

# Komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća - anglosaksonski (SAD) vs. europski model

---

**Borovac, Linda**

**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:137:039178>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
“Dr. Mijo Mirković”

**LINDA BOROVIĆ**

**Komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća –  
anglosaksonski (SAD) vs europski model**

Diplomski rad

Pula, rujan 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
“Dr. Mijo Mirković”

**LINDA BOROVIĆ**

**Komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća –  
anglosaksonski (SAD) vs europski model**

Diplomski rad

**JMBAG: 430-ED**

**Studijski smjer: Management i Poduzetništvo**

**Predmet: Društveno odgovorno poslovanje**

**Mentor/Mentorica: izv. prof. dr. sc. Tea Golja**

Pula, rujan 2017.

# SADRŽAJ

Stranica

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. USPOREDBA SHVAĆANJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SJEDINJENIM AMERIČKIM DRŽAVAMA I EUROPI</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Teorijske postavke i definiranje društveno odgovornog poslovanja</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Društveno odgovorno poslovanje u Sjedinjenim Američkim Državama</b> .....	<b>7</b>
2.2.1. Razvojna obilježja teorije društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama .....	8
2.2.2. Primjena korporacijske društvene odgovornosti u praksi Sjedinjenih Američkih Država.....	10
<b>2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Europi</b> .....	<b>15</b>
2.3.1. Povijesni kontekst društveno odgovornog poslovanja u Europi.....	16
2.3.2. Teorijska i stručna utemeljenost europskog modela društvene odgovornosti poduzeća.....	20
2.3.3. Institucionalni okvir europskog modela društveno odgovornog poslovanja .....	26
2.3.4. Sustavne i strukturne značajke europskog modela društveno odgovornog poslovanja .....	29
<b>2.4. Usporedba shvaćanja društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi</b> .....	<b>32</b>
<b>3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – ANGLOSAKSONSKI (SAD) VS EUROPSKI MODEL</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Međunarodni okvir izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju</b> .....	<b>34</b>

3.1.1. UN Global Compact.....	35
3.1.2. Globalna inicijativa za izvještavanje.....	36
<b>3.2. Anglosaksonski model (SAD) korporativnog komuniciranja društvene odgovornosti.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća u Europi.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4. Komparativni prikaz korporativnog komuniciranja društvene odgovornosti u SAD-u i Europi.....</b>	<b>46</b>
<b>4. IZDVOJENI PRIMJERI – SAD: GOOGLE, EUROPA:</b>	
<b>HRVATSKA POŠTANSKA BANKA D.D.</b>	<b>48</b>
4.1. SAD: Google.....	48
4.2. Hrvatska: Hrvatska poštanska banka.....	53
<b>5. ZAKLJUČAK</b>	<b>60</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>62</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>64</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>65</b>

# 1. UVOD

Promjene u poslovnom okruženju posljednjih desetljeća istaknula su potrebu preispitivanja vrijednosti poduzeća. Uz ekonomsku vrijednost odnosno uz profit kao prvog cilja poslovanja u prošlosti, poduzeće ima i druge vrijednosti, kao što su: pravna vrijednost odnosno legitimitet, moralna vrijednost, društvena vrijednost, kulturna vrijednost, civilizacijska vrijednost, osobna vrijednost i dr. Dok je u prošlosti jedina društvena odgovornost poduzeća bila stvaranje profita, na početku 21. stoljeća, poduzeće ostvaruje profit, u okviru svih vrijednosti, on je dio skupine vrijednosti. Briga za okruženje u kojem posluje postaje važan čimbenik oblikovanja strategije poslovanja. Poduzeća imaju obvezu uz maksimiziranje profita, maksimizirati pozitivan i minimizirati negativan utjecaj na okolinu u kojoj posluju, a njihovo izvješćivanje o učinku na društvo i održivosti postaje sve zastupljenije u praksi poduzeća koji dugoročno promišljaju svoj opstanak i razvoj u okruženju karakterizirano dinamičnim promjenama.

**Problem** koji se **istražuje** u ovom radu odnosi se na primjerenost implementacije pojedinih oblika komuniciranja društvene odgovornosti u okviru određenog poslovnog okruženja te određenje razlike između anglosaksonskog i europskog modela komuniciranja društveno odgovornog poslovanja.

**Predmet istraživanja** je usporediti značajke anglosaksonskog i europskog modela komuniciranja društvene odgovornosti i dobivene rezultate istraživanja prezentirati u okviru diplomskog rada.

**Objekt istraživanja** su anglosaksonski i europski model društveno odgovornog poslovanja.

Iz definiranog problema, predmeta i objekta istraživanja određena je **temeljna radna hipoteza**: na temelju objektivnih saznanja o anglosaksonskom i europskom modelu komuniciranja društvene odgovornosti poduzeća moguće je dokazati da različite korporacijske i društvene prakse temeljene na organizacijskim posebnostima u shvaćanju, definiranju, pristupu, organiziranju i institucionalnoj strukturi društvene odgovornosti, oblikuju različite modele komuniciranja društvene odgovornosti primjenjive u danom poslovnom okruženju, a

komunikacijom poduzeća s eksternom i internom okolinom o društvenom odgovornom poslovanju, poduzeće stvara preduvjete za bolje poslovne rezultate.

Tako postavljena temeljna radna hipoteza implicira više pomoćnih hipoteza:

- 1) Usporedbom shvaćanja društveno odgovornog poslovanja u SAD-u i Europi moguće je sagledati temeljne odrednice anglosaksonskog i europskog shvaćanja društvene odgovornosti.
- 2) Različiti modeli društvene odgovornosti poduzeća rezultiraju i različitim oblicima komuniciranja društvene odgovornosti s okruženjem.
- 3) Praktičnim primjerima o komuniciranju društvene odgovornosti poduzeća dolazi se do spoznaja o učincima komuniciranja s unutarnjim i vanjskim okruženjem na poslovanje poduzeća.

**Svrha istraživanja** je pobliže predstaviti teorijske značajke društvene odgovornosti poduzeća kroz njegovo komuniciranje s unutarnjim i vanjskim okruženjem, te na praktičnim primjerima ukazati na važnost koju komuniciranje društvene odgovornosti ima na poslovanje poduzeća u suvremenom društvu.

**Ciljevi istraživanja** su istražiti temeljne značajke anglosaksonskog i europskog modela komuniciranja društvene odgovornosti, ukazati na njihove prednosti i nedostatke, istraživanje produbiti praktičnim primjerima komuniciranja društvene odgovornosti poduzeća u SAD-u i Europi te rezultate istraživanja prezentirati u okviru diplomskog rada.

Kako bi se što bolje obradila tema diplomskog rada, dostupni podaci obrađeni su i prezentirani uz pomoć odgovarajućih **metoda znanstvenog istraživanja**: povijesne metode, metode deskripcije, metode komparacije, metode klasifikacije, metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode kompilacije i metoda klasifikacije.

Sadržaj diplomskog rada podijeljen je u pet tematskih cjelina.

U prvom dijelu, Uvodu, predstavljeni su predmet, problem i objekt istraživanja, radna i pomoćne hipoteze, svrha i ciljevi istraživanja, metode znanstvenog istraživanja te struktura rada.

Drugi dio ima naslov, Usporedba shvaćanja društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi. U njemu je dan uvid u društveno odgovorno poslovanje u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi, s obzirom na različitosti ova dva modela društvene odgovornosti, te je izvršena njihova komparacija.

U trećem dijelu, s naslovom, Korporativno komuniciranje društvene odgovornosti – anglosaksonski (Sjedinjene Američke Države) vs europski model, predstavljen je način komuniciranja društvene odgovornosti poduzeća s obzirom na razvijene modele društvene odgovornosti: anglosaksonski i europski.

Naslov četvrtog dijela je Izdvojeni primjeri: Google Inc. (Sjedinjene Američke Države) i Hrvatske poštanske banke d.d. (Republika Hrvatska). U njemu je dan uvid u komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća, na konkretnom primjeru poduzeća koje primjenjuje anglosaksonski model društvene odgovornosti (Google Inc.) i poduzeća koje primjenjuje europski model društvene odgovornosti (Hrvatska poštanska banka d.d.). Na konkretnim primjerima daje se uvid u različitosti komuniciranja društvene odgovornosti poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi.

U petom dijelu, Zaključku, dan je kratak pregled spoznaja do kojih se došlo obradom pojedinih tematskih cjelina.



## **2. USPOREDBA SHVAĆANJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SJEDINJENIM AMERIČKIM DRŽAVAMA I EUROPI**

Za društvenu odgovornost (engl. *Social responsibility*) kao relativno novi pojam i koncept implementiran u poslovnu politiku poduzeća, može se reći da je u velikoj mjeri oblikovan tijekom 1960-ih godina. Poduzeće je, naime, postalo dio kompleksnog okruženja, u kojem društvena komponenta postaje sve značajnija, a rasprave o novom modelu poslovanja sve raširenije. Do drugog desetljeća 20. stoljeća ovaj koncept doživljava promjene, koje su odraz sve veće društvene osjetljivosti i ekološke osviještenosti ljudi u mnogim zemljama svijeta. Vodećim modelima društveno odgovornog poslovanja na globalnoj razini smatraju se tri modela: model primijenjen u Sjedinjenim Američkim Državama (skr. SAD), onaj primijenjen u Europskoj uniji i model Ujedinjenih naroda. U ovom dijelu diplomskog rada istražuje se društveno odgovorno poslovanje u SAD-u i Europi.

### **2.1. Teorijske postavke i definiranje društveno odgovornog poslovanja**

Povijesni kontekst razvoja ekonomske misli rezultirao je različitim definicijama društveno odgovornog poslovanja. Milton Friedman u knjizi "Kapitalizam i sloboda" (1962. godine) definira društveno odgovorno poslovanje kroz doktrinu monetarizma na sljedeći način: "Postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost biznisa tako dugo dok se nalazi u okviru pravila igre, tj. dok se odvija u otvorenoj i poštenoj konkurenciji bez prijevare i podvale: da koristi vlastite resurse i da se uključuje u djelatnosti koje su osmišljene da bi mu povećale profit" (Letica, 2010: 48). Iz definicije se jasno uočava fokusiranost društvene odgovornosti poslovanja na ostvarivanje profita. Oспорavanje dane definicije u diskursu o korporacijskoj društvenoj odgovornosti postaje predmetom tek 70-ih godina 20. stoljeća. Ipak, desetljeće prije Howard R. Bowen, za kojeg se smatra da je "otac utemeljitelj" pojam korporacijske društvene odgovornosti promatra kroz ostvarenje društvenih ciljeva: "Društvena odgovornost poslovnih ljudi (biznismena) odnosi se na obveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota" (Letica, 2010: 49).

Poduzeća posluju unutar lokalne zajednice, pa lokalna zajednica ima važnu ulogu u poslovanju svakog poduzeća. Odnos između poduzeća i lokalne zajednice u suvremenom društvu postaje dvosmjernan; s jedne strane, on se promatra kroz utjecaj poduzeća na lokalnu zajednicu, a s druge strane, kroz utjecaj lokalne zajednice na poslovanje poduzeća. Poduzeće ima obvezu izabrati i poduzeti akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesu društva i poduzeća (Buble, 2000: 102). U tom kontekstu primjerena je definicija korporacijske društvene odgovornosti koju su ponudili Eells i Walton 1974. godine, a koja i u suvremenom društvu izgleda smisljeno: “U širem smislu korporacijska društvena odgovornost predstavlja brigu o potrebama i ciljevima društva, a seže izvan sfere ekonomije. Isto onako kako gospodarski sustav kakvog danas poznajemo može preživjeti jedino u djelatnom slobodnom društvu, pokret korporacijske društvene odgovornosti predstavlja šire zanimanje za ulogu biznisa u pružanju potpora i poboljšanju društvenog poretka” (Letica, 2010: 50). Koncept društvene odgovornosti poduzeća temelji se na modelu dionika ili modelu koji predstavlja interese svih dionika, izravnih i neizravnih. Naime, poduzeće svoje aktivnosti prvenstveno poduzima kako bi se zadovoljili interesi vlasnika, zaposlenika i kupaca (primarni dionici), ali postoji nužna moralna predanost u ispunjavanju interesa drugih izravnih (dobavljača, poslovnih partnera) i neizravnih dionika (lokalna zajednica, sindikati, mediji, vlade itd.) (Vitezić, 2011: 425). Često citiranu Freemanovu dioničku teoriju korporacijske društvene odgovornosti iz 1991. godine, Archie Carroll prezentirao je u obliku “piramide društvene odgovornosti” koja jasno pokazuje razine odgovornosti poduzeća. Na prvoj razini je ekonomska odgovornost, koja je ujedno primarna i temeljna odgovornost korporacije. Prva obveza poduzeća je 'biti profitabilan'. Ispunjenje ovog imperativa je, u biti, preduvjet za sve druge oblike korporacijske društvene odgovornosti. Na drugoj razini je pravna odgovornost, što znači da svako poduzeće mora biti odgovorna pravna osoba koja će poštivati zakonske i druge propise koji su kodifikacija pravila ponašanja i pravnih subjekata i građana. Na trećoj razini je etička odgovornost, što podrazumijeva da poduzeće, osim ostvarenja profitabilnosti i poslovanja u skladu sa zakonodavnim odredbama, treba biti i etično, odnosno da se treba ponašati u skladu s etičkim normama korporacijske društvene odgovornosti. Na četvrtoj razini je dobrotvorna odgovornost, odnosno filantropija, što podrazumijeva da poduzeće svojim dobročinstvom treba pridonijeti boljitku ljudi i zajednice u kojoj djeluje. Na početku 21. stoljeća razvijene su nove teorijske razrade korporacijske društvene odgovornosti, koje se nadovezuju na konceptualizaciju korporacijske društvene odgovornosti Davida Barona iz

1995. godine koji je uveo pojam integrirane strategije, a u 2001. godini uvodi pojam strategijske korporacijske društvene odgovornosti definiranjem korporacijske društvene odgovornosti kao “privatno pružanje javnog dobra” (Letica, 2010: 66). Primjena društveno odgovornog poslovanja za dodavanje vrijednosti naziva se strateškim društveno odgovornim poslovanjem (Baron, 2001: 31). Baronova osnovna teza je da se poduzeća izravno povezujući svoje društvene doprinose s prodajom robe u marketingu konkretnog proizvoda natječu za društveno odgovornog i ekološki osviještenog potrošača. Sličan koncept strategijske društvene odgovornosti iznose McWilliams i Siegen 2001. godine, navodeći dva primjera poduzeća koji proizvode gotovo isti proizvod, ali jedno poduzeće kroz marketinške aktivnosti svom proizvodu 'dodaje' društvenu i ekološku vrijednost, s ciljem privlačenja društveno osjetljivih i ekološki osviještenih kupaca i naklonost drugih dionika (lokalne zajednice, investitora, različitih udruga itd.). Koncept strategijske korporativne društvene odgovornosti, koji se naziva i poslovnom ili profitnom korporativnom društvenom odgovornošću, razlikuje se od čistog neprofitnog dobročinstva i darivanja koje se naziva normativnom korporativnom društvenom odgovornošću (Letica, 2010: 67). Kao primjer dobre prakse strategijske korporativne društvene odgovornosti mogu se navesti novi hibridni automobili koji manje zagađuju prirodu od klasičnog automobila. Ideja i koncept strategijske korporacijske odgovornosti temelji se na dvije pretpostavke: (Letica, 2010: 68) 1) kupci odnosno potrošači traže proizvode u koje je ugrađene elemente korporacijske odgovornosti i 2) korporacija će ponuditi proizvod s elementima korporacijske društvene odgovornosti ako su koristi od korporacijske društvene odgovornosti veće od troškova. Proizlazi da je ponuda korporacijske društvene odgovornosti jedan od elemenata poslovne strategije poduzeća, pa tako i korporacijske strategije. Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja uključene su u strategiju poduzeća kojom će poduzeće povećati financijsku uspješnost i istovremeno ispuniti društvenu odgovornost poduzeća prema dionicima.

Prema Porteru i Krameru (2002), ideja korporacijske društvene odgovornosti kao strategije je način premošćivanja jaza između interesa dioničara i interesa ostalih dionika. Dok su raniji autori teorije o strateškoj korporacijskoj društvenoj odgovornosti strateško promišljanje vidjeli u fokusiranosti korporativnih projekata društvene odgovornosti ka područjima koja poduzeću donose ugled u javnosti ili preusmjeravaju pritisak nezadovoljnih udruga civilnog društva ili vlasti, Porter i Kramer od strateškog filantropstva očekuju znatno više. Oni smatraju kako korporacijska društvena odgovornost osim što treba pridonositi

općem dobru, treba biti i dio “konkurentskog konteksta” u kojem određeno poduzeće djeluje. Ona može i ima potrebu utjecati na konkurentski kontekst, što poduzeću omogućuje stvaranje dodatne vrijednosti i poboljšanje konkurentskog položaja.

Definicije društveno odgovornog poslovanja daju i različite institucije. Europska komisija definira korporacijsku društvenu odgovornost kao odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo (European Commission, 2017). Poduzeće će biti društveno odgovorno slijedeći zakon i integrirajući društvene, ekološke, etičke, potrošačke i probleme ljudskih prava u svoju poslovnu strategiju i poslovanje.

Ovaj kratak prikaz razvoja društveno odgovornog poslovanja ističe transformaciju društveno odgovornog poslovanja od samog fokusa na profit ka znatno širem poimanju društveno odgovornog poslovanja, koje uključuje različite dimenzije, od ostvarenja profita kao primarnog elementa, preko poslovanja u skladu sa zakonodavstvom i drugim propisima, etičkih dimenzije, do dobroćinske dimenzije. U suvremenom poslovanju društveno odgovorno poslovanje postalo je sastavni dio korporacijske strategije.

## **2.2. Društveno odgovorno poslovanje u Sjedinjenim Američkim Državama**

Društveno odgovorno poslovanje u SAD-u je “raspršeni, pluralni, liberalni, pa i poslovno–tržišni društveni pokret koji svoje korijene ima u “civilnoj religiji” – u dobrotvornoj i dobročiniteljskoj tradiciji dužoj od pola stoljeća, a na nekim područjima staroj koliko je stara i povijest američkog poduzetništva” (Letica, 2010: 194). Taj pokret svoje ishodište ima unutar svih područja društvenog života: poduzetništva, gospodarstva, znanosti, vjerskim zajednicama, civilnim udrugama i dr. Na početku 21. stoljeća američka poduzeća dobrovoljno priznaju svoje etičke i društvene obveze. Oni prihvaćaju ideju da poduzeće ima ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsku odgovornost. C. Williams (2010.) definira diskrecijsku odgovornost kao pretpostavku da će poduzeće dobrovoljno služiti društvu (Forte, 2013: 816). To nadilazi ekonomsku, pravnu, pa čak i etičku odgovornost.

U okviru ovog dijela diplomskog rada daje se prikaz razvoja teorije društveno odgovornog poslovanja u SAD-u i njena primjena u praksi.

## 2.2.1. Razvojna obilježja teorije društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama

Archie Carroll (autor 'piramide korporacijske društvene odgovornosti) dao je 1999. godine detaljnu analizu povijesnog razvoja korporacijske društvene odgovornosti, koja se koristi i u ovom diplomskom radu. Prema rezultatima njegovog istraživanja, povijesni razvoj teorije korporacijske društvene odgovornosti može se podijeliti u šest, desetogodišnjih, razdoblja, počevši od 1950. godine, kako je to prikazano u tablici 1.

**Tablica 1.** Prikaz teorijske povijesti društveno odgovornog poslovanja u SAD–u

Razdoblje	Ključne ideje i ostvarenja na području društveno odgovornog poslovanja
1950.-1960.	Pojava prvih suvremenih definicija i rasprava o društvenoj odgovornosti.
1960.-1970.	Definicije i rasprave o društvenoj odgovornosti i korporacijskoj društvenoj odgovornosti.
1970.-1980.	Pojava prvih institucionalnih definicija društveno odgovornog poslovanja.
1980.-1990.	Prijelaz od definiranja ka istraživanju društveno odgovornog poslovanja.
1990.-2000.	Konačni prijelaz iz konceptijske u istraživačku fazu na području društveno odgovornog poslovanja.
Nakon 2000.	“Izvoz” i globalizacija koncepata, znanja i instrumenata društveno odgovornog poslovanja.

**Izvor:**Letica, 2010: 195.

Povijesni kontekst razvoja teorije društveno odgovornog poslovanja u SAD–u ukazuje na promjene koje je društveno odgovorno poslovanje doživjelo pod utjecajem čitavog niza društvenih čimbenika (društveni pokreti, globalizacija, tehnološki razvoj, razvijanje ekološke svijesti, pojava i razvoj Interneta, rast moći civilnih udruga, javno mišljenje, pojava novih bolesti i dr.) To se jasno može uočiti iz definicija društveno odgovornog poslovanja.

U razdoblju od 1950. do 1960. godine definicije društveno odgovornog poslovanja bile su usmjerene ka društvenoj odgovornosti poduzetnika i poslovnih ljudi, a ne prema korporacijskoj društvenoj odgovornosti. Howard R. Bowen je tako, kako je već istaknuto, dao definiciju društvene odgovornosti poslovnih ljudi, ističući njihovu obvezu slijeđenja one

politike, donošenja onih odluka i poduzimanja onih pravaca djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota.

Razdoblje od 1960. do 1970. godine karakterizira prijelaz od društvene odgovornosti ka korporacijskoj društvenoj odgovornosti. Najznačajniji teoretičari društvene i korporacijske društvene odgovornosti u tom razdoblju su: Keith Davis, William C. Frederick, Joseph W. McGuire i dr. Dok je početkom 1960-ih godina u definicijama još uvijek zastupljena društvena odgovornost koja se odnosi na poslovne ljude, već 1963.-ih godina Joseph W. McGuire u raspravu o društvenoj odgovornosti uključuje i korporaciju, te proširuje obveze korporacije izvan ekonomskih i zakonskih obveza, na odgovornost prema društvu. Godine 1967. Clarence C. Walton uvodi u raspravu pojam korporacijske društvene odgovornosti, ukazujući na novi koncept koji “prepoznaje bliske odnose određene korporacije i društva i shvaća da o tim odnosima najviše menadžeri moraju voditi računa kad korporacija i skupine koje su s njom povezane ostvaruju svoje ciljeve” (Letica, 2010: 197).

Razdoblje od 1970. do 1980. godine naziva se zlatnim razdobljem teorijskih rasprava o korporacijskoj društvenoj odgovornosti u SAD-u, jer se tema korporacijske društvene odgovornosti posebno aktualizira u tom razdoblju. Rasprava o korporacijskoj društvenoj odgovornosti ulazi u ekonomske i društvene znanosti, a zabilježeni su i počeci organizacije i uključivanja društveno odgovornog poslovanja u sveučilišnu nastavne planove i programe. Keith Davis (1973. godine) ukazuje na “obvezu tvrtke da u trenutku donošenja odluke sagleda vanjski društveni sustav na način da osigura društvene koristi paralelno s tradicionalnim ekonomskim koristima kojima teži. To znači da društvena odgovornost počinje tamo gdje zakon završava. Tvrtka nije društveno odgovorna samo ako ispunjava minimalne zakonske obveze jer to je ono što svaki dobar građanin čini” (Letica, 2010: 200). Vidljivo je, dakle, da teoretičari korporacijske društvene odgovornosti izlaze iz konteksta ekonomskih i zakonskih obveza tvrtke te ih proširuje na obveze prema društvu. U tom razdoblju Archie B. Carroll (1979. godine) je izradio prvu 'piramidu društvene odgovornosti'.

Terminološke i konceptualne rasprave zastupljene u razdoblje od 1970. do 1980. godine, usmjeravaju su u sljedećem razdoblju, od 1980. do 1990. godine ka tematski užim područjima i empirijskim istraživanjima. Rasprava se proširuje na odnose: javne politike i korporacijske društvene odgovornosti, poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti, društveno odgovornog investiranja i korporacijske društvene odgovornosti i dr. M. Jones

(1980.) definira korporacijsku društvenu odgovornost u suvremenom “europskom” smislu, te obveze korporacije u kontekstu korporacijske društvene odgovornosti proširuje i “na sastavne društvene skupine koje nisu dioničari i koja (obveza) nije propisana zakonima ili sindikalnim ugovorima” (Letica, 2010: 202). Također, napominje kako definicija korporacijske društvene odgovornosti nije statična već dinamična te se mijenja u odnosu na promjene u okruženju. Peter Drucker (1984.) ukazujući na novo značenje korporacijske društvene odgovornosti pravom društvenom odgovornošću biznisa ističe pripitomljavanje znanja, odnosno “da se neki društveni problem promakne u poslovnu politiku i ekonomsku korist, u proizvodnu sposobnost, dobro plaćen posao i bogatstvo” (Letica, 2010: 203).

Razdoblje od 1990. do 2000. godine nije donijelo značajnije promjene u definiranju korporacijske društvene odgovornosti. Teorijski i metodološki problemi stavljaju se u drugi plan, a američka akademska zajednica prednost daje primjeni akumuliranih teorijskih i metodoloških znanja.

Na početku 21. stoljeća raste zanimanje vodećih američkih i svjetskih znanstvenika za područje korporacijske društvene odgovornosti, a rasprava se s američke, nacionalne, razine širi na globalnu razinu.

### **2.2.2. Primjena korporacijske društvene odgovornosti u praksi Sjedinjenih Američkih Država**

Primjena korporacijske društvene odgovornosti u SAD–u svoje ishodište ima u društvenim pokretima i kampanjama 19. stoljeća (pokreti protiv ropstva i kockanja, sindikalni pokret i sl.), a veliki značaj daje se i Velikoj gospodarskoj krizi nazvanoj i Velikom depresijom (1929.-1933.) koja je ukazala na probleme društvenog raslojavanja američkog društva. Drugi val korporacijske društvene odgovornosti u SAD–u započeo je nakon drugog svjetskog rata, odlukom Vrhovnog suda u sporu dioničara jedne kompanije protiv menadžmenta zbog date donacije Sveučilištu Princeton. Vrhovni sud je donio presudu u korist menadžmenta tvrtke ocjenjujući kako je menadžment donio odluku na koju uprava ima

diskrecijsko pravo (Vogel, 2005: 17–18, prema: Letica, 2010: 206). Ova sudska odluka imala je značajan utjecaj na razvoj korporacijske društvene odgovornosti, koji je tada još bio u obliku korporacijske filantropije. Putem zaklada velike su korporacije izdvajale financijska sredstva za obrazovanje, kulturne, sportske i druge aktivnosti. Odluka Vrhovnog suda bila je značajna jer je bila u suprotnosti s konceptom koji je tada u korporacijskom poslovanju primjenjivan, a prema kojem su se poslovne korporacije organizirale i vodile prvenstveno zbog ostvarenja profita dioničara. Filantropski val i visoka stopa gospodarskog rasta nakon drugog svjetskog rata rezultirala je u razdoblju od 1960. do 1970. godine osnivanje neformalnog Kluba 5 posto, odnosno skupine velikih korporacija koje su, temeljem nepisanog pravila, izdvajale pet posto svoje dobiti prije oporezivanja u humanitarne, obrazovne, zdravstvene i kulturne svrhe.

Unatoč navedenim aktivnostima korporacija kojima one djeluju na zajednicu u kojoj posluju u smislu društvene odgovornosti, ipak se smatra da su prvi pravi poticaj razvoju korporacijske društvene odgovornosti dali pastor Leon Sullivan i njegova kongregacijska koalicija Ujedinjena Kristova crkva (engl. United Church of Christ) koja je imala preko dva milijuna članova, a temeljno joj je poslanje bila borba protiv aparthejda u JAR–u. Sullivan je 1977. godine objavio načela poslovanja američkih tvrtki s filijalama u JAR–u u uvjetima aparthejda, poznata kao Sullivanova načela, kako bi se primijenio ekonomski pritisak na Južnu Afriku u znak prosvjeta protiv aparthejda. Načela su, međutim, široko primijenjena u korporacijama sa sjedištem u SAD–u (Global Sullivan Principles of Social Responsibility, 2017). Inovativno u Sullivanovim načelima bilo je stvoriti savez poslovnog sektora, vjerskih organizacija, obrazovnih institucija, društvenih aktivista (kao i nekih političara). Potaknut je i razvoj novih vrsta neprofitnih organizacija specijaliziranih za prikupljanje, sistematizaciju i širenje informacija o društvenom učinku tvrtke, kao i za korištenje u svrhu javnog pritiska (Brown, de Jong i Lessidrenska, 2007: 9).

Na razvoj korporativne društvene odgovornosti u SAD–u utjecao je veliki različitih povijesnih događaja, među koje se mogu izdvojiti (Letica, 2010: 210):



- 1) opća tržišna i trgovinska liberalizacija i globalizacija,
- 2) deregulacija i opće smanjenje uloge države u ekonomiji (vlasničke i regulacijske),
- 3) nagli porast bogatstva i moći američkih multinacionalnih korporacija,
- 4) porast i širenje globalnih civilnih pokreta koji skreću pažnju javnosti na korporacijske incidente, narušavanje ljudskih prava i opću ugroženost prirode i planeta Zemlje,
- 5) pojava Interneta, informacijska i komunikacijska revolucija,
- 6) aktivnija uloga međunarodnih organizacija, posebice Ujedinjenih naroda, u zagovaranju ljudskih prava i održivog razvoja,
- 7) dislociranje industrijske proizvodnje u manje razvijene i nerazvijene zemlje u kojima su uvjeti rada i plaće bili izuzetno loši,
- 8) veća osjetljivost i povećana očekivanja stanovništva u odnosu na poslovanje velikih korporacija,
- 9) slom komunizma i ogromne kulturne, sigurnosne i ekonomske posljedice tog sloma,
- 10) jačanje svijesti o inherentnim nepravdama i opasnostima koje u sebi sadrži svjetsko siromaštvo, globalno raslojavanje svijeta na siromašne i bogate i nužne nuspojave tog raslojavanja: vjerski fanatizam, terorizam, ratovi, katastrofalne bolesti (AIDS, ebola i dr.).

Navedeni procesi i događaji uz mnoge koji nisu spomenuti, kao što je primjerice, nagli gospodarski rast Kine i Indije, utjecali su na odnos američkih korporacija prema društvu i prirodnoj okolini. Razdoblje od sredine sedamdesetih do početka devedesetih godina 20. stoljeća obilježeno je jačanjem ideje neoklasičnih paradigmi, što je dovelo do otpora, prvo u znanstvenim, a potom i u općekulturnim krugovima. Korupcija američkih korporacija u inozemstvu te njihov utjecaj na kreiranje američkih zakona, izazvala je otpor i ogorčenje javnosti, što je 1974. godine rezultiralo donošenjem Trgovinskog zakona, u koji je unijeta odredba kojom se od predsjednika SAD-a zahtjeva da se u GATT-u (danas WTO) založi za izradu i usvajanje "poštenih međunarodnih radnih standarda". Godine 1977. donijet je i Zakon o sprječavanju korupcije u inozemstvu, kojim se zabranjuje korupcija stranih dužnosnika, političara, vođa stranaka i dr. u svrhu dobivanja poslova. Zakon je poslužio kao podloga za donošenje Konvencije OECD-a o suzbijanju mita koju su 1999. godine potpisale 34 vlade. Aktivnosti vezane uz pokušaj suzbijanja korupcije samo su jedan od mnogih aktivnosti koje

su pridonijele oblikovanju “američkog modela korporacijske društvene odgovornosti”. Ono se može nazvati i liberalno–tržišnim modelom korporacijske društvene odgovornosti, što podrazumijeva minimalnu ulogu javnog sektora u tom području, uz istovremeno važnu ulogu zakonodavnih i drugih pravnih instrumenata u osiguranju poštivanja ugovora i sporazuma, kako u nacionalnim, tako i u međunarodnim okvirima, a kojima se uređuje tematika odgovornog korporacijskog ponašanja.

Događaji poput terorističkog napada 11. rujna 2001. godine i slučaj Enrona koji je potaknuo nepovjerenje američkih građana u “korporacijsku Američku” i “predsjedničku Ameriku”, zbog afera vezanih uz korupciju ovog poduzeća i bliske povezanosti s predsjednikom G. W. Bushom, doveli su do radikalnih promjena u američkom shvaćanju korporacijske društvene odgovornosti, ali i do promjena u promišljanju znanstvenika i političara o ulozi države u reguliranju društveno odgovornog ponašanja korporacija. U okviru tih promjena posebno je potrebno izdvojiti tri (Letica, 2010: 219):

- 1) usvajanje “hibridnih” Dobrovoljnih načela o sigurnosti i ljudskim pravima,
- 2) izrada i stupanje na snagu predsjedničkog Plana od deset točaka za povećanje korporacijske odgovornosti i
- 3) korjenita promjena sustava pružanja međunarodne financijske i stručne pomoći preko United States Agency for International Development (skr. USAID) pokretanjem projekta Svjetski razvojni savez.

Usvojena 2000. godine, Dobrovoljna načela o sigurnosti i ljudskim pravima su inicijativa više zainteresiranih dionika: vlada, tvrtki i nevladinih organizacija, koji promiču provedbu skupnih načela koja se odnose na naftne, plinske i rudarske tvrtke u kojima se sigurnost njihovog poslovanja provodi na način koji poštuje ljudska prava. Naime, Dobrovoljna načela vode tvrtke u provedbi sveobuhvatne procjene rizika za ljudska prava u njihovom angažmanu s javnim i privatnim osiguravateljima kako bi se osiguralo poštivanje ljudskih prava u zaštiti objekata i prostora poduzeća (The Voluntary Principles on Security and Human Rights, 2017). U Načelima je poseban naglasak dan strogom poštivanju privatnog vlasništva i ljudskih prava radnika i građana zemalja u kojima multinacionalne kompanije posluju. Bitan dio dokumenta je i pojam korporacijske društvene odgovornosti.

Svjetski razvojni savez (engl. Global Development Alliance, skr. GDA), je partnerstvo USAID-a i privatnog sektora, a može uključivati i niz drugih partnera, koji zajedno rade na razvoju i provedbi aktivnosti koje pomažu i primjenjuju imovinu i stručnost USAID-a u svrhu unaprjeđenja temeljnih poslovnih interesa, ostvarenje razvojnih ciljeva USAID-a i povećanja održivog utjecaja razvojnih investicija USAID-a (USAID, 2017). U skladu s tim, američka tehnička i ekonomska suradnja prestaju biti oblik državne pomoći i postaju svojevrsan "zajednički pothvat" javnog-privatnog partnerstva. Tako je, primjerice 1970-ih godina, 70% resursa koji su išli iz SAD-a u zemlje u razvoju bilo iz državne razvojne pomoći, a 30% iz privatnog sektora, dok je na početku 20. stoljeća taj omjer promijenjen, te 85% pomoći ide iz privatnog sektora, a tek 15% iz javnog sektora (Letica, 2010: 220).

George W. Bush je u 2002. godini pozvao Kongres da administraciji da veće ovlasti za provedbu korporativne odgovornosti i poboljšanje nadzora 'korporativne Amerike', a iste je godine donijet Zakon o Sarbanes-Oxley, kojim je označena reforma američke poslovne prakse. Zakonska regulativa je donijela neke nove, važne alate državnim odvjetnicima i regulatorima kako bi unaprijedila korporativnu odgovornost i zaštitila američke dioničare i radnike. Reforma je, između ostalog podrazumijevala oblikovanje novog računovodstvenog nadzornog vijeća za računovodstveni nadzor, jačanje pravila o neovisnosti revizora, povećanje odgovornosti službenika i direktora, poboljšanje pravodobnosti i kvalitete financijskih izvještaja javnih poduzeća i dr. Bushov Plan od deset točaka za povećanje korporacijske odgovornosti i zaštitu američkih dioničara (The White House, 2017) obuhvaća sljedeće:

- 1) Svaki investitor treba imati pravo svaka tri mjeseca dobiti informacije potrebne za prosudbu o financijskim rezultatima, stanju i rizicima.
- 2) Svaki investitor treba imati promptno pravo na pristup kritičkim informacijama.
- 3) Glavni izvršni direktor treba osobno jamčiti za istinitost, pravodobnost i poštenje javnih izvješća kompanije, uključujući i financijska izvješća.
- 4) Glavni izvršni direktor i drugi dužnosnici kompanije ne smiju izvlačiti korist iz lažnih financijskih izvještaja.
- 5) Glavnom izvršnom direktoru i drugim dužnosnicima koji jasno zlorabe svoju moć (položaj) treba oduzeti pravo imenovanja na bilo koji vodeći korporativni položaj.

- 6) Korporativni lideri trebaju kad god kupuju ili prodaju dionice kompanije zbog osobne koristi o tome bez odlaganja upoznati javnost.
- 7) Investitori trebaju imati potpuno povjerenje u neovisnost i integritet revizora (konkretne kompanije).
- 8) Neovisno regulacijsko vijeće treba osigurati računovodstvenoj profesiji pridržavanje najviših etičkih standarda.
- 9) Autori računovodstvenih pravila trebaju uvažavati potrebe investitora.
- 10) Računovodstveni se sustav svake kompanije treba mjeriti s najboljim praksama, a ne prema minimalnim standardima.

Također je osnovano posebno tijelo za nadzor i koordinaciju istraga korporacijskog kriminala, računovodstvenih i financijskih prijevara (Corporate Fraud Task Force).

Iznijete mjere uvrštavaju se u korporacijsku društvenu odgovornost unatoč tome što je riječ o prinudi države na odgovornije ponašanje poduzeća u skladu s novim zakonima i institucionalnim okvirom. Iako je u europskoj i svjetskoj javnosti zastupljeno stajalište kako javni sektor u Americi nema nikakav utjecaj na korporacijsku društvenu odgovornost, istraživanje koje je proveo Ured za odgovornost vlade SAD-a u 2005. godini, ipak je pokazalo aktivnu ulogu javnog sektora u pružanju podrške i promicanju korporacijske društvene odgovornosti. Identificirano je 50 programa, politika i aktivnosti koje spadaju u četiri ključne vladine uloge pružanja javne potpore, pomaganja, partnerstva i ovlašćivanja aktivnosti korporacijske društvene odgovornosti (Letica, 2010: 224). No, s obzirom da je proračun tih programa mali, kao i broj zaposlenih na programima, oni nisu planirani sa svrhom promicanja globalne aktivnosti kompanije vezano uz korporativnu društvenu odgovornost.

Može se, stoga, zaključiti da su u SAD-u i dalje u primjeni načela klasičnog dobrotvorstva koje se temelji na uvjerenju da je korporacijska društvena odgovornost u prvom redu stvar korporacije koja treba sama odlučiti kada, koliko, zašto i kamo usmjeriti financijska sredstva. Stoga se, kako je već i istaknuto, model američke korporacijske društvene odgovornosti može nazvati liberalno-tržišnim, te je ovisan o tržišnim promjenama.

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Europi**

Društveno odgovorno poslovanje u Europi ima određene posebnosti kao odraz modela poslovanja koji je uz sasvim slobodnu–tržišnu orijentaciju i socijalno i ekološki osjetljiv, te prilagodbe modela društveno odgovornog poslovanja, uvezenog iz SAD–a, ekonomskim i društvenim raznolikostima europskih država. Osim toga, Europa, kao i njene države, posjeduje kulturnu vrijednost, koja je raznolika, pa time i jedinstvena. Zbog toga se društveno odgovorno poslovanje prilagođava različitim kulturama i običajima, jer ono podrazumijeva i odgovornost za lokalnu zajednicu, koje su veoma snažne na području Europe (Jelšenjak i suradnici, 2016: 341). Europska komisija, kako je već istaknuto, definira korporacijsku društvenu odgovornost kao odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo, te društveno odgovornim poduzećem smatra ono koje slijedi zakon i integrira društvene, ekološke, etičke, potrošačke i probleme ljudskih prava u svoju poslovnu strategiju i poslovanje (European Commission, 2017).

U svrhu boljeg razumijevanja razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi, u ovom dijelu diplomskog rada istražuje se njegov povijesni kontekst, teorijski i stručni aspekt europskog modela društveno odgovornog poslovanja i institucionalna utemeljenost društveno odgovornog poslovanja u Europi.

#### **2.3.1. Povijesni kontekst društveno odgovornog poslovanja u Europi**

S obzirom da je pregled povijesnog razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi ograničen je na Europsku uniju, u ovom dijelu diplomskog rada daje se kronološki pregled razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji.

Početak razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi smatra se inicijativa predsjednika Europske komisije Jacques Delorsa 1993. godine, koji je europskim poslovnim krugovima uputio apel o potrebi njihova uključivanja u borbu protiv društvene isključivosti (Pavić–Rogošić, 2017).

Usljedio je, 1994. godine, pionirski pokušaj skupine europskih multinacionalnih tvrtki (Glaverbel, Accor, Philips i dr.), u definiranju prvih načela, područja djelovanja i primjene društveno odgovornog poslovanja, uz koordinaciju Europske komisije.

Rezultat tih pokušaja je, usvajanje i objavljivanje, 1995. godine, Europske poslovne deklaracije protiv društvene isključenosti, u čijem je oblikovanju sudjelovalo dvadeset vodećih poslovnih ljudi i predsjednik Europske komisije Jacques Delors, a koje su se ujedno obvezale na razmjenu informacija i iskustva na tom području.

Tvrtke koje su potpisale Deklaraciju protiv društvene isključenosti osnovale su Europsku poslovnu mrežu za društvenu koheziju (engl. European Business Network for Social Cohesion), koja je u 2000. godini preimenovana u CSR Europe (engl. The European Business Network for Corporate Social Responsibility). Kroz svoju mrežu od 48 multinacionalnih tvrtki i 42 nacionalne organizacije za društveno odgovorno poslovanje okuplja više od 10.000 tvrtki i djeluje kao platforma za one tvrtke koje žele poboljšati održivi rast i pozitivno pridonijeti društvu (The European Business Network for Corporate Social Responsibility, 2017).

Godine 1997. u Europsku godinu borbe protiv rasizma uključuju se europski poslovni sektor. “Europska poslovna mreža za društvenu koheziju uspjela je mobilizirati kritičnu masu tvrtki iz cijele Europske unije koje su razmjenjivale iskustva i gradile nova znanja i sredstva za suočavanje s problemom rasne diskriminacije na poslu i u društvu” (Letica, 2010: 139).

U 1998. godini pokrenut je Europski centar za korporacijsku društvenu odgovornost (engl. European Resource Centre on CSR) na inicijativu vodećih europskih poslovnih ljudi i tadašnjeg predsjednika Europske komisije Jacques Santera. Taj virtualni centar danas djeluje pod nazivom CSR Europe.

Godine 1999. proglašen je Europski dan “Zajedničke poslovne i vladine snage za zaposlenost i društvenu koheziju”. Također je podržana inicijativa Portugala za održanjem Europskog samita o zaposlenosti, gospodarskim reformama i društvenoj uključenosti u 2000. godini u Lisabonu.

Godine 2000. u Lisabonu je 20 vodećih poslovnih ljudi prezentiralo 12 konkretnih programa za promicanje korporacijske društvene odgovornosti u Europi (Letica, 2010: 139):

izgradnja društva temeljenog na znanju i poduzetništvu, razvoj kulture komunikacije i umrežavanja najboljih praksi korporacijske društvene odgovornosti, širenje učenja o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, razvoj korporacijskog građanstva i poslovne etike, investiranje u javno–privatno partnerstvo za učinkovitije suočavanje s gospodarskim i socijalnim izazovima. Predsjednik komisije, Etienne Davignon, je konstatirao kako se tržišna konkurentnost i društvena odgovornost mogu uspješno kombinirati i ukazao da je upravo pravi trenutak za takvu poslovnu politiku. U završnom dokumentu, Lisabonskoj strategiji određeno je mjesto korporacijske društvene odgovornosti u europskoj razvojnoj viziji: “Učiniti Europu najkonkurentnijim i najdinamičnijim svjetskim gospodarstvom, koje je temeljeno na znanju, i koje će do 2010. godine ostvarivati održivi ekonomski rast uz višu i bolju zaposlenost i uz veću društvenu koheziju”.

U 2001. godini objavljena je Zelena knjiga o promicanju europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje (engl. Green Paper on promoting a European framework for CSR (COM/2001/366). U njoj je društveno odgovorno poslovanje definirano kao “koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima” (Europska komisija, 2001: 8).

Godine 2002. Europska komisija je prvi put izdala priopćenje o društveno odgovornom poslovanju, u kojem je između ostalog definirana korporacijska društvena odgovornost te su iznijeta načela djelovanja Europskog višedioničkog foruma o društveno odgovornom poslovanju. Iste je godine započela s radom Europska akademija o biznisu u društvu, koju je osnovao Centar za poslovnu odgovornost iz Kopenhagena i niz europskih sveučilišta i poslovnih škola.

U 2003. godini članice CSR Europe odlučile su redefinirati svoju zadaću, te je utvrđeno da im je zadatak pomagati poduzetnicima i poslovnim ljudima pri uključivanju korporacijske društvene odgovornosti u glavni tijek njihove poslovne strategije i prakse.

Godine 2004. javnosti je predstavljen završni izvještaj Europskog višedioničkog foruma o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, koji je započeo s radom 2002. godine. Domaćin foruma bila je Europska komisija. U izvještaju su istaknuta načela i vrijednosti korporacijske društvene odgovornosti, pojmovnik u svrhu boljeg razumijevanja korporacijske

društvene odgovornosti te je dano devet preporuka za razvoj istraživanja korporacijske društvene odgovornosti i njen institucionalni razvoj u Europi i svijetu (Letica, 2010: 141).

U 2005. godini je u povodu desete obljetnice “europske tržnice društveno odgovornog poslovanja” sudjelovalo 400 poslovnih ljudi i dionika društveno odgovornog poslovanja koji su razmjenjivali svoja praktična iskustva, a iznijet je i europski poslovni plan za poslovni sektor. Iste je godine održana prva kinesko–europska konferencija o društveno odgovornom poslovanju, čiji su organizatori bili CSR i Kineski svjetski trgovinski centar iz Pekinga.

Godine 2006. Europska komisija je predstavila drugo priopćenje od korporacijskoj društvenoj odgovornosti. Naglasak je, u priopćenju, dan na integraciji korporacijske društvene odgovornosti u sustavu europskih politika, odnosu trgovine i razvoja, Europskom višedioničkom forumu o društveno odgovornom poslovanju, Europskom savezu za društveno odgovorno poslovanje, europskoj skupini visokih vladinih dužnosnika za društveno odgovorno poslovanje i podršci Europske unije istraživanju korporacijske društvene odgovornosti (Letica, 2010: 142).

U 2007. godini održana su tri sastanka na visokoj razini posvećena društveno odgovornom poslovanju, te je održana Treća europska tržnica ideja korporacijske društvene odgovornosti i osmišljena nova web stranica Europskog saveza za društveno odgovorno poslovanje.

Godine 2010. predstavljen je Enterprise 2020, ambiciozna inicijativa za oblikovanje poslovnog doprinosa strategije Europske unije, pod nazivom Europa 2020. Enterprise 2020. je vodeća inicijativa CSR Europe koja obuhvaća sve njezine kampanje u nadolazećim godinama, a jedina je inicijativa pokrenuta od strane Europske komisije u Europskoj strategiji društveno odgovornog poslovanja. Na kraju samita Enterprise 2020., vodeći poslovni ljudi zajedno s Joseom Manuelom Barrosoom, tadašnjim predsjednikom Europske komisije i Hermanom Van Rompuyem, tadašnjim predsjednikom Europskog vijeća, pozvali su na bolju suradnju u svrhu gospodarskog rasta i zaposlenosti.

U 2011. godini Europska komisija je objavila strategiju Europske unije 2011–2014. za korporacijsku društvenu odgovornost. Ova je strategija obilježila daljnje povećanje državnih aktivnosti oko transparentnosti poduzeća i važna je prekretnica u povijesti politike za europsku korporacijsku društvenu odgovornost. Ključni fokus strategije je poboljšanje



objavljivanja podataka o društvenim i ekološkim informacijama tvrtki. Također, potiče javne vlasti na poduzimanje koraka kako bi poboljšale promociju vlastitih društvenih i ekoloških učinaka.

Godine 2012. Joseom Manuelom Barroso, tadašnji predsjednikom Europske komisije i Herman Van Rompuy, tadašnji predsjednik Europskog vijeća, uputili su snažan poziv CSR Europe, na što je CSR Europe odgovorila u 2013. i 2014. godini novim europskim poslovnim kampanjama: jednom, koja se odnosila na vještine za radna mjesta i drugom, o održivom životu u gradovima.

U 2015. godini je objavljen radni dokument za provedbu UN načela o poslovanju i ljudskim pravima, koji predstavlja aktivnosti Europske unije o provedbi UN načela o poslovanju i ljudskim pravima te promicanju napretka u poslovanju i ljudskim pravima.

Vidljivo je, dakle, da su na razvoj društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji veliki utjecaj imale institucije Europske unije, posebice Europska komisija.

### **2.3.2. Teorijska i stručna utemeljenost europskog modela društvene odgovornosti poduzeća**

Pregledom povijesnog razvoja društveno odgovornog poslovanja može se uočiti da je ono u europskoj poslovnoj praksi znatno kasnije primijenjeno u poslovnoj praksi u odnosu na SAD, koji bilježi gotovo 60-godišnju praksu. No, u relativnom kratkom vremenu od svega dva i po desetljeća stvorene su pretpostavke sažete u političkoj volji, vodstvu, organizaciji, znanju i financijskim sredstvima za implementaciju i razvoj društveno odgovornog poslovanja u europskom poslovnom i javnom sektoru. Istovremeno je razvijen specifičan, učinkovit, a može se reći i inovativan pristup primjeni spoznaja o društveno odgovornom poslovanju stvorenih u okviru znanosti, struke i prakse. Već je u samom početku razvoja korporacijske društvene odgovornosti, taj pristup podrazumijevao usku suradnju Europske komisije i drugih institucija Europske unije s akademskom zajednicom, poslovnim sektorom, sindikatima i civilnim udrugama. Na institucionalnoj razini "Europska unija je poticala osnivanje i razvoj organizacija koje su se profesionalno bavile različitim aspektima korporacijske društvene

odgovornosti: razmjenu informacija, istraživanjem, obrazovanjem, publicističkom djelatnošću, izvješćivanjem javnosti, povezivanjem prakse korporacijske društvene odgovornosti s praksom korporacijskog razvoja i upravljanja i dr.” (Letica, 2010: 144). Politički i znanstveni interes za korporacijsku društvenu odgovornost rezultirao je i osnivanjem i dinamičnim rastom broja konzultantskih tvrtki i agencija za korporacijsku društvenu odgovornost.

Europska komisija je u tom procesu razvoja korporacijske društvene odgovornosti u Europskoj uniji preuzela funkciju vođe i medijatora u iniciranju i poticanju ideja korporacijske društvene odgovornosti u Europi, a sinergijski učinak svih dionika u razvoju korporacijske društvene odgovornosti (institucija Europske unije, poslovnog sektora, sindikata, znanstvenih institucija, nevladinih udruga, političke elite i dr.) oblikovao je specifičan model korporacijske društvene odgovornosti, nazvanim i europskim modelom korporacijske društvene odgovornosti (Letica, 2010: 144).

U europskom modelu korporacijske društvene odgovornosti je, dakle, sintetizirana teorija, obrazovanje, politika i praksa, pa je veoma teško odvojiti teorijski i stručni povijesni razvoj korporacijske društvene odgovornosti od političkog i institucionalnog razvoja. No, u kontekstu ovog rada, ukazano je na neke europske znanstvene i stručne radove koji su pridonijeli razvoju teorijskog modela europske korporacijske društvene odgovornosti.

Ideja korporacijske društvene odgovornosti prvi je put detaljno razrađena i objavljena u dokumentu Europske komisije pod naslovom “Promicanje europskog okvira za korporacijsku društvenu odgovornost” (tzv. “Zelena knjiga”). Rad nije znanstveni u konvencionalnom smislu, ali je najviše puta citiran u znanstvenim i stručnim radovima. U dokumentu se pokušalo dati odgovor na pitanje: Što je društveno odgovorno poslovanje? Zašto je poduzećima potrebno društveno odgovorno poslovanje? Kakva je uloga Europske komisije u društveno odgovornom poslovanju? i dr. Svrha tog dokumenta je bila “potaknuti društvenu odgovornost poduzeća na europskoj i međunarodnoj razini, posebice o tome kako iskoristiti većinu postojećih iskustava, poticati razvoj inovativne prakse, povećati transparentnost i povećati pouzdanost evaluacije i validacije. To predlaže pristup temeljen na produblivanju partnerstva u kojima svi akteri imaju aktivnu ulogu” (European Commission, 2001: 5). O Zelenoj knjizi očitovao se veliki broj poslovnih subjekata, sindikalnih organizacija, nevladinih udruga, obrazovnih institucija i dr., a reakcija je došla i iz svih

zemalja članica Europske unije. Opće suglasje postignuto je oko sljedećih načela europske društvene odgovornosti poduzeća (Letica, 2010: 146):

- Korporacijska društvena odgovornost je povezana s konceptom održivog razvoja.
- Korporacijska društvena odgovornost ukazuje na postojanje svijesti o tome da poslovanje u svojim operacijama treba voditi računa o društvenim, ekološkim i ekonomskim učincima.
- Korporacijska društvena odgovornost nije samo dodatak srži poslovanja, već je organski dio poslovne strategije poduzeća.
- Korporacijska društvena odgovornost nadopunjuje, a ne zamjenjuje zakone i društveni dijalog.
- Korporacijska društvena odgovornost je svjetski problem (tema) i upravo ta vanjska dimenzija predstavlja najveći izazov za Europsku uniju.
- Korporacijska društvena odgovornost zahtijeva razvoj dijaloga između kompanija i drugih dionika.
- Obrazovanje i osposobljavanje menadžera, radnika i dr. za korporacijsku društvenu odgovornost presudno je.
- Korporacijska društvena odgovornost uspijeva ili pada na pitanju transparentnosti i vjerodostojnosti sredstava provjere.

U skladu s navedenim općim načelima Europska komisija je 2002. godine objavila prvo izvješće o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, pod nazivom “Korporacijska društvena odgovornost: doprinos poslovanja održivom razvoju”. U njemu je sadržana sažeta analiza rasprave o “Zelenoj knjizi”, ali i vizija i “okvir” europskog modela korporacijske društvene odgovornosti. Fokus je na doprinosu poslovnog sektora razvoju korporacijske društvene odgovornosti.

U Zelenoj knjizi su istaknute temeljne značajke europskog modela korporacijske društvene odgovornosti, a detaljnije su razrađene u prvom priopćenju. Naglašena je potreba integriranja europskog modela korporacijske društvene odgovornosti u međunarodne i globalne inicijative, projekte i instrumente korporacijske društvene odgovornosti. Pri tome je istaknuta kako europski pristup korporativnoj društvenoj odgovornosti mora reflektirati i biti integriran u širi kontekst međunarodnih inicijativa, kao što su UN Global Compact (2000.), MOR-ova (Međunarodna organizacija rada, engl. International Labor Organization, skr. ILO)

Tripartitna Deklaracija o načelima multinacionalnih poduzeća i socijalne politike (1977/2000), OECD-ovim Smjernicama za multinacionalna poduzeća (2000) (European Commission, 2001: 7). Iako ove inicijative nisu pravno obvezujuće, u slučaju OECD smjernica, izražava se potreba vlada u promicanju prihvaćanja ovih smjernica u poslovanje europskih multinacionalnih poduzeća. Također se ističe da je poštivanje osnovnih normi rada MOR-a (sloboda udruživanja, ukidanje prisilnog rada, nediskriminacija i ukidanje dječjeg rada) ključno za društvenu odgovornost poduzeća, te da njihovo praćenje i usklađenost treba ojačati.

Odluka Europske komisije je bila da europski model korporacijske društvene odgovornosti bude izraz i organski dio svih ranijih pozitivnih teorijskih i praktičnih iskustava društveno odgovornog poslovanja na regionalnoj, nacionalnoj, međunarodnoj i globalnoj razini. Europski model korporacijske društvene odgovornosti je oblikovan na temelji nekoliko načelnih stavova iznijetih u Zelenoj knjizi i prvom priopćenju (Letica, 2010: 150):

- Prvo, o usvajanju korporacijske društvene odgovornosti u načelu autonomno odlučuje svako poduzeće (korporacija) na temelju dinamičnih odnosa koje uspostavlja sa svojim dionicima.
- Drugo, s obzirom na postojanje dovoljnog broja dokaza da korporacijska društvena odgovornost stvara dodatnu društvenu vrijednost pridonoseći održivom razvoju, opravdana je aktivna uloga javne vlasti u promicanju društveno i ekološki odgovornog ponašanja poduzeća.
- Treće, djelatnost Europske unije i njenih institucija u promicanju korporacijske društvene odgovornosti treba se zasnivati na ključnim načelima koja su utvrđena međunarodnim sporazumima uz puno poštivanje načela supsidijarnosti.
- Četvrto, korporacijska društvena odgovornost ostvaruje se uz primjenu i poštovanje načela supsidijarnosti što znači da na tom području svatko ima svoju ulogu: korporacije, države članice i institucije Europske unije.

Vodstvo Europske unije smatralo je da aktivnim uključenjem u promicanje društvene odgovornosti poduzeća Europska unija ima višestruke koristi. Ocjenjeno je kako društvena odgovornost poduzeća može pozitivno utjecati na ostvarenje drugih politika Europske unije, posebice politike poboljšanja konkurentnosti europskog gospodarstva i njegovog rasta. Također je prevladalo stajalište kako je potrebno na razini Europske unije oblikovati model

koji će primjenjivati sve zemlje članice, kako primjena različitih instrumenata društvene odgovornosti poduzeća na bi stvarala zbunjenost dioničara i kako bi se omogućila međunarodna usporedba. Konačno, zajednička politika Europskoj je uniji potrebna u svrhu podržavanja konvergencija u razvoju instrumenata korporacijske odgovornosti poduzeća, te razmjene pozitivnih i negativnih iskustava u području društvene odgovornosti poduzeća.

Temeljna načela na kojima se zasniva strategija promicanja društvene odgovornosti poduzeća na razini Europske unije su sljedeća (Letica, 2010: 152):

- 1) prepoznavanje dobrovoljne prirode korporacijske društvene odgovornosti,
- 2) potreba za vjerodostojnom i transparentnom praksom korporacijske društvene odgovornosti,
- 3) usmjerenje na one aktivnosti kod kojih aktivna uloga Europske unije donosi dodatnu vrijednost korporacijske društvene odgovornosti,
- 4) uravnoteženi i sveobuhvatni pristup korporacijskoj društvenoj odgovornosti koji uzima u obzir gospodarske, društvene i ekološke interese te interese potrošača,
- 5) usmjeravanje posebne pažnje prema potrebama i karakteristikama srednjih i malih poduzeća,
- 6) pružanje podrške i suglasja (kompatibilnost) s postojećim međunarodnim sporazumima i instrumentima (ključni radni standardi MOR-a, OECD-ova pravila za multinacionalna poduzeća i dr.).

Europski model društvene odgovornosti poduzeća razrađene je u Zelenoj knjizi i prvom priopćenju kroz nekoliko područja, a odnosi se na strateško promišljanje povećanja znanja o društvenoj odgovornosti poduzeća, promicanje konvergencije i transparentnosti praksi i sredstava društvene odgovornosti poduzeća, pokretanje Europskog višedioničkog foruma o društvenoj odgovornosti poduzeća te integracija društvene odgovornosti poduzeća u sustav politika Europske unije. U strategiji Europske unije 2011–2014. za korporacijsku društvenu odgovornost, politika Europske unije uključuje:

- jačanje transparentnosti društveno odgovornog poslovanja i širenje dobre prakse,
- poboljšanje i praćenje razine povjerenja u poslovni sektor,
- poboljšanje procesa samo/su-regulacije,
- povećanje tržišnih nagrada za društveno odgovorno poslovanje,
- poboljšanje objavljivanja društvenih i ekoloških informacija tvrtke,
- daljnje integriranje društveno odgovornog poslovanja u obrazovanju, obuci i istraživanju,
- naglašavanje važnosti nacionalnih i subnacionalnih politika društveno odgovornog poslovanja,
- bolje usklađivanje europskih i globalnih pristupa društveno odgovornog poslovanja.

Kako bi procijenila evaluaciju strategije društveno odgovornog poslovanja, Europska komisija je pokrenula Javne konzultacije o društveno odgovornom poslovanju za razdoblje 2011.-2014. godine, koje su obuhvatile: postignuća, nedostatke i buduće izazove u 2014. godini.

Temeljem navedenog može se uočiti da u oblikovanju i promociji europskog modela društvene odgovornosti poduzeća važnu ulogu ima Europska komisija. Uvidjevši koristi koje europski model društvene odgovornosti poduzeća može imati na druge zajedničke politike zemalja članica Europske unije, Europska komisija je preuzela ulogu promotora i medijatora društvene odgovornosti poduzeća. U ovom modelu sintetizirane su teorijske, znanstvene i stručne spoznaje kao i praksa poslovnog sektora u području društvene odgovornosti poduzeća, nevladinih udruga, sindikata i dr. dionika, a naglašava se i potreba njegova integriranja u šire međunarodne inicijative.

### 2.3.3. Institucionalni okvir europskog modela društveno odgovornog poslovanja

Europska unija je, kako je već istaknuto, u veoma kratkom roku od objavljivanja Zelene knjige i prvog priopćenja osnovala mrežu različitih organizacija u čijem su fokusu različiti aspekti teorije i prakse društveno odgovornog poslovanja. Među najznačajnije institucije ubrajaju se: CSR Europe, Europski savez za društveno odgovorno poslovanje (engl. European Alliance for CSR), Europski višedionički forum o društveno odgovornom poslovanju (engl. European Multi-stakeholder Forum on CSR, skr. EMSF) i Akademija o poslovanju u društvu (engl. Academy of Business in Society, skr. ABIS, ranije Europska akademija o poslovanju u društvu (engl. European Academy of Business in Society, skr. EABIS).

*CSR Europe*, kako je već istaknuto, osnovana je 1995. godine, a predstavlja vodeću europsku poslovnu mrežu u području društveno odgovornog poslovanja. Čine je 48 multinacionalnih tvrtki i 42 nacionalne organizacije za društveno odgovorno poslovanje, te okuplja više od 10.000 tvrtki (The European Business Network for Corporate Social Responsibility, 2017). Svrha mu je (Letica, 2010: 154):

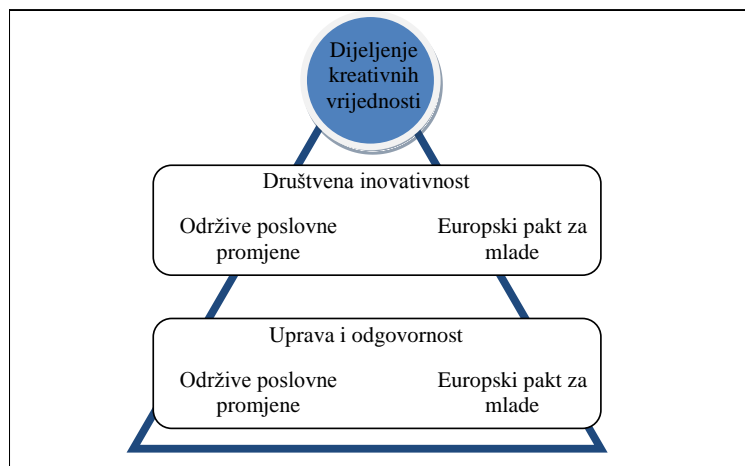
- 1) povezivanje europskih poduzeća kako bi razmijenila iskustva najboljih praksi društveno odgovornog poslovanja,
- 2) poticanje inovativnih projekata društveno odgovornog poslovanja među korporacijama i njihovim dionicima i
- 3) razmjena najnovijih ideja i programa na područjima održivog razvoja i konkurentnosti.

U svom djelovanju CSR Europe nadilazi granice Europe i surađuje s organizacijama društveno odgovornog poslovanja u drugim regijama svijeta. Temelji CSR Europe su na inicijativi Enterprise 2020 s Održivom poslovnom burzom koja inkubira inicijative različitih dionika koji se bave UN 2030 Agendom za održivi razvoj. Inicijativa Enterprise 2020 je odgovor CSR Europe na Strategiju Europske unije 2020., kojom se nastoji riješiti problemi održivosti koji sve više dovode u pitanje način života, rada, učenja, komuniciranja, konzumiranja i dijeljenja resursa u Europskoj uniji (The European Business Network for Corporate Social Responsibility, 2017). Pokrenuta 2010. godine, Enterprise 2020 je postao

europski pokret za tvrtke koje se bave razvojem inovativne poslovne prakse i surađuje sa svojim dionicima kako bi pružila rješenje za postojeće i nove društvene probleme. U 2015. godini, kao odgovor na hitno rješavanje problema nezaposlenosti, klimatskih promjena i demografskih promjena u Europi, CSR Europe je pokrenula Manifest Enterprise 2020. Manifestom se poziva tvrtke i vlade na zajednički rad i djelovanje na tri strateška prioriteta tijekom razdoblja do 2020. godine (The European Business Network for Corporate Social Responsibility, 2017):

- 1) omogućiti zapošljivost i uključivost putem lokalne zajednice, menadžmenta i vrijednosnog lanca,
- 2) potaknuti poduzeća da se angažiraju kao partneri lokalnoj zajednici, gradovima i regijama kako bi razvili i implementirali nove održive metode proizvodnje, potrošnje i egzistencije.
- 3) staviti transparentnost i poštivanje ljudskih prava u samu srž poslovnog ponašanja.

**Shema 1:** Poduzeće u budućnosti kroz Enterprise 2020



**Izvor:**The European Business Network for Corporate Social Responsibility, 2017.

Poduzeća bi u 2020. godini trebala efektivno kombinirati 'dobru upravu i odgovornost' s 'društvenim inovacijama' u svim aspektima svog djelovanja. S obzirom da je prvi stup prilika za poboljšanje ekonomskih, društvenih i ekoloških performansi, drugi stup nastoji pružiti inovativne proizvode i usluge kupcima te inovacije na radnom mjestu zaposlenima i radnoj snazi općenito.



CSR Europe, dakle, ima važnu ulogu u poticanju društveno odgovornog poslovanja, posebice u prikupljanju iskustava poslovnog sektora i njihovih dionika u segmentu društveno odgovornog poslovanja i poticanju inovacija u području društveno odgovornog poslovanja.

*Europski savez za društveno odgovorno poslovanje* osnovala je Europska komisija u ožujku 2006. godine, s članovima poslovne zajednice i podrškom poslovnih organizacija poput Business Europe, UEAPME (engl. European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – Europsko udruženje za obrt, mala i srednja poduzeća) i CSR Europe (The European Alliance for CSR, 2017). Cilj saveza je doprinijeti promicanju društveno odgovornog poslovanja širom Europe. Promiče vrijednosti volonterskog angažmana poslovanja i razlike koje se mogu učiniti. Ističe vrijednosti inovativne prakse društveno odgovornog poslovanja, potiče nove i olakšava privatne inicijative na tom području. To je neformalna mreža i ne uključuje neka posebna pravila ili zahtjeve. Europska komisija ne upravlja Savezom. Oslanja se samo na poslovnu zajednicu, kao i na podršku poslovnih organizacija. Do 2017. godine Savezu je potporu izrazilo 150 tvrtki.

*Europski višedionički forum o društveno odgovornom poslovanju* osnovan je 2002. godine kao glavni istraživački, raspravni i razvojni forum svih glavnih dionika korporacijske društvene odgovornosti (poslodavaca, sindikata, poslovnih udruga i mreža, civilnih (nevladinih) udruga) o ključnim teorijskim i praktičnim problemima korporacijske društvene odgovornosti u Europskoj uniji (Letica, 2010: 157). U okviru poticanja društveno odgovornog poslovanja, Europski višedionički forum ima za cilj promicanje inovacija, transparentnosti i konvergencije prakse društveno odgovornog poslovanja i instrumenata kroz (European Commission, 2002: 7):

- poboljšanje znanja o odnosima između društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja (uključujući njegov učinak na konkurentnost, socijalnu koheziju i zaštitu okoliša) olakšavanjem razmjene iskustava i dobre prakse te okupljanjem postojećih instrumenata i inicijativa društvene odgovornosti s posebnim naglaskom na specifičnosti malog i srednjeg poduzetništva,
- istraživanje primjerenosti uspostave zajedničkih načela vodilja za praksu i instrumente društveno odgovornog poslovanja, uzimajući u obzir postojeće inicijative i zakonodavstvo Europske unije i međunarodno dogovorene instrumente kao što su OECD-ove Smjernice za multinacionalna poduzeća, MOR-ova

Konvencija o temeljnim radnim odnosima i Međunarodna konvencija o ljudskim pravima i dr.

Posljednji Forum održan je 2015. godine u Bruxellesu, na kojem je sudjelovalo 450 sudionika iz različitih sektora i dionika. Društveno odgovorno poslovanje je tema koja se proteže na nekoliko područja politika. Ima temeljnu ulogu u osiguranju održivog gospodarskog rasta istovremeno ublažujući socijalne i ekološke učinke poslovanja, kako u Europskoj uniji, tako i širom svijeta. Tijekom dva dana održavanja Foruma (3. i 4. veljače), održano je 12 panel diskusija, te je delegatima iznijeto gotovo sto ideja i sugestija (EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility 3–4 February, 2015). Time je jasno pokazano kakva je važnost odgovornog poslovanja za poslovni sektor, civilno društvo, vlade i međunarodne organizacije.

*Akademija o poslovanju u društvu*, je globalna mreža, a njezini članovi su obrazovno–istraživačke organizacije čiji su osnivači i članovi poslovne organizacije, poslovne škole i druge akademske (znanstvene) institucije. Osnivanje ove mreže potaknula je Europska komisija, sa svrhom dovođenja tematike odnosa korporacijskog sektora i društva u samo središte europske poslovne teorije i prakse (Letica, 2010: 158). Osnovana je 2001. godine, a pokrenuta 2002. godine uz podršku vodećih europskih poslovnih škola (INSEAD, IMD, London i dr.) i partnerstvom s vodećim svjetskim tvrtkama (IBM, Microsoft, Unilever i dr.) Akademija ima sjedište u Bruxellesu, a u 2017. godini je obuhvatila 130 poduzeća i akademskih institucija čija se stručnost, predanost i resursi koriste za investiranje u održivu budućnost poslovanja u društvu. ABIS omogućuje informirano donošenje odluka o poslovanju u društvu kroz suradnju u istraživanju, obrazovanju, vodstvu, uvidima u politike i poslovne sposobnosti. Članovi mreže imaju pristup stručnim saznanjima, predanosti i resursima mreže, a kroz ABIS surađuju u zajedničkim projektima i događajima koji osnažuju promjene i daju bolje učinke. Misija ABIS–a je izgraditi spone i ojačati suradnju između poslovnog sektora i akademske zajednice kako bi se ubrzale sustavne promjene u poslovnom obrazovanju i praksi, te stvoriti platformu i inovacijski prostor koji će članovima ABIS–a omogućiti da zajedno razvijaju nova znanja, kao i okvire obrazovanja i učenja koji će unaprijediti poslovni doprinos društvu (ABIS, 2017).

Vidljivo je, dakle, da je u Europskoj uniji oblikovan institucionalni okvir za poticanje i unaprjeđenje društveno odgovornog poslovanja. Poseban značaj daje se razmjeni informacija

između poslovnog sektora, akademske zajednice, vlada i drugih dionika te inovacijama u području društveno odgovornog poslovanja.

#### **2.3.4. Sustavne i strukturne značajke europskog modela društveno odgovornog poslovanja**

Iz prikaza povijesnog razvoja europskog modela društveno odgovornog poslovanja, znanstvene i stručne utemeljenosti te institucionalnog okvira njegovog razvoja mogu se odrediti njegove posebnosti. Prvo, društveno odgovorno poslovanje postaje temom znanstvenih, stručnih, političkim i drugim rasprava u Europi znatno kasnije nego što je to slučaj, primjerice, u SAD-u, sa zaostatom od oko 30-ak godina. Drugo, teorijski, stručni i politički diskurs, kao i organizacije i institucije društveno odgovornog poslovanja, rezultat su planskog i strateškog zajedničkog rada institucija Europske unije, akademske zajednice, poslovnog sektora, sindikata, radnika, nevladinih udruga i dr., pri čemu su vodeće institucije Europske unije, poput Europske komisije, imale ključnu ulogu u gotovo svim inicijativama i projektima vezanim uz društveno odgovorno poslovanje. Treće, europski model društveno odgovornog poslovanja oblikovan je kao klaster, koji se razvija na temelju načela globalnog kontinuiteta i komplementarnosti (Letica, 2010: 159). Rezultat je stava Europske unije o potrebi sintetiziranja najboljih iskustava, prakse, politika i instrumenata društveno odgovornog poslovanja nastalih u europskom poslovnom sektoru, europskoj akademskoj zajednici, ali i iskustava međunarodnih organizacija, poput Ujedinjenih naroda, MOR-a, OECD-a, specijaliziranih udruga i organizacija društveno odgovornog poslovanja i dr. Četvrto, pri osmišljavanju i razradi strategije razvoja društveno odgovornog poslovanja u fokusu Europske unije je povećanje konkurentnosti i bolje pozicioniranje europskog gospodarstva na unutarnjem i globalnom tržištu. Peto, Europska unija nastoji instrumente i sredstva društveno odgovornog poslovanja prilagoditi drugim politikama Europske unije. Šesto, Europska unija podržava načelo dobrovoljnosti društveno odgovornog poslovanja. No, istovremeno vrlo jasno definira ulogu javnih vlasti u promicanju društvenih i ekološki odgovornih praksi poduzeća. Razlog uključenja javne vlasti vide u činjenici što poduzeća društveno odgovornim poslovanjem stvaraju dodatnu društvenu vrijednost. Osim toga javna akcija Europske unije u promicanju društveno odgovornog poslovanja izvore nalazi i u neodgovarajućim politikama društveno odgovornog poslovanja na nacionalnim i globalnoj

razini. Europska komisija u globalizaciji vidi negativne posljedice ukoliko se odvija bez nadzora. No, javne politike društveno odgovornog poslovanja mogu imati pozitivne učinke na razvoj globalizacije ako se njima promiče dobra korporacijska praksa koja je komplementarna s javnim naporima za ostvarenje održivog razvoja (Letica, 2010: 160). Zajedničkom akcijom na području društveno odgovornog poslovanja izbjegavaju se i različiti koncepti društveno odgovornog poslovanja na nacionalnim razinama, odnosno na razini država članica, što omogućava i jednostavnu usporedbu društvene odgovornosti poduzeća u različitim državama članicama i izbjegavanje primjene različitih standarda unutar poslovnog sektora i zbunjenosti poslovnih ljudi, te lakše praćenje poslovanja međunarodnih korporacija. Evidentno je, dakle, da postoje razumljivi razlozi za ulogom institucija Europske unije u pomaganju konvergencije korištenih instrumenata, jer se tako stvaraju uvjeti nesmetanog funkcioniranja unutarnjeg tržišta Europske unije, ali istovremeno usmjerava i razvoj društveno odgovornog poslovanja.

Unatoč činjenici da je društveno odgovorno poslovanje našlo svoje mjesto u znanstvenim, stručnim, političkim i drugim raspravama u Europi tri desetljeća nakon SAD-a, ne može se reći da su europska poduzeća prije 1993. godine, kada se službeno prati povijest razvoja društveno odgovornog poslovanja u Europi, bila društveno i ekološki neodgovorna. Maten i Moon (2004) istražujući eksplicitnu i implicitnu društvenu odgovornost, dolaze do zaključka da europska poduzeća i prije formalnog iniciranja društveno odgovornog poslovanja na razini Europske unije nisu bila društveno neodgovorna. Naime, “društveno odgovorno poslovanje prije 1990-ih godina u Europi se javljalo kao društvena i institucionalna (normativna) obveza (zakonska, sporazumna, društveno ugovorena ili poslovnim običajima nametnuta)”, pa ga Maten i Moon (2004) nazivaju 'implicitnim društveno odgovornim poslovanjem'. S druge strane, nakon 1990-ih godina dolazi do pojave dobrovoljnog društveno odgovornog poslovanja, odnosno onih oblika društveno odgovornog poslovanja koje poduzećima nije bilo nametnuto zakonskim i drugim obvezama. Takav oblik društveno odgovornog poslovanja naziva se 'eksplicitnim društveno odgovornim poslovanjem'. Implicitno i eksplicitno društveno odgovorno poslovanje može se nazvati i obveznim i dragovoljnim društveno odgovornim poslovanjem. Činjenica je da “odgovorno ponašanje tvrtke prema društvu u kojem djeluje, dionicima i prirodnoj sredini može biti posljedica izvršavanja prihvaćenih ili društveno zadanih, nametnutih institucionalnih obveza (zakoni, sporazumi, običaji i dr.) ili može biti posljedica autonomne odluke samog poduzeća koje može imati najrazličitije poticaje i motive, od čisto dobroćinskih do poslovno-strategijskih“

(Letica, 2010: 161). Ako se društveno odgovorno poslovanje shvati kao određena suma eksplicitnog i implicitnog društveno odgovornog poslovanja, onda se i razlozi “kašnjenja” Europe za SAD–om i primjena američkog koncepta društvene i ekološke odgovornosti mogu tumačiti kroz posebnosti koje proizlaze iz organizacije i razvoja europskih država, društava i tržišta u 19. i 20. stoljeću. Iako se iz definicije društveno odgovornog poslovanja koju je dala Europska komisija uočava bit koncepta kod kojeg poduzeće dragovoljno odlučuje pridonijeti boljem društvu i okolišu, ipak postoje bitne i velike razlike između europskog modela društveno odgovornog poslovanja i modela primijenjenog u SAD–u.

#### **2.4. Usporedba shvaćanja društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama i Europi**

Temeljem izvršene analize modela društveno odgovornog poslovanja u SAD–u i Europskoj uniji, moguće je dati komparativni prikaz ova dva modela. Osnovna razlika koja se može iščitati sadržana je institucionalnom kontekstu promicanja društveno odgovornog poslovanja. Naime, dok Europska unija, odnosno institucije Europske unije, posebice Europska komisija imaju mandat promicanja društveno odgovornog poslovanja, to u SAD–u nije slučaj. SAD nema ni službenu definiciju društveno odgovornog poslovanja, no sasvim je jasno da društveno odgovorno poslovanje u američkom poslovnom, političkom i kulturnom kontekstu znači sljedeće (Letica, 2010: 267):

- usmjerenost koncepta društveno odgovornog poslovanja, kad je u pitanju uloga savezne vlade, prema svjetskoj razini,
- strogo poštovanje načela o slobodnom poduzetništvu kojeg je korporativno građanstvo organski dio,
- postojanje svijesti, ali ne i političke volje, za propisivanjem minimalnih standarda društveno odgovornog poslovanja, prije svega ekoloških, saveznim zakonima,
- simbolično, pa i financijsko (kroz “partnerstvo”), podržavanje tradicije korporacijskog dobrotvorstva (filantropije) na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini.

Privrženost SAD–a načelima slobodnog poduzetništva i slobodnog tržišta izuzima

moгуćnost jaće uloge savezne regulacije na području društveno odgovornog poslovanja. No, događanja poput svjetske ekonomske krize, terorizma, i dr. idu u prilog aktivnijem uključivanju javne vlasti i politike u područje društveno odgovornog poslovanja.

Iako je društveno odgovorno poslovanje u Europi preneseno iz SAD–a, ono je prilagođeno društvenim i ekonomskim različitostima europskih država. Komparacijom europskog modela društveno odgovornog poslovanja i modela primijenjenog u SAD–u mogu se uočiti barem tri temeljne razlike, s obzirom da se u Europskoj uniji društveno odgovorno poslovanje stavlja, promišlja i provodi u širem kontekstu društvenih, kulturnih, političkih i pravnih kretanja. Razlike su sljedeće (Jalšenjak i Krkač, 2016: 340):

- 1) načelno postoji razlika između pravnih sustava i praksi u SAD–u i Europskoj uniji; dok u prvom slučaju sustav proizvodi dobitnike i gubitnike, u drugom slučaju sustav nastoji postići uravnotežene presude i dogovore,
- 2) u Europskoj uniji postoji određena politička kultura dijaloga određena predstavničkom i reprezentativnom demokracijom koja vodi stalnim raspravama i to se odražava na poslovni svijet,
- 3) postoji značajna razlika između kapitalizma u SAD–u kao kompetitivnog menadžerskog kapitalizma i onoga u Europskoj uniji, jer u Europskoj uniji postoji cijeli niz različitih modela kapitalizma, od personalnog modela (u Velikoj Britaniji) koji je najbliži onom u SAD–u, do kooperativnog menadžerskog kapitalizma ili socijalno–tržišne ekonomije (u Njemačkoj). Postoje i razne podvrste, primjerice mediteranski model, germanski model, nordijski model itd. Navedene razlike čine i društveno odgovorno poslovanje u Europskoj uniji posebnim.

Temeljem navedenog može se zaključiti kako postoji ekonomska, kulturna, institucionalna i nacionalna uvjetovanost društveno odgovornog poslovanja u teoriji i praksi, što čini i modele društvene odgovornosti u Europi i SAD–u različitima.

### **3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI – ANGLOSAKSONSKI (SAD) VS EUROPSKI MODEL**

U 2010. godini gotovo dvije trećine najvećih poduzeća u industrijskim zemljama svijeta objavilo je izvješće o društveno odgovornom poslovanju ili o politikama održivog razvoja. Istovremeno se u literaturi značajna pozornost daje determinantama društveno odgovornog poslovanja i njegovog utjecaja na uspješnost poduzeća, posebice u području znanstvenog upravljanja i ekonomije organizacija (Crifo i Forget, 2012: 1). U skladu s promjenama u komunikaciji poduzeća i njegove poslovne okoline, komuniciranje društveno odgovornog poslovanja odvija se i društvenim mrežama te drugim Internet alatima. To pokazuje kako komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća postaje sve snažnije u industrijskim zemljama, ali i u drugim zemljama javlja se jačanje transparentnosti društveno odgovornog poslovanja. S obzirom na različitost modela društveno odgovornog poslovanja primijenjenog u SAD-u i Europi, razumljivo je da će i komuniciranje društvene odgovornosti u skladu s danim modelima biti različito, što je ujedno i predmet istraživanja u ovom dijelu diplomskog rada.

#### **3.1. Međunarodni okvir izvještavanja o društveno odgovornom poslovanju**

Imajući na umu činjenicu da Europska komisija potiče integraciju europskog modela društvene odgovornosti poduzeća u širi kontekst međunarodnih inicijativa kao što je UN Global Compact, te da su se u mnogim zahtjevima europskih zemalja za nefinancijsko izvješćivanje koristili međunarodni standardi i smjernice poput Globalne inicijative za izvješćivanje, potrebno je, u kontekstu ovog rada, ukazati na navedene inicijative.

### 3.1.1. UN Global Compact

Svjetski sporazum (engl. Global Compact), inicijativa je Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja, pokrenuta 2000. godine, koja je do 2016. godine prerasla u najveću inicijativu korporativne održivosti na svijetu. UN Global Compact poziva poduzeća širom svijeta na usklađivanje strategije i operacija s univerzalnim načelima o ljudskim pravima, radu, okolišu i borbi protiv korupcije te poduzimanje akcija kojima se unaprjeđuju društveni ciljevi (United National Global Compact, 2017). Okuplja oko 9.000 poduzeća i 4.000 organizacija iz cijelog svijeta (ukupno 12.681 u 2017. godini). Dobrovoljna je inicijativa koja se temelji na obvezama predsjednika uprave poduzeća za provedbu općih načela održivosti i poduzimanje koraka za podršku ciljevima Ujedinjenih naroda.

Korporativna održivost započinje s vrijednosnim sustavom poduzeća i principijelnim pristupom poslovanju. To znači da djeluje na načine koji, barem u najmanjoj mogućoj mjeri, zadovoljavaju temeljne odgovornosti u područjima ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije. Odgovornim tvrtkama donose iste vrijednosti i načela gdje god imaju prisutnost i znaju da dobre prakse na jednom području ne kompenziraju štetu u drugom. Implementacijom načela Global Compacta u strategije, politike i postupke te uspostavljanje kulture integriteta, poduzeća ne samo da podržavaju svoje temeljne odgovornosti prema ljudima i planeti Zemlji, već i postavljaju preduvjete za dugoročni uspjeh.

Deset načela UN Global Compacta proizlaze iz: Opće deklaracije o ljudskim pravima, Deklaraciji MOR-a o temeljnim načelima i pravima na radu, Deklaraciji o okolišu i razvoju iz Rija i Konvenciji Ujedinjenih naroda protiv korupcije (United National Global Compact, 2017):

#### 1) Ljudska prava:

Načelo 1: poduzeća bi trebala podupirati i poštovati zaštitu međunarodnih ljudskih prava i

Načelo 2: pobrinuti se da ne sudjeluje u kršenjima ljudskih prava.

#### 2) Rad:

Načelo 3: poduzeća bi trebala podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje,

Načelo 4: eliminiranje svih oblika prisilnog rada,



Načelo 5: stvarno ukidanje dječjeg rada i

Načelo 6: uklanjanje diskriminacije u pogledu zapošljavanja i zanimanja.

3) Okoliš:

Načelo 7: poduzeća bi trebala podupirati preventivni pristup ekološkim izazovima,

Načelo 8: poduzeti inicijative radi promicanja veće odgovornosti za zaštitu okoliša,

Načelo 9: poticati razvoj i širenje tehnologija manje škodljivih za okoliš.

4) Borba protiv korupcije:

Načelo 10: poduzeća bi trebala raditi na suzbijanju korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznuđivanje i podmićivanje.

Lokalna mreža Global Compacta Hrvatske osnovana je 2007. godine, a njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca. Ima 41 članicu u 2017. godini. Za članstvo se može prijaviti bilo koje poduzeće i organizacija izvan poslovnog sektora, koja ima minimalno deset djelatnika.

### **3.1.2. Globalna inicijativa za izvještavanje**

Globalna inicijativa za izvještavanje (engl. Global Reporting Initiative, skr. GRI) je projekt uspostavljen u svrhu razvijanja okvira za izvještavanje o održivosti. Kroz ovaj projekt je 2000. godine dana prva verzija smjernica. Tijekom vremena, ovaj je okvir za izvještavanje evoluirao, te je u 2013. godini predstavljena četvrta generacija (GRI 4) (Rogošić i Bekavac, 2015: 85). Globalna inicijativa za izvještavanje je najpoznatiji okvir za trobilančno (ekološko, društveno i ekonomsko) dobrovoljno izvještavanje učinka poslovnih i drugih organizacija na okoliš i društvo širom svijeta. S obzirom na stupanju usvajanja, sveobuhvatnost, vidljivost i prestiž, može se reći da je Globalna inicijativa za izvještavanje doživjela nevjerojatni uspjeh od svog skromnog početka 1999. godine. Eksplicitni cilj Globalne inicijativne za izvještavanje bio je uskladiti brojne sustave izvještavanja koji su se u to vrijeme koristili. Pokrenut je u Bostonu 1997. godine, a svoje korijene ima u američkim neprofitnim organizacijama: Coalition of Environmentally Aware Economies (CERES) i Tellus Institute. Godine 2002. preselio se u Nizozemsku, u Amsterdam. Temelji se na modelu američkog sustava financijskog izvještavanja (FASBI), koji je Globalna inicijativa za izvještavanje nastojala proširiti dosegom (globalno), opsegom (društveni, ekonomski i ekološki

pokazatelji), fleksibilnošću (deskriptivni i kvantitativni pokazatelji) i bazom dionika (industrija, financijski sektor, računovodstvena struka, nevladine organizacije civilnog društva, okoliš i ljudska prava, organizirani rad i drugi) (Brown, de Jong i Levy, 2009: 571). Globalna inicijativa za izvještavanje postala je platforma za široko participativni društveni dijalog o tome što čini održivost tvrtke i drugih organizacija. S tisućama izvještaja u više od 90 zemalja, Globalna inicijativa za izvještavanje pruža najraširenije svjetske standarde o izvještavanju i objavljivanju održivosti, omogućujući poduzećima, vladama, civilnim društvima i građanima donošenje boljih odluka temeljenih na važnim informacijama. Oko 92% najvećih svjetskih tvrtki (250) izvještavaju o učincima održivosti. Vizija Globalne inicijative za izvještavanje je kreirati budućnost u kojoj je održivost sastavni dio procesa donošenja odluka u poduzeću (GRI, 2017).

Središnji okvir za izvještavanje su Smjernice za izvještavanje, a na njih se nadovezuju drugi modularni elementi kao što su Sektorski dodaci i Protokoli uz pokazatelje koji poduzećima omogućuju kvalitetnu i učinkovitu pripremu izvješća koja je istovremeno usporediva, ali i prilagođena specifičnostima pojedinih gospodarskih grana i sektora.

U listopadu 2016. godine Globalna inicijativa za izvještavanje objavila je prve globalne standarde za izvještavanje o održivosti. Razvijeni od strane Odbora za standarde globalne održivosti (engl. Global Sustainability Standards Board, skr. GSSB), standardi Globalne inicijative za izvještavanje omogućuju svim organizacijama javno izvještavanje o njihovom ekonomskom, ekološkom i socijalnom utjecaju, i pokazivanje kako pridonose održivom razvoju. Standardi Globalne inicijative za izvještavanje su, također, pouzdana referenca za kreatore politike i regulatore, te imaju modularnu strukturu kako bi se mogli dnevno ažurirati i kako bi bili relevantni. Obuhvaćaju sve glavne koncepte i saznanja iz Smjernica Globalne inicijative za izvještavanje G4, poboljšane fleksibilnijom strukturom, jasnijim zahtjevima i jednostavnijim jezikom. Potrebno je, također istaknuti da je UN Global Compact pristao usvojiti Smjernice Globalne inicijative za izvještavanje za poduzeća koja komuniciraju o postignutom napretku.

U rujnu 2016. godine UN Global Compact i Globalna inicijativa za izvještavanje najavili su partnerstvo pod nazivom *SDG Leadership through Reporting*. To je nova inicijativa koja bi poticala i oblikovala nefinancijsko izvještavanje o Globalnim ciljevima održivog razvoja. Partnerstvo je predviđeno kroz nekoliko faza. U prvo fazi se predviđa

objavljivanje globalnog popisa najvažnijih informacija za praćenje poslovnih doprinosa i utjecaja na Globalne ciljeve održivog razvoja, dok je u drugoj fazi predviđen razvoj integracije Globalnih ciljeva održivog razvoja u GRI standarde te redizajn UN Global Compacta o napretku (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2017). Partnerstvo je razvijeno na temelju zajedničkih uvjerenja kako poslovne aktivnosti određuju uspjeh plana sadržanog u Strategiji održivog razvoja 2030 i ostvarenja Globalnih ciljeva održivog razvoja. Ciljevi partnerstva sažeti su u nekoliko točaka, a odnose se na pomoć poduzećima u izvještavanju o Globalnim ciljevima održivog razvoja, njihovoj implementaciji u već postojeće procese te kontinuirano osnaživanje poduzeća kako bi Globalni ciljevi o održivom razvoju oživjeli u stvarnosti.

### **3.2. Anglosaksonski model (SAD) korporativnog komuniciranja društvene odgovornosti**

Izješćivanje o društvenoj odgovornosti poduzeća u SAD-u ima trend rasta u skladu s rastom svijesti o društvenoj odgovornosti. Dok je za mnoga poduzeća to jednostavno značilo pružanje rudimentalnih i općenito kvalitativnih informacija o politici i učincima društveno odgovornog poslovanja unutar godišnjeg financijskog izvještaja, sve je veći broj poduzeća, posebice vodećih, koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti na godišnjoj osnovi "samostalnim izvješćem", bilo u papirnatom obliku i/ili (sve više) putem web stranica, s bogatim kvantitativnim i kvalitativnim podacima (Grane et al., 2008: 385). Više od 50% svih kompanija sa S&P 500 burzovnim indeksom i Fortune 500 objavljuju izvještaj održivosti. Kako bi pokazali predanost većoj transparentnosti i pokazali pouzdanost podataka u izvješću o održivosti, organizacije se često odlučuju dati izraditi izvještaj neovisnim, trećim osobama. Globalna inicijativa izvještavanja preporučuje ovu praksu, ali to ne zahtijeva. U okviru regionalne strategije širenja, Globalna inicijativa izvještavanja uspostavila je 2010. godine Focal Point USA, sa službenim pokretanjem kod NYSE-a u siječnju 2011. godine. Globalnu inicijativu izvještavanja u New Yorku vodi Međunarodna federacija računovođa. Osnivanje Focal Point USA u znatnoj je mjeri povećalo članstvo američkih poduzeća u Globalnoj inicijativi izvještavanja. U 2010. godini udio S&P poduzeća koja su izvještavala o održivosti iznosio je 19%, a u 2011. godini taj je udio porastao na 53%. To znači da su poduzeća u

indeksu S&P 500 koje ne izvještavaju o njihovoj izvedbi održivosti ostala u manjini. Focal Point USA ima ključnu ulogu u uvođenju izvješća o održivosti te ima za cilj potaknuti američka poduzeća na izvještavanje o održivosti kao i poboljšati kvalitetu tih izvještaja te povećati doprinos američkih organizacija razvoju novih smjernica za izvještavanje o održivosti. Rast broja američkih organizacija i izvještaja u Globalnoj inicijativi izvještavanja u razdoblju od 2010. do 2016. godine prikazan je u tablici 2.

**Tablica 2: Kretanje broja američkih organizacija i izvještaja u Globalnoj inicijativi izvještavanja, 2010.-2016. godine**

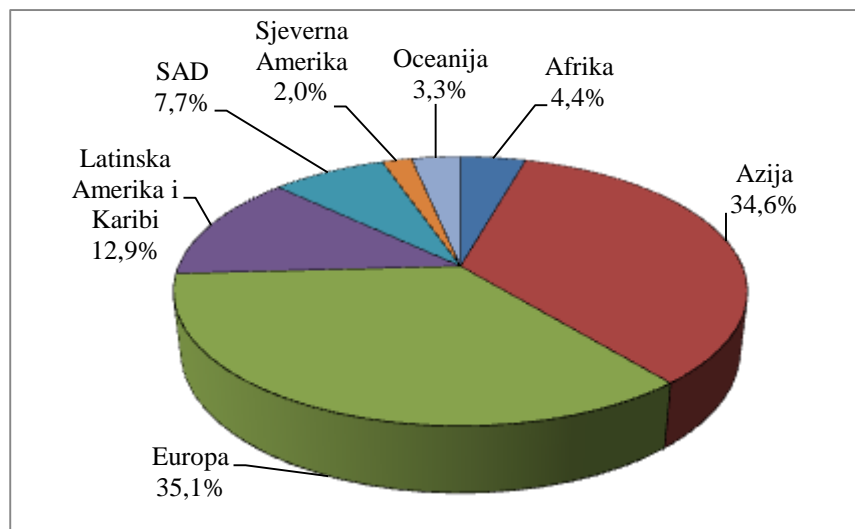
	Broj organizacija	Verižni indeks	Broj izvještaja	Verižni indeks
2010.	210	–	210	–
2011.	368	175,2	375	178,6
2012.	466	126,6	470	125,3
2013.	506	108,6	510	108,5
2014.	552	109,1	560	109,8
2015.	566	102,5	567	101,3
2016.	480	84,8	481	84,8

**Izvor:** Izrada autora prema: GRI, <https://www.globalreporting.org> (11.07.2017.)

Prema podacima u tablici vidljiv je najveći rast broja američkih organizacija i izvještaja u Globalnoj inicijativi izvještavanja u 2011. u odnosu na 2010. godinu, koji je iznosio 75,2% odnosno 78,6%. Dvoznamenkasti rast nastavljen je i u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu. U 2016. godini, međutim, uočava se pad broja organizacija članica Globalne inicijative izvještavanja kao i broja izvještaja.

U ukupnom broju organizacija učlanjenih u Globalnu inicijativu izvještavanja SAD je u 2016. godini sudjelovao sa 7,7% (grafikon 1).

**Grafikon 1:** Struktura organizacija učlanjenih u Globalnoj inicijativi izvještavanja u 2016. godini



**Izvor:** Izrada autora prema: GRI, <https://www.globalreporting.org> (11.07.2017.)

U 2016. godini je 480 organizacija iz SAD-a predalo 481 izvještaj o održivosti te su u ukupnom broju organizacija učlanjenih u Globalnu inicijativu izvještavanja sudjelovali s 7,7%, kao i u ukupnom broju objavljenih izvještaja o održivosti.

Prema načelima UN Global Compact 486 američkih poduzeća i organizacija izvještava o društvenoj održivosti u 2017. godini. S obzirom da je izvještavanje o društvenoj odgovornosti dobrovoljno, te nije propisano zakonskom obvezom, iz rasta broja poduzeća i organizacija koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti može se zaključiti da svijest o društvenoj odgovornosti u SAD-u raste.

### **3.3. Komuniciranje društvene odgovornosti poduzeća u Europi**

Izvještavanje o nefinancijskim aspektima poslovanja u Europskoj uniji postaje sve češći instrument procjene poslovnih rezultata društveno odgovornog poslovanja. Primjenjuju se različita pravila u odnosu na ono što treba izvijestiti, od koga i kao dio kojeg službenog postupka izvješćivanja. Potonji utječe na to koliko su takve informacije revidirane kao dio šireg procesa revizije izvješća poduzeća. Problem može biti potpuna neovisna provjera takvih informacija (European Commission, 2014: 38).

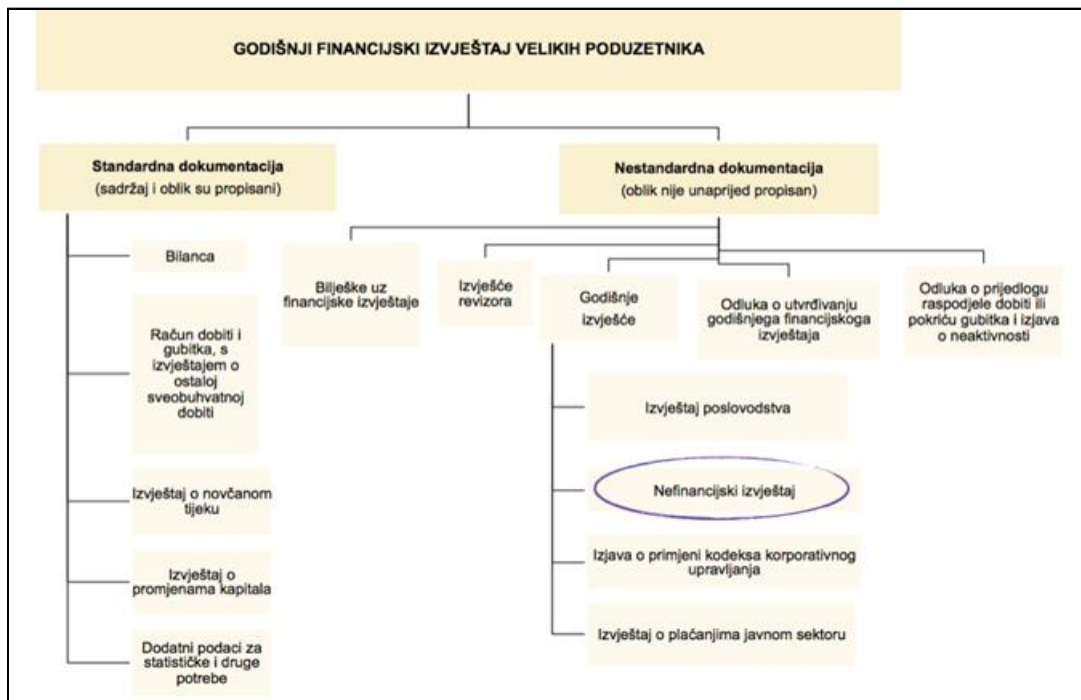
U svim zemljama članica Europske unije nisu uspostavljeni zakonodavni zahtjevi nefinancijskog izvješćivanja, no oni su češći u zemljama s postojećom tradicijom društveno odgovornog poslovanja, kao i u državnim poduzećima. Druge zemlje članice započinju proces obavljanjem pilot aktivnosti ili korištenjem međunarodnih smjernica. Neke su vlade država članica Europske unije uvele obvezno izvješćivanje za poduzeća (obično veća poduzeća) o njihovim aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Neke od njih fokusirane su na ljudska prava ili ekološke probleme, ili imaju javnu politiku društveno odgovornog poslovanja (primjerice Danska, Velika Britanija, Francuska). U mnogim slučajevima zahtjevi za nefinancijsko izvješćivanje koriste međunarodne standarde i smjernice (primjerice Globalnu inicijativu za izvješćivanje). Neke od država pozivaju poduzeća na dobrovoljno ispunjavanje izvješća o društveno odgovornom poslovanju (Njemačka, Finska) posebice u malim i srednjim poduzećima (Velika Britanija). U drugim, pak, zahtijeva se izrađivanje nefinancijskih izvješća o društveno odgovornom poslovanju u poduzećima u državnom vlasništvu (Švedska, Njemačka, Malta i Finska). U 2014. godini u Cipru je započeo proces pružanja podrške poluvladinim organizacijama za dovršenje izvještavanja društveno odgovornog poslovanja s namjerom proširenja liste poduzeća u skladu s njihovim Kodeksom korporativnog upravljanja društveno odgovornim poslovanjem.

U svrhu daljnjeg razvoja izvještavanja društveno odgovornog poslovanja, vlade država članica Europske unije pružaju potporu i promidžbene aktivnosti kako bi se poboljšala učinkovitost izvještavanja i podigla opća svijest o društveno odgovornom poslovanju. U nekim zemljama u primjeni je pilot projekt koji testira učinkovitost uvođenja nefinancijskih izvještaja koja slijede međunarodne smjernice, kao što su Globalna inicijativa za izvještavanje i ISO 26000 (primjerice, Belgija), dok je u drugim fokus na povećanju transparentnosti izvještavanja (Bugarska, Rumunjska). Neke vlade uvode pomoćne alate koji poduzećima omogućuju učinkovitije izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju (Italija) ili potiču poduzeća na ispunjenje izvješća sukladno Globalnoj inicijativi za izvješćivanje (Slovačka). U nekim zemljama poduzeti su dodatni naponi kako bi se usvojile međunarodne smjernice s prilagodbom domaćoj situaciji (Poljska u vezi s ISO 26000). Drugi ističu prednosti izvješćivanja navodeći marketing i podizanje svijesti (Slovenija).

U travnju 2014. godine, Europski parlament i Vijeće donijeli su Direktivu 2014/95/EU o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i

informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa. Dio je “šire inicijative Europske unije o društveno odgovornom poslovanju koja uključuje dosljedan pristup izvještavanju te podržavanju pametnog, održivog i uključivog rasta u ostvarivanju ciljeva Europske unije do 2020. godine, kojoj je prethodila računovodstvena direktiva Direktiva 2013/34/EU” (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2017). U skladu s Direktivom nefinancijsko izvješćivanje postalo je za sve države članice obvezujuće 1. siječnja 2017. godine. Iznimno poduzeća koja su od javnog interesa i imaju manje od 500 zaposlenika nisu obvezna poštivati Direktivu. Na shemi 2 dan je grafički prikaz godišnjih izvještaja određenih velikih poduzetnika i grupa od 1.1.2017. godine u Europskoj uniji.

**Shema 2:** Prikaz godišnjih izvještaja određenih velikih poduzetnika i grupa od 1.01.2017. godine na području Europske unije



**Izvor:** Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2017.

U Direktivi je istaknut presudan značaj objavljivanja nefinancijskih informacija za upravljanje promjenama ka održivog svjetskom gospodarstvu povezivanjem dugoročne profitabilnosti s društvenom pravdom i zaštitom okoliša. U skladu s tim, objavljivanje nefinancijskih informacija pomaže poduzećima u mjerenju, praćenju i upravljanju poslovnim rezultatima, kao njihovim učincima na društvo. Direktivom se nastoje uskladiti nacionalne odredbe objavljivanja nefinancijskih informacija za velika poduzeća, jer je njihovo poslovanje

u velikom broju slučajeva prošireno na više država, što je u interesu poduzeća, njegovih dioničara i ostalih dionika. U Direktivi se preporučuje izrada nefinancijskog izvješća s informacijama koje se odnose barem na ekološka, društvena i kadrovska pitanja, kao i pitanja vezana uz poštivanje ljudskih prava, te borbu protiv korupcije i podmićivanja. Izvješće, nadalje, treba sadržavati opis politika, rezultata i rizika povezanih s tim pitanjima, te ga je potrebno uključiti u izvješće menadžmenta poduzeća. Osim toga, trebalo bi sadržavati informacije o postupcima temeljite analize koje provodi poduzeće, te prema potrebi i kada je to relevantno, njegovog lanca nabave i lanca podugovaratelja kako bi se utvrdili, spriječili i ublažili postojeći i mogući negativni učinci (Direktiva 2014/95/EU, 2014: 1). Pretpostavlja se da je do usvajanja i primjene Direktive oko 2.500 poduzeća redovno izvještavalo o pitanjima povezanim s ekologijom i društvom. Direktiva 2014/95/EU prenijeta je u hrvatski Zakon o računovodstvu krajem 2016. godine.

Europska komisija je usvojila i neobvezujuće Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama (metodologija za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama), čiji je cilj pomoći poduzećima u ispunjavanju zahtjeva za objavljivanje relevantnih i korisnih informacija o društvenim i ekološkim pitanjima na dosljedan i usporediv način (Institut za društveno odgovorno poslovanje, 2017). Smjernicama se nastoji pomoći poduzećima kod objavljivanja relevantnih, korisnih, usklađenih i usporedivih ekoloških, socijalnih i informacija povezanih s upravljanjem, na način kojim se potiče snažan i održivi rast i zapošljavanje i osigurava transparentnost prema dionicima (Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama (metodologija za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama), 2017). Smjernice su namijenjene poduzećima koja imaju obvezu izvještavanja nefinancijskih informacija, ali i onim poduzećima koja nisu obuhvaćena Direktivom. Cilj izrade Smjernica je razvoj metodologije koja se temelji na načelima relevantnima za trgovačka društva u svim gospodarskim sektorima, a koja će im pomoći u objavljivanju potrebnih nefinancijskih informacija. Smjernice su rezultat velike raznolikosti uključenih poduzeća i sektora te okolnosti koja poduzeća u svom izvješćivanju moraju uključiti.

Potičući izvještavanje o društvenoj odgovornosti na području Europske unije u skladu s međunarodnim standardima, Europska unija je doprinijela rastu broja europskih poduzeća u međunarodnim inicijativama, poput UN Global Compact i Globalnoj inicijativi izvještavanja. UN Global Compact ima snažno uporište u Europi s najvećim ukupnim brojem UN Global



Compact sudionika i više od 30 lokalnih mreža. Kao rezultat toga, broj prijava za članstvo je također najviši u Europi. Lokalne mreže u zapadnoj Europi povijesno su dobro uspostavljene u smislu strukture i operativnog djelovanja. Najčešće se stvaraju nove lokalne mreže Istočne Europe koje dobivaju zamah. Sličnosti i razlike između lokalnih mreža u Europi više ovise o kontekstu zemlje i poslovnom okruženju, nego o geografskom položaj u povijesnoj pozadini. Europske lokalne mreže organiziraju različite aktivnosti, najčešće usredotočene na učenje i informiranost, na svim područjima obuhvaćenim s deset načela UN Global Compacta. U 2017. godini zemlje članice Europske unije imale su 4.945 poduzeća učlanjenih u UN Global Compact koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti u skladu s načelima UN Global Compact i danim smjernicama. Struktura članstva europskih poduzeća u UN Global Compact prema zemlji članici dana je u tablici 3.

**Tablica 3:** Broj poduzeća zemalja članica Europske unije u UN Global Compacta i njihova struktura u 2017. godini

Zemlja	Broj poduzeća	Udio u %
Austrija	79	1,6
Belgija	81	1,6
Bugarska	48	1,0
Cipar	13	0,3
Češka	23	0,5
Danska	337	6,8
Estonija	4	0,1
Finska	68	1,4
Francuska	1.163	23,5
Grčka	78	1,6
Hrvatska	41	0,8
Irska	16	0,3
Italija	205	4,1
Latvija	7	0,1
Litva	39	0,8
Luksemburg	21	0,4
Mađarska	8	0,2
Malta	5	0,1
Nizozemska	130	2,6
Njemačka	337	6,8
Poljska	87	1,8
Portugal	63	1,3
Rumunjska	35	0,7
Slovačka	4	0,1
Slovenija	7	0,1
Španjolska	1.436	29,0
Švedska	260	5,6
Velika Britanija	350	7,0
<b>Ukupno</b>	<b>4.945</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** Izrada autora prema: UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org> (9.07.2017.)

Prema podacima u tablici vidljivo je da je najveći broj poduzeća – članova UN Global Compacta iz starih država članica. Španjolska i Francuska prednjače s 1.436, odnosno 1.163 poduzeća. Ove dvije zemlje sudjeluju u ukupnom broju poduzeća u Europskoj uniji koja izvještavaju prema načelima UN Global Compacta s više od 52%. U novim zemljama članicama Europske unije slaba je zastupljenost izvještavanja o održivosti prema načelima UN Global Compacta.

Osim u skladu s UN Global Compact europska poduzeća o društvenoj odgovornosti izvještavaju i u okviru Globalne inicijative za izvještavanje. Broj europskih poduzeća i njihova struktura koji izvještavaju prema smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje dana je u tablici 4.

**Tablica 4:** Broj poduzeća zemalja članica Europske unije u Globalnoj inicijativi za izvještavanje i njihova struktura u 2017. godini

Zemlja	Broj poduzeća	Udio u %	Broj izvještaja	Udio u %
Austrija	73	3,9	73	3,9
Belgija	67	3,6	67	3,6
Bugarska	4	0,2	4	0,2
Cipar	1	0,1	1	0,1
Češka	26	1,4	26	1,4
Danska	59	3,2	59	3,2
Estonija	8	0,4	8	0,4
Finska	136	7,3	137	7,4
Francuska	209	11,2	215	11,6
Grčka	52	2,8	52	2,8
Hrvatska	15	0,8	15	0,8
Irska	12	6,5	13	0,7
Italija	104	5,6	104	5,6
Latvija	3	0,2	3	0,2
Litva	2	0,1	2	0,1
Luksemburg	16	0,9	16	0,9
Mađarska	27	1,5	27	1,5
Malta	1	0,1	1	0,1
Nizozemska	137	7,4	137	7,4
Njemačka	195	10,5	198	10,7
Poljska	41	2,2	41	2,2
Portugal	44	2,4	44	2,4
Rumunjska	4	0,2	4	0,2
Slovačka	0	0	0	0
Slovenija	12	0,6	13	0,7
Španjolska	163	8,8	163	8,8
Švedska	172	9,3	172	9,3
Velika Britanija	275	14,8	277	14,9
<b>Ukupno</b>	<b>1.858</b>	<b>100,0</b>	<b>1.872</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** Izrada autora prema: UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org>

(9.07.2017.)

Podaci u tablici 4, također, pokazuju dominantnost starih zemalja članica u izvještavanju društvene održivosti. Najveći broj organizacija članica Globalne inicijative za izvješćivanje je iz Velike Britanije, njih 275 s 277 izvještaja o održivosti. U ukupnom broju organizacija u Globalnoj inicijativi za izvješćivanje čine udio od 14,8, odnosno 14,9%. Slijedi Francuska s 209 organizacija i 215 izvještaja o održivosti, te u ukupnom broju organizacija u Globalnoj inicijativi za izvješćivanje sudjeluje s 11,2, odnosno 11,6%. Na trećem mjestu je Njemačka sa 195 organizacija i 198 izvještaja te udjelom od 10,5, odnosno 10,7%. Većina novih zemalja članica Europske unije, koja je pristupila Europskoj uniji nakon 2004. godine ima veoma malo organizacija koje izvještavaju u skladu s Globalnom inicijativom o izvještavanju, a njihov broj je u većem broju zemalja manji od 10.

Temeljem navedenog vidljivo je da u Europskoj uniji od 1. siječnja 2017. godine postoji institucionalni zahtjev za izvještavanjem o održivosti za poduzeća koja imaju više od 500 zaposlenika, ali se izvještavanje o održivosti preporuča i drugim poduzećima. Poduzeća koja izvještavaju o društveno odgovornom poslovanju svoja izvještaja daju na uvid zainteresiranim stranama u papirnom obliku, ali je sve češći oblik komuniciranja s dionicima putem Interneta, odnosno objavljivanjem na web stranicama poduzeća, te putem društvenih mreža. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti postaje dio marketinških aktivnosti, a davanjem na uvid svoj model društveno odgovornog poslovanja, poduzeća nastoje postići bolju konkurentnost i bolje se pozicionirati na europskom i globalnom tržištu.

### **3.4. Komparativni prikaz korporativnog komuniciranja društvene odgovornosti u SAD-u i Europi**

Komparativna istraživanja društveno odgovornog poslovanja u Europi i SAD-u otkrila su izuzetne razlike među poduzećima s obje strane Atlantika. To se, u prvom redu odnosi na njihovo komuniciranje društveno odgovornog poslovanja. Komparativna studija korporativnih samostalnih prezentacija na Internetu koju su proveli Maignana i Ralston u 2002. otkrila je da, 53% američkih tvrtki izrazito spominje društvenu odgovornost na svojim web stranicama, dok to u Francuskoj čini tek 29% poduzeća, a u Nizozemskoj 25% (Matten i Moon, 2007: 1). Međutim, u sljedećim godinama raste svijest o društvenoj odgovornosti i u Europskoj uniji, što utječe i na rast broja poduzeća koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti. U početku je

to bilo uglavnom u okviru godišnjih izvještaja, no posljednjih godina je sve više zastupljeno samostalno izvještavanje društvene odgovornosti.

Temeljem izvještaja poduzeća iz SAD-a i Europe u okviru međunarodnih inicijativa (Global Compact i Globalna inicijativa za izvještavanje) može se uočiti znatno veće sudjelovanje europskih organizacija u odnosu na SAD, što ukazuje da su europska poduzeća uočila prednosti koje daje izvještavanje o društvenoj odgovornosti te broj poduzeća koja izvještavaju o društvenoj odgovornosti ima drastičan rast.

U Europi postoje zahtjevi za računovodstvom održivosti. Naime, nacionalnim zakonima u pojedinim zemljama članicama propisana je izrada godišnjih izvještaja o poslovanju koja sadrže i obavijesti o zaštiti okoliša i radnika. Usvojena Direktiva 2014/95/EU o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa obvezuju zemlje članice na obvezu poštivanja Direktive i izvještavanje o održivosti.

## **4. IZDVOJENI PRIMJERI – SAD: GOOGLE, EUROPA: HRVATSKA POŠTANSKA BANKA D.D.**

Kako bi se dao što detaljniji prikaz anglosaksonskog komuniciranja društvene odgovornosti (SAD) i europskog modela, u ovom dijelu diplomskog rada, analiziraju se konkretni primjeri komuniciranja poduzeća o društvenoj odgovornosti u SAD-u, poduzeća Google, i poduzeća koje primjenjuje europski model, hrvatskog poduzeća, Hrvatske narodne banke d.d.

### **4.1. SAD: Google**

Google svoje korijene vuče iz 1995. godine kada su Larry Page i Sergey Brin izradili tražilicu koja je koristila veze kako bi odredila važnost pojedinih stranica na World Wide Webu. Tu su tražilicu prozvali Backrub. Ubrzo su Backrub preimenovali u Google (phew). Bio je to naziv igre matematičkog izraza za broj jedan, nakon čega slijedi 100 nula i prikladno održava misiju Larryja i Sergeya: “organizirati svjetske informacije i učiniti ih univerzalno dostupnima i korisnima” (Google, 2017). Tijekom sljedećih nekoliko godina, Google je privukao pozornost ne samo akademske zajednice, već i ulagača u Silijciskoj dolini. U kolovozu 1998. godine službeno je nastao Google Inc. investicijom od 100.000 US\$. Sljedeće godine su označile brzo širenje poduzeća, što je uključilo angažiranje inženjera i izgradnju prodajnog tima. Neprestana potraga za novim odgovorima i dalje je srž svega što Google radi, što utječe na daljnje širenje poduzeća Google Inc. Dana 31. prosinca 2015. godine Google je ostvario gotovo 75 mlrd. USD ukupnih prihoda i zapošljavao 61.814 stalnih zaposlenika u 50 zemalja svijeta, a Google proizvode koriste milijarde ljudi diljem svijeta, od YouTube i Androida do Smartbox i, Google Search (Google, 2016).

Od 2015. godine Google izdaje izvješće o zaštiti okoliša koje sadrži detalje programa i inicijativa Google društveno odgovornog poslovanja. Od 2007. godine Google je ugljično neutralan, a ispuštanje ugljičnog dioksida u atmosferu u Google je raslo znatno sporije od njihovog poslovanja, pa Google ističe kako gospodarski rast može biti odvojen od utjecaja na okoliš i korištenje resursa.

Izvještaj je u 2016. godini sadržan na 68 stranica, a većina godišnjih podataka o poslovanju odnosi se na fiskalnu 2015. godinu. Također su uključeni i podaci iz prethodnih godina, kako bi se pružio kontekst, kao i dio napretka tvrtke.

Google o svojim inicijativa o održivosti okoliša komunicira s dionicima i putem web stranice Google Environment, na kojoj su dionicima prezentirane studije slučaja, izvještaji, blogovi i dr. Njihova web stranica za odnose s investitorima daje više informacija o održivosti i korporacijskoj odgovornosti u Googleu. U kontekstu ovog rada prikazane su ključne stavke Googleovih inicijativa za zaštitu okoliša koje se raspravljaju u izvještaju. Dionicima je pružen prikaz dosadašnjih napretka i učinaka Googla u području društvene odgovornosti, kao i ciljeva u tom segmentu. Google kroz izvještaj nastoji pokazati kako jača svoju poslovnu sposobnost smanjivanjem utjecaja na okoliš, i omogućavajući svima gdje posluje održivi život. Učinke na okoliš istaknuti u izvješću su sljedeći (Google, 2016: 9–10):

1) Dizajniranje učinkovitih podatkovnih centara:

- energija – Google podatkovni centar koristi 50% manje energije nego tipičan podatkovni centar; u 2015. godini prosječna godišnja učinkovitost korištenja energije za globalnu Google mrežu podatkovnih centara bila je 1,12 u usporedbi s prosjekom industrije od 1,7, što znači da Googleov podatkovni centar koristi gotovo šest puta manje energije; u usporedbi s 2011. godinom Google može isporučiti više od 3,5 puta više računalne snage s istom količinom električne energije; 12 od 13 Googleovih podatkovnih centara u vlasništvu i operacijskih podatkovnih centara na globalnoj razini ima implementiran ISO 14001 (upravljanje okolišem) i ISO 50001 (upravljanje energijom) certifikat,
- otpad – šest Googleovih centara za operativne podatke postiglo je 100% odlaganje na odlagalištu otpada, a jedan od njih dosegno je nula otpada do odlagališta otpada; u 2015. godini preusmjerili su 84% otpada iz globalnih operacijskih podatkovnih centara dalje od odlagališta otpada, a do 2016. godine preusmjerili su 86%; 19% poslužitelja koje je Google implementirao bili su prerađeni strojevi; 52% komponenti koje su korištene u nadogradnji strojeva u Googleovim podatkovnim centrima bio je rekonstruiran inventar,

## 2) Poboljšanje obnovljivih izvora energije:

- energija – do 2017. godine Google bi trebao postići 100% obnovljive izvore energije za svoje poslovanje. Google je najveći svjetski kupac tvrtke obnovljivih izvora energije. Potpisao je 20 sporazuma koji ukupno iznose 2,6 gigawata (GW) uštede štetnih emisija koje proizvode obnovljive izvore energije, što je ekvivalent za preuzimanje više od 1,2 milijuna automobila s ceste; u 2015. godini gotovo su udvostručili ukupne kupovine obnovljivih izvora ulaskom u šest novih sporazuma o kupnji električne energije (PPA) u ukupnom iznosu od 842 megavata (MW) – najvećom agregiranom kupnjom ikada proizvedenom od strane neiskusne tvrtke; spremni su uložiti ukupno 2,5 milijarde dolara u projekte obnovljive energije s ukupnim kombiniranim kapacitetom od 3,7 GW,
- emisije štetnih plinova – Google je ugljik neutralan od 2007. godine; od 2009. do 2015. godine, intenzitet ugljika po prihodu (metričke tona primjene 1 i 2 CO<sub>2</sub> e/milijun US\$) i po zaposleniku s punim radnim vremenom, oba su se smanjili za više od 50%.

## 3) Oblikovanje održivih radnih mjesta:

- certifikati – do 2016. godine, 854.000 m<sup>2</sup> Google uredska postrojenja postigla su vodstvo u certifikaciji za energiju i okoliš (LEED); u 2015. godini 31% LEED certificiranih kvadratura postiglo je Platinum ocjenu, a 58% dobilo je zlatnu ocjenu; upotreba Googleovih shuttle autobusa i korporativnih električnih vozila u području zaljeva rezultirala je neto godišnjom uštedom od više od 29.000 tona CO<sub>2</sub> e (tCO<sub>2</sub>). To je kao da svakodnevno vozi 5 700 automobila s ceste ili izbjegava 140 milijuna kilometara vozila (87 milijuna milja) svake godine; od 2013. do 2015. godine, smanjena je potrošnja litre vode za Googlera za 30% u sjedištu Bay Area,
- otpad – u 2015. godini je ostvareno 86% odlagališta otpada u zaljevu i 78% za urede diljem svijeta,

#### 4) Osnaživanje korisnika tehnologije:

- tehnološki uvjeti – Google karte pružaju više od milijardu kilograma vrijednih provizornih rezultata dnevno; globalni šumski pregled, koji pokreće Google Earth Engine, prati 100% tropskih prašuma na planeti i pruža pravodobne i precizne podatke o statusu, uključujući upozorenja približno u stvarnom vremenu koji prikazuju nedavni gubitak pokrivača stabala; Google Street View automobili opremljeni metanskim analizatorima vozili su više od 19.000 kilometara (12.000 milja) i otkrili više od 5.000 propuštanja iz cjevovoda prirodnog plina u 11 gradova; do 2016. godine, projekt Sunroof je mapirao preko 43 milijuna američkih krovova u 42 države. Više od 2 milijuna korisnika pristupilo je alatu za donošenje informiranih odluka o instalaciji solarne ploče,
- proizvodi s oznakom – tvrtke koje se prebacuju na G Suite proizvode kao što su Gmail, Kalendar, Dokumenti, Disk i Hangouts imaju smanjenu potrošnju energije i emisije ugljika za 65% do 85%; tvrtka koja upotrebljava Gmail može smanjiti utjecaj emisije stakleničkih plinova usluge e-pošte do 98% u usporedbi s prikazivanjem e-pošte na lokalnim poslužiteljima; pružanje aktivnog korisnika mjesec dana Googleovih usluga stvara otprilike jednaku količinu emisija stakleničkih plinova kao što je vožnja automobilom jednu milju.

Osim postignuća u području društvene održivosti Google u izvješću ističe i ciljeve budućih aktivnosti koje će pozitivno djelovati na okoliš (Google, 2016: 11):

##### 1) Dizajniranje učinkovitih podatkovnih centara:

- energija – održavanje ili poboljšanje kvartalnog smanjenja energije u svakom Googleovom podatkovnom centru, iz godine u godinu,
- otpad – postići nula otpada do odlagališta otpada za Googleove globalne operacije podatkovnog centra,
- certifikati – održavanje certifikata sustava upravljanja energijom ISO 50001 za sve podatkovne centre Googleovih usluga koji zadovoljavaju određene operativne korake; uključiti sve Googleove podatkovne centre u certifikat sustava upravljanja energijom ISO 50001, kada prelaze navedene operativne zahtjeve,



## 2) Poboljšanje obnovljivih izvora energije:

- energija – dosegnuti 100% obnovljivih izvora energije za vlastito poslovanje,
- emisije štetnih plinova – održavanje neutralnosti ugljika za poslovanje Googlea,

## 3) Oblikovanje održivih radnih mjesta:

- voda – smanjiti potrošnju pitke vode po Googleru u sjedištu Bay Area za 40% do 2016., u usporedbi s 2013. godinom; postaviti regionalne ciljeve za smanjenje količine vode za Googleove urede 2017. godine,
- otpad – smanjiti ukupni otpad po Googleru u Googleovom sjedištu Bay Area za 10% u 2016, u usporedbi s 2015. godinom; postaviti regionalne ciljeve promjena za Googleove urede 2017. godine,
- certifikati – pratiti certifikacije zelene ili zdrave zgrade treće strane za uredske projekte, kao što su LEED, WELL Building Standard i Living Building Challenge.
- transport – smanjiti putovanje s jednim osobnim vozilom u sjedištu Bay Area do 45%; osigurati stanice za punjenje električnih vozila za 10% parkirnih mjesta u sjedištu Bay Area.

Alphabet Inc. (Google) izvještaj sadrži potpunu analizu Googleovog društveno odgovornog poslovanja uključujući Google izvještaj društvene odgovornosti. Izvješće ilustrira primjenu glavnih analitičkih strateških okvira u poslovnim studijama kao što su SWOT, PESTEL, Porterovih pet snaga, analiza lanca vrijednosti i McKinsey 7S Model na Googleu. Štoviše, izvješće sadrži analize Alphabet vodstva, poslovne strategije, organizacijske strukture i organizacijske kulture. Izvještaj također obuhvaća rasprave o strategiji marketinga Alphabet i rješava pitanja korporativne društvene odgovornosti.

Vidljivo je, dakle, da Google putem različitih izvješća komunicira s investitorima i drugim dionicima, koja objavljuje na svojim web stranicama, a ima i web stranicu društvene odgovornosti koja omogućuje dionicima dolaženje do svih potrebnih informacija o društveno odgovornom poslovanju Googlea.

## 4.2. Hrvatska: Hrvatska poštanska banka

Društveno odgovorno poslovanje svoje korijene u Hrvatskoj ima već kod hrvatskih renesansnih filozofa, poput Benedikta Kotruljevića. Tijekom 20. stoljeća društveno odgovorno poslovanje različito se manifestiralo. Tržišno gospodarstvo je bilo na snazi do 1945. godine te je društveno odgovorno poslovanje bilo vezano samo uz cehovska udruženja i neke oblike sindikalizma (Jelšenjak i Krkač, 2016: 341). Razdoblje od 1945. do 1991. godine bilo je obilježeno zanemarivanjem društveno odgovornog poslovanja, prvo zbog primjene socijalističkog sustava, koji je pravedan u odnosu na kapitalizam koji je nepravedan, pa nema potrebe za društveno odgovornim poslovanjem, te drugo, zbog postojanja sindikata, koji su brinuli za temeljna prava radnika i uvjete rada. U tom kontekstu sam pojam društveno odgovornog poslovanja bio je ideološki besmislen (Jelšenjak i Krkač, 2016: 341). Međutim, bilo je mnogo pojavnosti društveno neodgovornost poslovanja, a oni su se prikrivali. Nakon 1991. godine i osamostaljenja Republike Hrvatske, društveno odgovorno poslovanje se postepeno pojavljuje, značajnim dijelom tako što strane kompanije koje posluju na području Republike Hrvatske, barem deklarativno, koriste taj pojam i načelno se promoviraju kao društveno odgovorne kompanije. U tom razdoblju pojavljuje se društveno odgovorno poslovanje i u Europskoj uniji, a članstvom u Europskoj uniji, Republika Hrvatska provodi zajedničku politiku društveno odgovornog poslovanja Europske unije.

Posljednjih godina je zamjetan sve veći broj poduzeća koja komuniciraju društveno odgovorno poslovanje sa svojim dionicima bilo izvještavanjem o društveno odgovornom poslovanju unutar godišnjeg izvještaja o poslovanju poduzeća i/ili samostalnog izvještaja koji se pojavljuje pod različitim nazivima: izvještaj o napretku, izvještaj o održivog razvoju, izvještaj o održivosti (GRI G4), izvješće o društvenoj odgovornosti i dr. Poduzeća, dakle, primjenjuju različite norme izvještavanja društvene odgovornosti. Poduzeća i neposlovne organizacije izvješća daju direktno dionicima i/ili ih objavljuju na svojim web stranicama. Osim toga, na web stranicama Hrvatskog poslovnog savjeta daje se pregled izvješća hrvatskih kompanija o društveno odgovornom poslovanju.

U ovom dijelu diplomskog rada predstavljeno je komuniciranje društvene odgovornosti Hrvatske poštanske banke, kao banke u 100% hrvatskom vlasništvu.

Hrvatska poštanska banka je od 2007. godine članica i potpisnica UN Global Compacta, te svoje izvještaje o napretku oblikuje u skladu sa Smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje. Ulaskom u zajednicu Globalne inicijative za izvještavanje Hrvatska poštanska banka je jasno potvrdila svoju poslovnu opredijeljenost, koja se odnosi na “djelovanje kao banka koja razumije i preuzima odgovornost financijskog oslonca, bliskog i dostupnog partnera svim svojim klijentima, građanima, tvrtkama i javnim poduzećima” (Hrvatska poštanska banka, 2017).

S obzirom da je Hrvatska poštanska banka d.d. potpisnica UN Global Compacta, ima obvezu na godišnjoj razini pripremiti Izvještaj o napretku, u kojem daje pregled stanja, ciljeva i poduzetih aktivnosti koje se odnose na načela odgovornog poslovanja. U Izvješću je obrazloženo 10 načela odgovornog ponašanja u skladu s načelima UN Global Compacta.

U području ljudskih prava, prema 1. načelu, tvrtke trebaju podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar područja utjecaja tvrtke, a 2. načelo kaže da se tvrtke trebaju pobrinuti da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava. Vezano uz navedena načela, Hrvatska narodna banka je tijekom 2016. godine nastavila provoditi aktivnosti na području informacijske sigurnosti u poslovanju, kao i u području zaštite, edukacije i brige o zaposlenicima Banke (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 6). Na kraju 2016. u Hrvatskoj poštanskoj banci bilo je zaposleno 1.067 zaposlenih. U dodatnu brigu o zaposlenima, Banka ističe sljedeće (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 10):

- 1) zaposlenicima je osigurano dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje u suradnji s hrvatskom osiguravajućom kućom,
- 2) pogodnosti u vidu popusta za zaposlenike na kazališne predstave te razne rekreativne i wellness programe,
- 3) povoljnije kamate na kredite,
- 4) mogućnost ostvarivanja popusta na električnu energiju (popust pri ugovaranju HEPI tarife),
- 5) razne izvanredne novčane pomoći,
- 6) interno glasilo,
- 7) interni portal.

Svjesna utjecaja na okruženje u kojem posluje, Banka u svom izvješću ističe svoj doprinos zajednici, kroz stalnu brigu i poštivanje zajednice. Banka podržava “projekte na

lokalnoj i nacionalnoj razini koji potiču stvaranje novih vrijednosti u cilju promoviranja znanja, izvrsnosti te čuvanja kulturnog nasljeđa Hrvatske” (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 11). Također se navodi briga koja se posvećuje različitim humanitarnim akcijama i udrugama, kao što je primjerice, potpora u nabavci nove informatičke opreme Klinici za dječje bolesti Klaićeva, ili humanitarna akcija A DI SI TI? Udruge MoSt – Split i dr. Osim donacija i sponzorstva, Banka svojim proizvodima i uslugama nastoji uspostaviti blisku povezanost sa zajednicom i poslovnim partnerima diljem Hrvatske, posebice skupinama građana kao što su umirovljenici, mladi i studenti. Posebna se pažnja posljednjih godina dala poboljšanju financijske pismenosti građana. U tu svrhu Hrvatska poštanska banka je od 2013. do 2016. godine provodila i u javnosti prezentirala različita istraživanja koja su se odnosila na važnost informiranosti građana o financijama, kao i o važnosti poznavanja rizika koji proizlaze iz financijskih transakcija, te kvalitetnog upravljanja osobnim financijama. Tijekom 2016. godine, također je proveden veći broj aktivnosti koje su se odvijale u sklopu financijskog obrazovanja te se kroz različite programe promovirala važnost financijske odgovornosti i financijske pismenosti za mlade. Cilj je bio povećati svijest o nužnosti dobrog upravljanja financijama sadašnjih i potencijalnih klijenata Banke, ali i drugih dionika (građani, poslovni ljudi, javni sektor i dr.). Banka navodi i ciljeve koje planira ostvariti u 2017. godini u području zaštite ljudskih prava, a među kojima su: započinjanje opsežnog upravljanja karijerom koji započinje s procjenom i identifikacijom talenata, zatim aktivan rad na aplikativnom rješenju planiranja i evidencije edukacije zaposlenika, nastavak provođenja internih i eksternih edukacija zaposlenika u svrhu uvođenja sustava internog trenerstva i baze internih trenera i dr.

U području uvjeta rada, Banka se rukovodi četirima načelima definiranim u UN Global Compacta. Aktivnosti koje je Banka provela u 2016. godini odnose se na sljedeće (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 14):

- ažuriran je akt iz zaštite na radu,
- kontinuirano se provodi edukacija zaposlenika banke iz zaštite na radu,
- provedene su preventivne mjere i zakonske obveze vezane uz sigurnost zaposlenika, odnosno zaštitu na radu i zaštitu od požara,
- provedena su sva zakonska ispitivanja koja su u funkciji preventive, odnosno utjecaja na zdravlje radnika,

- zaposlenicima je osigurano dopunsko i dodatno zdravstveno osiguranje u suradnji s hrvatskom osiguravajućom kućom,
- kontinuirano se radi na poboljšanju kvalitete radnog mjesta uz primjenu ergonomije i mjera zaštite na radu.

Također su definirani ciljevi koji se u području uvjeta rada planiraju ostvariti u budućem razdoblju, a odnose se na (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 14):

- usklađivanje s izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti na radu,
- nastavak edukacije iz zaštite na radu putem e-učionice,
- provođenje kontrole lokacija Banke vezano uz poboljšanje sigurnosti uvjeta rada,
- organiziranje preventivnih vježbi evakuacije i spašavanja iz objekata Banke.

U području okoliša, Banka svoje poslovanje temelji na tri načela UN Global Compacta, te su u okviru njih u izvješću prezentirane aktivnosti koje je Banka tijekom 2016. godine izvršila. Te aktivnosti su sljedeće (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 15):

- Banka je u potpunosti uvela digitalno otvaranje računa (prva banka s digitalnim otvaranjem računa u Hrvatskoj), što je samo jedan primjer šire inicijative digitalizacije poslovnih procesa Hrvatske poštanske banke, te fokusa na elektroničke kanale (Internet bankarstvo, mobilno bankarstvo i dr.), kojom se uz olakšavanje poslovanja s klijentima smanjuje potrošnja papira, energije, otpada te time pozitivno utječe na očuvanje okoliša,
- Hrvatska poštanska banka je nastavila s racionalizacijom i integracijom tehnoloških platformi,
- dovršen je projekt upravljanja ispisom te je njime konsolidirana flota ispisnih uređaja, čime je omogućena centralizirana kontrola količine ispisa, postavljanje predefiniраниh postavki ispisa na crno bijeli ispis i dr., a što vodi ka smanjenju količine ispisa, potrošnje tonera, papira i električne energije,
- upotreba sustava objedinjenih komunikacija (Skype for Business) smanjuje putovanja na sastanke, te se smanjuju troškovi prijevoza i ispuštanje štetnih plinova u okoliš,
- nastavljeno je sa zbrinjavanjem električkog otpada u skladu sa zakonskim odredbama i ugovorima s dobavljačima te je njegova cijena ugrađena u nabavnu cijenu elektroničke opreme.

U izvješću se, također, ističe inicijativa Hrvatske poštanske banke pod naslovom Zeleni ured, koja se provodi od 2012. godine, a obuhvaća aktivnosti koje bi svi zaposlenici trebali prakticirati na svojim radnim mjestima u svrhu smanjenja negativnog utjecaja uredskog poslovanja na okoliš i time povećala efikasnost korištenja resursa. Od pokretanja te inicijative došlo je do značajnih ušteda energenata, a najveći je napredak bio u potrošnji papira.

Ciljevi definirani u okviru područja okoliša su sljedeći (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 18):

- preseljenje primarnog i sekundarnog podatkovnog centra iz vlastitih prostora u specijalizirane prostore za podatkovne centre sa znatno većom energetsom učinkovitošću i ekološkom prihvatljivošću,
- daljnja virtualizacija i racionalizacija elemenata informacijske infrastrukture kojom će se dodatno smanjiti energetska i ekološka stopa informacijskog sustava Banke,
- daljnja digitalizacija internih poslovnih procesa i komunikacije s klijentima kojom će se smanjiti upotreba papira i ispisnog potrošnog materijala te smanjiti količina proizvedenog otpada,
- u 2017. Banka će nastaviti provoditi aktivnosti Zelenog ureda i dodatno smanjiti potrošnju uredskog materijala te potrošnju energenata.

Prema 10. načelu UN Global Compacta tvrtka bi trebala djelovati na suzbijanju korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznude i podmićivanja. U tom kontekstu Banka djeluje u: provođenju antikorupcijskog programa, sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma te sprječavanju zlouporabe tržišta i manipulacije tržištem, sukladno zakonskim odredbama koje su na snazi u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji. U skladu sa Strategijom suzbijanja korupcije Hrvatska poštanska banka za razdoblje od 2015. do 2020. godine provodi aktivnosti vezane za promicanje integriteta i transparentnosti poslovanja kroz (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 20):

- unaprjeđenje korporativnog upravljanja,
- unaprjeđenje odnosa i komunikacije s klijentima kroz jačanje zadovoljstva i lojalnosti te intenziviranje odnosa sa zakonima, propisima i standardima,
- usklađivanje poslovanja sa zakonima, propisima i standardima,
- unaprjeđenje sustava unutarnje kontrole i rada kontrolnih funkcija,
- unaprjeđenje etičkog ponašanja i postupanja.

Na području sprječavanja pranja novca ili financiranja terorizma, Banka je tijekom 2016. godine (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 20): provodila mjere i aktivnosti u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima, te sustavno radila na razvoju i unapređenju programske podrške u području otkrivanja i sprječavanja pranja novca ili financiranja terorizma. Također je organizirala i provela niz edukacija kojima je bilo obuhvaćeno 555 zaposlenika Banke i 13 zaposlenika Hrvatske pošte (internih trenera). U Izvješću je istaknuto kako je u području sprječavanja zlouporabe tržišta i manipulacije tržištem, tijekom 2016. godine nastavljena kontrola prijavljivanja izvršenih osobnih transakcija relevantnih osoba i zaposlenika Banke u Registar osobnih transakcija relevantnih osoba i zaposlenika Banke, a koji se vode u skladu s Pravilnikom o osobnim transakcijama relevantnih osoba i zaposlenika Banke, te druge aktivnosti koje su bile u skladu s odredbama uredbi Europske unije o zlouporabi tržišta. Ciljevi koje je Banka postavila u području suzbijanja korupcije su sljedeći (Hrvatska poštanska banka, 2017a: 22):

- daljnje jačanje efikasnosti, integriteta, etičnosti i transparentnosti poslovanja,
- nastavak unaprjeđenja sustava sprječavanja pranja novca ili financiranja terorizma i sustava unutarnjih kontrola u procesima procjene rizika pranja novca i financiranja terorizma,
- provođenje programa edukacije i obuke zaposlenika na području primjene pojedinih regulatornih okvira kako bi se osigurala usklađenost i primjena zakona, propisa i smjernica regulatora,
- daljnje unapređenje kulture upravljanja rizikom pranja novca i financiranja terorizma s ciljem povećanja svijesti i razumijevanja rizika pranja novca i financiranja terorizma,
- nastavak uvođenja nove programske podrške u otkrivanju i sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma kako bi se olakšala i ubrzala detekcija sumnjivih

transakcija i osoba, pojednostavio analitički rad i unaprijedila komunikacija odgovornih osoba unutar sustava Banke.

- nastavak aktivnog provođenja i unapređivanja prakse transparentnog postupanja i poslovanja što uključuje i preispitivanje i unapređenje provedene javne objave.

Vidljivo je, dakle, da Banka u okviru Izvještaja o napretku, a u skladu s načelima UN Global Compacta komunicira društvenu odgovornost s klijentima i drugim dionicima. Banka kroz izvješće daje uvid u provedene aktivnosti na području društvene odgovornosti, kako interne tako i eksterne, te kao i u buduće aktivnosti, a koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje. Izvješće je samostalno i ne obuhvaća financijske podatke o poslovanju Banke. Zaključno se može istaknuti kako banke moraju biti društveno odgovorne i komunicirati društvenu odgovornost s okruženjem, kako bi privukle sposobne kadrove, izgradile reputaciju, pregovarale o boljim uvjetima poslovanja, proširile bazu komitenata i dr.



## 5. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost se kao koncept implementiran u poslovnu politiku poduzeća, velikim dijelom oblikovao tijekom 1960-ih godina. Pri tome je potrebno istaknuti da je on u SAD u okviru teorijskih, stručnih i političkih rasprava svoje početke zabilježio gotovo tri desetljeća prije nego u Europi. To je, uz posebnosti koje proizlaze iz kulturnog, društvenog, političkog i dr. okruženja, rezultiralo i oblikovanjem dvaju modela društvene odgovornosti poduzeća: anglosaksonski model primjenjiv u SAD-u i europski model kojeg primjenjuju zemlje članice Europske unije.

Anglosaksonski model društveno odgovornog poslovanja je liberalno-tržišni model korporacijske društvene odgovornosti, što podrazumijeva minimalnu ulogu javnog sektora u tom području, uz istovremeno važnu ulogu zakonodavnih i drugih pravnih instrumenata u osiguranju poštivanja ugovora i sporazuma, kako u nacionalnim, tako i u međunarodnim okvirima, a kojima se uređuje tematika odgovornog korporacijskog ponašanja. S druge strane, društveno odgovorno poslovanje u Europi ima određene posebnosti kao odraz modela poslovanja koji je uz sasvim slobodnu-tržišnu orijentaciju i socijalno i ekološki osjetljiv, te prilagodbe modela društveno odgovornog poslovanja, uvezenog iz SAD-a, ekonomskim i društvenim raznolikostima europskih država. Osim toga, europski model društvene odgovornosti je odraz kulturnih vrijednosti i raznolikosti Europe, pa je u tom kontekstu i jedinstven.

Europski model ima jedinstvenu definiciju društveno odgovornog poslovanja, za razliku od anglosaksonskog modela u kojem ne postoji univerzalnost definicije. On je u određenoj mjeri institucionalan, što je jasno vidljivo kroz inicijative Europske komisije u poticanju društvene odgovornosti poduzeća na području Europske unije, kao i usvajanja direktiva koje obvezuju poduzeća na izvještavanje o društvenoj odgovornosti. S druge strane u anglosaksonskom modelu je izvješćivanje na dobrovoljnoj osnovi.

Međutim, jačanje svijesti o potrebi komuniciranja društvene odgovornosti s okruženjem, rezultira i dinamičnim rastom broja poduzeća koja objavljuju izvješća o postignućima društvene odgovornosti, interne i eksterne. Činjenica je, ipak da poduzeća i u anglosaksonskom i u europskom modelu društveno odgovornog poslovanja koriste

međunarodne smjernice izvještavanja, kao što su UN Global Compact i Globalna inicijativa za izvještavanje, pa se moguće međusobno uspoređivati društvenu odgovornost tih poduzeća. U svrhu što većem smanjenja zbunjenosti dionika u komuniciranju društvene odgovornosti poduzeća sasvim je razumljiva inicijativa UN Global Compacta i Globalne inicijative za izvještavanje o partnerstvu, kao i inicijativa Europske unije o uspostavi standarda izvještavanja za poduzeća u zemljama članicama Europske unije, a posebice poticanje izvještavanja u skladu sa smjernicama međunarodnih organizacija.

# LITERATURA

## 1) Knjige

1. Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B. (2014): *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, Abbingdon.
2. Grane, A. et al. (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.
3. Jelšenjak, B., Krkač, K. (ur.) (2016): *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, 2. prepravljeno i prošireno izdanje, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb.
4. Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.
5. Letica, B. (2010): *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Mate, Zagreb.

## 2) Časopisi

1. Brown, H. S., de Jong, M. i Levy, D. L. (2009): *Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting*, Journal of Cleaner Production, br. 17, str. 571–580.
2. Rogošić, A., Begavac, J. (2015): *Izveštaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama*, Praktični menadžment, vol. 6, br. 1, str. 84–90.
3. Matten, D., Moon, J. (2007): 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, Academy of Management Review, vol. 33, br. 2, str. 1–25.
4. Matten, D., Moon, J. (2004): 'Implicit' and 'explicit' CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe, u: Habisch, A. et al. (ur.): *CSR across Europe*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 335–56.
5. Forte, (2013): *International Business & Economics Research Journal*, vol. 12, br. 7, str. 815–823.
6. Baron, D. (2001): *Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy*, Journal of Economics and Management Strategy, vol. 10, br. 1, str. 7–45.

7. Vitezić, N. (2011): *Correlation between social responsibility and efficient performance in Croatia enterprises*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Rijeka., vol. 29, sv. 2, str. 423–442.

### 3) Ostali izvori

1. Hrvatska poštanska banka (2017a): *Izveštaj o napretku: godina 2016.*, [https://www.hpb.hr/data/sites/562faac26ad406fa51000012/content\\_entry565869a933710499cb00010d/58fd946337104255b51dcd/files/HPB\\_Izvje\\_taj\\_o\\_napretku\\_za\\_2016.pdf](https://www.hpb.hr/data/sites/562faac26ad406fa51000012/content_entry565869a933710499cb00010d/58fd946337104255b51dcd/files/HPB_Izvje_taj_o_napretku_za_2016.pdf) (26.07.2017.)
2. Hrvatska poštanska banka (2017): *HPB i UN Global Compact*, <https://www.hpb.hr/o-nama/drustvena-odgovornost/hpb-i-un-global-compact> (23.07.2017.)
3. Google (2016), Google Environmental Report 2016, <https://abc.xyz/investor/pdf/google-2016-environmental-report.pdf> (15.07.2017.)
4. Google, <https://www.google.hr/intl/bs/about/our-story/> (16.07.2017.)
5. GRI, <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (11.07.2017.)
6. Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama (metodologija za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama), Službeni list Europske unije, 5.07.2017., [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN) (29.07.2017.)
7. Direktiva 2013/34/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 22. listopada 2014. o izmjeni Direktive 2013/34/EU u pogledu objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa, Službeni list Europske unije, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A32014L0095> (5.07.2017.)
8. Institut za društveno odgovorno poslovanje, Direktiva EU “Direktiva 2014/95/EU”, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/direktiva-201495eu/> (4.07.2017.)
9. Crifo, P. i Forget, V. D. (2012): *The Economics of Corporate Social Responsibility: A Survey*, Ecole Polytechnique, no. 21, str. 1–27, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00720640/document> (18.07.2017.)
10. ABIS, <https://www.abis-global.org/about/> (1.07.2017.)
11. European Commission (2015), EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility 3–4 February, 2015, Brussels, file:///C:/Users/x/Downloads/Executive%20Summary\_CSR\_MSF\_2015.pdf (1.07.2017.)

12. European Commission (2012): EU Multi–Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, European Commission, Bruxelles, [http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/last\\_forum\\_complete2-1.pdf](http://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/07/last_forum_complete2-1.pdf) (1.07.2017.)
13. The European Alliance for CSR, <https://www.businesseurope.eu/european-alliance-csr> (2.07.2017.)
14. European Commission (2001): Green Paper on promoting a European framework for CSR (COM/2001/366), file:///C:/Users/x/Downloads/DOC-01-9\_EN.pdf (19.06.2017.)
15. The European Business Network for Corporate Social Responsibility, <https://www.csreurope.org/about-us> (19.06.2017.)
16. Institut za društveno odgovorno poslovanje (2017): *Pridružite se GRI–ju i UN Global Compactu u oblikovanju izvještavanja o Globalnim ciljevima održivog razvoja*, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/gri-izvjestavanje/pridruzite-se-gri-ju-i-un-global-comapactu-u-oblikovanju-izvjestavanja-o-globalnim-ciljevima-odrzivog-razvoja/> (22.07.2017.)
17. Pavić–Rogošić, L.: *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (19.06.2017.)
18. European Commission (2017): *Corporate Social Responsibility (CSR)*, [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_hr](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_hr), (8.06.2017.)
19. The Voluntary Principles on Security and Human Rights, <https://www.state.gov/j/drl/vp/> (15.07.2017.)
20. Brown, H. S., de Jong, M., Lessidrenska, T. (2007): *The Rise of the Global Reporting Initiative (GRI) as a Case of Institutional Entrepreneurship*, Working Paper, br. 36, [https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_36\\_brown.pdf](https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_36_brown.pdf) (21.06.2017.)
21. The White House, President George W. Bush, <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/infocus/corporateresponsibility/index2.html> (3.07.2017.)
22. USAID from The American people, Global Development Alliances
23. Global Sullivan Principles of Social Responsibility, 2014, CRSidentity.com, <http://csridentity.com/globalsullivanprinciples/index.asp> (14.06.2017.)
24. Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2002), *The Competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, vol. 80, br. 12, <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy> (11.06.2017.)



## SAŽETAK

U diplomskom radu su istražena dva modela društveno odgovornog poslovanja: anglosaksonski primjenjiv u SAD-u i europski model koji svoje posebnosti reflektiraju i u okviru komuniciranja s okruženjem. Problem koji se istražuje odnosi se na primjerenost implementacije pojedinih oblika komuniciranja društvene odgovornosti u okviru određenog poslovnog okruženja te određuje razlike između anglosaksonskog i europskog modela komuniciranja društveno odgovornog poslovanja. Podaci relevantni za temu diplomskog rada obrađeni su uz pomoć povijesne metode znanstvenog istraživanja, metode deskripcije, metode komparacije, metode klasifikacije, metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, metode kompilacije i metode klasifikacije. Provedeno istraživanje pokazalo je različitosti anglosaksonskog i europskog modela društvene odgovornosti. Anglosaksonski model je liberalno-tržišni model korporacijske društvene odgovornosti, što podrazumijeva minimalnu ulogu javnog sektora u tom području, uz istovremeno važnu ulogu zakonodavnih i drugih pravnih instrumenata u osiguranju poštivanja ugovora i sporazuma, kako u nacionalnim, tako i u međunarodnim okvirima, a kojima se uređuje tematika odgovornog korporacijskog ponašanja. S druge strane u europskom modelu važnu ulogu imaju institucije Europske unije koje potiču razvoj društvene odgovornosti i nastoje kreirati univerzalne smjernice kojima će se rukovoditi poduzeća u komuniciranju društvene odgovornosti.

## **SUMMARY**

In graduate thesis there are two models of socially responsible business researched: Anglo-Saxon applicable in the United States and the European model. Their specialties are also explored in the context of communicating with the environment. The problem being investigated is the appropriateness of implementing certain forms of communication of social responsibility within a given business environment and determining the difference between the Anglo-Saxon and European model of communicating socially responsible business. The relevant data for the thesis work were handled with the help of historical methods of scientific research, descriptive methods, comparative methods, classification methods, induction and deduction methods, methods of analysis and synthesis, compilation methods and classification methods. The conducted research has shown the diversity of the Anglo-Saxon and European model of social responsibility. The Anglo-Saxon model is a liberal-market model of corporate social responsibility, which implies the minimum role of the public sector in this area, while at the same time playing an important role in legislative and other legal instruments to ensure compliance with treaties and agreements, both nationally and internationally, which is the theme of responsible corporate behavior. On the other hand, in the European model, the institutions of the European Union have an important role to play in promoting social responsibility development and striving to create universal guidelines for the management of corporate social responsibility communication.