

# Implementacija društveno-odgovornog poslovanja (DOP-a). Analiza odabranih poslovnih slučajeva u kulturi i turizmu

---

Škugor, Marta Anđela

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:137:343184>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-29**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
KULTURA I TURIZAM

Marta Anđela Škugor

**IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO-ODGOVORNOG POSLOVANJA. ANALIZA ODA-  
BRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA U KULTURI I TURIZMU**

(diplomski rad)

Pula, 2021.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET ZA INTERDISCIPLINARNE, TALIJANSKE I KULTUROLOŠKE STUDIJE  
DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
KULTURA I TURIZAM

Marta Anđela Škugor

**IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO-ODGOVORNOG POSLOVANJA. ANALIZA ODA-  
BRANIH POSLOVNIH SLUČAJEVA U KULTURI I TURIZMU**

(diplomski rad)

JMBAG: 0303064327, redoviti student / redovita studentica

Studijski smjer: Kultura i turizam

Predmet: Društveno - odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu

Znanstveno područje: Interdisciplinarne znanosti

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

Pula, rujan 2021.

## SADRŽAJ:

UVOD .....	1
1. DRUŠTVENO-ODGOVORNO POSLOVANJE .....	3
<b>1.1. Definiranje pojma društveno-odgovornog poslovanja</b> .....	3
<b>1.2. Dimenzije društveno-odgovornog poslovanja</b> .....	9
1.2.1. Interna dimenzija društveno-odgovornog poslovanja .....	9
1.2.2. Eksterna dimenzija društveno-odgovornog poslovanja .....	12
1.2.3. Zelena dimenzija društveno-odgovornog poslovanja .....	16
<b>1.3. Koristi od društveno-odgovornog poslovanja</b> .....	16
2. ANALIZA PRIMJENE DRUŠTVENO-ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE .....	20
<b>2.1. DOP u organizacijama u kulturi</b> .....	20
2.1.1 Guggenheim muzej u Bilbao .....	20
2.1.2 Gradska knjižnica Zadar .....	28
<b>2.2. DOP u organizacijama u turizmu</b> .....	34
2.2.1. Meliá Hotels Internetal .....	34
2.2.2 Valamar Riviera d.d. ....	43
<b>2.3. Kritički osvrt na obrađene poslovne slučajeve</b> .....	50
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	53
<b>3.1. Metodologija i uzorak istraživanja</b> .....	53
<b>3.2. Analiza ankete</b> .....	53
ZAKLJUČAK .....	63
LITERATURA .....	66

## **UVOD**

U ovom radu istražit će se implementacija društveno-odgovornog poslovanja na odabranim poslovnim primjerima u organizacijama u kulturi te organizacijama u turizmu. Prikupljeni podatci će se analizirati te usporediti.

Svrha ovog rada je utvrditi razliku, ako ona postoji, u primjeni društveno odgovornog poslovanja (u daljnjem tekstu: DOP) u organizacijama u kulturi i turizmu.

Cilj ovog rada je dvojaki:

1. Istražiti i analizirati područja implementaciju DOP-a u odabranim poslovnim slučajima u kulturi i turizmu.
2. Ispitati mišljenje Milenijske i Z generacije o njihovim stavovima o DOP-u

Rad je konceptijski podijeljen na tri cjeline uz uvod i zaključak.

Prvi dio rada zasniva se na teorijskoj razradi pojma DOP-a. Započinje se navođenjem definicija različitih autora i organizacija, objašnjava se međunarodni standard za društvenu odgovornost ISO 26000, dalje se razdjeljuju aktivnosti DOP-a na one koje djeluju unutar organizacije (interna dimenzija), izvan organizacije (eksterna dimenzija) i one koje djeluju na okoliš (zelena dimenzije). Za kraj poglavlja predstavljene su ključne koristi za organizaciju koja primjenjuje DOP.

Drugi dio rada odnosi se na analizu odabranih poslovnih primjera. Poglavlje je podijeljeno na dvije cjeline, prva cjelina se odnosi na odabrane organizacije u kulturi, a druga na odabrane organizacije u turizmu. Za svaku organizaciju napravljena je tablicu područja primjene aktivnosti DOP-a. Tablice koje se odnose na organizacije u kulturi napravljene su na temelju podjele aktivnosti DOP-a između inertne i eksterne dimenzije, a tablice koje se odnose na organizacije u turizmu podijeljene su prema područjima standarda ISO 26000. Za kraj poglavlja kritički će se osvrnuti na prikupljene informacije.

U trećem poglavlju će se analizirati rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Za istraživanje je korištena metoda prikupljanja podataka online anketom. Anketa uključuje skupinu socio-demografskih pitanja, 4 pitanja u kojima se koristi Likartova ljestvica (1-5), jedno pitanje sa skaliranjem (0-100%) te 8 pitanja zatvorenog tipa.

U posljednjem, zaključnom dijelu rada, sustavno će se izložiti svi zaključci i spoznaje do kojih se došlo provedbom spomenutih istraživanja.

Tijekom pripremanja i pisanja rada koristili su se primarni i sekundarni podaci, odnosno dostupna literatura i internetski izvori. Za analizu odabranih poslovnih primjera korištena su godišnja izvješća, izvješća o radu, financijska izvješća, strateški plan razvoja i integrirana izvješća.

Neophodne metode prilikom izrade rada su bile: metoda deskripcije (opisivanje činjenica, procesa, odnosa i dr.), induktivna (dolaženje do zaključka o općem sudu) i deduktivna metoda (donošenje posebnih i pojedinačnih zaključaka), metoda analize (rašćlanjivanje složenih pojmova) i sinteze (istraživanje i objašnjavanje stvarnosti) te metode klasifikacije (rašćlanjivanje općeg pojma na posebne) i komparacije (uspoređivanje činjenica).

## **1. DRUŠTVENO-ODGOVORNO POSLOVANJE**

Ovo poglavlje bavi se određivanjem pojma DOP-a, njegovih dimenzija te koristi od istog. U prvom potpoglavlju navedene su neke od definicija DOP-a, počevši s definicijama koje navode političko-ekonomskih društvenih organizacija, zatim definicije pojedinih autora te definicije u hrvatskom kontekstu. U drugom dijelu raščlanit će se i objasniti dimenzije i pripadajuće komponente DOP-a. Posljednje potpoglavlje bavi se analizom mogućih koristi od takvog načina poslovanja.

### **1.1. Definiranje pojma društveno-odgovornog poslovanja**

Kao posljedica neprestanog razvoja značenja DOP-a, od njegove pojave do danas, postoje brojne definicije DOP-a (Matešić i dr., 2015:13).

Korporativna društvena odgovornost, korporativno građanstvo, korporativne filantropijske aktivnosti, korporativni društveni angažman, korporativna davanja, djelovanje i odnos sa zajednicom, razvoj zajednice i DOP brojni su načini na koje se danas naziva „činjenje dobra“ (Kotler i Lee 2011:14).

Prema priopćenju Europske komisije iz 2011. godine DOP se definira na idući način: „odgovornost poduzeća za njihov utjecaj na društvo“ (Europska komisija, 2011).

U postizanju tog cilja, javna tijela imaju potpurnu ulogu kroz mjere dobrovoljne politike i komplementarne propise. Kako bi poduzeće ispunilo svoju odgovornost prema društvu ono treba poslovati u skladu sa zakonima i drugim pravnim regulativama. S težnjom ka potpunom ostvarenju društvene odgovornosti poduzeće bi trebalo svoje poslovne procese i poslovnu strategiju zasnivati na socijalnom, etičnom i ekološki osviještenom načinu poslovanja, poštivanju ljudskih prava i prava potrošača s ciljem ostvarivanja pozitivnih učinaka na društvo odnosno smanjivanja negativnih utjecaja te stvaranje veće vrijednosti za vlasnike i dioničare. Pri integraciji društvene odgovornosti poduzeće usko surađuje sa svojim dionicima štiteći njihove interese, ali i društva u cjelini.

Sama integracija društvene odgovornosti dugotrajan je i složen proces. Velika poduzeća često se optužuju za korištenje DOP kao sredstva za promociju u odnosima s javnošću umjesto svrhovite primjene u poslovnoj praksi. Na što je možda utjecao sam razvitak DOP- iz prvobitnih faza razvoja

poznatih kao DOP 1.0 do onog kakvog ga poznajemo danas to jest DOP 2.0. Prema W. Visseru (2010:1) faze razvoja DOP-a može se pratit usporedno fazama razvoja ekonomije na idući način:

1. Faza pohlepe: Obrambeni DOP koji se provodi samo onda kada će primjena istog utjecati na povećanje vrijednosti za dioničare. Uobičajeni su volonterski programi i dodatni izdaci kojima se nastoje izbjeći kazne.
2. Faza filantropije: Dobrotvorni DOP kojim se kroz donacije i sponzorstva pomaže u rješavanju društvene i ekološke problematike. Obično se provodi kroz različite udruge i zaklade usmjerene na osnaživanje lokalne zajednice ili organizacije civilnog društva
3. Marketinška faza: Promotivni DOP koji služi samo kao prilika za jačanje reputacije putem odnosa s javnošću. Oslanja se na dobrotvorne i strateške prakse koje koristi kao propagandu kojom se nastoji izmanipulirati javnost i prikazati se boljim nego što stvarno jesu.
4. Menadžment faza: Strateški DOP povezuje aktivnosti DOP-a s osnovnom djelatnošću poduzeća, na način da se implementiraju socijalni i okolišni sustava upravljanja, koji obično uključuju razvoja DOP politike, postavljanje ciljeva, smjernice za implementaciju programa te mehanizam za reviziju i izvještavanje.
5. Faza društvene odgovornosti: Transformativni DOP čije su aktivnosti usmjerene na prepoznavanje i rješavanje temeljnih uzroka neodrživosti i neodgovornosti, obično kroz inoviranje poslovnih modela, revoluciju njihovih procesa, proizvoda i usluga te lobiranje za progresivne nacionalne i međunarodne politike.

Tranformativni DOP se također naziva i DOP 2.0, dok oblici koji su mu prethodili spadaju pod DOP 1.0. DOP 2.0 temelji se na pet principa: kreativnost, skalabilnost, reaktivnost, globalnost i cirkularnost. Oni su ključni za ostvarivanje promjena na društvenoj, organizacijskoj i individualnoj razini te osiguravaju da svi možemo nešto promijeniti (Visser, 2010:2).

S druge strane za mala poduzeća često se pretpostavlja da se ne uključuju u DOP zbog oskudice formalnih sustava upravljanja te financijskih i ljudskih resursa. Složenost procesa implementacije DOP-a uistinu ovisi o čimbenicima poput veličine poduzeća te će za većinu malih i srednjih poduzeća, posebice mikro-poduzeća, DOP proces vjerojatno ostati neformalan i intuitivan što ne



znači da se ne primjenjuje svrhovito. Odgovornost međunarodne korporacije uvelike se razlikuje od odgovornosti na koju se preuzimanje DOP-a obvezuje malo ili srednje poduzeće. Izazovi će se također razlikovati ovisno o sektoru i tržištu poslovanja (hup.hr, 2014:5). Upravo iz tog razloga u ocjeni primjene DOP-a ključna je procjena organizacijske integracije DOP-a u svakodnevnoj poslovnoj praksi i rutinama.

IBLF (International Business Leaders Forum) definira DOP na sljedeći način: „*promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svođenje negativnih učinaka na minimum*“ (IBLF, 2021).

Autori Kotler i Lee (2011:14) odabiru definirati DOP kao: "*Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unaprjeđenje zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa*“.

Carroll i Buchholtz DOP definiraju kao: „*Društvena odgovornost poslovanja povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u zadanom trenutku*“ (Krkač 2007:330, prema Carroll, Buchholtz 2003: 369).

DOP možemo u najširem mogućem smislu definirati kao politike i programe privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva (Vogel, 2005:4).

Hopkins definira DOP kao: "*... pažnju s kojom se na etičan i društveno-odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća*" (Oeconomica Jadertina, 2014:41, prema Hopkins, 2006: 299).

Za DOP u Hrvatskoj jedan od ključnih događaja formiranje je Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), osnovanom na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) koji DOP definira na sljedeći način (WBCSD, 1998:3): „*kontinuirana predanost poduzeća doprinosi održivom ekonomskom razvoju*

*unapređenjem kvalitete života svojih zaposlenika i njihovih obitelji kao i lokalnoj zajednici društvu općenito“.*

U kontekstu Hrvatske valjda istaknut i definiciju Zajednice za DOP Hrvatske gospodarske komore koja DOP definira na idući način (Hrvatska gospodarska komora, 2021): „ *O DOP-u govorimo kada neko poduzeće, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti poduzeća. Može se reći da je uspješno ono poduzeće, koje ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno-odgovoran način“.*

Hrvatska neprofitna organizacija civilnog društva „Održivi razvoj zajednice“ (ODRAZ) navodi sličnu definiciju (Odraž, 2021) : „*Društveno-odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinostiti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima“.*

Predočavanje aktivnosti DOP sektorski je specifično stoga je aktivnosti potrebno prilagoditi sukladno industriji u kojoj se provode. Karakteristična multidimenzionalnost DOP-a i dalje će se ogledati ovisno o okruženju u kojem se poslovanje provodi kroz različita društvena, ekološka i druga pitanja (Matešić i dr., 2015:32). Iako ne postoji unificirana definicija DOP iz navedenih definicija možemo zaključiti da je to način upravljanja temeljen na dobrovoljnoj osnovi kojim poduzeća integriraju ekološke i društvene inicijative svoje poslovanje i interakciju sa svojim dionicima.

Ipak u obzir treba uzeti pitanje internog upravljanja društvenom-odgovornošću jer ne postoji jedan univerzalan način upravljanja koji će odgovarati svima. Svatko posjeduje jedinstvene karakteristike te sukladno tome neke u primjeni DOP-a osnivaju Odbor za društvenu odgovornost; neki redefiniiraju uloge menadžmenta, otvaraju posebna radna mjesta za menadžere društvene odgovornosti ili određuju određenu osobu koja će biti odgovorna za društvenu odgovornost (Slivar i Golja, 2015:127).

Glavni način komunikacije sa širokim spektrom dionika čine izvješća o društvenoj-odgovornosti. U pripremi istih poduzeća se mogu koristiti različitim smjernicama poput Globalne inicijative za izvještavanje (GRI), UN-ovo godišnje priopćenje o napretku (COP), standardom AccountAbility's

AA1000, standardom ISO 26000 – Društvena odgovornost. Uz to poduzeća mogu pripremiti i samostalna izvješća prema principima koje odaberu pokrivajući područja društvene odgovornosti koje smatraju važnijima i više povezanim s njihovom osnovnom djelatnošću. Mogu primijeniti i vlastite standarde na temelju misije, vizije i korporativnih strategija koje provode. Podatke o DOP-u mogu biti navedena i u godišnjim financijskim izvješćima, uz financijske i nefinancijske podatke propisane zakonom (Golja i Galant, 2018:555).

Kako bi se dalje razvio i konkretizirao DOP, Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), koja razvija dobrovoljne standarde za svojih 162 zemlje članice, razvila je standard DOP-a, ISO 26000, 2010. To je bio rezultat nekoliko godina priprema sa skupinama koji predstavljaju industriju, vladu, rad, potrošače i nevladine organizacije. Standard nudi smjernice o društveno-odgovornom ponašanju i mogućim postupcima; ne sadrži zahtjeve i, prema tome, za razliku od drugih ISO standarda, ovime se organizacije ne mogu certificirati, ali mogu slijediti njegove smjernice kako bi integrirale elemente odgovornog poslovanja u svoju praksu. ISO 26000 opisuje sedam načela i sedam područja. Ključni područja su: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radni odnosi, okoliš, poštena poslovna praksa, pitanja potrošača, uključivanje i razvoj zajednice. Svako od područja obuhvaća ključna pitanja (Hrvatski zavod za norme, 2021):

- Područje upravljanja organizacijom obuhvaća sustav donošenja odluka za primjenu načela društvene odgovornosti.
- Područje ljudskih prava obuhvaća osam pitanja: dubinsku analizu; rizične situacije povezane s ljudskim pravima; izbjegavanje sudionništva; rješavanje pritužaba; diskriminaciju i ranjive skupine; građanska i politička prava; ekonomska, socijalna i kulturna prava; temeljna načela i prava pri radu.
- Područje radnih odnosa obuhvaća pet pitanja: zapošljivanje i radni odnos; uvijati rada i socijalna zaštita; socijalni dijalog; zdravlje i sigurnost na radu, razvoj ljudi i izobrazba na radnom mjestu .
- Područje okoliša obuhvaća 4 pitanja: sprječavanje onečišćenja; održiva uporaba resursa; ublažavanje i prilagodba klimatskim promjenama; zaštita okoliša, bioraznolikost i obnova prirodnih staništa.

- Područje poštene poslovne prakse obuhvaća pet pitanja: sprječavanje korupcije; odgovorno političko djelovanje; pošteno tržišno natjecanje; promicanje društvene odgovornosti u vrijednosnom lancu, poštivanje prava vlasništva.
- Područje pitanja potrošača obuhvaća 7 pitanja: pošteno oglašavanje, točno i nedvosmisleno obavještavanje i poštenu postupci ugovaranja; zaštita zdravlja i sigurnost potrošača; održiva potrošnja; služba i podrška za korisnike, rješavanje reklamacija i sporova; zaštita i privatnost podataka o potrošačima; pristup nužnim uslugama; obrazovanje i podizanje svijesti.
- Područje uključivanja i razvoja zajednice obuhvaća 7 pitanja: uključivanje zajednice; obrazovanje i kultura; otvaranje radnih mjesta i razvoj vještina; razvoj tehnologije i pristup tehnologiji; stvaranje bogatstva i dohotka; zdravlje; socijalne investicije.

Navedena područja i povezana pitanja objašnjena su klauzulom 6, dok se u temeljna načela društvene-odgovornosti uvodi i objašnjava klauzulom 4 u normi ISO 26000. Načela društvene odgovornosti mogu svesti na iduće: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštovanje interesa dionika, poštivanje pravne države, poštivanje međunarodnih normi ponašanja, poštivanje ljudskih prava (Lazibat i dr., 2010:5).

- Načelo odgovornosti: prema njemu organizacija treba odgovarati za rezultate svojih aktivnosti i odluke te utjecaj istih na okoliš i društvo. Menadžment se obvezuje odgovarati za kontrolu interesa organizacije i obveze iste da poštuje zakone i druge pravne regulative.
- Načelo transparentnosti: prema njemu organizacija treba biti transparentna u svojim odlukama koje utječu na okoliš i društvo na način da jasno i precizno otkiva politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorna. Pružajući jasne i pravovremene informacije dionicima za procjenu utjecaja koje organizacija ima na njihove interese.
- Načelo etičkog ponašanja: prema njemu bi organizacija uvijek trebale svoje postupke temeljiti na etici, poštenju, pravednosti i integritetu na način da brinu o ljudima, životinjama, okolišu i u skladu s interesima dionika.
- Načelo poštivanja interesa dionika: prema njemu organizacija bi trebala poštovati, razmotriti i odgovoriti na interese svojih dionika.

- Načelo poštivanja pravne države: organizacija bi trebala prihvatiti da je obavezno poštivati vladavinu prava na način da organizacija posluje u skladu sa svim primjenjivim zakonima i propisima. Vladavina zakona znači da nijedna organizacija pa tako niti pojedinac ne stoji iznad zakon i da država također podliježe zakonima.
- Načelo poštivanja međunarodnih normi ponašanja: organizacija bi trebala uz poštivanje vladavine prava poštivati i međunarodne norme ponašanja. Kada zakon ili njegova primjena ne predviđa socijalnu zaštitu i zaštitu okoliša organizacija bi trebala težiti k poštivanju međunarodne norme ponašanja. Kada su zakoni ili implementacija istih u sukobu s međunarodnim normama ponašanja, organizacija bi trebala nastojati poštivati norme u što većoj mogućoj mjeri.
- Načelo poštivanja ljudskih prava: organizacija bi trebala poštivati ljudska prava i promicati prava iz međunarodne Povelje o ljudskim pravima te prepoznati njihovu univerzalnost i primjenjivost u svim situacijama, zemalja i kulturama.

## **1.2. Dimenzije društveno-odgovornog poslovanja**

S obzirom na multidimenzionalnost DOP-a koja obuhvaća društvena, ekološka, financijska, upravljačka i etička pitanja, prema specifičnim potreba istraživanja sagledava se i analiziran iz dva aspekta odnosno dvije dimenzije, interne ili eksterne. Također se može pričati i o zelenoj dimenziji DOP-a (Lacković i dr., 2017:275) koja se može promatrati unutar aktivnosti kako interne tako i eksterne dimenzije.

### *1.2.1. Interna dimenzija društveno-odgovornog poslovanja*

Interna dimenzija DOP-a odnosi se na društveno odgovorne aktivnosti usmjerene prema unutarnjim dionicima dakle promatraju se aktivnosti koje se odvijaju unutar poduzeća. Svi aspekti dobrobiti samih zaposlenika sastavni su dio interne dimenzije DOP –a (Dežmar Krainz, 2015:138). Dobrobit zaposlenika odnosi se na pitanja poput ulaganja u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Povećanom brigom o dobrobiti zaposlenih primjenom DOP-a postiže se i porast njihova učinka, a samim time i profitabilnosti poduzeća. Ekološki odgovorne prakse također su dio interne dimenzije a odnose se pretežito na upravljanje prirodnim resursima koji se

koriste u proizvodnji. Postoje i brojne druge koristi primjene DOP-a unutar samog poduzeća o kojima će se više pisati u idućem potpoglavlju.

Komponente interne dimenzije DOP-a su ( Pavić-Rogošić, 2010:4):

1. upravljanje ljudskim potencijalima
2. zdravlje i sigurnosti na radnom mjestu
3. upravljanje promjenama
4. upravljanju utjecajima na okoliš i na prirodne resurse

Obilježja upravljanja ljudskim potencijalima kao komponente DOP su (Green paper, 2001:10): cjeloživotno učenje (osobito manje obrazovanih, manje kvalificiranih i starijih radnika), bolji protok informacija unutar poduzeća, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti razvoja karijere za žene, briga o zapošljivosti kao i o sigurnosti posla, aktivno praćenje i upravljanje zaposlenicima koji su bez posla zbog invaliditeta ili ozljeda. Također tu spada i organizacija *team-building-a*, poštivanje ljudskih prava, motiviranje radnika, pravedni uvjeti za rad te ne dopuštanje diskriminacije po niti jednoj osnovi.

Odgovorna nediskriminacijske politika zapošljavanja može se prepoznati unutar organizacije prema broju, dobi, spolu te regiji radne snage, a i općenito raznovrsnosti iste, ti podatci mogu upućivati na sposobnost organizacije za privlačenje različitih kvalificiranih zaposlenika. Rezultat takve politike je udio žena u menadžmentu i zapošljavanje ranjivih skupina. Takva poduzeća pokazuje bolje financijske rezultate, te različitošću utječu na kvalitetniju i kreativniju radnu sredinu. Radnu snagu kvalitetnijom čini i omogućavanje cjeloživotnog učenja koje je od izrazite važnosti za opstanak na tržištu, a i same zaposlenike čini dodatno motiviranim te odanim poduzeću. Također i evaluacija rada zaposlenika pridonosi osobnom rastu pojedinih, stjecanju vještina i razvoju ljudskog kapitala, doprinosi zadovoljstvu, motiviranosti i poboljšanju učinka organizacije, a nagrađivanje zaposlenika kroz sustav evaluacije doprinosi transparentnosti i radnoj klimi. Ulaganje u edukaciju zaposlenika i pristupačnost edukacijama osim što pridonosi unaprjeđenju ljudskog kapitala doprinosi i jednakim mogućnostima na radnom mjestu. Ravnoteža između privatnog i poslovnog života odnosno bolje razumijevanje i fleksibilnost u s vezi istih

također su važni za poboljšanje uvijete rada, zadovoljstva i motiviranosti zaposlenika (Matešić i dr., 2015:42-46).

Obilježja zdravlje i sigurnosti na radnom mjestu kao komponente DOP su (Vincek i dr., 2017:273): Sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, izvještavanje, praćenje i osvještavanje o zaštiti na radu.

Uvođenje mjera za zaštitu na radu pokazuje ozbiljnost i brigu poduzeća, povećava sigurnost, smanjuje troškove mogućih nezgoda i povećava zadovoljstvo zaposlenih. Osim toga poduzeće može uvesti i dodatne mjere s ciljem prevencije zdravstvenih problema, te mjere mogu biti u vidu boljih uvjeta za rad pomoću ergonomske opreme, dodatnih liječničkih pregleda, mogućnosti za rekreaciju i sl. Uvodeći takve beneficije pridonosi se zdravlju i zadovoljstvu zaposlenika te smanjenju stope izostanka s posla odnosno smanjenju troškova poduzeća (Matešić i dr., 2015:45).

Obilježja upravljanja promjenama kao komponente DOP su (Vincek i dr., 2017:273): restrukturiranje poslovanja, uključenosti u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među poduzećima, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika. Upravljanje promjenama definira se kao praksa kontinuiranog obnavljanja usmjerenja, strukture i sposobnosti organizacije kako bi se zadovoljile stalno mijenjajuće potrebe. Ključna je za konkurentnost i opstanak na tržištu te za rast bilo koje organizacije. Organizacije također moraju brzo reagirati i na razvoje novih tehnologija i konkurencije (Aiza i dr., 2013:51). U svijetu je s ciljem povećanja proizvodnosti, smanjenja troškova, povećanja kvalitete te usluge za potrošače sve više prisutno restrukturiranje poduzeća. Da bi bilo odgovorno u obzir se moraju uzeti interese i brige onih na koje će restrukturiranje utjecati. Važno je uključiti sve dionike poduzeća, predstavnike zaposlenika i vlast (Green paper, 2001:9).

Obilježja upravljanju utjecajima na okoliš i na prirodne resurse (Matešić i dr., 2015:48-51): upravljanje okolišem kao integralni dio poslovnih planova, odobrena odgovarajuća financijska sredstva za provedbu ciljeva zaštite okoliša, razina odgovornosti za okoliš, strateško planiranje zasnovano na okolišu, postojanje odjela ili osobe za zaštitu okoliša, praćenje utjecaja na okoliš, definiranje ključnih aspekta okoliša, poduzimanje mjera za smanjenje potrošnje energije i vode te smanjenje otpada.

Mjerenjem i ocjenom utjecaja na okoliš van propisanih zakona poduzeće pokazuje svoju odgovornost, a na temelju rezultata kreira planove za poboljšanje utjecaja. Temeljni dokument prema kojem poduzeće definira svoju odgovornost, rizike, utjecaje i ciljeve u području zaštite okoliša je politika zaštite okoliša. Bolje rezultate u primjeni društvene odgovornosti i bolje poslovne rezultate imaju ona poduzeća koja imaju osobu ili odjel zaduženu za provedbe politike zaštite okoliša. Prednost takvog pristupa je jednostavnije praćenje utjecaja, poboljšanje i kreiranje novih rješenja i pristupa problemima. Na temelju mjerenja poduzeće određuje ključna područja utjecaja na okoliš prema kojima traži rješenje za smanjenje ili ako je moguće uklanjanje neodrživih obrazaca proizvodnje i potrošnje. Potrošnja energije i vode izravno utječe na troškove poslovanja i na okolišni otisak organizacije. Odgovorno gospodarenje otpadom temelji se na izbjegavanju i smanjenju otpada na iduće načine: smanjenje na izvoru, ponovna uporaba, recikliranje i ponovna prerada, obrada otpada i odlaganje otpada na primjeren način.

Neke od metoda smanjenja utjecaja su:

- energetska učinkovitost,
- procjena životnog ciklusa,
- komunikacija povezana s odnosom prema zaštiti okoliša.

### *1.2.2. Eksterna dimenzija društveno-odgovornog poslovanja*

Eksterna dimenzija DOP-a odnosi se na društveno-odgovorne aktivnosti koje su usmjerene prema vanjskim dionicima kao što su dobavljači, poslovni partneri, kupci, okoliš i nevladine organizacije koje predstavljaju lokalnu zajednicu. Te aktivnosti utječu na lokalne zajednice u kojima poduzeće djeluje. Integracija društveno-odgovornih aktivnosti izvan poduzeća povećava produktivnost i kvalitetu outputa poduzeća.

Komponente eksterne dimenzije DOP-a su (Pavić-Rogošić, 2010:6):

1. Lokala zajednica
2. Odnosi s poslovnim partnerima i potrošačima
3. Poštivanje ljudskih i radnih prava.



Obilježja djelovanja poduzeća u lokalnoj zajednici kao komponenta DOP-a (Vincek i dr., 2017:275): sudjelovanje u lokalnoj ekonomiji kroz otvaranje novih radnih mjesta te samim time povećanje zapošljivosti, olakšanje daljnjeg napretka zajednice kroz plaćanje doprinosa, poreza i ostalih naknada, obrazovni programi i stipendiranje studenata kao budućih potencijalnih zaposlenika, bavljenje filantropskim aktivnostima putem donacija i financiranja projekata za unapređenje lokalne zajednice, sponzoriranje različitih kulturnih događanja te sportskih klubova i sl., uključivanje u rad zaklada koje pridonose rastu i razvoju lokalne zajednice, uključivanje u volonterske akcije i humanitarni rad.

Poduzeća također utječu i na samu fizičku strukturu sredine u kojoj djeluju. Neka poduzeća direktno se oslanjaju na izgled i čistoću okoliša za proizvodnju ili pružanje svojih usluga. Oprečno tome neka poduzeća također mogu biti odgovorna za brojne aktivnosti zagađenja poput: svijetlosti, buke, zagađenja vode, emisije plinova u zrak, onečišćenje tla i ekološki problemi povezani s transportom i odlaganjem otpada (Green paper, 2001:13).

Poduzeće utječe na lokalnu zajednicu kroz izravno stvorenu i distribuiranu vrijednost, tu se ubrajaju plaćanje davateljima kapitala isplaćene plaće radnicima, plaćanja vladi, ulaganja u zajednicu te drugi oblici isplate koji daju poticaj ekonomskim aktivnostima lokalne zajednice. Financijska potpora može biti i u vidu projekata koje poduzeće provodi u suradnji s lokalnim predstavnicima ili kroz donacije neprofitnom sektoru (organizacijama civilnog društva, lokalnoj upravi i samoupravi, institucijama obrazovnog i zdravstvenog tipa), potpora amaterskih i manje popularnih sportova itd. Pri sponzoriranju određenih aktivnosti pozornost treba obratiti na ranjive, diskriminirane, marginalizirane, nezastupljene ili nedovoljno zastupljenim skupinama. Također pri doniranju i utvrđivanju prioriteta sponzoriranja poželjna je konzultacija sa skupinama koje predstavljaju zajednicu. Osim novčanim sredstvima organizacije mogu sudjelovati u razvoju zajednice kroz angažiranje volontera iz poduzeća, donacijom dobara ili stručnom pomoći u organizaciji programa, projekata i slično (Matešić i dr., 2015:54-55).

Obilježja odnosa s poslovnim partnerima i potrošačima kao komponenta DOP-a (Green paper, 2001:14):

- bliskom suradnja s poslovnim partnerima poduzeća koja može utjecati na smanjenje troškova i njihovu složenost te također povećati kvalitetu,

- poštivanje relevantnih pravila i zakona o tržišnom natjecanju,
- poštivanje zakona, plaćanje doprinosa, poreza i drugih naknada,
- promicanje lokalnih poduzetnika kroz mentorstva te pomoć pri izvještavanju malim i srednjim poduzećima,
- izgradnja dugotrajnih i kvalitetnih odnosa s potrošačima,
- plaćanje dobavljačima na vrijeme i u skladu s dogovorom,
- dodatno pojačan rad s lokalnim dobavljačima,
- suzbijanje korupcije.

U odnosu s kupcima i krajnjim potrošačima DOP se očituje u pružanje proizvoda/usluga koje potrošači trebaju i žele na učinkovit, etičan i ekološki osviješten način. Također je bitna i transparentnost poslovanja, zaštiti podatak i zdravlja, izbjegavanje obmana, kontroli kvalitete i pravodobno reagiranje na opaske te ispravljanje propusta.

Poduzeće koje ne plaća dobavljače na vrijeme u skladu s dogovorom ne može se smatrati društveno-odgovornim. Etičnim ponašanjem prema dobavljačima i ulaganjem u rast kvalitete dobavljača postavlja dobar primjer u lancu vrijednosti i može promicati društvenu-odgovornost i društveno-odgovorne proizvode i usluge. Potporom lokalnih dobavljača organizacija može pridonijeti lokalnom gospodarstvu i osiguravanju dobrih odnosa u zajednici. Osim odnosa s dobavljačima važan je odnosi i s drugim dionicima poput kupaca. Mjerenjem zadovoljstva kupaca i prepoznavanje njihovih potreba ključno je za uspjeh poduzeća. Stečeno povjerenje i reputaciju poduzeća može uništiti korupcija stoga je potrebno ulaganje napora u njeno sprječavanje i suzbijanje. Transparentnost, pravovremenost i točnost informacija te dobra komunikacija sa svim dioničarima pokazatelji su odgovornosti poduzeća. Transparentnost se odnosi i na oglašavanje koje mora sadržavati jasne i točne informacije bez zavaravanja kupaca. Što se tiče proizvoda/usluga provode se mjere sigurnosti istih tijekom njihovog životnog ciklusa. Napori u zaštitu zdravlja korisnika proizvoda/usluga direktno utječu na ugled organizacije, pravni i financijski rizik te tržišnu diferencijaciju. Obveza poduzeće je da svojim potrošačima ponuditi mogućnost da se predomisle ako nisu zadovoljni ili ako je došlo do pogrešnog razumijevanja.

Jedan od priznatih ciljeva propisa i politika je i zaštita privatnosti potrošača (Matešić i dr., 2015:52-54).

Svojim dobrim primjerom DOP-a poduzeća imaju mogućnost pozitivno utjecati i na svoje potrošače i dobavljače.

Obilježja poštivanja ljudskih i radnih prava kao komponenta DOP-a (ISO 26000, 2021) jesu: Svi ljudi imaju pravo na pravičan tretman i uklanjanje diskriminacije, mučenja i iskorištavanja. Točke koje pokrivaju temu ljudskih prava jesu:

- poštivanje zakonskih uvjeta,
- situacije u kojima su ljudska prava pod rizikom,
- izbjegavanje suučesništva,
- rješavanje pritužbi,
- diskriminacija i ranjive skupine,
- ekonomska, socijalna i kulturna prava,
- temeljna načela i prava na radu.

U vidu radnih prava cilj je spriječiti nepravičnu konkurenciju temeljenu na iskorištavanju i zlouporabi. Točke koje pokrivaju temu ljudskih prava jesu:

- zapošljavanje i radni odnosi,
- uvjeti rada i socijalne zaštite,
- socijalni dijalog,
- zdravlje i sigurnost na radu,
- ljudski razvoj i osposobljavanje na radnom mjestu.

Prvi korak u zaštiti ljudski prava je razumijevanje zakonskih obveza. Zakonske obveze razlikuju se od države do države stoga osim njih poduzeća u obzir moraju uzeti i međunarodne dokumente, povelje i konvencije o ljudskim pravima. Na temelju proučenog poduzeće kreira vlastite politike

o zaštiti ljudskih prava. Preuzimanje odgovornosti za sprječavanje kršenja ljudskih prava nalaže: izbjegavati utjecaju i doprinosu kršenja ljudskih prava; rješavati sporove ako dođe do kršenja; sprječavanje i ublažavanje utjecaja na kršenje ljudskih prava povezanih s djelovanjem poduzeća, proizvodom ili uslugom. Postoje i formalni sustavi unutar poduzeća putem kojih zaposlenici mogu dati svoje pritužbe na moguća kršenja ljudskih prava. Poduzeća provode i programe obuke zaposlenika kojima ih osposobljavaju za odnošenje prema problematici ljudskih prava rada (Matešić i dr., 2015:46-48).

### *1.2.3. Zelena dimenzija društveno-odgovornog poslovanja*

Zelena dimenzija odnosno zaštita okoliša komponenta je koja se može sagledavati u kontekstu interne ali i eksterne aktivnosti DOP-a. Potrebno je voditi brigu o onečišćavanju (tla, vode, zraka), kontroli buke, stvaranju i gomilanju otpada, izmjeni izgleda okoliša, ublažavanju klimatski promjena, očuvanju biološke raznolikosti.

U poslovnom sektoru briga o okolišu kao komponenta DOP-a ogleda se u smanjenje emisija plinova i kemikalija, redukcija količine proizvedenog otpada, racionalno korištenje neobnovljivih resursa, čuvanje vode, gospodarenje otpadom.

Brojne organizacije bave se promocijom zaštite okoliša, a istaknutije su svjetske organizacija World Wildlife Fund (WWF), Greenpeace i Program Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP). Od iznimne su važnosti i zakoni o zaštiti okoliša na razini države, te aktivnosti civilnih udruga.

Aktivnosti poduzeća potrebno je uskladiti s međunarodnim standardima te nacionalnim zakonskim odredbama povezanim uz zaštitu okoliša. Neki od međunarodno priznatih standarda su ISO 14001 i EMAS (shema za eko upravljanje i reviziju) i protokol iz Kyota (ISO policy, 2021).

### **1.3. Koristi od društveno-odgovornog poslovanja**

Koristi DOP-a višestruke su za društvo u cjelini i za samu organizaciju. Prema istraživanju neprofitne organizacije *Business for Social Responsibility*, organizacije koje se bave DOP-om ostvaruju brojne koristi (Kotler i Lee, 2011:22):

- povećanju prodaje i udjela na tržištu,

- jačanju pozicije brenda,
- jačanju korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanju sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenju troškova poslovanja,
- povećanju privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Još neke od prednosti koje valja izdvojiti su :

- unapređenje kvalitete odnosa prema jedinicama lokalne uprave i samouprave,
- unapređenje kvalitete odnosa prema javnom sektoru,
- sposobnost lakšeg i bržeg inoviranja proizvoda/usluga i procesa,
- ostvarivanja konkurentске prednosti,
- prihvaćanje poduzeća u zajednici,
- veća produktivnost zaposlenika, manje izostajanje s posla,
- lakše upravljanje rizikom i neizvjesnošću

Iako društveno-odgovoran način poslovanja može iziskivati i povećanje troškova, na njih je najbolje gledati kao na investicije u budućnost (Golja, 2021).

Pogodnosti u pogledu vidljivosti na tržištu i reputacije dovode do prednosti u pogledu diferencijacije, koja posebno utječe na broj i lojalnost klijenata, s pozitivnim učincima na prodaju.

U užem smislu, DOP se posebno odnosi na ponašanja za koja ne postoji zakonska obveza, ali koja odgovaraju očekivanjima važnih društvenih i ekonomskih skupina. Često se s vremenom ta očekivanja izravno štite kroz uvođenje novih zakona. U takvim slučajevima ona poduzeća koja su već usvojila poželjna ponašanja sposobni su se brže i s nižim troškom prilagoditi novim zakonima, stječući na određeno vrijeme konkurentsku prednost.

Konkurentska prednost je mogućnost poduzeća da poboljša i održi svoju poziciju na tržištu ekonomskim i društvenim doprinosom dionicama poduzeća. Poštivanje interesa dionika poduzeća

važno je za ekonomski i društveni napredak poduzeća. DOP pokreće suradnju poduzeća s primarnim (zaposlenici, kupci, dobavljači i kreditori) ali i sekundarnim dionicama (lokalna zajednica, nevladine organizacije i državna tijela), odnosno svim interesnim skupinama na koje strateške odluke poduzeća mogu utjecati ili na koje isti mogu utjecati. Stoga je primjena društveno-odgovornih praksa u poslovanju važna za postizanje konkurentske prednosti iz sljedećih nekoliko razloga (Sedlaček prema Katavić, 2017:273):

1. Shvaćanje značaja primjena DOP-a na ekonomsku učinkovitost poduzeća, pridonosi uspješnosti odnosa korporativnih donositelja odluka i dionika. Da bi se to postiglo potrebno je prepoznati interese dionika te vodeći se njima kreirati aktivnostima DOP-a poduzeća.
2. Konkurentskoj prednosti vodi i pristupanje DOP-u iz strateške perspektive.
3. Utjecaj na društvo i jačanje reputacije poduzeće može postići integriranjem interesa primarnih dionika u svoje strategije i prakse. Tri ključna načina utjecanja poduzeća na društvo su: održivi ekološki razvoj, ekonomski razvoj i društveni razvoj. Najveći utjecaj imaju velika poduzeća.

Kako bi poduzeće provelo strategija razvoja konkurentske prednosti uz pomoć DOP-a potrebno je provođenje optimizacije unutarnjih poslovnih procese na sljedeći način (Sedlaček, 2017:273):

- a) izgradnja kulture kreiranja znanja na temelju etičke i društvene odgovornosti,
- b) promoviranje i transformiranje znanja korporativnim dionicima,
- c) integriranje društvene odgovornosti poduzeća u korporativne strategije.

Aktivnosti DOP-a izravno utječu i na ljudske resurse te je njihov utjecaj prilično složen. Može doći do poboljšanja unutarnjih procesa zbog više razine motivacije zaposlenih. Takvo poboljšanje utječe na kvalitetu proizvoda/usluge i na produktivnost. S većim zadovoljstvom zaposlenika vezujemo i manji broj izostanaka s radnog mjesta što direktno utječe i na smanjenje troškova.

Na kraju, ulaganjem u DOP smanjuje se razina rizika za sama poduzeća. Ovdje se prije svega misli na vjerojatnost katastrofalnih događaja kao što su: ekološke katastrofe, koje imaju ogroman ekonomski utjecaj na poduzeće i njegov imidž; socijalni skandali, poput izrabljivanja dječjeg rada, čest uzrok bojkota potrošača; korporativne krize zbog nedostatka transparentnosti i neuspjeha u sustavu kontrole. Druga vrsta rizika ima manje raširen utjecaj, ali je jednako važan: ozljede na

radnom mjestu. Sigurnosne mjere koje nadilaze zakonske obveze proizvode zadovoljstvo među osobljem i pomažu u održavanju produktivnosti u poduzeću. Smanjenje razine rizika sa sobom donosi i troškovnu korist. Ulaganje u DOP izravno utječe i na rast prodaje i smanjenje troškova što dovodi do manje ili više primjetnog povećanja prihoda. Povećanje ekonomskih i financijskih rezultata poduzeće može imati pozitivan povratan učinak na ulaganje u DOP. Veća dostupnost financijskih sredstava omogućuje potpunije zadovoljenje legitimnih potreba različitih zainteresiranih strana. U tom smislu nastaju svojevrsne pozitivne povratne informacije koje vode do sve boljih ekonomskih, socijalnih i ekoloških rezultata (Gazzola, 2012:116).

## **2. ANALIZA PRIMJENE DRUŠTVENO-ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE**

DOP je postao izrazito važna sastavnica poslovanja poduzeća koji nastoje zadovoljiti sve zahtjevnije etičke, ekološke, pravne, društvene i ekonomske standarde. U ovom poglavlju analizirani su načini primjerne DOP-a u dva primjera iz prakse u organizacijama u kulturi te zatim iz dva primjera prakse u organizacijama u turizmu. Primjeri će se analizirati prema internoj i eksternoj dimenziji DOP-a te prema standardu ISO 26000.

### **2.1. DOP u organizacijama u kulturi**

Posljednjih godina kako muzeji pa tako i druge organizacije u kulturi susreću se sa sve višim očekivanjima. Na mnogo različitih načina sve više se uključuju u lokalni i regionalni razvoj i partnerstva te pokazuju snažnu društvenu odgovornost. Za analizu primjerne DOP-a u ovom poglavlju izabrana je jedna svjetski poznata ustanova u kulturi odnosno Guggenheim muzej u Bilbao, te jedan hrvatska odnosno Gradska knjižnica Zadar.

#### *2.1.1 Guggenheim muzej u Bilbao*

Guggenheim muzej u Bilbao u Španjolskoj, muzej je moderne i suvremene umjetnosti osnovan 18. listopada 1997. U 2019. godini muzej je zapošljavao 315 stalno i honorarno zaposlenog osoblja. Povodom svoje 20. obljetnice i kao dio svog „*Strateški plan 2018–2020*“, muzej je odlučio izraditi izvješće za strukturiranje i opisivanje akcija, projekata i programa koje provodi oko DOP-a, imajući na umu sljedeće ciljeve:

- dokumentirati inicijative i akcije koje čine strategiju korporativne društvene odgovornosti muzeja Guggenheim u Bilbao u kontekstu politike transparentnosti institucije,
- strukturirati i istaknuti obveze koje muzej preuzima prema glavnim interesnim skupinama s kojima održava odnose,
- postaviti dokument kao polazište za jačanje buduće strategije društvene odgovornosti muzeja.

Glavne inicijative muzeja u pogledu DOP-a, strukturirane su u šest cjelina:



1. Predanost zaposlenicima
2. Odgovornost prema posjetiteljima
3. Doprinos društvenoj integraciji i uključivanju
4. Predanost Bilbao, Biscayu i Baskiji
5. Predanost umjetnosti
6. Odgovornost za okoliš

Misija i vrijednosti muzeja Guggenheim u Bilbao pokazuju njegovu predanost da djeluje u vidu DOP-a. Kako bi to učinio, muzej od svojih samih početaka, razvija razne inicijative i projekte usmjerene na zadovoljavanje potreba različitih interesnih skupina, nadilazeći utvrđene zakonske zahtjeve. Slijedom toga, društvena odgovornost poduzeća važan je okvir za aktivnosti Muzeja koji se očituje u njegovoj trajnoj predanosti vrijednostima koje promiče.

Misija muzeja je definirana na idući način: „*Prikupljati, čuvati i istraživati modernu i suvremenu umjetnost i predstavljati je iz više perspektiva u kontekstu povijesti umjetnosti, obraćajući se širokoj, raznolikoj publici, kako bi pridonio znanju i uživanju u umjetnosti i vrijednostima koje ona predstavlja, u okviru jedinstvene arhitektonske znamenitosti, kao bitan dio mreže Guggenheima i simbol vitalnosti Baskije.*” Kao uzorna ustanova, Muzej svoju misiju provodi kroz svoje vrijednosti. Stoga misija ustanove jasno predstavlja svoju odgovornost da uspostavi značajno kulturno bogatstvo, sačuva i ponudi ga javnosti, istraži i izvuče značenje iz njega te ga preda u ruke društva s didaktičke, raznolike i pluralne točke pogleda. Kao rezultat toga, naglasak je stavljen na poziv Muzeja da kulturu približi društvu i pridonese umjetničkom obrazovanju javnosti. Čineći to, njegov je cilj promicati vrijednosti povezane s kulturom i tolerancijom i služiti kao sredstvo za oživljavanje neposrednog socioekonomskog konteksta.

Vrijednosti muzeja Guggenheim u Bilbao jesu:

- osjetljivost i poštovanje za umjetnosti („*Radimo s umjetničkom osjetljivošću, a poštovanje za umjetnička djela upravlja našim postupcima*“),
- integracija s likovnom zajednicom („*Doprinosimo obogaćivanju umjetničkih i kulturnih aktivnosti Baskije u kontekstu kulturnih strategija njezinih institucija*“),

- predanost kvaliteti (*„Uspjeh muzeja uključuje menadžersku izvrsnost; to zahtijeva kvalitetan rad“*),
- orijentacija kupcima (*„Zadovoljni kupci naše su jedino jamstvo budućnosti. Stoga je Muzeju prioritet usmjeriti svoj rad na zadovoljavanje naših klijenata u svoj njihovoj raznolikosti“*),
- obrazovna orijentacija (*„Naše je primarno opredjeljenje da javnosti olakšamo približavanje kulturi, a posebice modernoj i suvremenoj umjetnosti“*),
- ekonomska orijentacija (*„Optimizirano upravljanje resursima u našem radu kako bismo osigurali najviši mogući stupanj samofinanciranja muzeja“*),
- integracija i suradnja s muzejima Guggenheim (*„Njeguemo i promičemo individualnu i organizacijsku integraciju s ciljevima, kulturom i identitetom Zaklade Solomon R. Guggenheima“*),
- predanost društvu (*„Muzej nastoji služiti simbolu vitalnosti Baskije i umjetnošću promovirati etičko ponašanje“*),
- povjerenje Muzeja u svoje osoblje (*„Potičemo participativni rad zasnovan na poštenju, povjerenju, integritetu i odgovornosti te njeguemo vrijednosti slobode i poštivanja pojedinca“*),
- „family-friendly“ organizacija predana poštovanju raznolikosti i jednakih prilika (*„Muzej čini sve napore da djeluje etički, društveno-odgovorno i promiče poštivanje različitosti i jednakih prilika, s ciljem omogućavanja zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika iz rodno svjesne perspektive“*).

Nadalje, Muzej je izričito pokazao svoju volju da svoju misiju izvršava u skladu s međunarodnim standardima društvene odgovornosti poduzeća, usredotočujući svoje aktivnosti na traženje koristi za društvo. U tom smislu, Muzej pokazuje svoju volju i predanost da radi na pozitivnom utjecaju u smislu svog socijalnog, radnog i okolišnog okruženja, kao i ljudskih prava, nadilazeći utvrđene zakonske zahtjeve i prirodu svog djelovanja.

Za muzej Guggenheim u Bilbao, DOP se pretvorio u ključni okvir za njegove aktivnosti i način djelovanja koji se očituje u konstantnom zalaganju za vrijednosti koje promiče, kao i u njegovom odnosu s povezanim interesnim skupinama: poštovanje i predanost ljudima; odgovornost prema posjetiteljima i ljudima kojima prijeti socijalna isključenost ili su socijalno ugroženi; odnosi s društvom Bilbao-a, Biscay-a i Baskije; predanost umjetnosti i umjetničkoj zajednici i poštivanje okoliša, između ostalog. U idućoj tablici (Tablica 1) analizirat će se područja implantacije DOP-a u Muzeju Guggenheim u Bilbao.

**Tablica 1. Područja implementacije DOP-a u Muzeju Guggenheim u Bilbao prema komponentama interne i eksterne dimenzije DOP-a**

<b>I</b>	<b>UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b>
<b>N</b>	Predanost zaposlenicima:
<b>T</b>	<b>A) Osobni razvoj</b>
<b>E</b>	- posvećenost kontinuiranoj i personaliziranoj obuci,
<b>R</b>	- razvoj alata koji promiču svestranost,
<b>N</b>	- predanost korištenju baskijskog jezika.
<b>A</b>	<b>B) Mirenje, obiteljski odgovorno poduzeće i jednake mogućnosti za različite ljude</b>
<b>D</b>	- plan mirenja usmjeren je na promicanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života i stvaranje veće dobrobiti za zaposlenike muzeja
<b>I</b>	- certifikat o mirenju prema standardu EFR 1000-2 (šp. „ <i>Entidad Familiarmente</i>
<b>M</b>	<i>Responsable</i> “ odnosno obiteljski odgovoran subjekt),
<b>E</b>	- Optima Group,
<b>N</b>	- ARHOE (šp. <i>Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles</i> ,
<b>Z</b>	odnosno Nacionalno povjerenstvo za racionalizaciju španjolskih sati) certifikat za
<b>I</b>	racionalizaciju rasporeda,
<b>J</b>	- plan jednakosti,
<b>A</b>	- Emakunde (Baskijski institut za žene): priznanje kao entiteta koji surađuje u jednakim mogućnostima za muškarce i žene,
	- sudjelovanje u mrežama (suradničkih subjekata za ravnopravnost žena i muškaraca) Bai Sarea i DenBBora Sarea za smanjenje rodne razlike na tržištu rada.

	<b>ZDRAVLJE I SIGURNOST NA RADNOM MJESTU</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- integrirani sustav za sprečavanje rizika na radnom mjestu,</li> <li>- član mreže Gosasun za promicanje zdravih životnih navika,</li> <li>- razvoj programa Osasun i pečat Gosasun koji je dodijelio Innobasque (Baskijska agencija za inovacije).</li> </ul>
	<b>UPRAVLJANJE PROMJENAMA</b>
	<p><b>A) Globalni partneri:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bloomber Philantropies,</li> <li>- Hugo Boss,</li> <li>- Lavazza,</li> <li>- The Macallan.</li> </ul>
	<b>UPRAVLJANJE UTJECAJIMA NA OKOLIŠ I NA PRIRODNE RESURSE</b>
	<p><b>A) Sustav upravljanja okolišem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 14001,</li> <li>- sustav poboljšanja utjecaja na okoliš (muzej sprječava zagađenje, kontrolira njegov utjecaj na okoliš i minimizira stvaranje otpada).</li> </ul> <p><b>B) Politika zaštite okoliša</b></p> <p><b>C) Zanimljive inicijative u pogledu energetske optimizacije i smanjenje potrošnje energije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizacija energije i smanjenje potrošnje energije i plina,</li> <li>- razvrstavanje otpada i recikliranje,</li> <li>- ponovna upotreba elemenata i namještaja iz izložbi,</li> <li>- zasebna skladišta za upravljanje opasnim otpadom,</li> <li>- smanjenje utjecaja buke na okolinu,</li> <li>- godišnje interne i eksterne revizije zaštite okoliša,</li> <li>- treninzi buđenja svijesti i komunikacija sa zaposlenicima.</li> </ul>
<b>E</b>	<b>LOKALNA ZAJEDNICA</b>
<b>K</b>	<b>A) Predanost Bilbau, Biscayu i Baskiji</b>
<b>S</b>	- ekonomski utjecaj i međunarodni odjek.
<b>T</b>	<b>B) Predanost umjetnosti</b>
<b>E</b>	- umjetnička zbirka i program,

<b>R</b>	- međunarodno poznata kolekcija,
<b>N</b>	- muzejska kolekcija koju približno jednom četvrtinom čine djela umjetnika iz Baskije,
<b>A</b>	- dinamičan i raznolik umjetnički program,
<b>D</b>	- edukativne aktivnosti za različite skupine (širu javnost, učitelje, umirovljenike, djecu i studente),
<b>I</b>	- rezidencija za baskijske umjetnike u New Yorku.
<b>M</b>	<b>C) Predanost stvaranju znanja i istraživačkim programima</b>
<b>E</b>	<b>D) Doprinos integraciji i socijalnom uključivanju</b>
<b>N</b>	- volonterski program,
<b>Z</b>	- program povezivanja s umjetnošću,
<b>I</b>	- program Izlijeći i stvori,
<b>J</b>	- suradnja s centrima za liječenje Ortuella i Hogar Izarra,
<b>A</b>	- suradnja s Fundación Prosegur.
<b>ODNOSI S POSLOVNIM PARTNERIMA I POTROŠAČIMA/KLIJENTIMA</b>	
Odgovornost prema krajnjim potrošačima (posjetiteljima)	
<b>A) Dugoročni odnosi povjerenja</b>	
-program pojedinačnih članova,	
-program korporativnih članova,	
- zajednica.	
<b>B) Edukativne aktivnosti za različite grupe</b>	
- obrazovne aktivnosti za studente (program „Učenje kroz umjetnost“),	
- usluge i aktivnosti za učitelje,	
- obrazovne aktivnosti za obitelji („Baby Art“ i „Knjige žive!“),	
- obrazovne aktivnosti za širu javnost i pojedinačne članovi („TopARTE“ i „Didaktika posebno“),	
- ture za starije osobe,	
- ture i druge aktivnosti za sveučilišta i centre za obuku.	
<b>C) Pristupačnost</b>	
- univerzalni sustav upravljanja dostupnošću prema standardu UNE 170.001-2 i u skladu s DALCO kriterijima,	
- razvoj inicijativa za stalno poboljšanje pristupačnosti određenim skupinama,	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- izrada tiflološkog modela građevine,</li> <li>- izrada i primjena video vodiča.</li> </ul> <p><b>D) Cijene koje su pristupačne svima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- simbolični doprinosi i objavljivanje besplatnog internetskog sadržaja,</li> <li>- popusti za određene skupine: studente, starije građane, obitelji i nezaposlene.</li> </ul> <p><b>E) Digitalna transformacija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besplatni digitalni alati za interakciju s društvom (web stranice, aplikacije, sustavi prodaje karata itd.),</li> <li>- uključivanje digitalnih elemenata u izložbu.</li> </ul> <p><b>F) Transparentnost poslovanja</b></p>
<b>POŠTIVANJE LJUDSKIH I RADNIH PRAVA</b>
<p><b>A) Poštivanje ljudskih prava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadilazeći utvrđene zakonske zahtjeve i prirodu svog djelovanja.</li> </ul> <p><b>B) Ravnoteža između privatnog i poslovnog,</b></p> <p><b>C) Nediskriminacijska politika</b></p> <p><b>D) Edukacija</b></p> <p>Muzej radi i na edukaciji zaposlenika kojima ih osposobljavaju za odnošenje prema problematici ljudskih prava :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Priručnik dobre komunikacijske prakse: Politika upotrebe ne seksističkog jezika ”,</li> <li>- „Protokol za borbu protiv moralnog, seksualnog i rodnog uznemiravanja u muzeju Guggenheim Bilbao“,</li> <li>- "Norme ponašanja i interni postupci u muzeju".</li> </ul>

Izrada autora prema: Guggenheim Bilbao, Corporate social responsibility report. Preuzeto s: <https://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/wp-content/uploads/2011/03/SOCIAL-RESPONSIBILITY.pdf>. (Datum pristupa: 6. travnja 2021).

U prethodnoj tablici s ciljem veće preglednosti raščlanjene su aktivnosti DOP-a u Muzeju Guggenheim u Bilbao prema komponentama koje čine internu dimenziju (upravljanje ljudskim potencijalima, zdravlje i sigurnost na radu, upravljanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse) i onima koji čine eksternu dimenziju DOP-a (lokalna zajednica, odnosi s poslovnim partnerima, poštivanje ljudskih i radnih prava). U nastavku će biti opisane neke od provedenih inicijativa.

Mnogobrojne suradnje, programi i projekti provedu su se i provode se i dalje kako bi se ostvarili željeni ciljevi, tako npr. u internoj dimenziji u odgovornom odnosu prema okolišu među projektima koje je Muzej provodio proteklih godina, vrijedi istaknuti ugradnju LED tehnologije u arhitektonsku rasvjetu Muzeja, što značajno doprinosi smanjenju potrošnje energije.

U području ljudskih resursa provode aktivnosti kroz koje pokazuju svoju predanost zaposlenicima, među kojima se ističe „Plan mirenja“. Pored zahtjeva zakona i kolektivnog ugovora, muzej Guggenheim Bilbao ima i politiku mirenja osobnog i obiteljskog života koja se materijalizirala tijekom vremena i koja je pretvorena u „Plan mirenja“ (šp. „*Plan Conciliarte*“). Ovaj plan slijedi politiku Muzeja koja teži promicanju radnog okruženja s većom fleksibilnošću kako bi se zaposlenicima pružila veća dobrobit.

U eksternoj dimenziji u području odnosa s poslovnim partnerima, provode inicijativu namijenjenu potencijalnim korisnicima njihovih usluga kojom su prilagodili svoj „proizvod/uslugu“ njihovim potrebama. Od 2014. godine muzej Guggenheim Bilbao održava ugovorenu suradnju s Gorabideom (neprofitnom organizacijom koja ima za cilj pružanje podrške mentalno zaostalim osobama u Biscayu i njihovim obiteljima i skrbnicima). Cilj suradnje je zajedničkim snagama ukloniti kognitivne i pristupne zapreke informacijama u Muzeju te stvaranje prostora koji će biti pristupačniji za sve ljude. Ova suradnja započela je razvojem te primjenom audio vodiča prilagođenog potrebama grupa koje mogu imati poteškoća u razumijevanju. Uređaj pruža jednostavan opis nekih od najemblematičnijih umjetničkih djela iz zbirke Muzeja, kao i arhitekture zgrade. Obje organizacije surađuju i svakodnevno rade na približavanju umjetnosti osobama s mentalnim poteškoćama izvođenjem radionica umjetničkog izražavanja i obilazaka s vodičem te promicanjem stvaranja pristupačnijih prostora.

U području odgovornosti prema lokalnoj zajednici i unaprjeđenju standarda doprinose integraciji i socijalnom uključivanju. Jedna od inicijativa je program „*Izlijeći i stvori*“. Inicijativa je rezultat sporazuma o suradnji između Muzeja Guggenheim Bilbao i Osakidetze. Programske aktivnosti inicijative obično se odvija u bolnicama Cruces i Basurto na odjelu pedijatrije, a namijenjene su obiteljima s djecom. Aktivnosti se temelju na obrazovnom iskustvu različitih ustanova, a između ostalog, bave se stvaranjem i razumijevanjem umjetnosti kao poticaja za učenje i kao pedagoško-terapijskog alata. Ova je inicijativa namijenjena djeci u dobi od 3 do 16 godina koja su primljena kontinuirano ili privremeno u bolnici.

Također i svojom predanošću prema umjetnosti ulažu u lokalnu zajednicu kroz program koji omogućava umjetnicima u nastajanju iz Baskije da ostanu u New Yorku četiri tjedna svake godine kako bi promovirali svoje znanje na njujorškoj umjetničkoj sceni i tako im pomogli da napreduju u svojim ciljevima i umjetničkim vještinama. Za to vrijeme odabrani umjetnici proživljavaju intenzivno iskustvo tijekom kojeg upoznaju muzeje i galerije ili umjetničke ateljee zajedno s profesionalcima iz muzeja Solomon R. Guggenheim.

### 2.1.2 Gradska knjižnica Zadar

Gradska knjižnica Zadar javna je institucija koja je od 1949. do 1999. godine djelovala u Kneževoj palači u staroj gradskoj jezgri. Njezino najuspješnije razdoblje počinje 1999. godine kada je preseljena na lokaciju u Ulici Stjepana Radića na kojoj se nalazi i danas. Uz središnju knjižnicu, postoje još četiri ogranka, a to su: Ogranak „Aleksandar Stipčević“ – Arbanasi, Ogranak Bili brig, Ogranak Crno, Ogranak Ploča. Knjižnica organizira i dvije knjižnične stacionare na otocima Silba i Olibu. Aktivna je i bibliobus služba čija mreža obuhvaća 64 naselje i ima čak 78 stajališta. Osim što je središte mreže zadarskih knjižnica također je i središte lokalne zajednice zbog brojnih događaja u kojima sudjeluje, pomaže ali i samostalno organizira. Na mrežnoj stranici Gradske knjižnice Zadar navode kako je ishodište i smisao svog djelovanja knjižnica nalazi u zajednici, a svoj rad temelji na izjavi o Poslanju<sup>1</sup> (Gradska knjižnica Zadar, 2021). U 2019. godini knjižnica je zapošljavala 46 radnika.

Poslanje Gradske knjižnice Zadar glasi: „*Naše je poslanje približiti informacije, znanje i kulturu žiteljima grada Zadra, Zadarske županije i njihovim gostima, odgovoriti na potrebe i zahtjeve korisnika odabranim, stručno utemeljenim in situ i mrežnim uslugama kojima se potiče čitanje, pridonosi nepristranoj obaviještenosti građana, obrazovanju i bogaćenju kulturnoga života i provođenju slobodnog vremena svakog pojedinca u zajednici*“ (Gradska knjižnica Zadar, 2017:2). Vizija knjižnice je iduća: „*Gradska knjižnica Zadar ogledna je narodna knjižnica i istinsko središte zajednice koju povezuje i informira poticanjem čitanja i učenja. Na usluzi korisnicima stručno je i kompetentno osoblje Knjižnice.*“

---

<sup>1</sup> Izjava o poslanju kao osnovni dokument knjižnice u kojemu se spajaju međunarodno prihvaćena načela i briga za specifične potrebe lokalnog stanovništva. (<https://inf.ffzg.unizg.hr/index.php/hr/11-nastava/nastava-diplomski-studij/120-narodne-knjiznice>, 7. travnja 2021)



Knjižnica je kroz godine postala i promicatelj urbanog identiteta, a prema izvješću o radu gradske knjižnice Zadar i financijskom izvješću za 2017. godinu u prosincu 2017. godine fondu Gradske knjižnice Zadar bilo je ukupno 279.649 knjižničnih jedinica (Izvješće o radu Gradske knjižnice Zadar i financijsko izvješće za 2017. godinu, 2018). Neki od značajnih dokumenata koje u svom radu slijedi gradska knjižnica Zadar su idući: Korisnička povelja, Izjava o poslanju, UNESCO-v Manifest za narodne knjižnice, Kopenhašku deklaraciju o ulozi narodnih knjižnica u Europskoj uniji, te IFLA-ine (eng. *The International Federation of Library Associations and Institutions*, odnosno Međunarodna federacija knjižničarskih društava i ustanova) smjernice o narodnim knjižnicama, obavljajući šire aktivnosti i pružajući knjižnične usluge svim stanovnicima Zadarske županije bez obzira na njihovu dob, rasnu ili nacionalnu pripadnost, vjersko ili političko opredjeljenje, u različitim oblicima i s pomoću suvremenih tehnologija.

U strateškom planu razvoja knjižnice do 2020. g. zadane su glavne odrednice budućeg razvoja ustanove, a izdvojena četiri glavna cilja su poticanje čitanja i pismenosti uopće, primjena i promoviranje novih tehnologija (u poslovanju), pojačanje usluga namijenjenih skupinama socijalno isključenih korisnika i proširenje prostora (Izvješće o radu Gradske knjižnice Zadar i financijsko izvješće za 2017. godinu, 2018).

U idućoj tablici (tablica 2) izdvojit će se područja i način implementacije DOP-a u Gradskoj knjižnici Zadar.

**Tablica 2. Područja implementacije DOP-a u Gradskoj knjižnici Zadar prema komponentama interne i eksterne dimenzije DOP-a**

I	<b>UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA</b>
N	<b>A) Pravilnik o radu</b>
T	Pravilnikom o radu Gradske knjižnice Zadar uređuju se: plaće, organizacija rada, postupak
E	i mjere za zaštitu dostojanstva radnika te mjere zaštite od diskriminacije i druga pitanja
R	važna za radnike zaposlene u Gradskoj knjižnici Zadar.
N	Neka od pobliže uređenih pitanja su:
A	- sudjelovanje radnika u odlučivanju,
	- zabrana diskriminacije i zaštita dostojanstva radnika prema „Pravilniku o radu“
D	(Postupak i mjere zabrane diskriminacije, Postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika),

I	- probni rad, obrazovanje i osposobljavanje za rad.
M	<b>A) Odnos prema zaposlenicima i bivšim zaposlenicima</b>
E	- stručno osposobljavanje kroz sudjelovanje na radionicama, stručnim skupovima i konferencijama
N	
Z	- „ <i>team building</i> “ (organizirani izleti)
I	- tradicionalna Božićna večera (prilika za međugeneracijske konzultacije umirovljenih, svježe umirovljenih i djelatnika pred umirovljenje).
J	
A	<b>ZDRAVLJE I SIGURNOST NA RADU</b>
	<b>A) Opći akti</b>
	- „Pravilnik o zaštite na radu“, - „Pravilnik o zaštiti od požara“, - zaštite prema „Pravilniku o radu“ (Zaštita života, zdravlja i privatnosti; Zaštita trudnica, roditelja i posvojitelja i dr.).
	<b>UPRAVLJANJE PROMJENAMA</b>
	- Brojna partnerstva u realizaciji raznih programa
	<b>PRIMJENA I PROMOVIRANJE NOVIH TEHNOLOGIJA (U POSLOVANJU)</b>
	<b>A) Edukacija o korištenju katalogom nove generacije (Vero)</b>
	- uvođenje online obnove zaduženja, - korisničke upute u pisanom obliku.
	<b>B) Podupirati korištenje e-izvorima</b>
	- uvrštenje jedinica e-građe (bez DRM-a, eng. <i>Digital rights management</i> ) u knjižnični katalog, promoviranje e-građe.
	<b>C) Razvijanje e-knjižnične usluge (u suradnji s Unibis d.o.o.).</b>
	<b>D) Uvođenje usluga temeljene na novim tehnologijama</b>
	- ostvarivati STEM programe pomoću suradnji, - radionice programiranja mikro bitova, radionica „Generator“ itd.
	<b>UPRAVLJANJE UTJECAJIMA NA OKOLIŠ I PRIRODNE RESURSE</b>
	<b>A) U Gradskoj knjižnici otvorena je Zelena knjižnica energetske efikasnosti (ZeeK)</b>
	- mjesto za informiranje o energetskej efikasnosti i obnovljivim izvorima energije (ZeeK na jednom mjestu obuhvaća stručne publikacije i brošure razvijene u sklopu projekta „Poticanje energetske efikasnosti u Hrvatskoj“, namijenjene stručnjacima i građanima).

	<p><b>B) Podizanje svijesti i edukacija stanovništva kroz razne programe, projekte i radionice</b></p> <p>- Projekt „Zato što volim Zadar“</p> <p><b>C) Uvođenje novih tehnologija</b></p>
E	<b>LOKALNA ZAJEDNICA</b>
K	<b>A) Programi Gradske knjižnice Zadar u kojima sudjeluju volonteri su:</b>
S	1. Besplatna pomoć u učenju
T	2. Mentori za čitanje
E	3. Čitanje priča predškolcima
R	4. Klubovi čitatelja
N	5. Ostale aktivnosti: vođenje knjižničnih stacionara na Silbi i Olibu, pomoć pri
A	organizaciji Morskog utorka i sl.
	<b>B) Obrazovanje</b>
D	- studentska praksa studenata Odjela za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru
I	- posjeti: učeničke i studentske ekskurzije
M	- poticati informacijsku pismenost među mladima: realizacija Guglaj, ali pametno i sličnih
E	programa.
N	<b>ODNOSI S POSLOVNIM PARTNERIMA I POTROŠAČIMA/KLIJENTIMA</b>
Z	<b>A) Usluge namijenjene skupinama socijalno isključenih korisnika</b>
I	- razvoj tečajeva korištenja računalom za umirovljenike (organizacija ciklusa tečajeva za
J	umirovljenike realiziranih uz pomoć volontera).
A	<b>B) Podrška osobama s invaliditetom</b>
	- izgradnja pristupnih rampi za sve lokacije Knjižnice,
	- radionice i ostali programi za pomoć pri svladavanju teškoća u čitanju (edukacijski programi, izdvajanje građe jednostavne za čitanje, izdavaštvo).
	<b>C) Usluge za korisnike slabijega imovnog stanja</b>
	-besplatne instrukcije za učenike slabijega imovnog stanja, besplatna pravna pomoć, kućna dostava.
	<b>D) Poticanje čitanja i pismenosti uopće</b>
	- poticanje rada klubova čitatelja (poticanje osnivanja i podrška radu klubova čitatelja za različite korisničke skupine),

<ul style="list-style-type: none"> <li>- promoviranje kvalitetne literature za različite skupine korisnika (izrada kvalitetnih preporuka za čitanje, organizacija književnih susreta samostalno i u suradnji s autorima, nakladnicima i književnim udrugama),</li> <li>- stvaranje čitateljske navike među djecom najranije dobi (edukacija roditelja djece do tri godine o pred-čitalačkim vještinama pomoću zajedničkih radionica za djecu i roditelje u suradnji s psiholozima, sociolozima i pedagozima te ostalim relevantnim stručnjacima)</li> <li>-izrada tematskih popisa preporučenih naslova za čitanje.</li> </ul>
<b>POŠTIVANJE LJUDSKIH I RADNIH PRAVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- djelatnici Gradske knjižnice Zadar djeluju u skladu s Etičkim kodeksom Hrvatskog knjižničarskog društva,</li> <li>- ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa (zaštita prava) prema „Pravilniku o radu“.</li> </ul>

Izrada autora prema: Gradska knjižnica Zadar, *Strateški plan razvoja Gradske knjižnice Zadar od 2017. do 2020.godine*. Preuzeto s: [https://www.gkzd.hr/sites/default/files/Strateski\\_plan\\_Gradske\\_knjiznice\\_Zadar\\_od\\_2017-do\\_2020\\_konacno.pdf](https://www.gkzd.hr/sites/default/files/Strateski_plan_Gradske_knjiznice_Zadar_od_2017-do_2020_konacno.pdf). (Datum pristupa: 8.travnja 2021). Godišnja izvješća Gradske knjižnice Zadar 2017-2020. Preuzeto s: <https://www.gkzd.hr/gi>. (Datum pristupa: 2. lipnja 2021).

U prethodnoj tablici s ciljem veće preglednosti raščlanjene su aktivnosti DOP-a u Gradskoj knjižnici Zadar prema komponentama koje čine internu dimenzije (upravljanje ljudskim potencijalima, zdravlje i sigurnost na radu, upravljanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse) i onima koji čine eksternu dimenziju DOP-a (lokalna zajednica, odnosi s poslovnim partnerima, poštivanje ljudskih i radnih prava). U nastavku će biti opisane neke od provedenih inicijativa.

Knjižnica pokreće mnogobrojne suradnje, programe i projekte kako bi ostvarila željene ciljeve. Programske aktivnosti provedene u 2017. godini: „Zadar čita 2017.“, „Festival stripa - Zbirka 74“, „Morski utorak“, „Festival dječjih klapa“, kućna dostava knjiga umirovljenicima i osobama s invaliditetom, „Pitajte knjižničare“, besplatna pomoć u učenju, „Mentori za čitanje“, „Mali znanstvenici“, „Mali geografi“, „Mali kemičari“, „Mjesec hrvatske knjige 2017.“, „Zato što volim Zadar“, „Googlaj, ali pametno!“, „Radionica za bebe i roditelje“, „Radionica Tragovima Fausta Vrančića“, „GENERATOR: radionice na struju“, „Tečaj korištenja računala za umirovljenike“, „Blogovi za djecu i tinejdžere“.

U internoj dimenziji može se tako izdvojiti „Morski utorak“ koji je jedan od niza programskih aktivnosti u organizaciji GK Zadar koji educira najmlađe o odgovornosti prema okolišu. Tema na

posljednjem „Malom morskom utorak“ u 2017. godini tako je bila „More i ja“. Dr. sc. Melita Mokos sa Sveučilišta u Zadru, Odjela za ekologiju, agronomiju i akvakulturu, održala je učenicima OŠ Šime Budinića s profesoricom Ivanom Biskup predavanje na kojem su mogli saznati kako more utječe na sav život na zemlji, zašto je važno za svakog čovjeka iako ne žive svi ljudi uz more te kako i oni mogu pomoći očuvati ga (Gradska knjižnica Zadar, 2021). Knjižnica sudjeluje i u provedbi kampanje Zato što volim Zadar u suradnji s Upravnim odjelom za razvitak otoka i zaštitu okoliša Grada Zadra. Cilj je osvješćivanje i edukacija djece o održivom gospodarenju otpada točnije o važnosti sprječavanja nastanka otpada, poticanje na ponovnu uporabu (recikliranje), edukacija o pravilnom razvrstavanju.

U području upravljanja ljudskim potencijalima Knjižnica je usmjerena na stručno usavršavanje osoblja na način da organizira stručne programe (predavanja i seminari) u suradnji s Centrom za stalno stručno usavršavanje knjižničara, organiziraju se stručni programi u suradnja s drugim ustanovama ili društvima (Odjel za informacijske znanosti Sveučilišta u Zadru, Društvo knjižničara Zadar, Županijsko stručno vijeće školskih knjižničara i dr.), potiče se sudjelovanje knjižničara na seminarima i stručnim skupovima te se provodi individualna i/ili grupna edukacija knjižničara za rad u pojedinim modulima knjižničnog programa Crolist.

U području upravljanja promjenama Knjižnica reagira uvođenjem i primjenom te promoviranjem novih tehnologija u poslovanju. Tako je npr. uveden VERO, pretraživač i platforma treće (nove) generacije koji korisniku pruža potpuno novo iskustvo u pronalaženju rezultata kroz holistički pristup pretraživanju bibliografske i normativne baze podataka obuhvaćajući pri tom sve odrednice autora, predmeta i naslova, kao i pripadajuće uputnice (Unibis, 2021). Također su uvedene i on-line obnove zaduženja i plaćanje.

U eksternoj dimenziji u području odgovornosti prema lokalnoj zajednici mnogi su volonterski programi a među njima i program „Mentori za čitanje“. „Mentori za čitanje“ program je kojim se pomaže učenicima drugog razreda osnovne škole koji imaju manje teškoće s čitanjem, da tu poteškoću prevladaju. Program se provodi u suradnji s Odjelom za izobrazbu učitelja i odgojitelja Sveučilišta u Zadru. Organizira se i besplatna pomoć u učenju učenicima slabijeg imovinskog statusa, to je ujedno i program s najvećim brojem volontera i polaznika. Umirovljeni i zaposleni profesori te studenti s položenom pedagoškom grupom predmeta podučavaju učenike osnovne i srednje škole. Valjda istaknuti da se u knjižnici odvijaju i aktivnosti za druge dobne skupine poput

demonstracija šaha za slijepe u organizaciji i izvedbi Sportske zajednice Grada Zadra i Udruge slijepih Zadarske županije održanoj u središnjoj knjižnici povodom Europskog tjedna sporta.

U odnosu s poslovnim partnerima točnije za korisnike njihovih usluga organiziraju usluge namijenjene skupinama socijalno isključenih korisnika te potiču čitanje i pismenost uopće. Za umirovljenike se organiziraju besplatni tečajevi osnova računala. Uz tečaj osnova računala od 2014. provodi se i tzv. napredni tečaj na kojem se osnovno znanje upotpunjuje podukom u korištenju tabličnim kalkulatorima kako bi polaznici mogli primjerice pratiti svoje kućne budžete. Za korisnike s tjelesnim oštećenjima nema prostornih prepreka za ulaz u središnju Gradsku knjižnicu Zadar, a u strateškom je planu Knjižnice izgradnja pristupnih rampi za sve lokacije Knjižnice, radionice i ostale programi za pomoć pri svladavanju teškoća u čitanju.

Ono što proizvodi i određuje sve aktivnosti knjižnice je filozofija „knjižnica – središte zajednice”. Ipak od drugih se razlikuje u posebnom zalaganju za građane, zastupljenošću u javnom prostoru, jakim marketingu, proaktivnom stvaranju novih programa i brendiranju (Dobra Hrvatska, 2021).

Knjižnica surađuje s raznim udrugama i ustanovama putem partnerstva u različitim projektima, kreiranju zajedničkih posjeta i programa. Takve aktivnosti i suradnje povećavaju vidljivost knjižnice u lokalnoj zajednici i proširuju njenu ponudu. U planu je i daljnji nastavak međuinstitucionalne suradnje (Izvješće o radu Gradske knjižnice Zadar i financijsko izvješće za 2017. godinu, 2018).

## **2.2. DOP u organizacijama u turizmu**

Za analizu primjene DOP-a u ovom poglavlju izabran je jedan svjetski hotelski lanac odnosno Melia Hotels International, te jedan hrvatski odnosno Valamar Riviera. Odabrane organizacije u turizmu i njihove inicijative DOP-a biti će prikazane sukladno područjima DOP-a definiranim standardom ISO 26000.

### *2.2.1. Meliá Hotels International*

Meliá Hotels International, S.A. (do 2011. poznat pod imenom Sol Meliá) španjolski je lanac hotela koji je osnovao Gabriel Escarrer Juliá 1956. u Palma de Mallorci.

Trenutno hotelski lanac upravlja s 374 hotela u 40 zemalja na 4 kontinenta pod brendovima Meliá, Gran Meliá hotels & resorts, ME by Meliá, Paradisus by Melia, Innside by Meliá, TRYP by Wyndham, Sol by Melia i Circle by Melia. U 2019. godini zapošljavali su oko 40000 radnika.

Svi hotelski brendovi prenose vrijednosti Meliá hotela što se tiče javnih obveze koje su preuzeli u vidu ekološke i socijalne održivosti. Hoteli aktivno sudjeluju u približavanju tih vrijednosti njihovim dionicima kroz svoje poslovanje, uključujući akcije poput promicanja zdrave, lokalne kuhinje, učinkovitog upravljanja hotelom i poštivanja energetske i vodenih resursa ili promicanje društvenih aktivnosti koje uključuju lokalnu zajednicu.

Svjesni su važnosti primjene načela održivosti u turističkoj industriji i radu na promicanju specifičnih održivih atributa u svakom od svojih brendova kako bi odgovorili na rastuću zabrinutost. Model upravljanja Meliá hotela djeluje na načelima transparentnosti, etike, marljivosti i razdvajanju funkcija između upravljačkih tijela, kako u donošenju odluka tako i u provedbi, kontroli i nadzoru. Okvir za usvajanje i provedbu hijerarhijskih, transparentnih i jasno definiranih odluka jača srednjoročnu i dugoročnu viziju poduzeća, osiguravajući održivost poslovanja, usklađenost s očekivanjima dionika i stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti temeljene na predanosti i korporativne vrijednosti: uslužnost, izvrsnost, inovativnost, otvorenost i integritet (Deloitte, 2020:62).

U Etičkom kodeksu navode kako je jedna od globalnih obveza Meliá Hotels International "poštivanje važećeg nacionalnog i međunarodnog zakonodavstva i regulatornih obveza". Integritet je stoga jedno od njihovih temeljnih načela kao i predanost poslovanju na zakonit i pošten način, a isto očekuju i od svojih poslovnih partnera (Deloitte, 2020:79).

Meliá nastoji ponuditi iskustva i usluge smještaja pod kriterijima izvrsnosti, odgovornosti i održivosti, a kao obiteljsko poduzeće želi pridonijeti postizanju boljeg svijeta, uvijek poštujući i provodeći svoje vrijednosti. Vizija poduzeća je iduća: *„Težimo da se postavimo među vodeća svjetska hotelska poduzeća u srednjem i višem segmentu, ojačamo svoje vodstvo u odmaralištima i hotelima za razonodu i budemo svjetski lider u izvrsnosti, odgovornosti i održivosti“*.

Njihovi zaposlenici dolazi iz gotovo 100 zemalja te zajedno imaju znanje više od 25 različitih jezika. Prvo su hotelsko poduzeće koja ima certifikat „Biosphere Hotel Company“ i jedino hotelsko poduzeće koja je uključena u indeks "odgovornog ulaganja" na španjolskoj burzi

(FTSE4Good Ibex indeks). Potpisali su i Globalni dogovor Ujedinjenih naroda te imaju strateški savez s UNICEF-om za zaštitu djece i prevenciju seksualnog iskorištavanja djece (Melia, 2021). Detaljna analiza područja primjene aktivnosti DOP-a u Meliá International bit će prikazana u idućoj tablici (tablica 3).

**Tablica 3. Područja implementacije DOP-a u Meliá Hotels International prema ISO 26000**

<b>OKOLIŠ</b>	<p><b>A) Izgradnja, obnova i rad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usklađenost s važećim urbanističkim propisima i propisima o okolišu,</li> <li>- priručnik za dizajn i izgradnju hotela s integriranim kriterijima održivosti,</li> <li>- certificirani sustav upravljanja energijom (ISO 50001) i certificirani sustav upravljanja okolišem (ISO 14001).</li> </ul>
	<p><b>B) Korištenje i upravljanje potrošnim materijalom i prirodnim resursima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usklađenost s važećim urbanističkim propisima i propisima o okolišu,</li> <li>- odgovorni lanac opskrbe i nabava kemikalija s malim utjecajem na okoliš,</li> <li>- obuka za gospodarenje otpadom,</li> <li>- upravljanje curenjem (plina) i sigurnosni protokoli,</li> <li>- programi za redukciju plastike,</li> <li>- ulaganje u učinkovitu opremu za energiju i vodu,</li> <li>- mjere energetske učinkovitosti i podizanje svijesti kod zaposlenika i kupaca,</li> <li>- ovjereni model održivog upravljanja hotelom.</li> </ul>



	<p><b>C) Emisije i vanjski utjecaji koji utječu na okoliš, floru i faunu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sukladnost s važećim propisima o zaštiti okoliša,</li> <li>- stalno praćenje potrošnje energetske resursa (SAVE),</li> <li>- ulaganje u učinkovitu energetske i vodene opremu, infrastrukturu i sustave s malim utjecajem,</li> <li>- mjerenje ugljičnog otiska,</li> <li>- učinkoviti sustavi osvjjetljenja s niskoenergetskim i svjetlosnim utjecajem,</li> <li>- svijest kupaca o poštivanju lokalne flore i faune.</li> </ul>
	<p><b>D) Flora i fauna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dizajn vrtova i šumovitih područja koji poštuju lokalnu raznolikost,</li> <li>- ne koriste se domaće životinje ili vrste kao dio hotelske ponude,</li> <li>- zaštita lokalnih životinja i biljaka te akcije oporavka i čišćenja ekosustava,</li> <li>- svijest potrošača i zaposlenika o poštivanju lokalne flore i faune,</li> <li>- projekti zaštite i očuvanja: partnerstvo s <i>Palma Aquariumom</i>.</li> </ul>
<p><b>POŠTENE POSLOVNE PRAKSE</b></p>	<p><b>A) Pozicioniranje i strategija</b></p> <p>Promoviranje održivog modela opskrbe pomoću idućih 5 koraka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integrirati strategiju lanca opskrbe s korporativnom strategijom,</li> <li>- podržati model upravljanja, kontrolu i usklađenost pravilnom formalizacijom ugovora s dobavljačima,</li> <li>- promoviranje digitalne transformacije modela upravljanja koja se temelji na kvaliteti, usluzi i održivosti, jamčeći konkurentan i optimalan model,</li> <li>- primjena mjere praćenja i kontrole kako bi se osiguralo da svi dobavljači djeluju u skladu sa standardima i obvezama ,</li> <li>- upravljanje centraliziranim sustavom nabave koji se temelji na agregiranju obujma, a djeluje pod fleksibilnim modelom upravljanja prilagođenim regionalnim, lokalnim potrebama i potrebama robne marke.</li> </ul>

	<p><b>B) Analiza okolišnih, socijalnih i upravljačkih (ESG) rizika u lancu opskrbe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utvrđivanje problema / pokazatelja,</li> <li>- procjena svake zemlje,</li> <li>- procjenjivanje razine rizika,</li> <li>- konačno utvrđivanje rizika.</li> </ul> <p><b>C) Identifikacija kritičnih dostavljača</b></p> <p><b>D) Odabir dobavljača s održivim kriterijima</b></p> <p><b>E) Procjena održivih performansi</b></p>
<p><b>RADNI ODNOSI</b></p>	<p><b>A) Menadžment jednakosti, raznolikosti i uključenosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kriterij univerzalne dostupnosti (senzori pokreta za rasvjetu, široki liftovi, rampe, dizala za bazene, javne površine bez ikakvih prepreka i posebno prilagođene sobe),</li> <li>- „Plan za jednakost“ (uključuje obvezu za obranu jednakosti u devet područja: pristup poduzeću, regrutiranje, promocija, obuka, naknada, zdravlje na radu, rodno-zasnovano nasilje, komunikacija, pomirba),</li> <li>- približavanje Meliá mladima: # BootcampUnder30,</li> <li>- poticanje digitalne nedostupnosti van radnog vremena.</li> </ul> <p><b>B) Suradnja s akademijama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ugovor s preko 300 akademija, prisutnost na sajmovima zapošljavanja, angažiranje pripravnika u globalnim korporativnim područjima.</li> </ul> <p><b>C) Integracija rizičnih skupina</b></p> <p><b>D) Model razvoja ljudskog kapitala</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promicanje nadarenih zaposlenika, stvaranje mogućnosti za razvoj i poboljšanje vještina i kompetencija,</li> <li>- integriranje novih alata i vještina,</li> <li>- online obuka putem eMELIÁ platforme i posebni programi obuke („Graduate Programmes &amp; Talent Pools“).</li> </ul> <p><b>E) Zdravlje i sigurnost na radu: programi zdravlja, sigurnosti i zaštite</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informacije za upravljanje stresom,</li> <li>- treninzi za upravljanje stresom,</li> <li>- projekti usmjereni na zdravo radno okruženje (ergonomski prostor za rad, rasvjeta, buka, unutarnja kvaliteta zraka, relativna vlažnost i temperatura, fitness objekti ili sporazum s vanjskim fitness centrima)</li> <li>- hrana i zdravlje (Medicinske službe u Odjelu za zaštitu na radu nadziru individualno i kolektivno zdravlje zaposlenika),</li> <li>- „MyBenefits“ program.</li> </ul>
<b>LJUDSKA PRAVA</b>	<p><b>A) Napredak u upravljanju ljudskim pravima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- do 2018: Neovisno upravljanje područjima povezanim s ljudskim pravima; pridržavanje ECPAT-a (globalna mreža organizacija civilnog društva koja radi na zaustavljanju seksualnog iskorištavanja djece); pridržavanje Globalnom dogovoru UN-a; Etički kodeks UNWTO-a iz 2011. godine; Sporazum s Međunarodnom unijom sindikata prehrambenih, poljoprivrednih, ugostiteljskih, ugostiteljskih, duhanskih i srodnih udruga radnika (IUF, eng. <i>International Union of Food</i>) iz 2013. godine; članovi Odbora za zaštitu ljudskih prava i borbu protiv korupcije; Klaster transparentnosti, upravljanja i integriteta (Forética),</li> <li>- od 2018: objedinjavanje kriterija, odobrenje politike ljudskih prava, Pregled etičkog kodeksa (2012), Etički kodeks dobavljača, Integracija ESG-a i ljudskih prava, rizici na mapi rizika # 38 ESG / # 26 HR, sudjelovanje u SERES HR Lab, potpisnik Globalnog dogovora.</li> </ul>
	<p><b>B) Samoprocjena u području ljudskih prava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podizanje svijest među zaposlenicima o važnosti ljudskih prava,</li> <li>- utvrđivanje ključnih problema.</li> </ul>
	<p><b>C) Briga o ljudska pravima u opskrbnom lancu</b></p>
<b>UKLJUČIVANJE I RAZVOJ ZAJEDNICE</b>	<p><b>A) Novčani tok</b></p>
	<p><b>B) Filantropija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suradnja s društvenim organizacijama na pokretanju pozitivnih promjena izravnom potporom ili korporativnim volontiranjem,</li> </ul>

	<p>- područja djelovanja: promicanje prava i dobrobiti djece i društva s posebnim naglaskom na borbu protiv seksualnog iskorištavanja i prostitucije djece, podrška inicijativama za poboljšanje zapošljivosti ljudi kojima prijeti socijalno isključenje, podrška obuke i obrazovanja u turizmu kroz suradnju s obrazovnim tijelima, školama, sveučilištima i drugim institucijama, svijest o pitanjima zaštite okoliša i zaštita biološke raznolikosti, promocija i unapređenje kulturne baštine destinacije.</p> <p><b>C) Lokalni dobavljači</b></p> <p>- 90,97% kupnji u centraliziranim hotelima vrši se od lokalnih dobavljača.</p>
<p><b>PITANJA POTROŠAČA</b></p>	<p><b>A) Politika odnosa s dionicima</b></p> <p>- uključenje, relevantnost, odgovor.</p> <p><b>B) Upravljanje incidentima</b></p> <p><b>C) Podizanje svijesti</b></p> <p><b>D) Privatnost kupaca</b></p> <p>- mehanizmi za zaštitu osobnih podataka kupaca.</p>
<p><b>UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM</b></p>	<p><b>A) Načela upravljanja</b></p> <p>- načelo transparentnost i etičnosti, marljivosti</p> <p><b>B) Sustavi upravljanja</b></p> <p>- sustav upravljanja okolišem prema normi 14001, sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 (pojedini hoteli), sustav upravljanja energijom prema normi ISO 50001, sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu OHSAS 18001 (eng. <i>Occupational Health and Safety Management Systems</i>) u procesu prilagodbe prema ISO 45001, sustav upravljanja sigurnošću hrane prema principima HACCP-a (Hazard Analysis and Critical Control Points).</p> <p><b>C) Upravljačka struktura</b></p> <p>- glavna skupština dioničara,</p> <p>- upravni odbor,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povjerenstvo za imenovanja, naknade i korporativnu odgovornost; Izvršni potpredsjednik i izvršni direktor; Odbor za reviziju i usklađenost,</li> <li>- izvršni odbor (SET).</li> </ul>
	<p><b>D) Politike i propisi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politike fiskalne strategije, politika ljudskih prava, politika filantropije, politika odnosa s dionicima, politika privatnosti, politika ugovaranja nabave i odgovornih usluga, politika zaštite zdravlja i sigurnost na radu, politika borbe protiv korupcije, politika zaštite okoliša, politika ljudskih resursa, politika korporativne odgovornosti, politika zaštite podataka, politika nagrađivanja direktora, politika odabira direktora, politika kontrole rizika - analiza i procjena, politika korporativnog upravljanja, politika komunikacije s dioničarima, institucionalnim investitorima i savjetnicima za glasanje, politika prodaje, politika rezorskih dionica, politika zajedničkog ulaganja, politika marketinga - oglašavanja i komunikacija, politika usklađenosti, politika ulaganja i financiranja.</li> </ul>
	<p><b>E) Strategija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osigurati prilagodljivost i fleksibilnost u svakoj situaciji,</li> <li>- prilagodba kontekstu svake regije (stvaranje pozitivnog učinka koji odgovara lokalnim potrebama),</li> <li>- španjolska regija, EMEA regija, Američka regija, APAC regija,</li> <li>- izvještavanje o DOP-u.</li> </ul>

Izrada autora prema: Melia hotels international - *Integrated report 2019*. Preuzeto s: <https://www.meli-hotelsinternational.com/en/shareholders-investors/financial-information/integrated-report> (Datum pristupa: 11. travnja 2021.)

U prethodnoj tablici s ciljem veće preglednosti raščlanjena su područja implementacije DOP-a u Meliá Hotels International prema standardu ISO 26000. Unutar sedam ključnih područja (upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, okoliš, poštena poslovna praksa, klijenti/kupci, angažman u zajednici i razvoj) izdvojene su inicijative koje se provode. U nastavku će biti opisane neke od provedenih inicijativa.

Jedan od projekata u području okoliša je projekt CO2PERATE. Taj projekt osigurat će hotele s tehnologijom koja koristi umjetnu inteligenciju za daljinsko nadgledanje i upravljanje klimatizacijskim sustavima. Cilj projekta je poboljšati energetska učinkovitost, poboljšati koordinaciju i suradnju između područja koja su uključena u upravljanje energijom. Uključuje nadzor 80% njihovih električnih instalacija kako bi se pružila konstantna analiza njihovog energetskog učinka, omogućavajući identifikaciju mogućnosti poboljšanja i mjera uštede energije, određivanje prioriteta njihove provedbe i naknadnu provjeru postignute uštede. Cilj akcijskog plana definiranog za CO2PERATE je zajamčiti stalno poboljšanje u sustavu upravljanja energijom i povratne informacije o ulaganjima u sustav upravljanja.

U području poštene poslovne prakse po pitanju pomicanja društvene odgovornosti u vrijednosnom lancu Meliá provodi redovite procjene svojih dobavljača kako bi mjerila njihove učinke održivosti. Glavni cilj procjene je procijeniti održivu izvedbu dobavljača i predložiti poboljšanja. U 2019. godini Meliá je iskazala predanost u eliminiranju jednokratnih plastika tako što je Meliá Hotels & Resorts, vodeća marka grupe Meliá Hotels International, najavila novi ugovor s Rituals što ga je učinilo novim dobavljačem kupaonskih potrepština za hotele u Španjolskoj i EMEA-i. Partnerstvo podržava odgovorno pozicioniranje poduzeća i predanost brenda dobrobiti kupaca, te predviđa uklanjanje svih jednokratnih plastičnih spremnika za kupaonske potrepštine i njihovu zamjenu dozatorima s eko-pumpom od 300 ml koja sadrži oko deset puta više proizvoda i koristi daleko manje plastike. Procjenjuje se da se ovom mjerom izbjegava upotreba više od 33.600 kg plastike u kupaonskim potrepštinama, što je ekvivalent smanjenju plastičnog otpada od 42% i izbjegava se emisija više od 72.000 kg CO<sub>2</sub> u atmosferu. Ujedno su na taj način utjecali na područje okoliša po pitanju smanjenja onečišćenja. Svi ostali proizvodi za kupaonice (četke, češljevi itd.) također su zamijenjeni ekološkim alternativama izrađenim od 100% organskih materijala i materijala koji se mogu kompostirati s ambalažom od recikliranog kartona. Ti se proizvodi dostavljaju na zahtjev kupca ako žele biti dio odgovornije potrošnje.

U području radnog odnosa po pitanju zdravlja Medicinske službe u Odjelu za zaštitu na radu nadziru individualno i kolektivno zdravlje zaposlenika, prenoseći mjere poboljšanja zdravlja radi poticanja zdravijeg načina života i navika kroz personalizirane preventivne savjete. Preventivni savjeti uključuju, između ostalog, preporuke o mršavljenju, visokoj razini kolesterola, prehrani i mokraćnoj kiselini itd. Također se promoviraju mjere za smanjenje kolesterola, krvnog tlaka,

šećera u krvi, zatvora i mokraćne kiseline, za poticanje tjelesnih aktivnosti i pomoć ljudima s bolovima u leđima. Dostupne su preporuke za različite specijalne službe kao što su kardiologija, oftalmologija, urologija, otorinolaringologija, respiratori i interna medicina, kao i posebne kampanje za borbu protiv alkoholizma i pušenja.

U području ljudskih prava nakon odobrenja Politike ljudskih prava u 2018. godini, u 2019. godini Meliá je provela globalnu kontrolnu samoprocjenu kako bi identificirali potencijalne rizike povezane s ljudskim pravima i planirali akcije za njihovo ublažavanje. Analiza je obuhvatila 94% hotelskog portfelja poduzeća, bez Kube. Analiza rezultata nije pokazala značajne rizike negativnog utjecaja na ljudska prava, ali je omogućila identificirati mogućnosti za poboljšanje interne kontrole u određenim pitanjima, poboljšanja u protokolima sigurnosti, učinkovitosti i prevencije rizika. Procjena je također poslužila pri podizanju svijesti o važnosti ljudskih prava na strukturiran i uredan način.

Meliá svoju strategiju društvene odgovornosti implementira svugdje gdje djeluje, prilagođavajući se kontekstu u svakoj regiji, društvenim potrebama i vlastitim izazovima, potrebama i prioritetima kao hotelska grupa.

### *2.2.2 Valamar Riviera d.d.*

Početak poduzeća započeo je još 1953. godine s osnivanjem Riviere Poreč prethodnicom Valamar Riviere d.d., 2000. godine poduzeće Valamar hoteli i ljetovališta počinje upravljati turističkim poslovanjem te se uvode prvi brendovi za hotele i kampove, a od 2014. nakon konsolidacije počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. Danas osim što je jedan od najvećih ulagača u hrvatski turizam također je i jedno od najuspješnijih turističkih poduzeća u RH. Njihovih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta nalazi se duž Jadranske obale na otocima Krku i Rabu, u Istri te u Dubrovniku. U 2019. godini zapošljavali su oko 7000 radnika.

Njihove temeljne vrijednosti su iduće: gostoljubivost (*„naši se gosti uvijek osjećaju dobrodošli i iznimno cijenjeni“*), ambicioznost (*„postavljamo si izazovne ciljeve te stremimo izvrsnosti u svemu što radimo“*), odgovornost (*„odgovorni smo i vjerodostojni prema poslovnim partnerima, pažljiv smo poslodavac koji brine o svojim zaposlenicima, pružamo podršku društvenoj zajednici i posvećeni smo očuvanju okoliša“*), inovativnost (*„uvijek smo spremni za promjene i angažirani u*

traženju prilika za inovacije koje će pridonijeti boljim rezultatima“), ponos („ponosni smo na svoje destinacije i uspjehe te na to što smo dio obitelji Valamara“).

Misija Valamar Riviere glasi: Lider u odmorišnom turizmu („Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja“), zaposlenici na prvom mjestu („stvaramo poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu“), nova vrijednost za sve dionike („odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama“).

Dok im je vizija iduća: „Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta“ (Valamar, 2021).

Jedan od strateški ciljevi od 2016. do 2020. je i poticati održiv i društveno-odgovoran razvoj destinacije investirajući minimalno 2,5% prihoda u DOP, obrazovanje i projekte razvoj razvoja turističkih destinacija. A kako sve implementiraju DOP u Valamar Riviera d.d. prikazat će se u sljedećoj tablici (tablica 4).

**Tablica 4. Područja implementacije DOP-a u Valamar Rivieri d.d. prema standardu ISO 26000**

<b>OKOLIS</b>	<p><b>A) Zaštita mora i okoliša</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nabavi ekološki prihvatljivih materijala,</li> <li>- donacijski program volim Jadransko more, čišćenje plaža i podmorja,</li> <li>- program „Zeleni Valamar“,</li> <li>- Plave zastave (14 plaža), <i>Travelife</i> certifikat, <i>Sustainable Hotel Certificate</i> (8 hotel).</li> </ul>
	<p><b>B) Energetska učinkovitost i ulaganje u zelene tehnologije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- povećanje energetske učinkovitosti, ušteda energije i vode,</li> <li>- solarni paneli, uređaji u visoke energetske klase, visokoučinkovita rasvjeta (LED rasvjeta), sunčeva energija i dizalice topline za pripremu tople vode, inteligentne sobe,</li> <li>- otvaranje e-punioca za vozila, nabava električnih vozila,</li> <li>- borba protiv globalnog zatopljenja (korištenje ZelEn-a – električna struja nabavljena od HEP-a iz isključivo obnovljivih izvora).</li> </ul>



	<p><b>C) Zbrinjavanje otpada</b></p> <p>- smanjenje proizvodnje otpada i njegovo pravilno zbrinjavanje, recikliranje.</p>
	<p><b>D) Smanjenje emisije stakleničkih plinova</b></p>
<p><b>POŠTENE POSLOVNE PRAKSE</b></p>	<p><b>A) Politika nabave</b></p> <p>- usvojena Politika nabave u kojoj se obvezuju voditi računa o održivosti i prilikom nabave robe i usluga za potrebe njihove djelatnosti.</p>
	<p><b>B) Dugoročna suradnja i partnerski odnos</b></p>
	<p><b>C) Osiguranje odgovarajuće kvalitete</b></p> <p>- za svaku kategoriju proizvoda.</p>
	<p><b>D) Analiza utjecaja ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata poslovanja</b></p> <p>- vodeći se smjericama G4 i GRI (eng. <i>Global Reporting Initiative</i>).</p>
<p><b>PITANJA POTROŠAĆA</b></p>	<p><b>A) Podizanje ekološke svijesti kod zaposlenika i gostiju</b></p> <p>- edukacija gostiju, zaposlenika i lokalnog stanovništva o važnosti očuvanja jadranske obale i mora te organizaciji akcija čišćenja obale i podmorja.</p>
	<p><b>B) Briga o dobrobiti gostiju</b></p> <p>- certifikati: HACCP, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, oznaka kvalitete „Q“ Ministarstva turizma RH, Plava zastava – FEE (Foundation for Environmental Education), Sustainable Hotels, Traveffe Gold Award, TUI Environmental Champions, licenca za označavanje veganskih i vegetarijanskih jela.</p> <p>- pridržavanje propisa i dobrovoljnih kodeksa prilikom komunikacijske s gostima, uključujući marketinšku komunikaciju (oglašavanje, promidžba i pokroviteljstva)</p>
<p><b>UKLJUČIVANJE I RAZVOJ ZAJEDNICE</b></p>	<p><b>A) Razvoj turističke destinaciju</b></p> <p>- program „Obogatimo turističku ponudu“, potpora kulturnih, gastronomskih, edukativnih i zabavnih manifestacija, projekata i inicijativa koji unaprjeđuju aktivnosti i konkurentnost destinacije,</p>

	<p>pridonose produljenju turističke sezone te njeguju kulturni identitet i vrijednost lokalne zajednice (npr. Poreč i Rabac Open air, Ljeto u Valamaru).</p>
	<p><b>B) Izgradnja turističke infrastrukture</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- investicija u plaže, pristupne puteve, šetnice, biciklističke staze ili igrališta.</li> </ul>
	<p><b>C) Podupiranje umjetnika, kulturnih inicijativa i projekata</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-projekt ValamART, podrška projekta iz područja umjetnosti, kulture i kulturno-umjetničkih manifestacija.</li> </ul>
	<p><b>D) Organizacija i sponzorstva sportskih manifestacija</b></p>
	<p><b>E) Posjete vrtića</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- program „Mali turizam“, djeca se kroz igru i animaciju upoznaju s turističkim objektima, načinom funkcioniranja odjela i poslovima.</li> </ul>
	<p><b>F) Podupiranje udruga i inicijativa u lokalnoj zajednici koje se bave brigom o potrebitima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- projekt „Veliko srce Valamara“, organizacija humanitarnih projekata, pomaganje brojnih udruga i inicijativa usmjerene ugroženim skupinama u društvu.</li> </ul>
	<p><b>G) Ulaganje u strukovna zanimanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ulaganje u mlade iz cijele Hrvatske, dodjela stipendija,</li> <li>- program „Valamar akademija“ i „znanjem do izvrsnosti“.</li> </ul>
	<p><b>H) Ekonomski doprinos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izravno stvorena ekonomska vrijednost,</li> <li>- distribuirana ekonomska vrijednost,</li> <li>- ulaganja.</li> </ul>
	<p><b>I) Domaći dobavljači (95%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki udio zastupljenosti domaće proizvodnje i lokalnih proizvoda u segmentu hrane i pića.</li> </ul>

<b>RADNI ODNOSI</b>	<b>A) Umirovljenici</b> - program „Naši umirovljenici“, njegovanje odnosa s umirovljenim zaposlenicima, - razmjena znanja, druženja, večere, izleti i druga okupljanja.
	<b>B) Anketiranje/istraživanje korporativne kulture i klime</b>
	<b>C) Konkurenti radni uvjeti</b>
	<b>D) Povećanje zapošljavanja</b>
	<b>E) Obuka i obrazovanje zaposlenika</b> - cjeloživotno učenje i edukacija zaposlenika , - Valamar akademija.
	<b>F) Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu</b> - pokriveni troškovi preventivnih sistematskih pregleda.
<b>LJUDSKA PRAVA</b>	<b>A) Etička predanost i transparentnost</b>
	<b>B) Odgovorni razvoj turizma</b>
	<b>C) Inovacije i transparentnost s dobavljačima</b>
	<b>D) Dijalog s dionicima</b>
	<b>E) Razvoj destinacijske turističke ponude</b>
<b>UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM</b>	<b>A) Sustavi upravljanja</b> - Sustav upravljanja okolišem prema normi 14001, sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, sustav upravljanja energijom prema normi ISO 50001, sustav upravljanja sigurnošću hrane (HACCP) prema normi Codex Alimentarnu. <b>B) Korporativna struktura</b> - glavna skupština, - Nadzorni odbor (predsjedništvo Nadzornog odbora, Revizijski odbor, Komisija za investicije), - uprava, - potpredsjednici i menadžment.
	<b>C) Interna revizija i Revizijski odbor poduzeća</b>
	<b>D) Kultura poduzeća</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-etičnost i integritet,</li> <li>- načelo predostrožnosti,</li> <li>- transparentno vođenje poslovanja,</li> <li>-zaštita ljudskih prava, promicanje pravednih i sigurnih uvjeta zapošljavanja, odgovornost upravljanja okolišem te visoki etički standardi (Etički kodeks).</li> </ul>
	<p><b>E) Politike i propisi društveno-odgovornog poslovanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valamarova politika nabave,</li> <li>- Politika raznolikosti i nediskriminacije,</li> <li>- Politika kvalitete održivog poslovanja,</li> <li>- Politika odgovornog poslovanja,</li> <li>- Politika zdravlja i sigurnosti,</li> <li>- Izvještavanje o DOP-u.</li> </ul>

Izrada autora prema: Valmar Riviera, Integrirano godišnje izvješće i društveno-odgovorno poslovanje 2017. Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (Datum pristupa: 19. travnja 2021).

U prethodnoj tablici s ciljem veće preglednosti raščlanjena su područja implementacije DOP-a u *Valamar Rivieri* prema standardu ISO 26000. Unutar sedam ključnih područja (upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, okoliš, poštena poslovna praksa, klijenti/ kupci, angažman u zajednici i razvoj) izdvojene su inicijative koje se provode. U nastavku će biti opisane neke od provedenih inicijativa.

Jedan od projekata iz područja uključivanje i razvoj zajednice je program ValamART. Valamar Riviera kroz taj program podupire stvaralaštvo svjetskih i domaćih umjetnika te brojne kulturne inicijative i projekte iz kojih su proizašla brojna umjetnička djela. „Umjetnik na moru“ u suradnji s Institutom za istraživanje avangarde i kolekcionarom Marinkom Sudcem jedan je od projekata u sklopu kojeg su u hotelima Valamara odsjedali avangardni umjetnici. Održane su i ekskluzivne izložbe kojima se publici predstavljaju neka od najvažnijih avangardne umjetnosti. U porečkoj galeriji Zuccato održana je npr. izložba Radomira Damnjanovića Damnjana.

Podrška kolegama u mirovini jedan je od programa DOP-a Valamara u području radnih odnosa čiji je cilj njegovati odnose s umirovljenim zaposlenicima, prvenstveno kao znak zahvalnosti za sve učinjeno tijekom radnog vijeka, ali i u cilju uključivanja bivših kolega i razmjene znanja i iskustava koja mogu pridonijeti rastu i razvoju poduzeća. Svojim umirovljenicima omogućili su sudjelovanje na Olimpijadi umirovljenika u Poreču, potpomogli su osnivanje ogranka umirovljenika na Krku. U 2017. godini više od 100 umirovljenika sudjelovala je u druženjima, večerama, izletima i drugim okupljanjima.

Jedan od pothvata u cilju odgovornosti prema okolišu modernizacija je centralne praonice rublja u Poreču. Ulaganjem 11 milijuna kuna u potpunu obnovu povećali su kapacitet tog pogona za 50% uz istovremeno poboljšanje učinkovitosti i kvalitete, te korištenje najviših ekoloških standarda. U praonicu su uvedeni sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001, sustav upravljanja okolišem ISO 14001 te sustav upravljanja energijom ISO 50001. U praonicu je uvedena i tehnologija pranja ekološke deterdžente nove generacije, a već prije je uveden sustav pročišćavanja otpadnih voda kojim se količina ispuštenih otpadnih voda u sustavu javne odvodnje u destinaciji Poreč smanjila za 75%, te ponovnim korištenjem pročišćenih otpadnih voda u sustavu pranja ostvarena je ušteda od 36% u potrošnji vode. Praonica koristi i plin kao ekološki prihvatljiv izvor energije.

Što se tiče temeljnih ljudskih prava (zaštita života, zdravlja, dostojanstva, privatnosti, zabrana diskriminacije) i njihove zaštite ona su ugrađena u radnopravno pozitivne propise Republike Hrvatske koje Valamar Riviera poštuje i primjenjuje te uključuje u Kolektivni ugovor sa sindikatima koji djeluju u poduzeću. Također Valamar Riviera potpisala je Povelju o raznolikosti, u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i to među prvima u Hrvatskoj.

2015. godine na natječaju Indeks DOP-a Valamar Riviera d.d. osvojila je nagradu Indeksa DOP-a za područje odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem. Tu nagradu dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR). 2018. godine Valamar Rivieri d.d. je u sklopu 10. Konferencije o društveno-odgovornom poslovanju dodijeljena nagrada Indeks DOP-a -a za područje društveno-odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava. Valamar Riviera d.d. je osvojila glavnu nagradu Indeksa DOP-a i u 2020. godini u kategoriji velikih poduzeća kao najbolje veliko poduzeće u Hrvatskoj u 2019 godini. Pri vrednovanju u obzir je uzeto sedam područja: ekonomsku održivost, uključenost društveno-odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radnu okolinu, zaštitu okoliša, tržišne odnose,

odnose sa zajednicom te odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava (Valamar: Vijesti iz DOP-a, 2021).

### **2.3. Kritički osvrt na obrađene poslovne slučajeve**

Uspoređujući odabrane primjere u kulturi i turizmu odmah na prvi pogled možemo primijetiti kako organizacije u turizmu implementiraju DOP u više područja nego organizacije u kulturi. To ne iznenađuje mnogo uzmemo li u obzir da su to i puno veće organizacije koje potencijalno mogu imati i mnogo veće negativne utjecaje na okolinu te šira javnost od njih očekuje određen način postupanja. S druge strane, neprofitna organizacije poput GK Zadar djeluje s primarnim ciljem dobrobiti društva u cjelini.

Najopsežniju primjenu DOP-a možemo primijetiti kod Meliá Hotels International, što je i za očekivati od jednog svjetskog hotelskog brenda danas. Kao i većina velikih poduzeća Meliá Hotels International, a i hrvatski Valamar izvještava sukladno smjernicama ISO 26000 i GRI (Globalna inicijativa za izvještavanje).

Ipak, uspoređujući GRI standarde obrađene u izvješćima analiziranih poduzeća, Meliá Hotels International uočljivo ima širi i u nekim područjima detaljniji pristup izvještavanju o DOP-u. Za razliku od Melie, Valamar Riviere u svojem izvješću ne navode sljedeće standarde: borba protiv korupcije i anti konkurentsko postupanje u ekonomskom području; biološku raznolikost u okolišnom području; nediskriminaciju, dječji rad, prisilni ili obavezni rad, prava domicilnog stanovništva, ljudska prava, procjenu dobavljača u pogledu društvenih odnosa, javne politike, privatnost kupaca i socioekonomska usklađenost u društvenom području GRI standarda. Ipak, postoje i određeni standardi koje Valamar obrađuje detaljnije npr. u standardu koji se odnosi na vodu dotiče se tema crpljenje vode po izvoru, reciklirana i uporabljena voda te teme ispuštanja vode prema kvaliteti i odredištu u standardu otpadne vode.

Oba poduzeća prvenstveno ističu odgovornost prema okolišu koji je ključni faktor privlačnosti i bitna sastavnica turističke ponude. Valamar Riviera se bavi zaštitom, podizanjem svijesti, energetske učinkovitosti, ulaganjem u zelene tehnologije, zbrinjavanjem otpada i emisijom stakleničkih plinova. Vrlo slično posluje i Meliá Hotels International s tim da posebne napore ulaže još i u izgradnju, obnovu i rad te na korištenje i upravljanje potrošnim materijalom i prirodnim

resursima. Oba poduzeća se koriste certificiranim sustavima upravljanja ISO 50001 i ISO 140001. U usporedbi s njima organizacije u kulturi pretežito se fokusiraju na educiranje stanovništva kroz razne projekte i programe, a manje sami rade na izravnom utjecaju na okoliš. GK Zadar ulaže napore i kroz veću prilagodbu na nove suvremene tehnologije dok se muzej Guggenheim u Bilbao ipak u svoje poslovanje uveo i politike zaštite okoliša i inicijative u pogledu energetske optimizacije.

U području lanaca opskrbe odgovornost za Valamar Rivieru znači: politika nabave s naglaskom na održivost, domaći dobavljači, dugoročna suradnja i partnerski odnos, osiguranje odgovarajuće kvalitete te visoki udio zastupljenosti domaće proizvodnje i lokalnih proizvoda u segmentu hrane i pića. Meliá Hotels International također radi i okolišnu, socijalnu i upravljačku (ESG) analizu rizika u lancu opskrbe te identifikaciju kritičnih dobavljača. Lanac opskrbe ne spominje se puno u organizacijama u kulturi ali možemo primijetiti kako je Muzej Guggenheim u Bilbao pridaje veliku pažnju lokalnim umjetnicima te tako osim što ima međunarodno priznat kolekciju, približno jednu četvrtinu muzejske kolekcije čine i djela umjetnika iz Baskije.

Za razliku od organizacija u turizmu koje nastoje implementirati DOP kroz svaki segment unutar poslovanja, organizacije u kulturi orijentirane su više eksterno zalažući se tako primarno za lokalnu zajednicu, posjetitelje i ljudska prava. Posebno brinu o onim ljudima koju su socijalno isključeni ili kojima prijeti socijalno isključenje, a glavna uloga im je edukacija stanovništva i dobrobit zajednice. Cilj im je pružiti svoje usluge svima bez obzira na spol, dob, rasu ili platežnu moć.

To ne znači da organizacije u turizmu ne djeluju u području eksterne dimenzije DOP-a. Iako kao profitne organizacije djeluje isključivo s ciljem stjecanja profita od poslovnih aktivnosti. Osim već spomenutog djelovanja u lancu opskrbe, Valamar ulaže velike napore u razvoj turističke destinacije i odgovornost prema zajednici, pa tako čak i potiče umjetnike, kulturne inicijative i projekte, dok Meliá naglašava da se filantropskim radom zalaže za promicanje i unaprjeđenje kulturne baštine destinacije.

U odnosu prema zaposlenicima veliki dio DOP-a Meliá Hotels International odnosi se upravo na same ljudske potencijale. Glavne karakteristike čine upravljanje različitostima, suradnja s akademijama, integracija rizičnih skupina, promicanje nadarenih zaposlenika, mogućnost za razvoj, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, napredak u upravljanju ljudskim pravima. *Valamar Riviera* također brine i o svojim umirovljenicima, analizira korporativnu klimu, ima konkurentne

radne uvjete, povećava zapošljivost, bavi se obukom i edukacijom zaposlenika, pazi na zdravlje i sigurnost na radnom mjestu i brine o ljudskim pravima.

Ono što je zajedničko organizacijama u kulturi i turizmu je da u odnosima sa zaposlenicima potiču daljnje usavršavanje i edukaciju zaposlenika. Muzej u Bilbao ističe i da je obiteljsko poduzeće koja pruža jednake mogućnosti za različite ljude.



### **3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Za provedbu empirijskog istraživanja korištena je metoda prikupljanja podataka online anketom. Cilj provedene ankete bio je istražiti mišljenja, stavove i razinu interesa Milenijske generacije (1980-95) i generacije Z (1995-2012) u vezi implementacije DOP-a u organizacijama u kulturi i onima u turizmu.

U uvodnom djelu ankete postavljena je grupa socio-deomrfskih pitanja, 4 pitanja kojima se u kojima se koristi Likartova ljestvica (od 1 do 5), jedno pitanje sa skaliranjem (0-100%) te 8 pitanja zatvorenog tipa.

#### **3.1. Metodologija i uzorak istraživanja**

Istraživanje je provedeno na uzorku od 129 ispitanika hrvatskog govornog područja. Poveznica koja je vodila na anketni upitnik distribuirana je putem e-maila te društvenih mreža Facebook i Instagram. Anketa je upućena studentima preddiplomskog i diplomskog studija Kultura i turizam, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, studentima u Studentskom domu u Puli, zaposlenicima Amadria Park hotela u Šibeniku. Anketa je provođena u razdoblju od 7. lipnja 2021. godine do 14. lipnja 2021. godine, a vrijeme potrebno za ispunjavanje iste iznosilo je u prosjeku 5 minuta.

U istraživanju je sudjelovalo više žena (69,8%), nego muškaraca (30,02%). Najviše ispitanika (79,8%) rođeno je između 1995-2003 odnosno pripada punoljetnom dijelu generacije Z, a Milenijskoj generaciji pripada 18,6% ispitanika. Što se tiče stupnja obrazovanja najviše ispitanika ima fakultetsko ili više obrazovanje (60,5%), zatim srednju školu (27,1%), višu školu (10,9%) te osnovnu i niže 2 ispitanika koji pripadaju dobnoj skupini rođenoj od 2004-2012. godine. Više od pola ispitanika (57,4%) ima status učenika ili studenta, a nešto manje (39,5%) je zaposleno ili samo zaposleno.

#### **3.2. Analiza ankete**

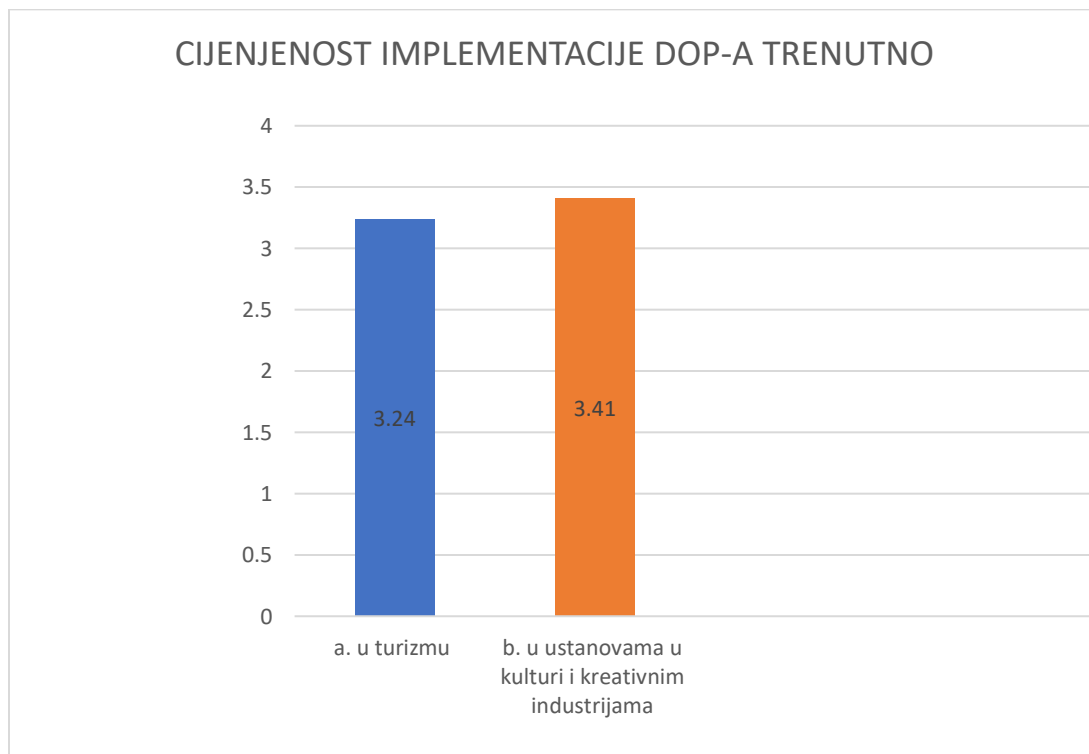
Na uvodno anketno pitanje „*Jeste li upoznati s pojmom društveno-odgovornog poslovanja?*“ 42,6% ispitanika odgovorilo je potvrdno, 30,2% ispitanika navelo je da su donekle upoznati, a ostatak (27,1%) da nisu upoznati s navedenim pojmom.

U sljedeća četiri pitanja od ispitanika se tražilo da dodjele ocjene od 1 (najmanji značaj) do 5 (iznimno visok značaj). U prvom pitanju ispitanici su ocjenjivali koliko se trenutno od korisnika usluga i dionika cijeni sljedeće:

- a. Implementacija DOP-a u turizmu
- b. Implementacija DOP-a u ustanove u kulturi i kreativnim industrijama (npr. muzeji, knjižnice, kulturni centri)

Odgovori su prikazani u stupčastom dijagramu (graf. 1) iz kojeg se može iščitati da je prosječna ocjena cijjenjenosti od strane korisnika usluga i dionika implementacija DOP-a u turizmu iznosi 3,24 što je nešto manje od prosječne ocjene cijjenjenosti implementacije DOP-a u ustanovama u kulturi i kreativnim industrijama koja iznosi 3,41.

**Grafikon 1. Cijenjenost implementacija DOP-a trenutno**



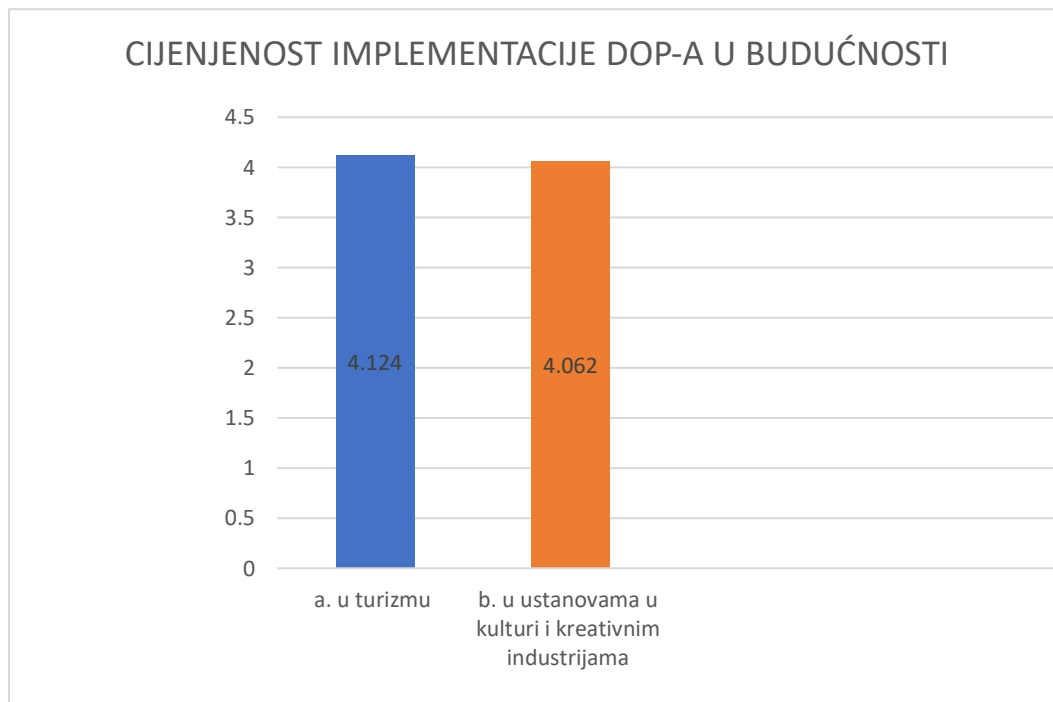
Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

U drugom pitanju ispitanici su na ljestvici od 1 (najmanje važno) do 5 (iznimno važno) ocjenjivali koliko smatraju da će u budućnosti korisnicima proizvoda/usluge biti važno sljedeće:

- a. Da poduzeće u turizmu posluje na društveno-odgovoran način
- b. Da ustanove u kulturi i kreativnim industrijama posluje na društveno-odgovoran način

Odgovori su prikazani u stupčastom dijagramu (graf. 2) iz kojeg se može iščitati da su se ispitanici opredijelili za ocjenu 4,124 buduće važnosti DOP-a poduzeća u turizmu i ocjenom 4,062 buduću važnosti implementacije DOP-a u ustanovama u kulturi i kreativnim industrijama. Ti rezultati pokazuju da ispitanici smatraju da će odgovornost u kulturi i kreativnim industrijama ipak biti od nešto manjeg značaja od odgovornosti poduzeća u turizmu.

**Grafikon 2. Cijenjenost implementacije dop-a u budućnosti**



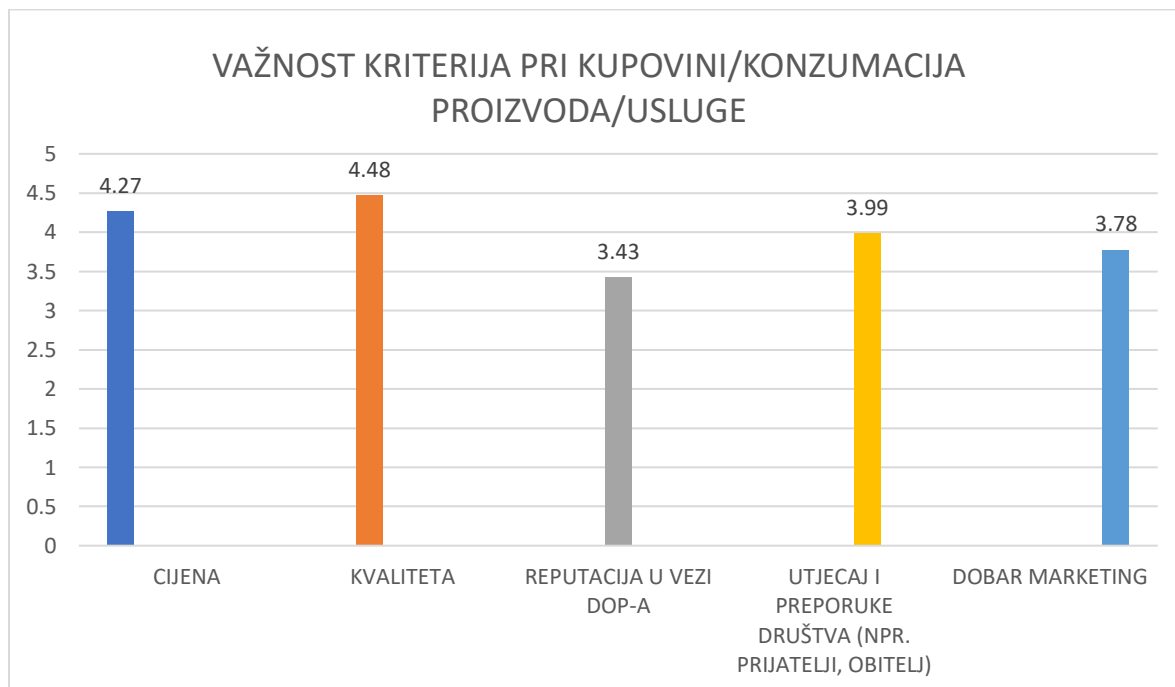
Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

U trećem pitanju (graf. 3) ispitanici su po važnosti trebali ocijeniti od 1 (nimalo važni) do 5 (iznimni važni) sljedeće kriterije pri kupovini/konzumaciji turističkog ili kulturnog proizvoda/usluge:

- a. Cijena
- b. Kvaliteta
- c. Reputacija u vezi DOP-a
- d. Utjecaj i preporuke društva
- e. Dobar marketing

Odgovori su prikazani u stupčastom dijagramu (graf. 3) iz kojeg se može iščitati da je ispitanicima najvažniji kriteriji kvaliteta, a najmanje važan kriterij reputacija u vezi DOP-a.

**Grafikon 3. Važnost kriterija pri kupovini/konzumaciji proizvoda/usluge**

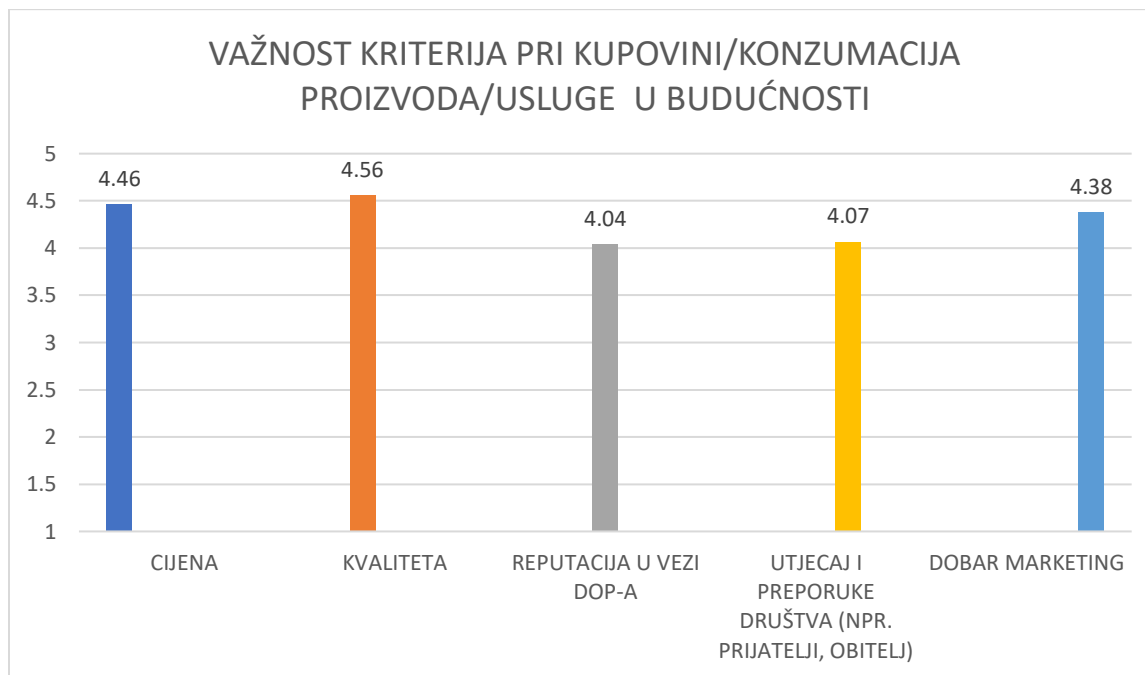


Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Sljedeće pitanje odnosilo se na važnost kriterija iz prethodnog pitanja (cijena, kvaliteta, reputacija u vezi DOP-a, utjecaj i preporuke društva, dobar marketing) pri kupovini/konzumaciji turističkog ili kulturnog proizvoda/usluge, ali u budućnosti. Odgovori su prikazani u stupčastom dijagramu

(graf. 4). Iz grafikona se može iščitati da su kao najvažniji kriterij u budućnosti ispitanici odabrali, jednako kao i u prethodnom pitanju, kriterij kvalitete. Isto tako najslabije ocjenjen kriterij ostao je kriterij reputacije u vezi DOP-a, ali je ipak dobio veću ocjenu nego u prethodnom pitanju te porastao s 3.43 na 4.04.

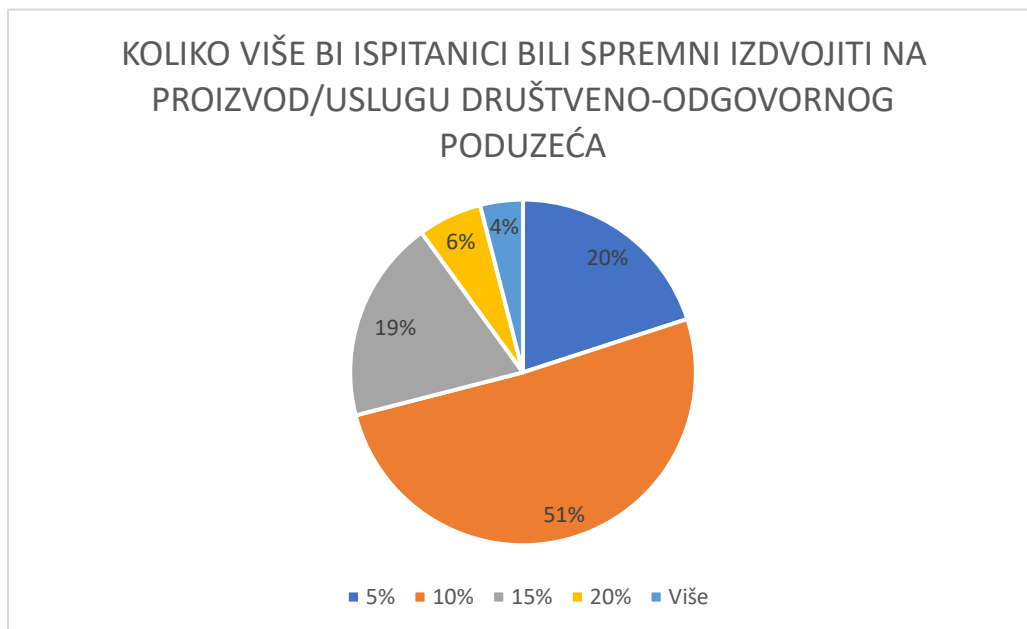
**Grafikon 4. Važnost kriterija pri kupovini/konzumacija proizvoda/usluge u budućnosti**



Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Anketa se nastavila pitanjima zatvorenog tipa, krenuvši od: „Biste li bili spremni izdvojiti više za proizvod/uslugu, ako Vam se garantira da organizacija posluje na društveno-odgovoran način?“ 73.6% ispitanika na to pitanje odgovorilo je potvrdno. Sljedeće pitanje (graf. 5) odnosilo se samo na one ispitanike koji su na prethodno pitanje dali potvrdan odgovor te su u njemu ispitanicu trebali odabrati postotak koliko više su spremni izdvojiti na prethodno opisan proizvod/uslugu. Najzastupljeniji odgovor bio je 10% za kojeg se odlučilo 51% ispitanika, zatim se gotovo jednako ispitanika odlučilo za 5% (20% ispitanika) i 15% (19% ispitanika) dok je preostalih 10% ispitanika odabralo opciju 20% ili više.

**Grafikon 5. Koliko više su ispitanici spremni izdvojiti na proizvod/uslugu društveno-odgovornog poduzeća**



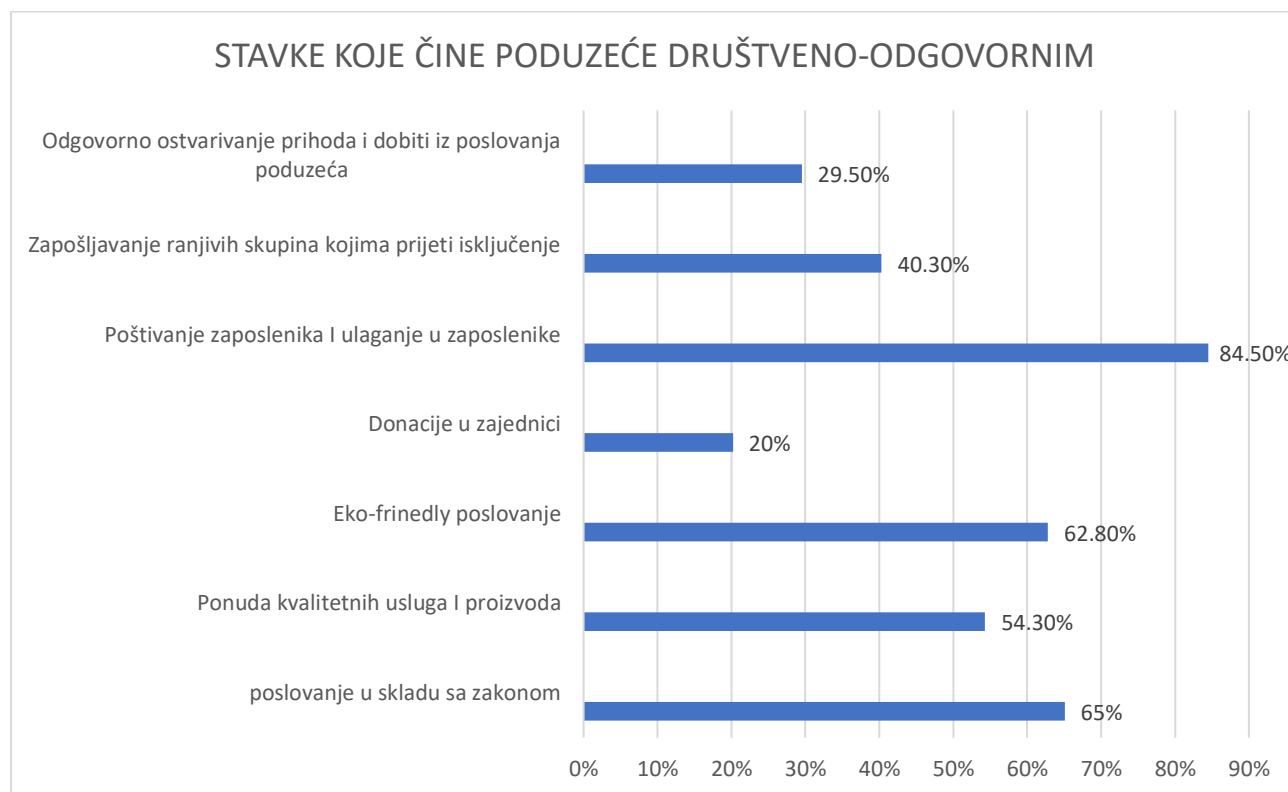
Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Iako je na proizvod/uslugu od strane organizacije koja posluje društveni odgovorno 73,6% ispitanika spremno izdvojiti više od 5% , veći postotak ispitanika 78,3% navelo je da bi ih od kupnje usluge/proizvoda odgovorilo dokazano loši rezultati organizacije u vezi DOP-a.

Iz takvih rezultata možemo protumačiti da čak i oni ispitanici koji nisu spremni odvojiti više za proizvod/uslugu organizacije koja posluje na društveno-odgovoran način ne podražaju poslovanje organizacija koje imaju negativne rezultate u vezi DOP-a.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali odabrati tri ključne stavke koje po njihovom mišljenju čine poduzeće društveno-odgovornim (graf. 6).

**Grafikon 6. Stavke koje čine poduzeće društveno-odgovornim**



Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Poredamo li stavke po zastupljenosti odabira 3 ključne su:

1. Poštivanje zaposlenika i ulaganje u zaposlenike
2. Poslovanje u skladu sa zakonom
3. *Eko-friendly* poslovanje

Najmanje odabira imale su stavke donacije u zajednici i odgovorno ostvarivanje prihoda i dobiti iz poslovanja poduzeća.

U sljedećem pitanju ispitanici su trebali odabrati tri ključna razloga zbog kojih poduzeća posluju na društveno-odgovoran način (graf. 7).

## Grafikon 7. Ključni razlozi poslovanja društveno-odgovorno za poduzeće



Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Poredamo li stavke po zastupljenosti odabira 3 ključne su:

1. Kako bi pridonijeli razvoju lokalne sredine/zajednice
2. Kako bi privukli kvalitetne zaposlenike
3. Kako bi brinuli o okolišu

Najmanje zastupljeni odgovori su zbog marketinga i kako bi povećali zaradu.

U sljedećem pitanju tražila se ocjena postotka 0-100% trenutne razine implementacije DOP-a za:

- a. Organizacije u turizmu

Odgovori su se kretali od 2% do 100%, a izračunom srednje aritmetičke vrijednosti dobiven je rezultat 48,6%

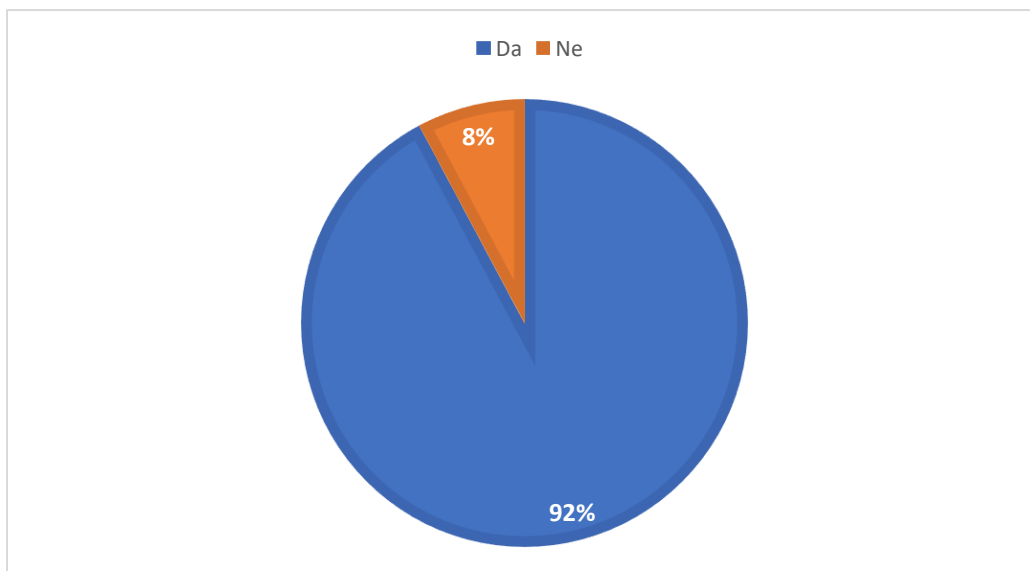
- b. Organizacije u kulturi



Odgovori su se kretali od 0% do 100%, a izračunom srednje aritmetičke vrijednosti dobiven je rezultat 54,4%. Što znači da su ispitanici procijenili da je implementacija DOP-a u organizacijama u kulturi neznatno zastupljenija od one u turizmu.

Anketa je završena za dva zatvorena pitanja koje ispituju preference ispitanika. Na pitanje bi li voljeli raditi u organizaciji koja posluje na društveno-odgovoran način velika većina ispitanika (92%) odgovorila je potvrdno (graf. 8).

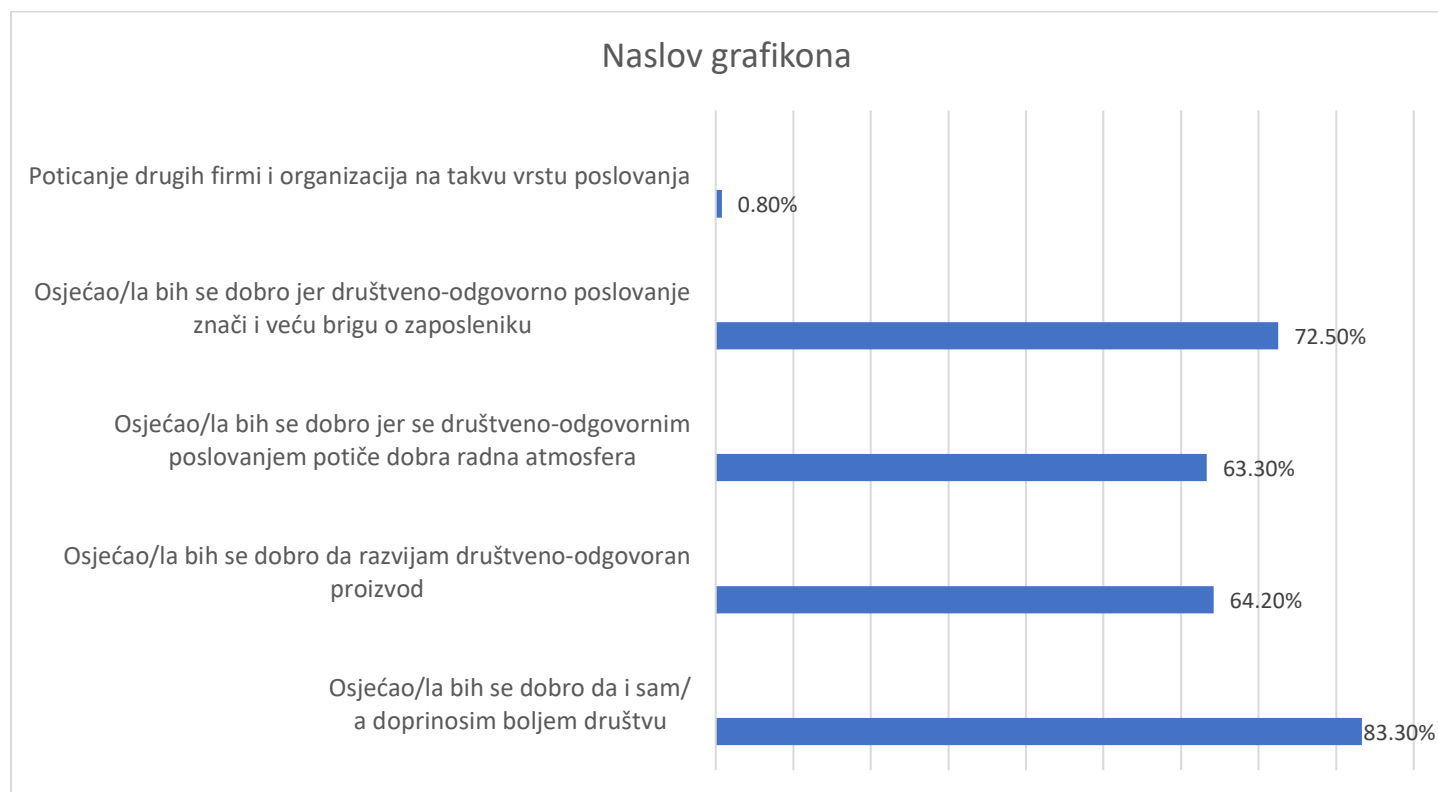
**Grafikon 8. Stav ispitanika prema radu u organizaciji koja posluje na društveno-odgovoran način**



Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Sljedeće pitanje odnosilo na one ispitanike koje su u prethodno pitanju odgovorili da bi voljeli raditi u organizaciji koja posluje društveno-odgovorno, a od ispitanika se tražilo da odaberu 3 najvažnija razloga za takav odabir. Odabir ispitanika prikazan je grafikonom 9.

## Grafikon 9. Razlog za zapošljavanje u poduzeću koje djeluje na društveno-odgovoran način



Izvor: Samostalna izrada autora prema provedenoj anketi

Poredamo li stavke po zastupljenosti odabira 3 ključne su:

1. Osjećao/la bih se dobro da i sam/a doprinosim boljem društvu
2. Osjećao/la bih se dobro jer društveno-odgovorno poslovanje znači i veću brigu o zaposleniku
3. Osjećao/la bih se dobro da razvijam društveno-odgovoran proizvod

S 1% manje glasova slijedio je razlog “osjećao/la bih se dobro jer se društveno-odgovornim poslovanjem potiče dobra radna atmosfera” dok je posljednji razlog sa samo 0,8% dodijeljenih glasom bio “poticanje drugih firmi i organizacija na takvu vrstu poslovanja”.

Ovo istraživanje ima i svojih ograničenja. Najveća su ona u definiranju uzorka. Uzorak bi u budućim istraživanjima trebalo proširiti ne samo na studente Kulture i turizma, već i one drugih smjerova unutar generacije Z, ali i Milenijske generacije.

## ZAKLJUČAK

Organizacije u turizmu, kao i one u kulturi u sve većoj mjeri implementiraju DOP u svoj način djelovanja. Takav način poslovanja trenutno su u najvećoj mjeri prihvatile velika poduzeća, koje kako bi komunicirale sa širokim spektrom dionika objavljuju izvješća o društvenoj-odgovornosti. Podatci o DOP-u također mogu biti navedeni i kao dio u godišnjim financijskim izvješćima, uz financijske i nefinancijske podatke propisane zakonom. Primjena DOP-a prisutna je te se može prepoznati i u pojedinim srednjim i malim organizacijama koje ga posebno ne ističu te će za njih proces DOP-a vjerojatno ostati neformalan i intuitivan. To je vidljivo i iz provedene analize odabranih organizacija u kulturi i turizmu. Najmanja analizirana organizacije bila je Gradska knjižnica Zadar, ujedno i jedina od analiziranih koja se na svojoj mrežnoj stranicama direktno ne osvrće na pojam DOP-a niti ga posebno ističe u godišnjim izvješćima. Unatoč tome analiza je pokazala da je takav način poslovanja itekako pristan. Preostale analizirane organizacije podatke o DOP-u navode u svom godišnjim izvješćima o DOP-u (Muzej Guggenheim u Bilbao) i integriranim izvješćima (Meliá Internetional i Valamar Riviera). Obje organizacije u turizmu imaju vrlo iscrpna izvješća koja prate područja DOP-a prema standardu ISO 26000 i GRI, dok Muzej Guggenheim izvještava prema samostalno odabranim principima. Komparacijom dostupnih podataka prikazanih u tablici uočene su sličnosti i razlike. Organizacije u turizmu naglasak stavljaju na okoliš koji je ključan faktor privlačnosti za turiste, uz to aktivno djelujući i ostalim područjima dok organizacije u kulturi naglasak stavljaju na lokalnu zajednicu, posjetitelje i ljudska prava. Ono što je zajedničko svim analiziranim organizacijama je poticanje zaposlenika na daljnje usavršavanje i edukaciju. Implementacija aktivnosti DOP-a u poslovanje ključan je alat u održivom ekološkom, ekonomskom i društvenom razvoju. Provedeno empirijsko istraživanje pokazalo je očekivanja Milenijske i Z generacije za porastom važnosti implementacije DOP-a u budućnosti iako su njenu trenutnu važnost dionicima ocijenili su osrednjom ocjenom. Također se pokazalo da su voljni podržati DOP kroz spremnost na izdvajanje veće količine sredstava na usluge/proizvode nastale od strane poduzeća koja posluju na društveno-odgovoran način te odbijanjem kupnje proizvoda/usluga povezane s negativnim rezultatima u vezi DOP-a. Ispitanici su ocijenili trenutnu razinu implementaciju DOP-a gotovo podjednako kako u poslovanjima u turizmu tako i u ustanovama u kulturi i kreativnim industrijama, a njenu trenutnu važnost dionicima ocijenili su osrednjom.

## SAŽETAK

Tema ovog rada je DOP u organizacijama u kulturi i turizmu. DOP je etičan i održiv način poslovanja koji podrazumijeva integraciju ekoloških i socio-kulturnih komponenata u poslovne strategije organizacija. Takvim se poslovanjem organizacije izdižu iznad poslovanja na zakonski propisan način. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) razvila je i standard DOP-a, ISO 26000: 2010. Tim se standardom definira 7 ključnih područja i 7 ključnih principa poslovanja na društveno-odgovoran način, a to su: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, okoliš, poštena poslovna praksa, klijenti/ kupci, angažman u zajednici i razvoj. Aktivnosti DOP-a se mogu podijeliti na one koje se odvijaju u internoj (unutar poduzeća) i one koje se odvijaju eksternoj (izvan poduzeća) dimenziji, a moguće je izdvojiti i zelenu dimenziju koja se odnosi isključivo na okolišne komponente DOP-a. U ovome radu analizirani su odabrani primjeri iz prakse i to 2 organizacije u kulturi i 2 u turizmu. To su: Guggenheim muzej u Bilbau, Gradska knjižnica Zadar, Meliá Hotels International i Valamar Riviera. Elementi poslovanja na društveno-odgovoran način obrađeni su sukladno već spomenutim podjelama i to na način da su organizacije u kulturi diferencirane prema internoj i eksternoj dimenziji DOP-a, a one u turizmu sukladno područjima DOP-a definiranim u standardu ISO 26000. U radu se izdvajaju i osnovne koristi poslovanja na društveno-odgovoran način, a one su: povećanju prodaje i udjela na tržištu, jačanju pozicije brenda, jačanju korporativnog imidža i utjecaja, jačanju sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenju troškova poslovanja, povećanju privlačnosti za investitore i financijske analitičare itd. Na temelju dobivenih rezultata uočljiva je da organizacije u turizmu imaju širu primjenu DOP. Ipak, treba uzeti u obzir da priroda djelovanja organizacija u turizmu, kao što su hoteli, potencijalno može imati veće negativne učinke na okolinu od djelovanja kulturnih organizacija. Uz to kulturnim organizacijama, kao što su knjižnice i muzeji, primarni je cilj djelovanja dobrobit društva u cjelini. Istovremeno se provodilo i empirijsko istraživanje korištenjem anketnog upitnika. Željelo se doći do stavova i mišljenja Milenijske generacije i generacije Z o DOP-u. Postoje i određena ograničenja ovog istraživanja, a ona se najviše odražavaju u izboru uzorka koji se predlaže proširiti u nekim budućim istraživanjima.

## **SUMMARY**

The topic of this paper is CSR in organizations in culture and tourism. CSR is an ethical and sustainable way of doing business that involves the integration of environmental and socio-cultural components into the business strategies of organizations. By doing so, organizations rise above business in a legally prescribed manner. The International Organization for Standardization (ISO) has also developed the CSR standard, ISO 26000: 2010. This standard defines 7 key areas and 7 key business principles in a socially responsible manner, namely: organization management, human rights, work practice, environment, fair business practices, clients / customers, community engagement and development. CSR activities can be divided into those that take place in the internal (within the company) and those that take place in the external (outside the company) dimension, and it is possible to single out the green dimension that refers exclusively to the environmental components of CSR. In this paper, selected examples from practice are analyzed, namely 2 organizations in culture and 2 in tourism. These are: Guggenheim Museum in Bilbao, Zadar City Library, Meliá Hotels International and Valamar Riviera. Elements of doing business in a socially responsible way are processed according to the already mentioned classification in a way that cultural organizations are differentiated in accordance to the internal and external dimension of CSR, and those in tourism in accordance with CSR areas defined in the ISO 26000 standard. The paper also highlights the basic benefits of doing business in a socially responsible way, and they are: increasing sales and market share, strengthening the brand position, strengthening corporate image and influence, strengthening the ability to attract, motivate and retain employees, reduce business costs, increase attractiveness to investors and financial analysts, etc. Based on the obtained results, it is noticeable that organizations in tourism have a wider application of CSR. However, it should be taken into account that the nature of the activities of organizations in tourism, such as hotels, can potentially have greater negative effects on the environment than the activities of cultural organizations. In addition to cultural organizations, such as libraries and museums, the primary goal of action is the well-being of society as a whole. Empirical research using a questionnaire was conducted in the same time. The goal was to reach attitudes and opinions on CSR. from the Millennium Generation and Generation Z. There are also certain limitations of this research, and they are mostly reflected in the choice of the sample that is proposed to be expanded in some future research.

## LITERATURA

### a) Knjige:

Kotler, P. i Lee, N. (2011), **Društveno odgovorno poslovanje**, M.E.P. d.o.o., Zagreb.

Krkač, K. (2007), **Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost**, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb.

Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015), **Društveno odgovorno poslovanje**, VPŠ Libertas, Zagreb

Vogel, D. (2005), **The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility**, Brookings Institution Press, Washington DC

### b) Internetski izvori:

Deloitte (2020): **Melia hotels international - Integrated report 2019**, Palma de Mallorca España. Preuzeto s: \_ (Datum pristupa: 11. travnja 2021.)

Dežmar Krainz, K. (2015): **Enhancing wellbeing of employees through CSR context**, Megatrend revija, Vol. 12, No 2, str. 137-153, <http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-3159/2015/1820-31591502137D.pdf> (Datum pristupa: 2. rujna 2021.)

Dobra Hrvatska: **Gradska knjižnica Zadar središte zajednice**, <https://odgovorno.hr/dop-price/gradska-knjiznica-zadar-srediste-zajednice/> (Datum pristupa: 7. travnja 2021.)

Europska komisija: **Corporate social responsibility & Responsible business conduct**, [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hr) (Datum pristupa: 11. travnja 2021.)

Golja, T.: **Implementacija društveno-odgovornog poslovanja u svakodnevnu poslovnu praksu**. Preuzeto s: [https://www.civilnodrustvoistra.hr/images/uploads/files/Implementacija - DOPa\\_Tea\\_Golja.pdf](https://www.civilnodrustvoistra.hr/images/uploads/files/Implementacija_-_DOPa_Tea_Golja.pdf) (Datum pristupa: 17. travnja 2020.)

Gradska knjižnica Zadar: **Godišnje izvješće Gradske knjižnice Zadar za 2017. godinu**. Preuzeto s: <https://www.gkzd.hr/content/godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87egradskeknji%C5%BEnice-zadar-za-2017-godinu> (Datum pristupa 2. lipnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: **Godišnje izvješće Gradske knjižnice Zadar za 2018. godinu**. Preuzeto s: <https://www.gkzd.hr/content/godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-gradskeknji%C5%BEnice-zadar-za-2018-godinu> (Datum pristupa 2. lipnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: **Godišnje izvješće Gradske knjižnice Zadar za 2019. godinu**. Preuzeto s: <https://www.gkzd.hr/content/godi%C5%A1nje-izvje%C5%A1%C4%87e-gradskeknji%C5%BEnice-zadar-za-2019-godinu> (Datum pristupa 2. lipnja 2021.)

Gradska knjižnice Zadar: **Godišnje izvješće Gradske knjižnice Zadar za 2020. godinu**. Preuzeto s: [https://www.gkzd.hr/gi\\_2020](https://www.gkzd.hr/gi_2020) (Datum pristupa 2. lipnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: **Ukratko o Gradskoj knjižnici Zadar**, preuzeto s: <https://www.gkzd.hr/content/ukratko-o-gradskoj-kni%C5%BEnici-zadar> (Datum pristupa: 7. travnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: *Izvješće o radu Gradske knjižnice Zadar i financijsko izvješće za 2017. godinu*, preuzeto s: [http://www.gkzd.hr/sites/default/files/izvjesce\\_2017\\_ispr.pdf](http://www.gkzd.hr/sites/default/files/izvjesce_2017_ispr.pdf) (Datum pristupa: 7. travnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: **Mali Morski utorak**, <https://www.gkzd.hr/content/mali-morski-utorak-more-i-ja-0> (Datum pristupa: 7. travnja 2021.)

Gradska knjižnica Zadar: *Strateški plan razvoja Gradske knjižnice Zadar od 2017. do 2020. godine*, preuzeto s: [https://www.gkzd.hr/sites/default/files/Strateski\\_plan\\_Gradske\\_knjiznice-Zadar\\_od\\_2017\\_do\\_2020\\_konacno.pdf](https://www.gkzd.hr/sites/default/files/Strateski_plan_Gradske_knjiznice-Zadar_od_2017_do_2020_konacno.pdf) (Datum pristupa: 8. travnja 2021.)

Guggenheim Bilbao: **Corporate social responsibility report**, preuzeto s: <https://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/wp-content/uploads/2011/03/SOCIALRESPONSIBILITY.pdf> (Datum pristupa: 6. travnja 2021.)

ISO Policy: **Environmental management**, preuzeto s <https://policy.iso.org/environmental-management.html>

Hrvatska gospodarska komora: **O projektu indeks DOP-a**, <https://dop.hgk.hr/> (Datum pristupa: 17. ožujka 2021.)

Hup.hr (2014): **Društveno odgovorno poslovanje za sve – Priručnik za organizacije poslodavaca**, preuzeto s: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP-%20HR.pdf> (Datum pristupa: 17. ožujka 2021.)

Hrvatski zavod za norme: **Otkrijte normu ISO 26000**, <https://www.hzn.hr/UserDocsImages-/pdf/otkrijteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (Datum pristupa 25. svibnja 2021)

IBLF: **Promoting responsible business through collective action**, <https://www.iblfglobal.org/about> (Datum pristupa: 17. ožujka 2021.)

Meliá: **About Meliá Hotels International**, <https://www.melia.com/en/corporate/about-sol-melia.htm> (Datum pristupa: 10. travnja 2021.)

Odraž: **Društveno odgovorno poslovanje (DOP)**, preuzeto s: <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf> (Datum pristupa: 17. ožujka 2021.)

Unibis: **FRBR - Knjižnični katalogi nove generacije**, <http://www.unibis.hr/FRBROPAC.html> (Datum pristupa 1. lipnja 2021.)

Valamar Riviera: **O nama**, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/> (Datum pristupa 19. travnja 2021.)

Valmar Riviera d.d. (2018): **2017. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje**. Preuzeto s: <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> (Datum pristupa: 19. travnja 2021.)

Valamar: **Vijesti iz DOP-a**, <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/vijesti-iz-dop-a/> (Datum pristupa 17. travnja 2021.)

World Business Council for Sustainable Development (1998): **Corporate Social Responsibility - Meeting Changing Expectations**, Concheces-Geneva, <https://growthoriented sustainable-entrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcds-csr-primer.pdf> (Datum pristupa 17. ožujka 2021.)



c) Članci

Aiza, A., Sehrish, J., Zaish, M., i Zafar, F. (2013). **Effectiveness of Corporate Social Responsibility in Organizational Change Management**, Asian Journal of Managerial Science, 2(2), str. 50-55. Preuzeto s: <https://www.trp.org.in/wp-content/uploads/2016/11/AJMS-Vol.2-No.2-Jul-Dec-2013pp.50-55.pdf> (Datum pristupa: 10. lipnja 2021.)

Commission of the European communities (2001). **GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility**, Brussels. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu>

Gazzola, P. (2012). "Social Performance Enhances Financial Performance. Benefits From Csr," *Annals of Faculty of Economics*, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), str. 112-121. Preuzeto s: <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2012i1p112-121.html> (Datum pristupa 19. travnja 2021.)

Golja, T., i Galant, A. (2018). **Monitoring the Impacts of Corporate Activities on Environment in Tourism and Communicating Through Corporate Reports**, poglavlje u *Economy, Finance and Business in Southeastern and Central Europe*, Springer International Publishing, str. 553-567.

Lacković Vincek, Z., Dvorski, S., i Novak, E. (2017). „**USPOREDBA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PROIZVODNIM I USLUŽNIM PODUZEĆIMA REPUBLIKE HRVATSKE**“, *Ekonomski pregled*, 68(3), str. 267-296. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184596> (Datum pristupa: 19. ožujka 2021.)

Pavić-Rogošić, L. (2010). **Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odraz – Održivi razvoj zajednice**. Preuzeto s: <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf> (Datum pristupa: 19. ožujka 2021.)

Sedlaček, J., i Katavić, I. (2017). 'ANALIZA UTJECAJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA ODRŽIVI RAZVOJ ODABRANOG PODUZEĆA', *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7(1), str. 269-283. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/183460> (Datum pristupa: 16. lipnja 2021.)

Slivar, I., i Golja, T. (2015). **Boosting Corporate Social Responsibility in Tourist Destinations through Loyalty Programs and Stakeholder Collaboration**, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(4), str. 122-133.

T. Lazibat, J. Samardžija, I. Sutić (2010). **ISO 2600 SR – društvena odgovornost**, Pregledni rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb. Preuzeto s [https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat\\_T\\_Samardzija\\_J\\_Sutic\\_I-rad.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_T_Samardzija_J_Sutic_I-rad.pdf) (Datum pristupa: 25. svibnja 2021.)

Vrdoljak Raguž, I., i Hazdovac, K. (2014). **'Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa'**, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 40-58. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130001> (Datum pristupa: 17. travnja 2021.)

W. Visser (2010). **The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Transformative Corporate Sustainability & Responsibility**, CSR International Inspiration Series, 8, str. 1-2. Preuzeto s: [http://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/04/inspiration\\_ages\\_stages-csr\\_wvisser.pdf](http://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/04/inspiration_ages_stages-csr_wvisser.pdf) (Datum pristupa: 16. lipnja 2021.)

### **Popis grafikona:**

Grafikon 1. Cjenjenost implementacija DOP-a trenutno

Grafikon 2. Cijenjenost implementacije dop-a u budućnosti

Grafikon 3. Važnost kriterija pri kupovini/konzumaciji proizvoda/usluge

Grafikon 4. Važnost kriterija pri kupovini/konzumacija proizvoda/usluge u budućnosti

Grafikon 5. Koliko više su ispitanici spremni izdvojiti na proizvod/uslugu društveno-odgovornog poduzeća

Grafikon 6. Stavke koje čine poduzeće društveno-odgovornim

Grafikon 7. Ključni razlozi poslovanja društveno-odgovorno za poduzeće

Grafikon 8. Stav ispitanika prema radu u organizaciji koja posluje na društveno-odgovoran način

Grafikon 9. Razlog za zapošljavanje u poduzeću koje posluje na društveno odgovoran način

**Popisa tablica:**

Tablica 1. Područja implementacije DOP-a u Muzeju Guggenheim u Bilbao prema komponentama interne i eksterne dimenzije DOP-a

Tablica 2. Područja implementacije DOP-a u Gradskoj knjižnici Zadar prema komponentama interne i eksterne dimenzije DOP-a

Tablica 3. Područja implementacije DOP-a u Meliá Hotels International prema ISO 26000

Tablica 4. Područja implementacije DOP-a u Valamar Rivieri d.d. prema standardu ISO 26000