

Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP grupe

Lukež, Iris

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:137:598084>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-17**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

IRIS LUKEŽ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU
HEP GRUPE**

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

IRIS LUKEŽ

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU
HEP GRUPE**

Diplomski rad

JMBAG: 0303055240, izvanredna studentica

Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo

Predmet: Menadžment održiva razvoja

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, srpanj 2020.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Studentica

U Puli, _____srpanj 2020. godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Iris Lukež, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "**Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP grupe**" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

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

U Puli, _____ srpanj 2020. godine

Potpis

Sadržaj

1. UVOD	1
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE	3
2.1. Pojmovno određenje	3
2.2. Povijesni pregled	4
2.3. Modeli društveno odgovornog poslovanja	5
2.4. Vrste društvene odgovornosti	7
2.5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja	9
2.5.1. <i>Interna dimenzija</i>	9
2.5.2. <i>Eksterna dimenzija</i>	11
2.6. Standardi društveno odgovornog poslovanja	12
2.6.1. <i>Standard SA 8000:2008</i>	13
2.6.2. <i>Standard ISO 26000:2010</i>	15
2.6.3. <i>Norma IQNet SR10</i>	16
2.7. Indeks društveno odgovornog poslovanja	17
3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA MENADŽMENTA	18
3.1. Temeljne funkcije menadžmenta	18
3.1.1. <i>Planiranje</i>	19
3.1.2. <i>Organiziranje</i>	20
3.1.3. <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i>	21
3.1.4. <i>Kontrola</i>	22
3.2. Menadžment i etika te društvena odgovornost menadžera	22
3.2.1. <i>Etika</i>	22
3.2.2. <i>Poslovna i menadžerska etika</i>	23
3.2.3. <i>Društvena odgovornost menadžmenta</i>	25
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU HEP GRUPE	27

4.1. Misija, vizija, temeljne vrijednosti i strateški ciljevi	27
4.2. Korporativno upravljanje	29
4.2.1. <i>Uprava</i>	30
4.2.2. <i>Nadzorni odbor</i>	31
4.2.3. <i>Glavna skupština</i>	31
4.2.4. <i>Unutarnji nadzor</i>	32
4.2.5. <i>Sastav HEP grupe</i>	33
4.3. Poslovni rezultati	34
4.3.1. <i>Obilježja poslovanja</i>	35
4.3.2. <i>Financijski rezultati</i>	36
4.3.3. <i>Poslovni prihodi i rashodi</i>	37
4.3.4. <i>Rezultati po djelatnostima</i>	39
4.3.5. <i>Investicije</i>	40
4.4. Strategija HEP 2030	41
4.5. Briga o zaposlenicima	44
4.5.1. <i>Raznolikosti i jednake prilike</i>	47
4.5.2. <i>Obrazovanje i profesionalni razvoj</i>	48
4.5.3. <i>Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu</i>	50
4.6. Briga o okolišu	51
4.6.1. <i>Energija</i>	52
4.6.2. <i>Emisije CO₂ u zrak</i>	53
4.6.3. <i>Biološka raznolikost i upravljanje vodom</i>	54
4.6.4. <i>Gospodarenje otpadom</i>	56
4.6.5. <i>Kružna ekonomija i HEP</i>	57
4.7. Briga o zajednici	57
4.7.1. <i>Ulaganje u zajednicu</i>	58
4.7.2. <i>Posebna podrška obrazovanju</i>	58

4.7.3. Uključenje i informiranje dionika o razvojnim projektima.....	59
4.7.4. Misli i djeluj zeleno.....	60
5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE KORISNIKA O DOP-U NA PRIMJERU HEP GRUPE.....	62
5.1. Opis metodologije istraživanja.....	62
5.2. Opis uzorka.....	63
5.3. Rezultati empirijskog istraživanja.....	65
5.4. Kritički osvrt.....	73
6. ZAKLJUČAK.....	75
LITERATURA.....	78
POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA.....	81
SAŽETAK.....	87
SUMMARY.....	88

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je koncepcija društveno odgovornog poslovanja s teorijskog i empirijskog aspekta. Predmet istraživanja za potrebe pisanja diplomskog rada je društveno odgovorno poslovanje HEP grupe. Cilj rada je prikazati obilježja koncepcije društveno odgovornog poslovanja te analizirati primjenu koncepcije u HEP grupi.

Prilikom izrade diplomskog rada korištena su literaturna dijela s područja društveno odgovornog poslovanja i menadžmenta, primarni i sekundarni interni podaci te eksterni izvori podataka.

Diplomski rad se, pored Uvoda i Zaključka, sastoji od šest poglavlja.

U drugom poglavlju dano je pojmovno određenje i obilježja koncepcije, kratki povijesni prikaz, modeli, dimenzije i norme.

U trećem poglavlju dano je pojmovno određenje temeljnih funkcija menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, kontrola. Također se objašnjava društvena odgovornost menadžmenta, kao i etika te poslovna i menadžerska etika.

U četvrtom poglavlju autorica rada istražuje društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP grupe. Važan dio diplomskog rada, tijekom kojeg se upoznaje sa poslovanjem HEP grupe, strukturom, načinom upravljanja, vrši se prikaz ostvarenih uspjeha kao i izazova s kojima se susreće na tržištu. Detaljno se predstavlja uprava, nadzorni odbor, glavna skupština, unutarnji nadzor te sastav HEP grupe. Nadalje, analizirani su financijski rezultati, poslovni prihodi i rashodi, rezultati po djelatnostima, investicije. Proučena je strategija HEP 2030 pomoću koje se vrši prikaz važnih utjecaja koje Grupa ima na ekonomiju, okoliš i društvo. Nadalje, istraživani su načini brige za okoliš, zajednicu te za svoje zaposlenike.

Istraživanje i njegovi rezultati prikazuju se u petom poglavlju diplomskog rada, a komentar na istraživanje dan je u obliku kritičkog osvrta. Istraživanje o društveno odgovornom poslovanju HEP grupe provedeno je na uzorku od 260 osoba.

Na kraju rada, daje se zaključno razmatranje cjelokupnog rada, pregled korištene literature, popis tablica i grafičkih prikaza te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

Metode istraživanja koje su korištene tijekom izrade diplomskog rada jesu sljedeće: metoda analize i sinteze, induktivna metoda, metoda deskripcije, metoda anketiranja, statističke metode.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja ideju „novog oblika“ poduzetništva, odnosno poslovanja poduzeća na samom tržištu, gdje je cilj ostvarivanje profita uz istodobno vođenje brige o utjecaju samog poslovanja na društveno i prirodno okruženje. Dakle, kod društveno odgovornog poslovanja jednako je važno ostvarivanje profita, kao i pozitivnih učinka na društvo i prirodu.

2.1. Pojmovno određenje

DOP ima mnogo definicija, ovisno od autora do autora pa čak i od struke do struke, tako neke od njih glase:

“DOP predstavlja praksu dragovoljnog i iznadprosječnog pozitivnog djelovanja u društvu i prema društvu.” (Kotler, Lee, 2011;7)

“Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa“ (Ibid.; 14).

“...poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja.” (Ibid.;15)

Hrvatska gospodarska komora definira DOP kao način poslovanja *„kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.“*

Postoje različite definicije DOP-a koje se ujedanjuju u dva pogleda, a to su dobrovoljna spremnost poduzeća da svoje poslovanje temelji na društvenoj i ekološkoj odgovornosti te neprihvatanje ostvarivanja profita na štetu društva i okoliša.

Profit i održivost poslovanja temelj su poslovanja društveno odgovornih poduzeća, dok s druge strane ostvarivanje profita neovisno o utjecaju i često ugrožavajući sigurnost i zdravlje društva i prirode, od druge polovine 20. stoljeća do danas bio je temelj poslovanja gotovo svih poduzeća na svim tržištima svijeta. Isključiva usmjerenost na profit dovela je do alarmantnog zagađenja cijelog planeta, dok je

DOP odgovor u već kriznom vremenu i svojevrsni lijek koji će postupno umanjivati negativne učinke čisto profitno usmjerenog načina poslovanja koje je do sada vladalo.

2.2. Povijesni pregled

Kao što je već u prethodnom poglavlju rečeno, pojam DOP-a je gledajući sa aspekta tradicije tržišnog natjecanja u primjeni od druge polovine 20. stoljeća do danas, kada se počela nazirati svijest o potrebi odgovornog društva.

Iako mnogi autori naglašavaju globalizaciju, informatički i tehnološki razvoj, nove strategije poslovanja kao temelj razvoja DOP-a, ključan razlog razvoja DOP-a bila neodrživost postojećeg sustava poslovanja. Koliko god to zvuči okrutno, poznavajući ljudsku prirodu ponašanja, treba biti realan i reći kako nitko ne bi mijenjao jednostavniju metodu zarade kompliciranijom, a da za to ne postoji ozbiljan razlog, odnosno, da se iza navedenog ne skriva ozbiljna civilizacijska problematika zvana neodrživost i rizik opstanka.

Kroz povijest je uvijek postojalo tržišnih aktera, odnosno poduzeća koja nisu primarno bila usmjerena maksimalizaciji profita, već im je poslovni modalitet bio usmjeren na ostvarivanje profita na društveno i ekološki prihvatljiv i održiv način. Međutim, možemo reći kako su ta poduzeća bila samo kapljice u oceanu zatrovanom čisto profitnom usmjerenošću i vođenom isključivo maksimizacijom profita.

Danas se društveno odgovorno poduzetništvo potiče, dok će za nekoliko godina, određeni aspekti će biti regulirani, propisani i nametnuti od strane države, odnosno domicilnog, međunarodnog i globalnog tržišta i gospodarstva. Navedeno je realnost i prema mišljenju autorice, to je jedini istinski i pravi put kojim će se usmjerenost na maksimizaciju profita zamijeniti usmjerenošću na društvenu i ekološku održivost kroz poslovanje i ostvarivanje dobiti.

Stojanović i Milinković (2015) navode kako se DOP razvijao u sljedećim razdobljima:

1. začetak i inovacije u 1960.-oj godini
2. razvoj i ekspanzija u razdoblju od 1972. do 1979.
3. institucionalizacija od 1980. do 1987.
4. faza sazrijevanja od 1988. do 1996. godine.

U Republici Hrvatskoj navest će se 3 najvažnija perioda za razvoj DOP-a (Stojanović i Milinković, 2015):

1. 90-te - tada se prvi put počelo raspravljati i konceptu poslovanja koje je usmjereno na održivost i pozitivne učinke na društvo i prirodu (okruženje)
2. 2005. - Skupština Hrvatske gospodarske komore (HGK) usvojila je Kodeks etike u poslovanju i njime su utvrđene osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu.
3. 2010. - započela provedba projekta uspostave i razvoja Nacionalne mreže za razvoj DOP-a. Cilj je bio povećati razinu osviještenosti o važnostima DOP-a.

Treba razlikovati povijesni razvoj neprofitnih organizacija usmjerenih na promociju DOP-a i razvoj i primjenu DOP-a u poduzećima i na tržištu gdje je profit i dalje važan, odnosno ključan čimbenik za opstanak poduzeća. Tržišno natjecanje koristeći strategiju DOP-a i poslovanje neprofitnih organizacija usmjerenih na promociju DOP-a, uvelike se razlikuju i navedeno bi se u budućnosti trebalo bolje odjeliti.

2.3. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Kada govorimo o DOP-u, najveća dilema nastaje prilikom definiranja samog poduzeća koje primjenjuje društveno odgovornu praksu u svojem poslovanju, kao ekonomskog ili pak socioekonomskog entiteta. Ekonomski entitet u potpunosti je posvećen i usmjeren na tržišne rezultate, dok socioekonomski entitet ima za cilj ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata, ali podjednako im je važno da su u svojem poslovanju usmjereni na društvenu i ekološku održivost.

Buble (2006) prepoznaje dva osnovna modela poslovanja poduzeća, prikazana u tablici 1. u nastavku.

Tablica 1. Modeli poslovanja poduzeća

Stockholder ekonomski model	Stakeholder socioekonomski model
<i>Osnovni naglasak na:</i>	<i>Osnovni naglasak na:</i>
<ul style="list-style-type: none">• Proizvodnja	<ul style="list-style-type: none">• Kvaliteta života
<ul style="list-style-type: none">• Eksploatacija resursa	<ul style="list-style-type: none">• Očuvanje resursa i sklad s prirodom
<ul style="list-style-type: none">• Tržišno utemeljenje	<ul style="list-style-type: none">• U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
<ul style="list-style-type: none">• Ekonomski povrat resursa	<ul style="list-style-type: none">• Uravnotežen ekonomski i društveni povrat resursa
<ul style="list-style-type: none">• Individualni interesi	<ul style="list-style-type: none">• Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju
<ul style="list-style-type: none">• Mala uloga države	<ul style="list-style-type: none">• Aktivna uloga države

Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 75.

Kako je vidljivo iz tablice 1., iščitava se sljedeće:

1. **Stockholder model ili dioničarski model** – temelj ovog modela leži u činjenici kako je poduzeće u privatnom vlasništvu i kao takvo glavni cilj i osnova poslovanja je stjecanje dobiti odnosno profita. DOP se u ovom pogledu realizira samo na način da se vodi računa o interesima i željama dionika (što je upitno da li uopće spada u sferu i poimanje DOP-a na takav način). *Stockholder* model možemo predstaviti kao nekakav loše osmišljen model poslovanja poduzeća koja i dalje žele maksimizirati profit u svojem poslovanju, ali i pritom pokušavaju uvesti minimalne nijanse ideje DOP-a u svoje poslovanje. Međutim opet prema dionicima i to kroz isključivi interes ostvarivanja i maksimizacije profita. Ovaj model pokušavaju oživjeti i provoditi ona poduzeća i menadžeri koji i dalje ne prihvaćaju temeljne i osnovne vrijednosti i stajališta koja predstavljaju osnovu DOP-a.

2. **Stakeholder model ili dionički model** – predstavlja model poslovanja u kojem su podjednako bitni društveno i ekološki prihvatljiv oblik poslovanja, kao i ostvarivanje dobiti odnosno profita. Osnovna razlika između DOP i čisto profitno usmjerenih poduzeća je ta što poduzeće koje implementira DOP neće implementirati u svojem poslovanju poslovni model koji će im omogućiti ostvarivanje veće zarade na osnovu ugrožavanja društvene i ekološke zajednice. Dakle, DOP će u svom modelu prihvatiti veće troškove proizvodnje i samim time manju maržu na proizvodu ili usluzi koju nude, ali na osnovu modela poslovanja koje je održivo i promovira društvenu i ekološku brigu i očuvanje.

Na osnovu danih modela, postoje argumenti za i protiv jednog i drugog modela. Kod modela DOP-a, argumenti za su povezanosti poduzeća sa okruženjem i uključenost poduzeća u donošenje različitih društvenih pitanja i rješavanje problematike društva. Osim navedenog, DOP predstavlja ideju poslovanja usmjerenu na očuvanje prirode i prirodnih resursa, izradu kvalitetnih proizvoda i usluga koji svoju cijenu opravdavaju kvalitetom a ne obratno.

S druge strane, protivnici ideje DOP-a argumentiraju svoje ne slaganje sa navedenim oblikom poslovanja kroz problematiku neusmjerenosti na maksimizaciju profita, prevelika uključenost u život te samim time i problematike zajednice, manja odgovornost menadžera za poslovne rezultate jer navodno se mogu opravdavati sa usmjerenošću na održivost i sl.

Svatko donosi svoje zaključke, no važno je znati kako je današnji način poslovanja, profitno usmjereno poslovanje, doveo do krize koja postoji, kako društvene tako i ekološke.

Uočena je potreba za promjenom, a ideja DOP-a i *Stakeholder* modela poslovanja predstavlja kvalitetan temelj pozitivnih promjena u budućnosti.

2.4. Vrste društvene odgovornosti

Prema Carroll (1991), razlikuju se četiri vrste društvene odgovornosti (Grafikon 1.).

- a) dobrotvorna odgovornost,

- b) etička odgovornost,
- c) pravna odgovornost,
- d) ekonomska (poslovna) odgovornost.

Grafikon 1. Vrste društvene odgovornosti



Izvor: izrada autorice prema Carroll A. (1991) „*The pyramid of corporate social responsibility, Toward the moral management of organizational stakeholders*“, Business Horizons, str. 39-48.

Kako je vidljivo prikazom na Grafikonu 1., iščitava se sljedeće:

1. **Dobrotvorna odgovornost** – podrazumijeva obvezu poduzeća da kroz svoje poslovanje ostvaruje pozitivne učinke na društvo i okruženje. Poduzeće mora imati strategiju usmjerenu na ostvarivanje pozitivnih učinaka bez tajnih i prekrivenih ciljeva. Dobrotvorna odgovornost odnosi na sve radnje kojima nije cilj direktno ili indirektno financijsko okorištavanje, već dobrobit i razvoj zajednice.
2. **Etička odgovornost** – podrazumijeva odgovornost u poslovanju prema svim internim i eksternim čimbenicima. Proizvodnja i poslovanje poduzeća moraju biti bazirani na održivosti i usmjereni podjednako na zadovoljavanje tržišnih

potreba, kao i na poštivanje društvenog i prirodnog okruženja i njihove očuvanosti. U samom procesu poslovanja ne bi smjelo biti tajnih i skrivenih ciljeva i strategija, već bi sve trebalo biti dostupno, prezentirano i usmjereno na održivost društva i okruženja.

3. **Pravna odgovornost** – podrazumijeva poštivanje zakona i propisa donesenih od strane državnih i međunarodnih zakonskih organa. Pravna odgovornost podrazumijeva pravno i kazneno odgovaranje poduzeća za bilo kakav pokušaj protupravnog poslovanja koje nije u skladu sa pravilnicima i zakonom.
4. **Poslovna odgovornost** - podrazumijeva pozitivne doprinose zajednici i kvaliteti života. Usmjerena je na društvenu odgovornost u procesu poslovanja i potrebi da se zadovoljavaju ljudske potrebe i želje, pritom ne čineći loše niti društvu niti okruženju. Proizvodnja i zadovoljavanje tržišnih potreba treba biti bazirano na održivosti i pozitivnim učincima.

2.5. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Osnovna podjela dimenzija DOP-a je na internu i eksternu. Interna dimenzija podrazumijeva sve one segmente koji se nalaze unutar poduzeća, dok se eksterna odnosi na sve one segmente koji se nalaze izvan poduzeća odnosno u njegovom okruženju.

U nastavku rada se definira podjela interne i eksterne dimenzije prema Pavić Rogošić (2015).

2.5.1. Interna dimenzija

Interna dimenzija odnosi se na sve interne čimbenike i aktere u poduzeću. Podrazumijeva opremu kojom se proizvodi, materijale koje se koristi u procesu proizvodnje, strategije i proizvodne procese, zaštitu zdravlja svih radnika ali i opreme.

Podjela interne dimenzije je slijedeća:

- 1. Upravljanje ljudskim resursima** – danas jedan od najvećih izazova menadžmenta svakog poduzeća je privlačenje, motiviranje i samim time zadržavanje kvalitetnog kadra zaposlenika. Naime, uspješno poslovanje poduzeća bazira se na kvalitetnom zaposleničkom kadru. Znanje, motiviranost, predanost i zadovoljstvo radnika temelj su uspješnog planiranja, implementacije i samim time pozitivnih rezultata poslovanja usmjerenog na održivost. Ne možemo očekivati kvalitetno provođenje DOP-a u poduzećima gdje je fluktuacija radnika velika i gdje postoji nezadovoljstvo bilo plaćom, uvjetima rada, načinom zapošljavanja ili samom motivacijskom politikom.
- 2. Zdravlje i sigurnost na poslu** – zdravlje i sigurnost na poslu propisuje se određenim internim i eksternim opće prihvaćenim pravilima i zakonima na kojima se temelji poslovanje. Način na koji poduzeće „diše“ u internom okruženju, manifestira se i na eksterno okruženje. Drugim riječima, poduzeća kojima je stalo do ekološkog načina proizvodnje gdje se u samom procesu proizvodnje, bilo dobara ili usluga, izniman značaj pridonosi zdravlju i zaštiti svojih zaposlenika, ali i ekološkoj prihvatljivosti ponuđene usluge i dobara, šalju pozitivne poruke i prema eksternom okruženju. Teško je očekivati da poduzeća budu društveno odgovorna ukoliko u samim internim procesima ne paze na zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika, opreme i samih proizvoda i usluga.
- 3. Prilagođavanje promjenama** – podrazumijeva kvalitetno prepoznavanje pozitivnih promjena koje se uvode na tržište te postepenu implementaciju tih promjena u vlastito poslovanje poduzeća. Prilikom prepoznavanja treba adekvatno snimiti, procijeniti i planirati nove metode u proizvodnim procesima te izvršiti kvalitetnu usporedbu dobivenih i postojećih rezultata. U trenutku implementacije novih metoda i procesa proizvodnje i poslovanja treba biti siguran kako će isti rezultirati pozitivnim učincima, kako za poduzeće tako i za društvo i okruženje te same kupce.
- 4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodnim resursima** – podrazumijeva racionalno iskorištavanje proizvodnih resursa. Osim navedenog, poduzeća trebaju koristiti proizvodne pogone, procese, materijale i sve druge komponente maksimalno prihvatljive za društvo i ekologiju. To često znači veće troškove u procesu proizvodnje jer se koriste najmoderniji procesi,

strojevi, ekološki najprihvatljivije strategije, inputi i sl. što često rezultira ili većom cijenom ili manjom profitabilnošću po jedinici proizvoda. Međutim, u tim trenucima društvo koje koristi navedene proizvode ili usluge treba prepoznati kvalitetu poslovanja navedenih poduzeća te kupovati njihove proizvode i usluge iako možda skuplje, ali društveno i ekološki prihvatljivije i sigurno u velikoj većini slučajeva kvalitetnije.

2.5.2. Eksterna dimenzija

Eksterna dimenzija podrazumijeva sve vanjske čimbenike na koje utječe i koji utječu na poslovanje poduzeća. U ovom slučaju promatra se sa aspekta društvene odgovornosti i održivosti prema lokalnoj zajednici, partnerima i okolišu.

Eksternu dimenziju čine:

- 1. Lokalne zajednice** – promatraju se sa aspekta zdrave kohezije lokalnih zajednica i poduzeća koja u okruženju istih posluju. Poduzeća se kroz svoje proizvodne procese, metode, strategije, ali i kvalitetom proizvoda i usluga, te sve navedeno obuhvaćeno društvenom i ekološkom osviještenošću, pokušavaju nametnuti na tržištu. Cilj svih društveno odgovornih poduzeća mora biti dobrobit zajednice i očuvanje okoliša, što znači da društveno odgovorna poduzeća zapošljavaju radnu snagu iz neposrednog okruženja, čime omogućuju zajednici održivost i razvoj. U svojim modelima proizvodnje usmjereni su na očuvanje okoliša, kako prilikom iskorištavanja njihovih proizvoda i usluga, tako i prilikom njihovog odlaganja (proizvoda) u otpad. Osim navedenog, velika se pozornost posvećuje kvalitetnim i ekološki prihvatljivim i poželjnim metodama i procesima proizvodnje istih. Lokalne zajednice traže i posrednu i neposrednu komunikaciju i odnose sa samim poduzećima u okruženju. Dobrotvorne akcije, druženja i događaju povezuju društvo i poduzeća koja se nalaze u njihovoj blizini, stvara se povezanost, privrženost i povjerenje iznad svega.
- 2. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima** – slično kao i kod zajednice, odnosi sa partnerima poduzeća trebaju se graditi na povjerenju, pouzdanosti i međusobnom uvažavanju i poštivanju, kako poslovnom tako i

osobnom. Društveno poduzetništvo teži kvalitetnijem povezivanju partnera poduzeća sa samim poduzećem, u smislu povjerenja i pouzdanosti, ali i kvalitete. Sami materijali, oprema, strojevi trebaju udovoljavati najvišim standardima zaštite radnika, društva i ekologije u procesu proizvodnje. S druge strane, poduzeća trebaju biti pravovremena sa isplatom svojih obaveza, kao što partneri trebaju biti pravovremeni i pouzdani što se tiče kvalitete svojih usluga i proizvoda i točnosti isporuka, kako vremenske tako i količinske.

- 3. Poštivanje ljudskih prava** – ljudska prava među ostalim podrazumijevaju i pravo na čist zrak, pitku vodu, zdravo okruženje u svakom smislu tog navoda, te pouzdanost i kvalitetu proizvoda i usluga u smislu ne narušavanja, da li direktnog ili indirektnog života korisnika, ukoliko isti sam nije svjestan i obaviješten o štetnosti proizvoda. Ljudska prava su temelj civilizacije, a ideja društvenog poduzetništva štiti ta prava od čisto profitno usmjerene ideologije poslovanja i tržišnog natjecanja.
- 4. Globalna briga za okoliš** – briga za okoliš spominje se značajnije tek unazad zadnjih 10-15 godina. Neodrživost dotadašnjeg sustava poslovanja baziranog isključivo na postizanju što većeg profitnog uspjeha, stigla je na naplatu posljednje desetljeće. Ekološki sustav cijelog planeta u velikoj je opasnosti, a poslovanje većine poduzeća ekološki i društveno je neodrživo. Društveno odgovorna poduzeća, odnosno društveno odgovorno poduzetništvo ima za cilj smanjivanje štetnog utjecaja proizvodnje, konzumacije i odlaganja proizvoda i usluga dostupnih na samom tržištu na ekologiju i okoliš. Navedeno se postiže kroz modernizaciju postrojenja, opreme, strategija poslovanja, korištenje boljih i kvalitetnijih materijala, odnosno inputa u procesu proizvodnje, jačanje umreženosti između poduzeća i zajednice te dodatnim obrazovanjem svih djelatnika u domeni društvene odgovornosti i ekološke održivosti i osviještenosti.

2.6. Standardi društveno odgovornog poslovanja

Danas postoje različiti standardi koje se koriste za mjerenje DOP-a. Neki od najznačajnijih među njima jesu SA8000, ISO standardi te IQNet mreža.

2.6.1. Standard SA 8000:2008

SA 8000 (*Social Accountability – Društvena odgovornost*), direktno je usmjerena na društveno poduzetništvo i metode njegove primjene u poslovanju. Ovim se standardom direktno ocjenjuje, odnosno postavlja, uvjete koje poduzeća koja žele biti društveno odgovorna moraju zadovoljiti kako bi im poslovanje bilo certificirano navedenim standardom (www.dnvgl.hr).

Prema pisanju Hrvatskog zavoda za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, autora Šijaković et.al. (2016), SA 8000:2008 je međunarodni, verifikacijski standard za auditiranje i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost. Primjenjuje se na tvrtke svih veličina koje žele biti certificirane, kako bi kroz navedeni certifikat imale čvrst dokaz da u svom poslovanju poštuju osnovna ljudska prava i da je uprava, kao i cijelo poduzeće, spremno odgovarati za navedeno.

Pokretač ovog standarda je SAI (*Social Accountability International*). SAI je neprofitna organizacija koja svoje poslovanje temelji na razvoju, implementaciji i nadzoru dobrovoljnih verifikacijskih normi za društvenu odgovornost.

SA 8000:2008 se temelji na brojnim postojećim standardima za ljudska prava koja uključuju i Deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda i UN konvenciju o pravima djece.

SA8000 pruža transparentne, mjerljive, verifikacijske norme za certifikaciju poslovanja tvrtke kroz 9 glavnih područja, navodi se na mrežnoj stranici DNV GL (www.dnvgl.hr):

1. Dječji rad:

- podrazumijeva zabranu rada djeci mlađoj od 15 godina
- obveza osiguranja sredstava za djecu koja će ovom mjerom ostati bez zaposlenja. Navedena sredstva biti će usmjerena na obrazovanje iste.

2. Prisilni rad:

- Odnosi se na nemogućnost poslodavca da svojeg radnika uvjetuje na polaganje svoje osobne isprave ili uvjetuje na plaćanje „pologa“ za zapošljavanje.
3. Zdravlje i sigurnost:
- poduzeća su dužna zadovoljiti i osigurati osnovne uvjete za sigurno i zdravo radno okruženje. Navedeno uključuje pitku vodu, prostor za odmor, uporabljivu sigurnosnu opremu i nužno radno osposobljavanje.
4. Radno vrijeme:
- podrazumijeva poštivanje pravilnika prema kojem radnici ne smiju raditi više od 48 sati tjedno te moraju imati najmanje jedan dan odmora tjedno. Uz navedeno dopušteno je imati još 12 sati prekovremenog rada plaćenog po većoj satnici.
5. Sloboda udruživanja:
- odnosi se na zaštitu prava radnika prema kojima isti ostvaruju pravo na osnivanje i pristupanje strukovnim sindikatima te na kolektivno pregovaranje, bez straha od posljedica.
6. Diskriminacija:
- zabranjeno je bilo kakvo diskriminiranje u vezi rase, spola, dobi, vjere, invaliditeta, seksualne orijentacije, članstva u grupama i organizacijama itd.
7. Disciplinske mjere:
- zabrana službenog i neslužbenog psihičkog, fizičkog i verbalnog kažnjavanja radnika.
8. Naknada za rad:
- prihod radnika, odnosno plaća, mora zadovoljavati i sadržavati sve pravne norme, ne smije biti manja od pravno propisane minimalne plaće, mora osigurati sredstva za zadovoljenje osnovnih potreba i povrh toga još izvjestan diskrecioni prihod.
9. Upravljanje:
- odnosi se na sve postupke utvrđivanja primjene učinkovitog upravljanja i provjere primjene standarda SA8000

- predstavnik radnika i Predstavnik uprave zaduženi za provedbu SA8000, moraju rasporediti odgovorne osobe za poslove vođenja evidencije, bavljenje raznim pitanjima sve do provođenja ispravaka.

Navedena područja temelj su i osnova na kojima leži primjena norme SA 8000:2008. Osnova za certificiranje poduzeća navedenom normom je strogo i striktno pridržavanje poduzeća navedenih smjernica, odnosno područja djelovanja.

2.6.2. Standard ISO 26000:2010

ISO standarde određuje Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO). ISO standarde poslovanja poduzeća dobrovoljno prihvaćaju i implementiraju u svoje poslovanje. Predstavljaju garanciju kvalitete te normu sigurnosti i pouzdanosti na globalnom tržištu. Neke države, među kojima je i Hrvatska, prihvaćaju navedene standarde kao temelj na kojem grade svoju zakonsku regulativu u pojedinim gospodarskim segmentima. Dakle, kao što je već rečeno, standardi predstavljaju garanciju kvalitete, održivosti poslovanja i pouzdanosti poduzeća koje iste implementira i primjenjuje u svojem poslovanju (www.apicura.hr).

Navedeni standard odnosi se na *smjernice o društvenoj odgovornosti*, propisuje upute o temeljnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji sa dionicima, važnim temama i pitanjima koja se odnosi na društvenu odgovornost i implementaciju iste u poslovanje poduzeća i organizacija (www.svijet-kvalitete.com).

ISO 26000:2010 je međunarodni standard koji propisuje usklađene i relevantne smjernice, za sve organizacije privatnog i javnog sektora, o načinu društveno odgovornog poslovanja te pridonosa društvene i ekološke dobrobiti.

Isti sadržava dobrovoljne smjernice, a ne zahtjeve te samim time nije namijenjena za certifikaciju poput standarda ISO 9001:2009 ili ISO 14001:2009. Dakle, ISO 26000:2010 možemo reći da pomaže poduzećima i organizacijama utvrditi, odnosno razjasniti i pojasniti što je društvena odgovornost te na koji se način ista provodi i integrira u procese poslovanja i djelovanja.

U njezinoj je izradi sudjelovalo 450 stručnjaka, aktivnih sudionika i 210 promatrača iz 99 zemalja članica ISO-a i 42 organizacije koje imaju status suradničkoga članstva.

Glavni cilj je promicanje društvene odgovornosti i shvaćanja iste od strane poduzeća i organizacija. Predstavlja temeljni korak napretka ideologije društvene odgovornosti, jer da bi poduzeća i organizacije bile i krenule u procese realizacije društveno odgovornog ponašanja, najprije moraju znati što društvena odgovornost podrazumijeva i kako se ista može implementirati u vlastito poslovanje.

2.6.3. Norma IQNet SR10

IQNet mreža predstavlja najveće svjetsko udruženje certifikacijskih kuća. Osnovano je 1990. godine od strane desetak najutjecajnijih europskih certifikacijskih kuća. Cilj IQNet mreže je podizanje i ujednačavanje kriterija i međusobnog priznavanja. Danas mreža okuplja 36 svjetskih certifikacijskih kuća, ima više od 200 podružnica diljem svijeta. Partneri mreže certificirali su više od 310 000 kompanija u 150 zemalja svijeta (www.cro-cert.hr).

IQNet SR10 je standard kreiran od stručnjaka cijele IQNet mreže, a koji su sudjelovali i u izradi mjere ISO 26000:2010. Namjera je certificiranje sustava upravljanja društvenom odgovornošću, dok kod ISO 26000:2010 to nije slučaj. Temeljna razlika između ova dva standarda je ta što IQNet SR10 certificira poduzeća koja posluju društveno odgovorno, dok ISO 26000:2010 samo daje smjernice kako biti društveno odgovoran, odnosno kako implementirati društvenu odgovornost u poslovnu praksu, ali ne izdaje certifikaciju o društvenoj odgovornosti poduzeća odnosno organizacije (www.cro-cert.hr).

„SR-10 propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću, a koji za cilj ima zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.“ (www.cro-cert.hr).

Najvažnija funkcija je odvajanje poduzeća i organizacija koje posluju društveno odgovorno od onih koje to ne čine. Na temelju IQNet SR10, društvena poduzeća i organizacije se izdvajaju od ostalih na temelju certifikata koji jamči njihovu društvenu

odgovornost i samim time kotiraju kao poželjnija, kvalitetnija i pouzdanija poduzeća i organizacije u odnosu na ostale konkurente na tržištu.

2.7. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Hrvatska gospodarska komora navodi kako je indeks DOP-a metoda ocjenjivanja poduzeća i organizacija koje posluju na hrvatskom tržištu o odgovornosti njihove poslovne prakse. Bazirana je na sličnim svjetskim metodologijama kao što su „*Business in the Community CR Indeks*“ i sl.(www.dop.hgk.hr). Provodi se u obliku upitnika i to posebno za mala te srednja i velika poduzeća. Svake se godine dijeli nagrada u istim kategorijama od strane HGK i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Metodologija Indeksa DOP-a se definira kroz niz kriterija za ocjenjivanje koji se sastoji od sedam osnovnih područja:

1. ekonomska održivost,
2. uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
3. radna okolina,
4. zaštita okoliša,
5. tržišni odnosi,
6. odnosi sa zajednicom,
7. odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Metodologija ocjenjivanja pretočena je u upitnik kojeg dobrovoljno ispunjavaju sva hrvatska poduzeća koja ispunjavaju osnovni uvjet, a to je da su ocjenjena kao najuspješnija poduzeća u RH od strane „*Zlatne kune*“.

Upitnik za velika i srednja poduzeća sastoji se od 137 pitanja, dok se upitnik za mala poduzeća sastoji od 67 pitanja, prilagođenih upravo za poslovanje malih poduzeća. Navedeni upitnik nalazi se na stranicama HGK. Ista svake godine upućuje zahtjeve na adrese 2000 malih, srednjih i velikih tvrtki koje zadovoljavaju gore navedeni kriteriji poslovne uspješnosti. Na osnovu ispunjavanja navedenog upitnika, po objavljivanju rezultata, poduzeća i organizacije mogu točno odrediti i procijeniti razinu njihove društvene odgovornosti u odnosu na standarde, odnosno najbolja poduzeća, te samim time u budućnosti dodatno jačati sustave i metode implementiranja i provođenja DOP-a u svojem poslovanju.

3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA MENADŽMENTA

Pojam etika odnosi se na skup načela moralnog ponašanja nekog društva ili društvene skupine koja se temelje na osnovnim društvenim vrijednostima kao što su: poštenje, dobrota, istinska ljudskost, dužnost itd. (www.enciklopedija.hr).

Etika u menadžmentu, prema mišljenju autorice ovog rada, odnosi se na dobrovoljno razvijanje i implementiranje etičnog duha i DOP-a u samom poslovanju poduzeća. Dakle, etika menadžmenta u osnovi ovisi od menadžera do menadžera te njihovom doživljaju i odnosu prema etici.

Postoje menadžeri koji se povode različitim ideologijama i metodama poslovanja. Primjerice, neki menadžeri smatraju temelj svoje uspješnosti ostvareni profit poduzeća, drugi pak smatraju da profit mora biti primarno usmjeren kod donošenja odluka samo ukoliko se može minimalno pripaziti na pridržavanje osnovnih stavki DOP-a. Treći pak menadžeri usmjeravaju poslovanje svojih tvrtki podjednako prema DOP-u kao i prema profitabilnosti. Odnosno, profit nije isključivo primaran već je jednako važan kao i DOP. Četvrti tip menadžera primarno razmišlja o DOP-u, a tek kasnije o profitu, profit mu je važan ali nije važniji od DOP-a. Peti tip menadžera pak idealizira funkciju DOP-a do te mjere da uopće ne razmišlja o dobiti poduzeća, on je zadovoljan ako su na kraju godine aktiva i pasiva iste, jedini cilj je pozitivna nula i maksimalna društvena odgovornost.

Mogli bi nabrajati u ovih pet osnovnih kategorija još na desetke potkategorija pa možda i više, ovisno o stavovima menadžera prema etici općenito, pa onda time i u poslovnoj praksi odnosno u smislu DOP-a.

3.1. Temeljne funkcije menadžmenta

Temeljem brojnih definicija za menadžment i etiku menadžmenta možemo zaključiti kako se menadžment odnosi na sve one radnje koje su sastavni dio planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole poslovnih procesa faza, dok etiku menadžmenta definira pridržavanje etičkih normi kako u internim tako i u eksternim procesima poslovanja, koja se realiziraju u zajedničkom nazivu DOP (Sikavica et.al., 2008).

3.1.1. Planiranje

Planiranje je jedna od četiri temeljne funkcije menadžmenta. Sikavica et. al. (2008), prepoznaje planiranje kao temeljnu menadžersku funkciju te se kroz planiranje određuje što se želi postići i način na koji će se to postići. Dakle, postavljaju se ciljevi, strategije i planovi realizacije. Kako bi planiranje kao funkcija bilo kvalitetno odrađeno, menadžment treba kvalitetno procijeniti trenutnu situaciju u kojoj se poduzeće ili organizacija nalazi. Nakon kvalitetne procjene trenutne situacije, menadžment definira što želi postići, te kada je prepoznat cilj tada se planira način postizanja navedenog cilja.

Pretočimo li to u tri temeljna pitanja planiranja tada bi ista glasila na slijedeći način:

1. Gdje smo sada?
2. Gdje želimo doći?
3. Kako ćemo to ostvariti?

U procesu planiranja menadžment mora definirati misiju, viziju i ciljeve organizacije. Misija označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća i organizacija. Vizija s druge strane predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća ili organizacije.

Ciljevi menadžerima predstavljaju idealan rezultat odnosno osnovu ocjenjivanja kvalitete provedbe planova.

Proces planiranja sastoji se od 5 faza (Sikavica et.al., 2008):

1. faza: definiranje ciljeva organizacije,
2. faza: određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve,
3. faza: predviđanje budućih događaja,
4. faza: izrada planova za ostvarivanje ciljeva,
5. faza: implementacija plana i ostvarivanje rezultata.

Možemo zaključiti kako je planiranje prvi korak, odnosno temelj na kojem se kasnije gradi kvaliteta poslovanja poduzeća i samim time kvaliteta menadžmenta poduzeća i organizacija.

3.1.2. Organiziranje

Slijedeća važna funkcija menadžmenta je organiziranje. Organiziranje kao pojam u menadžmentu isti podrazumijeva širok spektar i područja aktivnosti.

Organiziranje, sa aspekta radne snage, predstavlja obvezu menadžera da svim zaposlenicima u organizaciji ili poduzeću zada njihove zadatke kojih se isti trebaju pridržavati tijekom poslovanja. Ono što predstavlja veliki izazov menadžerima je procjena kvalitete i sposobnosti svakog pojedinačnog radnika u organizaciji i, sukladno tome, pravilna raspodjela zadataka među zaposlenicima. Menadžer mora težiti optimiziranju svakog radnika u organizaciji, odnosno pronalasku onih zadataka za svakog radnika koji će istom biti motivirajući, a u domeni njihove stručnosti i izazovni. Tek u tom slučaju možemo reći kako je organizacija ljudi, odnosno zaposlenika, bila uspješna i od iste očekivati pozitivne rezultate.

U procesu upravljanja ljudskim resursima važno je da menadžeri organiziraju i implementiraju kvalitetan sustav vrijednosti i odgovornosti te pravila ponašanja.

Organiziranje, osim ljudskih potencijala, odnosno zaposlenika, podrazumijeva i procese u organizaciji. Da bi menadžer kvalitetno organizirao procese i aktivnosti isti mora imati sve potrebne informacije i količini i kvaliteti proizvoda i opreme koju samo poduzeće ili organizacija ima na raspolaganju. Sam menadžer ne može očekivati i planirati proizvodnju npr. 400 jedinica nekog proizvoda po stroju ukoliko je isti zastario i može proizvesti maksimalno 320 jedinica proizvoda. Organiziranje poslovnih procesa i aktivnosti u poduzećima i organizacijama koje nemaju najsvremeniju opremu i strojeve često zna predstavljati vrlo izazovan zadatak za menadžera. Izazovan u smislu održavanja kvalitete, ostajanja u koraku sa konkurencijom i zadovoljavanja želja i potreba kupaca.

Na samom kraju treba naglasiti kako menadžer mora biti dobro upoznat sa svim oblicima i funkcijama organizacijskih struktura kako bi prepoznao koju od istih treba implementirati kao temeljnu u svoju organizaciju i samim time maksimizirao učinkovitost zaposlenika i poslovnih procesa.

3.1.3. Upravljanje ljudskim potencijalima

Vođenje je glavni zadatak menadžmenta. Menadžeri koji upravljaju svojim organizacijama i poduzećima moraju imati karakterne i intelektualne vrijednosti koje razlikuju njega kao vođu i zaposlenike, odnosno radnike kao sljedbenike. Važnu ulogu u kvaliteti vođenja poduzeća od strane menadžera igraju zaposlenici koji prepoznaju kvalitetne karakteristike menadžera i spremni su slijediti njegove ideje.

“Ljudski potencijali utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, u prvom redu svojim znanjem i sposobnošću.” (Sikavica, Novak, 1999;96)

“Jedina funkcija menadžmenta, koja je doista izvorna menadžerska funkcija i kojom se nitko drugi u poduzeću ne bavi, je funkcija vođenja, jer ni u jednom poduzeću nema posebne organizacijske jedinice koja bi se bavila funkcijom vođenja, jer je vođenje par excellence posao menadžera.” (Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004;73)

Dakle, kada govorimo o upravljanju ljudskim potencijalima, najvažnija uloga menadžera je zadobiti povjerenje svojih zaposlenika, ali i poslodavaca ukoliko ih ima. Navedeno je ujedno i jedan od najvećih izazova svakog menadžera. Nije uvijek lako zadobiti povjerenje svojih zaposlenika. Ljudi su po prirodi sumnjičavi, odnosno teško stječu povjerenje u nekoga, a vrlo lako ga gube. Imajući navedeno na umu, menadžeri moraju odraditi kvalitetno snimanje i upoznavanje svoje radne snage ukoliko žele biti uspješni. Po prikupljanju saznanja, ukoliko je naravno to moguće, menadžer treba razraditi kvalitetnu strategiju pristupanja svakom zaposleniku tako da iz njega izvuče najbolje i najpozitivnije, kako za poduzeće, tako i za samog radnika, a samim time i za poslovni rezultat. Kada poduzeće, odnosno organizacija, zapošljava veliki broj ljudi, glavni menadžer organizacije ima zadatak da pronađe i zaposli kvalitetnu menadžersku grupu. Navedena grupa sastojat će se od pomno izabраних menadžera koji će imati zadatak snimanja, analiziranja i prenošenja svih važnih informacija od strane zaposlenika prema glavnom menadžeru i obratno. Tada će o njima i njihovim sposobnostima snimanja i procjene djelatnika, procesa i sustava ovisiti koliko će kvalitetno glavni menadžer donositi odluke, zadavati zadatke i ostvarivati dobre poslovne rezultate.

3.1.4. Kontrola

Kontrola je sustavan proces putem kojeg menadžeri nadgledavaju, procjenjuju, ocjenjuju i uspoređuju postignute rezultate u odnosu na planirane. Kontrola uspoređuje rezultate sa postavljenim ciljevima, misijom i vizijom poduzeća. Putem procesa kontrole menadžeri stječu mogućnost ispravka određenih pogrešaka u samom procesu poslovne aktivnosti kako bi se na kraju postigli zacrtani ciljevi.

“Kontrola kao funkcija managamenta predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravom putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća.”
(Sikavica, Novak, 1999;399)

Možemo zaključiti kako je sustav kontrole menadžerska funkcija putem koji isti najviše uče. U smislu učenja podrazumijeva se da tijekom i nakon provođenja kontrole, menadžeri suočavaju sa problemima koji se pojavljuju neposredno prije, za vrijeme i nakon provođenja određenog poslovnog procesa. U navedenom periodu menadžeri se suočavaju s problemima koji proizlaze iz poslovanja te se rješavajući te probleme usavršavaju, nadograđuju i razvijaju kao osobe i kao menadžeri. Dakle, kontrola za menadžera predstavlja sustav učenja, konstantnog razvijanja i napredovanja kako samog poduzeća, tako i njega osobno.

3.2. Menadžment i etika te društvena odgovornost menadžera

Menadžment i etika menadžmenta svakim danom postaju sve bliži pojmovi, odnosno etika se velikim djelom oslanja na shvaćanja menadžera da je ista neizbježna u poslovnoj praksi, dok menadžeri bez etike u poslovanju postaju „grobari“ poduzetništva i poduzetničke aktivnosti u budućnosti.

3.2.1. Etika

Etika kao pojam se odnosi na različite načine ponašanja u određenim situacijama, gdje razlikujemo etičko (korektno) od neetičkog (nekorektnog) ponašanja. Predstavlja disciplinu koja se bavim razlučivanjem dobrog i lošeg te moralnih obaveza i dužnosti.

“Etika se bavi ponašanjem ljudi, utvrđujući pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom.” (Buble, 2013; 60)

Razlučuje radnje koje se smatraju društveno prihvatljivima od radnji koje to nisu bile, one moralne, fizičke ili pak emocionalne.

Etika procjenjuje i određuje (Sikavica et.al., 2008):

1. standarde prosudbe ispravnog i neispravnog ponašanja i odlučivanja,
2. principe i vrijednosti koji usmjeravaju ponašanje u željenom smjeru,
3. moralnu odgovornost prema pojedincima ili grupama unutar i izvan organizacije,
4. okvir za utvrđivanje prioriteta ciljeva poduzeća,
5. standarde koje organizacije trebaju ostvariti i način na koji se ljudi unutar organizacija trebaju ponašati da ih postignu.

Razlikujemo dva osnovna tipa etike u odnosu na usmjerenost (Sikavica et.al., 2008):

a) etika društva

- temelji se na općeprihvaćenim pisanim i nepisanim pravilima i normama ponašanja,
- podrazumijeva logiku uvažavanja i ponašanja svih pojedinaca po navedenim normama i pravilima,
- teži standardiziranju i uvažava osnove etičkog ponašanja koje se usvajaju stoljećima.

b) etika pojedinca

- vezana je uz osobne stavove i izboru ponašanja po načelima i pravilima društvenih normi,
- promjenjiva je s vremenom ovisno o osobnom razvoju pojedinca i utjecaju okoline,
- ono što je etično za pojedinca ne mora biti za društvo i obratno.

3.2.2. Poslovna i menadžerska etika

Poslovna etika je primjena općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća.

„Management bi se mogao definirati kao aktivnost usmjerena na postizanje određenih, unaprijed zacrtanih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi.“ (Sikavica, Bahtijarević Šiber, 2004; 19)

„Etika s gledišta managementa uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka. Istovremeno etika se bavi internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu na vanjsku okolinu.“ (Dujanić, 2003; 54)

Menadžerska etika je, prema Sikavica et.al. (2008), sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri upotrebljavaju pri donošenju odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te valoriziranja širih efekata tih odluka i njihovog utjecaja na druge aktere u poslovnom i društvenom okruženju.

Poslovna etika je usko povezana sa menadžerskom etikom, jer provedba poslovne etike ovisi od menadžera do menadžera, a menadžeri kao i svako ljudsko biće imaju usađene i ugrađene vrijednosti i norme koji nazivamo menadžerskom etikom.

Menadžerska etika, odnosno provedba iste, u izravnoj je i velikoj ovisnosti o samom, odnosno samim menadžerima koji donose odluke. Menadžeri različito doživljavaju etiku, drugim riječima, ista pravila ponašanja svaki menadžer doživljava na svoj jedinstven način, pa se samim time i tako odnosi prema istima. Veliki utjecaj na menadžersku etiku ima društvena zajednica unutar koje je sam menadžer rođen i odrastao. Vrijednosti koje je usvojio u sklopu navedene društvene zajednice u procesu odrastanja, vrlo vjerojatno vrednuje i poštuje i danas. Samim time, možemo se složiti kako je etika općenito, pa tako i menadžerska etika, s jedne strane vrlo jednostavna, a ipak komplicirana. Ovisi o pojedinačnom subjektivnom doživljaju iste od pojedinca do pojedinca.

Provedba poslovne etike ovisi o menadžerima i njihovoj etici kao pojedinaca. Ključ uspjeha primjene DOP-a za svako poduzeće je pronalazak kvalitetnog menadžera koji ima usvojene etičke vrijednosti, drži do njih i vjeruje u pravednost istih te će samim time i poslovna etika samog poduzeća odnosno organizacije biti na visokom nivou te društveno i poslovno prepoznata i vrednovana.

3.2.3. Društvena odgovornost menadžmenta

Društvena odgovornost menadžmenta odnosi se na obvezu menadžera da svaku važnu odluku sagleda i procjenjuje ne samo kroz njene ekonomske, već i kroz društvene pa samim time i ekološke učinke. Odluke koje menadžment donosi trebale bi istodobno povećavati dobrobit i interese organizacije i društva, odnosno zajednice.

Razlikujemo 3 temeljna pristupa društvenoj odgovornosti (Sikavica et.al., 2008):

1. **Tradicionalan pristup** – smatra da je profit jedina društvena odgovornost poduzeća prema zajednici. Menadžeri moraju težiti maksimizaciji profita i unaprjeđenja interesa dioničara.
2. **Pristup interesno - utjecajnih grupa** – navedene grupe nazivamo i *stakeholderima*, a to su pojedinci i grupe unutar i izvan poslovne organizacije koji imaju neke zahtjeve ili interese od nje. Menadžeri prilikom donošenja odluka moraju uvažavati interese i potrebe različitih interesno – utjecajnih grupa.
3. **Afirmativni ili proaktivni pristup** – povodi se idejom da organizacije, odnosno poduzeća, moraju biti pokretači pozitivnih promjena, kako u poslovanju tako i u okruženju, odnosno zajednici. Menadžeri moraju prilikom donošenja odluka kvalitetno anticipirati sve pozitivne i negativne strane navedenih odluka, kako na poslovanje tako i na društvo i okruženje. Odluke moraju biti pozitivne za sve i uvijek motivirane održivošću i društvenom osviještenošću.

Kada govorimo o društvenoj odgovornosti menadžera, treba imati na umu kako i menadžeri baš kao i pojedinci, odnosno društvo u cjelini, imaju različite poglede na etiku i društvenu odgovornost, pa će samim time i njihove reakcije na pritiske uvođenja društveno odgovornog pristupa u donošenje poslovnih odluka biti različiti.

Postoje dakle (Sikavica et.al., 2008):

- a) **Branitelji** – ograđuju se maksimalno od društvene odgovornosti, smatraju da je profit jedini istinski cilj poslovanja.
- b) **Prilagoditelji** – u pogledu DOP-a, čine samo ono nužno što se od organizacija očekuje u sklopu zakona i odredbi.

- c) **Reaktori** – uz zadovoljavanje zakonskih i pravnih odredbi vezanih uz DOP, uvažavaju i interese stakeholdera.
- d) **Anticipatori** – uvažavaju sve odredbe društveno odgovornog poslovanja, kako one zakonski i pravno propisane, tako i one etički i društveno usmjerene, a nenametnute. Smatraju se pokretačima društveno odgovorne prakse poslovanja.

Prednosti i koristi društvene odgovornosti bivaju:

- pozitivna povezanost između korporacijske društvene odgovornosti i financijskog uspjeha,
- osigurava sigurniji i lakši pristup potrošačima, investitorima i kvalitetnim ljudskim potencijalima,
- osigurava osnovu za diferenciju,
- povećanje konkurencije na tržištu,
- smanjenje rizika poslovanja,
- osposobljava menadžment za bolje predviđanje i proaktivno djelovanje,
- širi mrežu odnosa, partnerstva i suradnje u rješavanju društvenih problema,
- stvara organizacijski „*goodwill*” .

Kao što je vidljivo, kada je riječ o društvenoj odgovornosti menadžmenta, riječ je o njegovoj obvezi sagledavanja i procjenjivanja svake važne odluke, i to na takav način da sagleda istovremeno ekološke, društvene te ekonomske učinke. Takvim pristupom utjecati će se na povećanje dobrobiti organizacije i zajednice. Odabir pristupa i nije najvažnija stavka, koliko je važno odlučiti općenito pristupiti društvenoj odgovornosti. Svakako, važno je kada se odabere određeni pristup, da se isti sukladno i provodi. Načini na koji će se provoditi i donositi odluke zasigurno neće uvijek biti isti, jer menadžeri i društvo nemaju često iste poglede na etiku i društvenu odgovornost. Naglašene su prednosti i koristi koje društvena odgovornost nosi sa sobom te se jasno uočava važnost njezine implementacije.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU HEP GRUPE

HEP grupa je nacionalna energetska tvrtka koja se već više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električne energije. Osim navedenog, u posljednjih nekoliko desetljeća HEP se bavi i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom.

HEP je organiziran u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava, u obliku tvrtka kćeri. Matica HEP grupe je HEP d.d. koja ima ulogu korporativnog upravljanja cijelom grupom i samim time jamči za sigurnost i pouzdanost opskrbe kupaca električnom energijom.

4.1. Misija, vizija, temeljne vrijednosti i strateški ciljevi

Misija poduzeća općenito mora odgovoriti na pitanje: „Što je naš posao?“. Odgovor na navedeno pitanje osigurava usmjeravanje posla i preciziranje ciljeva. Na taj način misija postaje polazište za buduća organizacijska nastojanja i ponašanja usmjeravajući i precizno definirajući gdje tvrtka želi u budućnosti biti.

Misija HEP-a glasi: „*Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti.*“ (www.hep.hr)

Prema Sikavica et.al. (2008) vizija predstavlja cjelovitu predodžbu o budućoj slici organizacije i putevima njezina ostvarenja te daje odgovor na pitanje što organizacija želi postati u budućnosti?

Vizija HEP-a glasi: „*HEP će biti regionalni energetska lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentne prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika.*“ (www.hep.hr)

Temeljne vrijednosti koje HEP grupacija njeguje jesu slijedeće:

1. **Kompetentnost i inovativnost** – stavlja naglasak na radnike kao najvrjedniji potencijal i oslonac za provođenje definirane misije i vizije grupacije. Uz navedeno oslanjaju se na razvoj znanja i sposobnosti odnosno „*know how*“ sustava.
2. **Kvaliteta i poslovna izvrsnost** – odnosi se na usmjeravanje svojih poslovnih sustava i strategija na ispunjavanje zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina u smislu povećanja kvalitete proizvoda i usluga.
3. **Poštenje** – savjesno i odgovorno ponašanje prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Temelj pristupa tržištu i okruženju je nulta stopa tolerancije na korupciju. Internim etičkim kodeksom definirana su temeljna načela poslovnog ponašanja.
4. **Odgovornost prema okolišu** – podrazumijeva proizvodnju i distribuciju energije na ekološki održiv i prihvatljiv način. Osim navedenog potiče se kupce na racionalizaciju korištenja navedenih resursa.

Strateški ciljevi HEP grupe utemeljena su u 4 temeljne skupine:

1. Održivi i fleksibilni energetske portfolio

- odnosi se na diverzifikaciju izvora el. energije koji se mogu uključivati u proizvodnju ovisno o tržišnim kretanjima (cijene, dostupnosti itd.) i ostalim uvjetima, te se na taj način ostvaruje fleksibilnost i održivost poslovanja,
- povećanje udjela HEP obnovljivi izvori energije d.o.o. (HEP OIE) u portfolio same HEP grupe za 50%. Kroz modernizaciju postojećeg portfolio (revitalizacijom „Hrvatske elektroprivrede“), te novim investicijama u izgradnju i akviziciju hidroelektrana te solarnih i vjetroelektrana,
- investiranje u izgradnju visokoučinkovitih kogeneracijskih termoelektrana-toplana na biomasu i prirodni plin.

2. Optimizacija i unaprjeđenje poslovnih procesa

- jačanje učinkovitosti poslovanja, na razini energetskih kompanija koje posluju na tržištu Europske unije (EU), kroz unaprjeđenje i optimizaciju poslovnih procesa,

- poticanje kontinuiranog razvoja inovativnosti i kreativnosti svojih zaposlenika te optimiziranje upravljanjem „*know how-om*“ na korporativnoj razini,
- izgradnja sustava poslovanja koje je usmjereno ka korisnicima.

3. Tržišna prilagodljivost

- osmišljavanje inovativnih proizvoda i usluga koje se nude na tržištu, u segmentima i veleprodaje i maloprodaje. Cilj je zadržavanje sadašnjeg udjela tržišta Republike Hrvatske (RH) i podizanje udjela na ostalim tržištima u regiji,
- implementacija konvencionalne mreže koja ima naglasak na automatizaciji, naprednom upravljanju i pogonu mreže,
- istraživanje mogućnosti tržišta vezanih uz širenje poslovanja putem akvizicija kupaca i/ili proizvodnih kapaciteta ili partnerskog sudjelovanja u realizaciji energetske projekata.

4. Suradnja s dionicima

- sudjelovanje u različitim fazama procesa izrade i donošenja pravnih akata kako na nacionalnoj tako i na razini EU, te sudjelovanje u procesu kreiranja novog energetske tržišta,
- kontinuirano i ciljano korištenje svih raspoloživih komunikacijskih kanala s dionicima radi ostvarivanja zajednički zacrtanih poslovnih ciljeva,
- aktivno traženje investicijske i/ili operativne potpore u vidu premija, subvencija, poreznih olakšica i drugih oblika potpore.

4.2. Korporativno upravljanje

HEP d.d. glavno je, odnosno vladajuće društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, RH je osnivač i stopostotni vlasnik osnovanih društava. HEP d.d. objedinjuje vođenje svih ovisnih društava HEP grupe te je samim time i vlasnik cjelokupne imovine. Navedenu imovinu HEP d.d. ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima, odnosno tvrtkama-kćerima.

Društvo je 2018. godine u svojem poslovanju i općenito funkcioniranju primjenjivalo „Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice i/ili udjele“ (NN 132/2017).

Organe društva čine:

1. Uprava
2. Nadzorni odbor
3. Glavna skupština

4.2.1. Uprava

Članove uprave i samog predsjednika imenuje i opoziva Nadzorni odbor Društva, te njihov mandat traje 4 godine. Uprava se sastoji od maksimalno 6 članova od kojih se jedan od njih imenuje za predsjednika Uprave. Danas HEP d.d. broji slijedeće članove uprave prema njihovim pozicijama:

1. predsjednik Uprave,
2. član Uprave za potporne funkcije vezane uz financijske poslove, poslove nabave i EU regulativu,
3. član Uprave za regulatorne funkcije, regulirane i tržišne djelatnosti,
4. član Uprave za tržišne djelatnosti,
5. član Uprave za proizvodne djelatnosti,
6. član Uprave za investicijske djelatnosti, djelatnost strateškog i korporativnog razvoja, razvoja projekata i informatičku djelatnost.

U nastavku će se navesti neke od poslova koje Uprava obavlja:

- vodi poslove Društva,
- utvrđuje i provodi poslovnu politiku i brine o izvršenju srednjoročnih i dugoročnih planova,
- izvršava odluke Nadzornog odbora i Glavne skupštine Društva, te poduzima mjere i izdaje Uputstva za njihovu provedbu,
- zastupa i predstavlja Društvo, te potpisuje ugovore u okvirima zakona i Statuta,
- izvješćuje Nadzorni odbor o poslovnoj politici i o drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova, te odstupanjima od ranijih predviđanja s navođenjem razloga za to,

- Nadzornom odboru Društva podnosi godišnja financijska izvješća,
- donosi plan kadrova i planove zapošljavanja,
- imenuje i razrješava radnike Društva s posebnim ovlastima i odgovornostima, itd.

4.2.2. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor može imati maksimalno 7 članova. Glavna skupština bira njih 6, dok jednog bira Radničko vijeće temeljem zakonskih odredbi. Odluka Glavne skupštine o smijeni ili izboru člana odnosno članova Nadzornog odbora stupa na snagu isti dan kada je donesena.

Glavna zadaća Nadzornog odbora je nadziranje vođenja i poslovanja Društva i u sklopu tih nadležnosti:

- imenuje i opoziva Upravu Društva,
- ispituje i pregledava poslovne knjige, dokumentaciju, blagajnu, vrijednosne papire te druge dokumente koji se odnose na poslovanje,
- daje suglasnost na godišnja financijska izvješća koja sastavlja Uprava Društva,
- daje prethodnu suglasnost na odluke Uprave Društva kada je to Statutom određeno,
- podnosi Glavnoj skupštini Društva pisana izvješća o obavljenom nadzoru, posebno financijskom poslovanju i njegovom usklađenju s poslovnim knjigama,
- obavlja druge poslove utvrđene zakonom i aktima Društva.

4.2.3. Glavna skupština

Glavnu skupštinu čine dioničari i odnosno njihovi pomoćnici te isti odlučuju od slijedećim pitanjima vezanim uz poslovanje društva:

- bira i opoziva članove Nadzornog odbora,
- donosi Statut Društva i njegove izmjene i dopune,
- donosi odluku o upotrebi dobiti,
- daje razrješnicu članovima Uprave i Nadzornog odbora Društva,
- imenuje revizora Društva,

- odlučuje o povećanju ili smanjenju temeljnog kapitala Društva,
- odlučuje o statusnim promjenama i o prestanku Društva,
- obavlja i druge poslove sukladno zakonu i Statutu Društva.

4.2.4. Unutarnji nadzor

Internu reviziju poslovanja Društva sukladno zakonu obavlja „Sektor za internu reviziju“ te je isti dio internog nadzora HEP d.d. Sam rad interne revizije definiran je „Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru“ (NN 78/15) i „Pravilnikom o internoj reviziji“, koji se temelji na osnovnim načelima interne revizije:

- a) integritet,
- b) objektivnost,
- c) povjerljivost,
- d) stručnost.

Pravilnik predstavlja kvalitetan normativni okvir koji je temelj profesionalnog djelovanja funkcije interne revizije. Temelji se na međunarodno donesenim i usvojenim smjernicama za rad interne revizije koje su objedinjene u dokumentu kojeg objavljuje IIA Global (*Institute of Internal Auditors*).

Sektor za internu reviziju provodi interne revizije u skladu sa Strateškim planom i Godišnjim planom Sektora koje usvaja Uprava HEP-a d.d., uz suglasnost Revizorskog odbora.

Cilj i svrha provođenja internih revizija unutar Grupe je osiguravanje povjerenja i pružanje razumnog jamstva Revizorkom i Nadzornom odboru te Upravi Društva.

Revizija svojim internim ispitivanjem i snimanjem izgrađuje učinkovitiji, djelotvorniji i sigurniji poslovni sustav te osigurava procese pouzdanosti i točnosti informacija, usklađenosti poslovanja sa zakonima, propisima i aktima HEP-a d.d. te planovima i poslovnim politikama HEP grupe.

Osim navedenog, revizija svojim preporukama za unaprjeđenje poslovnih procesa pomaže Upravi Društva i odgovornom menadžmentu HEP grupe u poboljšanju sustava internih kontrola i smanjenju rizika u poslovanju.

4.2.5. Sastav HEP grupe

U nastavku (tablica 2.) će biti prikazana tablica sa svim društvima HEP grupe, udjelima vlasništva i temeljnom djelatnošću kojom se bave.

Tablica 2. Prikaz društava HEP grupe s postotkom udjela u vlasništvu te temeljnom djelatnošću

Ovisna društva	Država	Udjel u vlasništvu (%)	Osnovna djelatnost
HEP-Proizvodnja d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja el. energije i topline
Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o.	Hrvatska	100	Prijenos el. energije
HEP - Operator distribucijskog sustava d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija el. energije
HEP ELEKTRA d.o.o.	Hrvatska	100	Opskrba el. energijom kupaca u okviru javne usluge
HEP-Opskrba d.o.o.	Hrvatska	100	Opskrba el. energijom
HEP-TOPLINARSTVO d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja i distribucija toplinske energije
HEP PLIN d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija i opskrba plinom
HEP-Trgovina d.o.o.	Hrvatska	100	Trgovanje el. energijom i optimiranje rada elektrana
HEP ESCO d.o.o.	Hrvatska	100	Vođenje i financiranje projekata energetske učinkovitosti
Plomin Holding d.o.o.	Hrvatska	100	Razvoj infrastrukture okolnog područja Plomina
CS Buško blato d.o.o.	Bosna i Hercegovina (BiH)	100	Održavanje opreme hidroelektrana
HEP Upravljanje imovinom d.o.o.	Hrvatska	100	Upravljanje neposlovnom imovinom i turizmom
HEP NOC	Hrvatska	100	Usluge obrazovanja, usavršavanja i smještaja
HEP Energija d.o.o.	Srbija	100	Trgovanje el. energijom
HEP Energija d.o.o.	Slovenija	100	Trgovanje el. energijom

HEP Energija d.o.o.	BiH	100	Trgovanje el. energijom
HEP Energija d.o.o.	Kosovo	100	Trgovanje el. energijom
HEP Telekomunikacije d.o.o.	Hrvatska	100	Telekomunikacijske usluge
HEP-VHS Zaprešić d.o.o.	Hrvatska	100	Projektiranje i izgradnja višenamjenskog hidrotehničkog sustava
Energetski park Korlat d.o.o.	Hrvatska	100	Proizvodnja el. energije
Plin Vtc d.o.o.	Hrvatska	100	Distribucija i opskrba plinom
NE Krško d.o.o.	Slovenija	50	Proizvodnja el. energije
LNG Hrvatska d.o.o.	Hrvatska	50	Izgradnja i operiranje plinovodima

Izvor: izrada autorice prema dostupnim podacima na službenoj mrežnoj stranici HEP-a, dostupno na <http://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29> (pristupljeno 1.4.2020.)

Tablica 2. prikazuje sva društva koja su u vlasništvu HEP grupe. Kao što je vidljivo HEP grupa se sastoji od 23 društva od kojih svako društvo ima svoju ulogu i temeljnu djelatnost kojom se bavi. Sva navedena društva kao i sama HEP grupa u sto postotnom su vlasništvu RH, osim NE Krško d.o.o. i LNG Hrvatska d.o.o. koji su u pedeset postotnom vlasništvu. HEP grupa ima diversificiran portfelj djelatnosti unutar same grupe, neki od njih su: proizvodnja i opskrba el. i toplinske energije, obrazovanje i usavršavanje, distribucija i opskrba plinom, i dr.

4.3. Poslovni rezultati

U ovom poglavlju detaljno će biti opisana sva važna obilježja poslovanja HEP grupe, u smislu obilježja samog poslovanja, financijskih rezultata, poslovnih prihoda i rashoda te rezultata po djelatnostima i na samom kraju investicijskog položaja same grupe.

4.3.1. Obilježja poslovanja

U 2018. godini HEP grupa izvršila je svoju misiju i viziju održive, konkurentne i pouzdane proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom, u skladu s održivim standardima i uvjetima. Sami poslovni rezultati grupe u istoj godini bili su zadovoljavajući i pozitivno su utjecali na financijsku poziciju same Grupe. Prihodi od prodaje el. energije povećani su za 1,2 % u Hrvatskoj, dok su u inozemstvu doživjeli određeni pad zbog smanjenog izvoza viška el. energije proizvedene u elektranama HEP grupe, smanjenja cijene te manje opskrbe kupaca u Sloveniji.

Domaćim kupcima HEP grupa prodala je 14,6 teravat sati (TWh) el. energije što je 881 gigavat sati (GWh) više u odnosu na 2017. U inozemstvu je prodano ukupno 2,9 TWh što je manje u odnosu na 2017. godinu za 769 GWh.

Ulaganjem u poboljšanje odnosa s kupcima, osluškivanjem njihovih zahtjeva i prilagođavanjem ponude istima HEP-ov brend doživio je povećanje što je rezultiralo većim tržišnim udjelom u opskrbi domaćih kupaca el. energije na 89,1%.

U 2018. godini HEP grupi je za opskrbu cjelokupne potražnje za el. energijom bilo potrebno osigurati 19,8 TWh, što je 0,4 posto manje u odnosu na 2017. godinu. Od navedene količine HEP grupa uspjela je proizvesti 12,9 TWh, odnosno 65% cjelokupno potrebne količine el. energije. Ostatak je nabavljen na tržištu i otkupljen od Hrvatskog operatora tržišta električne energije.

Kada promatramo prodaju, odnosno opskrbu plinom domaćih kupaca, prihodi od navedene djelatnosti u 2018. godini su povećani zbog opskrbe plinom domaćeg kupca u razdoblju od 22. veljače do 31. listopada 2018.

Prihodi od prodaje plina na veleprodajnom tržištu i prihodi od prodaje toplinske energije smanjeni su u 2018. godini zbog manje potrošnje, na što su utjecale vremenske okolnosti odnosno blaga i relativno topla zima.

Gledajući s aspekta povoljnih hidroloških okolnosti za proizvodnju hidroelektrana ista se povećala te je iznosila 6,9 TWh, što je 1,9 TWh (38,7%) više nego u 2017. godini, dok je proizvodnja HEP-ovih termoelektrana bila manja za 838 GWh (20,7%).

4.3.2. Financijski rezultati

Prema financijskim pokazateljima HEP grupa jedna je od najvećih poslovnih grupacija u RH. U 2018. godini Grupa je ostvarila poslovnu dobit u iznosu od 1.658,5 milijuna kuna. Međutim, uslijed rasta poslovnih rashoda u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu navedena dobit manja je za 636,4 milijuna kuna, odnosno 27,7% u odnosu na 2017.godinu.

Kada se promatraju financijske aktivnosti, Grupa je u 2018. godini ostvarila dobit u iznosu od 24,7 milijuna kuna dok je 2017. godine ostvarila gubitak od 704,1 milijun kuna.

Navedena dobit iz financijskih aktivnosti u iznosu od 24,7 milijuna kuna utjecala je na povećanje neto dobiti HEP grupe koja iznosi 1.364,8 milijuna kuna te je za 64,5 milijuna kuna veća u odnosu na neto dobit iz 2017. godine.

U nastavku se vrši prikaz konsolidiranog računa dobiti i gubitka HEP grupe za razdoblje 2017. te 2018. godine (tablica 3.)

Tablica 3. Konsolidirani račun dobiti i gubitka HEP grupe u 2017. i 2018. godini

Konsolidirani račun dobiti i gubitka (skraćena verzija)	2017. mil. kuna	2018. mil. kuna	Δ 2017. mil. kuna	2018/2017(%)
Poslovni prihodi	14.969,3	15.198,3	+229,0	+1,5%
Poslovni rashodi	12.674,5	13.539,8	+865,4	+6,8%
Dobit iz poslovanja	2.294,8	1.658,5	-636,4	-27,7%
Neto dobit Grupe	1.300,3	1.364,8	+64,5	+5,0%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivo sti_2018.pdf), (pristupljeno 23.3.2020.), 37 str.

Iz informacija dostupnih u Tablici 3., vidljivo je kako su poslovni prihodi u 2018 bili veći u odnosu na 2017. godinu za 229 milijuna kuna odnosno za 1,5%. uslijed

povećanja prihoda od prodaje plina krajnjim kupcima, te prihoda od prodaje električne energije. Međutim i rashodi su u 2018. godini bili veći u odnosu na 2017. godinu za 865,4 milijuna kuna, odnosno 6,8%. Navedeno dovodi do zaključka kako je dobit iz poslovanja Grupe u 2018. godini manja u odnosu na 2017. godinu za 27,7%, dok je neto dobit Grupe veća za 64,5 milijuna kuna, odnosno 5% u odnosu na 2017. godinu. Zaključno je da je unatoč padu dobiti iz poslovanja neto dobit same Grupe, odnosno profitabilnost poslovanja Grupe, unaprijeđena i sama Grupa ostvaruje rast efikasnosti poslovanja.

4.3.3. Poslovni prihodi i rashodi

U nastavku će biti prikazana Tablica 4. koja se odnosi na strukturu prihoda HEP grupe u 2018. godini.

Tablica 4. Struktura prihoda HEP grupe u 2018. godini

Struktura prihoda	Iznos u mil. kn	Udio u ukupnim prihodima
Prihodi od prodaje el. energije	11.650,3	77%
Prihodi od prodaje toplinske energije	664,4	4%
Prihodi od prodaje plina na veleprodajnom tržištu	932,2	6%
Prihodi od prodaje plina kupcima opskrbe plina	990,5	7%
Ostali prihodi iz poslovanja	960,8	6%
Ukupno	15.198,3	100%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 23.3.2020.)

Prema informacijama iz tablice 4., možemo zaključiti kako je prodaja el. energije daleko najvažniji poslovni segment Grupe i čini 77% cjelokupne zarade od poslovanja. Nakon el. energije, prihodi od prodaje plina na veleprodajnom i maloprodajom tržištu čine drugi najveći poslovni segment sa zajedničkim udjelom od

13% cjelokupnog poslovanja. Prihodi od prodaje toplinske energije čini 6% ukupnih prihoda tvrtke jednako kao i prihodi iz ostalih poslovnih aktivnosti.

Slijedeća tablica (tablica 5.) prikazuje strukturu ukupnih rashoda HEP grupe u 2018.godini.

Tablica 5. Struktura ukupnih rashoda HEP grupe u 2018. godini

Struktura rashoda	Iznos u mil. kn	Udio u ukupnim rashodima
Trošak nabave el. energije	2.831,2	21%
Trošak goriva	1.695,3	12%
Nabavna vrijednost prodanog plina	1.823,7	13%
Troškovi osoblja	1.841,2	14%
Trošak amortizacije	2.001,4	15%
Ostali rashodi iz poslovanja	3.347,1	25%
Ukupno	13.539,8	100%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 1.4.2020)

Kao što je vidljivo iz Tablice 5., najveći udio rashoda poslovanja imaju ostali poslovnih rashodi u koje, među ostalima, spadaju i potraživanja od kupaca te troškovi emisijskih jedinica ugljičnog dioksida kao najveći segmenti u navedenoj strukturi. Nakon ostalih rashoda, energetske gorivo za proizvodnju električne i toplinske energije (12%) te nabava električne energije (21%) čine ukupno 33 posto ukupnih rashoda poslovanja. Osim navedenih tu su još troškovi nabave plina, troškovi osoblja i amortizacije koji se kreću u rasponu od 13 do 15 % ukupnih rashoda poslovanja.

4.3.4. Rezultati po djelatnostima

U slijedećoj tablici (tablica 6.) prikazat će se rezultati poslovanja po djelatnostima za 2018. godinu.

Tablica 6. Rezultati poslovanja po djelatnostima za 2018. godinu.

Poslovni rezultat u mil. kn	El. energija			Toplinska energija			Plin		
	2017.	2018.	2018/2017(%)	2017.	2018.	% 2017.	2017.	2018.	2018/2017(%)
Poslovni prihodi	12.903,6	12.529,0	-2,9%	753,3	722,0	-4,1%	1.312,4	1.947,2	+48,4%
Poslovni rashodi	10.520,5	10.262,9	-2,4%	819,2	962,0	+17,4%	1.334,8	2.314,9	+73,4%
Dobit (gubitak) poslovanja	2.383,1	2.266,1	-4,9%	-65,9	-240,0	264,1%	-22,4	-367,7	1541,5%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf, (pristupljeno 1.4.2020.),42.str.

Promatrajući podatke iz tablice 6., možemo zaključiti kako je HEP grupa ostvarila negativno poslovanje u temeljnoj djelatnosti (el. energija) u odnosu na 2017. godinu. 2018. godine ostvarena je dobit iz poslovanja od 2.266,1 milijuna kuna, što je 117 milijuna kuna manje nego u 2017. godini.

Što se tiče toplinske energije i u navedenom poslovnom segmentu došlo je do pada prihoda, ali i rasta rashoda što je prouzročilo dodatan pad dobiti za 264%. U brojkama HEP je svoje poslovanje po pitanju toplinske energije završio u minusu, odnosno gubitku od 240 milijuna kuna.

Kada govorimo o poslovanju plinom kao energentom, HEP grupa je i u ovom segmentu poslovanja završila sa negativnom dobiti odnosno gubitkom od 367,7 milijuna kuna.

Kada sve skupa zbrojimo, možemo reći kako HEP grupa kroz dobit koju ostvaruje prodajom el. energije (iako je i ona u padu) pokriva cjelokupno negativno poslovanje sa toplinskom energijom i plinom. Drugim riječima poslovanje sa plinom i toplinskom

energijom, prema navedenim informacijama iz tablice, HEP grupu usporavaju te ista nema nikakve trenutne koristi od poslovanja sa navedenim energentima.

4.3.5. Investicije

U nastavku (tablica 7.) će biti prikazana tablica koja prikazuje investicije u milijunima kuna, HEP grupe od 2016. do 2018. godine.

Tablica 7. Investicije HEP grupe od 2016. do 2018. godine (u milijunima kuna)

Godine	2016.	2017.	2018.	2018/2017 (%)
Investicije u milijunima kuna	2.589,1	2.431,9	2.376,1	-2,3%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf, (pristupljeno 2.4.2020.), 48. str.

Prema podacima vezanima uz samu količinu financijskih sredstava koje HEP grupa investira u svoje nekretnine (tablica 7.), postrojenja i opremu, odnosno unaprjeđenje poslovanja, možemo zaključiti kako je trend u blagoj silaznoj putanji. 2018. godine HEP grupa investirala je 213 milijuna kuna manje nego 2016. godine. Pad investicija u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu je 2,3 %.

Prema navodima u Vjesniku HEP-a broj 4/2019., godina XXXIII, glavnina investicija u 2018. godini bila je usmjerena na modernizaciju i obnovu proizvodnih objekata i postrojenja, izgradnju novih elektroenergetskih objekata te obnovu i izgradnju nove distribucijske mrežne infrastrukture.

Danas HEP grupa gradi svoju prvu vjetroelektranu „VE Korlat“ koja se nalazi na istoimenoj lokaciji blizu grada Benkovca. Sama vjetroelektrana prostirat će se na području čak tri općine: Kule Atlagića, Korlata i Biljana Gornjih. VE Korlat bit će najveća vjetroelektrana u RH sa priključnom snagom od 58 MW, planira se da će proizvoditi oko 170GWh, što je oko jedan posto godišnje potrošnje el. energije u RH. Otprilike se računa kako će godišnje opskrbljivati 50 000 kućanstava. Imovina same elektrane bit će 18 vjetroagregata, visine 114m i promjera krila 131 metar. Procjenjuje se kako je vrijednost investicije blizu 500 milijuna kuna.

Na navedenoj lokaciji HEP grupa planira investiciju i solarne elektrane koja bi trebala biti realizirana do kraja 2030. godine. Do tada se HEP grupa nada imati 350 MW u vjetroelektranama i jednako toliko u sunčanim elektranama, što zajedno znači snagu proizvodnje NE Krško.

Gledajući samu planiranu solarnu elektranu na lokaciji Korlat, vrijednost investicije je oko 450 milijuna kuna, te bi ista trebala proizvoditi približno 115 GWH, što znači cjelogodišnju opskrbu 35 000 kućanstava. Uzevši navedeno u obzir možemo zaključiti kako bi sama lokacija Korlat bila jedinstvena lokacija zelene proizvodnje koja bi godišnje opskrbljivala električnom energijom više od 85 000 kućanstava RH.

Osim navedenih investicija treba navesti kako HEP grupa trenutno ima u izgradnji projekt sunčane elektrane (SE) Vis, a uz navedenu se u narednom periodu planiraju i izgradnje SE Cres, SE Vrlika Jug, dok je SE Kaštelir u Istri već u pogonu.

2019. godine HEP grupa u Zagrebu je pustila u pogon više od 100 novih punionica za el. vozila. Navedeno je, uz puštanje u pogon čitavog niza el. punionica diljem RH, u svim većim mjestima te svim autocestama i važnim prometnim pravcima, put ka zelenom i održivom prometovanju budućnosti. Punionice na autocestama su po prvi puta vlasnicima električnih vozila omogućile vožnju od granice sa Slovenijom i Mađarskom do Jadranskog mora, a RH omogućila je vlastiti priključak na mrežu punionica za el. vozila na Transeuropskoj prometnoj mreži (TEN-T)

Sva ulaganja HEP grupe u modernizaciju odrađuju se u skladu sa smjernicama „Strategije energetskeg razvoja RH“ koja je u skladu sa energetskeim politikama EU.

4.4. Strategija HEP 2030

Kroz Izvješće o održivosti HEP grupa prati strategije, aktivnosti i ciljeve u prethodnoj godini. U samom Izvješću nalaze se podaci HEP grupe (izuzet HOPS, osim u dijelu financijskih podataka), svi relevantni podaci koji omogućuju transparentnost. Prvo Izvješće o održivosti objavljeno je 2015. godine, i to za 2013. i 2014. godinu.

„Do objavljivanja izvješća o održivosti HEP je o svojim utjecajima na okoliš te aktivnostima koje je provodio u cilju sprječavanja i uklanjanja utjecaja na okoliš izvještavao u okviru Godišnjih izvješća o poslovanju u poglavlju o održivom razvoju.

Od 2001. do 2006. godine HEP je objavljivao i dvogodišnje zasebno izvješće HEP i okoliš.“ (www.hep.hr)

Strategija HEP 2030 usko je povezana sa samim Izvješćem o održivosti, gdje su u strateške ciljeve HEP grupe uključene mnoge materijalne teme pomoću kojih se vrši prikaz važnih utjecaja koje Grupa ima na ekonomiju, okoliš i društvo. U nastavku se navodi 8 područja implementiranja strategije, kako je navedeno u Izvještaju o održivosti 2018.:

- 1. Stabilnost i sigurnost proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom i energentima-** cilj je predvođenje i aktivni doprinos razvoja energetike u Hrvatskoj, pozornost na daljnji razvoj strategija koje su od važnosti za samo kreiranje energetske politike. Kroz stabilnost i sigurnost nastoji se osigurati dostupnost energije s ciljem njihova rasta i razvoja. S ciljem osiguranja, HEP grupa razvija kapitalne projekte, korporativno upravljanje, fokus stavlja na energetske stručnost i upravljanje znanjem, te upravo radi toga ova tema od strane dionika biva najvažnija za održivost i donošenje odluka.
- 2. Održiva izgradnja i razvoj elektroenergetskog sustava-** kroz održivu izgradnju i razvoj elektroenergetskog sustava nastoji se sustavno raditi na samom jačanju vlastite proizvodnje. Kroz planiranje i razvijanje novih projekata, HEP grupa razvija održivu izgradnju koja biva pokretač gospodarstva te kao takva utječe na daljnji rast i razvoj lokalne zajednice. Navedeno je važno za održivost dionika, a samo upravljanje temom odraženo je u aktivnostima HEP grupe kod razvoja i obnove objekata te razvoja proizvodnje iz obnovljivih izvora energije.
- 3. Uloga odgovornog, održivog i kvalitetnog značajnog poslodavca-** HEP grupa najveći je poslodavac u RH te sukladno tome ima veliki utjecaj na tržištu rada, ne samo brojnošću, već i svojim potrebama za raznim profilima stručnjaka i radnika. Radi navedenog, važno je održavanje njihova ugleda što postižu ulaganjem u zaposlenike osiguravajući im mogućnost stručnog razvoja, održivo upravljanje karijerom te poticajnu i zdravu radnu okolinu, što je danas, u uvjetima dinamike tržišta rada iznimno bitno. Ova tema posebno je važna upravo radi njihovih zaposlenika jer potiče njihovo stalno unaprjeđenje kompetencija i inovativnosti.
- 4. Uspješno i profitabilno poslovanje-** HEP grupa vrši dugoročno planiranje investicija, bavi se odgovornim korporativnim upravljanjem dajući adekvatne

odgovore na dinamične promjene regulacija te promjene u nabavnim cijenama, koristi sinergiju grupe čime se ogleda njihova uspješnost poslovanja. Navedenim se osigurava postizanje učinkovitosti poslovanja odgovornim upravljanjem u raznim segmentima te ovim pitanjem imaju prosječan utjecaj na dionike. Pozitivan financijski rezultata ogleda se kroz odgovorno upravljanje i poslovanje, čime kao veliki poslovni sustav znatno pozitivno utječemo na ostvarenje dobiti vlasnika, napredak gospodarstva te razvoj lokalnih zajednica.

5. Ulaganja u održivo očuvanje okoliša i odgovorno upravljanje okolišnim utjecajima-

HEP grupa najveći fokus pridaje navedenome te se prilagođavaju izazovima klimatskih promjena nastojeći ih ublažiti. Održivost provode pomoću najboljih tehnika, razvojem infrastrukture, pametnih gradova, pojačanim ulaganjem te ubrzanim razvojem obnovljivih izvora energije. Moguće rizike smanjuju kvalitetnom i pravodobnom komunikacijom s javnošću kako bi podigli svijest o temama zaštite okoliša. Kod dionika ovo se područje smatra srednje važnim prilikom donošenja odluka važnih za njihovo poslovanje i održivost.

6. Stalni tržišni razvoj i konkurentnost na domaćem i regionalnom tržištu-

tržišna i ekonomska održivost Grupe omogućuje se upravo kroz navedeno. Obzirom na ubrzane promjene usred tehnološkog, industrijskog i infrastrukturnog razvoja, ali i promjenama društvenih trendova i navika korisnika, iznimno je važno steknuti i zadržati povjerenje potrošača. Kroz konstantan razvoj novih proizvoda i usluga osiguravaju tržišni razvoj i konkurentnost, a ovo materijalno pitanje za dionike ima srednju važnost.

7. Ulaganja u inovacije i korištenje prednosti digitalne tranzicije-

navedeno je preduvjet održivosti svih poslovnih sustava. Korištenjem novih tehnologija i rješenja, razvijanjem novih oblika upravljanja energetske sustavima, proizvodima i uslugama, HEP grupa doprinosi razvijanju poduzetničke i inovacijske kulture, osiguravaju se veća ulaganja u tehnologiju te partnerstva. Rizike umanjuju adekvatnim i pravovremenim planiranjem ulaganja i projekata. Navedeno se kod dionika smatra veoma važnom temom.

8. Dijalog s dionicima te transparentna komunikacija i edukacija javnosti o pitanjima važnima za poslovanje-

s ciljem upravljanja održivošću navedeno biva veoma važno. Ovdje se smatra uključivanje dionika u pitanja koja su važna za samo poslovanje, partnerstva s javno-privatnim sektorom. Dijalog predstavlja veću

važnost HEP grupi nego njenim dionicima, a rizici se rješavaju kroz komunikaciju koja biva transparentna i pravodobna, zatim educiranjem te partnerstvima. Tema dionicima nije od važnosti kada je riječ o donošenju procjena te poslovnih odluka.

4.5. Briga o zaposlenicima

HEP grupa svjesna je svoje veličine i izazova koje ista predstavlja u kontekstu poslovanja. Biti odgovoran, održiv i kvalitetan poslodavac glavna je smjernica internog razvoja i napredovanja. Navedeno podrazumijeva konstantna ulaganja u napredovanje i rast kvalitete svih radnih mjesta, kako u pogledu razvoja profesija, tako i u pogledu zdravlja, sigurnosti i zadovoljstva svojih radnika.

U nastavku se prikazuje broj i struktura zaposlenih prema spolu, dobi i razini obrazovanja u razdoblju od 2016. do 2018. godine (Tablica 8, 9 i 10).

Tablica 8. Broj zaposlenih po spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine

Zaposleni	2016.		2017.		2018.	
	Ukupno	u %	2017.	u %	2018.	u %
Muškarci	8.393	78%	8.419	78%	7.766	79%
Žene	2.336	22%	2.363	22%	2.115	21%
UKUPNO	10.729	100%	10.782	100%	9.881	100%

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 17.6.2020.)

Promatrajući tablicu 8., uočava se kako je u 2018. godini broj zaposlenika opao u manjoj mjeri, no više je izražen pad zaposlenika kod muškaraca nego kod žena. Broj zaposlenika se u razmatranom razdoblju, 2016. i 2018., smanjio za 848 zaposlenika. Razlog tome je što su određeni zaposlenici išli u mirovinu, a nisu se zapošljavali novi. Također se uočava veliki nesrazmjer kada je riječ o broju zaposlenih žena naspram muškaraca, te obzirom da se za HEP grupu naglašava kako sprovodi fer i ravnomjeren sustav zapošljavanja, navedeno se pogledom na ove brojke, ne povezuje jasno s drugim. Skoro 80% zaposlenika su muškarci, 2016. i 2017. ih je bilo 78% muškaraca, a 22% žena, dok je 2018. godine broj zaposlenih muškaraca porastao za 1 postotni bod, te iznosi 79% zaposlenih muškaraca i 21% žena.

Tablica 9. Zaposlenici prema dobi i spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine

Dob	2016.		2017.		2018.	
	Muškarci	Žene	Muškarci	Žene	Muškarci	Žene
18-25	103	11	169	15	231	12
25-30	323	90	397	102	423	116
30-35	575	176	601	192	632	189
35-40	821	252	724	262	686	251
40-45	1.267	314	1.278	307	1.190	315
45-50	1.225	341	1.225	328	1.245	306
50-55	1.423	432	1.375	395	1.327	395
55-60	1.658	545	1.606	547	1.468	423
60-65	998	175	1.044	215	564	108
UKUPNO	8.393	2.336	8.419	2.363	7.766	2.115

Izvor: izrada autorice prema Izvješćima o održivosti 2016.-2018. godine, dostupno na <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401> (pristupljeno 17.6..2020.)

Prema Tablici 9., najčešća skupina zaposlenika prema dobi bila je ona od 55-60 godina, dok je najmanja u skupini od 18-25 godina. Prevladavaju zaposlenici od srednje prema starijoj dobi (od 40 do 60 godina).

Tablica 10. Zaposlenici prema razini obrazovanja i spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine

Sprema	2016.		2017.		2018.	
	Muškarci	Žene	2017. M	2017. Ž	2018. M	2018. Ž
NKV	160	44	145	43	101	30
PKV	66	11	56	9	39	6
KV	1.098	48	1.052	44	867	31
VKV	1.264	4	1.196	4	935	1
NSS	57	65	52	59	38	40
SSS	3.687	1.190	3.757	1.163	3.673	982
VŠS	587	271	593	274	560	258
VSS	1.324	629	1.420	713	1.404	715
MR	133	50	132	50	134	48
DR	17	4	16	4	15	4
UKUPNO	8.393	2.336	8.419	2.363	7.766	2.115

Izvor: izrada autorice prema Izvješćima o održivosti 2016.-2018. godine, dostupno na <http://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/izvjesca-o-odrzivosti/1401> (pristupljeno 17.6..2020.)

Prema Tablici 10., zaposlenici su najčešće srednje spreme, 2016. godine bilo je 44% muških zaposlenika srednje spreme, a 51% ženskih, 2017. godine 45% muškaraca, 49% žena, 2018. godine 47% muškaraca te 46% žena. Slijedi kategorija VSS kojih je u 2016. kod muškaraca imalo 16%, a žena 27%, 2017. godine 17% muškaraca te 30% žena, 2018. godine 18% muškaraca te 34% žena. Kod kategorije VŠS u 2016. godini bilo je 7% muškaraca te 12% žena, 2017. godine 7% muškaraca te 12% žena, u 2018. godini 7% muškaraca te 12% žena. Najmanji broj zaposlenika u sva tri promatrana razdoblja bilo je sa sljedećim razinama obrazovanja: DR, NSS te PKV. Kod VŠS zasigurno bi trebao povećati broj zaposlenika, odnosno da se postojeći dodatno obrazuju.

Koliko je za samu HEP grupu važno ulaganje u poslovne inovacije toliko je važno i ulaganje u zaposlenike i njihov osobni i profesionalni napredak i zadovoljstvo. Temeljna misao koja ujedno predstavlja i smjernicu za HEP grupu glasi: *„Samo oni koji imaju mogućnosti obrazovati se i napredovati, razmjenjivati iskustva i raditi na raznovrsnim projektima moći će biti pokretači inovacije i napretka u organizaciji.“* (www.hep.hr)

Obrazovanje i sigurnost te napredovanje na radnom mjestu važni su čimbenici zadovoljstva, međutim, postoji još jedan vrlo važan segment kojeg su itekako dobro svjesni i u HEP grupi, a to je poštivanje i uvažavanje raznolikosti. Nulta tolerancija na bilo kakva vjerska, narodna, spolna, zdravstvena i druga degradiranja odnosno osude temelj su jačanja zajedništva i interne te eksterne kulture. Uvažavanje različitosti ne odnosi se samo na navedene različitosti, već i različitosti ideja, različitosti motiva, različitosti pogleda na život sve su to važni segmenti koji utječu na razvoj grupacije. Iz navedenih različitosti generira se puno kvalitetnih ideja, smjernica i procesa koji se implementiraju u poslovanje a rezultiraju rastom i uspješnošću kako poslovne tako i održive i odgovorne kulture poslovanja.

Menadžment znanja i zadržavanje stečenog znanja u grupaciji također je važan segment koji utječe na osiguranje trajnog i održivog razvoja. Temelj svega do sada navedenog leži u otvorenoj i uvažavajućoj i transparentnoj atmosferi komunikativnosti koja predstavlja bazu, odnosno osnovu cjelokupnog razvoja.

Planiranje i razvoj ljudskih potencijala HEP grupe počiva na strategiji 2017.-2030. (Dugoročna strategija razvoja ljudskih potencijala), koja se temelji na ključnim

strateškim ciljevima, prioritetima i mjerama za poticanje razvoja ljudskih potencijala i zapošljavanja u HEP grupi.

Ciljevi strategije su:

1. optimalno definiranje potreba za novim zapošljavanjem,
2. kvalitetan proces selekcije kandidata, kako bi se odabrali najbolji,
3. omogućavanje cjeloživotnog obrazovanja svojih zaposlenika,
4. povećanje razine zadovoljstva radnika,
5. razvoj i provedbu sustava mjerenja učinkovitosti radnika,
6. povećanje razine motivacije radnika uvođenjem sustava nagrađivanja radnika temeljenog na ostvarenom učinku.

Unutar same Grupe svake godine provodi se ispitivanje organizacijske klime i zadovoljstva radnika kako bi se putem istog konstantno otkrivale mogućnosti razvoja i napredovanja organizacijske klime koja će biti motivirajuća i poticajna, ali i sigurna te ugodna za sve radnike.

Svim radnicima nudi se mogućnost potpisivanju Kolektivnog ugovora putem kojeg se istima osiguravaju sva njihova radnička prava. Za provedbu i nadzor pridržavanja svih odredbi iz kolektivnog ugovora prema zaposlenicima grupacije, zadužena su dva sindikata koja su osnovana u sklopu HEP grupe.

4.5.1. Raznolikosti i jednake prilike

Strategija upravljanja ljudskim resursima i odnosima HEP grupe bazira se na jednakosti uvjeta prema svima, muškarcima i ženama, neovisno o bračnom i obiteljskom statusu, trudnoći i materinstvu, seksualnoj orijentaciji te bilo kojoj diskriminirajućoj osnovi.

HEP grupa koristi sustav zapošljavanja prema kojem se na oglašeno radno mjestu ravnopravno mogu prijavljivati i žene i muškarci. Prilikom samog oglašavanja za radno mjesto koriste se nazivima i ženskog i muškog roda. Cilj same HEP grupe je približavanje svih poslova unutar grupe i ženskoj i muškoj populaciji.

Kada promatramo poslovanje s aspekta diskriminacije, isto je regulirano „*Pravilnikom o postupku i mjerama za zaštitu dostojanstva radnica i radnika*“ za svako društvo grupe te *Etičkim kodeksom*.

Osim navedenog, HEP grupa potpisnica je „*Povelje raznolikosti*“ kojom se obvezala na:

1. razvijanje organizacijske kulture koja priznaje i vrednuje individualne razlike te doprinose svakog radnika,
2. poticanje suradnje, zajedništva i jačanje međuljudskih odnosa temeljenih na uzajamnom uvažavanju i poštivanju,
3. promicanje vrijednosti nediskriminacije, raznolikosti i ravnopravnosti kod menadžmenta, radnika i ostalih dionika,
4. osiguravanje radnog okruženja usmjerenog na inovativno razmišljanje i kreativni razvoj svih radnika,
5. omogućavanje jednakosti profesionalnog i osobnog razvoja svim radnicima,
6. stvaranje radne atmosfere nulte tolerancije na nasilje, uznemiravanja, viktimizaciju i diskriminaciju,
7. osnaživanje i ohrabrivanje radnika na korištenje mehanizama za suzbijanje diskriminacije, a koja su im na raspolaganju.

4.5.2. Obrazovanje i profesionalni razvoj

HEP grupa je 2018. godine u dodatno obrazovanje i profesionalni razvoj svojih zaposlenika uložila 12.635.225 kn. Od navedenog iznosa 6.906.774 kn uloženo je u stručno usavršavanje te 5.017.673 kn u stručno osposobljavanje. Prosječno po radniku HEP grupa godišnje ulaže 1.278 kn u stručno obrazovanje koje prosječno na godišnjoj bazi koristi oko 19% zaposlenika.

Cjeloživotno učenje temelj je sadašnjeg i budućeg profesionalnog života svakog radnika, a HEP grupa svjesna je pozitivnih učinaka koje cjeloživotno učenje, odnosno sva saznanja, vještine i sposobnosti koje radnici u tom procesu usvajaju, donose samoj grupaciji.

HEP grupa ulaže u svoje radnike i njihov osobni i profesionalni razvoj kroz poticaje i motivaciju svojih radnika na stručna usavršavanja, stručna osposobljavanja te poslijediplomske studije, prekvalifikacije i doškolovanja.

Osim navedenog, *in-house* tečajevima HEP grupa potiče radnike na učenje poslovnih stranih jezika. Svake godine potiče se radnike na sudjelovanje na konferencijama, savjetovanjima, simpozijima, seminarima itd.

Tablica 11. Broj sati obuke prema spolu i kategoriji zaposlenika

Prosječan broj sati obuke	2017.	2018.
SPOL		
Žene	48,5	72,52
Muškarci	35,9	83,17
KATEGORIJA ZAPOSLENIKA		
Radnici	35,5	78,04
Menadžment	304,9	329,4

Izvor: izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018. godine, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 2.4.2020.)

Informacije prikazane u tablici 11. prikazuju sate uložene u obuku zaposlenika prema spolu i kategoriji. Možemo zaključiti kako je 2018. godine ulaganje u obrazovanje i obuku zaposlenika bilo puno veće nego u 2017. godini. Prema spolu, u 2017. godini obuku su više koristile žene, dok u 2018. godini su to bili muškarci. Prema satima, muškarci su 2018. godine koristili u prosjeku 131% više sati za obuku nego godinu dana ranije. Kod žena je porast broj sati manji, međutim isto tako vrlo značajan te iznosi 49,5%. Gledajući sa aspekta kategorije zaposlenika koji koriste obuku u navedenoj kategoriji, menadžment koristi mnogo više sati nego što je to slučaj kod radnika. Pozitivna je činjenica kako su radnici 2018. godine koristili 119% više sati na obuku nego 2017. godine, dok je porast kod menadžmenta 1%. Uzevši navedeno u obzir možemo se nadati kako će slijedećih godina, ukoliko se trend nastavi, radnici postepeno približiti sate svoje obuke menadžmentu.

4.5.3. Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu

Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu HEP grupi predstavlja jedan od temeljnih zadataka cjelokupnog poslovanja. 2018. godine normu OHSAS 18001:2007 grupacija je zamijenila normom ISO 45001:2010, s ciljem upravljanja zdravljem i sigurnošću svojih zaposlenika na još kvalitetniji i produktivniji način.

Uz navedeno *Kolektivnim ugovorom* se osiguravaju zdravstvena i sigurnosna pitanja vezana uz zaštitu života, zdravlja i dostojanstva radnika te njihovo zdravlje i sigurnost na radnom mjestu. Cjelokupna radna snaga zastupljena je kroz *Odbor zaštite na radu* koji osigurava svoje povjerenike u svim organizacijskim jedinicama gdje to uvjeti rada zahtijevaju.

Radnici koji su zaposleni na radnim mjestima i poslovima koji predstavljaju veći rizik od ozljede i bolesti zastupljeni su kao posebna skupina i u *Kolektivnom ugovoru*, te se uz navedeno internim aktima navedene zaposlenike i radna mjesta detektira i posebno motri i na njih se primjenjuje najveći stupanj zaštite zdravlja i sigurnosti radnika na radu.

Tablica 12. Ozljede na radu prema društvima u 2017. i 2018. godini

Društvo	2017.	2018.
HEP d.d.	1	1
HEP Proizvodnja	10	7
HEP ODS	96	109
HEP Toplinarstvo	4	4
HEP Plin	0	4
HEP Opskrba	0	0
HEP Upravljanje imovinom	0	0
HEP Elektra	1	2
Ukupno:	112	127

Izvor: Izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018., dostupno na http://www.hep.hr/UserDocImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 4.4.2020.), 118. str.

Kako je vidljivo u tablici 12., u HEP grupi 2018. godine zabilježeno je ukupno 127 ozljeda, što je više nego 2017.godine, od navedenog 25 ozljeda bilo je teže naravi, dok su 102 ozljede bile lakšeg tipa. Od ukupno ozlijeđenih, 109 ozljeda bilo je kod muškaraca, a 18 kod žena. Uzevši u obzir rizike koji određeni poslovi u samoj grupaciji nose i činjenici kako HEP grupa broji 9 881 zaposlenika, navedeni podatci nisu loši, međutim grupacija radi na konstantnom unaprjeđenju sigurnosti kako bi se primarno maksimalno umanjio rizik od težih ozljeda na radu koliko je to u realnoj mogućnosti od strane poslodavca.

4.6. Briga o okolišu

Briga o okolišu važna je komponenta poslovanja HEP grupe, zbog same prirode njihovog poslovanja, okoliš je temelj na kojem grupacija gradi svoje poslovanje te ga samim time maksimalno respektira i ulaže u očuvanje istog. Strategija HEP 2030. sastoji se od 4 temeljne odrednice razvoja a jedna od njih je osiguranje održivog i fleksibilnog energetskeg portfelja, što se odnosi na održivost, učinkovitost i pouzdanost proizvodnje i opskrbe energije.

Jedan od glavnih ciljeva poslovanja grupacije svake godine je smanjenje štetnog i nepovoljnog utjecaja poslovanja na okruženje i okoliš.

Svi izvještaji od kraja 20. stoljeća, kada je održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje postalo jedna od smjernica poslovanja svih tvrtka, javno su dostupni i transparentni.

HEP grupa posljednjih je godina usvojila međunarodne standarde ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO 50001:2011, te svoje poslovanje usmjerava i vodi prema navedenim međunarodnim standardima. Usvajanjem standarda ISO 50001:2011, HEP Proizvodnja uvela je sustav upravljanja energijom u sve svoje pogone. Tijekom 2019. godine bilo je u planu uvođenje novog međunarodno standarda ISO 50001:2018 za koje još uvijek nema detaljnih informacija o učinkovitosti provedbe iste.

U 2018. godini HEP grupa provela je unutar svoje grupacije nadzorni test upravljanja okolišem koji je provodila vanjska certifikacijska kuća, a ocjenjivan je prema normi ISO 14001:2015. Krajem iste godine grupacija je uspješno provela certifikacijski test

sustava upravljanja energijom, te se je navedenim testom prvi put na razini cijelog HEP ODS-a certificiralo sustav upravljanja energijom prema normi ISO 50001.

U 2018. godini uz navedeno HEP grupa provela je i slijedeće akcije vezane uz jačanje održivosti i zaštite okruženja:

1. HEP-Toplinarstvo certificirao je integralni sustav upravljanja kvalitetom i okolišem u skladu s normama ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015.

2. HEP d.d. i HEP Upravljanje imovinom nastavljaju sa uvođenjem slijedećih normi:

- ISO 9001:2015 (upravljanje kvalitetom/poslovanjem)
- ISO 14001:2015 (upravljanje okolišem)
- ISO 50001:2011 (upravljanje energijom)
- OHSAS 18001:2007 (upravljanje zdravljem i sigurnošću na radu) koju je zamijenila norma ISO 45001:2018 i ISO/IEC 27001:2013 (upravljanje informacijskom sigurnošću).

Tijekom 2018. godine nije bilo slučajeva nepridržavanja zakona i propisa o zaštiti okoliša.

4.6.1. Energija

HEP grupa uvela je, na lokaciji sjedišta same grupacije u Zagrebu, pratnju potrošnje energije u 4 zgrade kroz *Program sustava gospodarenja energijom (HEP SGE program)*. Kroz navedeni program upravljalo se izravnom potrošnjom energije, uspostavilo se učinkovito upravljanje potrošnjom energije te utvrdilo potencijale za uštedu kako energije tako i vode. Unutar 4 glavne zgrade instaliran je ESCO Monitor tj. računalni poslovni sustav koji pruža potporu optimizaciji potrošnje energije u zgradi.

U 2018. godini odabrane su 204 građevine, od kojih se je za njih 160 izgradilo energetske sheme i specifikacije za uspostavu sustava daljinskog očitavanja potrošnje energije i vode. Navedeno se provelo na način da se na zgradama, odnosno građevinama, instalirala komunikacijska i mjerna oprema koja je prikupljene podatke za navedenu građevinu automatski slala u glavni sustav ESCO Monitor. Na navedeni se način sigurno i kvalitetno upravlja potrošnjom energije i smanjuje mogućnost da

zbog određenog propusta dođe do povećane potrošnje energije i vode (npr. radnik je zaboravio ugaziti svijetla u hali nakon završetka radnog vremena, sustav automatski alarmira da je u hali upaljena rasvjeta, te se ista može ugaziti iz glavnog ureda ili pak sustav može alarmirati dežurnu osobu koja potom može navedeno ispraviti).

3*Smart* projekt usmjeren je na osiguranje zakonodavnog i tehnološkog unaprjeđenja cjelovitog gospodarenja energijom u zgradama, distribucijskim mrežama i glavnim infrastrukturnama gradova dunavske regije. HEP grupa u suradnji s *Fakultetom elektrotehnike i računarstva*, kao i drugim partnerima, radi na projektu koji ima za cilj omogućiti modularno upravljanje energijom između zgrada i distribucijske mreže kroz alat *Platforma u zgradama, mrežama i infrastrukturi*. Projekt je sufinanciran sredstvima iz fondova EU u iznosu od 85%.

4.6.2. Emisije CO₂ u zrak

U 2018. godini emisije ukupnih stakleničkih plinova CO₂ iz HEP-ovih pogona smanjene su za 17% u usporedbi sa 2017. godinom. Razlog smanjenja emisije stakleničkih plinova su:

1. smanjena potrošnja tekućeg goriva u termoelektranama i termoelektranama toplanama
2. smanjena potrošnja tekućeg goriva u kotlovnica za grijanje gradova
3. smanjenje broja radnih sati termoelektrana na ugljen

Treba naglasiti kako su se emisije CO₂ iz BE-TO Sisak i BE-TO Osijek u 2018. povećale za 26% jer je 2017. bila probna godina za obje energane. Samim time imale su manji broj sati, pa je i potrošnja netretirane drvene sječke bila manja navedene godine u odnosu na 2018.

Tablica 13. Emisije CO₂ iz HEP-ovih izvora

	2017.	2018.	2017/2018. %
Termoelektrane i termoelektrane-toplane/ t CO ₂	2.780.074	2.274.841	82
Bio energane na drvenu sječku / t CO ₂	36.967	46.667	26
Kotlovnice za grijanje gradova/ t CO ₂	33.353	30.973	93
UKUPNO	2.850.394	2.352.481	83

Izvor: Izrada autorice prema Izvješću o održivosti 2018, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf, str.88

Kao što je vidljivo iz tablice 13., HEP grupa smanjila je emisiju CO₂ u svim segmentima proizvodnje, osim Bio energana gdje je rast u odnosu na 2017. godinu 26% više CO₂, no razlog za navedeno je već gore naveden. Termoelektrane i termoelektrane-toplane smanjile su emisiju CO₂ za 18%, odnosno proizvodele su ga u 82% ukupnog obima proizvodnje CO₂ iz 2017. godine. Isto tako su i kotlovnice za grijanje gradova proizvodele manje CO₂, odnosno 93% ukupnog obima iz 2017.godine. Razlog smanjene emisije kotlovnica je nešto blaža zima koja je bila 2018. godine, pa je posljedično tome bila i manja potrošnja kućanstava. Ukupno gledajući 2018. godine cijela HEP grupa proizvela je 83% ukupnog obima CO₂ iz 2017. godine odnosno smanjila je emisiju štetnosti za 17%.

4.6.3. Biološka raznolikost i upravljanje vodom

Djelatnosti HEP grupe takve su prirode da je nemoguće u potpunosti zaštititi cjelokupno ekološko okruženje bez minimalnih negativnih učinaka na ekologiju. Navedenog trebaju svi biti svjesni, međutim isto ne podrazumijeva prihvaćanje te činjenice i ne činjenje ničega. Konstantna modernizacija sustava proizvodnje i opskrbe svakim danom sve više umanjuje postojeće negativne čimbenike.

Termoelektrane u vlasništvu HEP grupe ne nalaze se unutar područja ekološke mreže Natura 2000 odnosno zaštićenih područja na nacionalnoj razini. Međutim TE-

TO Zagreb i TE–TO Osijek nalaze se u blizini zaštićenih područja Savica, odnosno Regionalnog parka Mura–Drava.

Kada gledamo s aspekta hidroelektrana, veliki broj istih nalazi se u području ekološke mreže Natura 2000, odnosno neke od njih nalaze se u potpunosti ili djelomično u zaštićenim područjima kao što su nacionalni parkovi, regionalni parkovi, parkovi prirode itd.

Prema dostupnim izvještajima, tijekom 2018. godine postrojenja u sklopu HEP grupe nisu utjecala na širenje invazivnih vrsta, patogena ili nametnika, smanjenje broja autohtonih vrsta, promjene staništa, promjene u prirodnim procesima, promjene saliniteta ili visine podzemnih voda.

Najveći HEP-ov problem, u poslovanju vezan uz zaštitu biološke raznolikosti, je zaštita ptica od stradavanja na vodovima od elektrokcije. HEP je prema propisima i zakonima dužan na rizičnim područjima planirati i graditi energetska infrastrukturu koja maksimalno umanjuje i sprječava rizike stradavanja ptica.

HEP ODS sudjeluje u programu izrade akcijskih planova upravljanja za strogo zaštićene vrste (bjeloglavi sup, suri orao i zlatovrana) u organizaciji Hrvatske agencije za okoliš i prirodu.

Program je sufinanciran i održava se u sklopu projekta EU usmjerenog na upravljanje i zaštitu strogo zaštićenih vrsta. U sklopu projekta i izrade akcijskih planova upravljanja ekološkom zaštitom, organiziran je veći broj radionica, terenskih snimanja i sastanaka uz obilaske, proučavanja i snimanja primjera najboljih praksi koje se mogu koristiti u daljnjem poslovanju grupacije. Sve aktivnosti, materijali, sustavi i radovi koji se koriste u sklopu projekta financirani su 27,5% od strane HEP grupe te ostatak od strane bespovratnih sredstava EU.

Kada govorimo o upravljanju vodama u 2018. godini, količina zahvaćene i ispuštene vode u procesima proizvodnje ostala je na sličnoj razini kao i u 2017. godini. U 2018. godini, prema dostupnim podacima, nije bilo staništa ili vrsta koje su u znatnoj mjeri pogođena ispuštanjem i istjecanjem vode.

Sve podatke o količinama zahvaćene i ispuštene vode, kao i rezultati ispitivanja kakvoće ispuštenih voda, redovito se dostavljaju Hrvatskim vodama na razini

polugodišnjih izvještaja. Svi podatci o upravljanju vodama dostupni se u HEP-ovoj internoj elektroničkoj bazi podataka INFOZOK.

4.6.4. Gospodarenje otpadom

HEP grupa 2018. godine proizvela je ukupno 1.455,49 tona opasnog i 71.694,79 tona neopasnog otpada. U odnosu na 2017. godinu, količina opasnog otpada smanjena je za 2.248,5 tona jer je tijekom revitalizacije i remonta bilo manje opasnog otpada. S druge strane, količine neopasnog otpada povećale su se u odnosu na 2017. godinu, što je posljedica rada bio energana na netretiranu drvenu sječu.

HEP grupa od 2009. godine vodi evidenciju svog proizvedenog otpada prema lokacijama, vrstama samog otpada i njihovim količinama u HEP-ovom Informacijskom sustavu zaštite okoliša.

Sav otpad koji nastaje na HEP-ovim lokacijama predaje se ovlaštenim tvrtkama za gospodarenje otpadom. Prije same predaje vrši se svrstavanje otpada na mjestu nastanka i skladištenje u skladišta prema propisima i odredbama.

HEP grupa ima jedno interno odlagalište smeča i to na lokaciji plominskih termoelektrana. Navedeno odlagalište isključivo se koristi za odlaganje neopasnog otpada koji nastaje u procesu proizvodnje el. energije iz ugljena. Navedenim se otpadom gospodari prema svim pravilima i zakonima RH.

Najveća i najvažnija briga HEP grupe je gospodarenje polovicom otpada nastalom u procesu rada Nuklearne elektrane Krško. Naime, kako je HEP grupa 50% vlasnik NE Krško prema pravilu dužni su zbrinuti 50% nastalog otpada iz proizvodnje itd.

S obzirom na fazu instaliranja nove opreme zadužene za mjerenje, karakterizaciju i obradu radioaktivnog otpada u 2018. godini nemoguće je dati točan podatak o proizvedenom otpadu NE Krško

4.6.5. Kružna ekonomija i HEP

Godine 2018. HEP grupa i *Agronomski fakultet u Zagrebu* završili su provedbu projekta ispitivanja mogućnosti korištenja pepela koji nastaje u dvjema HEP-ovim bio energanama (Sisak i Osijek), kao poboljšivača tla kojim će se smanjiti kiselost i povećati prinos na poljoprivrednim površinama. S obzirom kako navedene bio energane u svojoj proizvodnji koriste netretiranu drvenu građu kao pogonsko gorivo, pepeo nastao u samom procesu siguran je i zdrav za daljnje korištenje kao poboljšivača tla.

Osim navedenog, HEP grupa pokrenula je istraživanje o mogućnosti korištenja pepela u građevinskoj industriji. HEP grupa je, u suradnji s *Građevinskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu*, 2018. pokrenula ovaj projekt s ciljem utvrđivanja u proizvodnji kojih materijala se može koristiti pepeo od biomase iz BE-TO Osijek i BE-TO Sisak. U procesu samog ispitivanja gledaju se fizikalna i kemijska svojstva pepela s ciljem utvrđivanja njihove prikladnosti korištenja u izradi građevinskih materijala i proizvoda.

4.7. Briga o zajednici

HEP grupa od samih svojih početaka želi biti prepoznata u zajednicama u kojima djeluje kao siguran i pouzdan partner. Grupacija radi na konstantnom prepoznavanju specifičnih potreba društava te kroz različite programe pruža potporu razvoju zajednice. Navedeno postiže kroz humanitarne aktivnosti, sudjelovanje u kulturnim, edukacijskim, ekološkim, znanstvenim, zdravstvenim i drugim projektima te sportskim događajima.

Vrlo je važno za svako poduzeće, pa tako i HEP grupu, da kvalitetno prepozna materijalne i duhovne potrebe i vrijednosti koje zajednica u okruženju poštuje i uvažava. Samim time i grupacija, ovisno o interesima zajednice, prilagođava svoje aktivnosti i projekte usmjerene prema istima.

4.7.1. Ulaganje u zajednicu

HEP grupa u 2018. godini uplatila je 12,3 milijuna kuna za projekte i programe udruga, ustanova, organizacija civilnog društva i jedinica lokalne samouprave.

Najveći dio iznosa donira se projektu „*Svjetlo na zajedničkom putu*“, u sklopu kojeg se izabire 262 projekta i programa u četiri područja:

1. mladi,
2. umjetnost i kulturna baština,
3. okoliš,
4. znanost i društvo te humanitarno djelovanje.

Pojedinačno između navedenih područja najveća donacija kao i prethodnih godina bila je usmjerena projektima humanitarnog razminiranja u suradnji s *Hrvatskim centrom za razminiranje*.

U 2018. godini, donacije su bile usmjerene razminiranju površina naselja Novo Selište i Sisačko-moslavačkoj županiji. Vrijednost donacije bila je 2 milijuna kuna. Gledajući posljednjih 18 godina, HEP grupa je u projekte razminiranja uložio odnosno donirao 77 milijuna kuna.

HEP grupa cijeni i poštuje hrvatsku kulturu i svake godine dio sredstava donira i ulaže u projekte s područja umjetnosti i kulture. Na navedeni način pomaže umjetnicima direktno te indirektno ulaže u promociju i očuvanje hrvatske kulture i lokalnih tradicija.

Otpis dugova jedna je od hvalevrijednih akcija kojom se na temelju „*Zakona o otpisu dugova fizičkim osobama*“ istima omogućuje otpisu dugova do maksimalnog iznosa od 5.000 kuna na ime glavnice duga i troškova, uvećano za pripadajuće kamate.

4.7.2. Posebna podrška obrazovanju

HEP grupa sudjeluje u nekoliko projekata usmjerenih ka unaprjeđenju razvoja znanja i obrazovanja u zajednici.

1. **Projekt „Računala za osnovne škole“** – odnosi se na doniranje računala osnovnim školama u RH. Tijekom 2018. godine podijeljeno je 50 računala školama koje imaju zastarjelu informatičku opremu ili je uopće nemaju.

2. **Stručne prakse** – HEP grupa već godinama nudi mogućnost odrađivanja stručne prakse u svojim poduzećima za različite strukovne zanate. U 2018. godini 342 učenika te 73 studenta odrađivala su svoju praksu u poduzećima HEP grupe.
3. **Program „Imam žicu“** – jedan je od najdugovječnijih programa, a odnosi se na dodjeljivanje novčanih nagrada najboljim osnovnoškolskim i srednjoškolskim matematičarima, fizičarima i elektrotehničarima. Nagrade je 2018. godine dobilo 38 učenika. Od početka ovog programa 1995. do danas dodijeljeno je 750 nagrada.
4. **Stipendije** – HEP grupa stipendira studente već više od 12 godina te je u navedenom periodu stipendirano 140 studenata, većinom iz područja tehničkih znanosti. U 2018. godini započeli su i program stipendiranja srednjoškolaca u godinu 2018/2019. Uz navedeno HEP grupa također osigurava i redovitu mjesečnu financijsku potporu za djecu svojih umrlih/poginulih radnika u suradnji s udrugom Rotary Club Zagreb, u sklopu projekta „Korak u život“.

4.7.3. Uključenje i informiranje dionika o razvojnim projektima

HEP grupa poštuje strategiju informiranja i uključivanja dionika u sudjelovanje i izjašnjavanje o planiranim projektima provedbe. Vrlo je važno za samu grupu da se okruženje i dionici slože i prihvate ideju, odnosno ideje i projekte koje sama Grupa želi provesti u njihovoj neposrednoj blizini, a koji će utjecati na bilo koji način na iste.

Neki od primjera navedenog oblika poslovnog ponašanja su:

1. **HE Senj 2** – postupak procjene utjecaja hidroelektrane na okoliš i okruženje, proveden je i prezentiran na javnim tribinama u Otočcu i Senju, gdje su pozvani svi građani da dođu i izjasne svoje mišljenje, stajališta i eventualne sumnje. Javna tribina održana je s ciljem upoznavanja građana sa samim projektom, prezentiranja stručnih analiza i odgovaranja na sva pitanja vezana uz projekt i realizaciju istog. Isto tako uvažavaju se primjedbe i neslaganja te se ista pokušavaju argumentirano i stručno objasniti i razriješiti na zadovoljstvo svih strana.

2. **Male hidroelektrane** – HEP grupa u 2018. godini provela je, odnosno angažirala je stručnjake za procjenu utjecaja na okoliš malih hidroelektrana. Slušaju se savjeti stručnjaka, radi se na konstantnom unaprjeđivanju proizvodnje i tehnologije kako bi se negativni učinci sveli na minimum, čime se maksimalno respektiraju priroda i općenito zdravlje okoliša.
3. **TE Plomin 1** – u skladu sa Ministarstvom zaštite okoliša i zdravlja, HEP grupa uložila je velike napore i sredstva u modernizaciju tehnologije i postrojenja u TE Plomin, kako bi proizvodnja u navedenim pogonima zadovoljavala najnovije ekološke standarde te se samim time produžio vijek iskorištavanja navedene hidroelektrane za još 15 - 20 godina. Navedena obnova i modernizacija provedena je sa svim internim i eksternim partnerima Ministarstva, kako bi se uvažile sve najnovije smjernice zaštite okoliša i okruženja.

Navedenih projekata bilo je još mnogo unazad nekoliko godina, a HEP grupa trudi se i ima za cilj u svojem poslovanju slušati zahtjeve, mišljenja i prijedloge svih dionika kako bi buduće poslovanje bilo na korist i zadovoljstvo svih strana. Kroz sve navedeno, HEP grupa nastoji što je više moguće sudjelovati u očuvanju prirode i okoliša, i to kroz sudjelovanje u raznim programima kojima postiže navedeno. Više o njima piše se u nastavku.

4.7.4. Misli i djeluj zeleno

HEP grupa sudjeluje u nekoliko programa usmjerenih na očuvanje prirode i okoliša. Neki od tih programa su:

1. **100 zelenih stabala u HE Vinodol** – povodom „Dana planete“ a u sklopu projekta ZelEN, HEP Opskrba provodi ovu akciju 5 godinu za redom, a koja se odnosi na sadnju stabala i uređenje okoliša oko svojih proizvodnih pogona diljem RH. U projektu su uključeni zaposlenici, kupci i lokalne zajednice.
2. **ZelEn za energetske učinkovitost** – sredstva koja HEP grupa upriliči od prodaje ZelEna, dakle električne energije dobivene iz isključivo obnovljivih izvora, prikupljaju se u posebnom fondu iz kojeg se kasnije financiraju daljnja ulaganja u pogone za proizvodnju el. energije iz obnovljivih izvora.

Na ovaj se način ekološki i održiv način proizvodnje praktički sam sufinancira i postepeno se njegov učinak i količina dobivene el. energije iz navedenih izvora povećava.

- 3. Velebitska degenija 20. put** – HEP grupa u suradnji sa „Hrvatskim novinarskim društvom“, odnosno „Zborom novinara za okoliš“ dodjeljuje nagradu za najbolji novinarski rad s područja zaštite okoliša i prirode u pisanom, internetskom i televizijskom novinarstvu te novinskoj fotografiji.

5. ANKETNO ISTRAŽIVANJE PERCEPCIJE KORISNIKA O DOP-U NA PRIMJERU HEP GRUPE

5.1. Opis metodologije istraživanja

Predmet istraživanja je društveno odgovorno poslovanje HEP grupe, a problem istraživanja je utvrđivanje viđenja drugih o postojanju ili nepostojanju društvene odgovornosti u Grupaciji. Cilj je utvrditi razumijevanje i samo poznavanje načela, kao i primjene društveno odgovornog poslovanja na primjeru HEP grupe. Nastoji se utvrditi kako šira javnost percipira HEP grupu te da li je upoznata s njezinim društveno odgovornim poslovanjem. Hipoteza koja se postavlja glasi:

„Šira javnost je upoznata s društveno odgovornim poslovanjem HEP grupe.“

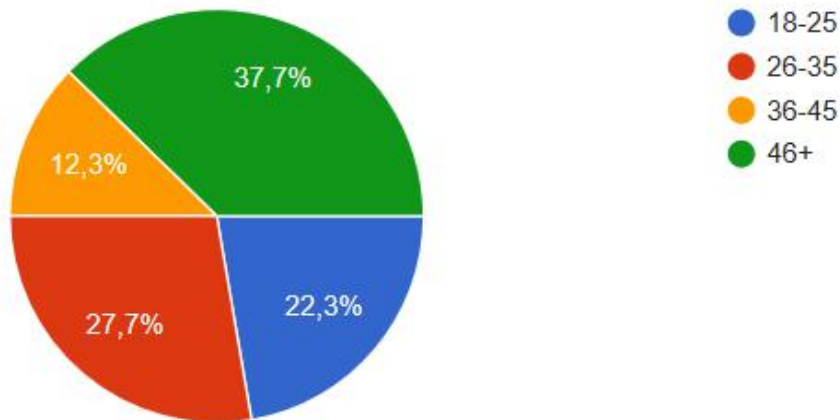
Istraživanje je provedeno u obliku ankete, među nasumičnim ispitanicima koji su anketu ispunjavali mrežnim putem, a ticalo se teme društveno odgovornog poslovanja HEP grupe. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja koristeći se anketnim upitnikom kao glavnim instrumentom istraživanja, na način da je mrežnim putem plasirana e-anketa, čime se nastojalo prikupiti trenutačno znanje ispitanika o tematici i njihovoj trenutačnoj razini znanja o HEP grupi. Kroz provedbu istraživanja, autorica Diplomskog rada nastojala je doći do odgovora na pitanje na koji način drugi percipiraju HEP grupu, smatraju li da se ista vodi načelima društveno odgovornog poslovanja. E-anketa je bila prvotni izbor uzevši u obzir situaciju u kojoj se autorica našla za vrijeme pisanja rada te usred nemogućnosti plasiranja ankete među građane i zaposlenike HEP-a, plasirana je online putem, a uzevši u obzir kako su danas skoro svi umreženi, isti način plasiranja bio je najbolji izbor jer se iznimno jednostavno moglo doći do sudionika potrebnih za ispitivanje ankete.

Samo istraživanje provedeno je tijekom mjeseca svibnja, putem poziva preko društvenih mreža i putem elektronske pošte. Analizom podataka utvrđeno je kako je anketnom upitniku pristupilo ukupno 230 osoba.

5.2. Opis uzorka

Prvo pitanje odnosi se na dob ispitanika (Grafikon 2).

Grafikon 2. Dob ispitanika

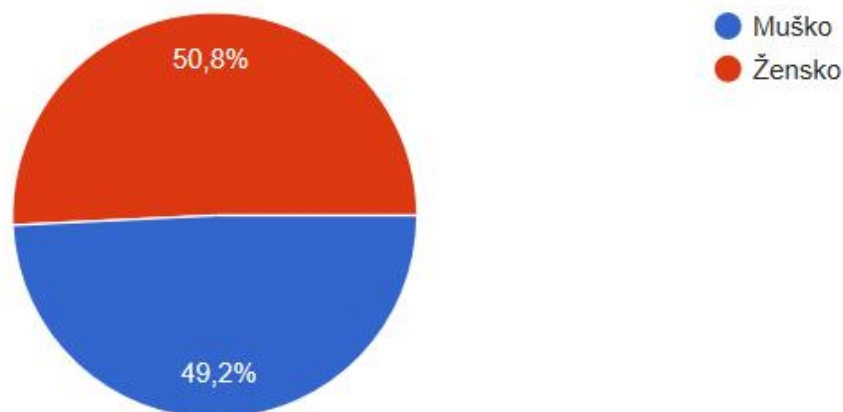


Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći broj ispitanika koji su ispunili anketni upitnik spada pod skupinu 46+ godina, njih 98. Slijedi dobna skupina 26-35 godina gdje je pristupilo 72 ispitanika, zatim skupina od 18-25 godina sa 58 ispitanika te najmanje zastupljena skupina od 36-45 godina imala je 32 ispitanika koja su pristupila i ispunila anketni upitnik.

Drugo pitanje odnosi se na spol ispitanika (Grafikon 3).

Grafikon 3. Spol ispitanika

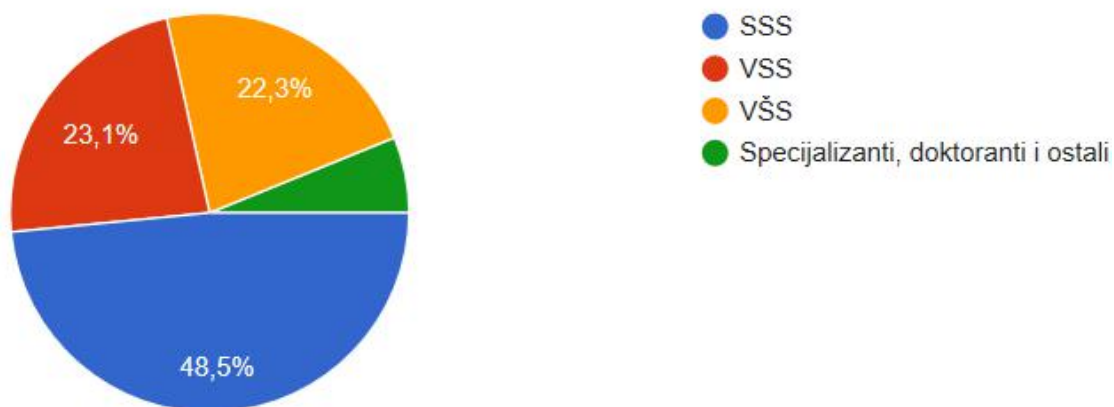


Izvor: Rezultati istraživanja

Anketnom upitniku pristupile su 132 osobe ženskog spola te 128 osoba muškog spola.

Treće pitanje odnosi se na stručnu spremu (Grafikon 4).

Grafikon 4. Stručna sprema ispitanika



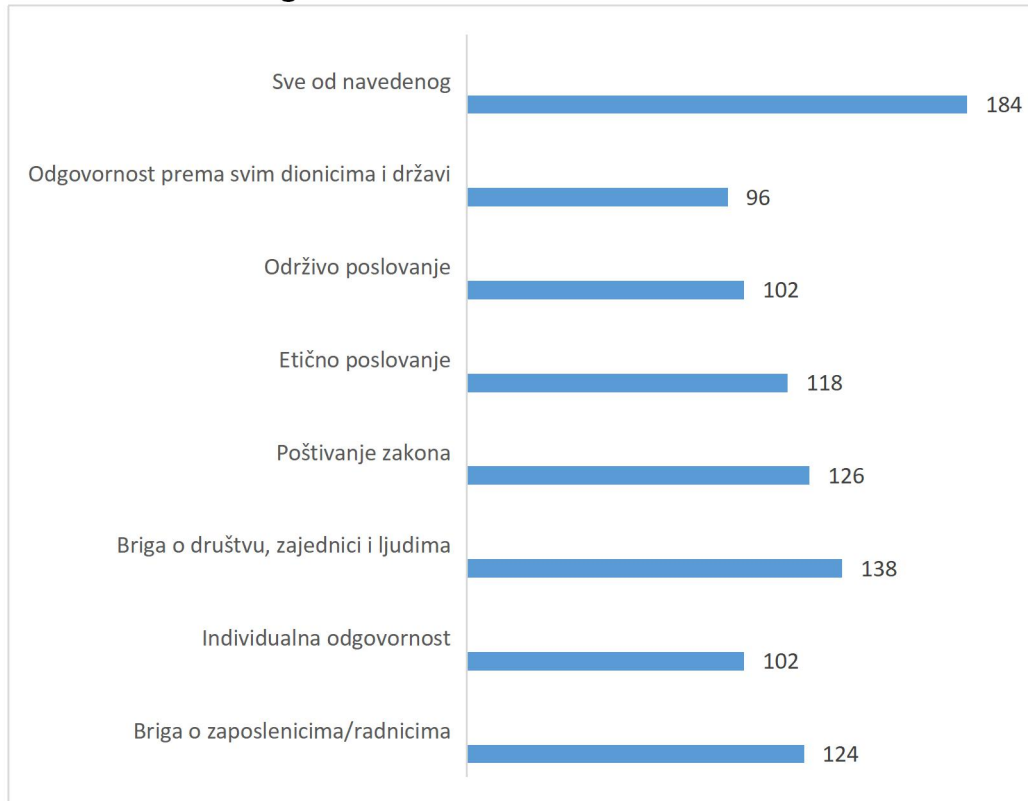
Izvor: Rezultati istraživanja

Najviše ispitanika ima srednju školsku spremu, njih 126. Slijede ispitanici sa visokom stručnom spremom, kojih je pristupilo 60, visoku školsku spremu ima njih 58, dok je najmanje ispitanika specijalizanata, doktoranda i ostalih, njih je pristupilo svega 16 anketnom upitniku.

5.3. Rezultati empirijskog istraživanja

Prvo pitanje u ovoj skupini se odnosilo na odabir aktivnosti koje ispitanici smatraju društveno odgovornim ponašanje poduzeća (Grafikon 5).

Grafikon 5. Društveno odgovorne aktivnosti

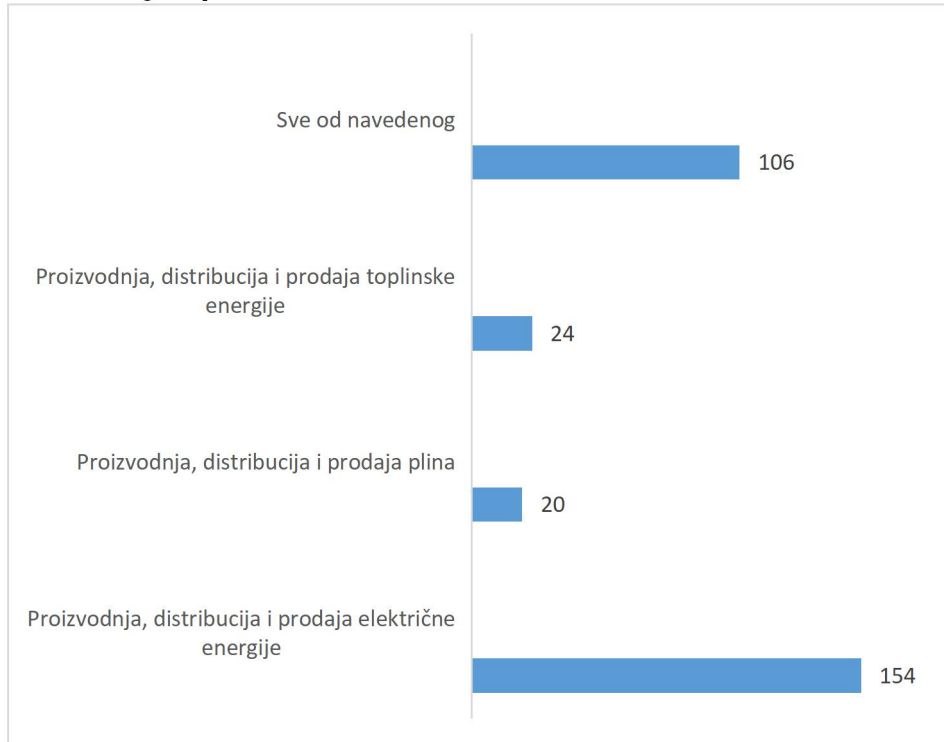


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 260 ispitanika koji su pristupili anketnom upitniku, njih 70,7% smatra kako su sve navedene aktivnosti društveno odgovorne aktivnosti. Na ovom primjeru se vidi kako velika većina njih poznaje temu i sastavnice društveno odgovornog poslovanja. Među ostalim ponuđenim odgovorima, najviše se ispitanika odlučilo za “brigu o društvu, zajednici i ljudima” njih 53,1%, “poštivanje zakona” odabralo je 48,5%, “briga o zaposlenicima/radnicima” 47,7%, “etično poslovanje” 45,4%, podjednaki broj ispitanika odabralo je “održivo poslovanje” te “individualnu odgovornost” kao jednu od aktivnosti koju smatraju društveno odgovornima, 39,2%, dok najmanji broj ispitanika je odabrao “odgovornost prema svim dionicima i državi”, njih 36,9%.

Drugo pitanje u ovoj skupini se odnosilo na odabir temeljnih poslovnih aktivnosti koje HEP grupe (Grafikon 6).

Grafikon 6. Temeljne poslovne aktivnosti

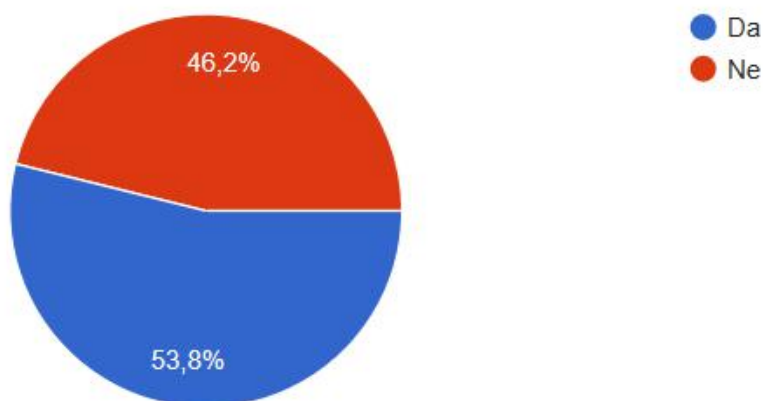


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 260 ispitanika, njih 40,8% je odgovorilo kako se kao temeljne aktivnosti HEP bavi proizvodnjom, distribucijom i prodajom toplinske, električne energije te plina. 59,2% ispitanika odgovorilo je kako je temeljna djelatnost proizvodnja, distribucija i prodaja električne energije, dok je njih 9,2% odgovorilo kako je proizvodnja, distribucija i prodaja toplinske energije temeljna poslovna aktivnost, a njih 7,7% smatra kako je proizvodnja, distribucija i prodaja plina temeljna poslovna aktivnost HEP-a.

Treće pitanje u ovoj skupini od ispitanika je tražilo njihovo mišljenje o HEP grupi kao društveno odgovornim društvom, odnosno smatraju li je ili ne (Grafikon 7).

Grafikon 7. HEP grupa kao društveno odgovorno društvo

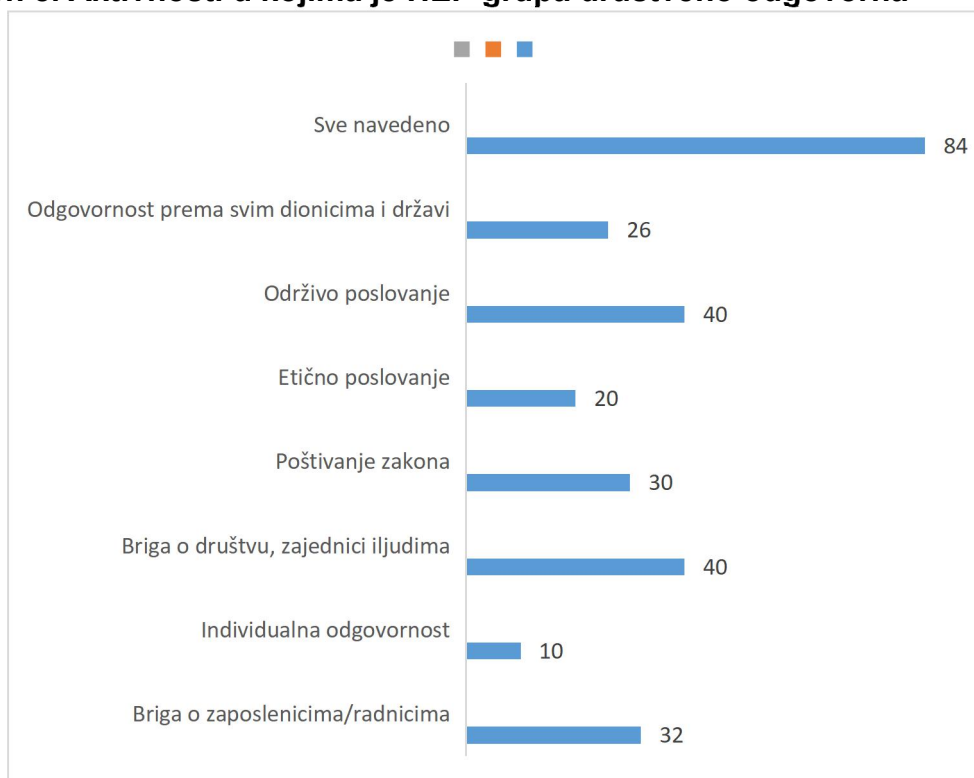


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 260 ispitanika, njih 46,2% ne smatra HEP grupu društveno odgovornim društvom, dok njih 53,8% je smatra društveno odgovornim društvom.

Četvrto pitanje u ovoj skupini se odnosilo na odabir aktivnosti u kojima ispitanici smatraju da je HEP grupa društveno odgovorna (Grafikon 8).

Grafikon 8. Aktivnosti u kojima je HEP grupa društveno odgovorna

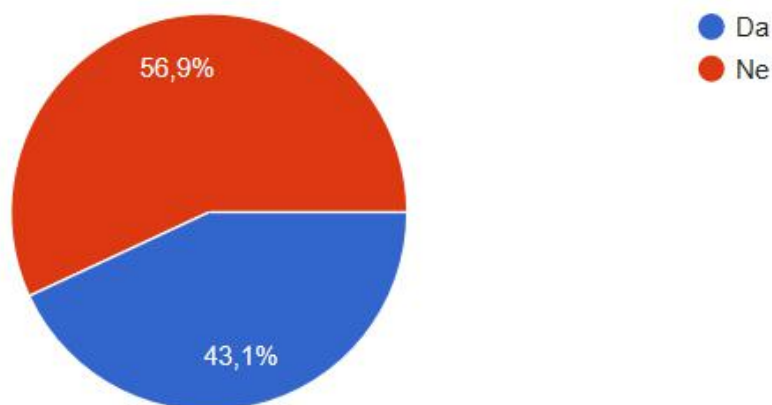


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 140 ispitanika, najveći broj njih, 60% smatra kako je HEP grupa društveno odgovorna u svima navedenim područjima. Preostalih 56 ispitanika se opredijelilo za više ponuđenih odgovora, i to ovim redom: podjednaki broj ispitanika, njih 71,4% smatra kako je HEP grupa društveno odgovorna u područjima održivog poslovanja te brizi o društvu, zajednici i ljudima. 57,1% odabralo je odgovor “briga o zaposlenicima/radnicima”, 53,6% odabralo je odgovor “poštivanje zakona”, 46,4% odabralo je odgovor “odgovornost prema svim dionicima i državi”, 35,7% odabralo je odgovor “etično poslovanje”, a njih 17,9% odabralo je odgovor “individualna odgovornost”.

Peto pitanje u ovoj skupini se odnosilo na činjenicu provođena ili neprovođenja ravnopravnog i fer sustav zapošljavanja (Grafikon 9).

Grafikon 9. Ravnopravan i fer sustav zapošljavanja



Izvor: Rezultati istraživanja

148 ispitanika smatra kako HEP grupa ne provodi ravnopravni i fer sustav zapošljavanja, dok njih 112 smatra kako provodi ravnopravan i fer sustav zapošljavanja.

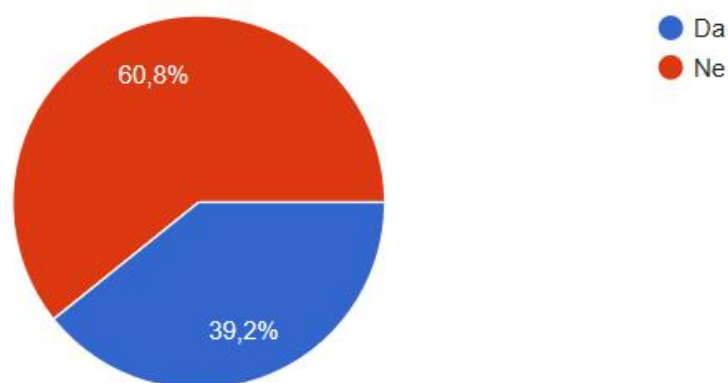
Šesto pitanje u ovoj skupini nadovezuje se na prethodno, te ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili NE, u ovom su pitanju obrazložili zašto su dali takav odgovor.

Od 148 ispitanika koji smatraju kako HEP grupa ne provodi ravnopravni i fer sustav zapošljavanja, najviše odgovora koji su opisani u obrazloženju odnosili su se na korupciju, zapošljavanje preko veze, zapošljavanje preko stranke, nepotizam te netransparentno zapošljavanje.

Autorica rada istaknuti će zanimljivi komentar jednog od ispitanika: *“U HEP-u treba za normalan rad 3500 zaposlenika. Sad je oko 13.000. I laiku bi bilo jasno.”*

Sedmo pitanje u ovoj skupini odnosi se na kvalitetno komuniciranje s okruženjem HEP grupe, vezano uz poslovanje i investicije koje planira (Grafikon 10.)

Grafikon 10. Kvalitetno komuniciranje s okruženjem

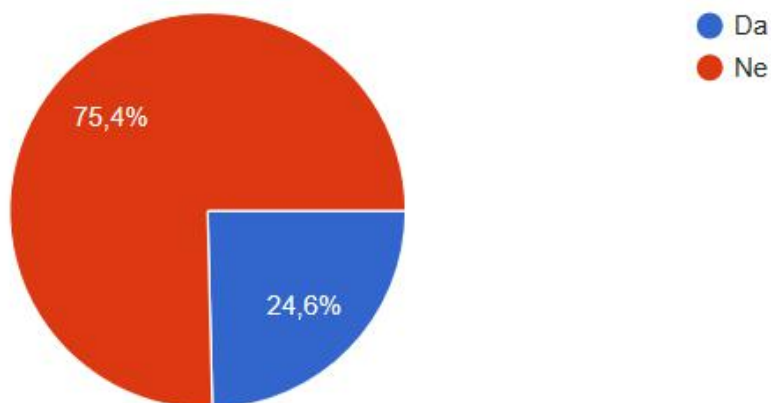


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 260 ispitanika, većina njih smatra kako HEP grupa ne komunicira kvalitetno s okruženjem, vezano uz poslovanje i investicije koje planira, njih 158 dok njih 102 smatra kako komunicira kvalitetno.

Osmo pitanje u ovoj skupini odnosi se na činjenicu jesu li ispitanici ikada prisustvovali, pročitali ili čuli o aktivnostima u kojima je HEP grupa uključivala zajednicu (Grafikon 11).

Grafikon 11. Aktivnosti koje uključuju zajednicu



Izvor: Rezultati istraživanja

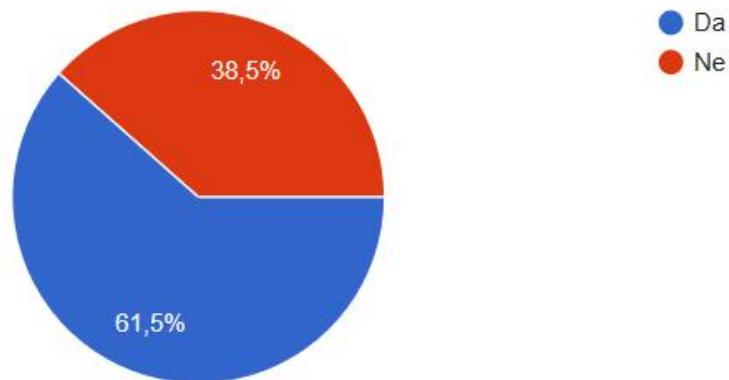
Velika većina od 260 ispitanika nije nikada prisustvovala, pročitala ili čula o aktivnostima u kojima je HEP grupa uključivala zajednicu, njih 186 dok je svega njih 64 prisustvovalo, pročitalo ili čulo.

Deveto pitanje u ovoj skupini nadovezuje se na prethodno, jesu li ispitanici ikada prisustvovali, pročitali ili čuli o aktivnostima u kojima je HEP grupa uključivala zajednicu, te oni koji su u prethodnom pitanju odgovorili da, ovdje su naveli konkretan primjer.

Od 64 ispitanika koji su u prethodnom pitanju odgovorili kako su prisustvovali, pročitali ili čuli o aktivnostima u kojima je HEP grupa uključivala zajednicu, naveli su sljedeće primjere: razne donacije školstvu 3, stipendiranje učenika 5, HEP NOC 1, razne javne tribine 7, natječajima za dodjelu donacija za sportske aktivnosti mladih 3, bivši zaposlenici HEP-a koji su upoznati s aktivnostima 44, te 1 koji je upoznati s nizom projekata što se tiču pomaganja npr. davanje novčana sredstva putem nekih natječaja, pomaganje slabijim osobama kroz hranu i razne donacije te društveno koristan rad.

Deseto pitanje u ovoj skupini odnosilo se na doživljaj ispitanika HEP grupe kao monopolista (Grafikon 12.)

Grafikon 12. HEP grupa kao monopolist

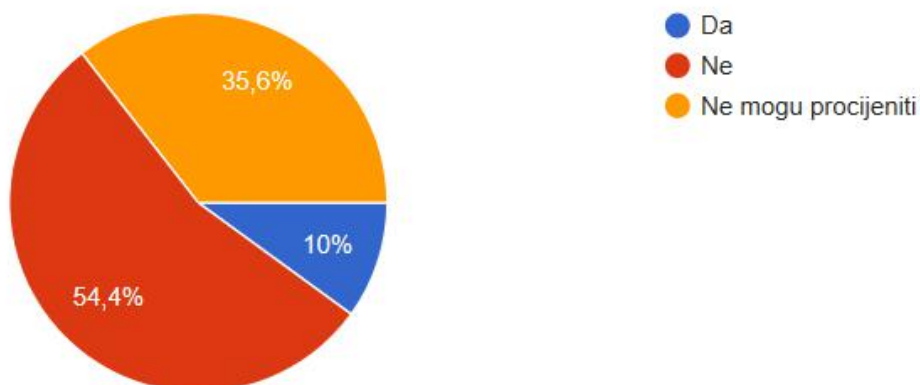


Izvor: Rezultati istraživanja

Od 260 ispitanika, njih 160 smatra kako HEP grupu monopolistom na tržištu, dok njih 100 ne smatra kako su oni monopolisti.

Jedanaesto pitanje nadovezuje se na prethodno, gdje ispitanici koji su dali odgovor da na prethodno pitanje, u ovom se izjašnjava da li se slažu s monopolističkim oblikom tržišnog natjecanja (Grafikon 13).

Grafikon 13. Monopolistički oblik tržišnog natjecanja

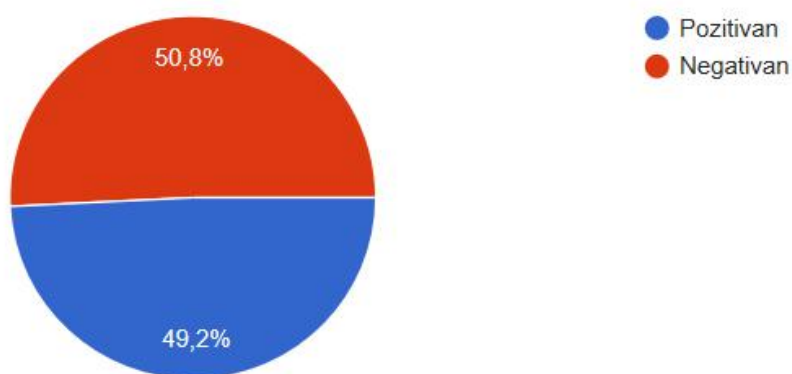


Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći broj ispitanika se ne slaže s monopolističkim oblikom tržišnog natjecanja, njih 98. Nadalje njih 18 se slaže s monopolom. 64 ispitanika ne može procijeniti da li je monopolistički oblik tržišnog natjecanja uredu ili ne.

Dvanaesto pitanje u ovoj skupini odnosi se na doživljaj HEP grupe kao pozitivan ili negativan (Grafikon 14).

Grafikon 14. Doživljaj HEP grupe



Izvor: Rezultati istraživanja

Od 280 ispitanika, subjektivni doživljaj HEP grupe kao pozitivan ili negativan otprilike je podjednak. Pozitivan doživljaj ima 132 ispitanika, a negativan njih 128.

Trinaesto pitanje u ovoj skupini nadovezuje se na prethodno, gdje su ispitanici obrazložili odgovor na prethodno pitanje.

Rezimirajući odgovore ispitanika, daje se zaključiti kako se uglavnom velika većina ovdje odlučila na prethodne odgovore, uzevši za činjenicu kako HEP grupa nema konkurencije, njih 78 (30%). Nadalje, negativni doživljaj najviše je izražen radi visoke cijene usluga, što je naveo 41 (15,8%) ispitanik, zapošljavanje stranačkih kandidata i poznanika navelo je 35 (13,5%) ispitanika, opomena za neplaćanje računa koje se odmah šalju navelo je 18 (6,9%) ispitanika, netransparentnost naplate njih 5 (1,9%) te neočitavanje struje njih 9 (3,5%).

Pozitivan doživljaj ispitanici imaju zahvaljujući činjenici kako je HEP grupa stabilna tvrtka što je navelo 4 (1,5%) ispitanika, činjenica kako ima opravdan monopol za takvu vrstu djelatnosti što je navelo 11 (4,2%) ispitanika, činjenicom kako se vode održivim rastom i razvojem te društvenim dobrom što je navelo 13 (5%) ispitanika, te posluje po načelima društveno odgovornog poslovanja je navelo njih 16 (6,2%).

5.4. Kritički osvrt

Rezultati empirijskog istraživanja prikazuju važnu informaciju o načinu percipiranja ispitanika HEP grupe. Kroz postavljenu hipotezu nastojalo se saznati jesu li ispitanici upoznati s društveno odgovornim poslovanjem HEP grupe. Najviše je izraženo neuočavanje načina društveno odgovornog poslovanja koje HEP naglašava u svojim dokumentima i u postupcima, navedeno ne dopire do ljudi te zbog toga puno je onih koji negativno percipiraju HEP grupu. Sukladno tome, postavljena hipoteza nije potvrđena.

Kao što je vidljivo iz anketnog upitnika provedenog na 260 ispitanika, nešto više od polovice ispitanika smatra da je HEP grupa društveno odgovorno društvo. Isto tako većina ispitanika od onih koji su odgovorili potvrdno, smatra HEP grupu društveno odgovornom u svim aktivnostima prema svim dionicima i cjelokupnom okruženju. Kontroverzna je činjenica kako većina ispitanika smatra HEP grupu društveno odgovornom, a s druge strane na pitanje o pravilnom i fer sustavu zapošljavanja isti većinom odgovaraju kako je sustav zapošljavanja ne fer te se u daljnjem opisu razloga najviše osvrću na korupciju, zapošljavanje preko veze i netransparentnost. Kod ovakvih odgovora dolazi do izražaja nepoznavanje same tematike ankete, odnosno temeljnih odrednica društveno odgovornog poslovanja.

Činjenica je kako je fer sustav zapošljavanja jedan od temeljnih smjernica društveno odgovornog ponašanja, samim time kontradiktorno je da većina ispitanika smatra da je HEP društvo društveno odgovorno, međutim opet u sustavu zapošljavanja, transparentnosti i anti koruptivnosti nije. Na pitanje da li ispitanici smatraju da HEP grupa kvalitetno komunicira s okruženjem, ponovno većina ispitanika smatra da to nije tako (60,8%), dakle ponovno dolazimo do nerazumijevanja pojma, cilja i vrijednosti koje njeguju društveno odgovorna poduzeća od strane ispitanika. Razlog navedenog leži u činjenici kako su dva temeljna društveno odgovorna zadatka

svakog poduzeća, odgovornost prema prirodi i biološkom okruženju i odgovornost prema društvu. Ne fer sustav zapošljavanja, netransparentnost i korupcija te ne komunikacija sa društvenim okruženjem, koje se u upitniku kod većine ispitanika navode kao odgovori, daju naslutiti kako sami ispitanici nesvjesno ipak smatraju HEP grupu društveno neodgovornim društvom.

Više od 75% ispitanika nikad nije sudjelovalo, pročitao pa niti čulo da HEP grupa organizira aktivnosti u kojima želi uključiti i javnost, odnosno društveno okruženje u svoje poslovanje i funkcioniranje na bazi društvene odgovornosti. Primjerice od 260 ispitanika samo je 7 sudjelovalo na javnim tribinama, dovoljno je reći kako od 64 ispitanika koji su odgovorili potvrdno na navedeno pitanje, 44 su sadašnji ili bivši zaposlenici HEP-a. Navedeno je još jedan dokaz loše komunikacije grupe prema društvenom okruženju. Upitno je i koliko društvo može biti društveno odgovorno ukoliko je monopolist, duopolist ili oligopolist na tržištu, što mu daje za pravo proizvoljnog naplaćivanja cijena svojih usluga jer je tržište previše slabo, odnosno previše ovisno o samo jednom poduzeću, kao što je u ovom slučaju HEP grupa u pogledu distribucije električne energije, a koja je pokretač cjelokupnog funkcioniranja društva i koja nema pravog supstituta na tržištu. Na posljednje pitanje o HEP grupi u samom istraživanju, 50,8% ispitanika odgovorilo je kako je generalno njihov subjektivan doživljaj same grupacije negativan, dok ostatak (49,2%) ima pozitivan dojam.

Generalno gledajući, pravu ocjenu kvalitetnog društveno odgovornog ponašanja svakog poduzeća, pa tako i HEP grupe, daje društveno okruženje. Onoliko si društveno odgovoran koliko javnost i okruženje to prepoznaje, a ne koliko neko poduzeće to navodi u svojim planovima, strategijama i na svojim internet stranicama. Što se tiče javnosti ona još uvijek nije dovoljno dobro upoznata sa pojmom, značenjem i vrijednostima koje društveno poduzetništvo njeguje. Rezultati istraživanja ukazuju kako je pred HEP grupom još dalek put do poslovanja baziranog na društveno odgovornim načelima i praksi. Dugotrajan je proces mijenjanja percepcije društva prema poduzeću koje prati glas, odnosno reputacija monopolista koji sam određuje cijene, vrijednosti i sl., te uz navedeno ima sustav poslovanja koji je korumpiran, ne fer i netransparentan kako su naveli ispitanici u istraživanju.

6. ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada bio je izvršiti analizu i važnost društveno odgovornog poslovanja HEP grupe te kroz provedeno istraživanje uočiti jesu li ispitanici, odnosno šira javnost, upoznati s društveno odgovornim poslovanjem HEP grupe. HEP grupa naš je najveći te gotovo i jedini proizvođač i prodavač električne energije u Hrvatskoj. Iako obavlja više djelatnosti, kako je naznačeno u radu, najjača i najveća zasigurno je proizvodnja, distribucija i prodaja, ali i kupovina električne energije od drugih proizvođača, odnosno uvoz električne energije. Trenutačno zadovoljava oko 75% tržišta, a ostatak od oko 25% nadomještava na način da energiju kupuje od ostalih tuzemnih i inozemnih proizvođača.

Razumijevanje načela, vrijednosti i pojma društveno odgovornog poslovanja kroz diplomski rad se nastojalo prikazati provedbom empirijskog istraživanja. Anketnim upitnikom nastojalo se ispitati trenutačnu razinu znanja ispitanika o samom pojmu, njihovom razinom poznavanja tematike, kao i subjektivnim doživljajem i percipiranjem HEP grupe.

Analizirajući dobivene rezultate, uočilo se kako malo više od polovice ispitanika smatra da je HEP grupa društveno odgovorno društvo. Problematika mogućeg eventualnog nerazumijevanja načela društveno odgovornog poslovanja nazire se na pitanju o pravilnom i fer sustavu zapošljavanja, gdje velika većina ispitanika smatra kako on nije fer, pozivajući se na korupciju, zapošljavanje preko veze, stranačko zapošljavanje i netransparentnost.

Važno je napomenuti kako je ova stavka, odnosno fer sustav zapošljavanja, jedan od temeljnih smjernica društveno odgovornog ponašanja, pa se upravo na tom pitanju izražava jasna kontradikcija obzirom da većina ispitanika smatra da je HEP društvo društveno odgovorno, no kod sustava zapošljavanja navode kako isti nije fer. Ovime se iščitava kako ispitanici nesvjesno HEP grupu smatraju društveno neodgovornim društvom. Isto to se uočava kod pitanja koje se tiče same kvalitete komunikacije HEP grupe s okruženjem, gdje velika većina ispitanika smatra kako ista nije kvalitetna.

Analizirajući odgovore, uočava se kako ispitanici i javnost još uvijek nisu dovoljno dobro upoznati sa samim pojmom, vrijednostima i načelima društveno odgovornog poslovanja, pa je pitanje u kojoj su mjeri rezultati empirijskog istraživanja realni.

Kroz anketni upitnik ispitanici su također imali mogućnost obrazložiti svoje viđenje HEP grupe kao pozitivne ili negativne. Malo manje od polovice ispitanika doživljava HEP grupu kao pozitivno društvo. Jedan od ispitanika navodi: "Smatram da je više pozitivan iz razloga što za takvu vrstu djelatnosti je opravdan monopol te da bez HEP-a društvo ne bi moglo funkcionirati."

Malo više od polovice ispitanika pak HEP grupu doživljava negativno zbog monopola, stranačkog i zapošljavanja preko veze, skupe usluge, netransparentnog poslovanja. Neki od komentara ispitanika bili su sljedeći: "Za početak jedna od rijetkih elektro kompanija u svijetu koja naplaćuje angažman snage kod instalacije priključka, ne razvija obnovljive izvore energije niti brine o okolišu."

Drugi ispitanik navodi: "Pored već napisanog, ne ulažu dovoljno u obnovljive izvore energije, zlorabe svoj zaštićeni monopolistički položaj, previše je korupcije i neučinkovitosti u cijelom sustavu, preskupi su, netransparentni itd."

Ono što je autorica rada uočila, a također i ispitanici, jest činjenica kako je HEP grupa monopolist. Kao monopolist ima pravo definiranja svojih cijena i uvjeta, jer tržište ovisi samo o ovom poduzeću kada je riječ o distribuciji električne energije, a činjenica je da električna energija nema pravog supstituta na ovom tržištu.

Kroz postavljenu hipotezu u istraživanju, koja nije potvrđena, jasno je kako šira javnost nije upoznata s društveno odgovornim poslovanjem HEP grupe. Percepcija HEP grupe takva je da će se teško iskorijeniti iz društva, te je uočeno kako će trebati dugo vremena da se kod javnosti ona promijeni na onaj način koji oni opisuju i navode u svojim strategijama, dokumentima i planovima.

U ovakvom načinu poslovanja javlja se pitanje mogućnosti poslovanja kao društveno odgovorno društvo, jer samim navedenim jedno pobija drugo. Iako se kroz istraženu literaturu i druge izvore podataka iščitalo kako HEP grupa posluje po načelima, njeguje vrijednosti društveno odgovornog poslovanja, isto od strane javnosti nije prepoznato. Sve što se navodi nema toliko jak značaj u tom slučaju kada navedeno ne biva prepoznato izvana, već isključivo iznutra.

Problem nastaje kada se subjektivno mišljenje i doživljaji pojedinca na jedan način grupiraju i postanu uvriježeno mišljenje grupe ljudi, onda je teško nešto ispraviti za poduzeće. Neovisno o reakcijama samog poduzeća da korigira svoje postupke i akcije, u javnosti određeno mišljenje i doživljaj ostaju prisutni te uvijek postoji sumnja i čeka se „krivi korak“ poduzeća. Upravo u takvoj situaciji se na neki način nalazi HEP grupa te će teško svojim ponašanjem i aktivnostima moći utjecati na promjenu mišljenja i doživljaja pojedinaca, ali i društva o njima samima.

LITERATURA

Knjige

1. Buble, M. (2013): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
3. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009): *Menadžment održivoga razvoja*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci
4. HUP (2015): *Društveno odgovorno poslovanje za sve – priručnik za organizacije poslodavaca*, Zagreb, dostupno na <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Sentić/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf> (pristupljeno 12.3.2020.)
5. Kotler, P., Lee, N. (2011): *Društveno odgovorno poslovanje- Suvremena teorija i najbolja praksa*, M. E. P. d.o.o., Zagreb
6. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb, MATE
7. Sikavica, P. et.al. (2008): *Temelji menadžmenta*, Zagreb, ŠK
8. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber, F. (2004): *Menadžment: teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmedia
9. Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator

Članci

1. Carroll A. (1991): *The pyramid of corporate social responsibility, Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, dostupno na <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.pyramidofcsr.pdf> (pristupljeno 19.3.2020.)
2. Dujanić, M. (2003): *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 21 No. 1., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/103597> (pristupljeno 26.3.2020.)

3. Pavić Rogošić, L. (2015): *Društveno odgovorno poslovanje*, dostupno na <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf> (pristupljeno 11.3.2020.)
4. Stojaović, S., Milinković K. (2014): *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, dostupno na http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK_Book_of_Proceedings_1st_Conf_FR.pdf (pristupljeno 3.4.2020.)

Mrežni izvori

1. Apicura BI, *Što su standardi i prednosti uvođenja*, dostupno na <https://apicura.hr/sto-su-iso-standardi-i-prednosti-uvodenja/> (pristupljeno 18.3.2020.)
2. Cro cert, *IQ Net*, dostupno na <http://cro-cert.hr/cro-cert/iq-net> (pristupljeno 18.3.2020.)
3. Cro Cert, *IQNet SR 10*, dostupno na <http://cro-cert.hr/docs/IQNet-SR-10-prezentacija.pdf> (20.3.2020.)
4. DNV GL, *SA 8000 društvena odgovornost*, dostupno na <https://www.dnvgl.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363> (pristupljeno 21.3.2020.)
5. HEP, *Izješće o održivosti 2018. godine*, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjescje%20o%20odrzivosti//HEP_Izvjescje_o_odrzivosti_2018.pdf (pristupljeno 23.3.2020.)
6. HEP, *Društva HEP Grupe*, dostupno <http://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29> (pristupljeno 1.4.2020.)
7. Hrvatska gospodarska komora, *Indeks DOP-a*, dostupno na <https://dop.hgk.hr/> (23.3.2020.)
8. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (24.3.2020.)
9. Svijet kvalitete, *Norma ISO26000*, dostupno na <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/aktualno/2131-norma-hrn-iso-26000-na-hrvatskome-jeziku-3> (pristupljeno 13.3.2020.)

10. Šijaković et.al. (2016), *Sigurnost i zaštita zdravlja prema SA 8000:2008*, Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, Zagreb, dostupno na <http://hzzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/11/Norma-SA-80002008.pdf> (pristupljeno 20.3.2020.)

11. Vjesnik HEP-a 2019/4, dostupno na http://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/vjesnik/2019//4_2019.pdf (pristupljeno 27.3.2020.)

Ostalo

1. *Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice i/ili udjele* (NN 132/2017)

2. *Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru* (NN 78/15)

POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Tablice

Tablica 1. Modeli poslovanja poduzeća	6
Tablica 2. Prikaz društava HEP grupe s postotkom udjela u vlasništvu te temeljnom djelatnošću	33
Tablica 3. Konsolidirani račun dobiti i gubitka HEP grupe u 2017. i 2018. godini	36
Tablica 4. Struktura prihoda HEP grupe u 2018. godini	37
Tablica 5. Struktura ukupnih rashoda HEP grupe u 2018. godini	38
Tablica 6. Rezultati poslovanja po djelatnostima za 2018. godinu.	39
Tablica 7. Investicije HEP grupe od 2016. do 2018. godine (u milijunima kuna)	40
Tablica 8. Broj zaposlenih po spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine	44
Tablica 9. Zaposlenici prema dobi i spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine	45
Tablica 10. Zaposlenici prema razini obrazovanja i spolu u razdoblju od 2016.-2018. godine	45
Tablica 11. Broj sati obuke prema spolu i kategoriji zaposlenika	49
Tablica 12. Ozljeđe na radu prema društvima u 2017. i 2018. godini	50
Tablica 13. Emisije CO ₂ iz HEP-ovih izvora	54

Grafikoni

Grafikon 1. Vrste društvene odgovornosti	8
Grafikon 2. Dob ispitanika	63
Grafikon 3. Spol ispitanika	63
Grafikon 4. Stručna sprema ispitanika	64
Grafikon 5. Društveno odgovorne aktivnosti	65
Grafikon 6. Temeljne poslovne aktivnosti	66
Grafikon 7. HEP grupa kao društveno odgovorno društvo	67

Grafikon 8. Aktivnosti u kojima je HEP grupa društveno odgovorna	67
Grafikon 9. Ravnopravan i fer sustav zapošljavanja	68
Grafikon 10. Kvalitetno komuniciranje s okruženjem	69
Grafikon 11. Aktivnosti koje uključuju zajednicu	70
Grafikon 12. HEP grupa kao monopolist	71
Grafikon 13. Monopolistički oblik tržišnog natjecanja	71
Grafikon 14. Doživljaj HEP grupe	72

ANKETNI UPITNIK O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU HEP GRUPE

1. U koju dobnu skupinu spadate?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46 +

2. Vaš spol?

- a) Muško
- b) Žensko

3. Koja je Vaša razina završenog obrazovanja?

- a) SSS
- b) VSS
- c) VSŠ
- d) Specijalizanti, doktoranti i ostali

4. Odaberite aktivnosti koje smatrate društveno odgovornima.

- a) Briga o zaposlenicima/radnicima
- b) Individualna odgovornost
- c) Briga o društvu, zajednici i ljudima
- d) Poštivanje zakona
- e) Etično poslovanje
- f) Održivo poslovanje
- g) Odgovornost prema svim dionicima i državi

h) Sve od navedenog

5. Koje su, prema Vašem mišljenju i znanju, temeljne poslovne aktivnosti HEP grupe?

- a) Proizvodnja, distribucija i prodaja električne energije
- b) Proizvodnja, distribucija i prodaja plina
- c) Proizvodnja, distribucija i prodaja toplinske energije
- d) Sve od navedenog

6. Da li smatrate HEP grupu društveno odgovornim društvom?

- a) Da
- b) Ne

7. Ako ste na prethodno pitanje odgovorili DA, odaberite u kojim aktivnostima:

- a) Briga o zaposlenicima/radnicima
- b) Individualna odgovornost
- c) Briga o društvu, zajednici i ljudima
- d) Poštivanje zakona
- e) Etično poslovanje
- f) Održivo poslovanje
- g) Odgovornost prema svim dionicima i državi
- h) Sve od navedenog

8. Smatrate li da HEP grupa provodi ravnopravni i fer sustav zapošljavanja?

- a) Da
- b) Ne

9. Ako je vaš odgovor na prethodno pitanje NE, obrazložite zašto.

10. Da li smatrate da HEP grupa kvalitetno komunicira s okruženjem, vezano uz poslovanje i investicije koje planira?

a) Da

b) Ne

11. Jeste li ikada prisustvovali, pročitali ili čuli o aktivnostima u kojima je HEP grupa uključivala zajednicu (projekti usmjereni na jačanje obrazovanja, održavanje i čišćenje zelenih površina, javne tribine i dr.) i ao je vaš odgovor DA, navedite konkretan primjer.

a) Da

b) Ne

c)

12. Smatrate li HEP grupu monopolistom na tržištu?

a) Da

b) Ne

c) Ne mogu procijeniti

13. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio DA, slažete li se s navedenim oblikom tržišnog natjecanja?

a) Da

b) Ne

c) Ne mogu procijeniti

14. Da li je Vaš subjektivni doživljaj HEP grupe, u globalu, više pozitivan ili negativan?

- a) Pozitivan
- b) Negativan

15. Obrazložite svoj odgovor na prethodno pitanje.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje usklađeno je s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili nadilazi takva očekivanja. Riječ je o relativno novom pojmu koji se počeo razvijati nakon svijest o potrebi odgovornog društva, u 60-im i 70-im godinama prošlog stoljeća. Danas je isti način poslovanja potican, a kroz koju godinu će vjerojatno biti i zakonom propisano, ali također i nametnuto od strane države, odnosno domicilnog, međunarodnog i globalnog tržišta i gospodarstva. U radu su prikazana odabrana obilježja primjene koncepcije društveno odgovornog poslovanja u HEP grupi. HEP društveno odgovorno poduzetništvo doživljava na način koji njima odgovara, a ne na koji bi ono trebalo biti. Teško je ocijeniti primjenu samog društveno odgovornog poduzetništva na primjeru HEP-a, kada oni sami diktiraju tempo uvođenja samih strategija s obzirom da su praktički monopolisti na tržištu, točnije pokrivaju preko 90% tržišta. Cilj empirijskog istraživanja bilo je analizirati percepciju šire javnosti o primjeni koncepcije u HEP-u. Instrument istraživanja bila je on-line anketa. Istraživanje je obuhvatilo 230 osoba. Istraživanje je pokazalo kako velika većina ispitanika ne razumije sam pojam društveno odgovorno poduzetništva, miješa pojam s vlastitom percepcijom. Percepcija HEP grupe je kod polovice ispitanika pozitivno, a kod druge polovice negativna.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, HEP grupa, proizvodnja električne energije, održivi razvoj, ekološko okruženje i društvena zajednica, društvena odgovornost i etika menadžera

SUMMARY

Corporate social responsibility is in line with ethical, legal and business expectations, as well as with what society expects from companies, or exceeds such expectations. It is a relatively new concept that began to develop after the awareness of the need for a responsible society, in the 60s and 70s of the last century. Today, the same way of doing business is encouraged, and in a few years it will probably be prescribed by law, but also imposed by the state. The paper presents selected features of the application of the concept of corporate social responsibility in HEP Group. HEP Group perceives socially responsible entrepreneurship in a way that suits them and not in the way it should be. It is difficult to assess the application of socially responsible entrepreneurship on the example of HEP Group when they themselves dictate the pace of introduction of the strategies themselves, given that they are practically monopolists in the market, more precisely they cover over 90% of the market. The aim of the empirical research was to analyze the perception of the general public about the application of the concept in HEP. The research instrument was an online survey. The study included 230 people. The research showed that the vast majority of respondents do not understand the very concept of socially responsible entrepreneurship, confusing the concept with their own perception. The perception of the HEP Group is positive in half of the respondents and negative in the other half.

Key words: socially responsible business, HEP Group, electricity production, sustainable development, ecological environment and social community, social responsibility and ethics of managers