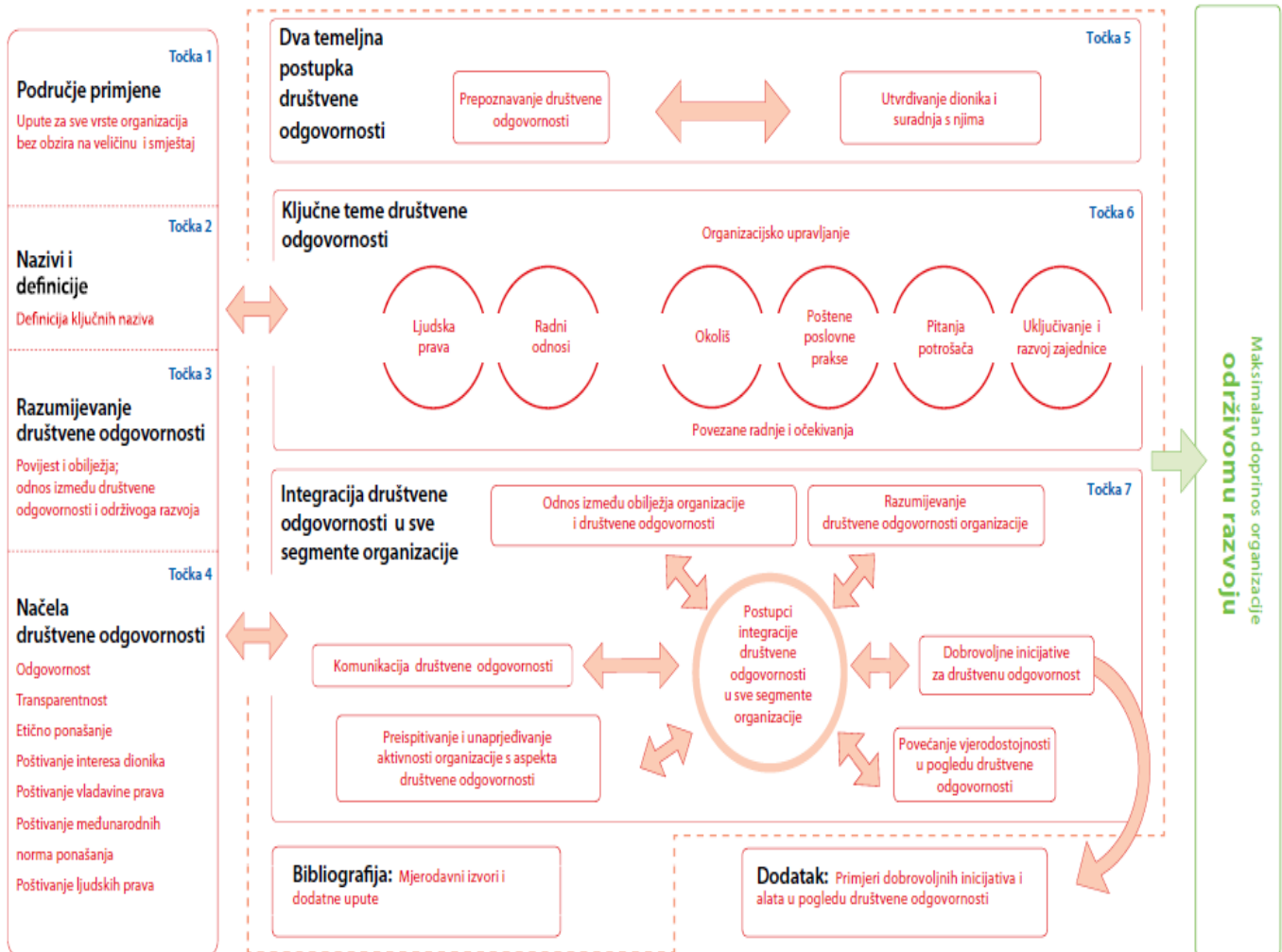
odgovornost. Beneficije društvene odgovornosti za male i srednje poduzetnike su neosporne, a bilo bi dobro da druge organizacije s većim kapacitetom i iskustvom u društvenoj odgovornosti mogu razmotriti pružanje podrške malim i srednjim poduzetnicima uključujući i pomaganja u podizanju svijesti o pitanjima društvene odgovornosti i dobre prakse. ISO 26000 i društvena odgovornost ima potencijal da bude sveobuhvatan vodič za uvođenje programa za mala i srednja poduzeća. No ipak, s druge strane rezultati pokazuju kako se samo određeni profil malog i srednjeg poduzetništva može potencijalno pridružiti inicijativi, a to su oni koji su izvezno orijentirani, umreženi u međunarodne lance opskrbe, proizvodnju proizvoda ili nuđenje usluge koje su povezane s okolišem i društvenom cjelovitošću, te oni koji su financirani kroz društveno odgovorne i etičke investitore, a neosporan je i utjecaj vođa pojedinaca koji su svjesni hitnosti i značaja pitanja društvene odgovornosti i održivog razvoja.<sup>36</sup> Uspješnost organizacije u pogledu društvene odgovornosti može utjecati na njezinu konkurentsku prednost, njezin ugled, njezinu sposobnost da privuče i zadrži radnike ili članove, kupce, klijente i korisnike, održavanje morala, predanosti i produktivnosti zaposlenike, stav ulagača, vlasnika, donatora, sponzora i financijske zajednice i njezin odnos s tvrtkama, vladama, medijima, dobavljačima, organizacijama iste razine, korisnicima i zajednicom u kojoj djeluje.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> T. Lazibat, op. cit., str. 8.

<sup>37</sup> <http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijiteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (pristupljeno 03.04.2017.)

**Slika 4.: Shematski prikaz strukture norme ISO 26000**



Izvor:

<http://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijiteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

Tablica daje prikaz koncepta norme ISO 26000 čime je definiran njezin osnovni sadržaj. Koncept je sastavljen od sedam točaka koje uključuju: područja primjene, nazive i definicije, razumijevanje društvene odgovornosti, načela društvene odgovornosti, prepoznavanje društvene odgovornosti i suradnja s dionicima, smjernice o glavnim temama društvene odgovornosti, smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve segmente organizacije, primjeri dobrovoljnih inicijativa i alata za društvenu odgovornost, skraćene nazive i bibliografiju.

**Tablica 1.: Koncept ISO 26000**

| Naslov točke  | Broj točke | Opis sadržaja točke  |
|---|------------|--|
| Područje primjene   | Točka 1    | Određuje područje primjene norme ISO 26000 i utvrđuje određena ograničenja i iznimke.  |
| Nazivi i definicije   | Točka 2    | Utvrđuje i daje definiciju ključnih naziva koji su od temeljne važnosti za razumijevanje društvene odgovornosti i primjenu norme ISO 26000.  |
| Razumijevanje društvene odgovornosti                        | Točka 3    | Opisuje važne čimbenike i uvjete koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti i dalje utječu na njezinu prirodu i praksu. Također opisuje sam pojam društvene odgovornosti, što znači i kako se primjenjuje na organizacije. Točka uključuje upute za male i srednje organizacije o primjeni norme ISO 26000.   |
| Načela društvene odgovornosti                               | Točka 4    | Predstavlja i objašnjava načela društvene odgovornosti.  |
| Prepoznavanje društvene odgovornosti i suradnja s dionicima | Točka 5    | Bavi se dvama postupcima društvene odgovornosti: postupak u kojemu organizacija prepoznaje svoju društvenu odgovornost i postupak u kojemu utvrđuje tko su njezini dionici i surađuje s njima. Daje upute o odnosu organizacije, njezinih dionika i društva, o prepoznavanju glavnih tema i pitanja društvene odgovornosti i o području utjecaja organizacije. |



|  |                  |   |
|--|------------------|---|
| Smjernice o glavnim temama društvene odgovornosti                          | <b>Točka 6</b>   | Objašnjava glavne teme i pitanja povezana s društvenom odgovornošću. Za svaku glavnu temu daju se informacije o njezinu opsegu, odnosu prema društvenoj odgovornosti, povezanim načelima i razmatranjima te povezanim radnjama i očekivanjima.  |
| Smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve segmente organizacije | <b>Točka 7</b>   | Daje upute o praktičnome ostvarivanju društvene odgovornosti u organizaciji. To uključuje sljedeće: razumijevanje društvene odgovornosti organizacije, integraciju društvene odgovornosti u sve segmente organizacije, komunikaciju povezanu s društvenom odgovornošću, poboljšanje vjerodostojnosti organizacije u pogledu društvene odgovornosti, procjenu napretka i poboljšanje uspješnosti te vrednovanje dobrovoljnih inicijativa za društvenu odgovornost. |
| Primjeri dobrovoljnih inicijativa i alata za društvenu odgovornost         | <b>Dodatak A</b> | Daje nekonačan popis dobrovoljnih inicijativa i alata za društvenu odgovornost koji se bave aspektima jedne teme ili više tema, ili integracijom društvene odgovornosti u sve segmente organizacije.  |
| Skraćeni nazivi  | <b>Dodatak B</b> | Sadržava skraćene nazive koji se upotrebljavaju u normi ISO 26000   |
| Bibliografija  |                  | Uključuje upućivanja na mjerodavne međunarodne instrumente i ISO-ove norme na koje se upućuje u normi ISO 26000 kao na izvorne materijale.  |

Izvor:

<http://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

Nakon razmatranja obilježja društvene odgovornosti i njezina odnosa s održivim razvojem točka 3, predlaže se da organizacija prouči načela društvene odgovornosti opisana u točki 4. Pri ostvarivanju društvene odgovornosti organizacije trebaju poštovati i uključivati ta načela, zajedno s načelima koja se odnose na određenu glavnu temu točka 6. Prije analiziranja glavnih tema i pitanja društvene odgovornosti te svake

povezane radnje i očekivanja točka 6, organizacija treba razmotriti dva temeljna postupka društvene odgovornosti: prepoznavanje društvene odgovornosti u svojem području utjecaja te utvrđivanje dionika i suradnju s njima točka 5. Kad se shvate načela i utvrde glavne teme i odgovarajuća važna pitanja društvene odgovornosti, organizacija treba nastojati uključiti društvenu odgovornost u sve svoje odluke i aktivnosti primjenjujući smjernice dane u točki 7. To obuhvaća integraciju društvene odgovornosti u politiku organizacije, organizacijsku kulturu, strategije i poslovanje, izgradnju unutrašnje kompetencije za društvenu odgovornost, uspostavu unutrašnje i vanjske komunikacije o društvenoj odgovornosti i redovito ocjenjivanje tih radnji i postupaka povezanih s društvenom odgovornošću. Daljnje upute o ključnim temama i postupcima integracije društvene odgovornosti mogu se naći u mjerodavnim izvorima (Bibliografija) i različitim dobrovoljnim inicijativama i alatima (od kojih su neki primjeri prikazani u Dodatku A). Pri pristupanju društvenoj odgovornosti i njezinu ostvarivanju krovni je cilj organizacije da maksimalno poveća svoj doprinos održivom razvoju.<sup>38</sup>

#### *4.2.3. Sedam principa društvene odgovornosti*

Percepcija i stvarnost organizacijske socijalne odgovornosti može imati utjecaj na komparativnu prednost, reputaciju, mogućnost privlačenja i zadržavanja zaposlenika ili članova, kupaca, klijenata ili korisnika gledajući s aspekta organizacije, zadržavanje morala zaposlenika, odanosti i produktivnosti, ogleđ investitora, donatora, sponzora i financijske zajednice na organizaciju, odnos organizacije sa kompanijama, vladom, medijima, dobavljačima, organizacijama iz branše, kupcima i zajednicom u kojoj djeluje. Davanjem smjernica o temeljnim načelima društvene odgovornosti, teme i pitanja koja se odnose na društvenu odgovornost integriraju u DOP, postojeće organizacijske strategije, sustave, prakse i postupke. Norma ISO 26000 naglašava važnost rezultata i poboljšanja u društvenoj odgovornosti. Cilj organizacije koja prakticira društvenu odgovornost ili je tek na putu da joj se približi je povećanje osobnog doprinosa održivom razvoju. ISO 26000 u okviru svojih smjernica daje sveobuhvatan popis načela društvene odgovornosti, a koja se svode na sedam načela: odgovornost, transparentnost, etičko

---

<sup>38</sup><http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijiteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (pristupljeno 03.04.2017.)

ponašanje, poštovanje interesa dionika, poštovanje pravne države, poštovanje međunarodnih normi ponašanja i poštovanje ljudskih prava.

**Slika 5.: Sedam principa društvene odgovornosti**



Izvor:

<http://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

- *Princip načela odgovornosti* je da organizacija treba biti odgovorna za svoj utjecaj na društvo i okoliš. Odgovornost nameće obvezu menadžmenta da bude odgovorna pravnim tijelima s obzirom na zakone i propise. Odgovornost podrazumijeva da je organizacija odgovorna prema onima na koje utječu njezine odluke i aktivnosti kao i za ukupni utjecaj koji imaju njihove odluke i aktivnosti na društvo u cjelini. Važno je da organizacije budu odgovorne za rezultate svojih odluka i aktivnosti, te na taj način spriječe negativne utjecaje svojih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš.

- *Princip načela transparentnosti* je da bi organizacija trebala biti transparentna u svojim odlukama i aktivnostima koje utječu na društvo i okoliš, odnosno na jasan, precizan i kompletan način otkrivati politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorna, uključujući poznate i moguće utjecaje. Cilj dostupnosti, jasnoće i pravovremenosti prezentacije informacija je omogućiti jasnu procjenu utjecaja koji imaju odluke i aktivnosti na pojedinačne interese.
- *Princip načela etičkog ponašanja* je da se organizacije trebaju ponašati etično u svakom trenutku. Organizacijsko ponašanje bi trebalo biti temeljeno na etici poštenju, pravednosti i integritetu što implicira brigu za ljude, životinje i okoliš. Organizacija bi trebala aktivno promicati etičko ponašanje prema razvoju upravljačkih struktura, usvajanju i primjeni standarda etičkog ponašanja u skladu sa svojim ciljem i aktivnostima, poticanju i promicanju poštivanja svojih standarda etičkog ponašanja, definiranju i komuniciranju standarda etičkog ponašanja, sprečavanju ili rješavanju sukoba interesa u cijeloj organizaciji, uspostavljanju mehanizama čija je svrha olakšano prijavljivanje neetičkog ponašanja.
- *Princip načela poštivanja interesa dionika* je da bi organizacija trebala poštovati, razmotriti i odgovoriti na interese svojih dionika. Iako ciljevi organizacije mogu biti ograničeni na interese vlasnika, članova, kupaca ili ostalih komponenti to ne znači da i drugi pojedinci ili grupe ne mogu imati prava, potraživanja ili posebne interese koje bi trebalo uzeti u obzir iz razloga što pojedinci ili grupe zajedno čine organizacijske dionike.
- *Princip načela poštivanja pravne države* je da bi organizacija trebala prihvatiti poštivanje vladavine prava kao obavezno. Vladavina zakona odnosi se na prevlasti zakona te da nijedan pojedinac ili organizacija ne stoji iznad zakona i da država također podliježe zakonu. U kontekstu društvene odgovornosti, poštivanje vladavine prava znači da organizacija posluje u skladu sa svim primjenjivim zakonima i propisima.
- *Princip načela poštovanja međunarodnih normi ponašanja* je da bi organizacija trebala poštovati međunarodne norme ponašanja istovremeno se držeći načela poštivanja vladavine prava. U zemljama u kojima zakon ili njegove primjene ne predviđaju minimalnu zaštitu okoliša i socijalne zaštite, organizacija treba

nastojati poštivati međunarodne norme ponašanja, a tamo gdje je zakon ili njegova implementacija u značajnom sukobu s međunarodnim normama ponašanja, organizacija treba nastojati poštivati takve norme u najvećoj mogućoj mjeri. U situacijama u kojima je zakon ili njegova implementacija u suprotnosti s međunarodnim normama ponašanja, organizacija bi trebala pregledati prirodu svojih odnosa i aktivnosti unutar te nadležnosti. Organizacija treba uzeti u obzir legitimne mogućnosti i kanale kako bi pokušala utjecati na relevantne organizacije i tijela za otklanjanje bilo kakvog sukoba, a jednako tako bi organizacija trebala izbjeći biti suučesnik u drugoj organizaciji i u aktivnostima koje nisu u skladu s međunarodnom normom ponašanja.

- *Princip načela poštivanja ljudskih prava* je da bi organizacija trebala poštivati ljudska prava i prepoznati njihov značaj i univerzalnost. Organizacija treba poštovati i promicati prava iz međunarodne Povelje o ljudskim pravima, prihvatiti njenu univerzalnost i nedjeljivu primjenjivost u svim zemljama, kulturama i situacijama.<sup>39</sup>

### **4.3. Norma SA 8000:2008**

Pojavu i razvoj norme SA 8000:2008 (e.Social Accountability) društvena odgovornost predstavlja univerzalno poznatu početnu referentnu točku i jedan je od glavnih elemenata "Corporate Social Responsibility"(CSR). Normu je razvio u New Yorku 1997 godine, SAI (e. Social Accountability International) bivši CEPAA (e. Council on Economic Priorities Accreditation Agency) u suradnji s velikim brojem tvrtki, nevladinih organizacija (npr: Amnesty International) i sindikata. Norma SA 8000 stvorena je na načelima 12 konvencija Međunarodne organizacije rada (ILO), Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, Konvencije UN o pravima djeteta, Konvencije UN o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001. Norma SA 8000 je objavljena 1997. godine i doživjela je nekoliko dopuna imajući za cilj borbu protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u organizacijama kao i kod dobavljača. Godine 2008. izdana je zadnja verzija norme SA 8000, u kojoj je zaštit

---

<sup>39</sup> T. Lazibat, op. cit., str. 5-7.

proširena i za radnike koji svoj rad obavljaju kod kuće. Ova dobrovoljna norma stvorena je radi osiguranja poštivanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga, može se primijeniti na sve vrste organizacija bez obzira na veličinu i djelatnost i u bilo kojem dijelu svijeta.

Osnovni postulat norme je da bi svako radno mjesto trebalo biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava na sebe spremna preuzeti odgovornost za to. Područja koja pokriva SA8000 su prisilni i dječji rad, zaštita zdravlja i sigurnosti, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminacija, disciplinski postupci, radno vrijeme, naknade i sustavi upravljanja.

Sustavom društvene odgovornosti dokazuje se kako se štite prava zaposlenika i osigurava proizvodnju dobara i pružanja usluga na etičkim principima. SA 8000:2008 je sveobuhvatna, globalno prihvaćena norma za provjeru i potvrđivanje usklađenosti s korporativnom odgovornosti. Primjenjuje se na poduzeća bilo koje veličine koja svojim partnerima i drugim osobama želi pokazati svoju brigu i odgovornost.<sup>40</sup>

Dobrobit od uvođenja i certificiranja SA 8000:

- usklađivanje s globalnim standardima i smanjenje opasnosti od pojave nemara
- neželjenog pojavljivanja u javnosti ili pravne ugroženosti
- dokazivanje predanosti prema društvenoj odgovornosti i konstruktivan odnos prema
- radnicima s težištem na etičko ponašanje i poštovanje međunarodnih praksi
- dokazivanje svojeg društveno odgovornog ponašanja prilikom natjecanja na međunarodnim i lokalnim natjecanjima
- građenje imidža organizacije koji pojačava lojalnost suradnika, kupaca i partnera.<sup>41</sup>

#### **4.4. Norma IQNet SR 10**

Norma IQNet SR 10 je najmlađa u nizu normi društvene odgovornosti i kreirana od stručnjaka i auditora cijele IQNet mreže koji su sudjelovali i u izradi ISO 26000:2010

---

<sup>40</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 4.

<sup>41</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 364.

(Guidance on social responsibility – Smjernice za društvenu odgovornost), ali je namjera ove norme certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću, što ISO 26000:2010 ne omogućuje. Norma propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću, a koji za cilj ima zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.

IQNet SR 10 je međunarodna specifikacija, razvijena od strane IQNet Udruge i njezinih partnera na temelju RS10 specifikaciji izdaje AENOR Španjolskoj. Ona se temelji na načelima i smjernicama navedene u međunarodnim preporukama MOR-a, UN, EU i na općim načelima društvene odgovornosti, koje integriraju financijsko-gospodarsko upravljanje i dobro upravljanje s ekološkim i socijalnim pitanjima. Uključuje načela, smjernice i preporuke utvrđene u međunarodnoj normi ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility.<sup>42</sup>

IQNet SR 10 utvrđuje zahtjeve sustava upravljanja društvenom odgovornošću za organizacije opredijeljene za načela i preporuke koje se odnose na društvenu odgovornost, posebno one određene u međunarodnoj normi ISO 26000. Ova norma nastala je kao rezultat:

- svijesti da su održivost, društvena odgovornost i dobro upravljanje uspostavljeni koncepti u suvremenoj ekonomskoj, okolišnoj i društvenoj raspravi, kao i vjerovanja da ti koncepti koriste napretku društva
- korisnosti osiguravanja instrumenta koji organizacijama omogućava da napreduju na području društvene odgovornosti i da svoj napredak objavljuju, i to posebno među malim i srednjim poduzećima, proporcionalno njihovoj veličini
- zahtjeva mnogih organizacija koje koriste usluge certifikacijskih tijela za poboljšavanje u odnosu na zadani cilj kao što je kvaliteta za poboljšavanje odnosa prema okolišu ili zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu.

Norma IQNet SR 10 uspostavlja sustav upravljanja društvenom odgovornošću na temelju metodologije poznate kao *Plan-Do-Check-Act* (PDCA, planiraj-uradi-provjeri-djeluj), a taj ciklus stalnog poboljšavanja može se ukratko opisati:

---

<sup>42</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 6.

- *planiraj*: uspostaviti ciljeve i procese nužne za postizanje rezultata u skladu s politikom organizacije o društvenoj odgovornosti
- *uradi*: implementirati zahtjeve
- *provjeri*: nadzirati i mjeriti zahtjeve u odnosu na politiku društvene odgovornosti, ciljeve i zakonske i druge zahtjeve te izvještavati o rezultatima.
- *djeluj*: poduzeti radnje nužne za stalno poboljšavanje učinka sustava upravljanja društvenom odgovornošću.

Zahtjevi za sustav upravljanja društvenom odgovornošću utvrđeni u ovoj normi su elementi instrumenta za napredak u održivosti i upravljanju društvenom odgovornošću podudarnog s drugim sustavima upravljanja koji se temelje na ISO normama, na primjer ISO 9001 i ISO 14001.

Ova norma utvrđuje zahtjeve prema kojima je moguća certifikacija i prema kojima se može neovisno ocjenjivati. Zahtjevi osiguravaju stalno poboljšavanje sustava upravljanja društvenom odgovornošću, no međutim, norma ne postavlja apsolutne zahtjeve u odnosu na društvenu odgovornost nego samo sljedeće:

- zakonske obaveze primjenljive na organizaciju
- zahtjeve sustava upravljanja utvrđene u ovoj normi i sve druge zahtjeve na koje se organizacija obvezala ili ih uspostavila
- vlastite ciljeve organizacije.<sup>43</sup>

Norma IQNet SR 10 temelji se na globalno primjenjivoj Smjernici za društveno odgovorno upravljanje ISO 26000. IQNet SR 10 zahtjeva sukladnost sa sedam osnovnih principa koji odlikuju društveno odgovoran sustav upravljanja. DQS auditom ili certifikacijom prema zahtjevima IQNet SR10 poduzeće pokazuje da je društveno odgovorno. IQNet SR10 lako se integrira u već postojeći sustav upravljanja, poput ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 9004, SA8000 i sl. Kako bi se zadovoljila rastuća potreba za međunarodno priznatim standardom, IQNet je razvio i objavio specifikaciju IQNet SR 10. Temelji se na španjolskoj specifikaciji RS 10, a u obzir su uzete i Smjernice Međunarodne Organizacije Rada, UN-a i EU-a. IQNet SR 10 zahtjeva ispunjenje sedam osnovnih principa društvene odgovornosti: odgovornost,

---

<sup>43</sup> [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10\\_IQNet\\_2015\\_HR.pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_HR.pdf) (pristupljeno 05.04.2017.)



transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa dioničara, poštivanje zakonskih regulativa, poštivanje međunarodnih normi ponašanja i poštivanje ljudskih prava. IQNet SR 10 koristi na PDCA ciklusu „planiraj – uradi – provjeri – djeluj“ kao osnovi kontinuiranog razvoja. Ovaj isprobani pristup olakšava integraciju u već postojeće sustave upravljanja. Nadalje, IQnet SR 10 kompatibilan je i s međunarodnim metodama održivog izvještavanja, poput GRI (Global Reporting Initiative). IQNet standard SR 10 prikladan je za sve organizacije, neovisno o karakteristikama poput veličine ili lokacije. DQS nudi kompetentnu procjenu i certifikaciju sukladnosti sustava upravljanja sa zahtjevima IQNet SR 10.<sup>44</sup>

Dobrobit od uvođenja i certificiranja IQNet SR-10:

- alat za upravljanje kojem je cilj stalno poboljšanje prema PDCA krugu
- primjenjiva je u svim organizacijama, neovisno o njihovoj veličini ili djelatnosti, obilježjima ili lokaciji
- razmatra i daje odgovore svim zainteresiranim stranama
- jednostavno se integrira i kompatibilna je s ostalim sustavima upravljanja zasnovanim na normama ISO i ostalim sustavima (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9004, EFQM itd.)
- stavlja u primjenjivu praksu načela, smjernice i preporuke norme ISO 26000:2010
- društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita
- povećanje profita trebaju pratiti načela i vrijednosti koji prate nove društvene, ekonomske i okolišne izazove.<sup>45</sup>

Zahvaljujući uvedenom sustavu upravljanja društvenom odgovornošću i certificiranom od strane Cro Certa, ovlaštenog od strane IQNeta za certificiranje organizacija usklađenih s IQNet SR-10 normom, organizacija se pozicionira na tržištu kao društveno odgovorna i time odskače od konkurencije i postaje privlačna klijentima i kupcima. Djelovanjem kao društveno odgovorna organizacija, direktno sudjeluje u održivom razvoju, poboljšavajući zdravlje i blagostanje društva, optimizira upravljanje utjecajima koje organizacija stvara svojim odlukama i aktivnostima na društvo i okoliš, garantiraju

<sup>44</sup> <http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanja-prema-etickom-kodeksu-ponasanja/> (pristupljeno 05.04.2017.)

<sup>45</sup> A. Šijaković, op. cit., str. 364.

ći poštivanje zakona, transparentno i etično ponašanje. IQNet SR-10 je trenutačno jedina norma prema kojoj se može certificirati sustav upravljanja društvenom odgovornošću i organizacije koje je uvedu i certificiraju bit će prepoznati kao lideri na tržištu.<sup>46</sup>

#### **4.5. Norma ISO 14000**

ISO 14000 je norma za sustave upravljanja okolišem koja je primjenjiva za bilo koji posao, bez obzira na veličinu, lokaciju ili prihode. Norma ISO 14001 djelomično preuzima pristup upravljanja kvalitetom iz ISO 9001, i širi taj pristup na sveukupno djelovanje poduzeća u svezi s okolišem, uključujući sve zainteresirane strane i zakonske zahtjeve. Na taj se način sve više uvodi integrirani sustav kvalitete, koji znači ne samo kvalitetan proizvod, već i brigu za okoliš te zdravlje i sigurnost na radu. Stoga je uvođenje ISO 14001 u tvrtku nadgradnja i dopuna sustava po ISO 9001 i predstavlja logičan put prema potpunom upravljanju kvalitetom poslovanja poduzeća. Cilj norme je smanjiti tragove koja svaka organizacija ostavlja za sobom u smislu onečišćavanja i zagađenja okoliša koji proizlaze iz procesa samih organizacija. Zadnja verzija norme izdana je 2004. godine od strane Međunarodne Organizacije za Standardizaciju (eng. International Organization for Standardization, kratica ISO), koja ima predstavnike iz cijeloga svijeta. Norme ISO 14000 postoje kako bi pomogle organizacijama da minimiziraju negativan utjecaj na okoliš koji proizlazi iz njihovog poslovanja. Kako bi organizaciji bilo moguće dodijeliti certifikat ISO 14001, prvo mora biti eksterno auditirana (audit – nadzor, revizija) od strane tijela koje posjeduje akreditaciju od strane akreditacijskog tijela. Auditori koji mogu certificirati organizaciju moraju biti akreditirani od strane Meunarodnog Registra Certificiranih Auditora (eng. International Registrar of Certification Auditors, kratica IRCA).

ISO 14001 je alat koji se može koristiti kako bi se ostvarili interni i eksterni ciljevi organizacije. Interni ciljevi su: da su organizacijski procesi i aktivnosti koji imaju utjecaj na okoliš pod kontrolom, uvjeriti zaposlenike da rade u ekološki odgovornoj organizaciji. Eksterni ciljevi su: pružiti uvjerenje o pitanjima zaštite okoliša prema vanjskim

---

<sup>46</sup> <http://cro-cert.hr/docs/IQNet-SR-10-prezentacija.pdf> (pristupljeno 05.04.2017.)

zainteresiranim stranama, kao što su kupci, zajednica, država, usklađenost svih propisa sa zakonima, podupiranje organizacijskih potraživanja i komunikacije oko politike zaštite okoliša, planova i akcija, pružanje okvira, pokazujući usklađenost preko dobavljačeve „Izjave o sukladnosti“, za ocjenjivanje sukladnosti od vanjskih klijenata i za certifikaciju sukladnosti neovisnom tijelu za certifikaciju.

Izdavanje norme ISO 14001 i dodatnih smjernica, predstavlja veliku pomoć poduzećima za njihovu pozitivnu orijentaciju prema okolišu, uz istovremeno smanjenje troškova resursa i energije. Osim toga mnogim poduzećima odgovarajuće zainteresirane strane traže ispunjavanje zahtjeva po normi ISO 14001. Norma doprinosi proširenju poslovanja poduzeća na područja koja nisu vezana samo na kupca i podobnost proizvoda/usluge, već i na utjecaje prema okolišu, smanjenju onečišćenja, otpada, potrošnje energije i slinim efektima.

ISO 14001 specificira zahtjeve za sustav upravljanja okolišem koji omogućuju organizaciji razvoj i provedbu politike i ciljeva koji uzimaju u obzir zakonske zahtjeve i druge uvjete koje organizacija odluči uspostaviti, kao i informacije o značajnim aspektima okoliša. To se odnosi na one aspekte okoliša koje organizacija identificira kao one koje se mogu kontrolirati i one na koje se može utjecati. Norma sama ne sadržava specifične kriterije. Opseg i primjene ovisit će o faktorima kao što su Politika upravljanja okolišem, priroda djelatnosti, proizvod, usluga i lokacija.

Norma ISO 14001:2004 može se primijeniti na svaku organizaciju koja želi:

- uspostaviti, uvesti, održavati i poboljšavati sustav upravljanja okolišem
- osigurati usklađenost sa svojom politikom okoliša
- dokazati usklađenost na jedan od ovih načina:
  - a. sama utvrditi i izjasniti se o usklađenosti s normom
  - b. tražiti potvrdu sukladnosti od zainteresiranih strana
  - c. tražiti potvrdu vlastite izjave o sukladnosti od strane neke vanjske organizacije
  - d. tražiti certifikaciju svog sustava upravljanja okolišem od vanjske organizacije.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf> (pristupljeno 05.04.217.)

#### 4.5.1. Povijest norme

Serijske norme ISO 14000 je dizajnirana da pokrije cijelo područje o pitanjima zaštite okoliša za organizacije na globalnom tržištu, a nastala je prvenstveno kao rezultat kruga pregovora Urugvaja oko GATT-a (eng. General Agreement on Tariffs and Trade, od 1947. – 1992., sada World Trade Organization – Svjetska Trgovačka Organizacija) i samita u Riju, u vezi okoliša, održan 1992. Dok je GATT bio koncentriran na potrebu za smanjenje nekarinskih trgovinskih prepreka, Rio samit se opredijelio za zaštitu okoliša diljem svijeta, te je počeo stalan razvoj nacionalnih i regionalnih normi. Nakon brzog prihvaćanja norme ISO 9000 i povećanje okolišnih normi širom svijeta, ISO procjenjuje potrebu za međunarodnom normom za upravljanje okolišem. Serijske ISO 14000 norme stvorene su da bi pokrile:

- sustav upravljanja okolišem
- audit sustava
- ocjena djelovanja u odnosu na okolinu
- ekološko označavanje
- procjena životnog ciklusa
- ekološki aspekti u normama proizvoda.<sup>48</sup>

#### 4.5.2. Opći zahtjevi norme

Za očekivati je da bi implementacija norme ISO 14001 za rezultat imala poboljšanje utjecaja na okoliš. Zbog toga se norma ISO 14001 temelji na pretpostavci da će tvrtka ili organizacija konstantno mjeriti, pregledavati i ocjenjivati vlastiti sustav upravljanja okolišem kako bi došli do prilika za poboljšanja sustava, ali i što je još važnije poboljšanje učinka organizacije na sami okoliš. Norma ISO 14001 traži od organizacije da: uspostavi odgovarajuću politiku zaštite okoliša, prepozna aspekte okoliša koji proizlaze iz prošlih, sadašnjih ili planiranih radnji, proizvoda ili usluga u svrhu utvrđivanja koliko je značajan njihov utjecaj na okoliš, utvrdi odgovarajuće zakonske i druge zahtjeve na koje se organizacija obavezala, utvrdi prioritete i postavi primjerene

---

<sup>48</sup> <http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf> (pristupljeno 05.04.2017.)

opće i pojedinačne ciljeve, uspostavi strukturu i programe za provedbu politike i ostvarivanje opih i pojedinačnih ciljeva, olakša planiranje, upravljanje, nadzor, preventivne i korektivne radnje, auditiranje i postupak pregleda da bi se osigurala usklađenost s politikom i prikladnost sustava upravljanja zaštitom okoliša, bude u mogućnosti prilagoditi se promijenjenim okolnostima.

Sustavni pristup ISO 14001 zahtijeva da organizacija izradi detaljnu analizu sa svih aspekata poslovanja te na taj način dobije jasnu sliku sa kojim se sve aktivnostima se djeluje na okoliš. To može dovesti do pogodnosti kao što su:

- smanjenje troškova gospodarenja otpadom
- uštede u potrošnji energije i materijala,
- niži troškovi distribucije,
- poboljšanje korporativnog image-a kod zakonodavnih tijela, kupaca i javnosti,
- okvir za stalno poboljšanje performanse zaštite okoliša.

Postoje osnovne razlike između norma ISO 9001 i ISO 14001. Kod sustava kvalitete, primarni korisnici su potrošači proizvoda ili usluga, a mjerilo uspješnosti je stupanj zadovoljstva potrošača. Sustav zaštite okoliša odnosi se na sve one koji su izloženi negativnim utjecajima na okoliš koji nastaju od operacija i aktivnosti poduzeća, a veličina tog utjecaja je mjerilo uspješnosti. Norme ISO 9001 i ISO 14001 zahtijevaju niz postupaka koji su praktički identični, što u integriranom sustavu smanjuje broj postupaka i osigurava dosljednost provedbe.<sup>49</sup>

#### **4.6. Komplementarnost norme ISO 26000 sa normama SA 8000 ISO 14001 i OHSAS 18001**

Pri izdavanju novih normi Međunarodna organizacija za standardizaciju vodi računa o njihovoj komplementarnosti i mogućnostima izgradnje integriranog sustava upravljanja. Stoga se nova izdanja normi ISO 14001 i OHSAS 18001 podudaraju u velikom broju zahtjeva, a norma ISO 26000 lakše se primjenjuje u organizacijama koje su već implementirale prethodna dva standarda. Nadalje, norma SA 8000 se u velikom broju

---

<sup>49</sup> <http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf> (pristupljeno 05.04.2017.)

zahtjeva podudara sa normom ISO 26000, razlika je u tome što SA 8000 ne daje jasne upute o zaštiti okoliša, angažmanu organizacije u zajednici i njenom utjecaju na razvoj, te o pitanjima vezanim uz klijente tj. kupce organizacije. Norma ISO 26000 razlikuje se od ostalih normi jer ona nije certifikacijska norma, već samo daje smjernice za izgradnju društvene odgovornosti. Usporedbom sa normom ISO 14001 vidljivo je da postoji podudaranje u dijelu upravljanja organizacijom, utjecaja organizacije na okoliš, uputama za komunikaciju, nadzor, mjerenje i poboljšanje. Norma ISO 14001 samo se djelomično podudara sa smjernicama ISO 26000 za identifikaciju dionika i njihovu uključenost. Naime, u normi se traži da se prepoznaju svi aspekti utjecaja na okoliš, te da se u politiku upravljanja okolišem uključe potrebe i zahtjevi zainteresiranih strana, dok se u smjernicama ISO 26000 traži uključenost dionika i uspostava dijaloga. Norma OHSAS 18001 podudara se sa smjernicama za SR u području upravljanja organizacijom, radne prakse, komunikacije, nadzora, mjerenja i poboljšanja. Djelomično podudaranje OHSAS 18001 i ISO 26000 postoji u poglavljima; ljudska prava, poštena poslovna praksa, angažman u zajednici i razvoj, te identifikacija dionika i njihova uključenost. U svim ovim dijelovima smjernice norme za SR su zahtjevnije. Uvažavajući prethodno navedeno, možemo zaključiti da norma ISO 26000 daje šire smjernice od normi SA 8000, ISO 14001 i OHSAS 18001, ali su svi standardi komplementarni i moguća je njihova integracija.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> T. Lazibat, op. cit., str. 9.

**Tablica 2.: Usporedba elemenata norme**

| ISO<br>26000  | SA<br>8000 | ISO<br>14001 | OHSAS<br>18001 |
|---|------------|--------------|----------------|
| <b>Ključne teme/pitanja</b>                           |            |              |                |
| Upravljanje organizacijom                             | X          | X            | X              |
| Ljudska prava   | X          |              | djelomično     |
| Radna praksa  | X          |              | X              |
| Okoliš  |            | X            |                |
| Poštena poslovna praksa                               | X          |              | djelomično     |
| Klijenti/kupci  |            |              |                |
| Angažman u zajednici i razvoj                         |            |              | djelomično     |
| <b>Upute za uvođenje društvene odg.</b>               |            |              |                |
| Prepoznavanje društvene odg.                          | X          |              |                |
| Identifikacija dionika i njihova uključenost          | X          | djelomično   | djelomično     |
| Odnos organizacijskih karakteristika i društvene odg. |            |              |                |
| Razumijevanje uloge i značenja društvene odg.         | X          |              |                |
| Integriranje društvene odg.                           | X          |              |                |
| Komunikacija  | X          | X            | X              |
| Poboljšanje ugleda zbog društvene odg.                | X          |              |                |
| Nadzor, mjerenje i poboljšanje                        | X          | X            | X              |

Izvor: T. Lazibat, J. Samardžija, I. Sutić, ISO 2600 SR – društvena odgovornost, Pregledni rad, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2010., str. 10.

#### 4.7. Fair Trade

Fair Trade je trgovinsko partnerstvo utemeljeno na dijalogu i DOP-u u kojem plaćanjem poštene cijene za sirovine, proizvode ili marginaliziranim proizvođačima i radnicima u zemljama u razvoju osigurava održivost, isplativost i konkurentnost. Vizija ovog kocepta je svijet u kojem su pravda i održivi razvoj okosnica trgovine, a krajnji cilj je ukidanje siromaštva. To se postiže poštenom cijenom, plaćanjem tzv. socijalne premije (cca. 10% vrijednosti robe).<sup>51</sup>

Jedan od pokreta koji nastoji umanjiti i ispraviti nedostatke na međunarodnom tržištu je koncept pravedne trgovine (*engl. Fair Trade*) nastao s ciljem smanjenja globalnog siromaštva osnaživanjem proizvođača, unapređivanjem uvjeta života najsiromašnijih

<sup>51</sup> [http://www.fair-trade.hr/Fair\\_Trade/FT\\_Hrvatska.html](http://www.fair-trade.hr/Fair_Trade/FT_Hrvatska.html) (pristupljeno 05.04.2017.)

lokalnih zajednica u nerazvijenim zemljama i očuvanja okoliša. Fair Trade organizacije uz potporu potrošača aktivno sudjeluju u podržavanju proizvođača, osvještavanju javnosti i promotivnim aktivnostima kako bi se izmijenila pravila konvencionalne međunarodne trgovine. Kupnjom Fair Trade proizvoda i plaćanjem poštene cijene, potrošač izravno sudjeluje u smanjenju svjetskih trgovinskih nepravdi, uzimajući pritom u obzir ne samo ekonomske, već i društvene posljedice svojih kupovnih navika i utjecaj istih na okoliš.<sup>52</sup>

Slika 6.: Fair Trade



Izvor:

[http://www.fair-trade.hr/Fair\\_Trade/FT\\_proizvodi.html](http://www.fair-trade.hr/Fair_Trade/FT_proizvodi.html)

#### 4.7.1. Načela i proizvodi

Načela Fair Tradea temeljena su na iskustvu koje su Fair Trade organizacije stjecale godinama. Navedena načela zajednička su svima i odnose se na doprinos razvojnim ciljevima nerazvijenih zemalja:

- lakši pristup tržištu proizvođačima nerazvijenih zemalja
- održivi i jednaki trgovinski uvjeti, gdje cijena Fair Trade proizvoda uzima u obzir sve bitne troškove, uključujući održivu proizvodnju, vanjske čimbenike, očuvanje prirodnih resursa i potrebu za daljnjim ulaganjima u proizvodnju
- izgradnju kapaciteta i osnaživanje proizvođača
- zagovaranje i osvještavanje javnosti, odnosno potencijalnih potrošača o potrebi društvene pravednosti i preuzimanju odgovornosti i mogućnostima promjene svakodnevnih navika

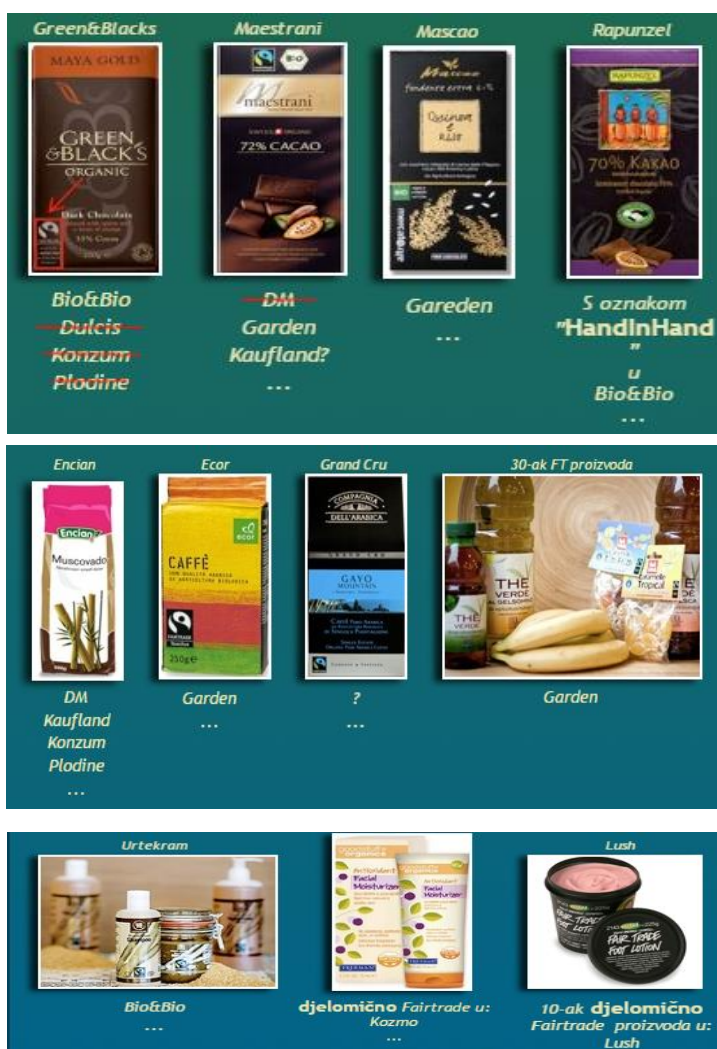
<sup>52</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/> (pristupljeno 05.04.2017.)



- sklapanje dugoročnih ugovora s pravednim i održivim obvezama, odnosno suradnja temeljena na dijalogu, transparentnosti i poštivanju.

Proizvodi koji su proizvedeni sukladno načelima nose Fair Trade oznaku, a prema najnovijem istraživanju GlobeScana u 2013. godini, provedenom na uzorku od 10.000 ispitanika u 17 zemalja svijeta, čak šest od deset potrošača prepoznaje Fair Trade oznaku, odnosno devet od deset potrošača vjeruje istoj. Potrošači su najviše upoznati s Fair Trade oznakom na ključnim Fair Trade tržištima, a to su tržišta Velike Britanije, Švicarske, Nizozemske, Irske, Finske i Njemačke.

**Slika 7.: Fair Trade proizvodi**



Izvor: [http://www.fair-trade.hr/Fair\\_Trade/FT\\_proizvodi.ht](http://www.fair-trade.hr/Fair_Trade/FT_proizvodi.ht)

Asortiman Fair Trade proizvoda uključuje banane, kakao, kavu, pamuk, cvijeće, svježe voće, med, sokove, rižu, začine i začinsko bilje, šećer, čaj, vino i sportske lopte. Banane većinom dolaze iz Dominikanske Republike, Kolumbije i Ekvadora. Kakao se proizvodi u Dominikanskoj Republici, Gani, Belizeu i Obali Bjelokosti. Kava dolazi iz Etiopije, Tanzanije, Ugande, Kostarike i Gvatemale, dok cvijeće stiže iz Kenije. Voće se uzgaja u Južnoj Africi i Gani. Riža dolazi iz Indije i Tajlanda, šećer iz Paragvaja i Malavija, a čaj iz Ugande, Šri Lanke i Indije.

U početku su Fair Trade proizvodi obuhvaćali uglavnom neprehrambene proizvode tj. rukotvorine, a u ručnoj izradi rukotvorina sudjelovale su uglavnom žene i to su bili jedini izvori prihoda kućanstava. Misionari su bili ti koji su uvidjeli da trgovina rukotvorinama putem Worldshopova može ponuditi odgovor na probleme siromaštva u zemljama Trećeg svijeta. Međutim, ranih osamdesetih u Alternativnoj trgovinskoj organizaciji dolazi do zasićenosti tržišta rukotvorinama, što je zahtijevalo promjenu modela i ciljeva, odnosno ponude Fair Trade proizvoda. U vrijeme stagnacije na tržištu rukotvorinama, prehrambeni proizvodi poput kave pojavili su se kao savršen supstitut. Istovremeno su se i na tržištu prehrambenih proizvoda događale velike oscilacije i cjenovni šokovi, pa je tako pad cijena poljoprivrednih proizvoda potaknuo pobornike pravedne trgovine na pronalaženje novih rješenja za nastalu krizu. Organizacija Fair Trade Original iz Nizozemske 1973. godine uvozi prvi prehrambeni Fair Trade proizvod – kavu iz zadruga u Gvatemali. Kavu uskoro slijede i drugi Fair Trade prehrambeni proizvodi: čaj, kakao, šećer (od šećerne trske), vino, voćni sokovi, suho voće, riža, začini i drugi. Trgovina ovim proizvodima omogućila je širenje Fair Trade tržišta te prodiranje Fair Trade proizvoda u maloprodajne prodavaonice. Nakon toga i drugim se vrstama proizvoda, poput pamuka, lana, cvijeća i zlata, trguje na pravednom tržištu. Odnos prodaje Fair Trade proizvoda mijenjao se u korist poljoprivrednih proizvoda: 2002. godine prodaja poljoprivrednih proizvoda iznosila je 69,4% ukupne prodaje Fair Trade proizvoda, a rukotvorina 25,4%, u odnosu na 1992. godinu kada je prodaja poljoprivrednih proizvoda iznosila oko 20% u odnosu na udio rukotvorina od 80%.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/> (pristupljeno 05.04.2017)

#### 4.7.2. Poštena cijena

U početku je pravedna trgovina imala jak pečat političkog antineoimperijalističkog stava, velika je vjerojatnost da ga ima i danas, ali je polučio i konkretne rezultate. Fair Trade proizvodi ostvaruju promet od oko tri milijarde eura godišnje i sve vrijeme financijske krize bilježe značajan porast. S obzirom na broj stanovnika, Švicarska je najveći potrošač tih proizvoda, a potom slijedi Velika Britanija. Procjenjuje se da oko osam milijuna ljudi ima koristi od ovog koncepta, kao što su proizvođači, radnici i njihove obitelji ili korisnici infrastrukture izgrađene novcem koji se izdvaja u lokalne zajednice. Zanimljivo je kako Fair Trade ne označava samo poštenije trgovinske odnose, već se i dio zarade ulaže u ono što je potrebno lokalnoj zajednici: izgradnja ceste, nabavka filtara za pročišćavanje vode, obnova škola, što se već procijeni prioritarnim. Tako se osnažuje zajednica, malo pomalo se mijenjaju uvjeti života i potiče se daljnja proizvodnja. Da bi se proizvod službeno smatrao Fair Trade proizvodom, treba imati takav certifikat, a prvi poljoprivredni proizvod s takvim certifikatom 1988. godine. bila je kava. Fair trade znak se nalazi na svakom certificiranom proizvodu i jamči pravednu pogodbu između proizvođača i potrošača. FairTrade Labeling Organization je međunarodna certifikacijska tvrtka koja je odgovorna za certificiranje i potom inspekcije, kako bi bili sigurni da se trgovinski odnosi odvijaju prema međunarodno dogovorenim standardima. Iako uvijek može biti manipulacija, FairTrade Labeling Organization radi pod sloganom *"Možete nam vjerovat jer mi ne vjerujemo nikome"*, što znači da je nadgledanje trgovanja dosta rigorozno.<sup>54</sup>

Fair Trade sustav jamči bolje uvjete proizvođačima nudeći im dvije novčane koristi koje mogu imati utjecaj na konačnu cijenu, a to su: Fair Trade minimalnu cijenu i Fair Trade premija, pri čemu je minimalna cijena najniža cijena koja jamči pokriće troškova održive proizvodnje. Plaća je kupac odnosno uvoznik Fair Trade proizvoda. Iako je minimalna cijena određena, ona nije fiksna već varira ovisno o uvjetima na tržištu. Minimalna cijena služi kao osnovica za pregovaranje i dogovaranje konačne cijene proizvoda, a djeluje kao sigurnosna mreža u nestabilnim gospodarskim uvjetima. Osim minimalne

---

<sup>54</sup> <https://www.voxfeminae.net/cunterview/politika-drustvo/item/1419-fair-trade-postena-trgovina-je-dobra-trgovina> (pristupljeno 05.04.2017.)

cijene, Fair Trade organizacija uređuje i plaćanje Fair Trade premije, što je zapravo iznos utvrđen radi doprinosa društvenom i ekonomskom razvoju u zajednicama proizvođača. Premija znači dodatni iznos novca, ona je dodatak na ranije spomenutu pravednu, minimalnu cijenu Fair Trade proizvoda, a plaćaju je uvoznici. Dobiveni iznos namjenski se ulaže u društvene, ekonomske i ekološke projekte na temelju odluka koje ravnopravno donose poljoprivrednici, proizvođači i radnici u svojim organizacijama. Plaćanje Fair Trade premije omogućuje pristup povoljnijim ili beskamatnim zajmovima, tehničku pomoć u izgradnji lokalne infrastrukture, unapređenju proizvodnje, bolje sustave komunikacije i suvlasništvo transportne, proizvodne i industrijske opreme, bolju zdravstvenu zaštitu i obrazovni sustav te edukaciju i stručno usavršavanje za članove organizacije i njihove obitelji. Procjenjuje se da je ukupan iznos Fair Trade premija u 2012. godini premašio 80 milijuna eura.<sup>55</sup>

Pravedne cijene proizvoda određuju se na način da se uzme u obzir utrošeno vrijeme i trud te troškovi života u lokalnoj zajednici, a cilj je smanjiti negativne učinke neoliberalnog kapitalizma, kao što su potplaćenost rada, niski socijalni i zdravstveni standardi te nebriga o održivom razvoju. Zašto bi se prodavači ili proizvođači odlučili na poštenu trgovinu kada time smanjuju svoj dobit? Zbog toga što je to ulaganje u pozitivan imidž, čime pridobivaju potrošče koji vode računa pod kojim je uvjetima nastalo ono što kupuju.<sup>56</sup>

#### *4.7.3. Rast udjela*

Prema zadnje dostupnim podacima iz 2012. godine, preko 30.000 Fair Trade proizvoda dostupno je u 125 zemalja svijeta. Tijekom posljednjih 20 godina došlo je do znatnog povećanja trgovine Fair Trade proizvodima. Najveći porast prodaje Fair Trade proizvoda zabilježen je u zadnjem desetljeću, a razlog tome je ponuda ovih proizvoda u suvremenim maloprodajnim formatima. Promatrajući sveukupno globalno tržište prehrambenih proizvoda, Fair Trade proizvodi na tom tržištu još uvijek predstavljaju

---

<sup>55</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/>  
(pristupljeno 05.04.2017.)

<sup>56</sup> <https://www.voxfeminae.net/cunterview/politika-drustvo/item/1419-fair-trade-postena-trgovina-je-dobra-trgovina> (pristupljeno 05.04.2017.)

tržišnu nišu, te unatoč tome tržište ubrzano raste. U 2008. godini Fair Trade trgovina premašila je 2,9 milijardi eura, u 2009. godini 3,4 milijarde eura, 2010. godine 4,3 milijarde eura, 2011. godine 4,9 milijarde eura, a procijenjena je vrijednost tržišta u 2012. godini iznosila 4,8 milijardi eura.

Britansko tržište ključno je za Fair Trade proizvode koje ih trenutno broji više od 2.500, dok je Sainsbury's vodeći svjetski maloprodavač Fair Trade prehrambenih proizvoda. Na pojedinim tržištima Fair Trade proizvodi drže značajne tržišne udjele (u Švicarskoj tržišni udio Fair Trade banana iznosi 50% ukupnog tržišta banana, dok u Velikoj Britaniji tržišni udio Fair Trade kave zauzima 20% ukupnog tržišta kave). Fair Trade kakao i šećer proizvodi su koji su doživjeli najveće količinsko povećanje prodaje u 2009. godini (za 35% i 57%), a velikim dijelom su za navedeno povećanje zaslužni i veliki globalni proizvođači čokolade i sladoleda kao što su Cadbury Dairy Milk, Green & Black's, Nestlé (Kit Kat), Ben & Jerry (sladoled), koji su se poput maloprodavača također obvezali na održivije nabavljanje u opskrbnom lancu. Fair Trade proizvodi, osim rastućeg tržišta u razvijenim zemljama, nalaze sve veći broj potrošača i u zemljama proizvodnje na lokalnom tržištu te su ako su od 2014. godine dostupni i na tržištima Kenije i Indije.<sup>57</sup>

#### *4.7.4. Ponuda u Hrvatskoj*

U Hrvatskoj se Fair Trade proizvodi mogu pronaći u specijaliziranim prodavaonicama prehrambenog (Garden), neprehrambenog (Lush, L'Occitane) i mješovitog asortimana (Bio&Bio, Honeybunch), a dostupni su za konzumaciju i u HoReCa kanalu (prvenstveno Fair Trade kava). Ovi proizvodi u Hrvatskoj su prisutni više od tri godine, dok asortiman Fair Trade proizvoda hrvatskih maloprodavača varira u ovisnosti o pretežnoj trgovačkoj robi koja se prodaje. Na hrvatskom se tržištu može pronaći više od 30 vrsta Fair Trade proizvoda, a svi maloprodavači ističu da kontinuirano proširuju asortiman. Asortiman uključuje prehrambene i neprehrambene proizvode, s time da prehrambeni proizvodi dominiraju u asortimanu kao i na ostalim maloprodajnim tržištima. Od prehrambenih

---

<sup>57</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/> (pristupljeno 05.04.2017.)

proizvoda mogu se pronaći banane, neizostavna kava, svježe voće, začinsko i ljekovito bilje, šećer, čaj, čokolade, sok, slastice i bomboni. Od neprehrambenih proizvoda mogu se pronaći proizvodi za njegu tijela, odjeća i obuća.

Fair Trade proizvodi na hrvatsko tržište dolaze iz Etiopije, Ekvadora, Nepala, Burkine Faso, Kostarike, Nikaragve, Kolumbije i Perua. Međutim, što se tiče budućeg razvoja Fair Trade tržišta, većina maloprodavača je poprilično skeptična te smatraju kako u godinama koje slijede prodaja Fair Trade proizvoda neće značajnije rasti. Kao razlog tome navode manju osjetljivost kupaca u vrijeme recesije, čemu se ne treba čuditi s obzirom da potrošač sve manje troši na osnovne potrebe. Kao jednu od glavnih prepreka daljnjem razvoju tržišta maloprodavači navode i nedovoljnu upoznatost hrvatskih potrošača s pravednom trgovinom, odnosno s Fair Trade proizvodima. Tek jedan maloprodavač izdvaja da ima vlastitu marku proizvoda pravedne trgovine, dok ostali trenutno ne razmišljaju o proširenju asortimana Fair Trade proizvodima vlastite marke. Unatoč tome, sjećanje na ekološke prehrambene proizvode koji su u počecima bili slabo zastupljeni u modernim maloprodajnim formatima, s vremenom i edukacijom potrošača povećao se njihov udio u asortimanu, odnosno u ukupnoj prodaji prehrambenih proizvoda. Sličan razvoj događaja u dogledno vrijeme može se očekivati i po pitanju Fair Trade proizvoda, no to će po svemu sudeći morati pričekati da se situacija promijeni na bolje, prvenstveno na domaćem terenu.<sup>58</sup>

Ako netko u Hrvatskoj želi uvesti FT sirovinu ili proizvod, treba se obratiti FairTrade Labeling Organization. Hrvatski proizvodi još ne mogu dobiti takav certifikat, jer ne postoji ustanova koja je članica Svjetske Fair Trade organizacije, a koja bi bila ovlaštena da daje takve certifikate. Među hrvatskim proizvodima oznaku FT mogli bi dobiti poljoprivredni proizvodi, ruketvorine, a možda i vino i maslinovo ulje. No za sada se može kupiti tek mali broj FT proizvoda kao npr. čokolade (Grand Cru ili Maestrani), Encianov šećer, kozmetički proizvodi iz Urtekramovog asortimana. U Hrvatskoj je za sada nemoguće biti Fair Trade potrošač jer nema dovoljno izbora proizvoda koji bi se

---

<sup>58</sup> <http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/> (pristupljeno 05.04.2017.)

mogli kupiti. No, riječ je o trendu koji stabilno jača svuda u svijetu i sa sigurnošću se može očekivati da će se prelići preko granica.<sup>59</sup>

#### 4.8. UN Global Compact

Lokalna mreža Global Compacta osnovana je 2007. godine, a danas njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca (*u daljnjem tekstu HUP*) i broji 52 članica. Global Compact, inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje DOP-a, pokrenuta je 2000. godine i predstavlja jedinstveni primjer suradnje poslovnog svijeta i međunarodne zajednice te uz kompanije okuplja i predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, poslovnih udruga te samog UN-a. O jačini interesa poslovne zajednice potvrđuje preko 8.700 korporativnih dionika iz više od 130 zemalja diljem svijeta. Global Compact je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Poduzeća koja poštuju načela Global Compacta, imaju bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju te mogućnost prepoznavanja potencijalnih komparativnih prednosti i razvijanje svoje konkurentnosti.<sup>60</sup> HUP želi ojačati primjenu DOP-a jer su istraživanja potvrdila kako su poduzeća koja primjenjuju taj koncept, bolje podnijela krizu te pokazala dugoročnu održivost. Većina poduzeća nije upoznata s načelima DOP-a i stoga im nedostaju znanja za kvalitetno uključivanje društveno odgovornog ponašanja u poslovno upravljanje čime se utječe na razinu konkurentnosti pri ulasku na tržište EU. Da bi se podigla takva konkurentnost, nužna je društvena odgovornost i javnog sektora koji će stvaranjem poticajnog gospodarskog okruženja osigurati i razvoj društveno odgovornih poduzeća, te je potrebno:

- promovirati i popularizirati osnovna načela Global Compact u javnosti
- pokrenuti i uspostaviti aktivnu komunikaciju prema javnosti i medijima (web-stranica, e-newsletter, internetske društvene mreže)
- omogućiti razmjenu znanja i iskustava između poduzeća unutar Global Compact

---

<sup>59</sup> <https://www.voxfeminae.net/cunterview/politika-drustvo/item/1419-fair-trade-postena-trgovina-je-dobra-trgovina> (pristupljeno 05.04.2017.)

<sup>60</sup> <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx> (pristupljeno 05.04.2017.)

- pokrenuti posebne ciljane edukacijske seminare i radionice za zainteresirane poduzeća izvan Global Compact-a
- pozvati i uključiti nova poduzeća u Global Compact mrežu
- osmisliti, pokrenuti i provesti zajedničke dobrotvorne i društveno odgovorne projekte na načelu održivosti
- upoznati javnost s uspjesima u radu Global Compact mreže
- imati aktivnu ulogu u Nacionalnoj mreži za DOP i pružati podršku godišnjoj nagradi Indeks DOP-a
- preuzeti aktivniju društvenu ulogu kroz promociju osnovnih Global Compact načela i DOP-a, ali i javno zauzimanje kritičkih stavova i mišljenja prema eventualnim negativnim trendovima te ukazivanje na moguća poboljšanja i pozitivna rješenja.

Članstvo u mreži Global Compacta omogućuje učenje kroz autoevaluaciju pisanjem izvješća o napretku, a dobri primjeri ostalih tvrtki u mreži služe kao motivacija za poboljšanje. Poduzeća koja poštuju načela Global Compacta i posluju društveno odgovorno, imaju osiguranu mnogo bolju sliku u međunarodnom poslovnom okruženju. Isto tako, važno je da hrvatska poduzeća pravovremeno prepoznaju svoje kvalitete i potencijalne komparativne prednosti te izgrade svoju kompetitivnost prije ulaska na tržište EU.<sup>61</sup>

HUP od 2012. godine u Hrvatskoj provodi koordinaciju mreže Global Compacta, inicijative Ujedinjenih naroda za DOP, što im je omogućilo da se dobro upoznaju s praksama DOP-a u Hrvatskoj, EU i u svijetu. U Hrvatskoj mreža Global Compacta ima 70-ak članica, no svakako ima i puno više kompanija koje su u svoj poslovanje uključile i načela DOP-a. Jedan od načina da se i druge potakne u aktivnije uključivanje u provođenje DOP-a je inicijativa dodjele nagrada HUP-a za DOP, a prvi put dodjelu takvih vrsta nagrada organizirana je 2014. Nagrade se dodjeljuju u četiri kategorije: briga za zaposlenike, briga za okoliš, briga za zajednicu i promicanje DOP-a unutar dobavljačkog lanca. U svakoj se kategoriji nagrade dodjeljuju za mala, srednja i velika poduzeća. Također, dodjeljuje se i nagradu kompaniji koja je prijavila projekte u barem tri glavne kategorije.

<sup>61</sup> <http://www.hup.hr/program-rada-13.aspx> (pristupljeno 05.04.2017.)



HUP i Global Compact Hrvatska zatražili su i ulazak u radnu skupinu za izradu zakonske regulative u skladu s Direktivom za nefinancijsko izvještavanje, ali ona još nije oformljena. Kompanije koje rade izvještaje u sklopu Global Compacta neće s tom novom direktivom imati problema, jer je riječ o sličnoj metodi izvještavanja. No, onima koje se prvi put susreću s time bit će teško. Prvi je put najteže sastaviti izvještaj, a potom se samo prati napredak. Važan je postulat da se izvještava istinito. Jer cilj nisu umjetno dotjerani izvještaji kako bi poslovanje kompanije izgledalo što bolje, nego je cilj pokazati da se kompanija trudi biti društveno odgovorna, dati joj signal da ispravi one prakse koje u njezinu poslovanju nisu dobre te omogućiti kompaniji da kroz proces izvještavanja uči o tome kako poboljšati poslovanje.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> <http://hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf>. (pristupljeno 05.04.2017.)

## 5. ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DOBRE PRAKSE PRIMJENE DOP-A U HRVATSKOJ

Društvena odgovornost čvrsto je integrirana u poslovnu praksu naprednih poduzeća koja se ne boje preuzeti ulogu lidera na svojim tržištima. S druge strane, nikada do sada poduzeća nisu bila pod takvim pritiskom od strane javnosti koja uslijed razvoja suvremene tehnologije ima neograničene izvore moći (znanja). Zbog toga su očekivanja značajno narasla u posljednje vrijeme, pa čak i na relativno malom tržištu poput hrvatskog, stoga se sve izravnije traži odgovornije ponašanje poslovnih subjekata od strane raznih zainteresiranih dionika kojih svaki dan ima sve više. Biti menadžer u takvom kontekstu nije nimalo lak zadatak jer se viši slojevi menadžmenta stalno suočavaju s oprečnim zahtjevima za njihovom pažnjom, vremenom i resursima, svjesni da ne mogu udovoljiti svima. Društvena odgovornost poduzeća postaje sve važnijom komponentom dobre poslovne prakse gdje se pažljivo usklađuju svi ovi interesi s jedne, i resursi poduzeća s druge strane. Ova, relativno nova, dimenzija integrativnog menadžmenta predstavlja nekoliko značajnih izazova za sve poslovne lidere jer se sada rezultati definiraju kao ravnoteža između ekonomskih, socijalnih i ekoloških očekivanja koja su rezultat etičkih odluka ključnih zaposlenika. Kako bi povećali vrijednost svojih poduzeća, menadžeri u Hrvatskoj na društvenu odgovornost gledaju kao na ključnu komponentu prilikom donošenja odluka. Analiza ukazuje na različite načine integracije društveno odgovornih ponašanja, znanja i vještina u menadžment hrvatskih poduzeća. Analizirajući navedene primjere dobre prakse primjene DOP-a, osnažila se misao kako bi se hrvatska poduzeća trebala odgovornije ponašati. Više nema dvojbe kako je došlo do migracije moći s političkih organizacija na poslovne, stoga poslovne organizacije imaju jasnu ulogu u suvremenom društvu. Jednako tako je jasno kako će samo one organizacije koje će se ponašati odgovorno, biti uspješne i biti valorizirane kao takve od strane svih dionika, uključujući i dvoje ključnih za njihov opstanak — kupaca i zaposlenika.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> A. Omazić et. al., Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Zagreb, HRPSOR, EFZG, 2012., str. 9.

## 5.1. Avon Hrvatska d.o.o.

Multinacionalna kompanija Avon osnovana je 1886. godine u New Yorku. U svojih 125 godina poslovanja postala je najveća svjetska kompanija u izravnoj prodaji kozmetike s prihodima od preko šest milijardi američkih dolara u 2011. godini, a u Hrvatskoj je najveće poduzeće koje se bavi direktnom prodajom kozmetike u Hrvatskoj. Direktna prodaja predstavlja oblik maloprodaje izvan prodavaonica koji u sebi uključuje osobni kontakt s potencijalnim kupcima u njihovim domovima ili uredima, te komunikaciju preko telefona koju inicira maloprodavač. Što se konkurencije na tržištu tiče, kao glavni Avonov konkurent i tržišni sljedbenik s kojim dijeli isti način rada, ističe se Oriflame kozmetika d.o.o. Osim Oriflamea, kao indirektni konkurenti pojavljuju se Quelle, Otto i La Redoute (koji u svojoj ponudi ima dekorativnu kozmetiku Yves Rocher). U Hrvatskoj Avon ima 50% veći obujam prodaje od Oriflamea pa se trenutno orijentira na drugu vrstu konkurencije, kao što su L'Oreal i Nivea. Cijene, kvaliteta, kao i asortiman proizvoda Avona i Oriflamea su slični, a borba oko naklonosti kupaca vodi se na području dizajna proizvoda, njihovoj promociji i dinamici uvođenja novih proizvoda na tržište. U svom poslovanju, oba konkurenta koriste društvene mreže za promociju svojih proizvoda i aktivnosti.<sup>64</sup>

### 5.1.1. Društvena odgovornost

U pogledu primjene standarda DOP-a, Avon primjenjuje ISO 26000 i SA 8000:2008. Norma *ISO 26000* u Avonu je prepoznatljiva zbog konkurentske prednosti svojih proizvoda u odnosu na Oriflame kao Avonov najveći konkurent, privlačenja i zadržavanja kupaca u pogledu ponude proizvoda. Avon vjeruje kako su ljudi najveće bogatstvo tvrtke, prihvaća različitost zaposlenika, te osigurava priliku za razvoj i napredak svakog zaposlenika te ih nagrađuje u skladu s tim. U 2008. godini Avon u Hrvatskoj priznat je i uvrštenjem u publikaciju *Superbrands 2008.*, kao jedna od najjačih marki na hrvatskom tržištu.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> A. Omazić op. cit., str. 33.

<sup>65</sup> A. Omazić op. cit., str. 36.

Norma SA 8000:2008 ogleda se u zadovoljstvu zaposlenika koji su zadovoljni načinom odnošenja Avona kao poslodavca prema njima, a što je još važnije, Avon je realizirao projekte vezane za zaštitu zdravlja i sigurnosti ljudi gdje se u prvom redu ističu žene.

Društveno odgovorno poslovanje na području borbe protiv raka dojke i nasilja u obitelji u lokalnoj zajednici čini ponosnu okosnicu rada kompanije. Priključili su se globalnoj ekološkoj politici kroz uvođenje naručivanja isključivo putem interneta u rujnu 2008. godine, a očuvanje okoliša primarno je i u svakodnevnom radu svakog zaposlenika.

Najznačajniji projekt na području Republike Hrvatske je Avonova borba protiv raka dojke. Projekt *Avon Breast Cancer Crusade* lansiran je 1992. godine u Ujedinjenom Kraljevstvu i danas uključuje programe borbe protiv raka dojke u više od 50 zemalja diljem svijeta. Iako je napredak primjetan, rak dojke ostaje najčešće dijagnosticiran rak kod žena. U Hrvatskoj godišnje oboli oko 2500 žena, od čega čak 900 umire. Pravovremenom dijagnozom moguće je u više od 90% slučajeva spriječiti razvoj bolesti i doći do ozdravljenja. Od 2004. do danas Avon Hrvatska je za borbu protiv raka dojke prodajom proizvoda označenih ružičastom vrpcom koji se prodaju kroz Avonov katalog, prikupio više od 2 milijuna kuna. Neki od proizvoda koji su se nudili su: putna bočica, šalica, cjedilo za čaj, broš roza vrpca, privjesak za mobitel i privjesak roza vrpca. Borbu protiv raka dojke Avon je proširio provođenjem besplatne mamografije u različitim dijelovima Hrvatske. U vrijeme trajanja ove akcije provedena je turneja „Moja prva mamografija”. Želeći ne samo probuditi svijest o potrebi redovitih pregleda, nego i pomoći u svim dijelovima zemlje, Avon je organizirao akciju pozivajući žene iz najrizičnije skupine od 40 do 50 godina na besplatan mamografski pregled.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> <http://www.avon.hr/PRSuite/crusade.page> (pristupljeno 06.04.2017.)

**Slika 8.: Avon Breast Cancer Crusade**



Izvor: <http://www.avon.hr/PRSuite/crusade.page>

Kampanja za borbu protiv raka dojke nastavljena je i u 2011. godini Avonovom „Šetnjom za život”. To je akcija koja je dio cjelovite kampanje za borbu protiv raka dojke. Tijekom šetnje svi su sudionici nosili majice s natpisom „IDEM” koji je simbol borbe protiv raka dojke. Šetnja je bila organizirana sredinom lipnja 2011. godine s polazišnim odredištem na Cvjetnom trgu više od 300 sudionika prošetalo je centrom Zagreba u prepoznatljivim „IDEM” majicama, kako bi osvijestili ljude o ovoj bolesti od koje i u Republici Hrvatskoj oboli svaka 11. žena. Glavna namjera bila je podići svijest javnosti o važnosti borbe protiv raka dojke te prikupljanje sredstava za udrugu „Sve za nju!”.<sup>67</sup>

**Slika 9.: Šetnja za život**



Izvor:

<http://www.avon.hr/PRSuite/crusade.page>

---

<sup>67</sup> A. Omazić, op. cit., str. 43.

Osim borbe protiv raka dojke, Avon je veliki dio svojih aktivnosti i sredstava usmjerio u borbu protiv nasilja na ženama. Avonova globalna kampanja za borbu protiv nasilja nad ženama kontinuirano traje u više od 50 država u kojima Avon posluje. U Avonu su osmislili i dizajnirali posebne proizvode sa simbolom vječnosti, simbolom naše borbe: narukvica, ogrlica i prsten, koji budi solidarnost i jedinstvo svih žena diljem svijeta. Sredstva su se prikupljala prodajom navedenih proizvoda putem Avonova kataloga.<sup>68</sup> Avonova „Zaklada za žene” danas je najveća humanitarna zaklada za pomoć ženama jedne svjetske kompanije. Od 1955. kada je osnovana, Avonova zaklada prikupila je više od 850 milijuna američkih dolara širom svijeta za borbu protiv kritičnih problema poput raka dojke i nasilja u obitelji. Ova Avonova Zaklada pomaže i potrebitima kroz svoje programe pomoći u slučaju izvanrednih stanja i katastrofa. Tako je, primjerice, nakon razornih potresa donirala milijun dolara pomoći Haitiju te pet milijuna dolara za obnovu u Kini.<sup>69</sup>

#### Slika 10.: Zaklada za žene



Izvor:

<http://www.avon.hr/PRSuite/domestic.page>

<sup>68</sup> <http://www.avon.hr/PRSuite/domestic.page> (pristupljeno 06.04.2017.)

<sup>69</sup> A. Omazić, op. cit., str. 41.

## 5.2. Ericsson Nikola Tesla

Današnji Ericsson Nikola Tesla korijene vuče iz poduzeća „Nikola Tesla“ osnovanog 1949. godine. Kompanija se tijekom godina uspješno prilagođavala novim tehnologijama i načinima poslovanja na telekomunikacijskom tržištu te se potpuno transformirala i postala suvremeno poduzeće koje proizvodi znanje, tj. razvija softver i usluge te isporučuje cjelovita komunikacijska rješenja za globalne operatere fiksne i mobilne telefonije te velike poslovne korisnike diljem svijeta. U potpunosti je okrenuta novom svijetu komunikacija koji karakteriziraju rješenja i usluge za mobilni Internet te višeuslužne komunikacijske mreže. Kao svojom dužnošću smatra poticanje pozitivnih društveno-ekonomskih promjena te iniciranje takvih aktivnosti koje će stvoriti preduvjete za povećanje standarda u Hrvatskoj. Neki od prioritarnih zadataka kompanije su: zaposliti mlad, kreativne i školovane ljude, osigurati im visokovrijedne poslovne prilike, stvoriti ugodno radno okruženje i ispunjenje profesionalnih težnji i sl.<sup>70</sup>

Ericsson Nikola Tesla bio je nekada tradicionalni proizvođač hardvera, a karakterizirala ga je radnointenzivna proizvodnja, velika administracija, puno rukovodnih razina, a većina radnika bila je u proizvodnji. S tehnološkim i tržišnim promjenama poduzeće se moralo restrukturirati i dokazati u lokalnom i globalnom okruženju. Za opstanak je bilo nužno prepoznati trendove razvoja ICT industrije te im se prilagoditi, što im je uspjelo. Temelji na kojima su izgradili svoj novi ugled i uspjeh bili su nova vizija i misija, nove strategije, nov način upravljanja, stalno ulaganje u zaposlene, jačanje partnerstva, uvođenje novih poslovnih procesa i sl. S obzirom na navedeno, poduzeće se može nazvati poduzećem znanja koje je orijentirano prema budućnosti.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> <http://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (pristupljeno 10.04.2017.)

<sup>71</sup> N. Bodiroga Vukobrat, S. Barić, Socijalno odgovorno gospodarenje - ekonomski i etički aspekti, Zagreb, TIM press, 2008., str. 86.

### 5.2.1. Društvena odgovornost

Standardi na kojima ovo poduzeće primjenjuje poslovanje na društveno odgovoran način su ISO 26000 i SA 8000:2008. Ericson Nikola Tesla smatra kako društvena odgovornost pomaže poduzeću u izgradnji ugleda, osigurava motiviranost i zadovoljstvo zaposlenika kao širu društvenu prihvaćenost, jača konkurentnost i dugoročno omogućava brži poslovni razvoj. Poduzeće je financijski stabilno i uspješno u ključnim pokazateljima svog poslovanja, a područja na kojima pokazuje društvenu odgovornost su: ekonomska održivost, uključenost DOP-a u poslovnu strategiju, radna okolina, tržišni odnosi, zaštita okoliša i odnosi sa zajednicom.

Normu ISO 26000 Ericsson Nikola Tesla promovira društvenom odgovornošću u svojoj praksi koja se temelji na povjerenju, dijalogu i uzajamnoj razmjeni znanja i informacija. Također, potiče stalnu prilagodbu novim zahtjevima tržišta te proaktivno pridonosi društvu. Svojom liderskom ulogom u hrvatskom gospodarstvu, stvara preduvjete za bolji život, veću produktivnost i učinkovitost ljudi. Ekonomska održivost, financijska stabilnost i strateški razvoj prate se pomoću poslovne kartice postignuća (Balance Scorecard- BSC) i ključnih indikatora poslovanja (Key Performance Indicator – KPI). Uključenost DOP-a u strategiju poslovanja osigurava se kroz sve osnovne strateške dokumente od vizije, misije, željene pozicije, politike i procesa sasvim zainteresiranim stranama.

Primjena norme SA 8000:2008 ogleda se u radnoj okolini koja uključuje odgovornu politiku zapošljavanja, nagrađivanja, cjeloživotnog obrazovanja, kvalitetnih i sigurnih radnih mjesta, brige o zdravlju za poslenika te suradničku organizacijsku klimu.

Motivirajuće radno okruženje važan je element zadovoljstva zaposlenika pa tako poduzeće osigurava: nagrađivanje prema rezultatima rada, poticajno radno okruženje, fleksibilno radno vrijeme što uključuje i rad od kuće, učinkovito komuniciranje, brojne rekreacijske, kulturne i sportske aktivnosti. Posebnu pozornost usmjerena je na razvoj kompetencija zaposlenih, uvažavajući osobne mogućnosti, svakom zaposleniku omogućuje razvoj u području profesionalnih, osobnih i poslovnih znanja. Potrebna znanja stječu se na tečajevima u samom poduzeću i u centrima za izobrazbu u zemlji i inozemstvu, e-izobrazbom, na seminarima konferencijama i sl.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> N. Bodiroga Vukobrat, op.cit., str. 93. i 99.



### 5.3. PBZ

Privredna banka Zagreb d.d. (PBZ) u samom je vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine te je pravna slijednica Banke Narodne Republike Hrvatske (NRH) osnovane 1962. PBZ je danas moderna i dinamična financijska institucija, lider u mnogim segmentima bankarskog poslovanja na hrvatskom tržištu, a s nacionalnom mrežom od preko 220 podružnica i poslovnica. U svim etapama svoje povijesti Privredna banka Zagreb bila je nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje, te je postala sinonimom za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske. Sa svojim inozemnim partnerom, Privredna banka Zagreb d.d. i dalje je svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata.<sup>73</sup>

PBZ je danas moderna i dinamična financijska institucija, lider u mnogim segmentima bankarskog poslovanja na hrvatskom tržištu, a s nacionalnom mrežom od preko 220 podružnica i poslovnica. Što se tiče konkurencije, po visini bruto dobiti prednjači Zagrebačka banka (ZABA), a slijedi je PBZ. Na te dvije banke otpada gotovo 50% ukupne dobiti svih banaka. Slijede ih Erste & Steiermaerkische banka te Raiffeisenbank Austrija koja je jedina od najvećih banaka povećala bruto dobit u 2010. godini.<sup>74</sup>

*Vizija:* biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika.<sup>75</sup>

*Misija:* trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> <https://www.pbz.hr/hr/nasa-povijest> (pristupljeno 09.04.2017.)

<sup>74</sup> A. Omazić, op. cit., str. 289.

<sup>75</sup> <https://www.pbz.hr/hr/vizija> (pristupljeno 09.04.2017.)

<sup>76</sup> <https://www.pbz.hr/hr/misija> (pristupljeno 09.04.2017.)

### 5.3.1. Društvena odgovornost

PBZ u okviru DOP-a primjenjuje standarde: SA 8000:2008, IQNet SR 10 i ISO 14000.

Primjenom norme SA 8000:2008 banka putem društveno odgovornih praksi potvrđuje svoju posvećenost zaposlenicima s ciljem stvaranja poticajnog radnog okruženja. Prvenstveno skrbi o zdravlju zaposlenika kroz redovite sistematske preglede, fizikalne terapije, psihološku podršku i slično. Kontinuirano razvija i unapređuje te osigurava zaposlenicima PBZ Grupe niz pogodnosti kojima se olakšava ravnoteža između poslovnog i obiteljskog života, brinući se jednako i o uvjetima za stalan razvoj karijere i dodatno obrazovanje u sklopu PBZ poslovne škole. PBZ je jedna od prvih kompanija u Hrvatskoj koja je 2014. godine dobila priznanje MAMFORCE COMPANY®<sup>77</sup> za izvrsnost u provođenju obiteljski osviještene (*family friendly*) politike. Tradicija odgovornog upravljanja ljudskim potencijalima osigurava zaposlenicima PBZ-a niz pogodnosti i postizanje ravnoteže posla i obiteljskog života i nesmetani razvoj karijere. Cilj je i dalje aktivno slušati potrebe zaposlenika, pratiti najnovije globalne trendove te uvoditi i prakticirati dokazano najbolje prakse koje poboljšavaju cjelovitu kvalitetu života.<sup>78</sup>

S obzirom da su ljudski resursi ključni za rast i napredak, banka je u 2010. godini radila aktivno na stvaranju nove generacije lidera od 124 zaposlenika s kojima je započela obrazovanje u dvama programima: „Opći menadžerski program” i „Operativni/Prodajni menadžerski program”. Također, u 2010. godini druga generacija zaposlenika završila je svoj trogodišnji obrazovni program u PBZ-ovoj poslovnoj školi. U 2011. je upisana peta generacija polaznika „Poslovne škole” kroz koju godišnje prođe 350 zaposlenika. Od 1.783 zaposlenika, njih 1.225 ih je prošlo tečaj elektroničkog učenja i steklo certifikate za sprečavanje pranja novca i povećanju društvene svijesti o posljedicama korupcije.<sup>79</sup>

Primjena norme IQNet SR 10 ogleda se u sedam principa društvene odgovornosti od kojih PBZ provodi: odgovornost, etičko ponašanje i poštivanje ljudskih prava. Kroz donacije i sponzorstva PBZ nastoji doprinijeti široj zajednici, nastoji podržati i inicirati

---

<sup>77</sup> MAMFORCE® je jedinstvena metodologija procjene i poslovne certifikacije koja objedinjuje kompanijsku odgovornost prema obitelji i rodnu ravnopravnost jer su upravo majke najčešće suočene s nemogućnošću napredovanja.

<sup>78</sup> <http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-privredna-banka-zagreb-ima-vertic-prema-potre> (pristupljeno 09.04.2017.)

<sup>79</sup> A. Omazić, op. cit., str. 294.

kulturne događaje i manifestacije te pridonijeti poboljšanju ukupne kvalitete života. Banka je najveći dio sredstava namijenjenih donacijama usmjerila na društveno odgovorne projekte, od kojih se ističu sljedeći:

- *Caritasova akcija za Zakladu „Za tisuću radosti“* – čiji je cilj prikupljanje novčanih sredstava za 1.000 hrvatskih obitelji s niskim prihodima. PBZ je osmu godinu zaredom uključen u projekt.
- *Donacija Zakladi za „Hrvatsku bez mina“* – u iznosu od 700.000 kuna, a iznos će se koristiti za razminiranje Vukovarsko – srijemske županije.
- *Donacija „Nacionalnoj zakladi za potporu učeničkom i studentskom standardu“* – gdje zaklada dodjeljuje državne stipendije nadarenim studentima i potpomaže posebne programe koji pridonose boljem životnom i kulturnom standardu studenata.
- *„Korak u život“* – osigurava stipendije mladim ljudima koji nakon stjecanja punoljetnosti izlaze iz domova za nezbrinutu djecu i udomiteljskih obitelji, a žele se fakultetski obrazovati. U sklopu donacije, PBZ osigurava 4 petogodišnje stipendije. U sklopu projekta *„Solidarnost za Vukovar“* donirali su 20 studenata s područja grada Vukovara, 10 učenika i studenata slabijeg imovinskog stanja s područja Krapinsko– zagorske županije te u sklopu projekta *„IT karijera — prilika za osobe s invaliditetom“*, jednog studenta tijekom trogodišnjeg studija.
- *Obnove kulturnih spomenika i kulturne baštine* – donaciju za obnovu župne crkve Sv. Roka, spomenika nulte kategorije te donaciju samostanu Majke Božje Trsatske za obnovu knjižnice spomeničke vrijednosti te franjevačke riznice.
- *AFS-a (Associated Field Service)* – program međunarodne razmjene učenika u dobi od 15 do 18 godina koji PBZ već niz godina podržava. PBZ sponzorira dvije stipendije za jednogodišnji program boravka u inozemstvu.
- *„Učini čudo i spasi jedan dječji život!“* – cilj kampanje je prikupljanje novčanih sredstava za pomoć djeci u Demokratskoj Republici Kongo, a posebice za Centar za neuhranjenu djecu pri Općoj bolnici u Ifenduli Luhwinya i za centre za terapijsku prehranu koji djeluju u sklopu Caritasa Nadbiskupije u Bukavu u Demokratskoj Republici Kongo.

- „Poduzetnici i banke — Zajedno na putu do uspjeha” – naziv radionica za poduzetnike, zajedničkog projekta Hrvatske udruge poslodavaca (HUP) i GIU Hrvatske udruge banaka (GIU HUB) kojim će se nastojati olakšati komunikacija te educirati i informirati polaznike o zasnivanju poslovnog odnosa s bankom, posebice o kreditnom odnosu. Radionice su namijenjene zaposlenicima i vlasnicima malih i srednjih poduzeća (SME), onima s malo iskustva ili bez iskustva u poslovanju s bankama, kao i poduzetnicima – početnicima.

Primjena norme *ISO 14000* ogleda se u kontinuiranom praćenju potrošnje energije, te uvođenjem raznih akcija kojima se nastoji smanjiti utrošak energije i razviti svijest kod zaposlenika o važnosti brige za okoliš (gašenje računala nakon završetka radnog vremena, gašenje klima i grijanja preko vikenda, odvajanje starog papira od ostalog otpada kako bi se mogao reciklirati itd.). Također, unatrag nekoliko godina uveli su obvezu obostranog fotokopiranja dokumenata što je jedan od razloga koji je doveo do značajnog smanjenja potrošnje papira i korištenje omotnica za pismo za višekratnu upotrebu.<sup>80</sup>

#### **5.4. HPB i UN Global Compact**

Hrvatska poštanska banka (*u daljnjem tekstu HPB*) osnovana je u listopadu 1991. godine kao univerzalna bankarska organizacija za obavljanje svih bankarskih poslova u zemlji i inozemstvu. Banku su osnovale Hrvatska pošta (HP) i telekomunikacije te su sve do početka 2001. godine bile većinski vlasnik. Od 2001. godine Hrvatska je putem fondova i društava u njenom vlasništvu postala većinski vlasnik dionica Banke. Danas je HPB najveća banka u domaćem vlasništvu i jedna od dvije banke u vlasništvu države. Tržišno pozicionirana i konkurentski profilirana, banka omogućuje kvalitetan i cjelovit financijski servis građanima, državnoj upravi te hrvatskim gospodarstvenicima, osobito segmentu malog i srednjeg poduzetništva. HPB je 100%-tni vlasnik društava HPB Invest d.o.o., HPB Nekretnine d.o.o i HPB Stambena štedionica d.d. koji zajedno čine HPB Grupu.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> A. Omažić, op. cit.

<sup>81</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/nasa-povijest> (pristupljeno 08.04.2017.)

#### 5.4.1. Društvena odgovornost

Kao važan financijski subjekt na hrvatskom tržištu, HPB je svjesna svog utjecaja na okruženje, kao i činjenice da djelovanje i poslovanje u društvu podrazumijeva i brigu i poštovanje prema njemu. Briga za gospodarski napredak i ljude utkani su u korporativne vrijednosti banke, a svojim aktivnostima potvrđuje angažman kao socijalno osviještenog pripadnika zajednice. Društvena odgovornost HPB-a iskazuje se kroz nekoliko segmenata djelovanja:

- brigom za zaposlenike i ulaganjem u njihovo osposobljavanje i razvoj
- transparentnim poslovanjem i dostupnošću klijentima
- pružanjem potpore zajednici u kojoj posluje putem donacija i sponzorstava
- brigom za očuvanje okoliša<sup>82</sup>

U smislu primjene standarda DOP-a HPB provodi *ISO 26000*, *SA 8000:2008*, *IQNet SR 10* i *ISO 14000*, te je članica inicijative UN Global Compact.

Provođenje normi *ISO 26000* i *SA 8000:2008* ogleda se u slijedeća dva projekta.

- *Znanje je moć* – svoju osjetljivost za pitanja vezana uz kvalitetu studentskog života, HPB dokazuje sudjelovanjem u raznim projektima usmjerenim unaprijeđenju obrazovanja mladih te stalnim podupiranjem mnogobrojnih obrazovnih projekata, institucija i pojedinaca. Podržavajući studente stipendiranjem te provođenjem stručnih praksi, Banka izravno pomaže mladim ljudima u stjecanju prvih radnih iskustava.
- *Zlatni indeks* – HPB je već tri godine zaredom nagrađena Zlatnim indeksom, prema izboru sedam studentskih udruga Zagrebačkog sveučilišta. Prve godine nagrađena je u tri kategorije: ulaganje u studentske udruge i projekte, Prakse i Grand Prix. Sljedeće godine Zlatni indeks dobila je za ulaganje u studentske udruge i projekte, a posljednji put osvojila je nagradu žirija za doprinos u projektima za obrazovanje studenata. Svrha nagrade Zlatni indeks je odati priznanje onim tvrtkama koje su pokazale društvenu odgovornost i osjetljivost za pitanja vezana uz kvalitetu studentskog života, te potaknuti druge tvrtke da se uključe u slične projekte.

---

<sup>82</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/znanje-je-moc> (pristupljeno 08.04.2017.)

*Solidarnost za Vukovar* – HPB i Grad Vukovar potpisali su Ugovor temeljem kojeg je banka u jednogodišnjem razdoblju (od 2011. do 2012. godine) stipendirala četiri studenta s područja grada Vukovara. Na taj se način HPB uključila u ovu akciju i time dodatno potaknula obrazovanje mladih Vukovaraca.

*Normu IQNet SR 10* HPB provodi kroz slijedeće projekte:

- *Nacionalna zaklada za potporu učeničkom i studentskom standardu* – HPB kao donator ove zaklade potvrđuje svoje opredjeljenje, a to je pomoći mladim talentiranim ljudima u daljnjem obrazovanju i radu. S ciljem unaprjeđenja životnog i kulturnog standarda učenika i studenata, banka podupire rad zaklade kojoj je osnovna uloga stipendiranje nadarenih i uspješnih učenika te nagrađivanje za njihov volonterski angažman i društveno odgovoran rad, kao i pružanje potpore učenicima i studentima s invaliditetom.<sup>83</sup>
- *Snažna veza HPB-a i Doma za djecu iz Vugrovca* – 2008. godine, nakon zaprimljenog e-maila kojim se moli bilo kakva pomoć za nabavu osnovnih ljudskih potreština, zaposlenici HPB-a prvom božićnom donacijom u Vugrovec poslali su mnoštvo poklona i raznih životnih potreština. Kako je vrijeme prolazilo, rastao je i broj zaposlenika okupljenih oko istog cilja i veza djece iz Doma Vugrovec i banke bila je sve snažnija.<sup>84</sup>
- *Donacije* – svojim donacijskim programom HPB već niz godina pomaže stvaranju boljih uvjeta rada mnogih obrazovnih i zdravstvenih institucija. Podupiranjem mnogih humanitarnih organizacija i udruga, pruža potporu osobama s posebnim teškoćama i potrebama, a posebice djeci i mladima.
- *Europski parlament mladih Hrvatske* – nacionalni je ogranak Europskog parlamenta mladih koji djeluje diljem Europe s ciljem poticanja mladih na aktivno sudjelovanje u društvu. Zasjedanja ovog parlamenta sastoje se od rada u odborima koji konsenzusom nastoje riješiti pojedine aktualne probleme u međunarodnoj, društvenoj, političkoj, ekonomskoj i kulturnoj sferi. HPB ovom donacijom dokazuje

---

<sup>83</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/znanje-je-moc> (pristupljeno 08.04.2017.)

<sup>84</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/zaposlenici-u-akciji> (pristupljeno 08.04.2017.)

da je banka usmjerena mladim generacijama, s osobitim naglaskom na potporu projekata vezanih za odgoj i obrazovanje mladih.

- *Zaklada Vaša pošta* – pruža novčanu potporu djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi. Za vrijeme djetetova boravka u domu, djetetu se uplaćuje polica životnog osiguranja u iznosu od 6.000 eura (u kunskoj protuvrijednosti), a isplaćuje prilikom napuštanja doma. HPB se priključila ovoj plemenitoj misiji pomažući djeci da što sigurnije započnu samostalni život.<sup>85</sup>

Primjena norme *ISO 14000* u HPB-u provodi se kroz slijedeća dva projekta:

- *Zeleni ured* – u cilju jače društvene odgovornosti u području ekologije, HPB je početkom 2012. godine usvojila preporuke *Programa Ujedinjenih naroda za razvoj* (UNDP) i u svoje poslovanje uvela Zeleni ured - aktivnosti i principe poslovanja koji pridonose očuvanju okoliša. Riječ je o inicijativi koja za cilj ima podići ekološku svijest zaposlenika banke koji svojim ponašanjem izravno doprinose očuvanju i zaštiti okoliša. Uvođenje Zelenog ureda podrazumijeva veću brigu o očuvanju okoliša i pridržavanje načela ekološke i energetske održivosti kao što su: racionalno korištenje energenata, uredskog materijala i opreme, smanjenje otpada i recikliranje. Svako od ovih načela obuhvaća niz aktivnosti čija primjena rezultira pozitivnim učincima na okoliš i lokalnu zajednicu, ali i na samo poslovanje banke. U svrhu definiranja aktivnosti i mjera Zelenog ureda, donesena je politika Zelenog ureda koje se pridržavaju svi zaposlenici banke prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti.<sup>86</sup>
- *Hrvatski savjet za zelenu gradnju (HSZG)* – udruga koja predvodi transformaciju hrvatskog tržišta graditeljstva i nekretnina prema održivosti promovirajući programe zelene gradnje i tehnologije. Udruga broji više od 110 aktivnih članova iz područja gospodarstva, financija, javne uprave te akademske zajednice kojima se pridružila i HPB. HSZG je član Svjetskog savjeta na zelenu gradnju i Europske mreže savjeta

---

<sup>85</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/donacije> (pristupljeno 08.04.2017.)

<sup>86</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/zeleni-ured> (pristupljeno 08.04.2017.)

za zelenu gradnju, a informiranje, educiranje te organizacija i sudjelovanje u kampanjama za promicanje održive gradnje, samo su neke od aktivnosti Udruge.<sup>87</sup>

U ožujku 2007. godine HPB je postala članica i potpisala *UN Global Compact*, te kao potpisnica UN Global Compact-a, HPB na godišnjoj razini priprema *Izveštaj o napretku* s pregledom stanja, ciljeva i poduzetnih aktivnosti vezano uz načela odgovornog poslovanja. Prema pravilima izvještavanja, banka se u izvještaju osvrće na deset načela odgovornog poslovanja, koja su podijeljena u četiri poglavlja: ljudska prava, uvjeti rada, okoliš i anti-korupcijska načela.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/projekti-i-suradnje> (pristupljeno 08.04.2017.)

<sup>88</sup> <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/hpb-i-un-global-compact> (pristupljeno 08.04.2017.)



**Tablica 3.: Primjeri najbolje prakse implementacije standarda DOP-a u Hrvatsku**

| Norma        | Poduzeće   |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|
|              | Avon   | Ericson Nikola Tesla   | PBZ  | HBP  |
| ISO 26000    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurentska prednost proizvoda</li> <li>- privlačenje i zadržavanje kupaca</li> <li>- ljudi su najveće bogatstvo tvrtke</li> <li>- prihvaća različitost zaposlenika</li> <li>- osigurava priliku za razvoj i napredak zaposleniku te ih nagrađuje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- povjerenje, dijaloge i uzajamna razmjena znanja i informacija</li> <li>- ekonomska održivost, financijska stabilnost i strateški razvoj prate se pomoću poslovne kartice postignuća (Balance Scorecard-BSC) i ključnih indikatora poslovanja (Key Performance Indicator – KPI)</li> </ul>   | —————  | primjena kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Znanje je moć</li> <li>- Zlatni indeks</li> </ul>   |
| SA 8000:2008 | primjena kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avon Breast Cancer Crusade</li> <li>- „Šetnjom za život“</li> <li>- „Zaklada za žene“</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nagrađivanje prema rezultatima rada,</li> <li>- fleksibilno radno vrijeme i rad od kuće,</li> <li>- učinkovito komuniciranje,</li> <li>- rekreacijske, kulturne i sportske aktivnosti</li> <li>- dodatno obrazovanje putem tečaja u samom poduzeću i u centrima za izobrazbu u zemlji i inozemstvu, e-izobrazbom, na seminarima konferencijama</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- redoviti sistematski pregledi, fizikalne terapije, psihološka podrška</li> <li>- kontinuirano razvoja, unapređuje i osigurava zaposlenicima niz pogodnosti kojima se olakšava ravnoteža između poslovni i obiteljskog života</li> <li>- briga o uvjetima za stalan razvoj karijere i dodatno obrazovanje</li> </ul>   | primjena kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Znanje je moć</li> <li>- Zlatni indeks</li> </ul>   |
| IQNet SR 10  | —————  | —————  | primjena kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Caritasova akcija za Zakladu „Za tisuću radosti“</li> <li>- Donacija Zakladi za „Hrvatsku bez mina“</li> <li>- Donacija „Nacionalnoj zakladi za potporu učeničkom i studentskom standardu“</li> <li>- „Korak u život“</li> <li>- „Solidarnost za Vukovar“</li> <li>- Obnove kulturnih spomenika i kulturne baštine</li> <li>- AFS-a (Associated Field Service)</li> <li>- „Učini čudo i spasi jedan dječji život!“</li> <li>- „Poduzetnici i banke - Zajedno na putu do uspjeha“</li> </ul> | primjena kroz transparentno djelovanje, te kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nacionalna zaklada za potporu učeničkom i studentskom standardu,</li> <li>- Snažna veza HPB-a i Doma za djecu iz Vugrovca,</li> <li>- Donacije,</li> <li>- Zaklada Vaša pošta,</li> <li>- Europski parlament mladih Hrvatske</li> </ul> |
| ISO 14000    | —————  | —————  | primjena kroz: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontinuirano praćenje potrošnje energije</li> <li>- smanjenje utroška energije (gašenje računala, grijanja, klima uređaja)</li> <li>- odvajanje papira za reciklažu</li> <li>- smanjenje potrošnje papira (obostrano fotokopiranje)</li> <li>- korištenje omotnica za pismo za višekratnu upotrebu</li> </ul>  | primjena kroz projekte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeleni ured</li> <li>- HSZG</li> </ul>  |

Izvor: Izrada autorice

## 6. ZAKLJUČAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva svijest o novom položaju i značaju koji poduzeća moraju imati da bi bila sposobna preuzeti odgovornost te da bi opstala u suvremenom društvu. Uz društveno odgovorno poslovanje vežu se standardi koji predstavljaju važan alat pri definiranju uvjeta za pravedniju trgovinu i razvoj jer promoviraju fleksibilnu radnu snagu te nove načine usvajanja novih znanja i vještina te unaprjeđenja već postojećih. Također, ljudski potencijali su najvažniji faktor u poslovanju suvremenih organizacija te njihovo predstavljaju značajnu dimenziju društveno odgovornog poslovanja, stoga ostvarivanje produktivnosti i razvoja ljudskih potencijala podrazumijeva organizacijsku klimu u kojoj vladaju humani uvjeti usklađeni sa prirodom.

Svako društvo bi trebalo pokazati namjere očuvanja cjelokupnog integriteta čovjeka, voditi računa o stvaranju uvjeta za bolji i sigurniji život jer kao što objašnjava društveno odgovorno poslovanje, potrebno je provoditi cjeloživotno učenje i održiv ekonomski razvoj koji će doprinijeti pojedincu te društvu u cjelini. U Hrvatskoj poduzeća provode naznake društveno odgovornog poslovanja, ali nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi takvo poslovanje bazirali. Da bi se za to stvorila mogućnost, potrebno je jačanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja što je moguće povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta te jačanjem uloge potrošača. Uvijek je bilo, još uvijek ima i uvijek će biti prostora za napredak, za poboljšanje jer svima je stalo da žive u pravednoj, solidarnoj i odgovornoj društvenoj zajednici.

Analizirajući studije slučaja dobre poslovne prakse primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, dolazi se do zaključka kako sva četiri poduzeća u segmentu DOP-a primjenjuju standarde važne prilikom provođenja o društveno odgovornog koncepta. HPB primjenjuje četiri standarda, te je članica UN Global Compacta, PBZ bakna primjenjuje tri standarda, dok Avon i Ericson Nikola Tesla primjenjuju po dva standarda. Kroz primjenu standarda poduzeća ponajprije orijentaciju stavljaju na ljude, zaposlenike i klijente, te njihove potrebe, brigu o zdravlju i sigurnosti ljudi.

Nadalje, svako do ovih poduzeća prihvaća različitost zaposlenika te osigurava edukaciju te priliku za napredak i mogućnost osobnog razvoja. Osim orijentacije na ljude, pažnju posvećuju zaštiti i očuvanju okoliša na način da imaju razrađen sustav recikliranja i zaštite okoliša koje su vidljive u svakodnevnom poslovanju od korištenja recikliranog papira za ispisivanje obrazaca i raznih izvještaja klijentima.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

- M. Buble, *Osnove menadžmenta*, Singerija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006.
- P. Kotler, N. Lee, *Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P., Zagreb, 2009.
- B. Jalšenjak, K. Krkač, *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, 2016.
- N. Bodiroga Vukobrat, S. Barić, *Socijalno odgovorno gospodarenje - ekonomski i etički aspekti*, TIM press, Zagreb, 2008.

### Članci:

- Vrdoljak-Raguž, K. Hazdovac, *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Pregledni rad, vol. 4, no. 1, rujan 2014.
- T. Rauš, *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*, Završni rad, Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima, Sveučilište Sjever, Koprivnica, rujan 2015.
- Šijaković, V. Nikolić, S. Savić, J. Taradi, *Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja*, 13. međunarodni Simpozij o kvaliteti „Kvaliteta i društvena odgovornost,“ 2012.
- M. Hopkins, *What is Corporate Social Responsibility all about*, JohnWiley&Sons, Ltd.:Journal of Public Affairs, August-November, 2006.

- Šijaković, I. Krišto, M. Batak, *Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnosti na radu*, Stručni rad, 2013.
- T. Lazibat, J. Samardžija, I. Sutić, *ISO 2600 SR – društvena odgovornost*, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2010.
- Omazić et. al., *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, HRPSOR, EFZG, Zagreb, 2012.

#### **Internet izvori:**

<http://hrpsor.hr/pdf/DOPVecernji.pdf>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.hzn.hr/UserDocImages/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf>

(pristupljeno 03.04.2017.)

[http://www.mint.hr/UserDocImages/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.mint.hr/UserDocImages/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/institucije/871-predstavljamo-iso>

(pristupljeno 03.04.2017.)

[http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10\\_IQNet\\_2015\\_HR.pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/SR10_IQNet_2015_HR.pdf)

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://dqs.hr/standardi/odrzivost/drustvena-odgovornost/iqnet-sr-10-sustav-upravljanjaprema-etickom-kodeksu-ponasanja/>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.sklad-savjetovanje.hr/docs/iso14001.pdf>

(pristupljeno 05.04.2017.)

[http://www.fair-trade.hr/Fair\\_Trade/FT\\_Hrvatska.html](http://www.fair-trade.hr/Fair_Trade/FT_Hrvatska.html)

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.jatrgovac.com/2014/01/fair-trade-pravedna-trgovina-za-pravedniji-svijet/>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<https://www.voxfeminae.net/cunterview/politika-drustvo/item/1419-fair-trade-postenatrgovina-je-dobra-trgovina>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.hup.hr/program-rada-13.aspx>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.avon.hr/PRSuite/crusade.page>

(pristupljeno 05.04.2017.)

<http://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla>

(pristupljeno 10.04.2017.)

<http://www.manager.hr/naslovnica/item/drustveno-odgovorno-poslovanje-privredna-bankazagreb-ima-vrtic-prema-potre>

(pristupljeno, 09.04.2017.)

<https://www.pbz.hr/>

(pristupljeno, 09.04.2017.)

<https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost>

(pristupljeno 08.04.2017.)

## **8. POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1.: Glavni akteri DOP-a.....                         | 4  |
| Slika 2.: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća..... | 8  |
| Slika 3.: ISO struktura.....                               | 19 |
| Slika 4.: Shematski prikaz strukture norme ISO 26000.....  | 24 |
| Slika 5.: Sedam principa društvene odgovornosti.....       | 28 |
| Slika 6.: Fair Trade.....                                  | 41 |
| Slika 7.: Fair Trade proizvodi.....                        | 42 |
| Slika 8.: Avon Breast Cancer Crusade.....                  | 54 |
| Slika 9.: Šetnja za život.....                             | 54 |
| Slika 10.: Zaklada za žene.....                            | 55 |

## **9. POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1.: Koncept ISO 26000.....  | 25 |
| Tablica 2.: Usporedba elemenata norme.....  | 40 |
| Tablica 3.: Primjeri najbolje prakse implementacije standarda DOP-a u Hrvatsku..... | 66 |

## **10. POPIS GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1.: Broj poduzeća u Indeksu DOP-a prema veličini..... | 16 |
|--|----|

## SAŽETAK

Uspostavljanje koncepta društvene odgovornosti složen je i dugotrajan proces koji zahtijeva visoku društvenu svijest cijele zajednice. Društvena odgovornost je odgovor na goruće probleme današnjice koje su povezane s trendom globalizacije svijeta. Društvena odgovornost temelji se na načelima održivog razvoja te postaje prioritarna tema za raspravu unutar poduzeća i njegovim sudionicima. Društveno odgovornim poslovanjem zajedno sa zaposlenima, lokalnom i cjelokupnom društvenom zajednicom nastoji se doprinijeti održivom gospodarskom razvoju kako bi se postiglo ciljano poboljšanje kvalitete življenja, a u skladu s time osnovana je međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) koja je razvila smjernice i standarde važne za primjenu društveno odgovornog poslovanja. Norme u području DOP-a omogućavaju organizacijama upravljanje rizicima koji se javljaju u dnevnom poslovanju i poboljšanje učinkovitosti. Razmatranje društvene odgovornosti u okvirima hrvatskog gospodarstva zahtijeva sustavnu analizu specifičnih čimbenika koji su utjecali i utječu na razvoj hrvatskog gospodarskog okruženja. Analizirajući navedene primjere dobre prakse primjene DOP-a, osnažila se misao kako bi se hrvatska poduzeća trebala odgovornije ponašati te kako na različite načine integracije društveno odgovornih ponašanja, znanja i vještina u menadžment hrvatskih poduzeća.

Ključne riječi: koncept društvene odgovornosti, društveno odgovorno poslovanje, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), norme



## **SUMMARY**

Establishing the concept of social responsibility is a complex and time - consuming process that requires a high level of social awareness of the whole community. Social responsibility is the answer to the burning issues of today that are associated with the trend of globalization of the world. Social responsibility is based on the principles of sustainable development and has become a priority topic for discussion within the company and its stakeholders. Corporate social responsibility together with employees, local and entire social community seeks to contribute to sustainable economic development in order to achieve the targeted improvement of the quality of life in accordance with that established the International Organization for Standardization which has developed guidelines and standards relevant to the application of social responsibility. Standards in the area of CRS enables organizations to manage the risks that arise in the daily operations and improve efficiency. Consideration of social responsibility within the framework of Croatian economy requires a systematic analysis of the specific factors that influence and affect the development of the Croatian economic environment. Analyzing the examples of good practices of CRS implementation, strengthen the idea to Croatian companies should behave responsibly and to different ways of integration of socially responsible behavior, knowledge and skills in the management of Croatian companies.

Keywords: concept of social responsibility, corporate social responsibility, International Organization for Standardization, norms