DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE TVRTKE HOLCIM HRVATSKA

Dellapicca, Davorka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:863408

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital repository of Istrian University of applied sciences

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

POLITEHNIKA PULA

VISOKA TEHNIČKO – POSLOVNA ŠKOLA S P.J.

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

DAVORKA DELLAPICCA

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE TVRTKE HOLCIM HRVATSKA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

PULA, 2017.

POLITEHNIKA PULA

VISOKA TEHNIČKO – POSLOVNA ŠKOLA S P.J.

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ

„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE TVRTKE HOLCIM HRVATSKA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Kolegij: **Osobni razvoj i društvena odgovornost**

Mentor: **dr. sc. Rosana Lucijetić, dipl. polit.**

Student: **Davorka Dellapicca**

Br. indeksa: 0137

PULA, srpanj 2017.

SADRŽAJ **Str:**

1. UVOD 6

1.1. Opis i definicija problema 7

1.2. Cilj i svrha rada 8

1.3. Hipoteza 8

1.4. Metode rada 8

1.5. Struktura rada 9

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 10

2.1. Povijesni prikaz društveno dogovornog poslovanja 11

2.2. Pojam i definicija društveno odgovornog poslovanja 17

2.3. Teorije društveno odgovornog poslovanja 21

2.3.1. Teorija društveno odgovorne izvedbe 22

2.3.2. Teorija dioničarske vrijednosti 24

2.3.3. Teorija dionika ili interesnih skupina 25

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVNJE U EUROPSKOM KONTEKSTU 28

3.1. Europska komisija i društveno odgovorno poslovanje 30

3.2. Kohezijska politika Europske unije 36

3.3. Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje – CSR Europe 40

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ 44

4.1. Razvoj Društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj 45

4.1.1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj 45

4.1.2. Prva nacionalna konferencija društveno odgovornog poslovanja 47

4.2. Nacionalna mreža za razvoj društveno odgovornog poslovanja 48

4.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja 50

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U KONTEKSTU PODUZEĆA 55

5.1. Načela, smjernice, norme, standardi 57

5.1.1. Načela Ujedinjenih naroda 58

5.1.2. Smjernice Međunarodne organizacije za gospodarsku suradnju i razvitak 59

5.1.3. Standard ISO 2600 60

6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOLCIMU HRVATSKA 62

6.1. Opći podaci o Holcimu Hrvatska s kratkim povijesnim prikazom 62

6.2. Vizija, misija, strategija 65

6.3. Upravljanje tvrtkom Holcim Hrvatska 67

6.3.1. Upravljačka tijela 67
6.3.2. Kodeks poslovnog ponašanja 69
6.3.3. Cjelovit sustav upravljanja kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti 71
6.4. Strategija društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska 74
6.5. Analiza društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska 75
6.5.1. Ekonomska kategorija 76
6.5.1.1. Uštede i smanjenje troškova 77
6.5.1.2. Povećanje prihoda i nova ulaganja 78
6.5.2. Uključivanje dionika 81
6.5.3. Društvena kategorija 83
6.5.3.1. Zdravlje i sigurnost na poslu 83
6.5.3.2. Edukacija, motivacija i povlastice zaposlenika 86
6.5.3.3. Odgovornost za proizvod i zadovoljstvo kupaca 90
6.5.3.4. Odnos s lokalnom zajednicom 95
6.5.4. Okolišna kategorija 100
6.5.4.1. Okolišne karakteristike lokaliteta djelatnosti tvrtke 100
6.5.4.2. Emisije, imisije 104
6.5.4.3. Održiva gradnja 110
6.6. Empirijsko istraživanje primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska 115
6.6.1. Opis uzorka i metode istraživanja 115
6.6.2. Rezultati empirijskog istraživanja 116
6.6.3. Analiza primjene društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska i prosudba istraživačke hipoteze 130
7. ZAKLJUČAK 135
SAŽETAK 140
SUMMARY 141
POPIS LITERATURE 142
POPIS TABLICA 152
POPIS GRAFIKONA 153
POPIS SLIKA 154
PRIVITAK - ANKETNI UPITNIK

"Nigdar ni tak bilo da ni nekak bilo, pak ni vezda ne bu da nam nekak ne bu…“

Miroslav Krleža

1. UVOD

Koncept društvene odgovornosti mogao bi se sagledavati daleko u povijest čovječanstva kroz njegov evolucijski proces, od primitivnih poriva preko razvoja svijesti do modernog doba.

Činjenica da ništa nije tako dobro da ne bi moglo biti bolje podupire promjene kojima sve podliježe. Promjene se događaju stalno i u prirodi i u društvu, uslijed međusobnih odnosa u njima samima i uzajamnih utjecaja prirode na društvo i društva na prirodu. U duhu održivosti, promjene bi trebale donositi boljitak, ali to nije uvijek tako.

Čovjek, kao jedino razumno biće prirode kojemu je dano da stvara i živi u suglasju sa svojim okruženjem, jedini je i odgovoran da skrbi o svemu što mu je dano. Upravo na ovoj osnovi treba se razvijati društvena odgovornost, u svim svojim različitostima i oblicima u stalnom trajanju, utirući tako put u stvaranju boljega društva.

Razvijanjem potencijala stvaranja u suvremenom društvu, potreba za uspostavom svojevrsne ravnoteže između uzimanja i davanja je velika. Veliko je i pitanje hoće li se ikada postići takva ravnoteža uzimajući u obzir dobru volju i omjer snaga za njezinu uspostavu.

Koncept društvene odgovornosti, koji se zasniva na dobroj volji poslovnog svijeta da skrbi o svome kvalitativnom i kvantitativnom utjecaju na društvo i okoliš, mogao bi dati znatan doprinos za razumne pothvate kojima bi se ta ravnoteža oslikavala u procesu održivog razvoja, za društvenu dobrobit i očuvanje prirode za sadašnje i za buduće vrijeme.

Opće prihvaćena misao da nitko nije otok sam za sebe, savršeno odgovara kontekstu društveno odgovornog poslovanja, gdje poduzeća ne egzistiraju sama za sebe već ona kroz obavljanje svoje djelatnosti utječu na društvo i na okoliš, kao što i društvo i okoliš utječu na poslovanje poduzeća, u većoj ili manjoj mjeri. Utjecaji poduzeća na njegovo okruženje eksternalizirani su putem proizvoda i usluga, putem interakcije sa dionicima: dioničarima, ulagačima, radnicima, kupcima, dobavljačima, potrošačima, lokalnom zajednicom, upravom i samoupravom,vladom i mnogim drugima. Kvaliteta zastupljenosti utjecaja ovisi o korporativnoj odgovornosti tvrtke odnosno o njenom „umijeću i dragovoljnosti“ upravljanja tim utjecajima, što bi trebalo rezultirati povećanju vrijednosti tvrtke i općem društvenom boljitku u najširem smislu.

U ovom radu prikazati će se važnost strateškog pristupa implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovnu politiku poduzeća, sagledavajući najprije teoretske postavke koncepta, a potom studiju slučaja Holcima Hrvatska koji vrlo uspješno razvija strategiju društveno odgovornog poslovanja, dokazujući to mnogobrojnim aktivnostima i ulaganjima u ključne dionike i zaštitu okoliša.

1.1. Opis i definicija problema

Da bi ostvarivalo društveno odgovorno poslovanje poduzeće mora, uz ispunjavanje svojih poslovnih ciljeva i ostvarivanja dobiti kao temeljnog poslovnog cilja, nadići obvezujuće zakonske okvire dodatnim aktivnostima i investiranjem u projekte koji donose opći društveni boljitak. Dodatna ulaganja svakako bi trebala biti usmjerena na humani kapital kao ključni pokretač razvoja koji će pozicionirati društvenu odgovornost prema brizi za razvijanje odnosa s dionicima, potrebama zajednice i očuvanju okoliša.

Dionici ili interesne skupine su vrlo obuhvatna struktura društva, jer kako se dionikom smatra svaki pojedinac ili grupa koja utječe na poslovanje tvrtke ili na koju tvrtka utječe svojim poslovanjem, zapravo obuhvaća gotovo čitavo društvo zajedno sa institutom države i njezinim instrumentarijem.

Nameće se pitanje, može li se danas društveno odgovorno poslovanje izolirati iz pojedinih poslovnih subjekata? Gotovo da ne, jer društveno odgovorno poslovanje kao koncept kojim kompanije s jedne strane, u svoje poslovanje dobrovoljno integriraju brigu o društvu i brigu o okolišu, proširuje njihove uvide i saznanja u opće društvene potrebe i zaštitu okoliša, a s druge strane kroz podršku zakonodavnog instrumentarija, kojim se u vidu određenih poticajnih mjera podupire jačanje njihovog upliva u društvenu odgovornost, fenomen društveno odgovornog poslovanja kompanijama otvara nove mogućnosti i održavanje konstantnih odnosa između obveze i dragovoljnosti. Ti se odnosi u određenim okolnostima i uz vremenski odmak, mogu savršeno stopiti u jedinstvenost odnosa očekivanja koja se opet mogu promatrati kao nešto što je obavezno, a zapravo nije ili možda i obrnuto. Drugim riječima, razvijanje razumijevanja potreba i očekivanja, može društveno odgovorno poslovanje dovesti do stanja konstantnih aktivnosti koje donose velike dobrobiti za sve dionike u najširem mogućem smislu.

Sada se može postaviti i pitanje održivosti pojedinih poslovnih subjekata, a naročito velikih kompanija i korporacija koje poslovnim aktivnostima prelaze nacionalne granice, ukoliko se ne priklone poslovnoj filozofiji koja neće strogo odjeljivati poslovnu politiku od društvene odgovornosti.

U ovom radu prikazati će se teoretske postavke društveno odgovornog poslovanja kroz evolucijski koncept i ključne teorijske pristupe. Kratkim osvrtom na doprinos Europske unije i Republike Hrvatske društveno odgovornom poslovanju, ukazati će se na važnost i potrebu većeg uključivanja svih interesnih skupina u društveno-socijalnu komponentu i održivi razvoj na svim razinama društva. Problemsko pitanje društveno odgovornog poslovanja posebno će se prikazati

analizom dobre prakse tvrtke Holcim Hrvatska koja u svoje poslovanje uspješno integrira strategiju društveno odgovornog poslovanja.

1.2. Cilj i svrha rada

Cilj ovog rada je istraživanje koncepta društveno odgovornog poslovanja u evolucijskom kontekstu i njegove implementacije u poslovne politike te istraživanje i prikaz dobre prakse kroz studiju slučaja Holcim-a Hrvatska.

Svrha ovog rada je identifikacija relevantnih pokazatelja kojima će se ukazati na važnost razvijanja poslovne strategije koja, u skladu s poslovnim interesima, uključuje strateški pristup planiranja i primjene društveno odgovornog poslovanja.

1.3. Hipoteza

Sukladno predmetu i cilju potrebno je istražiti društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcimu Hrvatska te njegov odraz na poslovne ciljeve tvrtke, društvenu zajednicu i okoliš.

Prema navedenome postavlja se sljedeća hipoteza:

H1: Društveno odgovorno poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska pridonosi:

a) pozitivnom financijskom rezultatu,
b) zadovoljstvu zaposlenika,
c) zadovoljstvu kupaca,
d) povjerenju lokalne zajednice te,
e) smanjenju emisija štetnih plinova.

1.4. Metode rada

U istraživanju teme za izradu ovog rada korištena je metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda analize i sinteze, povijesna metoda, metoda studije slučaja i metoda upitnika.

U prvom poglavlju rada koristi se metoda deskripcije, pomoću koje je izvršen prikaz karakteristika i strukture rada, jednostavnim opisom pojma i definicije društveno odgovornog poslovanja.

Metodom kompilacije omogućeno je korištenje objavljene građe tuđih dijela, u obliku citata i

slika, radi potpore u pojašnjavanju tematike rada i donošenja vlastitih zaključaka. Ova metoda se implementira od drugog do šestog poglavlja rada.

Metodom analize izvršeno je raščlanjivanje prikupljenih podataka, na njihove dijelove kako bi se bolje promotrio pojedini dio u odnosu na druge dijelove, a koristi se od drugog do šestog poglavlja kroz koja se poglavlja koristi i povijesna metoda. Metodom sinteze sažeti su dijelovi rada zbog izdvajanja bitnih elemenata uzajamne povezanosti u jedinstvenu cjelinu, što je sadržano u zaključku ovog rada.

Metoda studije slučaja i metoda upitnika koriste se u šestom poglavlju radi prikaza primjene i utjecaja društveno odgovornog poslovanja poduzeća na primjeru dobre prakse u Holcimu Hrvatska.

1.5. Struktura rada

Rad je strukturiran u sedam poglavlja.

Prvo poglavlje sadrži uvod, definiciju problema rada, cilj i svrhu rada, hipotezu te metode koje su korištene pri izradi rada.

Drugo poglavlje obuhvaća teoretske postavke, pojam, definiciju, povijesni razvoj i tri ključne teorije društveno odgovornog poslovanja.

U trećem poglavlju obrađeno je društveno odgovorno poslovanje kroz objektiv Europske unije s prikazom dijela aktivnosti Europske komisije te pojedinih njezinih institucionalnih tvorevina

Četvrto poglavlje prikazuje doprinos razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Peto poglavlje obuhvaća društveno odgovorno poslovanje u kontekstu poduzeća, kroz okvirni prikaz temeljnih načela i standarda kao „alata“ za pomoć i usmjeravanje poduzeća u društveno odgovorno poslovanje.

Šesto poglavlje prikazuje društveno odgovorno poslovanje u tvrtci Holcim Hrvatska, polazeći od profila tvrtke, njezine vizije, misije i strategije. Društveno odgovorno poslovanje tvrtke obuhvaća najrelevantnije aspekte iz ekonomskog, društvenog, i okolišnog područja: financijski rezultat, uključivanje dionika, odnos prema zaposlenicima, kupcima i lokalnoj zajednici te zaštiti okoliša. Šesto poglavlje sadrži i analizu provodenog empirijskog istraživanja metodom upitnika, o primjeni duštveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska.

Sedmo poglavlje sadrži zaključak rada.

Na kraju rada nalazi se sažetak (summary), popis korištene literature, popis tablica, popis grafikona i popis slika.

U privitku rada nalazi se Upitnik o ispitivanju percepcije zaposlenika o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim d.o.o. (Hrvatska) u Koromačnu.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Osnovni cilj svakog poduzeća je osiguranje uspješnog poslovanja koje će omogućiti ostvarivanje dobiti.

Način ostvarivanja željenih rezultata poslovanja predstavlja poslovni koncept prema kojem poduzeće obavlja poslovne aktivnosti.

U suvremenom društvu, obilježenom velikim promjenama, nastalih uslijed ubrzanog tehničko tehnološkog razvoja i informacijskih tehnologija, političkih i ekonomskih previranja, postavljaju se složeniji zahtjevi prema cjelokupnoj društvenoj zajednici, pa tako i prema poslovnim subjektima koji u njoj djeluju. Razvoj civilnog društva kroz mnogobrojne inicijative i aktivnosti iz niza djelatnosti u stalnom je porastu. Modernim sustavom instrumenata komunikacije, taj aktivizam postaje sve vidljiviji široj javnosti. To pred poslovni sektor postavlja veća očekivanja od zajednice u kojoj djeluje pa prema općem dobru. Na taj način se postiže određena razina društvene svijesti o potrebama za uspostavljanjem suradnje civilnog i poslovnog sektora kao i svjesnosti utjecaja i učinaka aktivnosti poduzeća na društvo i na okoliš. Također i o svjesnosti o utjecaju društva i okoliša na poduzeće. Jednom tako dostignuta razina svijesti za očekivati je da će i dalje rasti, a paralelno s njom i iskazivanje potreba za stvaranjem boljih društveno ekonomskih odnosa i očuvanja okoliša. Time se pred cjelokupno društvo izlaže potreba, ali i obveza, za odgovornim djelovanjem i savjesnim korištenjem dostupnih resursa. Prema tome, koncept društveno odgovornog poslovanja trebao bi postati dio poslovnih procesa,[1] poduzeća, kao način kojim se može udovoljiti zahtjevima zajednice[2], preuzimajući tako dragovoljnu obvezu, da svojim poslovanjem ne našteti interesnim grupama i okolišu već da kroz svoje odluke i aktivnosti brine za opći boljitak društva.[3]

Prilagodba poslovanja poduzeća nastalim promjenama je neminovna i često zahtijeva velike promjene ili restrukturiranja poduzeća. U procesu restrukturiranja poduzeća trebaju biti uključene sve interesne strane kako bi se, uvažavajući njihove interese, minimizirali pojedini neželjeni učinci, prije svega oni prema najosjetljivijim interesnim stranama, a to su zaposlenici i lokalna zajednica. Također, u prilagodbi nastalim promjenama, poduzeća moraju voditi računa o zaštiti okoliša. Modificiranjem poslovanja uz poštivanje društvenih potreba, poduzeća na jedan

[1]VRDOLJAK RAGUŽ, I., HAZDUVAC, K.: „Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa“//**Oeconomica Jadertina**, 1, 2014., str. 41.,
<**URL:http://hrcak.srce.hr/file/192047**> (10.10.2016.)
[2]GLAVOČEVIĆ, A., RADMAN PEŠA, A.: „Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti**“**// **Oeconomica Jadertina**, 2, 2013., str. 29.,
<**URL:http://hrcak.srce.hr/114924**> (15.10.2016.)
[3]THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A.J., GAMBLE, J. E.: **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008., str. 301-302.

gotovo nevidljiv način započinju proces društveno odgovornog djelovanja, ukoliko to nisu činila i do tada.

U nastavku rada prikazuje se povijest društveno odgovornog poslovanja kroz kratak opis značajnih vremenskih razdoblja te kronologiju ključnih događaja u razvoju društveno odgovornog poslovanja.

2.1. Povijesni prikaz društveno odgovornog poslovanja

Početak društveno odgovornog poslovanja može se povezati s društvenim aktivizmom 60-tih i 70-ih godina dvadesetog stoljeća. Pojavom aktivizma 60-ih godina, koncept društvene odgovornosti podiže se na višu razinu, da bi se nakon 90-ih godina još više razvijao. Razvojem društva razvijao se i koncept društveno odgovornog poslovanja te se pitanje dobrobiti za širu zajednicu stavlja u prvi plan. Tvrtke više nisu mogle opravdati svoje postojanje samo gospodarskim uspjehom. Ukoliko su željele sačuvati svoj ugled, trebale su pokazivati svoju društvenu odgovornosti prema široj javnost. Iako korijeni ideje o društvenoj odgovornosti sežu od 18. stoljeća i početka industrijske revolucije u Europi, društveno odgovorno poslovanje je u biti fenomen dvadesetog i dvadesetprvog stoljeća, od ranih pedesetih godina prošlog stoljeća do današnjeg dana.[4]

Evolucije društveno odgovornog poslovanja može se klasificirati kroz tri razdoblja, a to su: razdoblje filantropije, razdoblje svjesnosti, razdoblje pitanja i razdoblje odaziva.[5]

Razdoblje filantropije: od 1930-tih godina do 1950. godine, nakon izlaska iz poslovne prakse strogo orijentirane na maksimiziranje profita. U tom razdoblju poduzeća pokazuju socijalnu osjetljivost najviše donacijama u dobrotvorne svrhe.

Razdoblje svjesnosti: od 1953. godine do 1967. godine. To razdoblje karakterizira razvijanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju i kako ono utječe na život zajednice u kojoj djeluje.

Razdoblje pitanja: od 1968. godine do 1973. godine. U tom razdoblju tvrtke su se uključivale u društveno važna pitanjima, kao što su pitanja ljudskih prava, zagađenje okoliša, rasna diskriminacija ili urbana degradacija.

Razdoblje odaziva: od 1974. godine nadalje. U tom razdoblju pokazuje se sposobnost udovoljavanja zahtjevima u smislu poduzimanja konkretnih poslovnih odluka vezanih uz društveno odgovorno poslovanje.[6]

[4] TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: **Održivo poslovanje,** Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 28-29.
[5] Ibidem
[6] Ibidem

U periodu oporavka od drugog svjetskog rata, osnovane su tri glavne institucije koje su značajne za razvoj društveno odgovornog poslovanja, a to su: Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za obnovu i razvoj i Svjetska trgovinska organizacija. Od navedenih institucija najveći značaj pripisuje se Svjetskoj trgovinskoj organizaciji koja upravlja međunarodnim trgovinskim odnosima i donosi pravila ponašanja članica.[7]

Mogući scenarij povijesnog razvoja društveno odgovornoj poslovanja za period od 1945-2004. godine, kao period koji je prema mnogim autorima koncepta društveno odgovornog poslovanja najvažniji period razvoja društveno odgovornog poslovanja, proveo je Centar za poslovnu etiku iz Mineapolisa (Center for Ethical Business) Sveučilišta Sv. Tomo iz Minnesote (University of St. Thomas). Studija zauzima stajalište da je najrelevantniji period razvoja društveno odgovornog poslovanja u zadnjih petnaestak godina promatranog razdoblja, odnosno od 1999. godine nadalje. Promatranje razvoja društveno ekonomskog poslovanja Studija provodi kroz pet kategorija: ekonomskog (profit), promjena okruženja poslovanja, načina percipiranja društveno odgovornog poslovanja od strane poslovnih vođa i znanstvenika, strategije upravljanja i prakse društveno odgovornog poslovanja te prirode društveno odgovornog poslovanja.[8]

U nastavku rada prikazati će se dio kategorija ekonomskog učinka, promjena okoliša poslovanja i načina percipiranja društveno odgovornog poslovanja od strane znanstvenika i poslovnih vođa.

Istraživanjima kategorije ekonomskog učinka, Studija se fokusira na krajnji financijski rezultat i pokazuje da je profit glavni cilj postojanja poduzeća koji mora uvijek biti na prvom mjestu, da bi se moglo doprinositi društvu. Istaknuti su teoretičar Adam Smith, ekonomist Milton Friedman i poslovni lider David Koch, koji su žestoki zagovornici profita, kao temeljnog osnova poslovanja i slobode poduzetništva, što po njima donosi mnoge koristi društvu. David Koch, predsjednik Graco Inc. izjavio je da posao ne postoji da bi služio društvu, ali profit je pokazatelj da posao koristi društvu, jer proizvodnja dobara i usluga jača bruto društveni proizvod (BDP), a stvaranje većeg profita jača javnu potrošnju kroz porezni sustav.[9]

Istraživanjima promjena okoliša poslovanja Studija naglašava temeljne i dalekosežne promjene u okolini ili kontekstu unutar kojeg poslovni lideri djeluju. Referentno razdoblje Studije obilježava velike globalne promjene na političkom i ekonomskom planu. U svijetu vladaju napetosti u političkoj ekonomiji između Američkog stila globalnog kapitalizma i društvenog samoodrživog gospodarstva u Europskoj uniji, Latinskoj Americi i Aziji. Europljani instinktivno više povjerenja

[7]Ibidem, str. 32.
[8]University of St. Thomas, Center for Ethical Business: „Corporate Social Responsibilit:The Shape of a History, 1945-2004.,Preliminari project planing paper 2005“, Working Paper, Minneapolis, 2005., No.1, p.10., <**URL:http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR The_Shape_of_a_History.pdf**> (15.10.2016.)
[9] Ibidem, str. 5-6.

daju vladi i nepovjerljivi su prema korporacijama. Amerikanci, s druge strane, čini se da vjeruju korporaciji više nego što vjeruju državnim institucijama. Od 1990. godine nadalje, velik utjecaj na razvoj društveno odgovornog poslovanja međunarodnog karaktera, bilježi djelovanje transnacionalnih korporacija, nevladinih organizacija i organizacija civilnog društva, nacionalnih vlada i međunarodnih tijela, kao što su primjerice Ujedinjeni narodi, Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za obnovu i razvoj (Svjetska banka) te Svjetska trgovinska organizacija (WTO).[10]

Organizacije civilnog društva i nevladinih organizacija te pokrenute inicijative u institucijama vlada u funkciji su kontrole i pomoći da bi se smanjile štete, a povećale koristi za društvenu zajednicu. Prijedlozi su pokretani od strane mnogih, unutar Ujedinjenih naroda, Međunarodne organizacije rada (ILO), Organizacije za međunarodnu suradnju i razvoj (OECD), vlade Ujedinjenog Kraljevstva, Francuske te Europske unije. Svjetska trgovinska organizacija, iako se opirala povezivanju gospodarskih i socijalnih problema, sudjelovala je u žarišnim točka rasprava o opsegu poslovnih odgovornosti i određenja pravila za globalnu trgovinu. Raspon problema vrlo je obuhvatan i raznolik, od problema okoliša, radnih prava, ljudskih prava, trgovine, korupcije, korporativnog upravljanja, zdravlja, transparentnosti objavljivanja informacija do mnogih drugih, važnih za zajednicu i društvo u cjelini. Ispituje se javno mišljenje. Prema Mori seriji anketa o javnom mnijenju između 1998. i 2002. godine, rezultat istraživanja pokazuje porast udjela potrošača, od 28% na 44%, koji vjeruju da je za kupnju proizvoda ili usluge vrlo važno da tvrtka pokazuje visok stupanj društvene odgovornosti. Društveno odgovorno ulaganje, (Socially Responsible Investment - SRI) ograničava se za Jug Afrike kao sredstvo suprotstavljanja apartheidu. Mnoge investitore, privukla su ulaganja u okoliš, vojno naoružanje, alkohol, duhan te zajednicu ili ekonomski razvoj. SRI investitori i analitičari pod pritiskom zahtjeva tvrtki, moraju prikazati društvene, ekološke i etičke rizike koji mogu utjecati na poslovanje te redovito izvještavati trobilančno: o socijalnim, ekološkim i financijskim rezultatima. To dovodi do razvijanja jedinstvenog okvira izvještavanja i mjerenja. Kodovi i standardi su mnogobrojni: Okrugli stol u Cauxu (Caux Round Table)[11] gdje su uređena načela poslovanja koje su donijeli poslovni lideri, šifre proizvoda za široku potrošnju, Kodeks ponašanja, UN-ove Deklaracije o ljudskim pravima, UN Global Compact i mnogi drugi. Popis

[10]Ibidem, str. 7-8.

[11]Cauxov okrugli stol (Caux Round Table-CRT) je međunarodna mreža iskusnih poslovnih vođa koji rade s poslovnim i političkim vođama kako bi dizajnirali intelektualne strategije, alate i prakse upravljanja kako bi ojačali privatno poduzetništvo i javno upravljanje kako bi poboljšali poslovnu globalnu zajednicu. Prvi sastanak svjetskih poslovnih lidera održan je 1986. godine u Švicarskoj, u Planinskoj kući (Mountain Houseu) u Cauxu. Otuda i naziv Cauxov okrugli stol.
Preuzeto od: Caux Round Table: „Caux Round Table –CRT“,
<**URL:http://www.cauxroundtable.org/**> (23.11.2016.)

kodova i smjernica performansi iz širokog raspona, osobito u svezi s ljudskim pravima, dostupan je na http://www.business humanrights.org/Categories/Principles.[12]

Kroz znanstvena i poslovna stajališta o društveno odgovornom poslovanju Studija naglašava suočavanje Amerike i Europe s nastajanjem tenzija hladnoga rata, što je intenziviralo razmišljanja poslovnih i znanstvenih krugova o budućem tijeku poslovanja i razvoju gospodarskog sustava Zapada. Nasuprot znanstvenicima koji su se bavili teorijama, pojedini poslovni lideri samostalno su uvodili i provodili aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u svojim tvrtkama. Razmišljanja i praksa iz poslovnog okruženja ne može zaobići primjer poslovnog lidera J. Irwin Millera. On je, kao predsjednik i izvršni direktor Cummins Motor Company, već 1930-ih godina u svoje poslovanje implementirao vlastitu filozofiju društveno odgovornog poslovanja. Zbog toga je slovio kao najveći poslovni lider koji je bio ispred svog vremena. Njegovo snažno vjerovanje u etiku, cjelovitosti i raznolikosti dovelo ga je do revolucionarnog pristupa poslovanju. Dr. Martin Luther King Jr. nazvao je J. Irwina Millera, kao najviše društveno odgovornog poduzetnika u zemlji. Miller je usadio u Cummins Motor kompaniju vrijednosti za poboljšanje zajednice u kojoj je živio i radio. Osnovao je Cummins Foundation 1954. godine u sklopu pomoći razvoja svoga rodnog grada Columbusa. Da su postojane vrijednosti i dugoročni učinci za opću dobrobit na kojima je J. Irwin Millera izgradio temelje svoje kompanije, potkrepljuje podatak da je kompanija 2011. godine ostvarila 18 milijardi dolara prodaje, sa približno 45.000 zaposlenih i poslovima u 190 zemalja svijeta. Millerovi nasljednici i dalje razvijaju Cummins Motor kompaniju na vrijednostima etike, posvećenosti raznolikostima i duhu inovacija.[13]

Na kraju ove točke navodi se nekoliko ključnih događaja koji su značajno obilježili razvoj društveno odgovornog poslovanja:

- 1972.g. održana prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu[14]
- 1982.g. osnovan BITC (business in the community - gospodarstvo u zajednici)[15]

---

[12]University of St. Thomas, Center for Ethical Business: Corporate Social Responsibilit:The Shape of a History, 1945-2004.„Preliminari project planing paper 2005“, Working Paper, Minneapolis, 2005., No.1, p., 7-8., <**URL:http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR The_Shape_of_a_History.pdf**> (15.10.2016.)

[13]Block:„Biography of a great cummins leader, J.Irwin Miller“, <**URL:http://social.Cummins.com/biography-of-a-great-cummins-leader-j-irwin-miller/**> (25.10.2016.)

[14]Prva UN-ova konferencija o ljudskom okolišu održala se je 1972. godine u Stockholmu, kao prva koordinirana djelatnost na svjetskoj razini u zaštiti okoliša kojom se sprječava zagađivanje zraka, vode i tla. Na ovoj prvoj konferenciji bili su postignuti dogovori o načelima zaštite okoliša, kao i odluka o osnutku Programa Ujedinjenih naroda za okoliš (UNEP: United Nations Environmental Programme), te početak aktivnosti Organizacije za prehranu i poljoprivredu (FAO), Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) i Svjetske meteorološke organizacije (WMO) u koordiniranim programima zaštite okoliša. U okviru djelatnosti UNEP-a 1976. zasnovan je program zaštite regionalnih mora, s prvim primjerom mora i oceani proglašeni »zajedničkom baštinom čovječanstva«, a gospodarenje njima postalo je predmetom brige UN-a. Uvedene su mjere provedbe zaštite okoliša na koncepciji prve skupine mjera, poznatoj kao naredi i kontroliraj (engl. command and control). Težište je bilo na pravnoj regulativi zabrana i kazni. Stvoreni su standardi kvalitete okoliša službenim propisivanjem maksimalno dopuštenih koncentracija zagađivala u nekom segmentu okoliša. Preuzeto od: Galović, F., ur.: Zaštita okoliša, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija, <**URL:http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=66938**>(21.11.2016.)

- 1987.g. okrugli stol u Cauxu, izvješće Ujedinjenih naroda "Naša zajednička budućnost"[16]
- 1990.g. osnovan Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - IBLF)[17]
- 1991.g. ustrojena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala[18]
- 1992.g. osnovan svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (World Business Council for Sustainable Development -WBCSD) i Poslovni savjet za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility- BSR); održana Druga konferencija o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru i nastala je AGENDA 21[19]
- 1995.g. osnovana europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje (CSR Europe)[20]
- 1996. donijet Međunarodni standard za zaštitu okoliša ISO 140010[21]

---

[15]Britanska nevladina mreža humanitarnih organizacija koja potiče na društveno odgovorno poslovanje i poduzetništvo u zajednici s ciljem stvaranja gospodarske i društvene koristi kroz različita područja djelovanja. Osnovana je 1982. godine, sa potporom od 30 tvrtki. Predsjednik ove humanitare grupe je Prince of Wales-a i okuplja preko 800 tvrtki članica. Preuzeto od: Business in the Community,
<**URL: http://www.bitc.org.uk/about-us/what-we-do/our-history**>(21.11.2016.)

[16]Svjetska komisija za okoliš i razvoj UN-a Brundtlandino izvješće "Naša zajednička budućnost" iz 1987. U njemu se ističe "održivost razvoja", što podrazumijeva zadovoljenje potreba siromašnih bez povećanja ekoloških štetnih utjecaja Sustain Ability osnovali su aktivisti John Elkington i Julia Hailes 1987.g., iste godine kada je Brundtlandova komisija objavila "Zajedničku budućnost" i temeljnu definiciju održivog razvoja kao ispunjavanje potreba sadašnjosti bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe. Preuzeto od: Sustain Ability, <**URL:http://sustainability.com/who-we-are/our-story**/>(21.11.2016.)

[17]Forum poslovnih lidera Prince of Wales (PWBLF) . Također poznat pod akronimom IBLF osnovan je i registriran u Velikoj Britaniji kao dobrotvorna organizacija: 1024119. Od 2013.g. djeluje kao IBLF Global i dalje s ciljem promicanja odgovorne poslovne prakse i partnerske akcije za održivi razvoj.
Preuzeto od: UIA,Otvoreni godišnjak, PWBLF,
>**URL:https://www.uia.org/s/or/en/1100066269**>(21.11.2016.)

[18]Neovisna, nevladina i neprofitna organizacija koja poduzima akcije u cilju zaštite i promicanja ljudskih prava. Temelji se na međunarodno prihvaćenim standardima ljudskih prava. Organizacija je osnovana 1961. u Londonu. Preuzeto od :Amnesty International,
<**URL:https://www.amnesty.org/en/**>(21.11.2016.)

[19] Na Svjetskoj konferenciji o zaštiti životne sredine i razvoju, koja je održana u Riju 1992. godine, zaživjela je Agenda 21. To je globalni akcijski program održivog razvoja u kojem su predviđene aktivnosti na svim razinama i to tako da sve razine ovise jedna o drugoj - od "globalne Agende 21" do mnogobrojnih projekata diljem svijeta u sklopu "lokalne Agende 21". U Preambuli Agende 21 stoji: "Čovječanstvo se nalazi na odlučujućoj točki svoje povijesti. Svjedoci smo nejednakosti među narodima, siromaštva, gladi, nepismenosti, bolesti i oštećenja ekosustava od kojih ovisi naš dalji život. Ujedinjavanjem razvojnih interesa i interesa zaštite životne sredine, njihovim poštivanjem, može nam uspjeti da osiguramo pokrivanje osnovnih potreba čovječanstva, poboljšamo životni standard svih ljudi te ostvarimo veću zaštitu ekosustava,a da pri tome imamo veće prinose i da tako sebi osiguramo budućnost. Ovo nijedna nacija ne može ostvariti sama, ali je moguće da zajednički u globalnom partnerstvu djelujemo u smislu održivog razvoja."
Preuzeto od: Sustainable development, Agenda 21,
<**URL:https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf**> (23.11.2016.)

[20]Vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje s oko 70 multinacionalnih korporacija i 36 nacionalnih partnerskih organizacija kao članova. Više o tome pod točkom 3.3. ovog rada.

- 1997. donošenje Međunarodne norme za certifikaciju društvene odgovornosti u poduzećima SA 800011[22]
- 1999. Globalna Sullivanova načela[23]
- 2000. donijet UN-ov Globalni sporazum za 21. st.[24]
- 2002. održan Svjetski samit o održivom razvoju Johanesburg /Južna Afrika[25]

---

[21]Međunarodni standard za zaštitu okoliša. ISO 14000 predstavlja seriju normi kojima se u poduzeća uvodi sustav upravljanja okolišem.

[22]Međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima SA 8000® Standard je vodeći standard socijalnog certifikata za industriju i tvrtke diljem svijeta. Osnovao ga je International Social Accountability International 1997. g. kao inicijativa većeg broja dionika. SA 8000 mjeri društvenu učinkovitost na devet područja:1. Rad djece; 2. Prisilni ili obvezni rad; 3. Zdravlje i sigurnost; 4. Sloboda udruživanja i pravo na kolektivno pregovaranje; 5. Diskriminacija; 6. Disciplinske prakse; 7. Radno vrijeme; 8. Naknada; 9. Sustav upravljanja. Redovita revizija osigurava neprekidnu primjenjivost Standarda suočavajući se s novim društvenim problemima. Na snazi je verzija S A8000® Standarda – SA 8000: 2014. Certifikati SA8000: 2008 moraju biti ažurirani sa važećom verzijom do 30. lipnja 2017. godine.
Preuzeto od: Social Accountability International: „SA 8000® Standard“,
<URL: http://www.sa-intl .org/indeks .cfm? fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689>(23.11.2016.)

[23]Globalan Sullivanovana načela uvedena su 1999. godine, kao razrada izvornih Sullivanovih načela koja je 1997. g. Leon H. Sullivan osmislio kao dobrovoljni kodeks ponašanja za poduzeća koja posluju u rasističkoj Južnoj Africi. Cilj Globalnih Sullivanovih načela društvene odgovornosti poduzeća (The Global Sullivan Principles of CSR) je poticanje poduzeća na pružanje potpore gospodarskoj, socijalnoj i političkoj pravdi na svim područjima njihovog poslovanja. Načela ističu pružanje potpore općim ljudskim pravima, promicanje jednakih prava za radnike (sa zabranom iskorištavanja djece i ropskog odnosa), slobode udruživanja, nagrađivanje, obrazovanje, uvjeti rada, zaštita zdravlja, promicanje održivog razvoja, promicanje poštene tržišne utakmice,suradnja s vladama i društvenim zajednicama s kojima poduzeće posluje u cilju unapređivanja kvalitete življenja u tim zajednicama.
Preuzeto od: ETEROVIĆ, H., KOCIJAN, A., KUREČEVIĆ, A., ur.: Ostale ključne inicijative, Časno do pobjede, Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, United Nations Development Programme, Zagreb, 2005., str. 3., <**URL:http://www.umjeravanjeiispitivanjelaboring.com/pdf-materijali/drustveno-odgovorno/ostale-kljucne-inicijative .pdf**> (23.11.2016.)

[24]Svjetski sporazum (Global Compact), pokrenut je 2000. g. od 189 zemalja članica UN-a koje su usvojile Milenijsku deklaraciju s utvrđenim ciljevima i aktivnostima njihovih ispunjena, za pojedina područja s interesom za sve članice i međunarodnu zajednicu u cjelini. Države članice obvezale su se da će do 2015. g. ispuniti osam razvojnih ciljeva ili se barem značajno približiti njihovom postizanju: Iskorijeniti ekstremno siromaštvo i glad; Postići univerzalno osnovno obrazovanje, Promovirati ravnopravnost spolova i osnažiti žene, Smanjiti stopu smrtnosti djece, Poboljšati zdravlje majki, Boriti se protiv HIV/AIDS-a, malarije i drugih bolesti, Osigurati održivost okoliša, Razviti globalno partnerstvo za razvoj.
Preuzeto od PAVIĆ-ROGOŠIĆ,L.,ur.:“Novi Izazov, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030.“,ODRAZ- Održivi razvoj zajednice,Zagreb, prosinac 2016., II. izmijenjeno izdanje, str. 3.,
<**URL:http://www.odraz.hr/media/291518/globalni%20ciljevi%20odrzivog%20razvoja%20do%202030_web.pdf**> (25.11.2016.)

[25]UN-ov svjetski skup na vrhu u Johanesburgu (Južna Afrika) 2002. godine okupio je 21.340 sudionika (predstavnike vladinog i nevladinog sektora, privatnog poduzetništva, civilnog društva i znanstvene zajednice) iz 191 države svijeta. Cilj samita bio da na temelju pregleda učinjenog od UN Konferencije o okolišu i razvoju iz 1992. g. iz Ria, istaknu obveze održivog razvoja na globalnoj razini, uvažavajući tehnološki napredak i nove izazove svjetskog gospodarskog poretka. Samit je usvojio Plan provedbe utvrđenih i preuzetih globalnih obveza kroz pet glavnih točaka: voda, energija, zdravlje, poljoprivreda i biološka raznolikost.
Preuzeto od RH, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Multirateralni odnosi:„Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu“,
<URL:http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-staro-ijvhj/ujedinjeni-narodi-(un)-staro/republika-hrvatska-i-un/gospodarsko-socijalna-pitanja/izvjesce-o-summit-o-odrzivom-razvoju-johannesburg-(jar)>(23.11.2016.)

Iako ima mnogo više značajnih događaja, inicijativa i drugih aktivnosti važnih za društveno odgovorno poslovanje, prethodno su navedeni događaji i inicijative koje imaju najznačajniji utjecaj na razvijanje novih aktivnosti u području društveno odgovornog poslovanja.

Na razvoj društveno odgovornog poslovanja važan utjecaj imaju i izražena stajališta znanstvenika i poslovnih ljudi, o tome kako bi se društveno odgovorno poslovanje trebalo poimati, odnosno koje aktivnosti poduzeće treba provoditi da bi bilo društveno odgovorno. Stoga se u nastavku rada prikazuje pojam i definicija društveno odgovornog poslovanja kroz prizmu znanstvenih i poslovnih stajališta.

2.2. Pojam i definicija društveno odgovornog poslovanja

Naizgled jednostavan, izraz društveno odgovorno poslovanje sam po sebi govori da se radi o odgovornosti poslovnih subjekata prema društvu. Kada se sagleda činjenica da društvo čine ljudi ili narod integriran u jednoj državi sa svojim egzistencijalnim potrebama materijalne i duhovne prirode, izraz društveno odgovornog poslovanja počinje se doimati složenije, tim više kada se društvo sagleda u najširem smislu, obuhvaćajući i okoliš ili njegovo prirodno okruženje.

Što je društvo razvijenije, njegove su potrebe zahtjevnije, pa time i tumačenje pojma društveno odgovornog poslovanja postaje složen i izazovan posao. Stoga nije čudno da se definiranje pojma društveno odgovornog poslovanja[26] u akademskoj zajednici i u poslovnim krugovima vrlo različito definira i zagovara.

Društveno odgovorno poslovanje u javnosti, ali i u poslovnom svijetu najčešće se percipira kao filantropija, koja čini samo dio društveno odgovornog poslovanja. Prema anketama koje su provedene među poslovnim krugovima dobiven je čitav niz različitog definiranja pojma društveno odgovornog poslovanja, koja upućuju na to da se još uvijek o društveno odgovornom poslovanju ne razmišlja izvan okvira filantropije.[27]

[26]Pojam društveno odgovorno poslovanje (corporate social responsibility), ne predstavlja izravan prijevod sa engleskog jezika. Izravan prijevod bio bi korporativna ili korporacijska društvena odgovornost ili društvena odgovornost poduzeća. Uz ovaj pojam danas se u akademskoj literaturi na engleskom jeziku i u svakodnevnoj praksi svjetskih kompanija ravnopravno koristi pojam organizacijska društvena odgovornost (organizational social responsability), korporativna odgovornost, (corporate responzibility), korporativno građanstvo (corporate citizenship), održivo poslovanje (sustainable business) ili održivost (sustainable). U Hrvatskoj se još uvijek najčešće koristi pojam društveno održivo poslovanje umjesto izraza održivo poslovanje i označava veliki broj različitih djelatnosti poslovnog sektora. Preuzeto od TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: **„Održivo poslovanje“,** Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 15-19.

[27]Ibidem., str. 9.

Do sada su objavljene brojne definicije društveno odgovornog poslovanja koje se međusobno razlikuju, najčešće u pristupu toj problematici. Za primjer suvremenog shvaćanje ovoga pojma, može se uzeti definicija da je društveno odgovorno poslovanje u suvremenom društvu uobičajeno korišteni termin koji ukazuje na svojevrstan proces kojim poslovni subjekti izražavaju i razvijaju svoje korporativne kulture i društvenu svijest.[28]

Ključne ideje i koncepti društveno odgovornog poslovanja, nisu nastale primarno kao rezultat društvenih znanosti, niti su derivat neke velike teorije. Nastale su kao posljedica realnih povijesnih, društvenih i ekoloških problema s kojima su se suočili direktno ili posredno pojedinci ili različite interesne skupine.[29]

Uključenost znanstvenika u taj cjelokupni proces stvaranja teorijskog i javnog diskursa o društveno odgovornom poslovanju, utjecala je da koncept društveno odgovornog poslovanja na početku 21. stoljeća u svijetu zaokupi veliku pažnju znanstvenih i poslovnih krugova, koji taj koncept razmatraju iz različitih stajališta.[30]

Složenost sveukupnih društveno političkih i poslovnih odnosa suvremenog svijeta, nameće novi pristup njihovom tumačenju, držeći da je, prema Krkaču:"…klasična ekonomska teorija, prejednostavna i površna."[31]

Neka znanstvena istraživanja, koja su usredotočena na razumijevanje dionika prema društveno odgovornom poslovanju, rezultirala su da korporativna društvena odgovornost ima pozitivan učinak na konačnu bilancu, da ima važnu ulogu u upravljanju ugledom, posebno u upravljanju opasnostima za ugled, da povećava operativnu učinkovitost te da stvara pozitivno ozračje među zaposlenicima. Prema navedenome, može se reći da je društveno odgovorno poslovanje povezano sa srodnim područjem poslovnog ugleda pri čemu nerazvijena korporativna društvena odgovornost šteti ugledu, a razvijena korporativna društvena odgovornost štiti ugled.[32]

Dobra poslovna praksa iskazuje se u trostrukom učinku na ekonomskom, ekološkom i društvenom području ili 3P: Profit – Priroda – Populacija (Profit – Planet – People).[33] Slikovito rečeno, korporativna odgovornost je kao solidan i održiv hram koji počiva na tri ključna stupa."[34]

---

[28]KHAN, M. T. et. al.: **Corporate Social Responsibility (CSR) Definition, Conceptsand Scope**, Universal Journal of Management and Social Sciences,Vol . 2, No. 7; July 2012, p. 41-52.,
<**URL: http://cprenetcom/uploads/archive/UJMSS_12-1169.pdf**>(10.10.2016.)
[29]LETICA, B: **Doba odgovornosti:Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize**, Zagreb, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managmenta, 2010., str. 32-33.
[30]Ibidem, str. 33.
[31]KRKAČ, K., ur.: **Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost**, MATE, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2007., str. 438.
[32]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit., str. 20.
[33]Ibidem
[34]LETICA, B.: **Doba odgovornosti, Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize**, Zagreb, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managmenta, 2010., str. 28.

Još uvijek nije postavljeno jedinstveno znanstveno pojmovno određenje i teorijska definicija ključnih pojmova i koncepata društveno odgovornog poslovanja. Unatoč tome, redovito se u akademskim raspravama o povijesti koncepta društveno odgovornog poslovanja, kao tvorac i utemeljitelj pojma korporacijske društvene odgovornosti navodi Howard R. Bowen. On je 1953. godine društvenu odgovornost biznismena definirao ovako:

„Društvena odgovornost poslovnih ljudi (biznismena) odnosi se na obveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota**“**[35]

Stavovi slični Bowenovim, često su isticani u američkim teoretskim raspravama između 1931. i 1939. godine. Tada je, Chester I. Barnard kroz svoje djelo: „The Functions of Executive“, nastojao obraniti tezu da korporacije moraju služiti višoj sili ili društvu u cjelini, a ne samo vlasnicima i dioničarima.[36]

Stajalište da za poslovne ljude postoje dva tipa društvene odgovornosti: društveno-ekonomska odgovornost za opće ekonomsko blagostanje i društveno-humana odgovornost za očuvanje i razvoj ljudskih vrijednosti zastupa Kaith Davise. On ne prihvaća moguće krajnosti, odgovornost samo za ekonomsko blagostanje ili odgovornost biznisa za sve, već sugerira neku vrstu ravnoteže između tih dviju dimenzija.[37]

U 70-im godinama dolazi do niza novih pokušaja definiranja društvene odgovornosti poslovanja. Autori Eilbirt i Pakret definirali su korporacijsku društvenu odgovornost koristeći metafore dobrosusjedskih odnosa u smislu međusobne suradnje i pomaganja.[38] Uz velik broj zagovornika koncepta društveno odgovornog poslovanja, kao što su Davis, Walton i Andrews, koji su tvrdili da korporacije imaju moć, a moć pretpostavlja odgovornost, pa prema tome korporacije imaju odgovornost prema društvu zbog čega bi trebale prerasti oblike odgovornosti koje su isključivo vezane za maksimiziranje profita,[39] neki su zagovarali suprotna stajališta, među kojima je najglasniji bio Nobelovac Milton Friedman.

Autori Kotler i Lee definirali su društveno odgovorno poslovanje kao korporativnu društvena odgovornost i opredjeljenje tvrtke za doprinose i unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu ili dragovoljnu poslovnu praksu na teret vlastitih resursa.[40]

---

[35]Ibidem, str. 50-51.
[36]Ibidem, str. 51.
[37]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit., str. 38.
[38]LETICA, B.: op.cit., str. 51.
[39]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit.
[40]KOTLER, P., LEE, N**.: Društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa**, M.E.P., Zagreb,

Dempsey i David zagovaraju koncepte pravde na kojima se temelji društveno odgovorno poslovanje. To su pravda razmjene, kojom se uređuju odnosi na tržištu, pravda distributivnosti kojom se uređuju odnosi između vlade i pojedinaca te opće pravde kojima se uređuju opći pravni okviri uz prihvaćanje etičkih i socijalnih obveza. Dempsey i David uglavnom su zastupali tezu da nitko nije otok, pa tako ni posao, koji je ključan za dobrobit pojedinaca, zajednice i društva.[41]

Morrell Heald napisao je sveobuhvatnu povijest na temu: "Društvene odgovornosti, Poslovne vijesti: Društvo i zajednica 1900-1960" koja je objavljena 1970. godine. Healda nisu zanimale teorije društvene odgovornosti, koliko ga je zanimala društvena odgovornost definirana od samih poduzetnika, kroz njihove politike i prakse. On ističe da je skrbništvo kao koncept poslovnog vodstva i odgovornosti, artikulirana gotovo četvrt stoljeća prije drugog svjetskog rata. Poziva se na Andrew Carnegie koji je ponudio još raniju izjavu koncepta upravnika ili uslužnosti u članku pod naslovom "Bogatstvo" objavljenom 1889. godine u North American Reviewu. Heald također navodi predsjednika Yale-a, Arthura Hadleya koji je još 1906. godine ukazivao na poslovne lidere kao povjerenike javnog interesa koji trebaju uskladiti etičnost i obveze. Heald još navodi da je koncept skrbništva zagovaran i provođen još 1920-1926. godine od američkih biznismena: Owena D. Young i Gerarda Swopea, koji su u ljestvici prioriteta dionika rangirali zaposlenike ispred dioničara, želeći izgraditi partnerstva i suradnju između poslovodstva, rada, vlade i zajednice. [42]

Archie B. Carroll je pružio najopsežniji pregled evolucije definicija korporativne društvene odgovornost u post periodu drugog svjetskog rata. Carroll razmatra i uspoređuje sve doprinose konceptu društveno odgovornog poslovanja s fokusom na period od 50-ih do sredine 90-ih godina gdje uključuje H. Bowena, K. Davisa, C. Waltona, W. Fredericka, P. Sethia, D. Wooda, i mnoge druge. Carroll ukazuje i na krajnosti Miltona Friedmana s njegovim stavom da nema prave društvene odgovornosti jer je društveno odgovorno poslovanje kao stvar principa, temeljno subverzivni posao koji pojačava profitabilnost i vrijednosti za dioničare, što se podudara s teorijom Adama Smitha, da će slobodno tržište i obavljanje vlastitog interesa rezultirati najveću korist za cjelokupno društvo. Carrollova definicija društveno odgovornog poslovanja obuhvaća ravnopravno ekonomsku, pravnu, etičku i diskrecijsko/filantropsku odgovornost koje se međusobno ne isključuju, već se istovremeno i kontinuirano provode. [43]

William Frederick, 1986. godine je opisao dva vala društveno odgovornog poslovanja. Jedan val je nazvao CSR1, usredotočivši se na vrste odgovornosti. Drugi je nazvao CSR2, usredotočivši se

---

2009., str. 14.

[41]University of St. Thomas, Center for Ethical Business: „Corporate Social Responsibilit:The Shape of a History, 1945-2004.,Preliminari project planing paper 2005“, Working Paper , Minneapolis, 2005., No.1, p. 9-11., <**URL:http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSR The_Shape_of_a_History.pdf**> (15.10.2016.)

[42]Ibidem

[43]Ibidem

na brzinu ili strategije kojima poslovni subjekti mogu provoditi odgovornosti. Frederick je bio snažan zagovornik uključivanja poslovne etike što ga je dovelo do trećeg pristupa ili CSR3, u kojem se je usredotočio na, kako je sam nazvao, društvenu čestitost.[44]

Navedene teorije i stajališta pokazuju niz različitosti elemenata koji su važni u teoretskom sagledavanju društveno odgovornog poslovanja. Stoga su i teoretski pristupi tumačenju društveno odgovornog poslovanja različiti i zahtjevni. Ova zahtjevnost proizlazi iz širokog spektra potreba i utjecaja kako poduzeća na okruženje tako i okruženja na poduzeće, u ispunjavanju obostranih interesa ka stvaranju boljih uvjeta za život zajednice i društva.

U nastavku se prikazuje nekoliko značajnih teorija društveno odgovornog poslovanja.

2.3. Teorije društveno odgovornog poslovanja

Dok su se pojedini znanstvenici bavili kreiranjem teorija društveno odgovornog poslovanja, drugi su izučavali te iste teorije kao bi ih kvalificirali i klasificirali prema svojim stajalištima.

Tri studije kao najbolji pokušaji klasifikacije teorija društveno odgovornog poslovanja, prema autorima Garriga i Mele jesu:

- prva studija Klonoskog prikazuje tri grupe teorija: u prvu grupu, svrstava one teorije koje promatraju korporacije kao legalne tvorevine s jedinom društvenom odgovornosti posla za stvaranje profita u skladu sa zakonom; u drugu grupu svrstava teorije koje tvrtke promatraju kao moralne personifikacije ljudi odnosno da su tvrtke za svoje poslovanje jednako moralno obvezne i odgovorne kao i ljudi za svoja djela; u treću skupinu svrstava teorije u kojima je socijalna dimenzija korporacija osobito relevantna;

- druga studija Windsora razvrstava tri pristupa: teorija etičke odgovornosti; teorija ekonomske odgovornosti i teoretski koncept korporativnog građanstva;

- treća studija Garriga i Mele razvrstava četiri grupe teorija o društveno odgovornom poslovanju fokusiranih na četiri različita aspekata društvene stvarnosti: ekonomiju, politiku, socijalnu integraciju i etiku.[45]

[44]Ibidem
[45]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit., str. 34-36.

Autori navode da postoje teorije koje obuhvaćaju više aspekata, pa je ova podjela uvjetna te sugeriraju da u konceptu odnosa biznisa i društva moraju biti uključeni svi aspekti među kojima je uspostavljena određena veza.[46]

U nastavku se prikazuje teorija društveno odgovorne izvedbe, teorija dioničarske vrijednosti i teorija dionika ili interesnih skupina.

2.3.1. Teorija društveno odgovorne izvedbe

Teorijom društveno odgovorne izvedbe, (Corporate Social Performance - CSP) ili pojmom korporativno građanstvo, (Corporate Citizenship - CP) nastoji se ukazati da odgovornost biznisa nije isključivo stvaranje profita koji je ključan za opstanak i napredak društvene zajednice, već odgovornosti prema postojećim društvenim problemima, neovisno o tome tko je odgovoran za njihov nastanak, odnosno jesu li problemi nastali kao posljedica djelovanja biznisa ili su oni posljedica nekih drugih djelovanja. Također, želi se ukazati da se na korporacije može gledati isto kao i na građanstvo. To znači da bi one trebale funkcionirati jednako kao i ljudi, sa svim pravima, obvezama i odgovornostima. Nadalje, teorija naglašava da društvo daje poslovnim subjektima dozvolu za djelovanje, (licence to operate). Utemeljenje ove tvrdnje je u činjenici da biznis stvara profit i pozicioniranje u društvu što mu daje određenu društvenu moć, a stečena moć treba se provoditi s odgovornošću. Teorija naglašava i rizik koji preuzimaju poslovni subjekti ukoliko ne ispune očekivanja dioničara. U svojoj biti, teorija društveno odgovorne izvedbe pitanje odgovornosti proširuje s ekonomskog, na društveno i etičko pitanje. Carroll, kao prvi zagovornik ove teorije, prikazuje obveze i odgovornosti biznisa prema društvu u Piramidi društveno odgovornog poslovanja, kojom hijerarhijskim redom integrira ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti.[47]

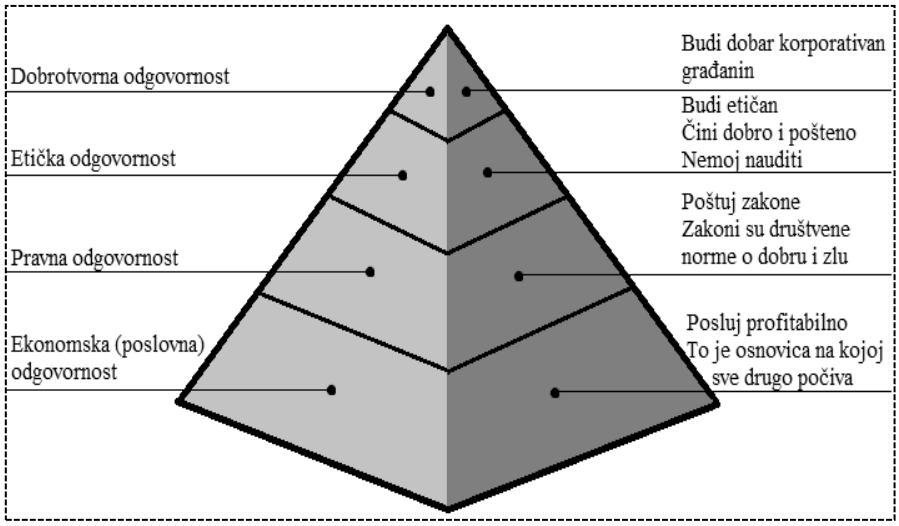
Carollovu matricu proširili su Wartickov i Cochranov u smislu menadžerskog pristupa rješavanju problema. Od identifikacije i analize do djelovanja na problem. Kasnije Wood proširuje dimenzije teorije koje obuhvaćaju načela društvene odgovornosti s institucijskim, organizacijskim i individualnim razinama, zatim procese društvene podobnosti koji uključuju mjerenje i analizu okoliša, menadžment dionika i menadžment problema, rezultate korporativnog ponašanja koji kombiniraju socijalni utjecaj, korporativne socijalne programe i politike. Uz Wooda značajan pristup teoriji iskazuje Clarkson koji se priklanja teoriji kao sposobnosti upravljanja i udovoljavanja zahtjevima različitih korporativnih dionika. Clarkson upućuje na identificiranje specifičnih problema

[46]Ibidem
[47]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit., str. 36-37.

unutar ključnih dionika, polazeći od zaposlenika, vlasnika, dioničara, potrošača, dobavljača, konkurencije do države.[48]

Na slici 1. prikazana je Carrollova Piramida društvene odgovornosti gdje se na vrhu nalazi dobrotvorna odgovornost, ispod toga etička i pravna odgovornost, a ekonomsku odgovornost je postavljena kao temelj na kojoj sve počiva.

Slika 1: **Carrollova Piramida društvene odgovornosti**



Izvor: CARROLL, A.: **The pyramid of corporate social responsibility:Toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, str. 39-48. prema STOJANOVIĆ, S., MILINKOVIĆ, K.:„Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća“**,** prema GRMUŠA, T., ŠIPIĆ, N., ZAVIŠIĆ, Ž., ured.: „Hrvatske perspektive u Europskoj uniji“, **Zbornik radova**, Visoka poslovna škola s pravom javnosti, Zagreb, Prva međunarodna znanstveno- stručna konferencija Fedor.Rocco,Zagreb,2014.,str.17., **<URL:http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK_Book_of_Proceedings_1st_Conf_FR.pdf**> (10.10.2016.)

U nastavku u tablici 1 prikazane su se dimenzija društveno odgovorne izvedbe prema Clarksonovom pristupu izvedbe društveno odgovornog poslovanja.

[48]FAUZI, H., SVENSSON, G., RAHMAN, A.A.**:Triple Bottom Line as Sustainable Corporate Performance,** A Proposition for the Future, 2010., No 2., p. 1345-1360.,
<**URL:http://www.mdpi.com:8080/ 2071-1050/2/5/1345/pdf>**(10.11.2016.)

Tablica 1: **Dimenzije društveno odgovorne izvedbe – CSP**

DIMENZIJE	SNAGE	SLABOSTI
Pitanja zajednice	Društvena konzultacija/uključivanje Velikodušne i inovativne donacije Čvrst odnos sa zajednicom	Nedostatak konzultacija/uključivanja Kršenje saveza Slab odnos sa zajednicom
Zapošljavanje	Jak program pravednosti zapošljavanja Žene u upravi i višem menadžmentu	Nedostatak inicijative i kontraverze pravednosti zapošljavanja
Odnosi između zaposlenika	Suradnja sa sindikatima Politike menadžmenta radne snage	Slab odnos sa sindikatima Smanjenje radne snage
Okolišna izvedba	Snaga menadžmenta okoliša Dobro planiranje i procjena okolišnog utjecaja i upotrebe resursa Smanjenje utjecaja na okoliš	Nebriga za menadžment okoliša Loše planiranje i procjena okolišnog utjecaja, štetna upotreba resursa Znatne emisije/ispuštanja
Međunarodna izvedba	Odnosi sa zajednicom Odnosi među zaposlenicima Okoliš Katalog praksi	Loši odnosi sa zajednicom Loši odnosi među zaposlenicima Loša izvedba okolišnog menadžmenta
Praksa proizvoda i poslovanja	Inovativni proizvodi i usluge Etička poslovna praksa	Standardni proizvodi Ilegalna poslovna praksa
Ostalo	Limitirana kompenzacija Povjerljivo dioničarsko glasovanje Vlasništvo u kompanijama	Ekscesivna (pretjerana)kompenzacija Dual-klass struktura udjela Vlasništvo u više kompanijama

Izvor: autorica prema FAUZI, H., SVENSSON, G., RAHMAN, A.A**.: Triple Bottom Line as Sustainable Corporate Performance,** A Proposition for the Future, 2010., No 2., p.1345-1360., <**URL:http://www.mdpi.com:8080/ 2071-1050/2/5/1345/pdf**>(10.11.2016.)

Tablica 1 prikazuje snage i slabosti teorije društveno ekonomske izvedbe kroz aspekte odnosa koji najviše utječu na dimenzije društveno ekonomske izvedbe. Tako primjerice, kako tablica prikazuje, na dimenziju pitanja zajednice, snage se sagledavaju u društvenim konzultacijama i uključivanju zajednice, velikodušnim i inovativnim donacijama te čvrstom odnosu sa zajednicom. Dok su slabosti sagledane kao suprotnost snagama u nedostatku konzultacija i uključivanja, kršenju saveza i slabog odnosa sa zajednicom.

2.3.2. Teorija dioničarske vrijednosti

Teorija dioničarske vrijednosti (Shareholder Value Theory) stremi stavu da je glavni cilj maksimiziranje dioničarske vrijednosti tvrtke u jačanju njezine ekonomske vrijednosti i ispunjavanju očekivanja dioničara kao jedina društvena odgovornost poslovnih subjekata. Sve druge društvene

aktivnosti tvrtke prihvatljive su jedino ukoliko doprinose glavnom cilju ili ukoliko su zakonski propisane.[49]

U New York Times Magazinu 1970. godine objavljen je tekst nobelovca Miltona Friedmana koji kazuje da postoji samo jedna vrsta društvene odgovornosti poslovanja, a to je stvaranje profita dioničarima koliko god je to moguće, bez kršenja svakodnevnih normi moralne ispravnosti.[50] Zbog objave ovog teksta u njujorškom magazinu, Friedmanu se pripisuje izjava da je „biznis biznisa biznis“ (busniness of the business is business). Friedman je otvoreno iznosio svoje protivljenje razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja, tvrdeći da je koncept društveno odgovornog poslovanja opasan za stvaranje dioničarske vrijednosti, evocirajući pritom vrijednosti slobode izbora, slobodnog poduzetništva i privatnog vlasništva.[51]

Teorija dioničarske vrijednosti razlučuje fiducijarne obveze poslovnih vođa prema vlasnicima i zakonske obveze. Korporativna struktura i procesi moraju funkcionirati isključivo u službi što veće zarade kao ključnog interesa vlasnika.[52]

2.3.3. Teorija dionika ili interesnih skupina

Dionička teorija (Stakeholder Theory) obuhvaća svakog pojedinca ili grupu koji u kompaniji imaju neki ulog. Ulog u ovom smislu ne podrazumijeva dionički ulog (share), već ulog u smislu interesa (stake) gdje su dionici skupine ili pojedinci koji imaju koristi od tvrtke ali kojima tvrtka može i naštetiti. Pojam dionik nastao je od pojma dioničar, a uveden je 1962. godine kada je Istraživački institut Stanford (Stanford Research Institute) prvi put uporabio izraz “pogled interesne skupine”. Pojmovno su tako razlučene skupine dioničara od dionika, gdje su dionici svi oni koji mogu utjecati na poslovanje organizacije ili na koje može utjecati poslovanje organizacija, a dioničari su skupine koje imaju udjel u toj organizaciji.[53]

Suvremeno prihvaćenje pojma dionika ili interesnih skupina, kao one pojedince i grupe koji mogu utjecati na ostvarenje organizacijskih ciljeva i kao one pojedince i grupe na koje poduzeća mogu utjecati ostvarenjem svojih ciljeva, u širem smislu obuhvaćaju interesne grupe, vladine agencije, trgovinske asocijacije, konkurente, sindikate, zaposlenike, segmente potrošača i dioničare. Dionici u užem smislu su oni pojedinci i grupe o kojima ovisi dugoročni opstanak poduzeća:

[49]TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: op. cit., str. 38.
[50]KRKAČ, K., ur.: **Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost**, MATE, Zagrebačka škola ekonomije i menagementa, Zagreb, 2007., BOWIE, N.: Predgovor, <**URL.https://www.mate.hr/Repository/Documents/UVOD%20U%20POSLOVNU%20ETIKU%20I%20KORPORACIJSKU%20DRUSTVENU%20ODGOVORNOST_predgovor.pdf**>(10.10.2016.)
[51]TAFRA-VLAHOVIĆ M.: op. cit., str. 38.
[52]Ibidem, str. 46.
[53]Ibidem, str. 47-48.

zaposlenici, segmenti potrošača, ključni dobavljači i ključne vladine agencije, dioničare i financijske institucije. Dionici se međusobno razlikuju, ne samo zbog toga što postoji razlika u njihovim primarnim interesima i motivima, nego i zbog razlika u razini uključenosti u poduzeće i razini rizika koja je s time povezana.[54]

Cilj analize interesno-utjecajnih skupina je identificirati i analizirati dionike koji značajno utječu ili bi mogli značajno utjecati na aktivnosti organizacije (kroz projekte, inicijative i druge aktivnosti vezane za ostvarivanje njezinih poslovnih ciljeva). Cilj analize također je i identifikacija dionika na čije interese organizacija svojim djelovanjem znatno utječe ili bi mogla znatno utjecati. Glavni cilj analize je da se stvori okvir za adekvatan dionički menadžment. Dionički menadžment podrazumijeva razvoj i primjenu strategija prema ključnim interesno-utjecajnim skupinama na temelju dobivenih odgovora na postavljena pitanja u analizi. Ključne informacije iz analize dobivaju se iz sljedećih pitanja:

- koji dionici su ključni za ostvarenje organizacijskih ciljeva;
- koji su interesi ključnih dionika, njihove potrebe, očekivanja i udjeli;
- kakav je utjecaj ključnih dionika na organizaciju; kolika je važnost djelovanja organizacije ili neke njezine inicijative ili projekta na pojedinog dionika ili skupinu te
- koje bi (strategije i akcije organizacija trebala poduzeti kako bi odgovorila na izazove i prilike koji dolaze od strane interesno- utjecajnih skupina.[55]

Analizom dionika identificiraju se pojedinci i skupine koji će utjecati ili na koje će utjecati aktivnosti poduzeća, predviđa se intenzitet odvijanja tih utjecaja prema postavljenim ciljevima. Krajnji rezultati analize donose rješenja za utvrđivanje razine utjecaja i interesa dionika što je osnova za kreiranje adekvatne strategije.

Najraniju analizu interesnih skupina izradila je General Electric Corporation 1930-ih godina kada su prepoznate četiri glavne interesne skupine: dioničari, zaposlenici, korisnici i šira javnost. Kompanija Johnson & Johnson je 1947. godine kao izričito poslovne interesne skupine izdvojila ove dionike: korisnike, zaposlenike, direktore i dioničare.[56]

Razvoj teorije interesnih skupina povezuje se sa sve većom komunikacijom, idejom vodstva u cijeloj organizaciji ili poduzeću, brigom za održiv razvoj, za povjerenje javnosti i za zadržavanje dozvole za rad. Za istraživanje poslovne strategije koriste se kartografski prikazi ili mapiranje kako bi se utvrdili prioriteti utjecaja i interesa dionika s obzirom na njihovu sposobnost i vjerojatnost izražavanja interesa za potporu ili suprotstavljanje određenim akcijama. Tako organizacija može

[54]TIPURIĆ, D.: „Analiza interesno-utjecajnih skupina“,
<**URL: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf**> (25.11.2016.)
[55]Ibidem
[56]TAFRA-VLAHOVIĆ,M.: op. cit, str. 49.

odrediti odgovarajući način komunikacije sa svakom skupinom. Isto tako može razmotriti u kojoj mjeri će se razina interesa i/ili sposobnost skupina povećati ili smanjiti pod određenim uvjetima, odnosno prema prijedlozima poslovnih strategija.[57]

Slika 2:**Matrica interesa i utjecaja/ovlasti**



Izvor: CHEVALIER, G., ANDRADE, A.:“Određivanje funkcija dionika, Provedba vaše strategije“, Zagreb (Hrvatska) 22. i 23. svibnja 2014., ppt., Sigma/OECD, 2013.,sl. br. 6., In,SlideShare, <**URL:http://www.slideshare.net/SIGMA2013/g-chevalieraandradestakeholdermapping2223may14hrv**.> (20.11.2016.)

Slika 2. prikazuje shemu za izradu matrice interesno-utjecajnih skupina koja upućuje na intenzitete ili razinu aktivnosti organizacije prema pojedinim interesima i ovlasti skupina zbog njihovog utjecaja na poduzeće i poduzeća na skupine. Tako je prikazan visok interes i visoka ovlast u području uključivanja ključnih partnera, jer poduzeće i ključni partneri jedni na druge imaju značajan međusobni utjecaj.

U nastavku rada prikazuje se društveno odgovorno poslovanje u kontekstu Europske unije.

[57]Ibidem

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVNJE U EUROPSKOM KONTEKSTU

U ranim pedesetim godinama dvadesetog stoljeća započeto je ostvarivanje ideje europskih političkih i poslovnih krugova, o osnivanju snažne europske zajednice, koja bi mogla donijeti gospodarski rast i politički mir među zemljama članicama.[58]

Osnivanje europske zajednice obilježilo je početak stvaranja Europske unije, danas jedinstvene gospodarske i političke formacije temeljene na vladavini prava, u sazivu 28 europskih država. Europska unija svoje cjelokupno djelovanje temelji na ugovorima o kojima dobrovoljno i demokratski odlučuju sve države članice.[59]

Slika 3: **Geografska karta: Europa, Europska unija**



Izvor:"Europa, European Union",
<**URL:https://europa.eu/europeanunion/sites/europaeu/files/docs/body/enlargement_hr.pdf**>
(28.12.2016.)

Slika 3 prikazuje geografsku kartu europskog kontinenta na kojoj su različitim bojama označene države članice Europske unije, prema godini pristupanja i to od 1952. godine do 2013. godine u kojoj godini je Europskoj uniji pristupila Republika Hrvatska.

[58]Europska unija: „Europa ukratko",
<**http://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_hr#mobilnost,-rast,-stabilnost-i-jedinstvena-valuta**>
(25.11.2016.)
[59]Ibidem

Ugovorom o Europskoj uniji (pročišćena verzija), u Članku 2. utvrđeno je sljedeće: „Unija se temelji na vrijednostima poštovanja ljudskog dostojanstva, slobode, demokracije, jednakosti, vladavine prava i poštovanja ljudskih prava, uključujući i prava pripadnika manjina. Te su vrijednosti zajedničke državama članicama u društvu u kojem prevladavaju pluralizam, nediskriminacija, tolerancija, pravda, solidarnost i jednakost žena i muškaraca.“[60] U daljnjem tekstu Ugovora o Europskoj uniji, između ostaloga, utvrđuje se da je cilj Europske unije promicanje mira, njezinih vrijednosti i dobrobiti njezinih naroda. U ispunjenju ovoga cilja Europska unija svojim građanima nudi područje slobode, sigurnosti i pravde bez unutarnjih granica,uspostavlja unutarnje tržište, radi na održivom razvoju Europe koji se temelji na uravnoteženom gospodarskom rastu i stabilnosti cijena, visoko konkurentnom socijalnom tržišnom gospodarstvu, s ciljem pune zaposlenosti i društvenog napretka, te visokoj razini zaštite i poboljšanja kvalitete okoliša promicanjem znanstvenog i tehnološkog napretka. Također, u svojim odnosima s ostatkom svijeta, Unija podržava i promiče svoje vrijednosti i interese i pridonosi zaštiti svojih građana, miru, sigurnosti, održivom razvoju Zemlje, solidarnosti i uzajamnom poštovanju među narodima, slobodnoj i poštenoj trgovini, iskorjenjivanju siromaštva i zaštiti ljudskih prava, osobito prava djeteta, te strogom poštivanju i razvoju međunarodnog prava, uključujući poštivanje deset načela Ujedinjenih naroda.[61]

Slijedeći temeljna osnivačka načela, Europska unija promovira društveno odgovorno poslovanja s ciljem njegovog razvoja i širenja. Ističe njegovu važnosti i njegove vrijednosti provlači i kroz zakonodavni okvir. U tom smjeru pokreće inicijative, donosi propise i preporuke vezane za pitanja društveno odgovornog poslovanja kroz područja trgovine i zaštite okoliša, a u sklopu mnogobrojnih politika, usmjerava implementaciju društvene odgovornosti u gotovo sve segmente poslovanja. Jedan od glavnih ciljeva Europske unije je promicanje ljudskih prava unutar unije i u svijetu. Ljudsko dostojanstvo, sloboda, demokracija, jednakost, vladavina prava i poštovanje ljudskih prava temeljne su vrijednosti Europske unije, objedinjene u jedinstvenom dokumentu u Povelji o temeljnim pravima Europske unije. Za promicanje mira, pomirenja, demokracije i ljudskih prava u Europi, Europskoj uniji je 2012. godine dodijeljena Nobelova nagrada za mir.[62]

Glavne institucije Europske unije su: Europska komisija, Vijeće Europske unije, Europski parlament, Europski sud i Europski revizijski sud. Ove institucije donose pravno obvezujuće odluke u svim područjima djelovanja Europske unije. Članovi navedenih institucija Europske unije izabiru

[60]„Pročišćeni ugovori, Povelja o temeljnim pravima“, Europska unija, Ured za publikacije Europske unije, Luxembourg, 2016., str. 17.,
<**URL:http://www.consilium.europa.eu/hr/documentspublications/publications/2016/pdf/qc0116985hrn_pdf/**> (13.11.2016.)
[61]Ibidem
[62]Ibidem

se na izborima ili ih imenuju države članice ili Vijeće Europske unije. Druga tijela Europske unije djeluju u posebnim, strogo određenim, područjima politika, prvenstveno kroz savjetodavne funkcije, a priroda odluka koje donose je pojedinačna, a ne opća.[63]

Europska komisija (Komisija) kao tijelo izvršne vlasti provodi politike i programe Europske unije, inicira i izrađuje propise i programe, nadzire financije i provođenje postignutih ugovora i mjera donesenih od institucija Europske unije. Glavna zadaća Komisije je predstavljati i podupirati interese Europske unije u cjelini.[64]

U nastavku rada prikazuje se dio aktivnosti koje provodi Europska komisija u domeni društveno odgovornog poslovanja.

3.1. Europska komisija i društveno odgovorno poslovanje

Europska komisija ocjenjuje društveno odgovorno poslovanje vrlo važnim za održivost, konkurentnost i inovacije poduzeća u Europskoj uniji te za gospodarstvo Europske unije. Europska komisija ocjenjuje također da društveno odgovorno poslovanje donosi prednosti za upravljanje rizikom, smanjenje troškova, pristupa kapitalu, odnosa s korisnicima i upravljanja ljudskim resursima.[65]

Smjernice i načela Strategija društveno odgovornog poslovanja Europske komisije izgrađena su na:

- United Nations Global Compact[66], Smjernicama Ujedinjenih naroda za gospodarstvo i ljudska prava,
- ISO 26000 Guidance[67] standardima za društvenu odgovornost,

[63]ĐERDA, D.: „Institucionalni ustroj izvršne i upravne vlasti u Europskoj uniji“ Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.,Vol. 28., br. 2., str. 1185-1190.,
<**URL:///C:/Users/User/Downloads/PF_28_2_djerdja.pdf**> (13.11.2016.)

[64] Ibidem

[65]European Commissio: „Social responsibility“,
<**URL:https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en**> (15.11.2016.)

[66] Unitet Nations Global Compact je najveća svjetska inicijativa korporativne održivosti. S ciljem mobiliziranja globalnoj pokreta održivih društava i interesnih skupina za stvaranje boljeg svijeta.
Preuzeto od UN Global Compact: “Our Mission“,
<**URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission**> (21.12.2016.)

[67]Međunarodnu normu ISO 26000, Guidance on social responsibility,daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koji se odnose na društvenu odgovornost i načine integracije društveno odgovornog ponašanja u organizaciju..
Preuzeto od „Norma HRN ISO 26000 na hrvatskom jeziku“, Hrvatski zavod za norme, Novi hrvatski normativni dokumenti na hrvatskome jeziku,
<**URL:http://www.hzn.hr/default.aspx?id=532**> (21.12.2016.)

- Međunarodnoj organizaciji rada, Tripartitnoj deklaraciji o principima u vezi s multinacionalnim kompanijama i socijalnom politikom[68]
- Smjernicama Organizacije za gospodarsku suradnju i razvitak OECD-a[69] za multinacionalna poduzeća.[70]

Na Europskom vijeću u Lisabonu 2000. godine, prihvaćena je, a 2006. godine revidirana, prva strategija Europske unije za pametan i održiv rast, izrađena od Europske komisije. Cilj ove strategija je da Europa postane sposobna za održiv ekonomski rast s većim brojem i s boljim radnim mjestima te s većom društvenom kohezijom i brigom za okoliš, do 2010. godine.[71] Na nju se nadovezuje nova strategija „Europa 2020" iz 2010. godine.

Da bi se stvorili uvjeti za pametan, održiv i uključiv rast, Europska Komisija pripremila je Strategiju „Europa 2020" (Strategija) koja je usvojena od Europskog vijeća 17. lipnja 2010. godine u Bruxellesu. Strategijom je definirano pet glavnih ciljeva za Europsku uniju koje treba postići do kraja 2020. godine. Pet glavnih ciljeva Strategije uključuju sljedeća područja:

- zapošljavanje: 75 % stanovništva u dobi od 20 do 64 godina treba biti zaposleno;

- istraživanja i razvoj: 3 % BDP-a Europske unije treba se uložiti u istraživanje i razvoj;

- klimatske promjene i energetska održivost: trebaju se postići ciljevi "20/20/20" u području klime i energije (20% smanjenje emisije stakleničkih plinova, ili čak 30% uz odgovarajuće uvjete, da

[68]Tripartitna deklaracija multinacionalnim kompanijama i socijalnom politikom usvojena je od strane Upravnog tijela Međunarodnog ureda rada na njenoj 204. sjednici u Ženevi, studenoga 1977.g. a izmijenjena i dopunjena na njenoj 279. sjednici 2000.g. i 295. sjednici 2006.g. Preuzeto od: „Deklaracija o multinacionalnim kompanijama, Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim kompanijama i socijalnom politikom", Međunarodni ured rada, Ženeva, 2006., str. 4.,
<**URL: http://www.smh.hr/wp-content/uploads/2013/10/Deklaracija-HR.pdf**> (21.12.2016.)
„Tripartitno partnerstvo ili društveni ugovor neformalni je savez između tri ključna dijela u svakom suvremenom društvu – poslovnih, javnih i neprofitnih organizacija."
Preuzeto od: BAČUN, D., MATEŠIĆ, M., OMAZIĆ, M.A.:**Leksikon održivog razvoja**, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012., str. 66.,
<**URL: http://www.dop.hr//wp-content/uploads/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf >** (10.12.2016.)

[69] „Organizacija za gospodarsku suradnju i razvitak (OECD) međunarodna je organizacija, i ujedno konzultativni forum, koja okuplja države najrazvijenijih gospodarstava svijeta. Ciljevi OECD-a su podizanje životnog standarda, povećanje zaposlenosti, održanje financijske stabilnosti, podrška održivom razvitku te općem rastu svjetske trgovine. OECD je osnovan 30. rujna 1961., kada je stupila na snagu OECD-ova konvencija iz 1960. godine. Korijeni organizacije su u uspostavljenom koordinacijskom mehanizmu za raspodjelu pomoći iz SAD-a razrušenoj Europi (Marshallov plan, 1948). Sjedište OECD-a je u Parizu, a danas ima 35 punopravnih članica. Organizacija djeluje kroz više od 200 specijaliziranih odbora, radnih skupina, posebnih tijela i mreža, te je ujedno jedan od najvećih svjetskih izdavača publikacija o gospodarstvu, trgovini, razvojnoj suradnji, financijskom tržištu i dr"
Preuzeto od: Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, „Hrvatska od lipnja u OECD-ovom Odboru za tržišno natjecanje,"
<**URL:http://www.aztn.hr/hrvatska-od-lipnja-u-oecd-ovom-odboru-za-trzisno-natjecanje/**> (22.12.2016.)
[70]European Commission: "Growth, Industry, Corporate Social Responsibility (CSR)",
<**URL: https://ec.europa .eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en**> (21.12.2016.)
[71]Europski parlament: „Lisabonska strategija (2000.-2010.)",
<**http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.3.html**>(21.12.2016.)

bi se dostigle razine iz 1990. godine, 20% povećanje energije iz obnovljivih izvora u Europskoj uniji i 20% poboljšanja u području energetske učinkovitosti[72]);

- obrazovanje: udio osoba koje rano napuštaju školovanje treba biti ispod 10%, a najmanje 40% osoba u dobi od 30 do 34 godine života trebaju imati završeno visoko obrazovanje;

- siromaštvo: smanjiti broj ljudi koji žive u siromaštvu ili kojima prijeti siromaštvo ili socijalna isključenost za najmanje 20 milijuna.[73]

Sukladno politikama Europske unije koje se provode na temelju prethodno navedene Strategije, Europska komisija provodi Strategiju društveno odgovornog poslovanja, koju je donijela 2011. godine.

Strategija društveno odgovornog poslovanja Europske komisije uključuje poboljšanja u:

- vidljivosti društveno odgovornog poslovanja i širenje dobre prakse,
- praćenju razine povjerenja u poslovanju,
- tržišne nagrade za društveno odgovorno poslovanje,
- objavljivanju socijalnih i ekoloških podataka o tvrtki,
-integriranju društveno odgovornog poslovanja u obrazovanje, obuku i istraživanje,
- isticanju važnost nacionalnih i pod-nacionalnih politika društveno odgovornog poslovanja,
- usklađivanju europskih i globalnih pristupa društveno odgovornog poslovanja.[74]

Radi procjene Strategije društveno odgovornog poslovanja, Europska komisija je pokrenula javne konzultacije o društveno odgovornom poslovanju za četverogodišnje razdoblje: 2011-2014 na temu: postignuća, nedostataka te budućih izazova u 2014. godini. Također, Europska komisija razvija usku suradnju sa zainteresiranim stranama, a za ključne potrebe saziva forume dionika s velikim brojem sudionika.[75]

Na forumu dionika u veljači 2015. godine u Bruxellesu, sudjelovalo je više od 450 osoba iz niza sektora dionika. Tema ovog Mulfi foruma obilježavala je ulogu društveno odgovornog poslovanja u osiguravanju održivog gospodarskog rasta uz istodobno ublažavanje socijalnih i

[72]European Commission: „2020 climate & energy package“,
<**URL:https://ec.europa.eu/clima /policies/ strategies/ 2020_en**> (10.12.2016.)
[73]European Commission: „Ciljevi strategije Europa 2020“,
<**URL:http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_hr.htm**>(10.12.2016.)
[74]European Commission, „Growth, Industry, Corporate Social Responsibility (CSR)“,
<**URL: https://ec.europa .eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en**>(21.12.2016.)
[75] Ibidem

ekoloških učinaka poslovanja u Europskoj uniji i diljem svijeta. Multi forum je Europskoj komisiji podloga za izradu i donošenje nove strategije društveno odgovornog poslovanja kao što je podloga za njegovo održavanje postojeća Strategija. Javna rasprava 2011-2014., na kojoj se,uz ostalo, razmatralo poimanje izraza društveno odgovornog poslovanja ili društvene odgovornost koji se koristi kao sinonim za upućivanje na održivost, odgovorno poslovanje ili poslovanje i ljudska prava. Europska komisija je usuglasila primjerenost izraza društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost poduzeća za njihove posljedice na društvo. Rad Multi foruma odvijao se u nizu različitih sjednica na kojima su dobivene mnoge informacije i uvidi u najbolje prakse, razmišljanja i prijedlozi. Sve to otvara brojna pitanja koja će Europskoj komisiji biti smjernice za daljnji razvoj politike društveno odgovornog poslovanja. Održane panel sjednice uključile su nekoliko podsektora društveno odgovornog poslovanja uključujući: međunarodni pristup tržištu, obrazovanje i ljudski kapital, mala i srednja poduzeća, međunarodni razvoj i suradnju,rad ljudska prava, javnu nabavu, inovacije, konkurentnost i rast, ljudska prava i pristup pravnim lijekovima, odgovorna ulaganja, opskrbni lanci, nacionalne i regionalne politike društveno odgovornog poslovanja i financijske institucije.

Cilj svih održanih sjednica bio je razumijevanje problematike društveno odgovornog poslovanja u podsektorima, te utvrđivanje na koji način ili kako Europska unija može doprinijeti u rješavanju te problematike u narednih pet godina, kroz politiku, programe i akcije revidirane Strategije društveno odgovornog poslovanja.[76]

Zaključci foruma:

- društveno odgovorno poslovanje treba ugraditi u sve pore društva i u skladu s time izvršiti usklađivanje zastarjelih normativnih akata;
- Europska komisija mora nastaviti igrati važnu ulogu u pružanju otvorene platforme za razmjenu dijaloga, najbolje prakse i suradnje među dionicima;
- pomoću medija proaktivno djelovati na razvoj i rješavanje problematike društveno odgovornog poslovanja;
- podržavati okvire za uspješnu provedbu društveno odgovornog poslovanja, kao što su Globalna načela i smjernica Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima i nova Strategija društveno odgovornog poslovanja.[77]

Temeljem navedenih zaključaka utvrđene su glavne odrednice koje bi ubuduće trebalo slijediti, a to su:

[76]„Executive summary, European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility“, Brussels, Belgium 3-4. February, 2015., str. 1-2.,
<URL:**http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8774/attachments/1/translations/en/renditions/pdf**> (20.11.2015.)
[77]Ibidem, str .2-7.

- za međunarodni pristup tržištu: Europska unija trebala bi europskim tvrtkama koje posluju sa državama loše razvijenog upravljačkog sustava,olakšati mehanizme i dijalog sa tim tvrtkama i vladama njihovih država u pravcu smanjivanja korupcije i podizanja svijesti za odgovorno korporativno ponašanje;
- za obrazovanje i ljudski kapital: potrebno je unaprijediti i pojačati razumijevanje konteksta društveno odgovornog poslovanja među zaposlenicima u tvrtkama kroz namjenske programe u obliku tečajeva ili poslovnih treninga, koncept odgovornog poslovanja mora biti integriran u širi sustav obrazovanja, Europska komisija treba stvoriti cross-nacionalne platforme za povezivanje privatnog sektora i akademske zajednice za razvijanje edukacija o održivosti, poticati vlade i akademske zajednice na suradnju u kreiraju plana od deset točaka prema načelima Svjetskog sporazuma Ujedinjenih naroda za stvaranje održivog društva te poticati peer-to-peer dijalog među poslovnim vođama te uključivanje u razmjene programe kao što je Erasmus za poduzetnike koji provode društveno odgovorno poslovanje;
- za europsko malo i srednje poduzetništvo: treba osvijestiti da poslovanje po principu društveno odgovornog poslovanja nije prečica do poslovnog uspjeha, već ulaganje koje se može isplatiti na duži rok i kao dio suvremenog modela poslovne izvrsnosti, a Europska komisija treba promicati potencijal integriranja dobre prakse koja potiče poslovanje kako bi mala i srednja poduzeća prepoznala društveno odgovorno poslovanje kao priliku, a ne kao teret, te više podržavati razvoj inovativnih održivih proizvoda i usluga kako bi manje tvrtke postupno mijenjale poslovne modele;
- za rad i ljudska prava i pravne lijekove: Europska unija treba integrirati i provoditi načela Ujedinjenih naroda u svim svojim aktivnostima i promicati njihovu provedbu među europskim tvrtkama jer pitanje pristupa pravnom lijeku za povrede ljudskih prava nije ograničeno samo na zemlje u razvoju, problemi postoje i u državama članicama Europske unije te je potrebno osigurati financiranje pravne zaštite o kršenju ljudskih prava;
- za inovacije, tržišno natjecanje i rast: potrebno je izvještavanje o održivosti kao mehanizam transparentnosti poslovanja koji može poboljšati praćenje i mjerenje provedbe društveno odgovornog poslovanja i razvijati dijalog s ključnim dionicima, što sve može potaknuti inovacije koje se trebaju odvijati kroz zakonodavni okvir koji ih ne smije ograničavati te da Europska komisija treba razvijati dobru suradnju s poslovnim udruženjima u pružanju savjeta i informacija malim i srednjim poduzećima, jer asimetrija informacija je oblik nelojalne konkurencije;
- za nacionalnu i regionalnu politiku: potrebno je istraživati koncepte društveno odgovornog poslovanja regionalnih vijeća i zainteresiranosti vlade, sindikata, poslodavaca, nevladinih organizacija i sveučilišta, unaprijediti edukacije o konceptima društveno odgovornog poslovanja i održivog upravljanja što se može istražiti u kontekstu regionalnih fondova Europske unije;

- za odgovorna ulaganja i opskrbne lance**:** Europska komisija treba prepoznavati odgovorna ulaganja i suprotstavljati se onim ulaganjima u kojima je cilj investitora isključivo financijska dobit kao i onima koji uvjete investiranja primjenjuju različito od zemlje do zemlje, Europska unija treba regulirati transparentnost, izgradnju povjerenja i partnerstva radi dobivanja boljih saznanja o opskrbnim lancima -Due diligence[78] mogućnosti za poboljšanje opskrbnog lanca.[79]

Prva cjelovita razrada ideje o društveno odgovornom poslovanju opisana je u dokumentu Europske komisije pod nazivom: „Promicanje europskog okvira za korporacijsku društvenu odgovornost" ili „Zelena knjiga". To je dokument koji objavljuje Europska komisija kako bi potaknula raspravu na europskoj razini o određenim temama. Njima se nadležne strane, tijela ili pojedinci, pozivaju na sudjelovanje u postupku savjetovanja i raspravu na temelju iznesenih prijedloga. Temeljna svrha Zelene knjige je da potakne raspravu i svijest o društveno odgovornom poslovanju poduzeća. Nakon pet mjeseci od objave Zelene knjige Europska komisija je zaprimila preko 250 pisanih odgovora, kritika i prijedloga, a i novih ideja i sadržaja. Promjene koje se dogode u Zelenim knjigama, na zakonodavnoj razini, opisuju se u Bijelim knjigama. To su dokumenti koji sadržavaju prijedloge za djelovanje Europske unije u određenom području. Ponekad Bijela knjiga slijedi Zelenu knjigu, koju Komisija izdaje kako bi počela savjetovanje o nekom pitanju na europskoj razini.[80]

Europska komisija uključila se je u Program globalnog razvoja za 2030. godinu (Agenda 2030[81]). Najavu značajnog angažmana Europske unije povodom preuzimanja obveza za globalni

---

[78] „Due diligence nema standardnu definiciju, jer se njegov opseg i glavne karakteristike mijenjaju od slučaja do slučaja. Ne postoji ni jednoznačan prijevod toga termina u hrvatskome jeziku, ali jedan od mogućih, koji obuhvaća njegovu bit, jest "dubinsko snimanje". Osim što pokazuje analizu trenutnog stanja, treba sadržavati i procjenu za buduće događaje. Preuzeto od: CVIJANOVIĆ,V.: „Due diligence-pravni i financijski aspekti", prikaz stručnog seminara,
<**URL: hrcak.srce.hr/file/40160**> (10.12.2016.)
„Dubinska je analiza cjelovit, proaktivan proces prepoznavanja stvarnih i mogućih negativnih utjecaja poduzeća na društvo, okoliš i gospodarstvo, i to odluka i aktivnosti tijekom cijeloga životnog ciklusa projekta i organizacijskih aktivnosti. Cilj je dubinske analize izbjeći i smanjiti negativne utjecaje." Preuzeto od: BAČUN, D., MATEŠIĆ, M., OMAZIĆ, M.A.:**Leksikon održivog razvoja,** Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, 2012, str. 66.,
<**URL: http://www.dop.hr//wp-content/uploads/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf.**> (10.12.2016.)

[79]Executive summary, European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility", Brussels, Belgium 3-4 February, 2015., str. 1-2.,
<URL:**http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8774/attachments/1/translations/en/renditions/pdf**> (20.11.2015.)

[80]LETICA, B.:op. cit. str. 146.

[81]Program globalnog razvoja za 2030. (Agenda 2030) usvojen je na konferenciji Ujedinjenih naroda o održivom razvoju koja je održana u New Yorku 25. rujna 2015. Program sadrži 17 globalnih ciljeva održivog razvoja za razdoblje do 2030. godine koji se nadovezuju se na osam milenijskih razvojnih ciljeva koji su obilježili razdoblje do 2015. godine. Agenda 2030 utvrđuje univerzalni, sveobuhvatni program djelovanja za sve zemlje uključujući nacionalne politike. Program je usvojen nakon trogodišnjeg procesa konzultacija, u kojem su bile zastupljene sve društvene skupine na svim razinama.Za uspješnu provedbu ovog opsežnog Programa treba uključiti sve resurse, domaće i međunarodne, javne i privatne. Sve zemlje moraju dati svoj doprinos, uzimajući u obzir razinu razvoja, nacionalni kontekst i vlastite mogućnosti. Nacionalna odgovornost i odgovornost prema građanima bit će od ključne važnosti za uspjeh Programa odnosno ispunjenje svih 17 ciljeva: Svijet bez siromaštva; Svijet bez gladi; Zdravlje i blagostanje; Kvalitetno obrazovanje; Rodna ravnopravnost; Čista voda i sanitarni uvjeti; Pristupačna energija iz čistih izvora; Dostojanstven rad i ekonomski rast; Industrija, inovacije, infrastruktura; Smanjenje nejednakosti; Održivi gradovi i zajednice; Odgovorna potrošnja i proizvodnja;

razvoj iskazao je prvi potpredsjednik Europske komisije, zadužen za održivi razvoj, g. Frans Timmermans. On je izjavio da je Europska unija odlučna maksimalno doprinijeti ostvarenju Programa 2030. putem svojih unutarnjih i vanjskih politika za globalni razvoj u području održivog razvoja. Izjavio je također da se radi o povijesnom trenutku za djelovanje u području održivog razvoja jer globalnim programom su obuhvaćene sve zemlje, i bogate i siromašne, u cilju potpune integracije ekonomske, društvene i okolišne dimenzije održivosti."[82]

Iz prethodnog istraživanja dijela aktivnosti Europske komisije vidi se niz obveza Europske unije koje treba izvršiti da bi se provodilo i promicalo društveno odgovornog poslovanja u zemljama članicama. Pojedine obveze iziskuju značajna financijska sredstva. Stoga će se u nastavku rada prikazati dio kohezijske politike Europske unije, kao glavne investicijske politike Europske unije.

3.2. Kohezijska politika Europske unije

Kohezijska politika glavna je investicijska politika Europske unije, usmjerena na poticanje otvaranja radnih mjesta, poslovne konkurentnosti, gospodarskog rasta, održivog razvoja te poboljšanja kvalitete života građana svih regija i gradova Europske unije. Investicijama se pridonosi ostvarenju mnogih ciljeva i drugih politika Europske unije, kao što su politike iz područja obrazovanja, zapošljavanja, energetske održivosti, okoliša, jedinstvenog tržišta, istraživanja i inovacija. Kohezijska politika prvenstveno osigurava neophodan investicijski i strateški okvir za ispunjavanje dogovorenih ciljeva rasta u Strategiji „ Europa 2020". Svaka država članica usvojila je vlastite nacionalne ciljeve iz područja Strategije, a kako bi se ti ciljevi ostvarili te kako bi se odgovorilo na raznovrsne razvojne potrebe svih regija Europske unije, za kohezijsku politiku za razdoblje 2014-2020 odvojeno je 351,8 milijardi eura, što predstavlja gotovo trećinu ukupnog proračuna Europske unije.[83]

Financiranje kohezijske politike obuhvaća:

- 180 milijardi eura za manje razvijene europske države i regije kako bi se smanjile ekonomske, socijalne i teritorijalne nejednakosti;

Zaštita klime; Očuvanje vodenog svijeta; Očuvanje života na zemlji; Mir pravda i snažne institucije;Partnerstvom do ciljeva.
Preuzeto od PAVIĆ-ROGOŠIĆ, L.,ur.**.: Novi izazov, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030,**ODRAZ-Održivi razvoj zajednice,Zagreb, prosinac 2016., II. izmijenjeno izdanje, str. 3.,
<**URL:http://www.odraz.hr/media/291518/globalni ciljevi održivog razvoja do 2030_web pdf>**(25.11.2016.)

[82]PAVIĆ-ROGOŠIĆ,L.,ur.:**Novi izazov,Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030,**ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb, prosinac 2016., II. izmijenjeno izdanje, str. 3.,
<**URL:http://www.odraz.hr/media/291518/globalni ciljevi održivog razvoja do 2030_web pdf**>(25.11.2016.)

[83] Europska komisija:"Uvod u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2014.-2020.",
<**URLhttp://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf**> (13.12.2016.)

- 63,4 milijarde eura za Kohezijski fonda;
- 54,3 milijarde eura za tranzicijske regije;
- 35,4 milijarde eura za razvijene regije;
- 10,2 milijarde eura za Europsku teritorijalnu suradnju;
- 3,2 milijarde eura z inicijativa za zapošljavanje mladih (dodatna sredstva)
- 1,5 milijardi eura za posebna sredstva za najudaljenija i rijetko naseljena područja;
- 1,2 milijarde eura za Tehničku pomoć;
- 0,4 milijarde eura za Urbane inovativne akcije.[84]

Kohezijska politika djeluje kao katalizator za daljnje javno i privatno financiranje jer obvezuje države članice na sufinanciranje iz nacionalnih proračuna, i pridonosi povjerenju ulagača. Uz nacionalne doprinose i druga privatna ulaganja, očekuje se da će učinak kohezijske politike za razdoblje 2014.-2020. iznositi oko 450 milijardi eura.[85]

Kohezijska politika Europske unije u širem kontekstu naziva se i europskom regionalnom politikom, a provodi se financiranjem u okviru Strukturnih fondova i Kohezijskog fonda.[86]

Strukturni fondovi uključuju dva osnovna fonda: Europski fonda za regionalni razvoj (ERDF) i Europski socijalni fond (ESF). Uz ova dva osnovna fonda postoje još dva fonda, a to su: Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EAFRD-om) i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo. Sva ova četiri fonda čine Europske strukturne i investicijske fondove (ESI). Bitne značajke Europskih strukturnih i investicijskih fondova jesu:

- Europski fond za regionalni razvoj uglavnom doprinosi pomaganju regija koje se sporije razvijaju i onih koje prolaze gospodarsku preobrazbu ili strukturne poteškoće;

- Europski socijalni fond posvećen je promicanju zapošljavanja u Europskoj uniji kako bi se smanjile razlike u blagostanju i životnom standardu među državama članicama i regijama Europske unije, a samim time i promicanju gospodarske i društvene kohezije;

[84]Ibidem
[85]Ibidem
[86]ROMANCZYK, A.: „Način uključivanja civilnog društva u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje od 2014-2020., Analiza prijedloga za buduće strukturne fondove“, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb, 2012., Zelina d.d., „Ways and means to involve civil society in the EU Cohesion Policy 2014-2020., Analysis of the proposals for the future Structural Funds“, ECAS-European Citizen Action Service, Zagreb, 2012., <**URL:http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/kohezijska_politika_2014_2020.pdf**> (10.12.2016.)

- Europski fond za ruralni razvoj, za smjernice i jamstva u poljoprivredi (EAGGF), pomaže u razvoju i prilagodbi ruralnih područja koja zaostaju u razvoju, u smislu poboljšanja učinkovitosti struktura za proizvodnju, preradu i prodaju poljoprivrednih i šumarskih proizvoda.

- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo kao financijski instrument za pomoć ribarstvu (FIFG) podupire ograničenja u sektoru ribarstva.[87]

Kohezijski fond, iako ima slične ciljeve, odvojen je od strukturnih fondova. Cilj mu je smanjiti gospodarsko i društveno zaostajanje onih država članica čiji je bruto nacionalni prihod (BNP) po stanovniku manji od 90% prosjeka Europske unije. Sredstvima tog fonda financiraju se aktivnosti za međueuropske transportne mreže i okoliš, što može uključivati potporne projekte povezane s energetikom ili transportom.[88]

Od kohezijske politike, koristi imaju sve regije Europske unije. Razina ulaganja odražava razvojne potrebe država članica. Regije se kategoriziraju kao razvijene, tranzicijske i manje razvijene, na temelju njihovog bruto domaćeg proizvoda (BDP-a). Ovisno o kategoriji, fondovi mogu financirati između 50% i 85% ukupnih sredstava projekata. Ostatak sredstava pokriva se iz drugih javnih izvora (nacionalnih ili regionalnih) ili privatnih izvora.[89]

Koristi kohezijske politike Europske unije ima i Republika Hrvatska kao punopravna zemlja članica. Hrvatska će uz pomoć sredstava iz proračuna Europske unije, koja su joj osigurana za razdoblje 2014.-2020. Godine, lakše pristupiti ispunjavanju zajedničkih ciljeva strategije Europa 2020.[90] Vlada Republike Hrvatske započela je u travnju 2012. godine s pripremama za korištenje europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova za razdoblje 2014-2020. Proces izrade plansko-programskih dokumenata koordiniralo je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije. Sporazumom o partnerstvu, kojeg je Europska komisija potvrdila 2014. godine, s fokusom na poticanje novih radnih mjesta i stvaranje snažnijeg i konkurentnijeg gospodarstva, opisuje se na koji način će Hrvatska u razdoblju 2014-2020 koristiti ukupno 10,676 milijardi eura iz proračuna europske unije, od kojih je na raspolaganju 8,377 milijardi eura za ciljeve kohezijske politike, 2,026

[87]Ibidem
[88]Ibidem
[89]Europska komisija:"Uvod u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2014.-2020.",
<**URLhttp://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf**> (13.12.2016.)
[90]Europski strukturni i investicijski fondovi: „Strukturni fondovi",
<URL:http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi>(10.12.2016.)

milijardi eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 252,6 milijuna eura za razvoj ribarstva. Preciznije, Hrvatskoj je na raspolaganju iz:[91]

- Europskog fonda za regionalni razvoj - 4,321 milijardi eura,
- Europskog socijalnog fonda - 1,516 milijardi eura,
- Kohezijskog fonda - 2,559 milijarda eura,
- Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj - 2,026 milijarda eura
- Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo 252,6 milijuna eura.

  Posebna alokacija Inicijative za zapošljavanje mladih za razdoblje 2014.-2015. godine iznosi 66,177 milijuna eura.[92]

Za provedbu Kohezijske politike Hrvatska je pripremila dva operativna programa:[93]

1. Operativni program „Konkurentnost i kohezija“, za korištenje sredstava iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda (ukupno 6,881 milijardi eura)
2. Operativni program „Učinkoviti ljudski potencijali“, za korištenje Europskog socijalnog fonda i Inicijative za zapošljavanje mladih (ukupno 1,582 milijardi eura).

Operativnim programom „Konkurentnost i kohezija“ provodi se kohezijska politika Europske unije doprinoseći time cilju ulaganje za rast i radna mjesta, kroz poticanje ulaganja u infrastrukturne investicije u područjima obrazovanja, prometa, energetike, zaštite okoliša, informacijsko komunikacijskih tehnologija, pružanja potpore razvoju poduzetništva i istraživačkih djelatnosti te s posebnom brigom područja prema ranjivim skupinama (siromaštva i socijalne isključenosti.)[94]

Operativni program „Učinkoviti ljudski potencijali“ temelji se na koncentraciji ulaganja u četiri prioritetna područja i njihovim specifičnim investicijskim prioritetima Zajedničkog strateškog okvira: visoka zapošljivost i mobilnost radne snage, socijalno uključivanje, obrazovanje i cjeloživotno učenje te dobro upravljanje.[95]

---

[91]Ibidem
[92]Europski strukturni i investicijski fondovi:„Sažeti prikaz prioriteta i specifičnih ciljeva Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020“,
<**URL: http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780**> (10.12.2016.)
[93]Ibidem
[94]Europski strukturni i investicijski fondovi:„Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020“,
<,**URL: http://www.strukturnifondovi.hr/op-konkurentnost-i-kohezija-2014-2020-779>** (10.12.2016.)
[95]Europski strukturni i investicijski fondovi:„Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014.-2020“,
<**URL: http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780>**(05.01.2017.)

Sveobuhvatni cilj kohezijske politike Europske Unije je da, sa poticanjem rasta i otvaranjem radnih mjesta, europske regije i gradovi budu što konkurentniji.[96]

Iz prethodnog istraživanja aktivnosti Europske unije i Europske komisije pokazan je njihov značajan doprinos u promicanju društveno odgovornog poslovanja. To je pridonijelo osnivanju mnogih neprofitabilnih institucija kojima je glavna zadaća promicanje društveno odgovornog poslovanja. Među najstarije i najznačajnije ubraja se Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje. U nastavku rad prikazuju se njezine bitne značajke.

3.3. Europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje–CSR Europe

Europska mreža za društveno odgovorno poslovanje (The European Business Network for Corporate Social Responsibility - CSR Europe), kao europska poslovna mreža nacionalnih partnerskih organizacija za društveno odgovorno poslovanje, pravna je slijednica europske poslovne mreže pod nazivom: Europska poslovna mreže za socijalnu koheziju koja je osnovana 1996. godine. Osnivanju ove poslovne mreže prethodilo je 1995. godine, usvajanje Europske poslovne deklaracije protiv socijalne isključenosti od strane 20 poslovnih lidera Europe. Kako je usvajanje Europske poslovne deklaracije protiv socijalne isključenosti, 1993. godine, svojim govorom potaknuo Jacques Delors, tadašnji predsjednik Europske komisije, apelirajući na poslovne krugove da se uključe u borbu protiv socijalne isključenosti i nezaposlenosti, može se reći da je on pokretač osnivanja Europske poslovne mreže za socijalnu koheziju. Europska poslovna mreža za socijalnu koheziju formirana je kako bi se stvorio prostor za poslovnu razmjenu iskustava, razvoj rješenja i uključenja u dijalog pametne politike Europske unije, s ciljem jačanja korporativne društvene odgovornost u okviru svojih članica i izvan nje.[97]

CSR Europe radi sa više od 10.000 poduzeća i ključnih dionika kroz 48 članova korporacije i 42 nacionalne organizacije za društveno odgovorno poslovanje, u 30 europskih zemalja. Cilj djelovanja ove mreže je podizanje svijesti, promoviranje i podržavanje razvoja i provedbi praksi društveno odgovornog poslovanja. Kroz suradničke akcije članica mreže, CSR Europe nastoji ostvariti lokalni, nacionalni i europski pomak prema odgovornom i održivom poslovanju.[98]

[96]Europska komisija:"Uvod u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2014.-2020.",
<**URLhttp://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf**> (13.12.2016.)
[97]CSR Europe:„The European Business Network for Corporate Social Responsibility",
<**URL:http://www.csreurope.org/about-us**> (05.01.2017.)
[98]Ibidem

CSR Europe i njezini nacionalni partneri zajedno rade na zajedničkim projektima u okviru Europskog pakta za mlade, zajedničkog projekta za poslovanje i ljudska prava te projekta za nagradu Europski program društveno odgovornog poslovanja. Članovi mreže aktivno surađuju na razvoju društveno odgovornog poslovanja putem publikacija, razmjene iskustava te razvoju novih ideja tijekom zajedničkih sastanaka i događanja. CSR Europe proširuje suradnju i izvan granica europskog kontinenta sa srodnim organizacijama širom svijeta.[99]

CSR Europe je 2015. godine lansirala projekt Enterprise 2020 Manifest, kao ambiciozni doprinos Strategiji „Europa 2020“, za odgovor na hitnu potrebu rješavanja nezaposlenosti, klimatskih i demografskih promjena u Europi. Enterprise 2020 Manifestom, za djelovanje do 2020. godine, pozivaju se tvrtke i vlade da zajedničkim radom do poduzimaju akcije kroz tri strateška ili prioritetna područja:

- provjere zapošljavanja i uključenosti u zajednici kroz upravljanje i vrijednosne lance;
- poticanje tvrtki da se predano uključe sa zajednicama, gradovima i regijama, za razvoj i implementaciju novih metoda održive proizvodnje, potrošnje i egzistencije;
- isticanje transparentnosti poštivanje ljudskih prava u središtu poslovnog ponašanja.[100]

Od lansiranja Manifesta u petogodišnjem razdoblju, CSR Europe osigurala je Interaktivnu online Business Impact Maps koja ističe inicijative iz cijele Europe.[101]

Enterprise 2020 postao je Europski korporativni pokret društvene odgovornosti tvrtki koji se zalaže za razvoj inovativnih poslovnih praksi i u suradnji sa svojim dionicima pruža rješenja za postojeće i nove društvene potrebe.[102]

Enterprise 2020 je vodeća inicijativa CSR Europe za rješavanje europskih i globalnih izazova za postizanje pametnog, održivog i inkluzivnog rasta.

CRS Europe doprinosi promicanju društveno odgovornog poslovanja i u iniciranju osnivanju saveza, foruma i sličnih inicijativa, kao što su primjerice:

- European Multi-stakeholder Forum on CSR - Europski Multi dionički forum društveno odgovornog poslovanja;

[99]Ibidem
[100]Ibidem
[101]Ibidem
[102]CSR Europe, The European Business Network,“Our strategy“,
<**URL:http://www.csreurope.org/node/8**> (05.01.2017.)

- European Aliance for CSR - Europski savez za društveno odgovorno poslovanje;[103]
- European Academy of Business in Society (EABIS).[104]

Od 2012. godine CRS Europe zajedno s Europskom komisijom organizira dodjelu Europske nagrade za društveno odgovorno poslovanja, u dvije kategorije i to za mala i srednja poduzeća te za velika poduzeća. Koordinaciju organiziranja dodjele nagrada nacionalnog programa, obavljaju CSR Europa i Poslovanje u zajednici (BITC).

U prvoj godini dodjele nagrada, na svečanosti u Bruxellesu dodijeljeno je 60 nagrada iz nagradnog programa Europskog društveno odgovornog poslovanja.[105]

Na kraju ovog poglavlja navode značajni događaja i inicijative važne za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji:

- 1993. godine predsjednik Europske komisije Jacques Delores upućuje apel poslovnim ljudima Europske unije da se usmjere na rješavanje problema nezaposlenosti i društvene isključenosti;
- 1994. godine skupina europskih tvrtki, i Europske komisije, definiraju prva načela i područja zajedničkog djelovanja protiv društvene isključenosti u Europi;
- 1995. godine Europska komisije i glavni poslovni lideri usvajaju Europsku poslovnu deklaraciju protiv društvene isključenosti uz obvezu razmjene iskustva i informacija;
- 1996. godine osnovana je Europska poslovna mreža za društvenu koheziju (European Business Network for Social Cohesion),

[103]European Aliance for CSR pokrenut je 2006. godine od Europske komisije i članova poslovne zajednice uz podršku Business Europe i CSR Europe kada je Europska komisija objavila da treba učiniti Europu stupom izvrsnosti za društveno odgovorno poslovanje
Business Europe:„European Aliance for CSR“,
<**URL:https://www.businesseurope.eu/european-alliance-csr**>(05.01.2017.)

[104]European Academy of Business in Society (EABIS) - Europska akademija o biznisu u društvu djeluje kao jedinstveno udruženje društava, poslovnih škola i akademskih institucija koje se, uz potporu Europske komisije, zalažu za integraciju teorija društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse. EABIS broji više od 75 članova i nastavlja se širiti i prema međunarodnim tvrtkama i organizacijama te prema vodećim poslovnim školama diljem Europe, Južne Afrike i Novog Zelanda. Osnovana je kako bi oblikovala obrazovne programe poslovnog i obrazovnog područja te pospješila i razvijala znanja, sposobnosti i vještine u odnosima društva i gospodarstva. EABIS je najveća europska mreža za interdisciplinarna istraživanja i slovi za pristupačno nadležno poslovno tijelo znanja. EABIS gradi jedinstvenu mrežu učenja multi-dionika za prepoznavanje i razvijanje potrebnih kompetencije i razumijevanje socijalnog učinka njihovih poslovnih odluka kako bi provodili odgovorne poslovne prakse
Centrum für Corporate Citizenship Deutschland: „EABIS-European Academy for Business and Society“,
<**URL:http://www.cccdeutschland.org/en/content/eabis-european-academy-business-and-society**>(05.01.2017.)

[105]CRS Europe:“europske nagrade za CSR“,
<https://www.csreurope.org/european-csr-awards> (05.01.2017.)

European Business Network for Social godine Cohesion 2000. godine preimenovana je u CSR Europe);

- 1998. godine održano je prvo Europsko savjetodavno vijeće o društvenoj odgovornosti. Predsjednik Europske komisije i vodeći poslovni ljudi, pokreću Europski virtualni centar korporacijske društvene odgovornosti (CSR Europe);
- 2000. godine europski poslovni lideri prezentirali su dvanaest konkretnih programa za promicanje društvene odgovornosti u Europi, a to su: izgradnja društva temeljenog na znanju i poduzetništvu, razvoju komunikacije i razmjena najboljih praksi društvene odgovornosti, širenje učenje o društvenoj odgovornosti, razvoj korporacijskog građanstva i poslovne etike, investiranje u javno i privatno partnerstvo. Određena je Lisabonska strategija, odnosno strategija vezana za društveno odgovorno poslovanje prema europskoj razvojnoj viziji.
- 2001. godine objavljena je Zelena knjiga, o promicanju europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje,
- 2002. godine izdano je prvo priopćenje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti, odnosno, po prvi put javno je iznijeta službena definicija korporacijske društvene odgovornosti, iste godine donijet asu i načela djelovanja Europskog foruma, osnovana je Europska akademija o biznisu i društvu (European Academy of Business in Society) s ciljem da postane središte svjetske izvrsnosti za povezivanje društvene odgovornosti s najboljom poslovnom praksom, teorijom, obrazovanjem i održivim razvojem;
- 2004. godine objavljen je prvi završni izvještaj Europskog foruma o društvenoj odgovornosti;
- 2005. godine održana je prva „europska tržnica“ i akcijski plan korporacijske društvene odgovornosti. Sudjelovalo je više od 400 ljudi iz poslovnog svijeta i dionika, koji su razmijenili svoja znanja i iskustva;
- 2011.godine donijeta je nova Strategija za društveno odgovorno poslovanje Europske unije[106]

U nastavku rada prikazuje se društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj.

[106]LETICA, B.:op.cit.str.138

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Hrvatska kao mala zemlja, ali velika u otvorenosti za svjetske i europske procese prema održivom razvoju, već je 1972. godine donijela Rezoluciju o zaštiti čovjekove sredine, neposredno pred održavanje Prve konferencije Ujedinjenih naroda, koja je održana u Stockholmu, s temom zaštite ljudskog okoliša. Od tada Hrvatska provodi procjenu utjecaja na okoliš, što je i zakonom propisano 1980. godine. Unatoč ratnim zbivanjima, 1992. godine Hrvatska je donijela Deklaraciju o zaštiti okoliša kojom se opredjeljuje za održivi razvoj prema načelima kojima se ukazuju na:

- postavke o pristupu Republike Hrvatske međunarodnim ugovorima iz područja zaštite okoliša te o suradnji s međunarodnim organizacijama;
- opredjeljenje na gospodarski održiv razvoj, temeljen na opstojnoj poljoprivredi i šumarstvu, pomorstvu i turizmu te gospodarstvu i industriji zasnovanoj na ekološki dopustivim tehnologijama;
- energetsku politiku usmjerenu na energetsku učinkovitost i postupno uvođenje obnovljivih izvora;
- pravo pojedinca da zna i da ima pristup informacijama o stanju okoliša i prirodnih resursa, da bude konzultiran, da sudjeluje u odlučivanju o aktivnostima koje će imati značajan utjecaj na okoliš te pravo na zakonska sredstva i naknadu onima čije je zdravlje ili okoliš bio ozbiljno ugrožen ili može biti ozbiljno ugrožen.[107]

Hrvatska je podržala Agendu 21 i njezin Plan djelovanja iz 1992. godine, te preuzela obveze iz Milenijske deklaracije i Milenijskih ciljeve iz 2000. godine, te je 2001. godine donijela Načela razvoja Republike Hrvatske temeljenih na konceptu održivog razvoja. Osam godina kasnije, ili 2009. Godine, Hrvatska je donijela Strategiju održivog razvoja Republike Hrvatske za dugoročno djelovanje u osam ključnih područja održivog razvoja, a to su:

- poticaj rasta broja stanovnika;
- okoliš i prirodna dobra;
- usmjeravanje na održivu proizvodnju i potrošnju;
- ostvarivanje socijalne i teritorijalne kohezije i pravde;
- postizanje energetske neovisnosti i rasta učinkovitosti korištenja energije;
- jačanje javnog zdravstva; povezivanje prostora; zaštitu Jadranskog mora, priobalja i otoka.[108]

Hrvatska je podržala i Agendu 30.

[107]PAVIĆ-ROGOŠIĆ, L.: „Održivi razvoj u Republici Hrvatskoj“, Izvještaj, 2009., <**URL:Ihttp://www.odraz.hr/hr/nase-teme/odrzivi-razvoj**>(01.12.2016.)
[108]Ibidem

Na 70. Općoj skupštini UN-a u 2016. godini, Predsjednica Republike Hrvatske gđa Kolinda Grabar Kitarović, potvrdila je sudjelovanje Hrvatske u ostvarivanju ciljeva koji se trebaju ispuniti do 2030. godine, izjavom da je svih 17 ciljeva plan i program razvoja Hrvatske u narednih 15 godina.[109]

4.1. Razvoj Društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

Razvoj društveno odgovornog poslovanja Hrvatske može se povezati s početnim idejama i inicijativama nevladinih organizacija i pojedinih poduzeća koja uviđaju potrebu i važnost za formalnijim pristupom osvješćivanja toga fenomena, ali i preuzetim vladinim obvezama za pristupanje Europskoj uniji.

Važan korak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je inicijativa Društva za unaprjeđenje kvalitete življenja, uz nekolicinu poslovnih subjekata, da se osnuje nacionalni poslovni savjet za održivi razvoj.

4.1.1. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Inicijativu Društva za unaprjeđenje kvalitete življenja iz Zagreba za osnivanjem nacionalnog poslovnog savjeta za održivi razvoj, predvođeni Plivom, podržalo je još nekoliko organizacija, te su 1995. godine zajednički održali inicijativni sastanak zainteresiranih poduzeća za osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Zahvaljujući suradnji sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj, inicijatori i zainteresirana hrvatska poduzeća, 1997. godine osnovali su neprofitnu ustanovu Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, koja djeluje kao aktivna mreža sa zajedničkim uredom. Ured čine ravnatelj i voditelj ureda.[110] Uredom upravlja Upravo vijeće. Upravno vijeće čini jedanaest članova delegiranih iz Skupštine, kao najvišeg tijela ustanove, koju čine svi članovi. Upravno vijeće, javnim natječajem izabire te imenuje ravnatelja, kao stručnu osobu s mandatom od četiri godine. Ravnatelj odgovara za rad ustanove, organizira poslovanje i zastupa ustanovu.[111]

[109]PAVIĆ-ROGOŠIĆ, L.,ur.**: Novi izazov, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030**, ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, Zagreb, prosinac 2016., II. izmijenjeno izdanje, str. 3.,
<URL:http://www.odraz.hr/media/291518/globalni ciljevi održivog razvoja do 2030_web pdf >(25.11.2016.)
[110]Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj, „Povijest“,
<**URL: http://hrpsor.hr/povijest-2-338.html**>(20.01.2017.)
[111]Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj,“Osnovni podaci“,
<**URL: http://hrpsor.hr/upravno-vijece-2-340.html**>(20.01.2017.)

Između inicijatora osnivanja Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoja od strane poslovnog sektora iz reda velikih tvrtki izdvajaju se Pliva, Podravka, Industrija nafte i Hrvatska elektroprivreda i Holcim Hrvatska.[112]

Za ostvarivanje punopravnog članstva tvrtke kandidati trebaju ispunjavati sljedeće prethode uvjete:[113]

- isticati pozitivne primjere i razmjenu iskustava,
- uključiti u poslovne rezultate uspjeh društvene zajednice i očuvanje okoliša,
- poticati dijalog dionika i nova partnerstva u svrhu postizanja održivog razvoja,
- razvijati politike koje pridonose održivim oblicima ponašanja i djelovanja i
- pridonositi uspostavljaju slobodnog tržišnog natjecanja i odgovornog djelovanja njegovih članova.

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj postavio je visoke kriterije djelovanja prema kojima će opravdavati svoje postojanje. To je vidljivo u Misiji, istaknutoj na Internet stranici CSR Europe, gdje između ostaloga stoji da je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj član koji će svojim aktivnostima i postignućima i dalje pridonositi boljem razumijevanju i provedbi održivog razvoja te da će zajednički nastaviti napore na poboljšanju zakona i propisa zaštite okoliša, nadograditi njihovu provedbu u poslovnom sektoru i razviti dijalog s vlastima te doprinijeti jačanju poslovnih praksi za održivi razvoj u Hrvatskoj i cijeloj regiji srednje i istočne Europe.[114]

Svečanost obilježavanja 20 godina uspješnog rada obilježena je 12. travnja 2017. godine.[115]

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj dio je globalne mreže Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, koju čine nacionalni ili regionalni poslovni savjeti za održivi razvoj iz zemalja u razvoju i partnerske organizacije. Član je:[116] CSR Europe, Global Reporting Initiative[117] i GCE za istočnu Europu[118].

---

[112]Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj," Osnovni podaci",
>**URL: http://hrpsor.hr/clanstvo-1-109.html>** (20.01.2017.)

[113] Ibidem

[114] CSR Europe: „Croatian business council sustainable development",
<**URL:http://www.csreurope.org/croatian-business-council-sustainable-developmen>t** (20.01.2017.9

[115]Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj: „Novosti, 20. obljetnica HR PSOR-a",
<**URL:http://hrpsor.hr/20-obljetnica-hr-psor-a-2-656.html**> (20.01.2017.)

[116]HR PSOR: „Međunarodni dometi",
<**URL:http://hrpsor.hr/medunarodni-dometi-2-335.html**> (20.01.2017.)

[117]Global Reporting Initiative GRI - je međunarodna nezavisna organizacija koja zahvaljujući svojim razvijenim standardima izrađuje najpouzdanija izvješća o globalnoj održivosti s vrlo kritičkim analizama njihovog utjecaja na okoliš, društvo i gospodarstvo. Također, pomaže svim zainteresiranim stranama, tvrtkama, vladama i drugim organizacijama u razumijevanju utjecaja poslovanja na ključna pitanjima održivosti, kao što su klimatske promjene, ljudska prava, korupcije i mnoga druga .
Preuzeto od: GRI,Global Reporting Initiative: „ Information",
<**URL: https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx**>(25.01.2017.)

[118]GC su tvrtke za globalni pristup zdravlju i sreći ljudi kroz dentalnu medicinu s ciljem prevencije dentalnih oboljenja i širenja proizvodnje i korištenja proizvoda koji ne štete ljudskom zdravlju i okolišu.

Značajnu ulogu u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj pripisuje se Prvoj nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju.

4.1.2. Prva nacionalna konferencija društveno odgovornog poslovanja

Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju održana je u Zagrebu 08. prosincu 2004. godine pod nazivom: "Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005. godinu."[119]

Konferencija je organizirana pod visokim pokroviteljstvom Ministarstva europskih integracija Republike Hrvatske, uz inozemnu podršku Ministarstva vanjskih poslova Velike Britanije.[120]

Sudjelovalo je više od 150 osoba. Najviše sudionika bilo je od strane predstavnika tvrtki iz poslovnih udruženja. Ostali sudionici bili su predstavnici Vlade Republike Hrvatske, stručnih organizacija, akademske zajednice, sindikata i nevladinih organizacija. Iz tvrtke Holcim (Hrvatska) d.o.o. u radu konferencije sudjelovala su tri predstavnika.[121]

Svrha konferencije bila je stvoriti temelje Hrvatske kampanje za promociju društveno odgovornog poslovanja – Agenda 2005., kroz nekoliko područja djelovanja:

- pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu uključivanja u Europsku uniju i povećanja konkurentnosti gospodarstva;

- omogućiti dijalog i pripremu programa u cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja u području radne okoline, dobavljačkog lanca, potrošača, proizvodnje, zaštite okoliša, odnosa sa zajednicom i korporativnog upravljanja;

- razviti strategiju budućih aktivnosti tijekom 2005. godine kojima bi se komunicira s javnosti u obliku Hrvatske inicijative za društveno odgovorno poslovanje.[122]

Preuzeto od: GC EUROPE: „Local eeo“,
<**URL:http://www.gceurope.com/local/eeo/** >(25.01.2017.)
[119]Poslovni forum: „Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005., Hrvatska agenda 2005 za odgovorno poslovanje“,
<**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/**> (23.01.2017.)
[120]Ibidem
[121] Poslovni forum: “Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: „Agenda za 2005“,
<**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/sudionici.asp**>(23.01.2017.)
[122]Poslovni forum: „Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005., Hrvatska Agenda 2005 za odgovorno poslovanje“,
<**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/**>(23.01.2017.)

Na okruglom stolu tijekom konferencije pokrenute su inicijative za:

- osnivanje zajednice za društveno odgovorno poslovanje unutar Hrvatske gospodarske komore zbog lakše koordinacije i promocije društveno odgovornog poslovanja velikom broju gospodarskih subjekata širom Hrvatske;

- uspostava suradnje sa Hrvatskim novinarskim društvom radi edukacije i senzibilizacije novinara te mogućnost osnivanje sekcije ili podsekcije za društveno odgovorno poslovanje;

- prijedlog za izradu metodologije procjene i vrednovanja društveno odgovornih i održivih praksi tvrtki i nagrade za društveno odgovorno poslovanje, u sklopu Zlatne kune te dodatne nagrade kao oblik motivacije tvrtki.[123]

Provodeći zaključke prve konferencije, već iduće 2005.godine, pri Hrvatskoj gospodarskoj komori osnovala se je Zajednica za društveno odgovorno poslovanje Republike Hrvatske pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (Community for social responsibility at the Croatian Chamber of Economy). Iste godine pokrenuta je inicijativa za osmišljavanje metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi i nagrada kojima bi se te prakse vrednovale kod članica Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj.[124]

Od tada, održano je ukupno osam nacionalnih konferencija o društveno odgovornom poslovanju. Održane konferencije doprinijele su novim uključivanjima tvrtki i interesnih skupina u područje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Rezultati rada Prve hrvatske konferencije o društveno odgovornom poslovanju, potaknuli su razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Iz dijela preuzetih obveza Hrvatske za ulazak u Europsku uniju, javlja se potreba za osnivanjem nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja.

4.2. Nacionalna mreža za razvoj društveno odgovornog poslovanja

Uz financijsku podršku Europske komisije, 1. srpnja 2010. godine započela je provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja. U rujnu mjesecu iste godine osnivanje ove Nacionalne mreže potvrđeno je na konstituirajućoj sjednici.[125]

---

[123]Poslovni forum: „Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005.,Hrvatska Agenda 2005 za odgovorno poslovanje“,
<**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/zapisnik.asp**> (23.01.2017.)

[124]Hrvatska gospodarska komora: „Razvoj projekta Indeks DOP-a“,
<**URL: https://dop.hgk.hr/povijest-projekta /**>(23.01.2017.)“

[125]DOP.HR: „Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, O projektu“,
<**URL: http:// www.dop.hr/?page_id=2**> (23.01.2017.)

Nositelj europskog projekta osnivanja Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja bio je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, a partnerske organizacije na projektu bile su Global Compact Hrvatska, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska udruga banaka, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska udruga sindikata i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.[126]

Projekt Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja obuhvaća šest akcija koje sumarno daju podršku promociji i primjeni društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu:

- formiranje Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje i pokretanje internetskog portala koji će pokrivati ne samo dinamiku projekta, nego će biti i referentno mjesto za sve dionike koje zanima ovo područje:

- razvoj, edukacija, komunikacija i dodjeljivanje nagrade: Indeks društveno odgovornog poslovanja;

- analiza potreba za treningom ključnih dionika u području društveno odgovornog poslovanja;

- razvoj baze studija slučaja, njeno cjelovito objavljivanje u tiskanoj Zbirci te objavljivanje sažetaka istih studija slučaja na internetskom portalu;

- studijsko putovanje na mjesto najbolje prakse za sve sudionike projekta;

- nastavak promocije i održavanja nacionalnih konferencija o društveno odgovornom poslovanju. [127]

Mreža društveno odgovornog poslovanja osnovana je s ciljem intenziviranja dijaloga i jačanja partnerstva organizacija koje provode društveno odgovorno poslovanje, kako bi se potaknulo zajedništvo i postigli sinergijski učinci u razvoju društvene odgovornosti poslovnog svijeta. Nacionalnom mrežom društveno odgovornog poslovanja upravlja Hrvatska gospodarska komora koja ujedno predlaže Poslovnik o radu iste mreže te pruža tehničku podršku njenom djelovanju.[128]

Poslovnik o radu Nacionalne mreže društveno odgovornog poslovanja donijet je u siječnju 2011. godine. Poslovnikom o radu uređena su temeljna načela nastanka i djelovanja Nacionalne mreže društveno odgovornog poslovanja, a mreža je definirana kao nezavisno krovno tijelo, sastavljeno od predstavnika organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora, koje okuplja dionike zainteresirane za društveno odgovorno poslovanje. Poslovnikom o radu utvrđeno je i da Nacionalna mreža društveno odgovornog poslovanja funkcionira kao koordinacija članica (tvrtki) gdje svaka članica ima jednog predstavnika, a koordinacijom mreže predsjeda jedna članica mreže u trajanju od

[126]OMAZIĆ, M. A. ur.: **Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja**, Hrvatski Poslovni savjet za održivi razvoj, (hrpsor), Zagreb, 2012., str. 10.
[127]Ibidem
[128]„DOP.HR:“Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, O projektu“,
<**URL: http:// www.dop.hr/?page_id=2**> (23.01.2017.)

dvije godine, po principu rotirajućeg predsjedanja. Prvi predsjedatelj je Hrvatska gospodarska komora.[129]

Suradnjom između Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj i Hrvatske gospodarske komore pokrenut je projekt vrednovanja društveno odgovornih praksi i poslovno najuspješnijih tvrtki putem dodjele nagrade Indeks DOP-a.

4.3. Indeks društveno odgovornog poslovanja

Sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, koji je potpisan 2006. godine, započeo je proces razvoja vrednovanja (benchmarkinga) društveno odgovornih praksi hrvatskih tvrtki koje su članice Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj.

Osmišljena je metodologija vrednovanja odgovorne poslovne prakse putem Indeksa društveno odgovornog poslovanja (Indeks DOP-a).[130]

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki i njihovu usporedbu s onima u drugim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Metodologija je izrađena po uzoru na D. Jones Sustainability i Business in the Community CR Index metodologiju.[131]

Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih i velikih tvrtki kao i javnih tvrtki, zajednički dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.[132]

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja:

- ekonomska održivost,
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
- radna okolina,
- zaštita okoliša,
- tržišni odnosi,
- odnosi sa zajednicom.[133]

[129]DOP.HR: „Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Poslovnik DOP-a“,
<**URL: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/poslovnik_NMDOP.pdf**> (23.01.2017.)
[130]Hrvatska gospodarska komora: „Razvoj projekta Indeks DOP-a“,
<**URL:https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/**> (23.01.2017.)
[131]Ibidem
[132]Ibidem
[133]Ibidem

Kriteriji su integrirani u Upitniku, koji, kao oblik (samo)vrednovanja tvrtki, čini osnovu za ocjenu vrednovanja tvrtke za dodjelu nagrade. Upitnik sadrži ukupno 119 pitanja. Smatra se da je upitnik popunjen ukoliko je u njemu tvrtka odgovorila na 70% od ukupnog broja pitanja. Upitnik je prema broju pitanja prilagođen vrsti tvrtke te se time dijeli u tri skupine ili vrste:

- Upitnik za velika i srednja poduzeća koji sadrži svih119 pitanja,
- Upitnik za mala poduzeća koji sadrži 61 pitanje, te
- Upitnik za javne ustanove koji sadrži 78 pitanja.[134]

Nagrade Indeks DOP-a dodjeljuju se najuspješnijih tvrtkama, na godišnjoj razini, neprekidno od 2008. godine. U početku su dodjeljivane opće nagrade najuspješnijim tvrtkama u kategoriji velikih, srednjih i malih poduzeća i posebna nagrada za postignut najveći napredak u odnosu na prethodnu godinu. Od 2011. godine u dodjelu nagrada uključena su i javna poduzeća, a od 2013. godine dodjeljuju se posebne nagrade za najbolje rezultate postignute iz područja odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom. Unaprjeđena metodologija mjerenja i uspostavljanja nagrade Indeks DOP-a, potvrđena je 2014. godine na petoj po redu nacionalnoj konferenciji o društveno odgovornom poslovanju, koja je održana u Zagrebu.[135]

Vrednovanju tvrtki za dodjelu nagradu Indeks DOP-a, prethodi vrednovanje poslovne uspješnosti tvrtki prema kriterijima Zlatne kune. Zlatna kuna je godišnje priznanje koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora financijski najuspješnijim poduzećima. Prve kune (zlatna, srebrna i brončana) dodijeljene su 1993. godine i od tada opstaju kao simboli uspješnosti i kvalitete u poslovanju. Kandidatom za dobivanje ove prestižne nagrade, postaje se isključivo izvrsnošću u poslovanju koje se vrednuje temeljem izračuna utvrđenih pokazatelja. Uzastopno kandidiranje ili osvajanje nagrade Zlatna kuna pridonosi poboljšanju ukupnog ugleda tvrtke i poticajno djeluje na ostale tvrtke, da budu financijski uspješnije.[136]

Pravilnikom o provedbi natječaja Indeksa DOP-a od 2013. godine, utvrđena je obveza javnog oglašavanja dodijeljenih nagrada.[137]

Podaci o dobitnicima nagrada Indeks DOP-a prikazuju se u Tablici 2.

---

[134]Ibidem
[135]Hrvatska gospodarska komora:"Razvoj projekta Indeks DOP-a",
<**URL:https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/**> (23.01.2017.)
[136]Hrvatska gospodarska komora: „20. Zlatna kuna, Nominacije",
<**URL: http://zlatnakuna.hgk.hr/kuna-2013 /nominacije-i-dobitnici/**>(23.01.2017.)
[137]DOP.HR: "Pravilnik o provedbi natječaja Indeks DOP-a",
<**URL: https://dop.hgk.hr/wp-content/ uploads/ 2014/09/ Pravilnik-o-provedbi-natje%C4%8Daja-Indeks-DOP-a.pdf**> (23.01.2017.)

Tablica 2: **Dobitnici nagrada Indeks DOP-a u Hrvatskoj za period od 2008.-2016. godine**

Godina	Broj poduzeća		Naziv nagrađenih poduzeća ili područje nagrađivanja
	Prijave	Nagrade	
2008.	32	7	Prva godina nagrađivanja u kategorijama velikih, srednjih i malih poduzeća: Coca Cola HBC Hrvatska d.d.;Dalmacija cementa d.d.; Ericsson Nikola Tesla, d.d., Hauska & Partner d.o.o.; Holcim (Hrvatska) d.o.o.; Končar d.d Institut za Elektrotehniku; Vetropack Straža d.d. Hum na Sutli
2009.	42	10	Euro-Unit d.o.o.; Hauska & Partner d.o.o.;Oikond.o.o.; Hartmann d.o.o.; Končar,Institut za elektrotehniku d.d.; Neva d.o.o.; CemexHrvatska; Ericsson Nikola Tesla d.d..; Holcim (Hrvatska) d.o.o Početak dodjele nagrada za ostvaren najveći napredak u odnosu na proteklu godinu–nagrađena je banka: Banco Popolare Croatia
2010	98	10	Energy Pellets d.o.o.; Hauska & Partner d.o.o.; Oikon d.o.o.**;** Hartmann d.o.o.; Holcim (Hrvatska) d.o.o.; Končar, Institut za elektrotehniku d.d.; Cemex Hrvatska d.d.; Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.; Ericsson Nikola Tesla d.d.; Jadran,Galenski laboratorij d.d.(za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu)
2011	71	13	Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o ; Hrvatski Telekom d.d.,; Jamnica d.d.; Hartmann Hrvatska d.o.o; Ilirija d.d.; Kuehne & Nagel d.o.o; Oikon d.o.o.;Dvokuk – ektro d.o.o.; Ciklopea d.o.o , Početak dodjele nagrade javnim poduzećima: Hrvatska Lutrija d.o.o.; Odašiljači i veze d.o.o; Podzemno skladište plina d.o.o., Valoviti papir – Duna-pack d.o.o (za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu)
2012	78	13	Coca-Cola HBC Hrvatska, Ericsson Nikola Tesla, Vetropack Straža, Ilirija, Končar-institut za elektrotehniku, Vivera d.o.o., Ciklopea d.o.o.; Dvokut Ecro d.o.o. i Holcim mineralni agregati, Flora VTC d.o.o.; Hrvatska Lutrija; Odašiljači i veze d.o.; Banco Popolare Croatia (za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu)
2013	89	8	Euro-Unit d.o.o.; Hartmann d.o.o. ; Jadran Galenski Laboratorij d.d. ; Flora, vtcd.o.o. ; dm-drogerie markt d.o.o (za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu) Početak dodjele nagrade za najbolje ostvarene rezultate u pojedinom području: odgovorne politike i prakse u radnoj okolini:Hauska & Partner d.o.o. odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem:Ledo d.d. društveno odgovorni odnosi sa zajednicom:Končar d.d. Institut za elektrotehniku
2014	85	8	Jadran galenski laboratorij,Hartmann d.o.o,Globtour Event d.o.o. Odašiljači i veze d.o.o.; Hrvatska banka za obnovu i razvitak – HBOR(za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu) dm- drogerie markt d.o.o(okoliš); Cemex Hrvatska(za zajednicu); Ericsson Nikola Tesla d.d. (za radnu okolinu);
2015	103	8	dm-drogerie markt d.o.o.**,**Messer Croatia Plin d.o.o.**,**Globtour Event d.o.o.Odašiljači i veze d.o.o.**,** Ivančica d.d;(za najveći napredak u odnosu na proteklu godinu); Končar Energetski transformatori d.o.o. (za radnu okolinu)**,**Valamar Riviera d.d., (za okoliš)Cemex Hrvatska d.d., (za zajednicu)
2016	85	9	Ericsson Nikola Tesla d.d.; Vivera d.o.o.; Dvokut Ecro d.o.o.; Plovput d.o.o.; Cemex Hrvatska d.d. (za radnu okolinu); Regeneracija d.o.o. (za okoliš) ; Hrvatski Telekom d.d. za (zajednicu) Po prvi put je dodijeljena Posebna nagrada za ljudska prava. Nagradu je dobila Podravka d.d.za projekt PULS – Podravkaši u lancu sreće.

Izvor: autorica prema: Hrvatska gospodarska komora: "Dobitnici nagrade Indeks DOP-a", <**URL:https://dop.hgk.hr/dobitnici/**>(23.01.2017.)

Tablica 2 prikazuje devetogodišnji period vrednovanja društveno odgovornog poslovanja tvrtki.

Prema broju popunjenih upitnika, vidi se povećanje broja tvrtki koje žele biti vrednovane za njihovo društveno odgovorno poslovanje. Podaci u tablici pokazuju da je taj rast povećan za više od tri puta u odnosu na prvu godinu vrednovanja. To bi moglo značiti da i primjena društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj raste.

Iz iste tablice je također vidljivo da su pojedine tvrtke više puta nagrađivane. Primjerice Holcim (Hrvatska) d.o.o., je četiri puta nagrađivan i to tri godine za redom: 2008., 2009. i 2010. te 2012.godine.

U 2016. godini po prvi put je dodijeljena Posebna nagrada za ljudska prava, kao što tablica pokazuje nagrada je dodIjeljena tvrtci PODRAVKA d.d. za projekt: „PULS – Podravkaši u lancu sreće".

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora zajednički su pokrenuli proces dodjele Posebne nagrade za ljudska prava. Nagrada je nastala kao dio projekta "Filantropija za ljudska prava" kojeg provode GONG, CMS i DOKUMENTA u okviru Fonda za organizacije civilnoga društva zemalja Europskog gospodarskog prostora i Kraljevine Norveške čiji u suradnji sa Nacionalnom zakladom za razvoj civilnoga društva u Republici Hrvatskoj. U sklopu projekta prevedene su na hrvatski jezik UN-ove smjernice, a provode se i serije edukacija. [138]

Glavni cilj dodjeljivanja Posebne nagrade za ljudska prava je poticanja primjene aktivne zaštite ljudskih prava, uzimajući tako u obzir pojačan fokusa u međunarodnim i europskim deklaracijama i strategija, kao što se i nova strategija o društvenoj odgovornosti Europske unije u velikoj mjeri temelji na zaštiti ljudskih prava i promovira smjernice Ujedinjenih naroda o poslovnom sektoru i ljudskim pravima, uvodeći tako i Direktivu o nefinancijskom izvještavanju kao obvezu izvještavanja o politici i aktivnostima u području ljudskih prava za velika poduzeća sa sjedištem u Europskoj uniji.[139]

[138]Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj: „Nagrada za ljudska prava 2016.",
<**URL: http://hrpsor.hr/nagrada-za-ljudska-prava-2016-2-633.html>**(25.01.2017.)
[139] Ibidem

Značajni sudionici i promicatelji društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, uz prethodno navede sudionike i poslovnog sektora i Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje, su:

- Vlada RH-e, putem Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja, (provođenjem zakona i strategija koji se odnose na okoliš), Ministarstvo gospodarstva (partnerstvima za promicanje domaćih proizvoda i čistiju proizvodnju), Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo (financijskim poticajima);

- stručne organizacije:Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, Hrvatsko društvo za kvalitetu , Hrvatska inicijativa za konkurentnost;

- međusektorske inicijative: Nacionalno vijeće za konkurentnost;

- nevladine organizacije: postoji više od 20.000 nevladinih organizacija od kojih su dvije skupine koje utječu na društveno odgovorno poslovanje, a to su:promicatelji međusektorskih partnerstava i korporativnog davanja zajedno s edukacijom te organizacije za praćenje postignuća za zaštitu okoliša;

- mediji: najviše kroz informacije o donacijama i sponzorstvima.[140]

U nastavku rada ukratko se prikazuju osnovna područja u kojima poduzeća trebaju provoditi društveno odgovorno poslovanje kroz internu i eksternu dimenziju, te koja su načela, smjernice, norme i standardi bitni za društveno odgovorno poslovanje poduzeća.

[140]BAGIĆ, A., NARANČIĆ, L., ŠKABALO, M.: **Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatsko**j, 2. dopunjeno izdanje, Academy for Educational Development, AED, Zagreb, 2006., str. 32.

5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U KONTEKSTU PODUZEĆA

Društveno odgovorno poduzeće treba provodi dobru praksu, balansiranjem aktivnosti kojima ostvaruje dobrobit u cjelokupnoj praksi čime ne dopušta da se stvaranje dobrobiti u jednom područja ne događa na štetu drugog područja.

U kakvom obliku i na koji način, koje smjernice i načela će poduzeće uključiti za društveno odgovorno poslovanje, ovisi o vrsti poduzeća i njegovim karakteristikama. To se ogleda u veličini i djelatnost koju obavlja, njegovom organizacijskom ustroju i upravljanju te u okruženju u kojem posluje.

Ove karakteristike utječu na vrstu i intenzitet društveno odgovornih aktivnosti poduzeća koje se događaju u samom poduzeću ili izvan poduzeća, pa se prema tome mogu prepoznati dvije dimenzije društveno odgovornog djelovanja poduzeća, kao unutarnja ili interna i kao vanjska ili eksterna dimenziju.

Interna dimenzija obuhvaća društveno odgovornu praksu unutar samog poduzeća, koja podrazumijeva:

- upravljanje ljudskim resursima (ulaganja u zaposlenike, prvenstveno na privlačenje i zadržavanje kompetentnih zaposlenika koji posjeduju potrebna znanja i vještine, cjeloživotno učenje, uravnoteženost privatnog i poslovnog, redovitost plaća, zastupljenost žena i drugi aspekti aktivnosti odnosa prema zaposlenicima);
  prije svega briga za zaposlenike kroz njegovanje pozitivnog radnog ozračja, zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu, ulaganja u ljudske potencijale, prilagodbu promjenama u poslovanju poduzeća koje vode poboljšanju kvalitete rada i zadovoljstva radnika, upravljanje prirodnim resursima koji se koriste za obavljanje djelatnosti poduzeća;
- zdravlje i sigurnost na poslu (osim zakonom propisanih uvjeta, dodatne aktivnosti u promicanju i prevenciji, primjerice promicanje zdravog življenja, edukacije za rad na siguran način);
- prilagođavanje promjenama **(**restrukturiranje poduzeća smanjenja troškova, povećanje produktivnosti, kvalitete proizvoda i usluga, potrebno je suradnja i uključivanje svih interesnih skupina za eliminiranje nepoželjnih učinaka);

- upravljanje utjecajima na okoliš **(**racionalnom upotrebom resursa, smanjivanjem emisija štetnih plinova, zagađenja tla i voda, primjerice kroz gospodarenja otpadom). [141]

Uz navedeno važnost se pridaje i korporativnom upravljanju gdje Uprava i viši menadžment poduzeća imaju ključnu ulogu. Pred njima stoji velika odgovornost i očekivanja dionika, pa bi oni trebali:

- kontinuirano istraživati i primjenjivati nove, inovativne načine društveno odgovornog poslovanja;
- prepoznati i brinuti se o tome kako njihove aktivnosti utječu na interese svih interesno-utjecajnih skupina;
- slijediti jasan sustav vrijednosti koji je oblikovan u organizacijskoj kulturi i nezaobilazan je filter kroz koji prolaze sve poslovne odluke, a posebno one strateške prirode
- jasno definirati interne sustave komunikacije posebno one sustave ranog upozorenja i potaknuti zaposlenike da preuzmu odgovornost u obliku borbe protiv neodgovornog ponašanja;
- potaknuti odgovorno ponašanje putem sustava nagrađivanja i promocije u poduzeću;
- uključiti sve zaposlenike u kreiranje vrijednosti i etičkih standard ponašanja kako bi se svi mogli identificirati s njima.[142]

Eksterna dimenzija društvene odgovornosti poduzeća uključuje šire područje djelovanja kroz lokalnu zajednicu, poslovne partnere, dobavljače, potrošače, zaštitu ljudskih prava, globalne probleme zaštite okoliša i održivog razvoja.[143]

Važno je njegovati partnerski odnos sa svim interesno utjecajnim skupinama ili dionicima iz okruženja poduzeća. Prije svega sa lokalnom zajednicom u kojoj poduzeće posluje, jer ona ima značajan utjecaj na izgradnju i zadržavanje ugleda poduzeća.

Partnerstvo kao oblik suradnje različitih strana oko zajedničkoga cilja, podrazumijeva povjerenje, poštenje i odgovornost, te otvorenost prema novim znanjima i suradnju s različitim sektorima.[144]

[141]PAVIĆ ROGOŠIĆ L.: „Društveno odgovorno poslovanje (DOP)**,**
<URL:http://www.odraz.hr/media/ 21845/ dop.pdf>, (10.10.2016.)
[142]TIPURIĆ D. i sur.: „Korporativno upravljanje“, Sinergija, Zagreb, 2008., str. 356.
[143]PAVIĆ ROGOŠIĆ L.: „Društveno odgovorno poslovanje (DOP), op. cit.
[144]BAGIĆ, A., ŠKRABALO, M., NARANČIĆ, L**.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj**, Zagreb, 2006., Academy for Educational Development, str. 21-26.

Na temelju mnogobrojnih inicijativa i dokumenata donesenih od strane države, poslovnog sektora, stručnjaka i civilnog društva, može se reći da više i nije upitno hoće li poduzeće primjenjivati društveno odgovorno poslovanje, već na koji način i u kojem obimu će to učiniti ili na koji način i u kojem obimu će u svoje poslovanje uključiti veliki niz dostupnih instrumenata: načela, smjernice, normi i standarda kako bi ostvarivalo svoje interese i interese dionika.

5.1. Načela, smjernice, norme, standardi

Poduzeća imaju na raspolaganju mnogobrojne dokumente kao sredstva ili instrumente pomoću kojih se mogu kvalitetno uključiti i provoditi odgovorno djelovanje. Činjenica da primjena tih instrumenata nije strogo zakonom propisana, blagotvorno djeluje na donošenje odluka o njihovoj implementaciji u poslovne procese. Tim više, u spoznaji poslovodstva da će primjena određenih načela i smjernica, u obliku inicijativa, normi ili standarda, proaktivno djelovati prema zahtjevima određenih zakonskim normama kojima poduzeće podliježe u obavljanju svoje djelatnosti. Korak, izvan obveznog, kojeg poduzeće u tom pravcu učini, zasigurno će utabati put za dalje ambicioznije pothvate u kreiranju poslovne politike.

U kreiranju vlastite politike društveno odgovornog poslovanja, poduzeće koje uspješno posluje ne može zaobići globalno priznata načela i smjernice međunarodne zajednice koja se brine o stvaranju boljih uvjeta za život i rad ljudi na Zemlji i očuvanju prirodnih resursa za buduće naraštaje. Prije svega ta se briga iskazuje u zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda, u zaštiti okoliša i borbi protiv korupcije.

U ključna načela i smjernice sa globalnom primjenom ubrajaju se:[145]

- Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (United Nations Global Compact),
- Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poduzetništvu i ljudskim pravima,
- Smjernice Organizacija za gospodarsku suradnju i razvitak (OECD) za multinacionalna poduzeća,
- Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada za multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku,
- Norma ISO 26000.

[145]„Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve)“, Priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2014., str. 12.,
<**URL:http://www.huphr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf**>
(28.01.2017.)

Postoji dugi niz i drugih inicijativa, smjernica, normi i standarda koji se nadopunjavaju na navedena ključna načela i smjernice ili koji pomažu za njihovo bolje razumijevanje i primjenu, .kao što je primjerice Globalna inicijativa za izvješćivanje (The Global Reporting Initiative) koja je istaknuta u prethodnom poglavlju rada.

5.1.1. Načela Ujedinjenih naroda

Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda iz 2000. godine, iniciran od bivšeg Glavnog tajnika Ujedinjenih naroda (UN-a) Kofija Annana, kao pokret za poticaje društvene odgovornosti poduzeća, donio je deset načela koja su izvedena iz Opće deklaracije o ljudskim pravima, iz Deklaracije Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na rad, iz Deklaracije o okolišu i razvoju i UN-ove konvencije protiv korupcije.[146]

Za postignut Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda Kofi Annan je rekao da institut Ujedinjenih naroda nema ni mandat ni kapacitete za praćenje ili reviziju uspješnosti u provedbi načela bilo kojeg poduzeća. Rekao je također da je Global Compact forum za učenje i razmjenu iskustava u promicanju deset načela i da kroz Global Compact poduzeća pokazuju vlastitu korporativnu pripadnost i odgovornost svojim zaposlenicima i zajednicama u kojima djeluju.[147]

Deset načela:[148]

Ljudska prava

1. načelo: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja,
2. načelo: pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava,

Radna prava

3. načelo: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje,
4. načelo: ukidanje svih oblika prisilnog rada,
5. načelo: stvarno ukidanje dječjeg rada,

[146]Unitet Nations Global Compact, „Ten Principles on human rights, labour, environment and anti-corruption“, ,<**URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles**> (20.12.2016.)
[147]Ibidem
[148]Ibidem

6. načelo: ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja,

Okoliš

7. načelo: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša,
8. načelo: pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu,
9. načelo: poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.

Borba protiv korupcije

10. načelo: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.

Vodeća UN-ova načela o poduzetništvu i ljudskim pravima, koja se temelje na okviru: "štititi-poštivati-ispraviti" i koja su dobila jednoglasnu potporu od UN-ovog Vijeća za ljudska prava 2011. godine, zakoračila su i u zakonodavni okvir, pozivajući:
- državu na njezinu dužnost, a samim time i obvezu, da putem propisa i odgovarajućih politika, štite građane od kršenja ljudskih prava od strane trećih osoba, uključujući i poduzeća;
- poduzeća na dužnost da poštuju ljudska prava poslujući s dužnom pažnjom da ne dođe to povrede prava drugih te
- pozivajući na učinkovite pravne zaštite putem suda ili internim postupcima za osobe kojima su narušena ljudska prava.[149]

5.1.2. Smjernice Međunarodne organizacije za gospodarsku suradnju i razvitak

Međunarodna organizacija za gospodarsku suradnju i razvitak, koja okuplja države najrazvijenijih gospodarstava svijeta donijela je smjernice za odgovorno poslovanje multinacionalna poduzeća. Smjernice su preporuke o odgovornom poslovanju, za multinacionalna poduzeća koja posluju u inozemstvu. Vlade država članica međunarodne Organizacije za gospodarsku suradnju i razvitak obvezale su se da će promicati primjenu smjernica koje obuhvaćaju područja: opće politike,

[149]„Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve", Priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2014., str. 12.,
<**URL:http:// www.huphr/EasyEdit UserFiles/Petra%20 Senti % C4%87 /Prirucnik%20DOP%20HR.pdf.**> (28.01.2017.)

objava informacija, ljudskih prava, zapošljavanja i odnosa između socijalnih partnera, okoliša, suzbijanja mita i iznuđivanja, prava potrošača, znanosti i tehnologije te natjecanja i oporezivanja.[150]

Za razliku od OECD-ovih smjernica, Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada za multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku, obuhvaća pitanja koja se odnose samo na socijalnu politiku u tripartitnom odnosu djelovanja vlada, radnika i poslodavaca.[151]

5.1.3. Standard ISO 2600

Prema ISO[152] standardima 26000 utvrđeno je sedam ključnih područja za koja je važno da se u njima aktivira društveno odgovorno djelovanje poduzeća, a to su: korporativno upravljanje, ljudska prava, radna prava, poštena (fair) dobra praksa, potrošači i lokalna zajednica. Riječ je o međunarodnoj normi koja daje usklađene, na svjetskoj razini relevantne, smjernice za sve vrste organizacija privatnoga i javnoga sektora o poslovanju na društveno odgovoran način i kako pridonositi dobrobiti društva u cjelini. Sadržava dobrovoljne smjernice, a ne zahtjeve, pa stoga pomaže tvrtkama i organizacijama da utvrde što sve uključuje društvenu odgovornost te da načela djelovanja prevedu u učinkovite aktivnosti i primjere najbolje prakse na globalnoj razini.[153]

ISO 26000 društvenu odgovornost definira kao odgovornost organizacije za utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš kroz transparentno i etično ponašanje koje:

- doprinosi održivom razvoju , uključujući zdravlje i dobrobit društva;
- uzima u obzir očekivanja dionika;

---

[150]Ibidem

[151]Ibidem

[152]ISO - međunarodna organizaciju za standardizaciju (International Organization for Standardization) broji članstvo 163 zemlje i 3 368 tehničkih tijela koja se brinu o standardnom razvoju. U ovoj organizaciji zaposleno je više od 135 ljudi koji rade puno radno vrijeme, a središnji ured je u Ženevi, Švicarska. Inicijativa za osnivanje ove međunarodne organizacije pokrenuta je 1946. godine, kada su se delegati iz 25 zemalja sastali u Institutu inženjera u Londonu u namjeri stvaranja međunarodne koordinacije i objedinjavanja industrijski standarda. Već iduće godine, 23. veljače 1947. ISO međunarodna organizacija za standardizaciju službeno je počela s radom. Sam naziv ISO povezuje se i sa grčkom riječi „isos“ koja znači „jednaki“ jer ISO standardi jednako vrijede za sve zemlje i za sve nacije. Standardi se razvijaju kroz proces konsenzusa stručnjaka iz cijelog svijeta razvijaju sukladno zahtjevima standarda prema područjima djelovanja. To znači da su standardi izgrađeni temeljem visokovrijednog međunarodnog iskustva i znanja. ISO standardi obuhvaćaju veliki niz područja koja utječu na gotovo svih aspekata tehnologije i proizvodnje za kvalitetu proizvoda i usluga, radnih procesa, odnosa u društvenoj zajednici i očuvanja okoliša. Objavljeno je 21607 međunarodnih standarda, U najznačajnije (i najpopularnije) standarde ubrajaju se: ISO 9001 Upravljanje kvalitetom,
ISO 14001 Upravljanje okolišem, ISO / IEC 27001 Upravljanje informacijskom sigurnošću, ISO 3166 Državni kodovi, ISO 26000 Društvena odgovornost, ISO 31000 Upravljanje rizicima, ISO 22000 Upravljanje sigurnošću hrane, ISO 50001 Upravljanje energijom, ISO 45001 Zaštita na radu i sigurnost, ISO 13485 Medicinski uređaji, ISO 37001 sustavi upravljanja protu-podmićivanjem.
Preuzeto od: ISO, International Organization for Standardization: „ISO standards 26000“,
<**URL:https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/ISO_26000_basic_training_material_annexslides_2017.pptx**> (28.1.2017.)

[153]„Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance Standard on Social Responsibilit“, Designed by ECOLOGIA for Small and Medium Sized Businesses, Version Two, May 2011.,
<**URL: http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf**> (28.01.2017.)

- je sukladno važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te
- koje je integrirano u cijeloj organizaciji i prakticira se u svim poslovnim odnosima.

ISO 26000 razvila je radna skupina od oko 500 stručnjaka. Nakon objavljivanja ovog standarda, radna skupina je raspuštena, ali njezino vodstvo i dalje djeluju u sklopu Organizacije za objavu oglasa (PPO za ISO 26000) kako bi se pružila podrška i stručnost korisnicima te je sukladno tome vodstvo skupine izradilo dokument za podršku implementaciji ISO 26000 kao sustavni pregled ISO 26000, s primjenom od 15. siječnja 2017. godine., a koji sadrži:

- komunikacijski protokol kao komunikacijsko-terminološki okvir kojeg organizacije mogu koristiti za komunikaciju u korištenju ISO 26000;
- ISO 26000 osnovni materijali za obuku u obliku PowerPoint-a te smjernica protokola obuke;
- dokumente koji povezuju ISO 26000 sa OECD-ovim smjernicama za multinacionalna poduzeća i UN-ove Agende 2030 (17 ciljeva održivog razvoja).[154]

Hrvatska Norma ISO 26000 objedinjuje međunarodno stručno znanje o društvenoj odgovornosti kao snažan alat za društvenu odgovornost koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke.[155]

U nastavku rada prikazuje se društveno odgovorno poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska.

[154]ISO, International Organization for Standardization,
<**URL:https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/ISO_26000_basic_training_material_annexslides_2017.pptx**>(28.1.2017.)
[155]„Norma HRN ISO 26000 na hrvatskom jeziku“, Novi hrvatski normativni dokumenti nahrvatskome jeziku, Hrvatski zavod za norme,
<**URL:http://www.hzn.hr/default.aspx?id=532**>(21.12.2016.)

6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOLCIMU HRVATSKA

„Jedno od najvećih dostignuća Tvornice cementa Koromačno u postizanju održivog razvoja je stalna briga o radnicima, podupiranje razvoja lokalne zajednice te uspješna uporaba alternativnih goriva i sirovina čime se štede prirodno neobnovljivi resursi i čuva okoliš.

DOP postaje conditio sine qua non gospodarskog rasta i razvoja poduzeća.“ [156]

(Holcim Hrvatska)

Tako je Holcim Hrvatska predstavio sebe javnosti još 2005. godine i o tada ne odustaje od svoga mota, da je društveno odgovorno poslovanje uvjet bez kojeg tvrtka ne može rasti i razvijati se.

Slika 4:**Holcim Hrvatska: sjedište tvrtke u Koromačnu**



Izvor:Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 38., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

6.1. Opći podaci o Holcimu Hrvatska s kratkim povijesnim prikazom

Holcim Hrvatska je dio LafargeHolcim Grupe čije je sjedištem u Ženevi, Švicarska.

Naziv i sjedište: Holcim (Hrvatska) d.o.o., Koromačno 7b, 52222 Koromačno, Hrvatska. Priroda vlasništva i pravni oblik: Holcim (Hrvatska) dioničko društvo s ograničenom odgovornošću.

Vlasništvo: Holcim Auslandbeteiligungs GmbH, Njemačka - 99,95%, ostali članovi društva, 21 fizička osoba - 0,05%.

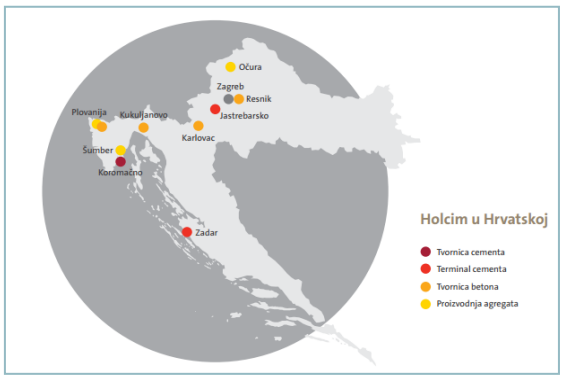
Holcim u sastavu LafargeHolcim Grupe u Hrvatskoj ima tvornicu cementa u Koromačnu, dva terminala za cement, tri tvornice betona i tri kamenoloma agregata.

[156]RAČIĆ, D., ŠKRABALO, M.: “Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - trendovi i inicijative“, **MAP SavjetovanjaEkonomski institut Zagreb HUOJ**, Zagreb, 29. rujna 2005., ppp, sl. 10., <**URL:http://www.huoj.hr/fgs.php?id=1974**.> (28.01.2017.)

Tvornica portland cementa u Koromačnu otvorena je 1926. godine od talijanskog društva „Spema-Giuseppe Cinigliaro“ iz Palerma. Kapitulacijom Italije 1943. godine tvornica je prestala s radom. Odmah po završetku II. svjetskog rata obnovljen je rad tvornice i kao samostalna organizacija posluje do 1980. godine, kada je s cementarom u Puli i tvornicom vapna na Mostu Raša bila udružena u SOUR Istarske tvornice cementa i hidratiziranog vapna. Početkom 1990-ih, prešla je u vlasništvo švicarske tvrtke: Société Suisse de Ciment Portland S. A., potom u Grupu Holderbank (Holcim).[157] Otvaranjem prve tvornice cementa u Holderbanku u Švicarskoj 1912. godine, pokrenuto je nastajanje međunarodne korporacije Holcim. Švicarska tvornica cementa ubrzo je ušla u procese ulaganja u cementnu industriju u drugim europskim i izvan-europskim zemljama, tako da je u periodu od 1922.-1991. godine svoju djelatnost proširila diljem svijeta, pod nazivom Grupa Holderbank, da bi 2001. godine promijenila naziv u Holcim. U periodu od 2014.-2015. godine provodi postupak spajanja s francuskom korporacijom Lafarge, a od srpnja 2016. godine posluje u novoosnovanoj LafargeHolcim Grupi. Spajanjem dvaju vodećih poduzeća u području građevinskog materijala: Lafarge i Holcim, LafargeHolcim Grupa postala je svjetska vodeća tvrtka u industriji građevinskog materijala koja zapošljava 115.000 radnika u više od 90 zemalja svijeta u približno 2.500 tvornica (1.600 za beton, 600 za agregate, 180 tvornica cementa te 70 postrojenja za meljavu).[158]

Na slici 5. prikazane su lokacije djelatnosti Holcim Hrvatska na području Republike Hrvatske.

Slika 5:**Holcim u Hrvatskoj**



Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 3., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

[157]FERENČIĆ M.: Natuknica **Holcim Hrvatska**, Istarska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krleže, Zagreb, Zrinski d.d. Čakovec, 2005., str. 301.
[158]Holcim Hrvatska: „O nama“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/profil-tvrtke.html**>(22.12.2017.)

Iz prikazanih lokacija na slici 5. vidi se da Holcim Hrvatska ima: jednu tvornicu cementa u Koromačnu, dva terminale za cement: u Zadru i Jastrebarskom, tri tvornice betona: u Plovaniji, Kukuljanovu i Karlovcu te tri kamenoloma agregata: u Plovaniji, Šumberu i Očuri.

Obavljanjem djelatnosti na navedenim lokacijama Holcim Hrvatska proizvodi sljedeće glavne proizvode: cement, agregat (pijesak i šljunak) i beton. Najveći udio u prodaji čini cement čija se primarna prodaja odvija na tržištu Republike Hrvatske, a glavno izvozno tržište je Italija, zbog dobre geografske lokacije i korištenja cestovnog, željezničkog i pomorskog prijevoza. Udio prodaje u 2014. godini po proizvodnim segmentima bio je: cement 71%**,** beton 8% te agregat 21%. Najveći prihod od prodaje prihoda ostvaruje se u Hrvatskoj i iznosi 78% ukupnog prihoda od prodaje, a preostalih 12% ostvaruje se izvozom u Italiju, Sloveniju, Bosnu i Hercegovinu i Austriju. Kupci su najvećim dijelom povezani sa sektorom građevinarstva, putem trgovine građevinskog materijala, građevinskih poduzeća i proizvođača betona, industrijom građevinskog materijala i staklarstva, kemijskom industrijom te poljoprivrednim sektorom.[159]

Prema Izvještaju o održivosti iz 2016. godine, na dan 31.12.2015. godine u Holcimu Hrvatska bilo je zaposleno ukupno 294 zaposlenika, što je prikazano u tablici na slici 6.

Slika 6:**Holcim Hrvatska: veličina organizacije**

	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupan broj zaposlenih	317	316	297	294
Ukupan broj djelatnosti				
Holcim (Hrvatska) d.o.o., Koromačno	34	34	34	45
Holcim mineralni agregati d.o.o., Lepoglava	22	22	22	22
Holcim mineralni agregati d.o.o., Nedešćina	18	18	18	18
ecorec d.o.o., Koromačno (od 3/2016. Geocycle Hrvatska)	15	15	15	15
TransPlus d.o.o., Koromačno	5	5	5	5
Neto prodaja (kn)	309.202.708	293.636.465	279.852.696	307.392.826
Ukupna kapitalizacija, analizirana prema udjelu kapitala u izvorima sredstava (%)	46,0%	42,6%	42,8%	72,1%
Ukupni kapital (kapital, rezerve, zadržana dobit) (kn)	364.158.549	299.959.692	284.433.112	497.664.617
Temeljni kapital (kn)	243.852.400	243.852.400	243.852.400	432.679.900
Obaveze prema dobavljačima (kn)	51.618.768	34.153.376	28.275.146	33.206.503
Obaveze po kreditima (kn)	375.755.512	370.599.223	351.407.026	159.318.867
Prodane količine cementa i klinkera (t)	501.000	442.000	419.000	448.000
Prodane količine agregata (t)	1.084.000	1.292.000	1.212.000	1.812.000
Prodane količine betona (m^3)	126.000	113.000	44.000	68.000

Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 4., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

U tablici na slici 6., za četverogodišnji period od 2012.-2015. prikazani su podaci koji oslikavaju veličinu tvrtke Holcim Hrvatska: broj zaposlenika, broj djelatnosti prema glavnim

[159]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 4., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

lokacijama tvrtke, neto prodaja u kunama, ukupna kapitalizacija, temeljni kapital, te obaveze prema dobavljačima i kreditorima. Iz prikaza vidljiv je porast djelatnosti na lokaciji Koromačno, ukupan rast organizacije i znatno veća kapitalizacija u 2015. godini u odnosu na prethodna razdoblja. Tablica pokazuje povećanje prihoda od prodaje proizvoda u neto iznosima, s najvećim povećanjem u 2014. godini i veliko povećanje temeljnog kapitala u 2015. godini. Rast je ostvaren zahvaljujući ispunjenju Plana "2015 Plus" koji je donijet da bi se otklonile posljedice gubitka koji je prvi put nastao 2010. godine.[160]

Holcim je preuzeo je viziju, misiju i strategiju LafargeHolcim Grupe (Grupa).[161]

6.2. Vizija, misija, strategija

„Vizija**:** Gradimo temelje za buduće generacije.

Misija: Naša misija je biti najcjenjenija i najprivlačnija tvrtka u našoj industrijskoj grani, stvarajući vrijednosti za sve naše dionike.

Strategija: Kako bismo zadovoljili nove izazove brzo rastućih tržišta, odredili smo strategiju sa 6 stupova koja naše kupce stavlja na prvo mjesto i fokusira se na inovacije u našim proizvodima, rješenjima i industrijskim procesima.“[162]

Strategija je prilagođena izazovima modernog vremena u brzo rastućem poslovnom okruženju, u kojem su sektor gradnje i građevinskih materijala pod utjecajem tri važna tržišna trenda:

- rast broja stanovnika i ubrzana urbanizacija (predviđa se da će do 2020. godine svjetsko stanovništvo doseći broj od 7,7 milijardi, a broj ljudi koji žive u ili oko urbanih područja porasti će za 1 milijardu);

- rast potražnje za dodanom vrijednošću proizvoda i usluga tvrtki za proizvodnju građevinskog materijala (konkurencija se više ne temelji samo na cijeni i brzini isporuke već na inovativnim rješenjima, zato će Grupa nuditi inovativne, korisniku prilagođene proizvode i

[160]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 5., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)
[161]Ibidem
[162]Holcim Hrvatska,“O nama“, <U**RL: http://www.holcim.hr/o-nama/misija-i-vizija.html**>(22.02.2017.)

rješenja koja poboljšavaju kvalitetu objekata (utjecaj na okoliš, estetika i trajnost) te smanjiti troškove gradnje kroz cijeli životni ciklus);

- te oskudice resursa i klimatske promjene (industrija grupe mora kreirati održive materijale i proizvodne procese koji efikasno koriste resurse i energiju).[163]

Šest stupova strategije Grupe prikazuje se u tablici 3.

Tablica 3**: Šest stupova strategije LafargeHolcim Grupe**

Stvoriti privlačnu radnu okolinu za ljude	Kultura zaštite na radu za nula ozljeda; radno mjesto koje je uključivo i cijenjeno, svim zaposlenicima pojedinačno kao i timovima, ponuditi jedinstvene mogućnosti za rast, doprinos i angažman kako bi iskoristili svoj potencijal zbog čega im treba dati priznanje i nagradu za izvanredan doprinos.
Zadovoljiti potrebe građevinara i individualnih graditelja	Pronalaženje najučinkovitijih načina isporuke proizvoda klijentima do krajnjih korisnika: za distributere i trgovce (razvoj programa podrške za marketing i za lojalnost kupaca,napredne logistike distribucijskog lanca i partnerstva sa trgovačkim lancima); za građevinare, individualne graditelje i druge krajnje korisnike (ponuda inovativnih proizvoda i usluge s dodanom vrijednosti: kvaliteta, pouzdanost, jednostavnost kupnje i jednostavnost korištenja,rješenja za financijski pristupačnu stanogradnje za pojedince).
Biti poželjan partner za građenje i infrastrukturu	Detaljno razumijevanje korisnika i ekosustava u kojima će se provoditi projekti; u segmenti komercijalne izgradnje na smanjenu troškova za klijente; u segmentu izgradnje infrastrukture za pomoć u planiranju i osiguravanju materijale koji zadovoljavaju specifične infrastrukturne izazove vezane uz tehnologiju, prihvatljivost, dugovječnost i izvršenje projekta.
Operativna izvrsnost stalnim poboljšanjem u stvaranju vrijednosti	Primjena naprednih modela rada u svim linijama proizvoda, kapitaliziranje znanja i doprinosa stručnih timova, imovine, tehnologije, inovacija u proizvodnim pogonima te snažnih modela poslovanja primjenom najboljih praksi širom svijeta
Obveza stvaranja ekonomskih i okolišno održivih rješenja	Razvoj inovativnih rješenja (cement s manje CO, reciklirani agregati, proaktivna suradnja sa dionicima na svim razinama, primjena i poticanje strogih okolišnih i društvenih standarda u industriji), - korištenje biomase, upravljanje otpadom i vodom, revitalizacija i upravljanje biološkom raznolikošću u kamenolomima, - djelovanje s integritetom u svim poslovima i promicanje kulture uključenosti na radnom mjestu
Isporučiti najbolji povrat kapitala	U kratkoročnom razdoblju ostvariti 1,4 milijarde eura sinergije; u srednjoročnom razdoblju potpunim iskorištenjem veličine industrijske mreže postići optimizaciju, izbjeći velike akvizicije i investicije te uz strategije inovacije, stvoriti snažnu dinamiku rasta uz nizak trošak

Izvor: autorica prema Holcim Hrvatska: „Naša strategija“,
<URL**: http://www.holcim.hr/o-nama/ukratko-o-lafargeholcim.html< (23.02.2017.)**

U tablici 3. Poslovna strategija Grupe, prilagođena izazovima suvremenog vremena, izražena je kroz šest stupova kojima je obuhvaćen radna okolina za zaposlenike, potrebe kupaca i poslovnih partnera, operativna izvrsnost, zaštita okoliša i brz povrat kapitala.

[163]Holcim Hrvatska: „Naša strategija“,
<URL:**http://www.holcim.hr/hr/o-nama/ukratko-o-lafargeholcim.html**>(23.02.2017.)

Poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska temelji se na preuzetoj Viziji, Misiju i Strategiji Grupe, a provodi se Cjelovitim sustavom upravljanja koji objedinjuje ISO standarde osiguranja kvalitete, zaštite okoliša i zaštite na radu te Kodeksom poslovnog ponašanja.[164]

Holcim Hrvatska je u svoje poslovanje implementirao Strategiju društveno odgovornog poslovanja kojom gradi dio Vizije Grupe zajedno s lokalnim zajednicama, omogućavajući zaštitu okoliša, edukaciju djece, poboljšanje kvalitete života lokalnih zajednica i održivu gradnju.[165]

U nastavku rada opisuje se upravljanje tvrtkom kratkim prikazom upravljačkih tijela, Kodeks poslovnog ponašanja i Cjelovitog sustav upravljanja te Strategija društveno odgovornog poslovanja Holcima Hrvatska.

6.3. Upravljanje tvrtkom Holcim Hrvatska

Upravljanje tvrtkom ili korporativno upravljanje jednostavno gledano može se protumačiti kao odgovornost menadžmenta prema vlasnicima ili dioničarima u cilju zaštite njihovih interesa. U širem smislu korporativno upravljanje obuhvaća odgovornost cijelog niza različitih procesa i odnosa u korporacijama vezujući se uz pitanja moći, ovlasti i odgovornosti kao i ponašanja poduzeća pri obavljanju temeljne djelatnosti.[166]

U nastavku radu prikazuju se dio korporativnog upravljanja tvrtke Holcim kratkim prikazom upravljačkih tijela, Kodeksa poslovnog ponašanja i Cjelovitog sustava upravljanja.

6.3.1. Upravljačka tijela

Upravljačka tijela Holcima u Hrvatskoj su: Skupština Društva, Nadzorni odbor i Uprava Društva.

[164]Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 5., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)
[165]Holcim Hrvatska:“Zbog čega sponzoriramo“, **<URL:http://www.holcim.hr/hr/sponzorstva_i_donacije.html>**(22.02.2017.)
[166]Lider Media: „Što je što u korporativnom upravljanju“, **<URL:https://lider.media/znanja/sto-je-sto-u-korporativnom-upravljanju/>**(28.5.2017.)

Uprava se sastoji od predsjednika Uprave i članova koje imenuje Nadzorni odbor. Predsjednica uprave je Virna Višković Agušaj.[167]

Najviše tijelo upravljanja u određivanju svrhe, vrijednosti i strategije organizacije u Hrvatskoj je Menadžment tim kojeg čine:

Predsjednica Uprave - Virna Višković-Agušaj

Direktor prodaje i logistike, član Uprave - Nenad Juretić

Direktor tvornice cementa - Dalibor Fable

Financijska direktorica, članica Uprave - Denis Zupičić

Direktorica ljudskih potencijala - Marjana Bonaca

Direktor agregata i transportnih betona - Mario Zečić.[168]

Predsjednik Uprave Holcima u Hrvatskoj odgovara Regionalnom direktoru LafargeHolcim Grupe koji je zadužen za Hrvatsku. Svaki član Menadžment tima odgovoran je za provođenje odluka o ekonomskim, okolišnim i društvenim utjecajima, svaki u svom području, dok se odluke donose jednoglasno. Nadzorni odbor se trenutno[169] sastoji od tri člana, od kojih dva člana bira Skupština, a trećeg člana biraju zaposlenici kao svog predstavnika. Nadzorni odbor se sastaje tri puta godišnje na sastanku na kojem Uprava izvještava o svim bitnim aspektima poslovanja tvrtke, a ukoliko je potrebno traži suglasnost za provođenje ključnih odluka.[170]

Zbog stvaranja veće sinergije i jačanja usluga kupcima na svim tržištima, Holcim u Hrvatskoj i LafargeHolcimov klaster srednje i istočne Europe (Austrija, Slovenija, Mađarska i Češka) organizacijski se spajaju od 1. siječnja 2017. godine. Organizacijsko spajanje donosi jedan upravni odbor klastera koji će upravljati poslovanjem u svim zemljama. U upravnom odboru klastera Hrvatsku će predstavljati Virna Višković-Agušaj.[171]

---

[167]Odlukom Nadzornog odbora Holcima Hrvatska, od 1. siječnja 2017. godine Alan Šišinački, predsjednik Uprave, postaje član Nadzornog odbora Holcima Hrvatska, a predsjednica Uprave postaje Virna Višković-Agušaj, AHMIČEVIĆ, I.: „Virna Višković-Agušaj predsjednica Uprave Holcima“, **Glas Istre**, 28.12.2016., <**URL:http://wwwglasistre.hr/vijesti/pula_istra/virna-viskovic-agusaj-predsjednica-uprave-holcima-539293**> (23.02.2017.)

[168]Holcim Hrvatska: „Menadžment tim“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/kontakti/menadzment-tim.html>** (23.02.2017.)

[169]Travanj 2016.

[170]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 35., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

[171]AHMIČEVIĆ, I.: „Virna Višković-Agušaj predsjednica Uprave Holcima“, **Glas Istre**, 28.12.2016., <**URL:http://wwwglasistre.hr/vijesti/pula_istra/virna-viskovic-agusaj-predsjednica-uprave-holcima-539293**> (23.02.2017.)

„Holcim je ponosan što ima strastvene i predane zaposlenike koji teže izvrsnosti svaki dan i pri tome djeluju s integritetom – jer to je način na koji Holcim posluje.“[172]

Integritet je jedna od središnjih vrijednosti poslovnog ponašanja tvrtke Holcim Hrvatska, a oblikovan je Kodeksom poslovnog ponašanja LafargeHlcim Grupe.

6.3.2. Kodeks poslovnog ponašanja

Prvi Kodeks poslovnog ponašanja u tvrtci Holcim Hrvatska primjenjuje se od 2005. godine. Kodeks je revidiran 2014. godine. Od sredine 2015. godine tvrtka je u cijelosti preuzela i počela primjenjivati Kodeks poslovnog ponašanja LafargeHolcim Grupe.[173]

Kodeks poslovnog ponašanja Grupe započinje sa slijedećim tekstom:

„Visok učinak uz visok integritet ključni su za održiv uspjeh.

Djelovanje s integritetom stvara povjerenje, štiti naš ugled, smanjuje naše troškove poslovanja te povećava vrijednost za dioničare.

Djelovanje s integritetom znači ispravno postupanje cijelo vrijeme, a započinje ponašanjem u skladu s našim Kodeksom.

Naša je dužnost djelovati s integritetom te omogućiti isto i drugima."

Holcim opisuje Integritet kojim pokazuje:

„tko smo, što radimo i kako se ponašamo - znači uvijek djelovati iskreno, pošteno i transparentno - znači poštivati jedni druge - znači poštivati zajednice i okoliš u kojem djelujemo te poštivati ljude na čije živote utječemo“.[174]

Kodeks poslovnog ponašanja Grupe sadrži smjernice, upute i primjere ispravnog ponašanja u izazovnim situacijama pri svakodnevnom radu. Kodeks upućuje na pravila korporacije te na zakone i propise bitne za cjelokupno korporativno upravljanje.

[172]Holcim Hrvatska:“Kodeks poslovnog ponašanja“,
<**http://www.holcim.hr/o-nama/korporativno-upravljanje.html**>(23.02.2017.)
[173]Holcim Hrvatska: „O nama“,
<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/korporativno-upravljanje.html**>(23.2.2017.)
[174]Holcim Hrvatska: „Naš Kodeks poslovnog ponašanja“,
<**URL: http:// www .holcim. hr/filea dmin/tem plates /HR/doc Razno/2015_Nas_kodeks_poslovnog_ponasanja_-_brosura.pdf**> (23.2.2017.)

U nastavku navodi se popis područja u kojima tvrtka mora djelovati s integritetom, navodeći na kraju jedan primjer uputa o pravilima ponašanja:

- područje zdravlja i sigurnosti:
  na radnom mjestu:zdravlje i sigurnost, raznolikost, pravednost i poštovanje, zaštita imovine tvrtke, Informacijski sustavi, e-pošta i društveni mediji;

- u poslovnoj praksi: borba protiv mita i korupcije, darovi i gostoprimstvo, pošteno tržišno natjecanje, točno bilježenje i izvještavanje, sukob interesa, povlašteno trgovanje, međunarodno poslovanje i sprečavanje pranja novca;

- u zajednici: okoliš, ljudska prava i uključenost u lokalnu zajednicu.[175]

Primjer za područje zdravlja i sigurnosti:

„U tvrtki LafargeHolcim težimo stvaranju zdravog i sigurnog okoliša za naše zaposlenike, izvođače, kupce i dioničare. Nitko se ne bi trebao ozlijediti radeći za nas. Naš je cilj ostvarenje nula ozljeda. Kako bismo to postigli, potrebna nam je predanost sviju.

Pravila za zdravlje i sigurnost:

Pravilo 1. Procjenjujem i kontroliram rizike prije početka svakog zadatka.

Pravilo 2. Provodim samo one aktivnosti za koje sam ovlašten.

Pravilo 3. Nikad ne zanemarujem niti zloupotrebljavam naprave i sustave namijenjene Zaštiti zdravlja i sigurnosti te uvijek koristim propisanu osobnu zaštitnu opremu.

Pravilo 4. Ne radim pod utjecajem alkohola ni droga.

Pravilo 5. Prijavljujem sve incidente.

Ponašanje u skladu s ovim pravilima uvjet je zaposlenja.“[176]

Svaki zaposlenik prije stupanja na posao potpisuje prihvaćanje Kodeksa, kada mu se uručuje i njegova tiskana verzija zajedno s vodičem i sažetcima pravila ponašanja i potrebnim uputama.[177]

[175]Ibidem
[176]Ibidem, str. 10.
[177]Ibidem

Uz Kodeks, svi zaposlenici koriste i pisane upute kao internu Direktivu o izvještavanju ukoliko imaju saznanja o kršenju zakona ili Kodeksa ponašanja. Svoje saznanje o određenoj nepravilnosti, zaposlenici mogu dojaviti nadređenim i ovlaštenim osobama lokalne uprave ili direktno nadređenim i ovlaštenim osobama na: LafargeHolcim Group Services Ltd/Head Group Compliance /Hagenholzstrasse 85, 8050 Zurich, Switzerland /E-pošta:Group-Compliance@LafargeHolcim.com ili putem linije integriteta - internog sustava za dojavu koji je dostupan 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Direktivom je propisana obaveza zaštite zviždača, jamčenje povjerljivosti, mogućnost anonimnog prijavljivanja, kao i zaštita od odmazde.[178]

Kodeksom se od rukovoditelja očekuje da:

- vode vlastitim primjerom – drugim riječima, da svojim ponašanjem pokažu što znači djelovati s integritetom;
- komuniciraju sa sebi podređenima kako bi osigurali da zaposlenici razumiju zahtjeve Kodeksa te da osiguraju raspoloživost resursa kako bi se tim zahtjevima moglo udovoljiti;
- podržavaju zaposlenike koji su, u dobroj vjeri, postavili pitanja ili izrazili nedoumice;
- dosljedno provode Kodeks.[179]

Kodeks poslovnog ponašanja omogućava da se kvalitetnije provode Načela cjelovitog sustava upravljanja.

6.3.3. Cjelovit sustav upravljanja kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti

Cjelovitim sustavom upravljanja, kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti Holcima uređuje Načelom cjelovitog sustava upravljana, koji je od strane uprave Holcima u Hrvatskoj donijet u travnju 2015. godine. Načelom cjelovitog sustava upravljanja uređuju se i odnosi prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, posjetiteljima te komunikacije s predstavnicima institucija vlasti i lokalne zajednice, sukladno temeljnim postavkama održivog razvoja. Holcim provodi trajan proces edukacije svojih zaposlenika u čemu predano sudjeluju članovi Uprave i Menadžment tima Holcima.[180]

[178]Ibidem
[179]Ibidem
[180]Holcim Hrvatska: „Načelo cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom,okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti“, **URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Certifikati/15_04_02_IMS_integralni_sustav_poster.pdf** (23.2.2017.)

Načelo cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti Holcim u Hrvatskoj obuhvaća sljedeće opće ciljeve za**:**

Cjelovit sustav upravljanja:

- povećati razinu svijesti, osjećaj odgovornosti i utjecaja zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga, očuvanje okoliša i zdravstvenu zaštitu, te zaštitu na radu;
- trajno unaprjeđivati znanja i vještine zaposlenika kroz osiguranje potrebitih resursa i treninga;
- razviti osjećaj pripadnosti timu i poticati inovativne ideje kroz uključivanje zaposlenika u projekte povezane s cjelovitim sustavom upravljanja;

Upravljanje kvalitetom:

- podići zadovoljstvo kupaca isporučujući proizvode stalne kakvoće, ispunjavajući zahtjeve standarda, prakse i pozitivnih zakonskih propisa;
- razvijati paletu proizvoda i pripadajućih usluga sukladno zahtjevima tržišta;
- razvijati i trajno unaprjeđivati sve poslovne segmente težeći ispunjenju svjetskih standarda;

Upravljanje okolišem:

- stalno unaprjeđivati postignuća na području zaštite okoliša u svim poslovnim segmentima;
- smanjivati emisije (prašina, dimni plinovi, buka) i unaprjeđivati kvalitetu otpadnih voda, kao i njihovu oporabu;
- oporabljati otpadne materijale i smanjivati uporabu neobnovljivih prirodnih resursa;

Upravljanje zaštitom zdravlja i sigurnosti:

- osigurati zdravlje i sigurna radna mjesta zaposlenicima i poduzeti neophodno da bi se zajamčila sigurnost klijentima i posjetiteljima;
- spriječiti nezgode na radu kroz programe treninga zaposlenika i podizanja razine svijesti o rizicima u postrojenjima te
- stalno skrbiti o zdravlju zaposlenika.[181]

Slika 7. prikazuje Holcimove Certifikate:ISO 9001:2008 - sustav upravljanja kvalitetom

---

[181]Holcim Hrvatska: „Načelo cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom,okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti“, **URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Certifikati/15_04_02_IMS_integralni_sustav_poster.pdf** (23.2.2017.)

ISO 14001:2007 - sustav upravljanja okolišem, OHSAS 18001:2007 – sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu.

Slika 7:**Holcim Hrvatska:ISO Certifikati**



Izvor: Holcim Hrvatska: „ISO Certifikati“,
<**URL: http://www.holcim.hr/hr/o-nama/nacelo-cjelovitog-sustava-upravljanja**.>(23.2.2017.)

Svi sustavi upravljanja prikazani na slici 7. vrijede za opseg aktivnosti koje obuhvaćaju proizvodnju, prodaju i distribucija cementa i transportnih betona te eksploataciju, proizvodnju, prodaju i distribuciju mineralnih agregata uz vezane servise za građenje te za industrijsku i poljoprivrednu upotrebu.[182]

Načelom cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti objedinjena je primjena sustava upravljanja ISO 9001, ISO 14001 te OHSAS 18001, koji se primjenjuje za sve lokacije Holcima u Hrvatskoj. S ciljem povećanja kvalitete i učinkovitosti svojih procesa, Holcim Hrvatska je razvila suradnju sa SGS,[183] vodećom svjetskom kompanijom za nadzor provjeru, testiranje i certifikaciju poduzeća sukladno ISO normama i standardima.

Svi ISO standardi se revidiraju svakih pet godina, kako bi se utvrdile njihove međusobne usklađenosti ili ako je potrebno uspostaviti izmjene ili dopune s novim okvirima standarda i normi. To se je dogodilo sa ISO 9001:2008, te je dizajniran ISO 9001: 2015 koji je usklađen s najnovijim trendovima i s drugim sustavima upravljanja, kao što su ISO 14001. Sva poduzeća koja posjeduju certifikat ISO 9001:2008, pa tako i Holcim, trebaju pristupiti novom certificiranju sukladno novom okviru normi i standarda. Prijelazno razdoblje za dovršetak revidiranja je tri godine i teče od javne objave revizije.[184]

Za provođenje mjera sigurnosti Holcimu Hrvatska su dodijeljene četiri zvjezdice za sigurnost 2010.g. i 2011. godine od tima iz Holcima Istočne Europe.[185]

---

[182]Holcim Hrvatska: „ISO Certifikati“,
<**URL: http://www.holcim.hr/hr/o-nama/nacelo-cjelovitog-sustava-upravljanja>(**23.2.2017.)
[183]SGS je poznata kao globalni benchmark za kvalitetu i integritet, koja obuhvaća svjetsku mrežu sa više od 90000 zaposlenika u više od 2000 ureda i laboratorija. Preuzeto od SGS:„SGS in Croatia“,
<**URL:http://www.sgsgroup.hr**/>(23.2.2017.)
[184]ISO: „Revision, ISO 9001 Quality Management Systems“,
<**URL: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso-9000/iso9001-revision.html**>
(23.02.2017.)
[185]Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“,

Holcim je ostvario i prvu akreditaciju Laboratorija za beton i agregat za 12 metoda ispitivanja betona i agregata koje laboratorij obavlja, kao odvojena poslovna jedinica s moderno opremljenim prostorijama i kvalitetnom opremom za ispitivanja.[186]Akreditaciju je izdala Hrvatske Akreditacijska agencija sa sjedištem u Zagrebu, 5. svibnja 2016. godine prema Normi: HRN EN ISO/IEC 17025: 2007; Standardu: (ISO/IEC17025:2005+Cor.1:2006; EN ISO/IE.C17025:2005+AC.:2006) na rok od pet godina.[187]

Usluge ispitivanja i savjetovanja dostupne su svim interesnim skupinama, što je objavljeno na Holcim-ovim mrežnim stranicama.

Kao što je u prethodnom dijelu rada navedeno, Holcim Hrvatska posjeduje Strategiju društveno odgovornog poslovanja. Strategija se opisuje u nastavku rada

6.4. Strategija društveno odgovornog poslovanja Holcim Hrvatska

Opredjeljenje tvrtke Holcim za društveno odgovorno poslovanje traje dugi niz godina. Kao jedna od malog broja poslovnih tvrtki u Hrvatskoj, prije dvadeset godina, sudjelovala je u iniciranju i osnivanju Hrvatskog poslovnog savjeta za održiv razvoj, kao najznačajnijeg promotora društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Temeljem svoje dugogodišnje poslovne prakse, tvrtka Holcim zaključuje: „da je upravo društveno odgovorno poslovanje – uspješno poslovanje, koje donosi dobit.“[188]

Strategija društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska je dokument koji obuhvaća i određuje odnos tvrtke s ključnim dionicima na koje poslovanje tvrtke može bitno utjecati, odnosno s ključnim dionicima koji mogu bitno utjecati na poslovanje tvrtke.

Ključni potporni dokument Strategije društveno odgovornog poslovanja tvrtke je njezin Kodeks poslovnog ponašanja. Ova dva dokumenta su temelj za društveno odgovorno poslovanje tvrtke.

Materijalnom analizom tvrtka je utvrdila sljedeće ključne dionike:

<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/4-zvjezdice-za-sigurnost.html**>(23.2.2017.)

[186]Holcim Hrvatska: „Laboratorij za beton i agregat“,
<**URL:http://www.holcim.hr/laboratorij-za-beton-i-agregat,html>**(23.2.207.)

[187]Holcim Hrvatska: „Laboratorij za beton i agregate“,
<**URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/docLaboratorij_za_beton_i_agregat/16_05_Holcim_-_potvrda_o_akreditaciji.pdf>** (23.2.2017.)

[188]Holcim Hrvatska:“Strategija društveno odgovornog poslovanja“,
<URL:http://www.holcim.hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/strategija-drustveno-odgovornog-poslovanja.html<(23.02.2017.)

Zaposlenici, Dobavljački lanac, Lokalna zajednica i Institucije civilnog društva.

Društveno odgovorno poslovanje prema ključnim dionicima tvrtka definira kroz više[189] područja.

U nastavku se navode redom dionici i područja djelovanja tvrtke:

1. Zaposlenici:

- Sigurnosti i zaštite na radu (minimizirati ozljede i bolovanja)
- Upravljanje i nadzor (predstavnik radnika aktivno sudjeluje u radu Nadzornog odbora tvrtke, štiteći i zastupajući njihova prava i interese, nalaže se strogo pridržavanje Kodeksa poslovnog ponašanja
- Nagrađivanje (Dijalog osnova za nagrađivanje - u neposrednom razgovoru zaposlenik i pretpostavljeni dogovaraju određene pokazatelje pomoću kojih se objektivno mjeri ostvarenje pojedinih ciljeva)
- Edukacija (ulaganje u visokoobrazovane stručnjake s razvijenim vještinama, poticanje raznovrsnih znanja i vještina, kako bi mogli odgovoriti zahtjevima tržišta, predvidjeti trendove i uočiti potencijalne prijetnje i/ili prilike za tvrtku).

2. Dobavljački lanac (osnovni cilj: zadovoljstvo kupaca - kao mjerilo uspješnosti tvrtke).
3. Zajednica (sustavno unaprjeđenje kvalitete života i stalna briga o okolišu uvjeti su koji održavaju „dozvolu za rad“).
4. Institucije civilnog društva (sudjelovati u izgradnji institucija civilnog društva)
   - Rad s udrugama (partnerstva i sponzorstva).
   - Kreiranje javnih politika (transparentno,demokratski, u dijalogu za partnerstva u javnom i civilnom sektoru).

Članovi Uprave i Menadžment tima Holcima u Hrvatskoj svojim primjerom podržavaju Strategiju što utječe na njezino bolje razumijevanja i prihvaćanja od strane svih zaposlenika.[190]

6.5. Analiza društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska

Razmatranjem pristupa za prikaz analize društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcima Hrvatska, posebno iz razloga postavljenih u hipotezi rada, prilagođavajući se načelima izvješćivanja o društveno odgovornom poslovanju prema mjerilima za utvrđivanje nacionalne nagrade Indeks

[189]Ibidem
[190] Ibidem

DOP-a te prema G4 smjernicama Globalne inicijative za izvješćivanje (GRI), uz procjenu najrelevantnijih pokazatelja društveno odgovornog poslovanja, u novim točkama ovoga poglavlja prikazuju se najznačajniji elementi društveno odgovornog poslovanja tvrtke obuhvaćajući ekonomsku, društvenu i okolišnu kategoriju.

Pojedine elemente ili aktivnosti nije potrebno potpuno odjeljivati po kategorijama jer su one u korelaciji, a što je i bit društveno odgovornog poslovanja jer ono treba biti prožeto kroz cjelokupnu poslovnu praksu, kroz sve poslovne procese i odnose tvrtke i dionika. Stoga pojavnost pojedinih elemenata u više kategorija analize nije previd ili slučajnost, već potreba i namjera prikaza njihovih višestrukih utjecaja.

U nastavku rada prikazani su najznačajniji elementi koji su utjecali na ekonomsku kategoriju poslovanja tvrtke, a s prethodnim uvodom o osmišljavanju Plana "2015 Plus".

6.5.1. Ekonomska kategorija

Holcim Hrvatska suočava se s rizikom ekonomske održivosti izazvanog smanjenjem potražnje za cementom u Hrvatskoj.

Potražnja za cementom u Hrvatskoj u razdoblju od 2009. godine u stalnom je padu, a u četverogodišnjem razdoblju od 2013.-2015. godine pala je za više od 50% u odnosu na 2008. godinu. Kako su prihodi Holcima u Hrvatskoj zbog pada potražnje značajno smanjeni te činjenica da je proizvodnja cementa kapitalno intenzivna grana sa visokim fiksnim troškovima, Holcim je od 2010. godine opterećen gubitkom u poslovanju koji je u 2013. godini dosegnuo visinu od 78,8 milijuna kuna.[191]

Uviđanjem ozbiljnosti stanja tržišta građevine u Hrvatskoj, Holcim je 2013. godine osmislio strategiju oporavka tvrtke s postavljenim glavnim ciljem da u 2015. godini ostvari pozitivan financijski rezultat. Strategija oporavka nazvana je Plan "2015 Plus".

Na slici 8. prikazana su četiri glavna područja djelovanja: smanjenje troškova, disciplina i odgovornost, inovacije i povećanje prihoda kao ključna područja osmišljene strategije Holcima za oporavak tvrtke, nazvane Plan "2015 Plus", s glavnim ciljem pozitivnog financijskog rezultata u 2015. godini, što je istaknuto u centru ilustracije.

[191]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.", str. 5., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

Slika 8: **Holcim Hrvatska:Plan "2015 Plus"**



Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.", str. 20., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

Strategija oporavka Plan "2015 Plus", s glavnim ciljem ostvarivanja pozitivnog financijskog rezultata u 2015. godini, osmišljena je kroz 54 inicijative u sklopu četiri glavna područja, kroz koja se inzistira na smanjenju troškova, disciplini i odgovornosti, inovacijama te povećanje prihoda. Ključne aktivnosti bile su fokusirane na smanjenje troškova na svim razinama u tvrtci i povećanju prihoda, što se je planski postupno ostvarivalo, zahvaljujući prije svega disciplini i odgovornosti svih zaposlenika i inovativnim rješenjima.[192]

U nastavku se navode najrelevantniji doprinosi pojedinih elemenata za ispunjenje glavnog cilja.

6.5.1.1. Uštede i smanjenje troškova

U uredskoj zgradi u Koromačnu postojeći kotlovski sustav na ekstra lako lož ulje zamijenjen je obnovljivim izvorom energije, dizalicom topline zrak - voda sa koeficijentom učinkovitosti COP=3,24, što omogućava smanjenje potrošnje energije od 31.460 kWh godišnje (ukupna investicija iznosila je 318.272,50 kn, od kojih je 40% bespovratnih sredstava ili 127.309,00 kn financirao fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost).

Iz internog fonda Holcim Grupe povučena su sredstva za moderniziranje opreme koja u tvornici cementa omogućava mljevenje samo na jednom stupnju za pojedine vrste cementa, što je doprinijelo smanjenu potrošnje električne energije.

Korištenjem alternativnih goriva u procesu proizvodnje cementa pridonijeto je smanjenu troškova opskrbe termalne energije.

Optimizacijom sustava nadzora potrošnje vode s proširenjem nadzora s redovitim praćenjem potrošnje na interna brojila (6 internih, 1 obračunsko brojilo) omogućava se proaktivno djelovanje i

[192]Ibidem

pravovremeno saniranje kvarova u cilju optimiziranja potrošnja vode, čime za trogodišnji period od 2013.-2015. ukupna ušteda u odnosu na 2012. godinu iznosila je 913.000,00 kn.

Restrukturiranjem tvrtke ostvaren je dio ušteda zbog smanjena broja zaposlenika (dio zaposlenika je realizirao pravo na starosnu ili prijevremenu mirovini, za što su im isplaćene otpremnine, kao što su isplaćene otpremnine i zaposlenicima s kojima je sporazumno raskinut radni odnos zbog proglašenja tehnološkim viškom).

Značajno su smanjenje donacije u novcu prema lokalnoj zajednici, koje su u 2015. godini u odnosu na 2012. godinu smanjene za više od šest puta, a u odnosu na 2013. godinu smanjene su približno tri puta (ulaganje u zajednicu je nadomješteno velikim dijelom korporativnim volontiranjem).

6.5.1.2. Povećanje prihoda i nova ulaganja

Novoosnovani Tim za naplatu otpisanih potraživanja uspješno je realizirao zacrtane ciljeve i naplatio iznos od 13,2 milijuna kuna unaprijed otpisanih ranijih potraživanja, kao što je i Tim za prodaju neoperativne imovine uspješno realizirao prodaju značajnog dijela neoperativne imovine.[193]

Dio ostvarenih ušteda uložen je u inovativna rješenja za razvijanje proizvoda i usluga s dodanim vrijednostima za kupce. Tako je 2014. godine osnovan Centar za inovacije i projekte uz adekvatno opremanje četiri laboratorija u Koromačnu. U Centru za inovacije i projekte djeluje Tim s više od 20 stručnjaka, koji pokrivaju procese kontrole kvalitete i donose rješenja za nove proizvode i usluge. Njihov ključni zadatak je stvaranje dodatne vrijednosti za kupce. Usluge analize, testiranje i savjetovanja koristilo je 45 kupaca što je realizirano u suradnji Centra za inovacije i projekte i Odjela prodaje u tvrtci. Uz ostvarivanje dodatne vrijednosti za kupce kroz testiranja i tehnička savjetovanja, u prvom dvogodišnjem periodu rada, Centar za inovacije i projekte pridonio je da se na tržište lansira pet novih proizvoda, koji su svojom kvalitetom udovoljili sve zahtjeve kupaca uz pristupačne cijene. To je pridonijelo povećanju prihoda, a u konačnici i pozitivnom financijskom rezultatu.[194]

Kroz uštede koje su ostvarene putem brojnih inicijativa, u rujnu 2014. godine Holcim je otplatio sve lokalne kredite koji su podizani za redovno isplaćivanje plaće zaposlenicima. Zahvaljujući postignućima Plana "2015 Plus" Holcimu je pokazao svoju vjerodostojnost i

[193]Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.", str. 5., 14.-26., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)
[194]Ibidem

sposobnost, pa je LafargeHolcim Grupa u listopadu 2015. odlučila kredit od 25 milijuna EUR pretvoriti u temeljni kapital.[195]

Značajno je napomenuti da je na pozitivan financijski rezultat utjecalo povećanje odgovornosti i discipline zaposlenika dijelom i zbog uvođenja motivacijskog sustava vrednovanja realizacije ciljeva svih odjela tvrtke. Vrednovanje je provođeno kroz isplatu plaće zaposlenicima, na način da je plaća podijeljena na fiksni i varijabilni dio u postotnom omjeru 96:4 (sporazumno sa socijalnim partnerima). Također važnu ulogu u motivaciji zaposlenika ostvaren je kroz aktivnu ulogu Odjela kontrolinga u praćenju ostvarenja zadanih ciljeva ali i u stalnom traženju novih mogućnosti poboljšanja, uključivanjem svih zaposlenih. Zbog toga je u uredskim prostorima Holcima u Koromačnu otvorena „Prostoriju za orijentaciju - Plan "2015 Plus", u kojoj je svim zaposlenicima omogućen pristup za razvidan uvid u rezultate poslovanja putem oglasih ploča, s mogućnosti postavljanja pismenih i usmenih upita kao i mogućnosti potrebnih pojašnjenja, na licu mjesta, neposredno od strane ovlaštenih stručnih kolega.[196]

U nastavku rada prikazuju se financijski pokazatelji rezultata poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska za razdoblje od 2012-2015. koji su prikazani su u tablici na slici 9. i u grafikonu na slici 10.

Slika 9:**Holcimu Hrvatska:zadržana ekonomska vrijednost za razdoblje 2012-2015**

	2012.	2013.	2014.	2015.
(1) Izravno stvorena ekonomska vrijednost:				
Prihodi	309.540.327	295.214.052	283.597.160	309.917.120
(2) Distribuirana ekonomska vrijednost:	332.394.183	326.300.389	279.998.876	293.831.197
Operativni troškovi	244.551.116	223.814.876	172.716.094	179.011.418
Plaće i povlastice zaposlenika	55.215.751	54.221.278	54.779.883	55.179.200
Plaćanje davateljima kapitala	0	0	0	0
Plaćanje vladi (za pojedinu državu)	32.203.172	48.079.690	52.385.314	59.584.458
Ulaganja u zajednicu (donacije)	371.050	150.378	57.133	56.121
(1-2) Zadržana ekonomska vrijednost	-22.853.856	-31.086.337	3.598.284	16.085.923

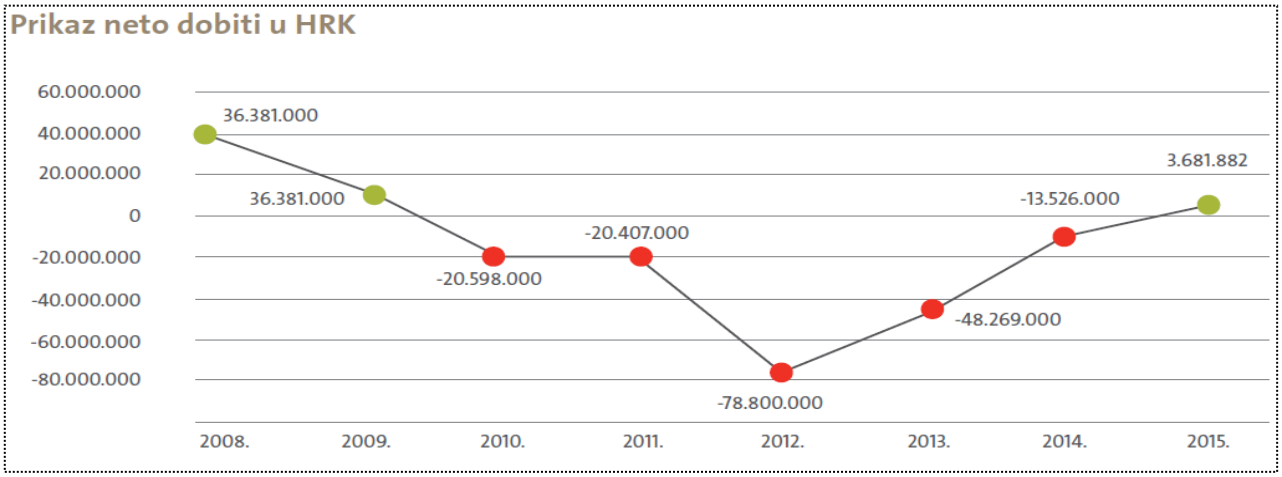
Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.", str. 20., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

Iz tablice na slici 9. razvidan je pozitivan financijski rezultat postignut značajnim smanjenjem troškova i povećanjem prihoda koji su specificirani u tablici na slici broj 6.

Tablica također prikazuje ulaganja u zajednicu koja se u izvještajnom razdoblju postupno smanjuju zbog politike ispunjenja plana oporavka od pretrpljenog velikog gubitka iz 2010.godine, koji je vidljiv na slici 10., na kojoj je prikazan neto dobitak/gubitak za razdoblje 2008-2015. godine.

[195]Ibidem
[196]Ibidem

Slika 10:**Neto dobit/gubitak Holcima Hrvatska za razdoblje2008-2015**



Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 20., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

Iz grafikona na slici 10. vidljiv je negativan financijski rezultat u 2010. godini koji se nastavlja sve do 2014. godine, s tim da je u promatranom razdoblju gubitak drastično povećan u 2012. godini na 78,8 milijuna kuna. Od 2013. godine pokazuje tendenciju smanjivanja, da bi u 2015. bio postignut pozitivan financijski rezultat uspješnom ostvarenju strategije oporavka prema Planu “2015 Plus“.

Da je strategija oporavka s dugoročnim učincima pokazuje i činjenica pozitivnog financijskog rezultata za 2016. godinu, u kojoj je ostvaren rast prihoda od 7% u odnosu na prethodnu godinu. To je postignuto najvećim dijelom kroz povećanje izvoza. Tendencija smanjenja troškova i dalje je u porastu zahvaljujući kontinuiranoj brizi za njihovo smanjivanje na svim razinama. Visoka likvidnost zadržana je pored ostaloga, zbog učinkovitosti tima za naplatu potraživanja, koji je uspješno naplatio otpisana potraživanja od 5,8 milijuna kuna i unaprijedio vremensku strukturu potraživanja.[197]

Iz navedenoga da se zaključiti da je Holcim uspješno realizirao Plan “2015 Plus” s dostignućem glavnog cilja da u 2015. godini ostvari pozitivan financijski rezultat, što je ostvareno zahvaljujući dobro osmišljenoj strategiji s jasno zacrtanim ciljevima i uloženom trudu i radu svih zaposlenika, naročito kroz inovativna rješenja proizvoda i usluga za dodane vrijednosti kupcima.

Kako strateški pristup društveno odgovornom poslovanju nalaže uspostavljanje partnerskih odnosa s dionicima, u nastavku se prikazuje na koji način Holcim uključuje interesne skupine u politiku poslovanja tvrtke.

[197]Holcim Hrvatska: „Objava za medije“, <**URL:http://www.holcim.hr/mediji-i-tisak/objave-za-medije/najnovije-objave-za-medije/article/holcim-i-u-2016-ostvario-rast-prihoda.html**> (15.3.2017.)

6.5.2. Uključivanje dionika

Holcim Hrvatska vodi konstantnu politiku interesno utjecajnih dionika, odabirući najprikladnije načine njihovog identificiranja i uključivanja u pitanja od posebne važnosti za poslovanje, gdje s visokim interesom prepoznaje zaposlenike i njihove predstavnike, kupce, dobavljače te lokalnu zajednicu. Pomoću matrice utjecaja i važnosti dionika, u cikličkim izmjenama ili pri uvođenja novih projekata, povremeno se dodatno uključuju bitno prepoznate skupine dionika iz lokalne i državne vlasti, znanstvenih i stručnih ustanova, organizacija civilnog društva, medija te iz ostalih bitnih skupina ovisno o potrebi korporativnog upravljanja.[198]

Komunikacija i način uključivanja dionika razlikuje se sukladno potrebama poslovne strategiju i tijeka procesa do ispunjenja krajnjeg cilja, koristeći uobičajene poslovne metode uključivanja interesnih skupina ili pojedinaca putem radnih sastanaka, radionica, savjetovanja ispitivanja mišljenja i drugih prikladnih načina komuniciranja i suradnje.[199]

Suradnja s kupcima s ciljem prikupljanja relevantnih informacija o zahtjevima i očekivanjima kupaca odvija se pojedinačno u svakodnevnim kontaktima te godišnje putem jednokratnih upitnika s ciljem ispitivanja zadovoljstva kupaca.[200]

Suradnja s dobavljačkim lancem je konstantna i održava se na visokoj profesionalnoj razini (više od 1.000 dobavljača, najvećim dijelom iz lokalne zajednice i Hrvatske) posebno s ključnim dobavljačima sirovina i goriva, primjerice: TE Plomin d.o.o., HEP Opskrbe, Holcim Trading S.A., INA d.d., Crodux Derivati Dva d.o.o. te dobavljačima usluga prijevoza proizvoda (Frano Ship Management, Jadrolog i drugi).[201]

Kodeksom poslovnog ponašanja za dobavljače, kojeg je tvrtka Holcim preuzela je od LafargeHolcim Grupe, uređeni su međusobni odnosi suradnje tvrtke i dobavljača, odnosno obveze i očekivanja tvrtke prema dobavljačima.[202]

Uključivanje lokalne zajednice odvija se putem predstavnika lokalnih vlasti, a najviše kroz aktivnosti Dana otvorenih vrata i Građanskog sata, kada se uključuje više pojedinaca i skupina od kojih Holcim prima značajne informacije, važne za dobru komunikaciju i suradnju s lokalnom

[198]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 7., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)
[199]Ibidem
[200]Ibidem
[201]Ibidem
[202] Holcim Hrvatska:“Kodeks poslovnog ponašanja za dobavljače“, **<URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Brosure_i_promo_materijali/17_HRV_Kodeks_poslovnog_ponasanja_za_dobavljace_final.pdf>** (15.03.2017.)

zajednicom. U periodu od 2012.-2015. godine najviše informacija prikupljeno je od pritužbi lokalnog stanovništva koje su opisivale štetne utjecaje proizvodnje i distribucije cementa na stanovništvo i okoliš: buka, vibracija, imisije prašine, rasipanje materijala (sirovine i proizvoda) pri skladištenju, utovaru i prijevozu.[203]

Uključivanje medija je prema obostranom interesu informiranja javnosti o ključnim aktivnostima i njihovim učincima, koji se odnose prije svega na Holcim-ove zaposlenike, lokalnu zajednicu i očuvanje okoliša. Najčešći upiti medija u razdoblju od 2013-2015. godine odnosili su se na isplate regresa i božićnica zaposlenicima, edukaciju zaposlenika, korištenje zamjenskih goriva, gospodarenje otpadom i društveno odgovornim poslovanjem.[204]

Prema zaposlenicima komunikacija se odvija svakodnevno neposredno ili posredno osobnim kontaktima nadređenih i zaposlenika, elektroničkim putem ili putem javnog oglašavanja u tvrtci. Povremena komunikacija odvija se putem skupova zaposlenika. Komunikacija je otvorena s dijalogom i s izuzetno visokim stupnjem interesa menadžmenta koji zaposlenicima stoji na raspolaganju za sva pitanja, jer su zaposlenici kao ključni nositelji rasta tvrtke postavljeni na visoko prvo mjesto.[205]

Uključivanje predstavnika radnika odvija se u dijalogu na sastancima sa sindikalnim aktivistima i u postupku kolektivnog pregovaranja. Predstavnici Sindikata Istre, Kvarnera i Dalmacije, g. M. Bulić i gđa M. Cvitić izjavili su: „Holcim je osim na financijski rezultat fokusiran i na brigu o zaposlenicima, u Holcimu postoji pravi socijalni dijalog na daleko višoj razini nego u ostalim hrvatskim tvrtkama koji se bazira prvenstveno na transparentnosti, iskrenosti i međusobnom povjerenju. Ovo poduzeće trebalo bi biti putokaz kako pravi poslodavci rade i kako se mogu prebroditi poteškoće. Predstavnici Hrvatske udruge poslodavaca mogli bi doći na sjednicu Nadzornog odbora Holcima u Hrvatskoj na kojoj se od tri sata sastanka, jedan i pol sat razgovara o zdravlju, sigurnosti i zaštiti na radu. Mogli bi doći vidjeti i jedan socijalni dijalog, kako se pregovara i kako se razgovara u jednom društveno odgovornom poduzeću.“[206]

S ovakvom izjavom Holcimu se otvaraju „zlatna vrata“ u svijetu poduzetništva kroz područje društvenog djelovanja prema ostvarivanju ključne zadaće dobrog korporativnog upravljanja, promatrano prije svega u kontekstu ispunjenja interesa i očekivanja zaposlenika. Ispunjenje interesa i

[203]Ibidem
[204]Ibidem
[205]Holcim,Hrvatska: „Društveno odgovorno poslovanje“,
<**URL: http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje.html**>(20.12.2017.)
[206]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 7.,
<**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

očekivanja zaposlenika vodi njihovom zadovoljstvu na poslu, koje se reflektira i na njihov privatan život.

U nastavku rada prikazani su najznačajniji elementi koji su utjecali na društvenu kategoriju poslovanja tvrtke.

6.5.3. Društvena kategorija

Najznačajniji elementi koji su utjecali na društvenu kategoriju poslovanja tvrtke sadržani su u području zdravlja i sigurnosti na poslu i području edukacije, motivacije i povlastice zaposlenicima, što se u nastavku prikazuje.

6.5.3.1. Zdravlje i sigurnost na poslu

Slijedeći načela cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom Holcim stavlja zdravlje i sigurnost na prvo mjesto u brizi za svoje zaposlenike.

U strateški program zdravlja i sigurnosti Holcim uključuje kupce, dobavljače, izvođače radova te vozače i sve druge koji bi na bilo koji način mogli ugroziti zdravlje i sigurnost zaposlenika Holcima.[207]

Uz zakonske obveze tvrtke iz područja zaštite na radu, tvrtka radi na dodatnom osvješćivanju zaposlenika oko izgrađivanja individualnog stava prema zdravlju općenito te zdravlju i sigurnosti na radnome mjestu, jer u uspješnoj brizi za zdravlje i sigurnost u tvrtci, važan je individualni stav zaposlenika prema zdravlju i sigurnosti i preuzimanju odgovornosti i obaveza iz tog područja. Stoga je omogućeno svim zaposlenicima da sa svojim prijedlozima za poboljšanja i kulturom izvještavanja, aktivno sudjeluju u stvaranju sigurnijih radnih mjesta. Holcim potiče aktivno sudjelovanje u stvaranju sigurnijih radnih mjesta putem prijedloga za poboljšanja i kulture izvještavanja o potencijalnim opasnosti po zdravlje i sigurnost na radu zaposlenika i ostalih dionika, putem obaveznih kratkih radionice na temu sigurnosti i rizika, provedbi internog nadzora kao i analize stvarnih incidenata iz LafargeHolcim Grupe kao praktičan uvid u rješenje problema.[208]

Određujući niz aktivnosti koje obvezuju radnike prema ispunjenju ciljeva iz programskih aktivnosti zdravlja i sigurnosti Holcim želi postići nultu stopu ozljeda zaposlenika i visok stupanj sigurnosti na radu. Tako je krajem 2013. godine u tvornici cementa u Koromačnu uspostavljen Info centar za zdravlje i sigurnost, gdje se odvijaju obuke, provjere kompetencija i sastanci s ugovornim

[207] Ibidem, str. 12.
[208] Ibidem

izvođačima radova. U Info centru vanjski izvođači radova mogu sami ažurirati potrebnu dokumentaciju, gdje, na jednom mjestu, imaju na raspolaganju sve procedure i upute za rad na siguran način, kataloge, prikaz potrebne osobne zaštitne opreme te potrebnu dokumentaciju za provedbu uvodne obuke. Info centar je proširen sa posebnim prostorom gdje je na pokaznoj transportnoj traci moguće odraditi praktični dio obuke za izolaciju i zaključavanje opasne energije, upoznati zaposlenike sa pravilima za zaštitne naprave na strojevima i uređajima, uređaje za isklop u izvanrednoj situaciji i sigurno održavanje postrojenja.[209]

Učinci zdravlja i sigurnosti prate se i mjere redovito na svim razinama. Paćenje i mjerenje odnosi se na reaktivne indikatore (broj ozljeda na radu, mjera izgubljenog vremena zbog ozljede i mjera izgubljenog vremena uzimajući u obzir ozbiljnost ozljede), te na aktivne indikatore koji se odnose na proaktivne akcije iz zaštite na radu, kao što su obavezne kratke radionice na temu sigurnosti i rizika, provedba internog nadzora, te obrada stvarnih incidenata iz LafargeHolcim Grupe.[210]

Prema Izvještaju o održivom razvoju iz 2016. godine, Holcim pokazuje da je na dobrom putu za ostvarivanje željene nulte stope ozljeda na radu jer je u periodu od 2012-2015. godine zabilježeno manje od 5 ozljeda na radu po izvještajnoj godini, s tendencijom pada, a u cijelom periodu bilo ih je ukupno 8 od strane Holcimovih zaposlenika i 3 ozljede od strane kooperanata. Profesionalnih oboljenja i smrtnih slučajeva nije bilo.

Isti podaci zorno su prikazani u nastavku na slici 11. koja prikazuje tablicu Holcima Hrvatska s podaci o ozljedama i nesrećama na radu, profesionalnim bolestima i izgubljenom vremenu za razdoblje 2012-2015. godine.

U istoj tablici navode se dvije tehnike izračuna mjere izgubljenog vremena zbog ozljede na radu, a to su:

-LTIFR mjera izgubljenog vremena zbog ozljede na radu (Lost Time Injury Frequency Rate) izračunava se tako da se broj ozljeda na radu s izgubljenim vremenom pomnoži s brojem 1.000.000 i podijeli s brojem sati plaćenog i odrađenog rada. Cilj ovog statističkog pokazatelja je da bude <1;

- LTISR mjera izgubljenog vremena uzimajući u obzir ozbiljnost ozljede na radu, odnosno broj izgubljenih dana zbog pretrpljene ozljede na radu (Lost Time Injury Severity Rate) izračunava

[209]Ibidem, str. 12. i str. 17.
[210]Ibidem, str. 12.

se tako da se broj izgubljenih radnih dana pomnoži sa brojem 1.000.000 i podijeli sa brojem sati plaćenog i odrađenog rada. Cilj ovog statističkog pokazatelja je da bude <60.[211]

Slika 11**: Holcim Hrvatska: podaci o ozljedama i nesrećama na radu, profesionalnim bolestima i izgubljenom vremenu za razdoblje 2012-2015. godine**

	2012.	2013.	2014.	2015.
Broj ozljeda s izgubljenim vremenom - naši zaposlenici	1	3	2	2
Broj ozljeda s izgubljenim vremenom - vanjski izvođači radova na našim lokacijama	0	2	1	0
Stopa izostanaka LTIFR	3,5	5,2	3,8	3,9
LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate): mjera izgubljenog vremena zbog ozljede na radu. Izračun: broj ozljeda na radu s izgubljenim vremenom x 1.000.000 / sati rada plaćeni i odrađeni. Cilj ovog statističkog pokazatelja je da bude <1.				
Broj izgubljenih radnih dana zbog ozljeda na radu	388	317	454	285
Stopa izgubljenih dana LTISR	683	557	862	558
LTISR (Lost Time Injury Severity Rate): mjera izgubljenog vremena uzimajući u obzir ozbiljnost ozljede na radu, odnosno broj izgubljenih dana. Izračun: izgubljeni radni dani x 1.000.000 / sati rada plaćeni i odrađeni. Cilj ovog statističkog pokazatelja je da bude <60				
Broj slučajeva profesionalnih bolesti	0	0	0	0
Broj smrtnih slučajeva povezanih s nesrećama na radu	0	0	0	0
Broj dana bez ozljede na radu na dan 31.12.2015.				
Koromačno: 166	Šumber: 624	Karlovac: 1.726		
Očura: 207	Plovanija: 1.040	Kukuljanovo: 3.767 (Od otvaranja tvornice 8.9.2005. nije se dogodila niti jedna ozljeda)		

Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 12., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**(22.02.2017.)

Tablica na slici 11. ,kao što je prethodno navedeno, pokazuje manje od 5 ozljeda na radu po izvještajnoj godini i to s tendencijom pada, dok profesionalnih oboljenja i smrtnih slučajeva nije bilo. U tvornici betona u Kukuljanovu od njezinog otvaranja 2005. godine pa do 2015. godine nije se dogodila niti jedna ozljeda. Tablica pokazuje veće vrijednosti izračuna u odnosu na poželjne statističke veličine. Pokazatelji za sate izgubljenog vremena i sate izgubljenih dana zbog pretrpljenih ozljeda veći su od statistički poželjnih i toza:LTIFR više za tri puta, a za LTISR više čak za devet puta.

Ispunjenje ciljeva iz područja zdravlja i sigurnosti uključeni su i u procjenu učinka i dodatno se nagrađuju isplatom bonusa: zaposlenicima na kolektivnom ugovoru 2%, a za zaposlenike s individualnim ugovorom od 10-30% bonusa.[212]

Unatoč malom broju ozljeda na radnome mjestu zaposlenika, kojih je bilo ukupno osam u razdoblju od 2012.-2015. godine, pokazatelji o izgubljenom vremenu i danima, Holcimu nameću

[211]Ibidem

[212]Ibidem, str. 14.

stalnu i pojačanu brigu u području zdravlja i sigurnosti zaposlenika prema ostvarenju cilja za nultu stopu ozljeda na radu. Istodobno, prethodno prikazane aktivnosti provedbenih mjera u području zdravlja i sigurnosti na radu zaposlenika, pokazuju veliku brigu Holcima za zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika i drugih dionika, što radnicima ulijeva povjerenje i zadovoljstvo na radu u ovom segmentu društveno odgovornog djelovanja tvrtke.

Sve poslovne aktivnosti koje su navedene u prethodnim točkama ovoga poglavlja praćene su poslovnom politikom tvrtke za poticanje snažnijeg uključivanja zaposlenika u ispunjenje poslovnih ciljeva ali i njihovog osobnog napredovanja ili rasta, jer samo zadovoljni zaposlenici mogu osloboditi svoje potencijale i maksimalno pridonositi ispunjenju poslovnih ciljeva, pa tako i pozitivnog financijskog rezultata.

U nastavku se prikazuju aktivnosti u području edukacije, motivacije i povlastica zaposlenika koje također utječu i na zadovoljstvo radnika, ali i na pozitivan financijski rezultat.

6.5.3.2. Edukacija, motivacija i povlastice zaposlenika

Edukacije za stjecanje vještina zaposlenika pripremaju se na godišnjoj razini sukladno Planu obuke zaposlenika. Izrada Plana obuke temelji se na individualnim interesima zaposlenika i na potrebama Holcima za specifičnim znanjima. Dodatne edukacije za potrebe obavljanja redovitog rada i uključivanje u rad na pojedinim projektima nadopunjuju stečena formalna obrazovanja zaposlenika. Interne edukacije razvijaju stručnjake u pojedinim područjima prenošenjem znanja „s jednih na druge“ odnosno od strane zaposlenike koji posjeduju potrebna znanja i vještine prema zaposlenicima koja ta znanja i vještine trebaju usvojiti ili usavršiti. Takav oblik edukacije najčešće se provodi u obliku obuka iz područja zdravlja i sigurnosti, zaštite okoliša, te specifičnih tehničkih znanja koje je potrebno praktično dokazivati specifičnim vještinama. Vanjske obuke najviše obuhvaćaju učenje u području specifičnih tehničkih znanja, stručnih usavršavanja na svim razinama i iz različitih područja putem seminare i radionica kojima se stiče novo znanje ili usavršava stečeno, sve u cilju pojačanja kompetencija zaposlenika.[213]

U tablici na slici 12. prikazuje se prosječan broj sati obuke zaposlenika Holcima za period od 2012.2015. godine.

[213]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 16., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Slika 12: **Tablica prosječnog broj sati obuke zaposlenika Holcima Hrvatska za period2012-2015. godine**

Prosječan godišnji broj sati obuke zaposlenika	G4-LA9	2012.	2013.	2014.	2015.
Ukupan broj sati obuke		11.822	8.777	4.097	4.345
Ukupan broj zaposlenika koji su prošli obuku		236	292	236	287
Muškarci		178	262	193	236
Žena		58	30	43	51
Prosječan broj sati obuke po zaposleniku		37,29	27,78	13,79	14,77
Prosječan godišnji broj sati obuke po kategoriji zaposlenika					
Izvršna razina		2.337	2.466	1.438	1.409
Prva razina menadžmenta		4.820	3.590	1.545	1.950
Srednja razina menadžmenta		3.435	2.193	660	871
Viša razina menadžmenta (Menadžment tim)		1.230	528	454	115
Postotak zaposlenika koji dobivaju redovitu ocjenu radnog učinka i individualnog razvoja	G4-LA11	100%	100%	100%	100%

Izvor:Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 16., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)

Iz tablice na slici 12. vidljivo je da je tijekom trogodišnjeg razdoblja od 2012-2015. Godine najveći prosječan broj sati obuke obuhvatio zaposlenike prve razine menadžmenta. Najmanji broj prosječnih sati obuke prikazan je kod više razine menadžmenta. Tablica pokazuje znatno smanjenje prosječnog broja sati obuke tijekom trogodišnjeg razdoblja za sve razine zaposlenika, koje je posljedica poslovne politike ušteda na svim razinama tvrtke, zbog pretrpljenog velikog gubitka iz prijašnjih poslovnih godina.

U izvještaju o održivom razvoju za 2008. godinu navedeno je nekoliko praktičnih primjera edukacije zaposlenika, izdvaja se međusobna zamjena radnih mjesta i coore curriculum sustav treninga:“[214]

- cit.: „…međusobna zamjena radnih mjesta, izvodi se rotiranjem zaposlenika na različita radna mjesta omogućujemo im usvajanje novih znanja i vještina; na taj način olakšavamo nesmetano odvijanje radnih aktivnosti u slučaju izostanka s posla određenih djelatnika – njihovi kolege bez problema mogu uskočiti umjesto njih!“završetak citata;

[214]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivom razvoju 2008.“, <**URL: https://home-cms .holcim.com /holcim.cms / fileadmin/templates/HR/doc/Holcim_izvjesce_o_odrzivom_razvoju_2008.pdf**> (22.02.2017.)

- core curriculum sustav treninga, razvijen na načelima menadžerskih seminara kroz određeni broj sesija gdje se polaznici upoznaju s osnovnim elementima upravljanja, strateškog razmišljanja, financijskog poslovanja, marketinga, kriznog komuniciranja te drugih područja. U 2008. godini 80 zaposlenika Holcima prošlo je ovaj tečaj kroz tri modula. Velik dio programa edukacija razvili su zaposlenici Holcima, koji su ujedno, kao treneri, vodili program edukacije.[215]

Edukaciju zaposlenika Holcim provodi i s ciljem mjera protiv mita i korupcije Na temu korupcije i poštenog tržišnog natjecanja kreirana je lista svih zaposlenika koji bi se sukladno djelokruga njihovog rada mogli suočiti s potencijalno kritičnom situacijom. Zbog toga ovi zaposlenici, bez iznimki, svake godine prolaze opsežan on-line trening, a svake dvije godine i osobni trening. U razdoblju od 2012.-2015. godine, potpune on-line treninge i osobne treninge prošlo je više od 60 zaposlenika.[216]

Motiviranje zaposlenika na inovativno promišljanje istaknuto je kroz projekt „Mahovina". Projekt potiče zaposlenike da daju svoje prijedloge za poboljšanja na svim poslovnim područjima. Time je pružena prilika svim zaposlenicima da izraze svoju kreativnost i budu prepoznati u određenim sposobnostima i vještinama koje su im možda zasjenjene rutinama radnog mjesta. Projekt omogućava tvrtci kvalitetnije uvođenje programa usavršavanja i razvoja pojedinaca, što donosi obostranu korist. Osim neposrednih poslovnih učinaka istodobno se postiže podizanje razine svijesti svih zaposlenika o njihovoj važnosti i o važnosti njihovih znanja i vještina u postizanju poslovnih ciljeva, pa tako i osobnog rasta i zadovoljstva. Projekt Mahovina nositelj je priznanja najbolje prakse s područja upravljanja ljudskim potencijalima[217], za kojeg je Holcim dobio nagradu: „Najbolje Hrvatske prakse u 2011. godini" od MP portala - MojPosao[218], kao i nagradu : „Najbolji poslodavac u 2011.godini", peti put za redom,[219] te nagradu: „Ključna razlika" za uključivanje raznolikosti u ljudskim potencijalima za poticanje: ravnopravnosti spolova, dobne ravnopravnosti, ravnopravnost osoba s invaliditetom, ravnopravnost pripadnika nacionalnih manjina[220]

[215]Ibidem
[216]Ibidem
[217]Holcim Hrvatska: „Priznanja,dostignuća i nagrade",
<**URL: http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/najbolje-hr-prakse.html**>(23.2.2017.)
[218]Ibidem
[219]Holcim Hrvatska: „Priznanja, dostignuća i nagrade",
<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/najbolji-poslodavac.html** >(23.2.2017.)
[220]Holcim Hrvatska: „Priznanja, dostignuća i nagrade",
<**URL: http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/kljucna-razlika.html**>(23.2.2017.)

Svojim zaposlenicima Holcim dodjeljuje pismeno priznanje - Zlatnu kartu**,** kao znak prepoznavanja i zahvale za izvanredni trud zaposlenika. Prilikom vrednovanja, izvanredan trud zaposlenika ne promatra se samo s aspekta savjesnog obavljanja zadataka radnog mjesta, već i s drugim oblicima zalaganja i intervencija u nepredvidivim situacijama u kojima zaposlenici iskazuju svoju humanost i pripadnost kolektivu. Tijekom 2014. i 2015. godine dodijeljeno je 158 Zlatnih karti.[221]

Tijekom razdoblja provedbe strategije oporavka tvrtke, 2014. godine, novosklopljenim kolektivnim ugovorom utvrđen je regres za godišnji odmor u iznosu od 2.500 kn neto, koliko iznosi i maksimalno neoporezivi iznos za tu namjenu, sukladno Pravilniku o porezu na dohodak. Prema Kolektivnom ugovoru, za 2013. godinu, a koji je bio na snazi do 2015.godine, zaposlenici Holcima mineralni agregati d.o.o. Očura imali su pravo na božićnicu u iznosu od 100% njihove prosječne mjesečne bruto plaće, od čega je polovica božićnice bila osigurana, a isplata druge polovice božićnice je ovisila o ispunjenju osobnih ciljeva zaposlenika. Zaposlenicima Holcima (Hrvatska) d.o.o. i Holcima mineralni agregati d.o.o. Nedešćina prema Kolektivnom ugovoru za 2014. i 2015. godinu božićnica je povećana na 110% osobne mjesečne bruto plaće, pod uvjetom ispunjenja godišnjeg plana. Godišnji planovi bili su ostvareni i zaposlenicima su isplaćene ugovorene naknade. Uz božićnice, svim zaposlenicima po svakom djetetu, do navršenih 15 godina života u tekućoj kalendarskoj godini, isplaćene su naknade za božićni dar djeci u iznosu od 600 kn. Sve navedene povlastice osigurane su za sve zaposlenike, zaposlene na određeno ili neodređen vrijeme, osim privremeno zaposlenih putem agencija za zapošljavanje. Tijekom petogodišnjeg perioda poslovanja s gubitkom zaposlenicima je redovito, bez iznimke, isplaćivana plaća svaki mjesec točno 15-og dana u mjesecu.U ispunjavaju zahtjeva redovitosti isplate plaće Holcim je bio prinuđen realizirati kratkoročni kredit.[222]

Svojevrsno priznanje i motiviranost zaposlenika može se prepoznati i u mogućnosti iznošenja njihovih osobnih opažanja i stavova, bez prisile i potpuno anonimno, putem anketnih ispitivanja od strane vanjskih tvrtki.

U cijeloj Holcim Grupi 2011. i 2015. godine provedena je detaljna anketa o angažiranosti zaposlenika u svim zemljama Grupe. Anketu je provela vanjska tvrtka, a detaljni rezultati po odjelima dobiveni su samo za odjele iz kojih je odgovor dostavilo minimalno 10 zaposlenika. U Hrvatskoj se o svojim stavovima izjasnilo 81% zaposlenika.

[221]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 15., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**>(22.02.2017.)
[222]Ibidem

Rezultati anketa za Hrvatsku prikazali su da zaposlenici pokazuju:

- potrebu za poboljšanjem ravnoteže poslovnog i privatnog, mogućnosti razvoja karijere i priznanja za rad;
- najveće zadovoljstvo zbog sigurnosti na radnom mjestu, osjećaja korisnosti pružanjem usluga klijentima, stava da je tvrtka društveno i ekološki odgovorna te postojanja timskog rada za ispunjenje zajedničkih ciljeva;
- da je povećanje zadovoljstva u odnosu na 2011. godinu za više od 20% po svim ispitanim kategorijama od kojih je najveće povećanje konstatirano u sljedećem: viši nadređeni komuniciraju na otvoren i iskren način - 30 % povećanja; osjećam da je moj rad uspješan - 26% povećanja i primjećujem dokaze učinkovitog vodstva viših nadređenih - 24%. povećanja.[223]

Prema navedenim podacima o provedenim istraživanjima u Hrvatskoj može se reći da je istraživanje pokazalo visok interes zaposlenika za pristupanje ispitivanju i za iskazivanje njihovih stajališta. To se može protumačiti sviješću i željom zaposlenika za participiranje u razvijanju poslovnih mogućnosti tvrtke kao i za njihov osobni napredak. Time je omogućen uvid tvrtci u odraz njezinog poslovanja kroz različita područja, za koja je vjerovati da su iz pojedinih stajališta radnika realnije sagledana u odnosu na neke druge analize stanja istih područja.

Sukladno strateškim prioritetima poslovne politike, Holcim stavlja uz zaposlenike, kupce kao ključne dionike te postavlja visoke poslovne ciljeve u području zadovoljstva kupaca, prvenstveno kvalitetom proizvoda i usluga, što se u nastavku rada prikazuje.

6.5.3.3. Odgovornost za proizvod i zadovoljstvo kupaca

Strateškim odrednicama poslovne orijentacije prema kupcima Holcim pristupa iz različitih područja djelovanja, fokusiran na osiguranje zadovoljstva kupaca.

Ulaganjima u inovativna rješenja razvoja proizvoda i usluga, Holcim dodaje nove vrijednosti za kupce. To ostvaruje prije svega zahvaljujući rezultatima rada stručnog tima za cement, beton i agregat Centra za inovacije i projekte kao i stručnog tima akreditiranog laboratorija za beton i cement. Stručnjaci ovih timova uspješno, inovativnim rješenjima pridonose zadovoljstvu kupaca kroz:

[223]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 15., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

- osmišljavanje recepture betona za zahtjevne projekte, stvaranja individualne recepture po mjeri projekta,
- savjete za promjenu procesa i receptura kako bi kupac povećao kvalitetu svojih proizvoda,
- savjete i prijedloge za smanjenje utjecaja na okoliš,
- objedinjeni laboratorij za cement, agregat i beton gdje me omogućena potpuna analiza na jednom mjestu,
- partnerske odnose koji se njeguju sudjelovanjem Holcimovih stručnjaka u izradi projektnih zadataka, prijedloga tehničkih rješenja, podrška projektantima, arhitektima, izvođačima radova, razvoju novih primjena postojećih proizvoda, brojna testiranja i otkrivanje novih mogućnosti razvoja i korištenja proizvoda i usluga.[224]

Osim navedenog Holcim propisno označava proizvode prema različitim normama ovisno o namjeni proizvoda, te prema ostalim zakonima koji to propisuju kao što su primjerice Zakon o zaštiti potrošača i Zakon o pakovinama. Dokaz da na vrijeme usklađuje procedure je činjenica da je upravo Holcimova tvornica betona u Lučkom, prva tvornica u Hrvatskoj koja je dobila potvrdu tvorničke kontrole proizvodnje po europskoj normi EN 206-1. Odgovornost za proizvod podijeljena je između proizvodnje, Centra za inovacije i projekte koji provodi kontrolu kvalitete i procesa te marketinga za pakovine.[225]

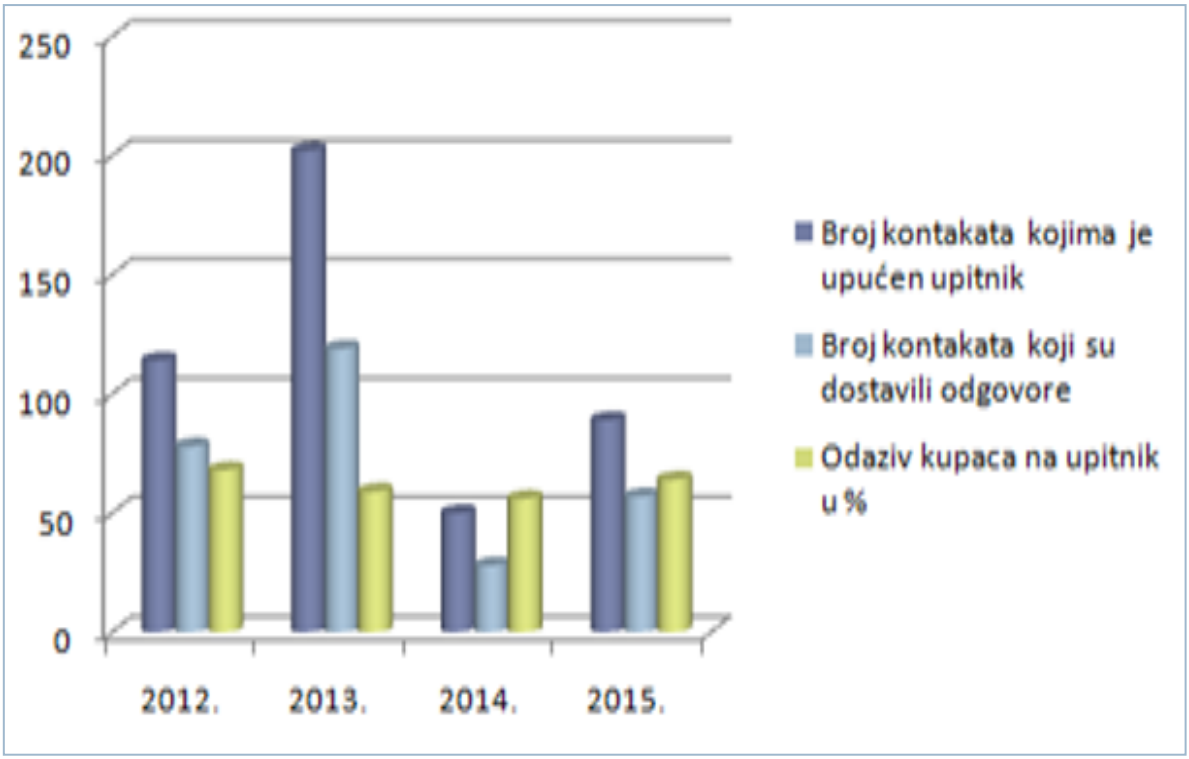
Relevantne informacije o kupcima, o njihovim potrebama, mišljenjima, sugestijama i zadovoljstvu prikupljaju se kontinuirano u neposrednim pojedinačnim kontaktima s njima. [226]

Osim svakodnevnih kontakata s kupcima, provodi se godišnje jednokratno ispitivanje putem upitnika, korištenjem metodologije Net Promoter Score, prema kojoj se dodjeljuju ocjene od 0 do 10. Ovu metodologiju koriste sve zemlje LafargeHolcim Grupe. Istom metodom je 2015. godine provedena Anketa o ispitivanju zadovoljstva kupaca u kojoj su između ostaloga kupci mogli ocijeniti svoje zadovoljstvo ocjenama na skali od 0 -10. [227]

Rezultati Upitnika za mjerenje zadovoljstva kupaca prikazani su na grafikonu 1. i na grafikonu 2.

[224]Holcim Hrvatska: „Centar za inovacije i projekte“,
<http://www.holcim.hr/proizvodi-i-usluge/centar-za-inovacije-i-projekte.html>(22.02.2017.)
[225]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 34.,
<**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)
[226]Ibidem
[227]Ibidem

Grafikon 1: **Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca Holcim Hrvatska za period 2012-2015 – odaziv kupaca**



Izvor: autorica prema Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 34., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Iz grafikona 1 vidljiv je različit ukupan broj kupaca kojima je upućen upitnik te sukladno tome i broj i postotak od ukupnog broja kupaca koji su se odazvali upitniku.

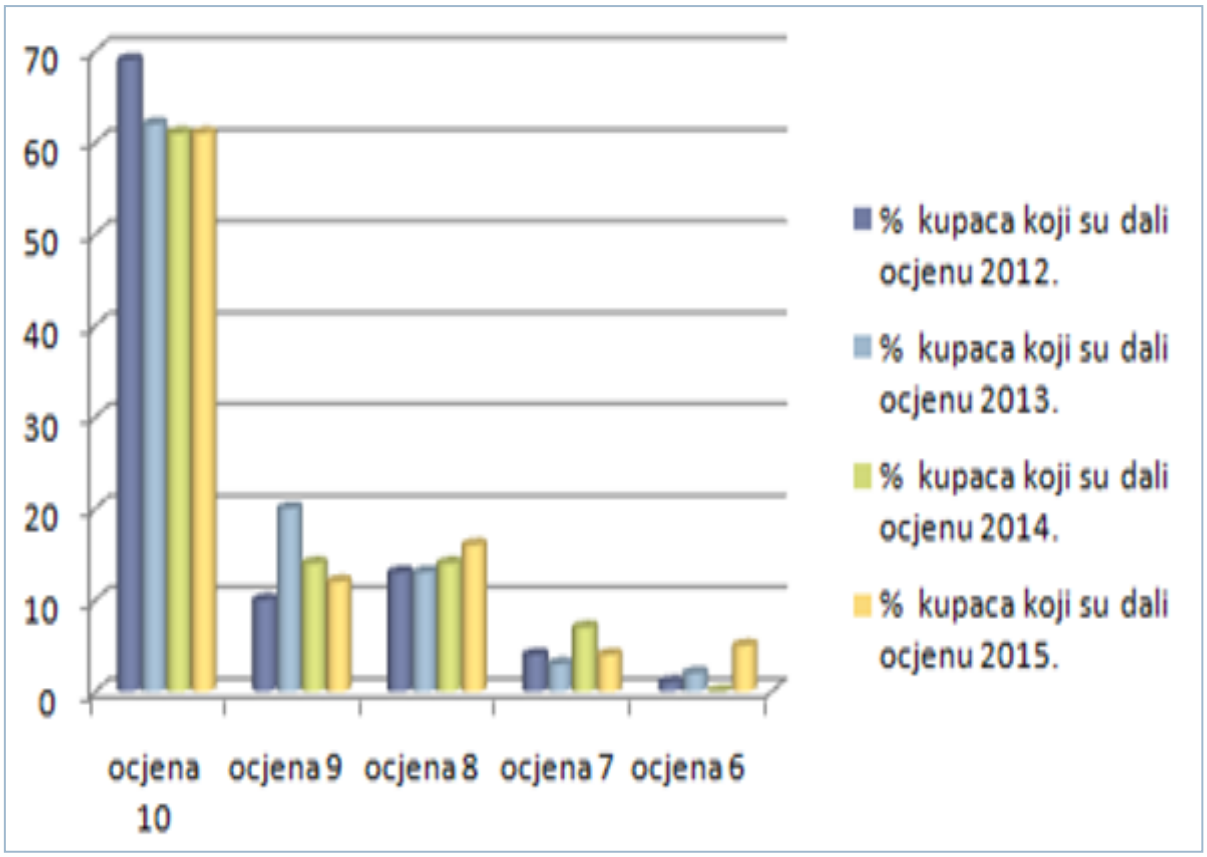
Najveći broj kontakata kojima je upućen upitnik je 202 i ostvaren je u 2013. godini, što je dvostruko više u odnosu na 2012.g. kada je upitnik poslan na 114 kontakata. Znatno manjem broju kontakata upitnik je upućen 2014.godine (50 kontakata) i 2015.godine (89 kontakata).

Najveći postotak kontakata koji su dostavili odgovore bio je 68% što je ostvareno 2012.godine, te 64% , što je ostvareno 2015. godine.

Tijekom cijelog promatranog razdoblja grafikon pokazuje natpolovičan broj odaziva kupaca na dostavljene upitnike, pa se dobiveni podaci mogu valjano koristiti.

Temeljem istog istraživanja, u grafikonu 2, prikazani su rezultati mjerenje zadovoljstva kupaca Holcim Hrvatska za period 2012-2015. godine, prema ocjenama koje su iskazali o njihovom zadovoljstvu, od 0-10, što je u grafikonu prikazano u postotcima.

Grafikon 2:**Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca Holcim Hrvatska za period 2012-2015 - % kupaca prema ocjenama**



Izvor: autorica prema Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 34., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Grafikon 2 prikazuje rezultate zadovoljstva kupaca iskazano u ocjenama koje se kreću u rasponu od 6 do 10. Najveći broj kupaca svoje zadovoljstvo ocijenilo je najvišom ocjenom 10, a najmanje njih je dalo je najnižu ocjenu i to ocjenu 6.

Pojedini kupci su uz ocjenu davali i komentare odnosno obrazloženje zbog čega su dali takvu ocjenu.

Izdvojeni komentari kupaca, po jedan komentar, uz danu ocjenu iz grafikona 2:

- „ocjena 10: dosadašnje iskustvo s Holcim Hrvatska pokazuje mi da je Holcim vjerodostojan partner u poslu. Izrađen je niz proba u vašim laboratorijima u Šumberu i u Koromačnu. Obišli smo vaše nove laboratorije u Koromačnu. Ponudili ste nam korištenje vaših laboratorija i suradnju u ispitivanjima naših proizvoda s vašim cementima. Izrađena su dva gruba punila koja su uvrštena u naše proizvode. Izvršeno je još niz drugih ispitivanja i probnih proizvodnji

s grubim punilima u Šumberu. Izrađene su probe mljevenja određene vrste gipsa u postrojenju u Šumberu;

- ocjena 9: zbog profesionalnosti i poštivanja dogovora, kao i u učešću u hitnom rješavanju nastalih problema;

- ocjena 8: zato što je prepoznatljiv za one proizvode koje nudi, suradnja je korektna, zaposlenici su korektni;

- ocjena 7: nije bilo komentara;

- ocjena 6: blizina, komunikacija, servis."[228]

Rezultati ankete pokazuju veliko zadovoljstvo Holcimovih kupaca čime ova tvrtka može biti i više nego zadovoljna.

Način približavanja kupcima putem kojeg Holcim ostvaruje uvid u njihove zahtjeve te daje relevantne informacije o proizvodima i uslugama, osim neposrednih kontakata stvara se i putem objava na Holcim-ovim web stranicama i facebooc stranici. Putem web stranice i facebooc stranice Holcim daje široj javnosti najnovije informacije o svim aktivnostima značajnim za život tvrtke i zajednice. Holcim omogućava svojim kupcima, potencijalnim kupcima i zainteresiranoj javnosti, niz različitih informacija, uputa i savjeta istaknutih u mnogobrojnim publikacijama, kao što je: „Magazin plus" za kupce, Časopis za lokalnu zajednicu „Ča je novega", zatim razne brošure: „Rješenja za izazove u građevini, industriji i poljoprivredi", „Tehničke specifikacije proizvoda i usluga", „Dobar majstor zlata vrijedi", „Holcim Agrocal", „Holcim i Murexim" te mnogobrojni letci s kratkim informacijama i uputama, najčešće o sastavu i upotrebi proizvoda, ali i drugih aktivnosti, primjerice: „Uštedi na materijalu", „Hej majstore gradiš?", „Minuta za život".

Povratne informacije o vjernosti i zadovoljstvu Holcimovih kupaca ističu se i u dodijeljenim nagradama od kupaca, a to je nagrada SUPERBRANDS dodijeljena 2012.[229]

[228]Ibidem

[229]Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade",
<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/holcim-postao-clan-svjetske-obitelji-superbrands.html**>(23.2.2017.)

Superbrands je globalna nagrada za najbolje brandove na tržištu. Dodjeljuje se izjašnjavanjem potrošača. Holcimu je dodijeljen znak Green Superbrands 2012., što znači da je proizvod inovativan i ekološki čist. Druga vrijedna nagrada je „Najbolja usluga kupcu“ dodijeljena od kupaca i zaposlenika 2010. godine za sektor građevinarstvo, temeljem upitnika za područje: vodstvo, kultura uslužnosti, pozicioniranje usluga, briga oko odnosa s klijentom i ponovno zadobivanje povjerenja klijenta.[230]

Iz navedenoga može se zaključiti da Holcim kvalitetom proizvoda i usluga s dodanim vrijednostima za kupce , udovoljava zahtjevima kupaca zbog čega oni iskazuju svoje zadovoljstvo.

Osim brige za zaposlenike i brige za kupce Holcim pokazuje i brigu za lokalnu zajednicu. Stoga se u nastavku rada prikazuje dio odnosa s lokalnom s lokalnom zajednicom.

6.5.3.4. Odnos s lokalnom zajednicom

Njegovanje dobrog odnosa tvrtke s lokalnom zajednicom, u suradnji uzajamnog stvaranja vrijednosti, nezaobilazan je put do uspjeha poduzeća.

Holcim konstantno ulaže nove energije u odnose s lokalnom zajednicom, svjestan da specifičnost djelatnosti koju obavlja, iako doprinosi razvoju zajednice, može utjecati i na narušavanje kvalitete života u njoj.

Otvorenost za suradnju s lokalnom zajednicom Holcim ostvaruje ili bolje reći pokazuje, putem Dana otvorenih vrata koje je prvi put organizirao 1995. godine, poveden idejom da zajednici pokaže moderniziranu tvornicu cementa u Koromačnu. Od tada, Holcim redovito održava ovu manifestaciju putem koje u svoju praksu uključuje i razvija suradnju s lokalnom zajednicom, ostvarujući tako direktnu komunikaciju u iskazivanju obostranih interesa.

Tijekom dugogodišnjeg perioda ove manifestacije, izmjenjivale su se različite teme, od „ležernijih“ poput druženja i opažanja zajednice, do vrlo ozbiljnih, kao što su to bile teme na 18. Danu otvorenih vrata u 2013. godini kada se je razgovaralo o lokalnom razvoju između županijskih i lokalnih čelnika te članova Menadžment tima Holcima**.** Razmatrane su mogućnosti aktivnije suradnje javnog i privatnog sektora. Spomenute su konkretne akcije koje bi dovele do uspješnijeg

[230]Holcim Hrvatska, „Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrada-za-najbolju-uslugu-kupcu.htm**>(23.02.2017.)

korištenja lokalnih resursa (radna snaga, izvođači, materijali, inovacije). Naveden je i primjer zelene sinergije koja već godinama postoji između TE Plomin i Holcima, kroz korištenje otpada/nusproizvoda u proizvodnji cementa. Na panel raspravi pod nazivom: „Lokalni potencijal - Lokalni razvoj“ istaknuta je važnost vrednovanja lokalnih potencijala i planiranje potreba kojima bi se ti potencijali zajednički mogli podići na višu razinu. Skupu su prisustvovali i mnogi gospodarstvenici (Ceste Pula, Dekop, Vibrobeton, Beton Tomišić, Rockwool). Tada je Predsjednik Uprave Holcima, izjavio da Holcimu u Hrvatskoj nedostaje oko 20% prihoda, što može biti motivacija za inovacijama i traženju novih rješenja i upotrebi recikliranih materijala, te da je u tome pothvatu ključna aktivna suradnja sa svim dionicima.[231]

Već naredne godine, na 19. Danu otvorenih vrata, Holcim je svečano otvorio Laboratorij za beton i agregat**,** kao potpuno novo područje rada unutar tvornice cementa te tom prigodom javnosti predstavio sve članove tima od 15 stručnjaka novog Centra za inovacije i projekte. Posjetitelji su mogli pogledati inovativne proizvode, sami zamiješati svoj beton u boji i napraviti pločicu. od koje je kasnije napravljen mozaik kao trajni trag ove manifestacije.[232]

Zanimljivost 21. Dana otvorenih vrata zapažena je u temama posvećenih srednjoškolskoj mladeži. Mladi su imali priliku izjasniti se o tome kako oni vide da će njihovo obrazovanje doprinijeti razvoju Grada Labina i kako Grad Labin s lokalnim poduzećima može doprinijeti potrebama učenika.[233]

U svibnju 2017. godine održan je 22. Dan otvorenih vrata na, temu prirodnih znanosti i eksperimenata, gdje je za sve uzraste bilo moguće otkriti čari kemije i elektrotehnike kroz radionice i obilazak tvornice.[234]

Osim Dana otvorenih vrata, od 2003. godine neprekidno traje otvorena komunikacija Holcima prema lokalnoj zajednici putem Građanskog sata ”Ča je novega“. Građanski sat se održava u obliku sastanka s lokalnom zajednicom, na kojem građani mogu slobodno postaviti sva pitanja na koja žele znati odgovor, vezano za Holcim utjecaj na njih. Također na istome sastanku građani mogu postavljati pitanja predstavnicima lokalne vlasti, vezano za cjelokupni život u lokalnoj zajednici. Na sastancima Građanskog sata vodi se Zapisnik koji je dostupan na web stranici Holcima.

---

[231]Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/holcimovi-dani-otvorenih-vrata/2013.html**> (20.02.2017.)

[232]Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:.http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/holcimovi-dani-otvorenih-vrata/2014.html**> (20.02.2017.)

[233]Holcim Hrvatska:„Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/holcimovi-dani-otvorenih-vrata/2016.html**>(20.02.2017.)

[234]Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/holcimovi-dani-otvorenih-vrata/22-holcimov-dan-otvorenih-vrata.html**>(15.05.2017.)

Ukoliko predstavnici Holcima i lokalnih vlasti ne mogu direktno dati odgovore na postavljena pitanja građana, obvezuju se dati odgovore naknadno i to zapisnički konstatirati na prvom sljedećem sastanku.[235]

Sa stavom da filantropske aktivnosti poduzeća, koje su usmjerene na jednokratne pomoći kao „krpanje“ propusta ugrađenih u sustav (zdravstvo, kultura, edukacija, socijalna skrb), nisu dobri izbori jer to ne vodi dugoročnijim rješenjima, Holcim nastoji proširiti shvaćanje društveno odgovornog poslovanja.

Izlaženjem iz klasičnih okvira shvaćanja filantropije, Holcim je sponzorske aktivnosti za 2009. i 2010. godinu u potpunosti posvetio financijskim donacijama za projekte u borbi protiv korupcije,[236] kao jednoj od najvećih negativnosti koja šteti razvoju društva, odnosno, prema Lucijetić, R.:“… zapreka razvoja i uzrok nefunkcionalnosti društva.“[237]

Holcim je 2010. godine raspisao javni natječaj za dodjelu donacija za projekte koji sadrže tematiku borbe protiv korupcije. Na temelju analize prijava po raspisanom natječaju Holcim je odabrao i prihvatio sponzorstva sedam projekata te je za tu namjenu iz svog proračuna izdvojio ukupno 333.500,00 kn.[238]

Pregled donacija prema nositeljima prikazan je u tablici 4.

Iz tablice 4 vidljiva je dobra zastupljenost tematike korupcije u smislu raznovrsnosti tema.

Iz naziva nositelja projekata, može se naslutiti da je korisnost sponzorstva za realizaciju projekata neupitna jer će njihova realizacija odjeknuti u velikom dijelu javnosti.

[235]Holcim Hrvatska:“Građanski sat, ”Ča je novega““, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/gradanski-sat-ca-je-novega.html**> (20.02.2017.)
[236]Holcim Hrvatska: „Izvješće o održivom razvoju 2010“, <**URL:https://home-cms.holcim.com/holcimcms/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim_izvjesce_odrzivi_razvoj_2010.pdf** (>20.02.2017.)
[237] LUCIJETIĆ, R.: **Korupcija –Pojam i pojavni oblici**, TECHNE list udruženja inženjera i Politehnike Pula, studeni 2010. br. 12,
[238]Holcim Hrvatska: „Rezultati natječaja za sponzorstva i donacije“ <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/sponzorstva-i-donacije/rezultati-natjecaja-za-sponzorstva-i-donacije/ 2010.html**>(20.02.2017.)

Tablica 4: **Holcim - Pregled sponzoriranih projekata za 2010. godinu**

NAZIV PROJEKTA	NOSITELJ PROJEKTA	DONIRANA SREDSTAVA U HKN
KORUPCIJA - i tvoje NE je važno!	DIM Udruga za građansko obrazovanje i društveni razvoj	55.000,00
Studenti protiv korupcije	e-student - financijski klub	44.100.00
Hobotnica	Radio 101	70.000,00
H-alterom protiv korupcije	H-alter Udruga za nezavisnu medijsku kulturu	42.000,00
Kritičkim promišljanjem osvještavanje štetnosti korupcije kod djece od 8-12g.	Udruga za promicanje filozofije za djecu Mala filozofija	19.000,00
Korupcija. HR	Udruga za razvoj radijskih programa- Radio mreža	65.000,00
Transparentnošću protiv korupcije - imamo pravo znati 2010.!	Transparency International Hrvatska	48.500,00
Ukupno donirano		333.500,00

Izvor: autorica prema Holcim Hrvatska: „ Rezultati natječaja za sponzorstva i donacije“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/sponzorstva-i-donacije/rezultati-natjecaja-za-sponzorstva-i-donacije/2010.html>**(20.02.2017.)

U cilju prevladavanja negativnog financijskog rezultata, koji je zabilježen od 2010. godine poslovanja tvrtke, Holcim je odlučio da se ukinu donacije u novcu, ali da se nastavi s praksom sponzorstva u obliku korporativnog volontiranja i donacije proizvoda.

Korporativnim volontiranjem u lokalnoj zajednici koje je na djelu prikazano 2012. godine, povodom obilježavanja stogodišnjice postojanja Holcima, uređen je izviđački kamp u Istri, pristup osnovnoj školi i staze u parku u Lepoglavi te dva izletnička mjesta na Ivančici i Medvednici ,u području nekadašnjih rudarskih djelatnosti.[239]

Tijekom 2015. godine pokrenuta je inicijativa “Daj ruku”, u suradnji s nekoliko poduzeća i udruga iz okolice Labina (1. Maj, ITV Murexin, Holcim i Rockwool te volonteri udruga Planinarsko društvo Skitači, biciklističkog kluba IstraBike, jedriličarskog kluba Kvarner i judo kluba METO). Cilj inicijative je poticanje pozitivnih promjena u životnoj i radnoj okolini kroz zajedničke akcije čišćenja i uređivanja okoliša. Ova inicijativa ima budućnost u osvješćivanja sugrađana putem

[239]Holcim Hrvatska: „ Izvješće o održivom razvoju 2012“,<**URL: https:// home-cm s.holcim .com/ holcim-cm s/filea dmin/templates/HR/doc/Holcim_izvjesce_o_odrzivom_razvoju_2012__2_.pdf**> (20.02.2017.)

organiziranja različitih edukacija. U 2015. godini ostvarene su tri akcije, od kojih je jedna bila u sklopu projekta Zelena čistka.[240]

Projekt izgradnje parkirališta u Koromačnu nastao je kroz pitanje i ideju na Građanskom satu "Ča je novega?" Iz pitanja građana o nepropisno parkiranim automobilima, koji stvaraju gužve i smanjuju sigurnost u prometu, razvila se zajednička ideja za rješavanje toga problema, koju je Holcim 2015. godine realizirao putem potpunog financiranja izgradnju novog parkirališta. Time je re povećan broj parkirnih mjesta za Holcimove zaposlenike, ali i za turiste koji u Koromačno dolaze tijekom ljeta. Iste godine zaživljela je Holcimova ideja o otvaranju galeriju na otvorenom. Ova galerija omogućava investitorima, arhitektima i projektantima uvid za inovativna rješenja u korištenju betona kao materijala. Od 2015.godine Holcim je osigurao i besplatnu WiFi zonu na ulazu u Koromačno uz ugostiteljske objekte, za sve mještane i posjetitelje Koromačna.[241]

Od 2014. godine Holcim je pokrenuo program za ambiciozne i nadarene studente pod nazivom: „Ostavi trag". Program uključuje financijsku potporu studentima na obavljanju stručne prakse uz koju studenti paralelno prolaze program osobnog razvoja. Studenti stipendisti kroz obavljanje stručne prakse tijekom srpnja i kolovoza mjeseca u Holcimovoj tvornici cementa u Koromačnu, stječu dragocjeno iskustvo rada u međunarodnoj, inovativnoj i poticajnoj sredini. Osim toga, studentima je uz pomoć Holcimovih mentora, omogućeno da se posvete i osobnom razvoju. Svaki student prima godišnju stipendiju u visini od 11.200 ,00 kuna. U protekle dvije godine u programu su sudjelovala tri studenta. Simbolična gesta ostavljanja traga Holcimovih studenata je otisak njihovog dlana na, za tu prigodu, svježe izrađenoj betonskoj ploči, koja ostaje u Holcimovom vlasništvu.[242]

Aktivnom politikom brige za lokalnu zajednicu kroz korporativnu filantropiju, Holcimu su dodijeljene nagrade za društveno odgovorno poslovanje - Indeks DOP- tri godine za redom od 2008.-2010. te 2012. godine.[243] Također za iste aktivnosti Holcimu je UdrugaDonacija. Info, tri puta (2006., 2008. i 2009. godine) dodijelila nagradu „Najbolja korporativna filantropija"[244]

Temeljem prikazanih aktivnosti i rezultata može se ustvrditi da je Holcim partner u lokalnoj zajednici s kojom ostvaruje odlične rezultate zbog kojih uživa povjerenje i ugled zajednice.

---

[240]Holcim Hrvatska," Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.", str. 30
[241]Ibidem
[242]Ibidem
[243]Holcim Hrvatska: „Priznanja, dostignuća i nagrade",
<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrada-za-drustveno-odgovorno-poslovanje.html**<(23.2.2017.)
[244]Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade",
<**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrade-za-korporativnu-filantropiju.html**>(23.2.2017.)

U nastavku rada prikazani su najznačajniji elementi koji su utjecali na okolišnu kategoriju poslovanja tvrtke.

6.5.4. Okolišna kategorija

Najznačajniji elementi utjecaja na okolišnu kategoriju poslovanja tvrtke sadržani su u području okolišne karakteristike lokaliteta djelatnosti tvrtke, emisije i imisije, i održivu gradnju.

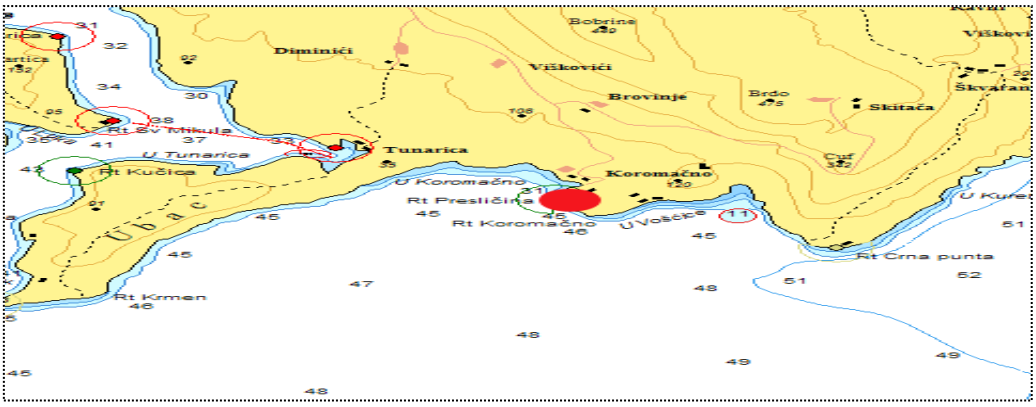
6.5.4.1. Okolišne karakteristike lokaliteta djelatnosti tvrtke

Sama priroda djelatnosti i lokalitet Holcima u Hrvatskoj „upozorava“ tvrtku da u obavljanju svoje djelatnosti mora voditi računa o poduzimanju mjera očuvanja i zaštite okoliša zbog posljedičnih učinaka koji se zbog obavljanja djelatnosti tvrtke odražavaju na okoliš. Prije svega zbog učinaka koji utječu na kvalitetu života ljudi u lokalnoj zajednici. Radi zornijeg prikaza ove tvrdnje prikazati će se lokalitet i proces proizvodnje portland cementa u tvornici portland cementa u Koromačnu, kao najvećeg zagađivaču okoliša u Holcimu Hrvatska.

Tvornica cementa Holcim (Hrvatska) d.o.o. nalazi se na obali jugoistočne Istre u Općini Raša. Od Labina je udaljena 17 km, od Pule 58 km, a od Rijeke 68 km. Tvornički kompleks smješten je na poluotoku kojeg čine uvala Koromačno i uvala Vošćica. Pristup tvornici moguć je kopnenim putem asfaltnom cestom iz Labina te morskim putem u tvornički krug, u specijaliziranu industrijsku tvorničku luku. U bližoj okolici tvornice nalazi se naselja Koromačn, koje je od tvornice udaljeno manje od 500 metara te naselja Brovinje, Crni, Viškovići i Diminići koji su od tvornice udaljeni manje od 3 kilometra. Sam lokalitet tvornice uvjetovan je izvorima sirovine i transportnim putovima. Uži tvornički kompleks obuhvaća liniju za proizvodnju cementa i lučki terminal s pretovarnim uređajima za pristajanje srednje velikih brodova nosivosti do 6 000 tona. Pojedini pogoni su terasasto usječeni u strmom terenu s nagibom od približno 15%, pa razlika između najnižih i najviših pogona doseže čak do 40 metara. Geološki gledano šire područje Koromačna sačinjeno je od vapnenca i mjestimično fliša i lapora. Kamenolom Koromačno nalazi se u vapnencima s desne strane od naselja Koromačno te ide u smjeru sjeveroistoka, dok je lijevom stranom u smjeru jug, jugoistok nalazište fliša i lapora gdje se nalazi tupinolom. Uski obalni pojas širine oko 500 metara karakterizira šuma crnike (makija) koja postepeno prelazi u listopadnu šumu hrasta medunca. Šuma crnike mjestimično se spušta i do samih rubova tvorničkog kompleksa. Na širem području obilježeni su botanički

rezervati: visoravan Skitača, Brovinje i Viškovići te poseban rezervat šumske vegetacije - područje poluotoka između rta Ubac i uvale Tunarica.[245]

Slika 13: **Šira lokacija Tvornice cementa Holcim (Hrvatska) d.o.o.**



Izvor: **„Studija o utjecaju na okoliš, SUO RDF Holcim“**, APO d.o.o., usluge zaštite okoliša, član HEP grupe, 2006., str. 21.,
<**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Studija_Holcim.pdf**>(20.04.2017.)

Na slici 13 prikazana je geografska karta užeg i šireg okruženja tvrtke, koje je prethodno opisano.

Cement je građevinski materijal koji se dobiva mljevenjem cementnog klinkera. Sirovina za proizvodnju portland cementnog klinkera u Holcimu je vapnenac i lapor.[246]

S ciljem predočavanja specifičnosti djelatnosti proizvodnje cementa, pojašnjava se proces proizvodnje portland cementa uz njegovu vizualizaciju dijagramom tijeka procesa proizvodnje portland cementa koji je prikazan na slici 14.:[247]

- proizvodnja započinje u kamenolomu eksploatiranjem vapnenca i lapora, koji se zasebno drobe ili usitnjavaju metodom kompresije ili udara pomoću mehaničkih drobilica, gdje se vapnenac drobi na veličinu do 3 cm, a lapor do 10 cm, nakon čega se transportiraju na otvoreno odlagalište iz kojeg se skladište u bunkere;

- pomoću pokretnih traka lapor se uvodi u proces stvaranja sirovinskog brašna, najprije u proces homogenizacije, uz prethodno dodani korektivni materijal (kvarcni pijesak) te ulazi u proces

[245]**„Studija o utjecaju na okoliš SUO RDF Holcim“,** APO d.o.o., usluge zaštite okoliša, član HEP grupe, 2006., str.21., <**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Studija_Holcim.pdf**>(20.04.2017.)

[246]Ibidem
[247]Ibidem

mljevenja i sušenja u vertikalnom mlinu sirovine, u kojem su masivni valjci smješteni iznad rotacionog stola i na taj način se gruba frakcija materijala usitnjava do te mjere da struja zraka odnosi materijal u silos homogenizacije;

- dobiveni materijal odlazi u ciklonske izmjenjivače topline koji omogućuju zagrijavanje sirovinskih materijala, prije ulaza u peć, na temperaturu od cca 1000°C. Ovim postupkom povećava se energetska učinkovitost peći (materijal se kalcinira - vapnenac CaCO3 i pod utjecajem visoke temperature formira slobodno vapno CaO i ugljični dioksid CO2 od 20-40% na mjestu ulaza u peć);

- iz izmjenjivača topline, uz lagano okretanje i blagi nagib peći, sirovina prolazi kroz peć koja je obložena vatrostalnom opekom, a temperatura peći raste prema izlazu gdje je instaliran glavni plamenik. (Rotaciona peć projektirana je tako da se maksimalno iskoristi i preda energija izgaranja goriva);

- pečenjem se sirovina zagrije na temperaturu do 1450°C, a temperatura plamena ili dimnih plinova doseže i do 2000°C; nakon zadržavanja, kroz nekoliko sekundi i uz mali postotak viška kisika (do3%) sagorjevni plinovi još uvijek imaju temperaturu od 1100-1200°C, što omogućuje potpunu razgradnju i razaranje svih organskih spojeva do CO2, a u najgorem slučaju uz pomanjkanje kisika do tragova ugljičnog monoksida (CO); (svrha procesa pečenja je da se oksidi prisutni u sirovini spoje u minerale koji su nositelji svojstava cementa - mekani cementni klinker);

- ispušni plinovi koji nastaju tijekom zagrijavanja sirovine prije izlaska u atmosferu prolaze kroz vrećaste filtere koji uklanjaju čestica materijala - prašinu (ispušni plinovi peći koriste se za sušenje i predgrijavanje sirovinskih materijala te se na taj način povećava energetska učinkovitost tvornice);

- dobiveni mekani cementni klinker naglo se hladi u roštiljnom hladnjaku, (nakon toga klinker se ili skladišti ili priprema za mljevenje u cement ili se transportira u ostale pogone).

Završna faza proizvodnje portland cementa je mljevenje cementnog klinkera kroz dvije faze:[248]

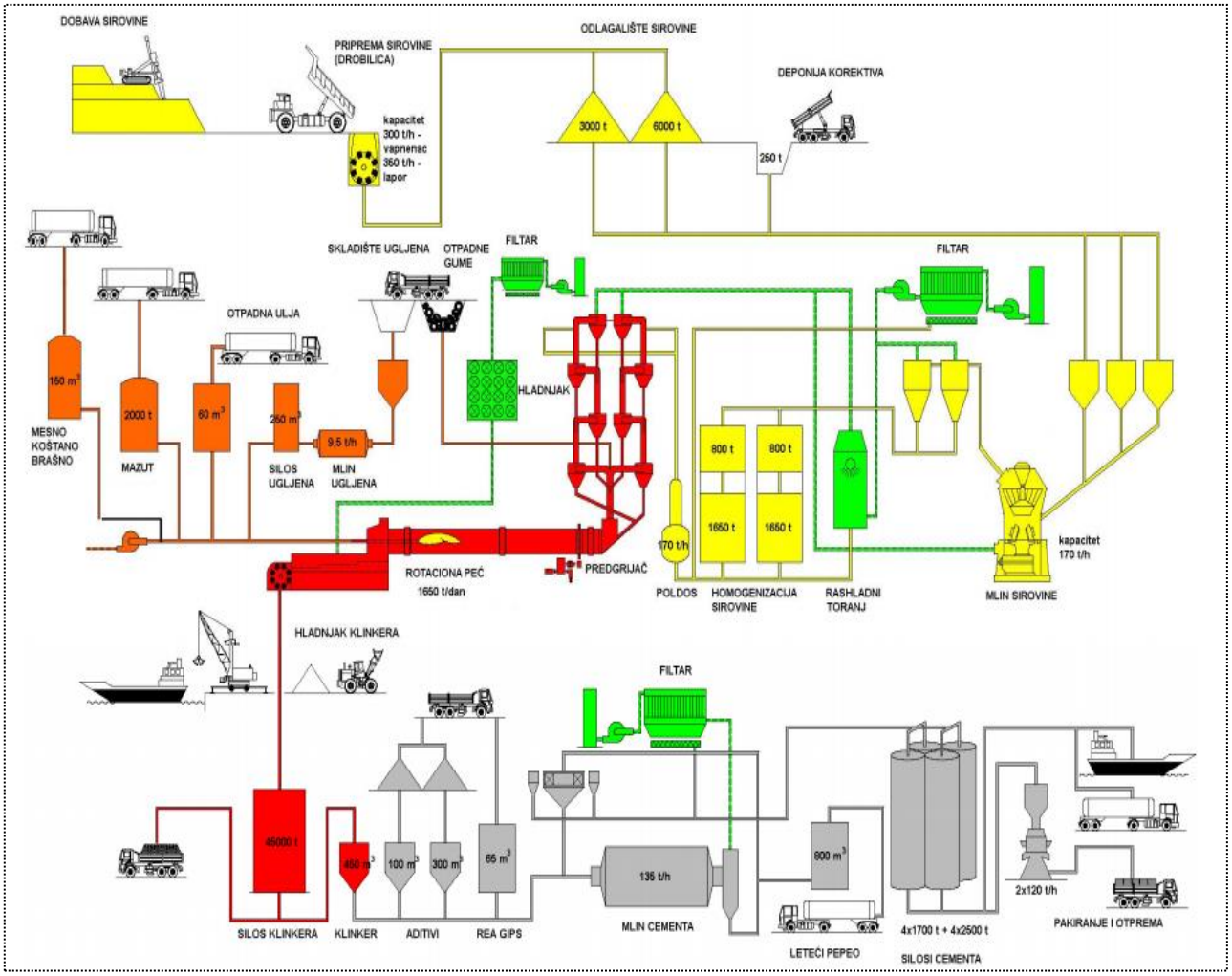
- prva faza mljevenja događa se u visokotlačnoj valjkastoj preši u kojoj se klinker i vapnenac melju nakon čega kao mljeveni materijal ulazi u separatore gdje se fina frakcija odvaja prema mlinu, a grupa se vraća natrag u krug valjkaste preše.

- druga faza se odvija u mlinu gdje se dodaje gips, a nakon njega leteći pepeo ili filtarska prašina, te kao takav materijal ponovno se tretira u separatoru mlina gdje se odvaja fina i grupa frakcija, s tim da se gruba frakcija vraća se natrag u krug mlina, a fina frakcija je cement odnosno gotov proizvod - portland cement koji se transportira u silose nakon čega je spreman za distribuiranje kupcima (rasuto pomoću cisterni i brodova, ili pakiran u papirnate vreće od 25 kg i od 50 kg).

[248]Ibidem

Cijeli proces proizvodnje klinkera i cementa u potpunosti je automatiziran.[249]

Slika 14: **Prikaz procesa proizvodnje cementa**



Izvor:HUBLIN, A. i dr.:**„Tehničko-tehnološko rješenje za postojeće postrojenje Holcim(Hrvatska) d.o.o., proizvo dnja cementa, Koromačno“**, EKONERG, Institut za energetiku i zaštitu okoliš d.o.o.,Koranska 5, Zagreb, 2013., str.11.,
,<**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/SUO_PUO/2013071_Tehnicko-tehnolosko_rjesenje_OUZO_Holcim.pdf**> (15.04.2017.)> (15.04.2017.

[249]Proces proizvodnje klinkera i cementa u potpunosti je automatiziran i vodi se iz kontrolne sobe, osim otpreme cementa koja se vodi automatizirano iz prostorije nadzornika otpreme. Holcim koristi dvije generacije Siemens software-a. Proces proizvodnje i otpreme cementa vodi se na bazi Siemens PCS7 sistema, a za proces pripreme sirovine, sirovinskog brašna, proizvodnje klinkera i tradicionalnih goriva odvija pomoću novog Siemens CIMAT sistema, kao inženjerskog alata posebno prilagođenog za kontrolu procesa u cementnoj industriji. Ovaj sistem integrira funkcije za sigurnost procesa dojavu grešaka, nadziranje rada pojedinačnih procesa i kompletnog postrojenja te pomoću grafičkog prikaza stanja postrojenja u realom vremenu, omogućuje operaterima potpunu kontrolu i brze intervencije stručnjaka ukoliko je to potrebno. Osim toga, sistem omogućava i automatsko zaustavljanje pojedinog dijela opreme ili procesa ukoliko prepozna odstupanja od zadanih parametara kao što su primjerice granične vrijednosti temperature, pritiska, raspoloživosti opreme i druga odstupanja.
Preuzeto od HUBLIN, A. i dr.:**“Tehničko-tehnološko rješenje za postojeće postrojenje Holcim (Hrvatska) d.o.o., proizvodnja cementa, Koromačno“**, EKONERG, Institut za energetiku i zaštitu okoliša d.o.o., Koranska 5, Zagreb, 2013.,str.11.,
,<**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/SUO_PUO/2013071_Tehnicko-tehnolosko_rjesenje_OUZO_Holcim.pdf**> (15.04.2017.)

Na slici 14, kao što je prethodno opisano, prikazan je tijek procesa proizvodnje portland cementa u Koromačnu.

U proizvodnji portland cementa kao gorivo koristi se smjesa ugljena i petrol-koks, a od 1999. godine koriste se i alternativa goriva (mesna koštana srž, otpadna ulja i emulzije, auto gume koje se na ulazu u rotacijsku peć doziraju cijele). U postrojenju koristi se voda iz javnog sustava vodoopskrbe „Vodovoda Labin“ i voda iz izvora (kaptaže) „Zahvat“ koji se nalazi nedaleko od Koromačna. Dobivena voda iz izvora koristi se kao tehnološka voda, ugušćena za hlađenje mlina cementa, a desalinizirana za hlađenje dimnih plinova peći u rashladnom tornju, direktno pomoću sapnica[250]

Jasno je da sama eksploatacija prirodne sirovine prilikom iskopa narušava biotop, kao što je jasno da se čak i s minimalnim upoznavanjem procesa proizvodnje cementa spoznaje da ti procesi mogu ozbiljno ugroziti okoliš. Prvenstveno zbog ispuštanja emisija i imisija u zrak i okoliš: prašina, štetni plinovi, hlapive tvari, toplina, buka, vibracija i druge štetnosti. Zbog toga je od neprocjenjive važnosti da se poduzimaju redovito mjere predostrožnosti i stalna briga kako za uži tako i za širi lokalitet na kojeg utječu posljedice djelatnosti proizvodnje cementa.

Jedna od tih mjera je monitoring emisija i imisija u okoliš, što se prikazuje u nastavku rada.

6.5.4.2. Emisije, imisije

Preuzimanjem odgovornosti prema zaštiti okoliša kroz zakonodavnu regulativu, u tvornici cementa u Koromačnu, Holcim samostalno provodi mjerenje i praćenje emisija u zrak, neprekidno od 1997. godine pomoću certificiranih mjernih uređaja koji su adekvatno raspoređeni u dimnjaku i dimovodnim kanalima.[251]

Ostala mjerenja emisija povjerena su ovlaštenim institucijama, koje najmanje četiri puta godišnje mjere sadržaj ukupnih krutih čestica, organske tvari izražene kao ukupni ugljik, HCl, HF, SO2, NO2, CO, te teških metala i njihovih spojeva u otpadnom plinu. Od 2003. godine jednom godišnje provode se mjerenja izuzetno toksičnih emisija dioksina i furana. Podaci o imisijama tvornice cementa u Koromačnu dobivaju se od Zavoda za javno zdravstvo Istarske županije koji je ovlašten za praćenje imisija i koje se mjere kontinuirano od 1989. godine, sa županijske mjere stanice u Koromačnu. Od 2006. godine imisije se mjere iz nove mjerne stanice u vlasništvu Holcima, pod upravljanjem županijskog Zavoda za javno zdravstvo, na lokaciji najvećeg udara zračnih struja

[250] Ibidem,str. 7, i str. 10.

[251] **Studija o utjecaju na okoliš SUO RDF Holcim“,** APO d.o.o., usluge zaštite okoliša, član HEP grupe, 2006., str.32., <**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Studija_Holcim.pdf**>(20.04.2017.)

u Brovinju, udaljene manje od dva kilometra sjeverno od tvornice cementa. Na stanici se mjere 24 satne koncentracije sumpor oksida, dima i taložne tvari.[252]

U tablici na slici 15 prikazane su emisije za tvornicu cementa u Koromačnu, na godišnjim razinama za razdoblje 2012.-2015.

Slika 15:**Tablica emisije u zrak 2012-2015. za tvornicu cementa Koromačno**

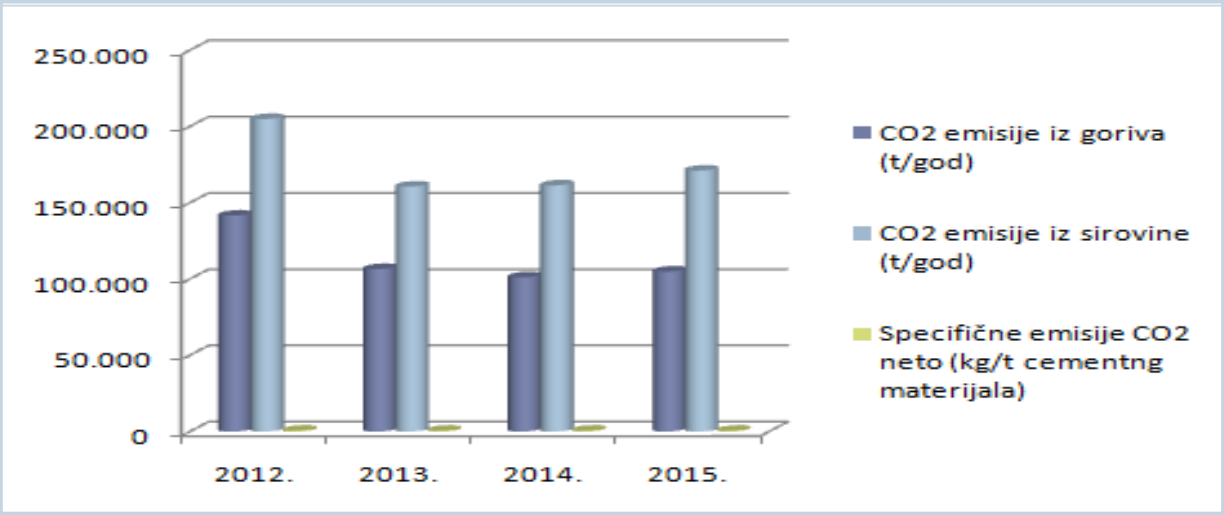
Emisija CO_2		2012.	2013.	2014.	2015.
Apsolutne emisije CO_2 bruto (t/god)	G4-EN15	346.617	267.220	262.562	276.065
CO_2 emisije iz goriva (t/god)		141.629	106.583	101.159	104.938
CO_2 emisije iz sirovine (t/god)		204.988	160.637	161.403	171.128
Apsolutne emisije CO_2 neto (t/god)		338.784	253.626	250.509	265.245
Specifične emisije CO_2 bruto (kg/t cementnog materijala)	G4-EN18	645	618	632	616
Specifične emisije CO_2 neto (kg/t cementnog materijala)		631	587	603	592
Druge atmosferske emisije					
Broj peći	G4-EN21	1	1	1	1
NOx					
Ukupne emisije (t/god)		498	571	504	552
Prosječna specifična koncentracija (g/t cementnog materijala)		927	1321	1214	1232
SO_2					
Ukupne emisije (t/god)		88,3	111	87,5	112
Prosječna specifična koncentracija (g/t cementnog materijala)		164	257	211	250
Prašina					
Ukupne emisije (t/god)		2	1,4	1,2	3,7
Prosječna specifična koncentracija (g/t cementnog materijala)		3,7	3,2	2,9	8,3
Živa					
Ukupne emisije (t/god)		0,0027	0,0029	0,002	0,0012
Prosječna specifična koncentracija (g/t cementnog materijala)		0,005	0,007	0,005	0,003
Ukupni hlapivi organski spojevi					
Ukupne emisije (t/god)		20,9	20,8	15,1	14,6
Prosječna specifična koncentracija (g/t cementnog materijala)		38,9	48,1	36,3	32,6
Dioksini i furani					
Ukupne emisije (g/god)		0,0009	0,0009	0,0008	0,0003
Prosječna specifična koncentracija (µg/t cementnog materijala)		0,0017	0,0021	0,0019	0,0007
Stopa primjene kontinuiranog praćenja emisija (%)		99,3	99,9	99,9	99,9

Izvor:Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 27., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.

[252]Ibidem, str. 34-35.

U tablici na slici 15 vidi se smanjenje ugljičnih emisija iz goriva, a povećanje emisija iz sirovine, što je zornije prikazano na grafu 1. Iz tablice je vidljiv i porast dušičnih emisija dok je prisutnost žive, dioksina i furana vrlo mala. Prema prikazu, najveći porast je u ispuštanju prašine, koji je za tri puta veći u 2015.g. u odnosu na 2014. godinu .

Grafikon 3: **Emisije CO_2 u Tvornici cementa Koromačno**

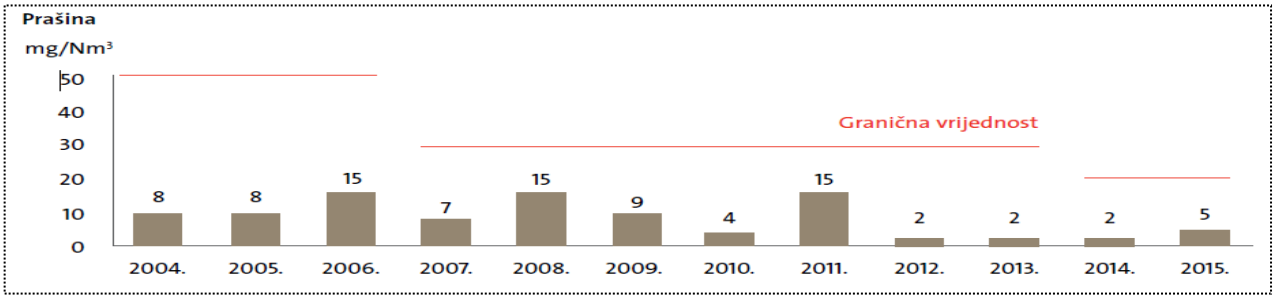


Izvor: autorica prema Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 27., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Grafikon 3 prikazuje da su emisije CO2 iz goriva manje od istih emisija iz sirovine, dok su emisije iz cementnog materijala gotovo ujednačene.

Na slici 16 u grafikonu prikazane su najniže i najviše dopuštene vrijednosti emisija prašine.

Slika 16: **Emisije prašine za razdoblje 2004-2015. – tvornica cementa Koromačno**



Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 28., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Prema prikazu grafikona na slici 16, zastupljenost emisija prašine u promatranom razdoblju je još uvijek znatno ispod najnižih i najviših graničnih vrijednosti s tendencijom smanjenja jer kako

grafikon prikazuje, u 2015.godini emisija je za tri puta manja od najviših emisija koje su bile u 2006., 2008. i 2011. godini.

Uporabom alternativnih goriva i sirovina postiže se ušteda prirodnih neobnovljivih resursa, posebno fosilnih goriva s tendencijom smanjivanja ukupnih emisija CO2 ,učinkovito zbrinjavanje postojećeg otpada bez nastajanja novog, jer se korištenjem alternativnih goriva i sirovina u cementnoj industriji, zbog visokih temperatura koje se razvijaju u rotacionim pećima, postiže potpuna razgradnja svih organskih tvari bez krutih ostataka nakon spaljivanja. Korištenje alternativnih goriva zbog jeftinije dobave utječe na smanjenje troškova proizvodnje. Konačno, upotreba alternativnih goriva utječe na globalno smanjenje CO2[253].

Holcimov doprinos niskougljičnom razvoju nije nova praksa jer se u toj tvrtci još od 1999. godine zbrinjava otpad kao zamjenski resurs za gorivo i materijal u prilog kružnog gospodarstva. Proizvodnja cementa služi kao primjer najbolje raspoložive tehnike (NRT)[254] za zbrinjavanje otpada zbog temperaturnih prilika u peći i činjenice da se otpad obrađuje bez ostataka, uz smanjenje ovisnosti o fosilnom gorivu. Pri proizvodnji cementa, uz očuvanje kvalitete svojih proizvoda, Holcim oporablja i koristi mnoge materijale koji nastaju kao otpad u drugim industrijama (Termoelektrana Plomin[255]).[256]

Prema konceptu kružnog gospodarstva, u potpunosti se poštuje red prvenstva gospodarenja otpadom te se potiče sprječavanje nastanka otpada i recikliranje. Samo dio otpada, koji nije moguće reciklirati, koristi se u procesu proizvodnje cementa kao zamjenu za fosilna goriva. Oporabljuje se

[253]Odlaganjem 1 tone otpada na odlagališta oslobađa se 0,27 t $CO2^2$, a od 1 tone otpada može se proizvesti cca 400 kg RDF-a^3. Iz toga proizlazi da se proizvodnjom RDF-a smanjuje količina odloženog otpada, a time se postiže i globalno smanjenje emisije CO2. Preuzeto od: **„Studija o utjecaju na okoliš“,**SUO RDF Holcim“, APO d.o.o., usluge zaštite okolišan član HEP grupe, 2006., str.21.,
<**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/Studija _Holcim. pdf**>(20.04.2017.)

[254] Najbolje raspoložive tehnike (NRT) su: najnaprednija faza u razvoju aktivnosti i njihovih načina rada, što pokazuje kolika je praktična primjenjivost pojedinih tehnika kao osnova za granične vrijednosti emisije i ostale uvjete dozvole koji su osmišljeni kako bi spriječili i, gdje to nije izvedivo, smanjili emisije i utjecaj na okoliš u cijelosti:
– tehnike označavaju i tehnologiju koja se koristi i način na koji se postrojenje projektira, gradi, održava, koristi i stavlja izvan upotrebe; – raspoložive tehnike označavaju tehnike koje su razvijene u opsegu koji dozvoljava primjenu u odgovarajućem industrijskom sektoru, pod ekonomski i tehnički održivim uvjetima, vodeći računa o troškovima i prednostima, bez obzira jesu li tehnike korištene ili proizvedene u Republici Hrvatskoj, sve dok su operateru raspoložive po prihvatljivim uvjetima; – najbolje podrazumijeva najučinkovitije u postizanju visoke opće razine zaštite okoliša u cijelosti; Preuzeto od:**Zakon o zaštiti okoliša**, „Narodne novine„ , 2013., 80, 2015.,78, čl. 4,
<**URL:http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1498.html**>(15.02.2017.)

[255]Holcim i TE Plomin kroz suradnju u proteklih 15 godina spriječili odlaganje više od 1 milijuna tona nusproizvoda iz termoelektrane, koristeći ih kao zamjensku sirovinu čime je smanjeno korištenje prirodnih sirovina.Preuzeto od Holcim Hrvatska, Objava za medije,
<URL**:http://www.holcim.hr/mediji-i-tisak/objave-za-medije/najnovije-objave-za-medije/article/holcim-posjetili-sudionici-konferencije-vizija-gospodarenja-otpadom.html>** (20.04.2017.)

[256]Holcim Hrvatska: „ Izvješće o održivom razvoju 2012.“
<**http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_izvjesce_o_odrzivom_razvoju_2012.pdf**> (20.02.2017.)

samo otpad koji udovoljava zakonom propisanim parametrima i internoj direktivi LafargeHolcim Grupe. S prihvaćenim otpadom postupa se strogo prema propisanim uvjetima za prihvat i korištenje. U procesu proizvodnje cementa otpad se oporabljuje energetski i materijalno. Energetska vrijednost se koristi u procesu proizvodnje, a cjelokupni nesagorivi dio otpada ugrađuje se u poluproizvod klinker. Na taj način nakon termičke obrade nastaje 100% iskoristivost bez nastanka novog otpada.[257]

Za smanjenje i sprječavanje nastanka otpada Holcim doprinosi i ambalažom svojih proizvoda, koja je prikladna za recikliranje jer je papirnata.

U tablici na slici 17 za tvornicu cementa u Koromačnu iskazana je termalna energija u procesu proizvodnje klinkera sa vrstama i udjelom zamjenskih goriva u četverogodišjem razdoblju 2012-2015.

Slika 17:**Tablica termalne energije u procesu proizvodnje klinkera u tvornici cementa Koromačno za razdoblje 2012.-2015.**

		2012.	2013.	2014.	2015.
Termalna energija u procesu proizvodnje klinkera (%)	G4-EN3				
Ugljen		79,6	45,4	40,8	30,6
Petrol koks		11,6	37,3	42,7	52,4
Mazut		1,4	1,3	1,1	1
Učinkovitost toplinske energije (MJ/t klinkera)	G4-EN5	3.618	3.670	3.630	3.663
Stopa energetske supstitucije sa zamjenskim gorivima (%)	G4-EN3	7	16	15	16
Vrste zamjenskih goriva (udio u termalnoj energiji, %)					
Otpadne gume		4,8	5,9	7,0	5,7
Gorivi otpad		1,0	6,1	5,4	3,7
Mesno koštano brašno		0,0	0,0	0,2	2,0
Otpadna maziva ulja		0,7	4,0	2,8	3,5
Osušeni mulj s pročišćivača otpadnih voda		0,0	0,0	0,0	1,1
Emulzije		0,0	0,0	0,0	0,0
Drvena prašina		0,9	0,0	0,0	0,0
Klinker faktor (prosječan udio klinkera u cementu, %)		70,8	70,1	72,8	71,6

Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 25., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

[257]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 25., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Iz tablice na slici 17 vidi se da je u 2015. godini udio termalne energije, dobivene od upotrebe ugljena, smanjen za gotovo trećinu u odnosu na tri godine unazad, a da je za isto razdoblje povećan udio termalne energije dobivene od upotrebe petrol koksa

Povećana upotreba petrol koksa (nus proizvoda u naftnoj industriji) je razumljiva jer je on u odnosu na ugljen znatno jeftiniji, proizvodi veću kalorijsku vrijednost i lako je dobavljiv. Moguće negativne učinke na okoliš od upotrebe petrol koksa, Holcim drži pod kontrolom ulaganjem u kvalitetna ložišta i filtere za dimne plinove.

Tablica pokazuje i vrste zamjenskih goriva iz otpada, od kojih je najveći udio otpadnih guma, gorivog otpada i mazivih ulja koja ujedno i najviše zagađuju okoliš, ukoliko se ne adekvatno saniraju kao otpad ili u ovom slučaju potpuno iskoriste bez veće štete za okoliš.

Holcim redovito prati veličine emisija i imisija, provodi educiranje radnika, unaprjeđuje proizvodnju primjenom vrhunske tehnologije i uvođenjem suvremenih metoda kontrole proizvodnog procesa. Vodi komunikaciju s okruženjem i transparentnom politikom otvoren je javnosti s informacijama razvojnih planova i dostignuća te za dijalog o aktivnostima koje imaju neposredan utjecaj na okoliš.[258]

Uz značaj ulaganja u tehničko-tehnološka rješenja proizvodnih procesa, nije zanemariv primjer smanjenja emisija CO2 kroz pošumljavanje. U kamenolomu Očura 2006. godine posađeno je više od 1.000 stabala crnog bora i drugih autohtonih vrsta šumskog drveća i grmlja: crni jasen, gorski javor, crna topola, vrba i kalina. Samo tri godine nakon pošumljavanja, nastala je gusta, gotovo neprohodna šuma. Pojavile su se i mnoge druge samonikle biljke kao i životinje koje su pronašle nova staništa.[259] Tako je prirodi vraćen mali dio uzetog.

Prema prikazanim podacima vidljivo je da Holcim provodi aktivnosti koje rezultiraju utjecajem na smanjenje emisija štetnih plinova, prvenstveno kroz ulaganja u inovativna rješenja gospodarenja otpadom, korištenja zamjenskih goriva i sirovina.

Važan doprinos Holcima u smanjenu štetnih emisija je njegov angažman u području održive gradnje što se prikazuje u nastavku.

[258]Holcim Hrvatska:„Zaštita okoliša“,
<**URL: http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/zastita-okolisa.html**>(22.02.2017.)
[259]Holcim Hrvatska:„Izvješće o održivom razvoju 2012“ ,
<**URL: https:// home-cm s.holcim .com/ holcim-cm s/filea dmin/templates /HR/doc/Holcim _izvjesce _o_odrzivom _razvoju_2012__2_.pdf**> (20.02.2017.)

6.5.4.3. Održiva gradnja

Pojam održiva gradnja, najčešće se percipira kroz materijale od kojih se gradi i energiji koja se uštedi gradeći takvim materijalima. Međutim, održiva gradnja obuhvaća mnogo veće područje. Ona zahtijeva uključivanje mnogobrojnih struka i korisnika izgrađenih objekata uključujući sve dionike, od individualnih interesa do interesa cjelokupnog društva. Holcim Hrvatska je odavno spoznao važnost toga područja i tragom toga aktivno se uključio u promicanje održive gradnje. Veći korak u tom pravcu bilo je iniciranje i osnivanje Foruma za održivu gradnju.

Prvi Forum o održivoj gradnji održan je 10. studenog 2007.g. u Zagrebu. Pokroviteljstvo foruma prihvatilo je Ministarstvo zaštite okoliša prostornog uređenja i graditeljstva Republike Hrvatske. Potporu u organizaciji foruma Holcimu Hrvatska iskazali su Arhitektonski i Građevinski fakultet iz Zagreba. Prvi forum je obuhvatio tri teme: Holcim grupa i naše aktivnosti u Hrvatskoj, Održivi razvoj i Održiva gradnja. Tadašnji predsjednik Uprave Holcima Hrvatska g. Albert Szabo, u pozdravnom obraćanju skupu, između ostaloga rekao je:„Održivi razvoj predstavlja uravnoteženi međusobni odnos triju aspekata:- gospodarske uspješnosti - okolišnog učinka - društveno odgovornog ponašanja…. Znate li da je beton, nakon vode,drugi najčešće korišteni materijal na svijetu? Beton je svestrano primjenljiv, izdržljiv i ekonomičan materijal. Kao proizvođači, svjesni smo naše odgovornosti, ne samo u proizvodnji i prodaji cementa, betona i agregata. Međutim, svjesni smo i naše odgovornosti zbog načina kako se našim proizvodima služe drugi. Upravo stoga je 2003. godine osnovana Holcimova zaklada za održivu gradnju (Holcim Foundation for Sustainable Construction). Cilj zaklade nije prodati što više Holcimovih proizvoda. Naprotiv, cilj je promoviranje dijaloga i kreiranje ideja vezanih uz održivi razvoj. Svi smo mi jednako odgovorni za poduzimanje mjera. Stručnjaci, političari, ulagači – zajedno moramo naći rješenje za daljnji gospodarski rast, dok istovremeno moramo otkriti način kako očuvati prirodne resurse, smanjiti uzroke klimatskih promjena i očuvati životne uvjete za buduće generacije.“[260]

Na Forumu je prikazan rezultat istraživanja Agencije Puls o percepciji ekološke obazrivosti tvrtke od strane potrošača. Istraživanje je organizirao Holcim Hrvatska u srpnju 2007. godine na temu: „Utjecaj društveno odgovornog ponašanja na ponašanje kupaca“.[261]

---

[260]Holcim Hrvatska:„Forum za održivi razvoj“,
<**URL:http: //www.holcim.hr/fileadmin/templates/ HR /doc /1_HF OG_Holcim_pozdravni_govor.pdf**>(20.02.2017.)

[261]HORVAT, Ž.: „O održivoj gradnji odlučuje investitor“,
<**URL:http ://www. holcim .hr/fileadmin /templates /HR / doc/1_HFOG_Holcim _O_odrzivoj_gradnji_odlucuje _ investitor.pdf**> (20.02.207.)

Dio istraživanja prikazuje se na slici 18.

Slika 18: **Percepcija ekološke obazrivosti tvrtke**



Izvor: HORVAT, Ž.: „O održivoj gradnji odlučuje investitor“, <**URL:http ://www. holcim .hr/fileadmin /templates /HR /doc/1_HFOG_Holcim _O_odrzivoj_gradnji _odlucuje _investitor.pdf**> (20.02.207.)

Grafikon na slici 18 prikazuje visok postotak pozitivnog stava potrošača prema ekološki razvijenim proizvodima, što može biti jedan od motivirajućih elemenata tvrtkama da u tom pravcu inoviraju i time pridonesu održivoj gradnji.

Hrvatski savjet za zelenu gradnju dodijelio je Holcimu 2016. godine posebno priznanje povodom obilježavanja 10 uspješnih godina Foruma za održivu gradnju.[262]

U desetogodišnjoj praksi, Forumi su sadržavali aktualne teme koje su uključivale mnogobrojna područja i aktivnosti za održivi razvoj i gradnju, a koje su iznosili znanstvenici, stručnjaci, poslovni lideri iz različitih područja i iz različitih institucija, svi u istome cilju - da ukažu na važnost i ozbiljnost ugroženog trenutka vremena u kojem živimo i da je krajnje vrijeme da se dogodi ubrzani proces promjene razmišljanja, a time i djelovanja u tim područjima ukoliko se žele osigurati uvjeti za poboljšanje života na planeti i sačuvati njezini resursi za buduće generacije.[263]

Holcim je u tom području učinio do sada, može se reći mnogo, prvenstveno ulaganjima u razvijanje inovativnih proizvoda koji svojom kvalitetom podržavaju održivu gradnju.

---

[262]Holcim Hrvatska: „Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/holcim-suosnivac-hrvatskog-savjeta-za-zelenu-gradnju.html**> (23.2.2017.)

[263]Holcim Hrvatska: „Forum za održivi razvoj“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/odrziva-gradnja/forumi-o-odrzivoj-gradnji.html**>(20.02.2017.)

Holcimov Centar za inovacije i projekte kao i akreditirani Laboratorij za beton i agregat pridonose održivom razvoju kreiranjem rješenja za vrhunsku kvalitetu svih proizvoda u skladu s visokim međunarodnim normama i standardima za kvalitetu čime s pravom nose etiketu „Superbrenda“ i „Hrvatske kvalitete“ Izdvaja su sljedeći inovativni proizvodi:[264]

- Holcim Majstor® cement zeleni sa 25% manje CO2, ; Holcim Adria prilagođen za masivne betonske konstrukcije i objekte u kemijsko agresivnom okruženju, a posebno za primjenu u morskom okruženju, Holcim Majstor+ koji se koristi zajedno sa vrećom,

- Agregati u poljoprivredi: Holcim Agrocal (prirodni izvor kalcija i magnezija za kalcizaciju i povećanje plodnosti kiselih tala) i Holcim Vivacal (prirodi izvor kalcija u hranidbi životinja);

- Valjani beton - vatrootporan, izrazite čvrstoće, dugotrajan, može se reciklirati, svjetlije je boje, prikladan za okućnice, šetnice, biciklističke staze i staze za rolanje i ostale terene turističke infrastrukture, za izgradnju industrijskih cesta i servisnih površina;

- Hydromedia™ - u tijeku je inovativno testiranje koje će potvrditi da se radi o na suvremenijem propusnom betonu na tržištu. Ova vrsta betona donosi održiva rješenja koja kombiniraju svojstva betona i napredne tehnike odvodnje. Hydromedia™ sadrži veliki broj međusobno povezanih šupljina, koje omogućavaju da voda velikom brzinom prođe kroz njih. Visoka propusnost smanjuje rizik od poplava jer omogućava brzo upijanje oborinskih voda s ulice, parkirališta, kolničkih prilaza, šetališta, i pokrivnih površina.

Holcim nastavlja, zajedno sa ostalim članovima Hrvatskog savjeta za zelenu gradnju, raditi na smanjenju emisija CO2, a kao član LafageHolcim Grupe ima obvezu sudjelovanja u transformaciji nacionalnog i globalnog graditeljskog okruženja prema održivosti. Plan LafageHolcim Grupe je da do 2030. godine, u odnosu na 1990.godinu, smanji emisije CO2 po toni cementa za 40%, jer ima cilj da i prema emisijama CO2 zadrži vodeće svjetsko mjesto proizvođača cementa, te da kroz cjeloživotni ciklus prodanih proizvoda spriječi emisiju 10 milijuna tona CO2 godišnje. Plan 2030. LafargeHolcim Grupe objavljen je u svibnju 2016. godine kao strategija održivog razvoja nazvane Plan 2030.[265]

[264]Holcim Hrvatska: „Proizvodi i usluge“,
<**URL: http://www.holcim.hr/hr/proizvodi-i-usluge.html**>(20.02.2017.)
[265]Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 39.,
<**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Plan 2030 naglašava ključne promjene u poslovanju i u inovacijama u proizvodima i uslugama kao dobrovoljno preuzete obaveze, usklađene sa 13 od ukupno 15 ciljeva održivog razvoja, koje su Ujedinjeni narodi objavili u rujnu 2015. godine. Obaveze iz Plana 2030 prenose se kroz pripremljen akcijski plan na svaku zemlju unutar LafargeHolcim Grupe i to bez izuzetaka.[266]

Iz Plana 2030 prikazanog a slici 19 vidljiva su glavna područja kroz koja će Holcim djelovati prema održivom razvoju, temeljem čega se planira na nivou Grupe ostvariti trećinu prihoda, a to su: klima, kružno gospodarstvo, voda i priroda, ljudi i zajednica na koje će djelovati unutar i izvan proizvodnog procesa i inovativnim rješenjima. Tako je primjerice za kružno gospodarstvo postavljen je cilj godišnjeg korištenja 80 milijuna tona resursa nastalih iz otpada te četiri puta povećanje korištenja recikliranog agregata; za vodu i prirodu postavljen je cilj da će se u tvornicama cementa smanjiti specifična upotreba pitke vode za 30%; za ljude i zajednicu postavljen je cilj smanjenja stope profesionalnih oboljenja i ozljeda s nula smrtnih slučajeva, a inovativnim rješenjima omogućiti financijski pristupačniju gradnju.

Naočigled vrlo ambiciozan Plan 2030 ne bi se trebao doimati toliko ambicioznim jer on može vrlo realno biti ispunjen u planiranom roku ukoliko njegov tijek realizacije prati ustrajnost u iskorištavanju resursa iz obnovljivih izvora i inovativnim rješenjima u razvoju proizvoda, brigom za očuvanje voda, brigom za ljude, te ustrajnosti u otvaranju boljih rješenja za otklanjanje nekih nepoželjnih utjecaja politika država.

U promišljanjima za budućnost o rastu tvrtki koje bi trebale svoje poslovanje graditi na uvažavanju društvenih potreba uz očuvanje okoliša, uključuje se svakim danom sve više ljudi. Mnogima, svjesnost sadašnjeg trenutka trke za rastom i svjesnosti iskonskih vrednota, otvara pogled u daleku budućnost, a kako kaže John Bellamy Foster[267]: ..ne postoji drugo blago osim života, a kako bi se očuvao život na planetu i osigurala budućnost za sve, nužno je izići iz aktualnog sustava proizvodnje.“[268] To je veliko pitanje koje otvara neku drugu temu, ali ga je ovdje korisno spomenuti radi promišljanja o održivosti gradnje kroz kvalitetu proizvoda, što bi moglo utjecati na globalne kvantitete koje bi se strateškim politikama trebale održavati u razumnim okvirima.

Važno je napomenuti da Holcim direktno i indirektno utječe na smanjenje emisija štetnih plinova. Direktno kroz proizvodnju, a indirektno kroz participiranje i potporu promicanja održive

---

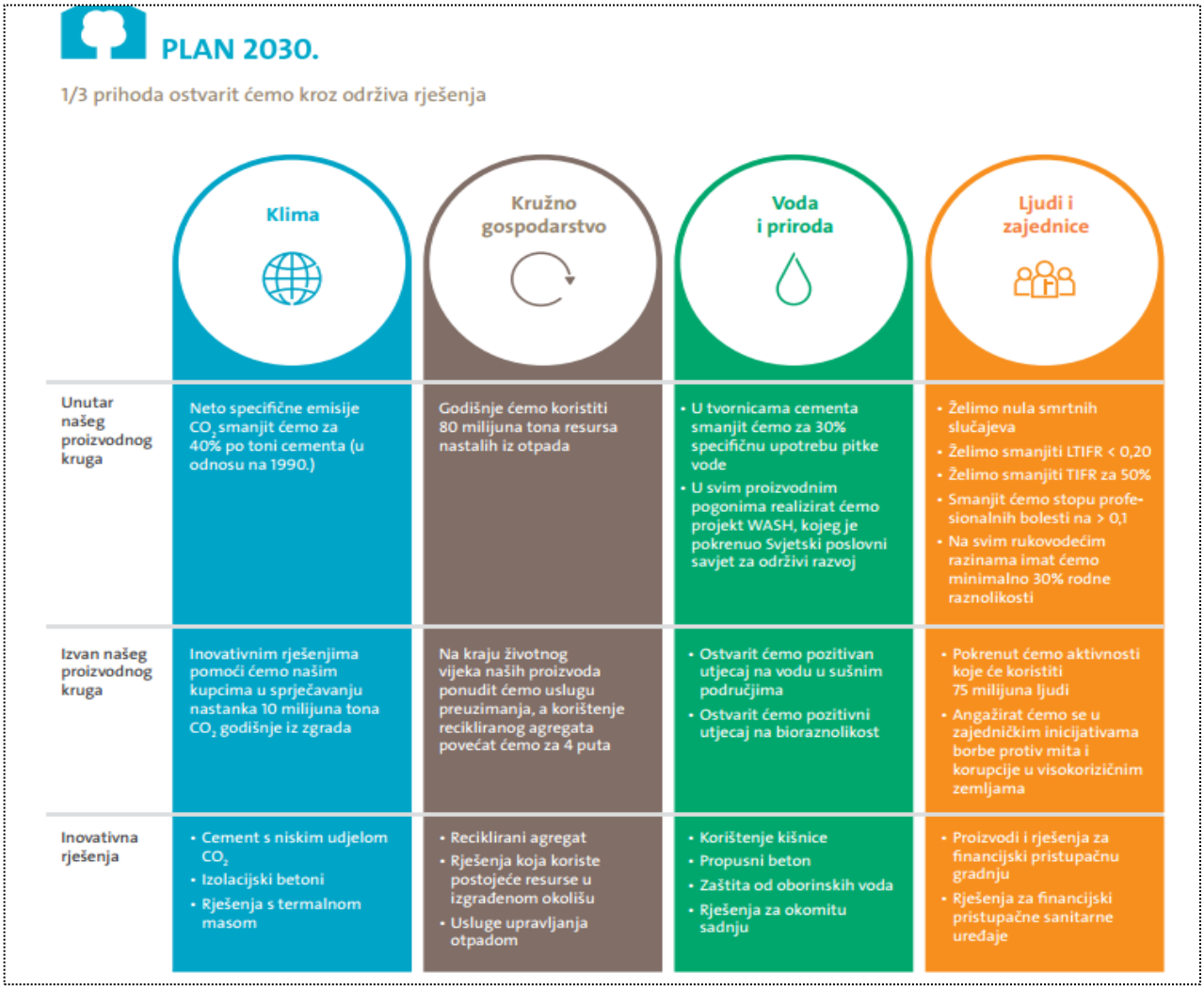
[266]Ibidem

[267]John Bellamy Foster je profesor sociologije na Sveučilištu u Oregonu i autor mnogobrojne literature -ekološka revolucije nasuprot stvaranje kapitala, The Great financijske krize (s Fredom Magdoff), Kritika Inteligentni Dizajn (s Brett Clark i Richard York), Imperijalizam, ekologija protiv kapitalizma, Marxova ekologiju, Ranjivi Planet–kratka ekonomska povijest okoliša, preuzeto od Amazon:“John Bellamy Foster“,
<**URL:https://www.amazon.com/John-Bellamy-Foster/e/B001JRZEFO**>(23.02.2017.)

[268]D'ALISA, G., DEMARIA, F., KALLIS, G.: **Odrast, Pojmovnik za novu eru**, Zaprešić, Fraktura, Zagreb, Institut za političku ekologiju, 2016., str.1.

gradnje kao i za lansiranje na tržište visokokvalitetnih ekološki razvijenih proizvoda, koji su zahvaljujući inovativnim rješenjima, osim kvalitete, i financijski vrlo dostupni kupcima.

Slika 19: **Plan 2030 LafargeHolcim Grupe**



Izvor: Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-2015.“, str. 39., <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj_o_odrzivosti_2016_web.pdf**> (22.02.2017.)

Radi potpunijeg sagledavanja činjenica o društveno odgovornom poslovanju tvrtke Holcim Hrvatska, a s ciljem povezivanja tih činjenica s hipotezom rada, u nastavku se prikazuje empirijsko istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska.

6.6. Empirijsko istraživanje primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska

Empirijsko istraživanje primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska provedeno je s ciljem dokazivanja postavljene hipoteza rada:

H: Društveno odgovorno poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska pridonosi:

a) pozitivnom financijskom rezultatu,
b) zadovoljstvu zaposlenika,
c) zadovoljstvu kupaca,
d) povjerenju lokalne zajednice te
e) smanjenju emisija štetnih plinova.

6.6.1. Opis uzorka i metode istraživanja

Empirijskim istraživanjem primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska obuhvaćeni su zaposlenici Holcim (Hrvatska) d.o.o. Koromačno u kojoj ih je ukupno zaposleno 181. U vrijeme istraživanja 19 zaposlenika nije bilo dostupno jer su u vrijeme anketnog ispitivanja bili opravdano odsutni (bolovanja, godišnji odmor, službeni put).

Empirijsko istraživanje provedeno je od 18.-25. svibnja 2017. godine na uzorku od 162 ispitanika.

Anketni upitnik uručen je ispitanicima osobno od autorice.

Popunjeni anketni upitnik vratilo je 80 ispitanika što čini stopu povrata od 49,35% , ili stopu udjela zaposlenika u anketnom ispitivanju u visini od 44,19% od ukupnog broja zaposlenika.

Anketni upitnik je strukturiran kroz dva dijela.

Prvi dio sadrži pet pitanja koja se odnose na osobne podatke o ispitanicima.

Drugi dio upitnika sastoji se od devet pitanja koja sadrže ispitivanje percepcije ispitanika o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja, brige za zaposlenike, brige za zajednicu, brige za okoliš i rezultate poslovanja tvrtke.

Pitanja su koncipirana s ciljem dokazivanja postavljene hipoteze rada.

Obrada podataka izvršena je ručno prebrojavanjem i korištenjem jednostavnih matematičkih izračuna.

U istraživanju je primijenjena kvalitativna i kvantitativna metoda analize.

Prikaz analize obrade podataka izvršen je upotrebom Microsoft Office Excel programa.

6.6.2. Rezultati empirijskog istraživanja

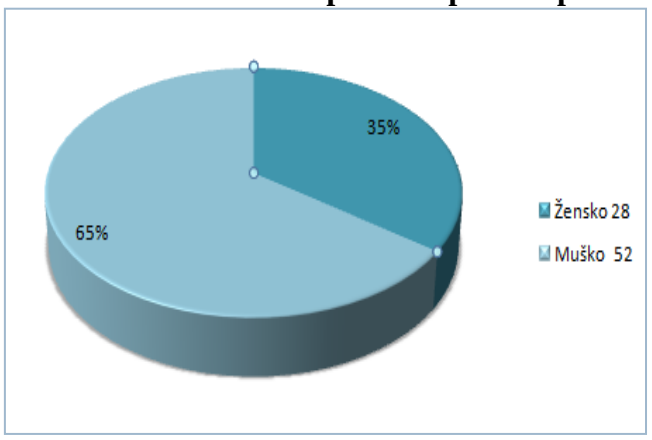
Rezultati prvog dijela empirijskog istraživanja obuhvaćaju osobne podatke o ispitanicima: spol, dob, školska sprema i duljina radnog staža.

Pitanjem pod rednim brojem 1 istraživan je spol zaposlenika.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika, njih 28 ili 35% je žena, a njih 38 ili 65% je muškaraca.

Ovi rezultati prikazani su na Grafikonu 4.

Grafikon 4: **Struktura ispitanika prema spolu**



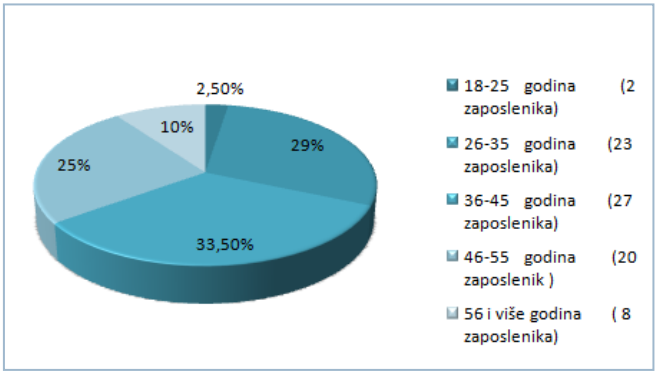
Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnik

Pitanjem pod rednim brojem 2 istraživana je dob zaposlenika.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika, u dobnoj skupini od:18-25 godina je 2 (2,5%) ispitanika; u dobnoj skupini od 26-35 godina je 23 (29%) ispitanika; u dobnoj skupini od 36-45 godina je 27 (33,5%) ispitanika; u dobnoj skupini od 46-55 godina je 20 (25%) ispitanika i u dobnoj skupini od56 i više godina je 8 (10%) ispitanika.

Ovi rezultati prikazani su u grafikonu 5.

Grafikon 5: **Dob ispitanika**



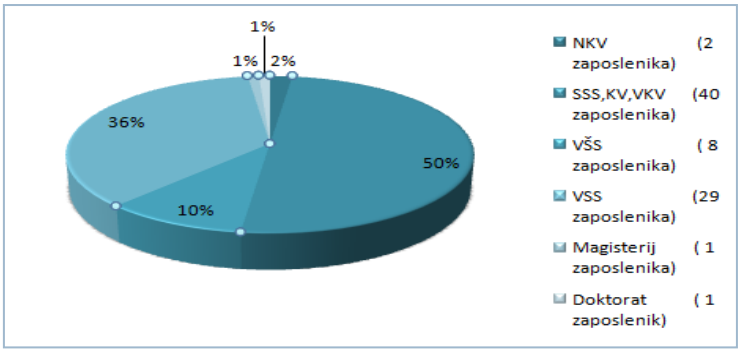
Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 3 istraživana je školska sprema zaposlenika.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika njih 2 (2%) su nekvalificirani; 40 (50%) ispitanika ima SSS, KV ili VKV; 8 (10%) ispitanika ima višu stručnu spremu; 29 (36%) ispitanika ima visoku stručnu spremu; 1 (1%) ispitanik ima magisterij i 1 (1%) ispitanik ima doktorat.

Ovi rezultati prikazani su u grafikonu 6

Grafikon 6: **Školska sprema ispitanika**



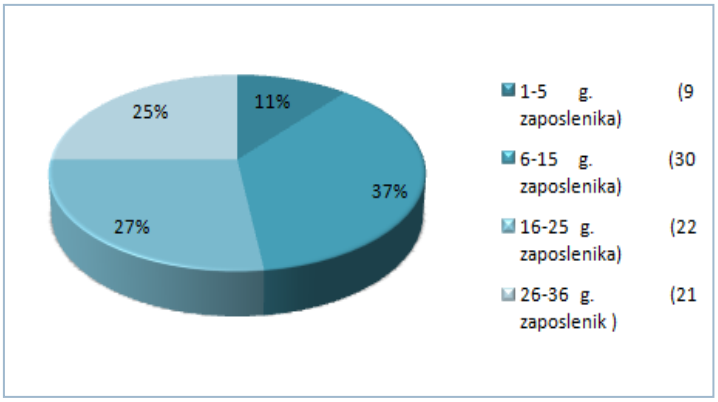
Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 4 istraživan je radni staž zaposlenika.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika njih: 9 (11%) ima 1-5 godina radnog staža; 30 (37%) ima 6-15 godina radnog staža; 22 (27%) ima 16-25 godina radnog staža te 21 (25%) ima 26-36 godina radnog staža.

Ovi rezultati prikazani su u grafikonu 7.

Grafikon 7: **Radni staž ispitanika**



Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Rezultati drugog dijela empirijskog istraživanja obuhvaćaju mišljenja zaposlenika o primjeni društveno odgovornog poslovanja u Holcimu Hrvatska, o njihovom zadovoljstvu i o njihovom doprinosu u izvedi društveno odgovornog poslovanja tvrtke te o najvišim koristima tvrtke od društveno odgovornog poslovanja.

Set od devet pitanja drugog dijela, nastavljajući redom pitanja iz anketnog upitnika, počinje s rednim brojem pet.

Pitanjem pod rednim brojem 5 istraživana je percepcija zaposlenika, postupkom vrednovanja na skali od 1-5, o području za koje područje zaposlenici misle da kroz njega tvrtka najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje.

Ispitanici su mogli navesti dodatno područje za koje smatraju da treba biti vrednovano.

Rezultat pokazuje da je od 80 ispitanika njih:

- 71 (89%) najviše je vrednovalo područje: Zdravlje i sigurnost na poslu
- 65 (81%) najviše je vrednovalo područje: Odnos prema klijentima
- 67 (84%) najviše je vrednovalo područje: Upravljanje utjecajima na okoliš
- 61 (76%) najviše je vrednovalo područje: Suradnja s lokalnom zajednicom
- 53 (66%) najviše je vrednovalo područje:Upravljanje ljudskim resursima

Dva ispitanika upisali su: „kvalitete proizvoda“ što su maksimalno vrednovali na skali od 1-5.

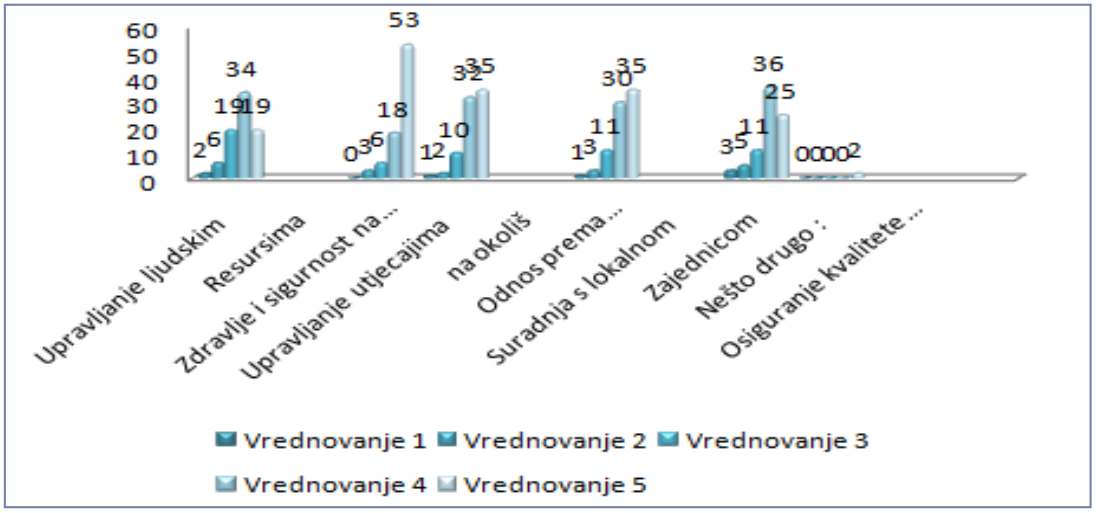
Ovi rezultati prikazani su u tablici 5 i na grafikonu 8.

Tablica 5: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**

Područje primjene društveno odgovornog poslovanja	Mišljenje zaposlenika – vrednovanje				
	1	2	3	4	5
Upravljanje ljudskim resursima	2	6	19	34	19
Zdravlje i sigurnost na poslu	0	3	6	18	53
Upravljanje utjecajima na okoliš	1	2	10	32	35
Odnos prema klijentima	1	3	11	30	35
Suradnja sa lokalnom zajednico	3	5	11	36	25
Nešto drugo : Osiguranje kvalitete proizvoda	0	0	0	0	2

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Grafikon 8: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**



Izvor: autorica prema tablici 5

Pitanjem pod rednim brojem 6 istraživana je percepcija zaposlenika o njihovom osobnom doprinosu društveno odgovornom poslovanja tvrtke. Ispitanici su mogli odgovoriti „Da“ ili „Ne“

Rezultat pokazuje da je od 80 ispitanika njih 76 (95%) dalo potvrdan odgovor, a njih 4 (5%) dalo je negativan odgovor.

Ovi podaci prikazani su na grafikonu 9.

Grafikon 9: **Osobni doprinos zaposlenika društveno odgovornom poslovanju tvrtke - mišljenje zaposlenika**



Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 7 istraživana je percepcija zaposlenika postupkom vrednovanja područja, na skali od 1-5, za koje područje zaposlenici misle da se kroz njega tvrtka najviše brine o zaposlenicima.

Ispitanici su mogli navesti dodatno područje za koje smatraju da treba biti vrednovano.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika, njih:

- 67 (84%) najviše je vrednovalo područje: Redovitost isplate plaće, naknada, pomoći;
- 66 (83%) najviše je vrednovalo područje: Mjere za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu;
- 60 (75%) najviše je vrednovalo područje: Komunikacija i dijalog sa zaposlenicima i socijalnim partnerima te
- 57 (71%) jednako je najviše vrednovalo područje: Dostupnost informacija i područje: Stručno osposobljavanje, usavršavanje i napredovanje u struci

Niti jedan ispitanik nije dodatno upisivao i vrednovao druga područja.

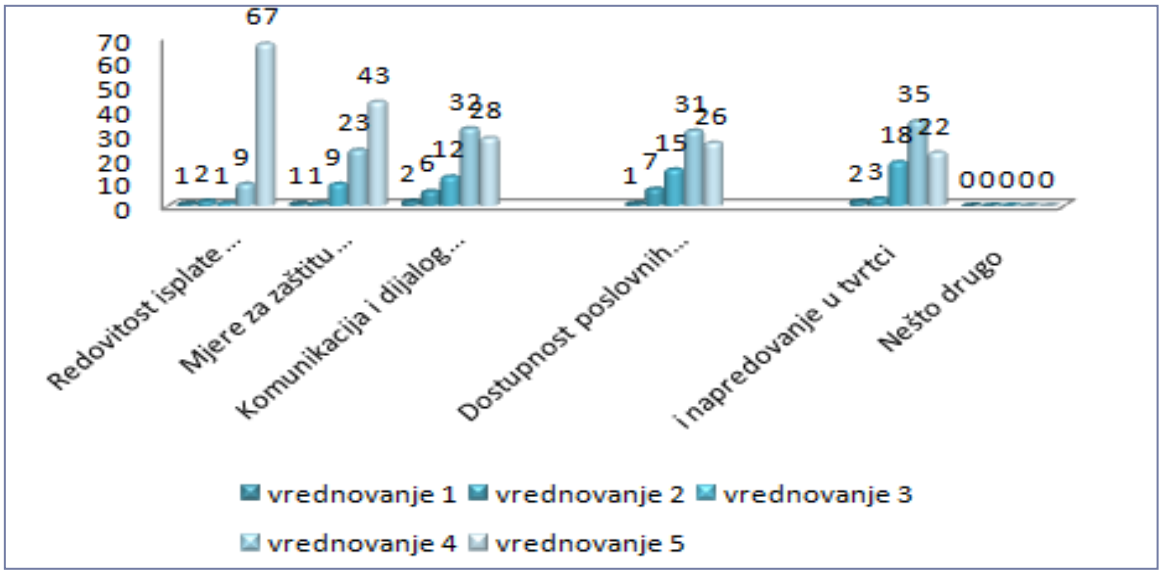
Ovi rezultati prikazani su u tablici 6 i na grafikonu 10.

Tablica 6: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zaposlenike - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**

Područje primjene društveno odgovornog poslovanja – briga za zaposlenike	Mišljenje zaposlenika – vrednovanje				
	1	2	3	4	5
Redovitost isplate plaće,naknada, pomoći	1	2	1	9	67
Mjere za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu	1	1	9	23	43
Komunikacija i dijalog s zaposlenicima i socijalnim partnerima	2	6	12	32	28
Dostupnost poslovnih informacija	1	7	15	31	26
Stručno osposobljavanje, usavršavanje i napredovanje u tvrtci	2	3	18	35	22
Nešto drugo	0	0	0	0	0

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Grafikon 10: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zaposlenike - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**



Izvor: autorica prema tablici 6

Pitanjem pod rednim brojem 8 istraživano je zadovoljstvo zaposlenika direktnim pitanjem da li se mogu deklarirati kao zadovoljni zaposlenici.

Ispitanici su mogli odgovoriti „Da“ ili „Ne“.

Rezultat pokazuje da je od 80 ispitanika njih 72 (90%) dalo potvrdan odgovor, a njih 8 (10%) odgovorilo je „NE“ ili da se ne mogu deklarirati kao zadovoljni zaposlenici. Ovi rezultati prikazani su na grafikonu 11.

Grafikon 11: **Deklarirani kao zadovoljni zaposlenici**



Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 9 istraživano je što najviše pridonosi zadovoljstvu zaposlenika. Pitanje je postavljeno u otvorenom obliku.

Rezultat pokazuje da je odgovore/ komentare dalo ukupno 47 ispitanika.

Najviše ispitanika izjasnilo se je da njihovom zadovoljstvu pridonosi redovita plaća, sigurnost na radu i pozitivna radna atmosfera, razumijevanje nadređenih.

U ostalim komentarima ispitanici su naveli: komunikacija i dijalog sa suradnicima, timski rad, mogućnost usavršavanja i napredovanja, transparentnost poslovanja, internacionalna druženja, participiranje u donošenju odluka, dostup informacija, sloboda kreativnog uključivanja te i druge komentare koji se navode u tablici 7 i grafikonu 12.

Navodi se nekoliko zanimljivih komentara:

- cit.: „Ja, kao član ele. radione, zajedno smo kao jedna familija od šefa pa do radnika. Primjer smo sloge i zajedništva. (zadovoljstva)“ završetak citata.;

- cit.: „Sloboda radnika da ističe i pridonosi svoje mogućnosti“ završetak citata;

- cit.: „Sigurnost za potrebu našeg proizvoda kod nas i u svijetu od prvog dana rada fabrike do danas i ubuduće!“ završetka citata;

- cit.: „Sigurnost posla, plaća, a najviše me ne zadovoljava smjenski rad“ završetak citata.

Niti jedan ispitanik, koji se nije deklarirao kao zadovoljan radnik, nije upisao niti jedan komentar.

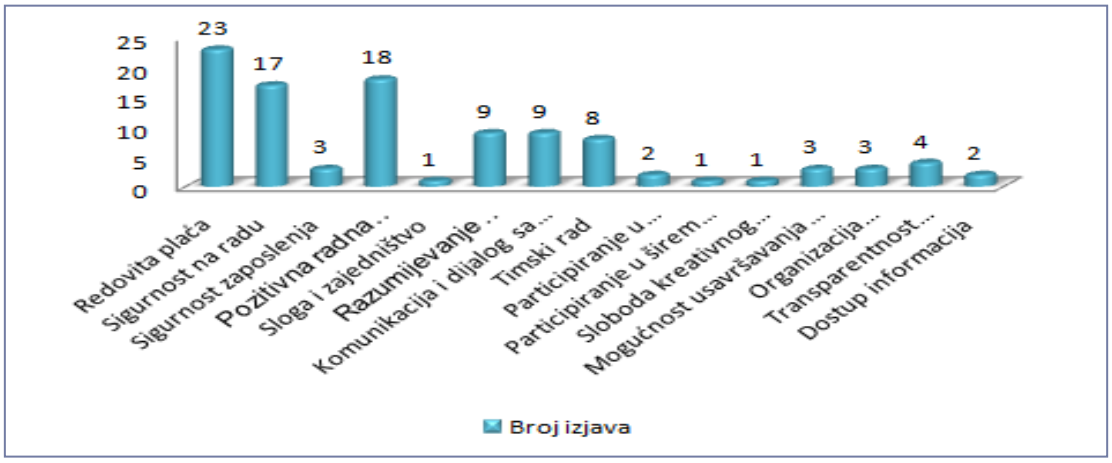
Tablica 7: **Izjave zadovoljnih zaposlenika**

Izjave zadovoljnih zaposlenika	Broj izjava
Redovita plaća	23
Sigurnost na radu	17
Sigurnost zaposlenja	3
Pozitivna radna atmosfera i međuljudski odnosi	18
Sloga i zajedništvo	1
Razumijevanje nadređenih, dobar šef	9
Komunikacija i dijalog sa suradnicima	9
Timski rad	8
Participiranje u odlučivanju	2
Participiranje u širem području interesa	1
Sloboda kreativnog uključivanja	1
Mogućnost usavršavanja i napredovanja	3
Organizacija upravljanja, dobra organizacija	3
Transparentnost poslovanja	4
Dostup informacija	2

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Iz tablice 7 vidljivo je da je broj izjava ispitanika veći od broja ispitanika koji su dali komentare. Razlika je nastala zbog toga što su pojedini ispitanici u komentarima naveli više od jednog razloga zbog kojeg se smatraju zadovoljnim zaposlenicima.

Grafikon 12: **Izjave zadovoljnih zaposlenika**



Izvor: autorica prema tablici 7

Pitanjem pod rednim brojem 10 istraživana je percepcija zaposlenika, postupkom vrednovanja područja, na skali od 1-5, za koje područje zaposlenici misle da se kroz njega tvrtka najviše brine o zajednici.

Ispitanici su mogli navesti dodatno područje za koje smatraju da treba biti vrednovano.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika, njih:

- 60 (75%) najviše je vrednovalo područje: Suradnja s djecom i mladima (obrazovni sustav);
- 57 (71%) najviše je vrednovalo područje: Suradnja s lokalnim vlastima i poslovnim sektorom;
- 50 (62%) najviše je vrednovalo područje: Korporativno volontiranje, humanitarne akcije te
- 33 (41%) najviše je vrednovalo područje :Sponzorstva i donacije.

Jedan ispitanik dodatno je upisao: „zapošljavanje, prvenstveno lokalno“ i na skali od 1-5 vrednovao maksimalno.

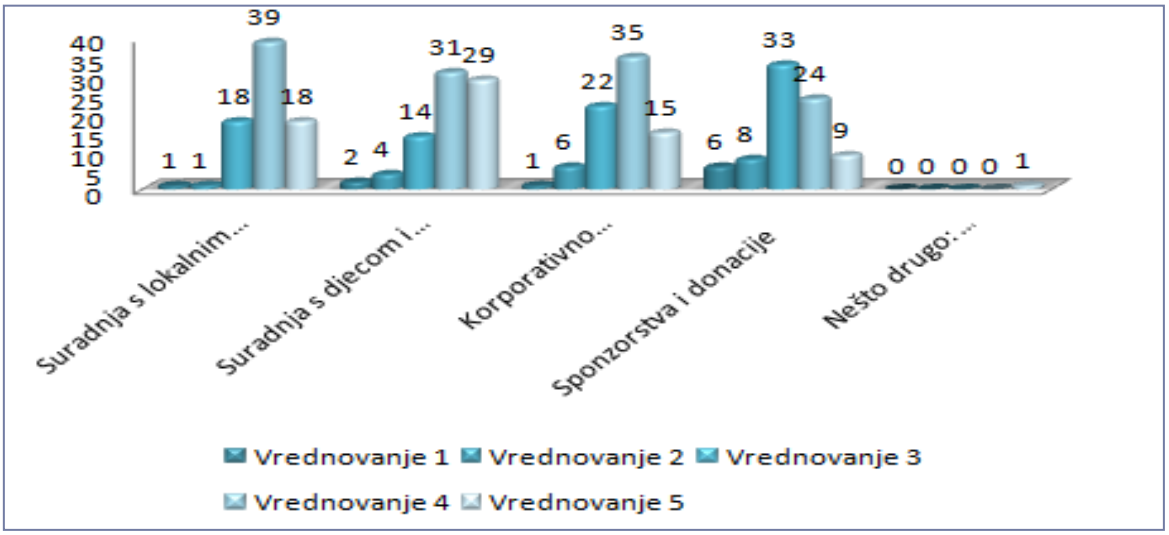
Ovi rezultati prikazani su u tablici 8 i na grafikonu 13.

Tablica 8: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanjau brizi za zajednicu - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**

Područje primjene društveno odgovornog poslovanja – briga za zajednicu	Mišljenje zaposlenika – vrednovanje				
	1	2	3	4	5
Suradnja s lokalnim vlastima i poslovnim sektorom	1	1	18	39	18
Suradnja s djecom i mladina (obrazovni sustav)	2	4	14	31	29
Korporativno volontiranje, humanitarne akcije	1	6	22	35	15
Sponzorstva i donacije	6	8	33	24	9
Nešto drugo: zapošljavanje, prvenstveno lokalno	0	0	0	0	1

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnik

Grafikon 13: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zajednicu - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1 - 5**



Izvor: autorica prema tablici 8

Pitanjem pod rednim brojem 11 istraživana je percepcija zaposlenika, postupkom vrednovanja područja, na skali od 1-5, za koje područje zaposlenici misle da se kroz njega tvrtka najviše brine o zaštiti okoliša.

Ispitanici su mogli navesti dodatno područje za koje smatraju da treba biti vrednovano.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika jednaki broj njih:

- 63 (79%) jednako je najviše vrednovalo tri područje gospodarenje otpadom, smanjenje emisija štetnih plinova i područje održive gradnje, a
- 59 (74%) najviše je vrednovalo područje racionalnog korištenja resursa (uštede vode i električne energije).

Jedan ispitanik dodatno je upisao područje: korištenje alternativnih goriva/sirovina i vrednovao 4 na skali od 1-5.

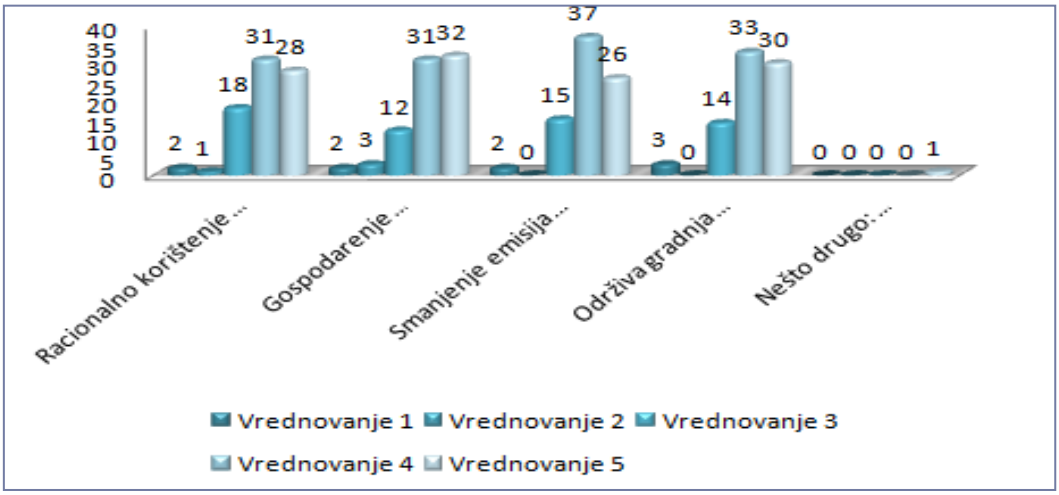
Ovi rezultati prikazani su u tablici 9 i na grafikonu 14.

Tablica 9: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za okoliš - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**

Područje primjene društveno odgovornog poslovanja – briga za okoliš	Mišljenje zaposlenika – vrednovanje				
	1	2	3	4	5
Racionalno korištenje resursa - uštede vode i električne energije	2	1	18	31	28
Gospodarenje otpadom	2	3	12	31	32
Smanjenje emisija štetnih plinova	2	0	15	37	26
Održiva gradnja (inovativni proizvodi)	3	0	14	33	30
Nešto drugo: korištenje alternativnih goriva/sirovine	0	0	0	0	1

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Grafikon 14: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za okoliš - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5**



Izvor: autorica prema tablici 9

Pitanjem pod rednim brojem 12 istraživana je percepcija zaposlenika o tome da li primjena društveno odgovornog poslovanja pomaže Holcimu u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata. Ispitanici su mogli odgovoriti: „Da“ ili „Ne“.

Rezultat istraživanja pokazuje da od ukupno 80 ispitanika njih 76 (95%) je odgovorilo „Da“, a 4 (5%) ispitanika je odgovorilo „Ne“. Ovi rezultati prikazuju se na grafikonu 15.

Grafikon 15: **Primjena društveno odgovornog poslovanja - bolji poslovni rezultat**



Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 13 istraživana je percepcija zaposlenika o tome da li njihovo zadovoljstvo utječe na bolji poslovni rezultat Holcima. Ispitanici su mogli odgovoriti „Da“ ili „Ne“.

Rezultat istraživanja pokazuje da od ukupno 80 ispitanik njih 74 (93%) je odgovorilo „Da“, a 6 (7%) ispitanika je odgovorilo „Ne“. Ovi rezultati prikazuju se na grafikonu 16.

Grafikon 16: **Zadovoljstvo zaposlenika - bolji poslovni rezultat**



Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Pitanjem pod rednim brojem 14 istraživana je percepcija zaposlenika, postupkom vrednovanja područja, na skali 1-5, za koje područje zaposlenici misle da se kroz njega ostvaruje najveća korist od društveno odgovornog poslovanja tvrtke. Ispitanici su mogli navesti dodatno područje za koje smatraju da treba biti vrednovano.

Rezultat pokazuje da od ukupno 80 ispitanika njih:

- 67 (84%) najviše je vrednovalo područje:Kvaliteta rada zaposlenika;
- 63 (79%) najviše je vrednovalo područje:Ugled lokalne zajednice;
- 57 (71%) najviše je vrednovalo područje: Zadovoljstvo kupaca;
- 54 (68%) najviše je vrednovalo područje: Pozicija na tržištu;
- 53 (66%) najviše je vrednovalo područje:Financijski rezultat

Jedan ispitanik dodao je područje: održivo poslovanje i na skali od 1-5 vrednovao 4, a jedan ispitanik je u prostor predviđen za dodavanje novog područja vrednovanja dodao komentar, cit.:“komunikacije sa upravom loše i lažne“završetak citata.

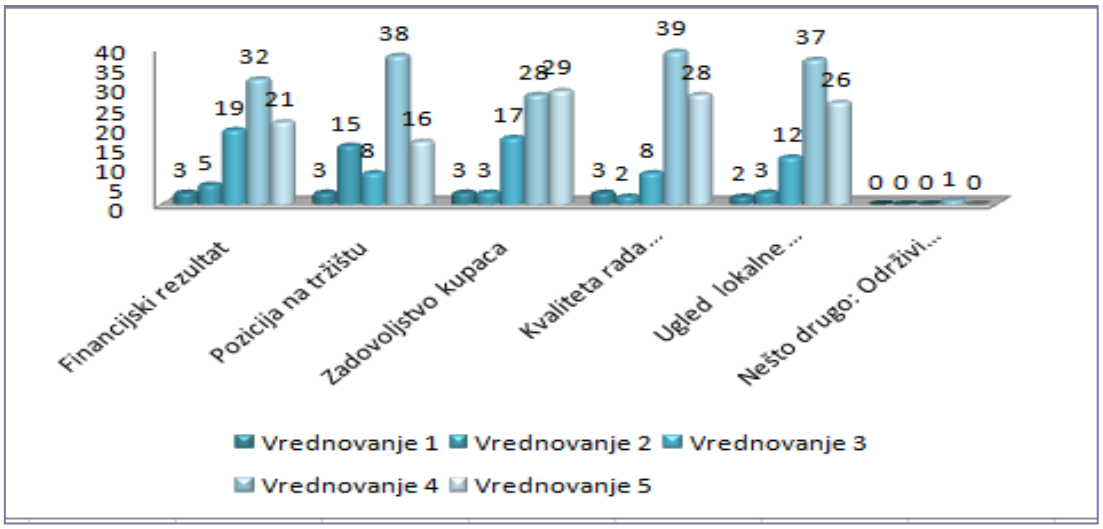
Ovi rezultati prikazuju se u tablici 10 i na grafikonu 17.

Tablica 10: **Područje najviše koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke - mišljenje zaposlenika/vrednovanje skalom 1-5**

Područje najviše koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke	Mišljenje zaposlenika – vrednovanje				
	1	2	3	4	5
Financijski rezultat	3	5	19	32	21
Pozicija na tržištu	3	15	8	38	16
Zadovoljstvo kupaca	3	3	17	28	29
Kvaliteta rada zaposlenika	3	2	8	39	28
Ugled lokalne zajednice	2	3	12	37	26
Nešto drugo: Održivi razvoj	0	0	0	1	0

Izvor: autorica prema rezultatima anketnog upitnika

Grafikon 17: **Područje najviše koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke - mišljenje zaposlenika/vrednovanje skalom 1-5**



Izvor: autorica prema tablici 10

U nastavku rada prikazuje se analiza prikazanog empirijskog istraživanja s prosudbom istraživačkih hipoteza.

6.6.3. Analiza primjene društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska i prosudba istraživačke hipoteze

Da li se s primjenom društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska pridonosi pozitivnom financijski rezultatu, zadovoljstvu zaposlenika, zadovoljstvu kupaca, ugledu lokalne zajednice i smanjenju emisija štetnih plinova, istraženo je u prethodnim točkama rada, u kojima je provedeno teoretsko ispitivanje utemeljenja hipoteza rada putem dostupne literature, kroz ekonomsku kategoriju, društvenu kategoriju i okolišnu kategoriju društveno odgovornog poslovanja tvrtke. Zbog potkrijepe opisanog istraživanja osmišljeno je i empirijsko istraživanje anketnim upitnikom

U nastavku se prikazuje povezanost rezultata istraživanja s postavljenom hipotezom.

H: Društveno odgovorno poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska pridonosi:

a) pozitivnom financijskom rezultatu,
b) zadovoljstvu zaposlenika,
c) zadovoljstvu kupaca,
d) povjerenju lokalne zajednice te
e) smanjenju emisija štetnih plinova.

Za testiranje utemeljenosti postavljene hipoteze rada analizirani su efekti pojedinih područja poslovnih aktivnosti na pozitivan financijski rezultat, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, ugled lokalne zajednice i smanjenje emisija štetnih plinova.

1. Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i pozitivnog financijskog rezultata

Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i pozitivnog financijskog rezultata ispitivana je kroz kvalitativnu procjenu obuhvata područja u kojima se najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i područja na koje se najviše reflektira primjena društveno odgovornog poslovanja, te segmenata iz područja brige za zaposlenike i brige za okoliš, što upućuje na povezanost tih područja sa pozitivnim financijskim rezultatom, a što je detaljnije kvalificirano u radu kroz teorijsko provedeno istraživanje utemeljenja hipoteza rada.

Rezultati pokazuju da je:

- više od 80% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću primjene društveno odgovornog poslovanja u području zdravlja i sigurnosti na poslu, odnosa prema klijentima, upravljanjem utjecaja na okoliš, približno 70% u području upravljanja ljudskim resursima;

- više od 80% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću korist od primjene društveno odgovornog poslovanja u području kvalitete rada zaposlenika, više od 70% u području zadovoljstva kupaca, približno 70% u području pozicije na tržištu i financijskog rezultata;

- približno 80% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću brigu za okoliš kroz gospodarenje otpadom, održivom gradnjom i racionalnog korištenja resursa kroz uštedu vode i električne energije;

- približno od 80% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću brigu za zaposlenike kroz komunikaciju i dijalog, stručno osposobljavanje, usavršavanje i napredovanje u struci.

Navedenim rezultatima potvrđuju se utemeljenost postavke u hipotezi da društveno odgovorno poslovanje pridonosi pozitivnom financijskom rezultatu jer visok postotak stajališta zaposlenika o području najveće primjene i područja najveće koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja upućuje na povezanost tih područja s pozitivnim financijskim rezultatom, što je detaljnije kvalificirano u radu, u teorijskom istraživanju utemeljenja hipoteze rada kroz ekonomsku društvenu i ekološku kategoriju društveno odgovornog poslovanja.

2. Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i zadovoljstva zaposlenika

Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i zadovoljstva zaposlenika ispitivana je kroz kvalitativnu procjenu brige za zaposlenike i u iznošenju stava i stajališta zaposlenika o njihovom zadovoljstvu na poslu.

Rezultati pokazuju:

- da je više od 80% zaposlenika s najvišim ocjenama, u području brige za zaposlenike, vrednovalo segment redovitost isplate plaće i sigurnosti na poslu, a približno 70% ispitanika s najvišim ocjenama je vrednovalo segment stručnog usavršavanja i napredovanja u struci;

- da se je 90% ispitanika deklariralo kao „zadovoljni zaposlenici, od kojih je više od 50% svoj stav potvrdilo komentarima, od kojih je više od 90% svoje zadovoljstvo iskazalo zbog redovitosti isplate plaće i sigurnosti na poslu.

Tim rezultatima je potvrđena utemeljenost hipoteze da društveno odgovorno poslovanje pridonosi zadovoljstvu zaposlenika.

3. Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i zadovoljstva kupaca

Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja i zadovoljstva kupaca ispitivana je kroz kvalitativnu procjenu ispitanika iz područja u kojima se najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje, područja brige za okoliš i područja na koje se najviše reflektira primjena društveno odgovornog poslovanja, a što upućuje na povezanost tih područja sa zadovoljstvom kupaca što je detaljnije kvalificirano u radu u teorijsko provedenom istraživanju utemeljenja hipoteza rada kroz segmente odgovornosti za proizvod, zadovoljstva kupaca i održive gradnje.

Rezultati pokazuju da je:

- više od 80% ispitanika najvišim ocjenama vrednovalo najveću primjenu društveno odgovornog poslovanja u području odnosa prema klijentima;

- 79% ispitanika s najvišim ocjenama, u području brige za okoliš, vrednovalo segment održive gradnje kroz inovativne proizvode;

- više od 70% ispitanika s najvišim ocjenama vrednovalo je najveću primjene društveno odgovornog poslovanja u području zadovoljstva kupaca.

Navedenim rezultatima potvrđuju se utemeljenost hipoteze da društveno odgovorno poslovanje pridonosi zadovoljstvu kupaca.

4. Analiza primjene društveno odgovornog poslovanja i pridobivanje povjerenja lokalne zajednice

Analiza primjene društveno odgovornog poslovanja i pridobivanja povjerenja lokalne zajednice, ispitivana je kroz kvalitativnu procjenu obuhvata područja u kojima se najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje i područja na koje se najviše reflektira primjena društveno odgovornog poslovanja, te segmenata iz područja brige za zajednicu.

Rezultati pokazuju da je:

a) više od 70% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću primjene društveno odgovornog poslovanja u području suradnje s lokalnom zajednicom,

b) više od 70% ispitanika najvišim ocjenama, u području brige za zajednicu, vrednovalo je suradnju s lokalnim vlastima, suradnju s djecom i mladima i korporativno volontiranje,

c) 79% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo je najveću korist od primjene društveno odgovornog poslovanja u ostvarivanju ugleda lokalne zajednice

Navedenim rezultatima potvrđuju se utemeljenost hipoteze rada da društveno odgovorno poslovanje pridonosi ugledu lokalne zajednice.

5. Analiza primjene društveno odgovornog poslovanja u smanjenju emisija štetnih plinova

Analiza primjene društveno dogovornog poslovanja u smanjenu emisija štetnih plinova ispitivana je kroz kvalitativnu procjenu obuhvata područja u kojima se najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje te područja brige za okoliš.

Rezultati pokazuju da je:

- više od 80% ispitanika najvišim ocjenama potvrdilo najveću primjenu društveno odgovornog poslovanja u području upravljanja utjecajima na okoliš,

- 79% ispitanika najvišim ocjenama, u području brige za okoliš, jednako je vrednovalo područja gospodarenje otpadom, smanjenja emisija štetnih plinova i održive gradnje, kroz inovativne proizvode,
- 74% ispitanika najvišim ocjenama, u području brige za okoliš, vrednovalo je područje racionalnog korištenja resursa (ušteda vode i električne energije)

Navedenim rezultatima potvrđuju utemeljenost hipoteze rada da društveno odgovorno poslovanje pridonosi smanjenju emisija štetnih plinova.

U sažetak analize empirijskog istraživanja navodi se sljedeće:

- društveno odgovorno poslovanje najviše se primjenjuje u području zdravlja i sigurnosti na poslu;

- visok postotak potvrđenog stava ispitanika da osobno pridonose društveno odgovornom poslovanju tvrtke potvrđuje njihovu savjesnost i disciplinu u radu;

- briga za zaposlenike potvrđena je najviše u segmentu redovitosti isplate plaće, naknada, pomoći;

- visok postotak zadovoljnih zaposlenika pridonosi ugledu tvrtke, a što se može sagledati i kao svojevrsno jamstvo za kvalitetniji rada zaposlenika, a time i bolje poslovne rezultate;

- briga o zajednici najviše se ogleda kroz suradnju s lokalnim vlastima i suradnju s djecom i mladima kroz obrazovni sustav te korporativnu filantropiju;

- briga o okolišu jednako se dobro provodi kroz područje gospodarenje otpadom, smanjenja emisija štetnih plinova i održive gradnje, koja područja u korelaciji jedna s drugima zajednički doprinose u inovativnim rješenjima za kvalitetu proizvoda, racionalnog korištenja prirodnih resursa i obnovljivih izvora, čime se ostvaruju uštede kroz energetsku učinkovitost i jeftiniju dobavu goriva i sirovine, što je važno za očuvanje prirodnih resursa i zaštitu okoliša a što se pozitivno reflektira i na financijski rezultat.

7. ZAKLJUČAK

Rasprave i stajališta mnogih znanstvenika, stručnjaka, poslovnih vođa potrošila su mnogo tinte dokazujući mnogobrojnim teorijama koncept društveno odgovornog poslovanja, a da se još uvijek nisu usuglasili oko jedinstvene definicije. Podijeljena su mišljenja i stavovi. Podijeljenost mišljenja pokazuje stajališta da društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva stvaranje profita na prvome mjestu, jer se jedino na taj način mogu namiriti državni nameti, od kojih se kasnije namiruju društvene potrebe. Druga stajališta zauzimaju mišljenja da se društveno odgovorno poslovanje ostvaruje uz profitabilno poslovanje i dobrovoljne filantropske aktivnosti. Ostala stajališta izlaze iz okvira filantropije i obuhvaćaju širi kontekst djelovanja poduzeća, kroz koje se ono na dobrovoljnoj osnovi jasnije određuje prema opće društvenim potrebama, uz istodobno ostvarivanje profita. Pri tome se naglašava strateški pristup primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja s dugoročnim učincima održivosti u korist ispunjavanja interesa dionika kroz ekonomsku i društvenu kategoriju kao i za očuvanje okoliša.

Evolucija koncepta društveno odgovornog poslovanja prati promjene u društvu. Globalne promjene suvremenog društva, uzrokovane ubrzanjem razvoja tehničko-tehnoloških i informacijsko komunikacijskih tehnologija, nameću nove pristupe u životu ljudske zajednice, koja zahtjeva društvenu organiziranost i ekonomsku stabilnost, prema općem dobru. Povećavaju se zahtjevi prema cjelokupnoj društvenoj zajednici, pa tako i prema poslovnim subjektima koji u njoj djeluju. Porast civilnog aktivizma kroz mnogobrojne inicijative iz niza djelatnosti, upućuje na potrebe za ciljane skupine društvene zajednice i za očuvanje okoliša, a za koje se očekuje da se mogu namiriti najvećim dijelom kroz profitabilan poslovni sektor. Povećanje očekivanja društvene zajednice prema profitabilnom sektoru nije povezana samo s filantropskim stajalištima, već i sa sviješću o potrebi uspostave dugoročne veze između profitabilnih ciljeva poduzeća i opće društvenih ciljeva prema održivom razvoju. Razvoj svijesti nije moguće propisivati, ali se na njegov razvoj putem određenih normi, može utjecati. Zahvaljujući mnogobrojnim normama, inicijativama i standardima kojima su razrađena stručna stajališta, upute, preporuke i druge vrijednosti nacionalnih i svjetskih organizacija civilnog društva, poslovnih udruženja, znanstvenih krugova, suvremenim poduzećima je olakšano donošenje odluka i primjenjivanje koncepta poslovne politike koja nije usmjerena isključivo na stvaranje profita, već i na pridonošenje općem društvenom dobru. Razvoj svijesti i mnogobrojni suportni dokumenti, neće pomoći ukoliko poduzeća dobrovoljno ne pokrenu procese za stvaranje dobrih interaktivnih odnosa sa dionicima, čime će pridonijeti boljem životu društvene zajednice i očuvanju okoliša.

Inicijative za uspostavljanja veza između poduzeća i okruženja u kojem ono djeluje, povezujući ekonomske i društvene ciljeve, pokazuje međunarodna zajednica kroz civilni i državni aparat, iniciranjem i podržavanjem aktivnosti koje vode općem društvenom dobru u brizi za život zajednice i očuvanje okoliša. Tako je strategija društvene odgovornosti Europske unije utemeljena na Smjernicama Ujedinjenih naroda za gospodarstvo i ljudska prava, Međunarodnoj organizaciji rada, Tripartitnoj deklaraciji o principima u vezi s multinacionalnim kompanijama i socijalnom politikom, Organizaciji za gospodarsku suradnju i razvitak te ISO standardima za društveno odgovorno poslovanje i zaštitu okoliša kao i mnogim drugim standardima i normama kojima se usmjerava tvrtke na ispravno poslovanje. Europska unija kroz svoju izvršnu vlast posebno Europska komisija provodi snažnu politiku socijalne kohezije u interesu općeg boljitka i očuvanja prirodnih resursa i okoliša u svim zemljama članicama unije, te provodi i druge politike koje promoviraju društveno odgovorno poslovanje u Europi i diljem svijeta.

Hrvatska, kao članica Europske unije uključuje se po istim principima u društveno odgovornu praksu kroz državnu infrastrukturu i civilno društvo, dragovoljno preuzimajući obveze koje vode općem boljitku. Najznačajniji sudionici i promicatelji društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je Nacionalna mreže za društveno odgovorno poslovanje u suradnji s njezinim osnivačima Hrvatskim poslovnim savjetom za održiv razvoj i Hrvatskom gospodarskom komorom.

Hrvatska praksa pokazuje da je društveno odgovorno poslovanje sve prisutnije u poslovnim politikama poduzeća i da se ono prihvaća kao uvjet za njihovo uspješno poslovanje kojim ostvaruju koristi za poduzeće i njegove dionike. To je dokazano kroz sustav društveno odgovornog nagrađivanja poduzeća, od strane Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj u suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom, putem dodjele godišnje nagrade Indeks DOP-a, koja se dodjeljuje za više kategorija društveno odgovornih aktivnosti, klasificiranih prema vrsti i veličini poduzeća. Nagradu za 2016. godinu dobilo je devet poduzeća od ukupno 85 prijavljenih, a među njima je po prvi put dodijeljena Posebna nagrada za ljudska prava, i to tvrtci Podravka d.d. za projekt: „PULS – Podravkaši u lancu sreće“, kao nagrada čije se dodjeljivanje pokreće s glavnim ciljem poticanja primjene aktivne zaštite ljudskih prava.

U radu je provedeno istraživanje primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke Holcim Hrvatska teorijskim i empirijskim postupkom. Teorijsko istraživanje provedeno je korištenjem dostupne literature tvrtke Holcim Hrvatska koja je objavljena na službenim web stranicama te druge relevantne literature. Empirijsko istraživanje je provedeno ispitivanjem zaposlenika u Holcimu Hrvatska putem anketnog upitnika. Istraživanja su vršena obuhvaćajući primjenu društveno odgovornog poslovanja prema ekonomskoj, društvenoj i okolišnoj dimenziji kroz financijski aspekt

poslovanja, odnose prema zaposlenicima, odnose prema kupcima, odnose s lokalnom zajednicom i aspektom zaštite okoliša i to istraživanjem postavljene hipoteza rada:

H: Primjena društveno odgovornog poslovanja tvrtci Holcim Hrvatska pridonosi:

a) pozitivnom financijskom rezultatu;
b) zadovoljstvu zaposlenika;
c) zadovoljstvu kupaca;
d) povjerenju lokalne zajednice;
e) smanjenju emisija štetnih plinova.

Istraživanje teoretskim postupkom potvrdilo je utemeljenost postavljene hipoteze za svih pet njezinih postavki, što je u radu kroz rezultate istraživanja prikazano za:

a) pozitivan financijski rezultat u točkama 6.5.1. - 6.5.1.2.: Uštede i smanjenje troškova, Ulaganja i inovacije, u točkama: 6.6.3.1. - 6.6.3.5.: Zdravlje i sigurnost na poslu, Edukacija , motivacija i povlastice zaposlenicima, u točkama: 6.6.4.1. - 6.4.2.: Odgovornost za proizvod i zadovoljstvo kupaca, i u točki 6.6.4.3.: Održiva gradnja;

b) zadovoljstvo zaposlenika u točkama: 6.6.3. - 6.6.3.5.: Uključivanje dionika, Zdravlje i sigurnost na poslu, Edukacija, motivacija i povlastice zaposlenicima;

c) zadovoljstvo kupaca u točkama: 6.6.4.1. - 6.4.2.: Odgovornost za proizvod i zadovoljstvo kupaca, i u točki 6.6.4.3.: Održiva gradnja ;

d) ugled lokalne zajednice u točki 6.6.3.4.: Odnosi s lokalnom zajednicom;

e) smanjenje emisija i imisija u točkama: 6.6.4. - 6.6.4.3.:Emisije i imisije, i Održiva gradnja.

Rezultati empirijskog istraživanja potvrdili s hipotezu u analizi primjene društveno odgovornog poslovanja i strateške prosudbe istraživačke hipoteze, što je prikazano u točki 6.5.2.rada.

.

Teorijsko istraživanje pokazalo je da se pozitivan financijski rezultat ostvaruje usmjeravanjem aktivnosti na ključne dionike, prvenstveno na zaposlenike i kupce jer zadovoljstvo zaposlenika i kupaca pridonosi ispunjenju poslovnih planova, a time i pozitivnom financijskom rezultatu. To je potvrđeno postignućima Plana „2015 Plus“ kroz četiri osnovna područja: disciplina i odgovornost, uštede i smanjenje troškova, ulaganja u inovacije i povećanje prihoda.

Zadovoljstvo zaposlenika ostvaruje se prvenstveno osiguravanjem sigurnih uvjeta rada i zaštite zdravlja, redovite isplate plaće i to svakog 15-og dana u mjesecu, bez iznimke, čak i u vrijeme poslovanja s gubitkom, zbog čega je tvrtka bila prinuđena na podizanje kratkoročnog kredita, kako bi ispunila uvjet redovitosti isplate plaće i drugih novčanih naknada. Različiti oblici edukacija kroz stručno osposobljavanja, usavršavanja i stručno napredovanje, redovito se održavaju u tvrtci i izvan tvrtke. Razvijaju se dobri međuljudski odnosi i suradnja na svim razinama tvrtke.

Politikom stvaranja dodane vrijednosti za kupce, jačaju se aktivnosti tvrtke u području inovacija za inovativna rješenja proizvoda i usluga koja su u zadaći Centra za inovacije i projekte i certificiranog laboratorijem za beton i cement. Inovativna rješenja za kvalitetu proizvoda i usluga istovremeno pridonose i očuvanju okoliša, zahvaljujući inovacijama ciljanim na smanjenje emisija štetnih plinova u procesima nastanka proizvoda, tehničkim karakteristikama i načinu korištenja proizvoda kao i kvalitetom usluga, davanjem savjeta o recepturama i upotrebi proizvoda. Time se ostvaruje dodana vrijednost za kupce što znatno utječe na njihovo zadovoljstvo i odanost, a što vodi i prema konkurentskoj prednosti i pozitivnom financijskom rezultatu. To je potvrdila i provedena anketa o ispitivanju zadovoljstva kupaca tvrtke u 2015. godini, gdje su kupci visoko rangirali svoje zadovoljstvo zbog kvalitete proizvoda i usluga i suradnje s tvrtkom.

Razvijanjem partnerskih odnosa s lokalnim vlastima i poslovnim sektorom, korporativnom filantropijom samostalno i u zajedničkim projektima, uključujući suradnju s djecom i mladima, najčešće putem Dana otvorenih vrata i Građanskog sata, vrtka utječe na poboljšanje života zajednice, čime uživa njezin ugled i povjerenje.

U području zaštite okoliša, uz inovativna rješenja proizvoda i usluga, tvrtka sudjeluje u sustavu kružnog gospodarstva kroz područje gospodarenja otpadom, jer se u procesu proizvodnje koriste otpadni materijali kao zamjenska goriva i sirovine. Korištenjem otpadnog materijala u proizvodnji ostvaruje se 100% učinak iskorištenja, bez nastanka novog otpada, što utječe na njegovo smanjivanje u prirodi, a time i smanjenju CO_2 koji nastaje razgradnjom otpada. Korištenje otpada kao zamjenskog goriva odvija se u strogo kontroliranim uvjetima kroz inovativna tehničko-tehnološka rješenja, a uz specifičnosti proizvodnog procesa pridonosi energetskoj učinkovitosti, što također utječe na smanjenje štetnih emisija.

Empirijsko istraživanje je pokazalo da je percepcija zaposlenika o primjeni društveno odgovornog poslovanja tvrtke usklađena s njezinim glavnim ciljevima iz Strategije društveno odgovornog poslovanja, čijom politikom na prvo mjesto stavlja zaposlenike, kupce, lokalnu zajednicu i brigu za okoliš, jer su stajališta zaposlenika upravo ta područja visoku rangirali s najvišim ocjenama u području: zdravlja i sigurnosti na radu, edukacije i motiviranje, dodane vrijednost za kupce inovacijama sadržanim u proizvodima i uslugama; brige za zajednicu kroz uzajamnu suradnju s lokalnim vlastima i ustanovama, korporativno volontiranje komunikaciju dijalogom; brige za očuvanje i zaštitu okoliša, prvenstveno politikom smanjenja emisija šetnih plinova.

Istraživanje je pokazalo visok postotak zaposlenika koji se smatraju zadovoljnim zaposlenicima. U prilog svome zadovoljstvu, između ostaloga, zaposlenici navode vrlo pozitivnu radnu klimu, međuljudske odnose i dobre odnose s nadređenima. Iako je analiza empirijskog istraživanja u segmentu zadovoljstva zaposlenika pokazala vrlo pozitivna stajališta, analizom su utvrđena i pojedina negativna stajališta zaposlenika (ukupno manje od deset), iz kojih se razlučuje određeno nezadovoljstvo ispitanika prema nadređenima. Kako važnost svakog pojedinog zaposlenika nije upitna, tako ne bi trebala biti upitna niti obveza tvrtke da istraži i otkloni uzroke nezadovoljstva, makar se radilo i o jednom iskazanom nezadovoljstvu ispitanika. Bila bi šteta širiti negativnost u ovom pozitivnom kolektivu.

Značaj rezultata empirijskog istraživanja ogleda se i u percepciji zaposlenika o njihovom osobnom doprinosu društveno odgovornom poslovanju i ostvarivanju dobiti tvrtke. Kako se radio o ukupnom pozitivnom rezultatu u ovom dijelu ispitivanja, može se reći da su zaposlenici, vrednujući svoj radni doprinos tvrtci, vrednovali i doprinos nadređenih, koji su odgovorni za odgovorno ponašanje zaposlenika.

U zaključnoj riječi, na temelju provedenih istraživanja, a u prilog hipoteze rada, utvrđuje se da je tvrtka Holcim Hrvatska dobar primjer prakse društveno odgovornog poslovanja kojom ostvaruje pozitivan financijski rezultat, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, ugled lokalne zajednice i smanjenje emisija štetnih plinova.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje u suštini podrazumijeva poslovnu politiku kojom poduzeća izlaze iz okvira strogo profitabilne orijentiranosti. Time, pored ispunjavanja zakonskih obveza, dakle i više od toga, dobrovoljno provode poslovnu praksu s ciljem postizanja pozitivnih učinaka u ekonomskoj, društvenoj i okolišnoj dimenziji poslovanja. Europska unija svojim politikama značajno djeluje i jasno pokazuje potrebe za veću uključenost poslovnog sektora u društveno odgovorno poslovanje. Naročito zbog rješavanja pitanja društvenog razvoja i zaštite okoliša, koja pitanja su i globalno snažno zastupljena kroz mnogobrojne inicijative i norme svjetskih zajednica, kao što su Ujedinjeni narodi, Međunarodna organizacija rada, Međunarodna trgovinska organizacija, Međunarodni monetarni fond i mnogi drugi. Republika Hrvatska uspješno prati europske trendove, uz najveći doprinos Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i Nacionalne mreže za društveno odgovorno poslovanje. Suvremena poslovna praksa pokazuje da sve više nacionalnih i međunarodnih kompanije u svoje poslovne politike strateški implementiraju društveno odgovorno poslovanje jer uviđaju dobrobiti takve prakse kroz sinergijske dugoročne učinke za tvrtku, za njezine dionike te za zaštitu okoliša. Što znači, da sve više tvrtki prihvaća društveno odgovorno poslovanje kao investiciju, a ne kao trošak. Tako je i Holcim Hrvatska, kao članica LafargeHolcim Grupe, reprezentativna hrvatska tvrtka u primjeni društveno odgovornog poslovanja, koja je zbog toga višestruko nagrađivana nacionalnom nagradom Indeks DOP-a. Tragom navedenog postavljen je glavni istraživački cilj rada, a to je da se analizom primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim Hrvatska, utvrdi utemeljenost postavljene hipoteze rada da društveno odgovorno poslovanje tvrtke pridonosi pozitivnom financijskom rezultatu, zadovoljstvu zaposlenika, zadovoljstvu kupaca, povjerenju lokalne zajednice te smanjenju emisija štetnih plinova. To je u radu dokazano teorijskim i empirijskim istraživačkim postupkom, koji je proveden korištenjem dostupne literature sa službenih web stranica tvrtke kao i druge relevantne literature te Anketnim upitnikom, čime je obuhvaćena analiza primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke, prema ekonomskoj, društvenoj i okolišnoj dimenziji kroz financijski aspekt poslovanja, odnose prema zaposlenicima, odnose prema kupcima, odnose s lokalnom zajednicom i aspektom zaštite okoliša.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, ekonomska dimenzija, društvena dimenzija, okolišna dimenzija, Europska unija, Republika Hrvatska, Holcim Hrvatska

SUMMARY

Corporate social responsibility essentially implies a business policy on the basis of which the companies surpass a strictly profitable orientation. Besides fulfilling the legal obligations, they do much more than that. They voluntarily carry out business practice in order to achieve positive effects in the economic, social and environmental dimension of the business affair. The European Union has a great influence with its policies and clearly demonstrates the need for greater involvement of the business sector in corporate social responsability. It does so especially in addressing issues of social development and environmental protection which are globally strongly represented by the many initiatives and norms of the world's communities, such as the United Nations, the International Labor Organization, the International Trade Organization, the International Monetary Fund and many others. Republic of Croatia successfully follows European trends, with the greatest contribution of the Croatian Business Council for Sustainable Development and the National Network for Corporate Social Responsibility. Modern business practice shows that more and more national and international companies are strategically implementing corporate social responsibility in their business policies because they recognize the benefits of such practices which produce the long-term synergistic effects on the company, its stakeholders and the environmental protection. This means that more and more companies accept corporate social responsibility as an investment, not as a cost. Thus, Holcim Croatia as a member of the LafargeHolcim Group is an exemplary Croatian company in applying corporate social responsibility, which is why it has been awarded for several times with the National DOP Index Award. According to the foresaid, the main research objective of this paper was set out by analyzing the application of the concept of corporate social responsibility in Holcim Croatia, establishing the foundation of the represented hypothesis that companies with their corporate social responsibility contribute to the achievement of the positive financial results, employee satisfaction, customer satisfaction, trust in the local community and the reduction of the emission of harmful gases. This work has been proven by a theoretical and empirical research methodology, which was conducted using available literature from the official website of the company as well as other relevant literature and questionnaire survey, which included an analysis of the application of corporate social responsibility according to the economic, social and environmental dimension through the financial business aspect, employee relations, customer relations, local community relations, and environmental aspects.

Key words: Corporate Social Responsibility, Economic Dimension, Social Dimension, Environmental Dimension, European Union, Republic of Croatia, **Holcim Croatia.**

POPIS LITERATURE

1. KNJIGE

1. BAČUN, D., MATEŠIĆ, M., OMAZIĆ, M.A.:**Leksikon održivog razvoja,** Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2012.
2. BAGIĆ, A., ŠKRABALO, M., NARANČIĆ, L.: **Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj**, 2. dopunjeno izdanje Zagreb, Academy for Educational Development, AED, 2006.
3. D'ALISA, G., DEMARIA, F., KALLIS, G.: **Odrast**, **Pojmovnik za novu eru**, Zaprešić, Fraktura, Zagreb, Institut za političku ekologiju, 2016.
4. JALŠENJAK, B., KRKAČ, K.: **Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost**, Prepravljeno i prošireno izdanje, Zagreb, Mate, 2016.
5. KOTLER, P., LEE, N.: **DOP - društveno odgovorno poslovanje**, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.
6. KOTLER, P. i LEE, N.: **DOP - društveno odgovorno poslovanje, suvremena teorija i najbolja praksa**, drugo izdanje, Zagreb, M.E.P Consult, 2011.
7. KRKAČ, K.: **Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornos**t, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Mate, 2007.
8. KRKAČ, K., ur.: **Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost**, MATE, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2007., BOWIE, N.: „Uvod u poslovnu etiku“, predgovor <**URL.https://www.mate.hr/Repository/Documents/UVOD%20U%20POSLOVNU%20ETIKU%20I%20KORPORACIJSKU%20DRUSTVENU%20ODGOVORNOST_predgovor.pdf**>(10. 10.2016.)
9. LETICA, B.: **Doba odgovornosti – korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize**, Zagreb, Mate d.o.o.,1997.
10. LETICA, B.: **Doba odgovornosti : korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize**, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Mate, 2010.
11. MATEŠIĆ, M.: **Zbirka projekata prijavljenih za Europsku nagradu za DOP 2013. godine**, Zagreb , Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR, 2013.
12. OMAZIĆ, A.M. et al.: **Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja**,Zagreb, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, 2012.
13. PIKETTY, T.: **Kapital u dvadeset prvom stoljeću, Le capital au XXI siècle**, Copyright © 2013 Éditions du Seuil, Zagreb, Profil Knjiga D.O.O., 2016.
14. SACHS, J.: **Theprice of civilization, economics and ethics**, London, Bodley Head, 2011.
15. TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: **Održivo poslovanje**, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom s pravom Javnosti, „Baltazar Adam Krčelić“, 2011.
16. THOMPSON, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E.: **Strateški menadžment**, Mate, Zagreb, 2008, pp. 301-302.
17. TIPURIĆ, D. i sur.: **Korporativno upravljanje**, Sinergija, Zagreb, 2008., str.356.

18. YOUNG, S. B.: **Moralni kapitalizam II, načela društveno odgovornog poslovanja za 21. Stoljeće**, Zagreb, Hrvatsko udruženja menadžera i poduzetnika CROMA, 2014.

2. PUBLIKACIJE I PRIRUČNICI

19. ECOLOGIA**: Handbook for Implementers of ISO 26000, Global Guidance Standard on Social Responsibilit**, Designed by Ecologia for Small and Medium Sized Businesses, Version Two, May 2011.
<**URL:http://www.ecologia.org/isosr/ISO 26000Handbook .pdf**> (28.01.2017.)

20. ETEROVIĆ, H., KOCIJAN, A., KUREČEVIĆ, A., ur.: **Ostale ključne inicijative, Časno do pobjede**, Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, United Nations Development Programme, Zagreb, 2005., str. 3.,
<**URL:http://www.umjeravanje i ispitivanje laboring.com/pdf-materijali/drustveno-odgovorno /ostale-kljucne-inicijative.pdf>** (23.11.2016.)

21. HRVATSKA UDRUGA POSLODAVACA: **Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve)**, Priručnik za organizacije poslodavaca, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, 2014., str. 12.,
<**URL:http://www.huphr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf,>** (28.01.2017.)

22. MURRAY, A.: **Corporate social responsibility in EU**,Centre for European Reform, London, june 2003., str. 25.,
<**URL:http://www.cer.eu/sites/default/files/publications/attachments/pdf/2011/p459_corporate_sr-1660.pdf>**(13.11.2016.)

23. PAVIĆ-ROGOŠIĆ, L.,ur.: **NOVI IZAZOV, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030**,ODRAZ- Održivi razvoj zajednice,Zagreb, prosinac 2016., II. izmijenjeno izdanje, str. 3., Dostupno na: Odraz HR, Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030., <URL:http://www.odraz.hr/media/291518/globalni ciljevi održivog razvoja do 2030_web pdf>(25.11.2016.

24. RAČIĆ, D., ŠKRABALO, M.: **Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj- trendovi i inicijative**, MAP Savjetovanja, Ekonomski institut Zagreb, HUOJ, 29. Rujna 2005., str..10
<**URL:http://www.huoj.hr/fgs.php?id=1974**.> (28.01.2017.)

25. ROMANCZYK, A.: ROMANCZYK, A.: **Način uključivanja civilnog društva u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje od 2014-2020., Analiza prijedloga za buduće strukturne fondove**, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb, 2012., Zelina d.d., Ways and means to involve civil society in the EU Cohesion Policy 2014-2020 Analysis of the proposals for the future Structural Funds, ECAS-European Citizen Action Service, 2012.,
<**URL:http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/hr/izdavastvo/digitalna_zbirka/kohezijska_politika_2014_2020. pdf**> (10.12.2016.)

3. ČLANCI

26. CVIJANOVIĆ,V.: "Due diligence-pravni i financijski aspekti", **Ekonomski pregled**, Zagreb, God.54., 2003., br. 5-6., str. 511-513.
<**URL: http://hrcak.srce.hr/file/40160**> (10.12.2016.)

27. ĐERDA, D.: „Institucionalni ustroj izvršne i upravne vlasti u Europskoj uniji" **Zbornik Prav nog fakulteta Sveučilišta u Rijeci**, Rijeka, 28., 2007.,br. 2, str. 1185-1190.,
<**URL:///C:/Users/User/Downloads/PF_28_2_djerdja.pdf**> (13.11.2016.)

28. FAUZI, H., SVENSSON, G., RAHMAN, A.A**.: „**Triple Bottom Line as Sustainable" **Corporate Performance, A Proposition for the Future,** 2010., No 2., p.1345-1360.,
<**URL:http://www.mdpi.com:8080/ 2071-1050/2/5/1345/pdf**>(10.11.2016.)

29. GLAVOČEVIĆ, A. ,RADMAN PEŠA, A.:„Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti**"**.//,**Oeconomica Jadertina**, **Sveučilište u Zadru**, Zadar, God. 3., 2013., br. 2., str.31-56.,
<URL:http://hrcak.srce.hr/file/170022> (15.10.2016.)

30. GRMUŠA, T., ŠIPIĆ. N., ZAVIŠIĆ, Ž., ured.: „Hrvatske perspektive u Europskoj uniji", STOJANOVIĆ S., MILINKOVIĆ, K.: „Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća" **Zbornik radova**, Visoka poslovna škola s pravom javnosti, Zagreb, Prva međunarodna znanstveno - stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014. str. 17.
<URL:http://www.vpsz.hr/media/files/ZBORNIK_Book_of_Proceedings_1st_Conf_FR.pdf> (10.10.2016.)

31. GRUDIĆ KVASIĆ, S.:„Croatian companies corporate social responsibility programs: contentanalysis".// **Ekonomska misao i praksa,Sveučilište u Dubrovniku**, Dubrovnik, God.23., 2014., br, 1., str. 85-103
<**URL:http://hrcak.srce.hr/file/182457>** (15.10.2016.)

32. KHAN, M. T.et. al.: „Corporate Social Responsibility (CSR) Definition, Conceptsand Scope", **Universal Journal of Management and Social Sciences**,Vol . 2, No. 7., July 2012., p. 41-52,.
<URL:.http://cprenetcom/uploads/archive/ UJMSS_12-1169.pdf >(10.10.2016.)

33. KUNDID, A**.:„**Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj", **Ekonomska misao i praksa**, **Sveučilište u Dubrovniku**, Dubrovnik,prosinac 2012.,br.2., str. 497-527.,
<**URL: http://hrcak.srce.hr/file/138611**>(15.10.2016.)

34. LOZO, N. TAFRA-VLAHOVIĆ, M.: „Analiza upotrebe web-stranica u provedbi društveno odgovornog poslovanja na primjeru hrvatskih tvrtki: Samo na informativnoj razini",**Liburna**,**Sveučilište u Zadru**, Zadar, God.1., 2012., br. 1., str. 73-85.
<URL: http://hrcak.srce.hr/file/175410> (15.10.2016.)

35. LUCIJETIĆ, R.: „Korupcija – Pojam i pojavni oblici", **TECHNE, List udruženja inženjera i politehnike Pul**a, Pula, studeni 2010., br. 12., str. 39.,

36. PENEZIĆ, Z., RAK, I., SLIŠKOVIĆ, A.:„Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku", **Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar",Društvena istraživanja**,Zagreb, God.22., 2013., br.1.,str.. 121-141.
<URL: http://hrcak.srce.hr/file/148882>(15.10.2016.)

37. RAČIĆ, D., ŠKRABALO, M.: „Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj- trendovi i inicijative“, MAP Savjetovanja, **Ekonomski institut Zagreb**, HUOJ, 29. Rujna 2005., sl.10 <**URL:http://www.huoj.hr/fgs.php?id=1974**.> (28.01.2017.)

38. TURKALJ, Ž., FOSIĆ, I., HAM, M.: „Corporate social responsibility and business ethics application of economic entities in the Republic of Croatia“,**Interdisziplinäre Management forschung**., 2011., No 7., p. 76-85. (10.10.2016.)

39. VRDOLJAK,RAGUŽ, I.:**„**Društveno odgovorno poslovanje-poslovni imperativ suvremenog menadžmenta“, **Suvremena trgovina**, Zagreb, God. 36., 2011., br.3., str. 46-39.

4. DOKUMENTI I PROPISI

40. APO d.o.o., usluge zaštite okolišan član HEP grupe: „Studija o utjecaju na okoliš, SUO RDF Holcim 2006.“, <**URL:http://www.istraistria.Hr/fileadmin/dokumenti/novosti/StudijaHolcim.pdf>** (20.04.2017.)

41. DOP.HR:„Poslovnik DOP-a“, <**URL: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/poslovnikNMDOP.pdf**> (23.01.2017.)

42. DOP.HR:„Pravilnik o provedbi natječaja Indeks DOP-a“, <**URL:https://dop.hgk.hr/wp-content/uploads/2014/09/Pravilnik-o-provedbi-natje%C4%8D aja-Indeks-DOP-a.pdf**> (23.01.2017.)

43. European Commision:„Executive summary, EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility“, Brussels, 3-4 February, 2015., str. 7 <**URL:http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8774/attachments/1/translations/en/renditio ns/pdf**>(20.11.2015.)

44. EU fondovi:„Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“, <**URL:http://www.strukturnifondovi.hr/op-konkurentnost-i-kohezija-2014-2020-779**> (10.12.2016.)

45. EU fondovi:“Operativni program, Učinkoviti ljudski potencijali 2014-2020.“ <**URL:http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780>**(05.01.2017.)

46. EU fondovi: „Sažeti prikaz prioriteta i specifičnih ciljeva Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali2014.-2020.“, <**URL:http://www.strukturnifondovi.hr/op-ucinkoviti-ljudski-potencijali-2014-2020-780>**(10.12.2016.)

47. Europska unija,Ured za publikacije Europske unije: „Pročišćeni ugovori, Povelja o temeljnim pravima“ , Luxembourg, 2016., str.17 <**URL:http://www.consilium.europa.eu/hr/documents-publications/publications/2016/pdf/qc0116985hrn _pdf/**> (13.11.2016.)

48. Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivosti, Holcim u Hrvatskoj 2013-1015.“, , <**URL:http://www.holcim.hr/uploads/HR/Holcim_Hrvatska_Izvjestaj-o-odrzivosti _2016_web . pdf**>(22.02.2017.)

49. Holcim Hrvatska: „Izvještaj o održivom razvoju 2010“, <**URL:**https://homecms**.holcim.com/holcim.cms/fileadmin/templates/HR/doc/Holcim_izvjesce_o_odrzivom_razvoju_2008.pdf**> (22.02.2017.)

50. Holcim Hrvatska: „Izvješće o održivom razvoju 2012“,
<**URL: https:// home-cms.holcim.com/holcim-cms/fileadmin /templates /HR/doc /Holcim_ izvjesce_o_odrzivom_razvoju_2012.pdf**> (20.02.2017.)
51. Holcim Hrvatska: „Kodeks poslovnog ponašanja“,
<**URL: http://www.holcim. hr/file.admin/tem plates /HR/doc Razno/2015_Nas_kodeks_poslovnog_ponasanja-brosura.pdf**>(23.2.2017.)
52. Holcim Hrvatska:“Kodeks poslovnog ponašanja za dobavljače“,
<URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/Brosure_i_promo_materijali/17_HRV_Kodeks_poslovnog_ponasanja_za_dobavljace_final.pdf> (15.03.2017.)
53. Holcim, Hrvatska , Laboratorij za beton i agregate:“ Potvrda o akreditaciji“,
<**URL:http://www.Holcim.hr/file.Admin/templates/HR/doc.Laboratorij_za_beton_i_agregat /16_05_Holcim.potvrda_o_akreditaciji .pdf**> (23.2.2017.)
54. Hrvatski zavod za norme: „Norma HRN ISO 26000 na hrvatskom jeziku“,Novi hrvatski normativni dokumenti na hrvatskome jeziku“,
<**URL:http://www.hzn.hr/default.a spx?id=532**> (21.12.2016.)
55. HUBLIN, A. i dr.:„Tehničko- tehnološko rješenje za postojeće postrojenje Holcim (Hrvatska) d.o.o., proizvodnja cementa, Koromačno“, EKONERG, Institut za energetiku i zaštitu okoliša d.o.o., Koranska 5, Zagreb, 2013., str.11, (15.04.2017.)
<**URL:http://www.istraistria.hr/fileadmin/dokumenti/novosti/SUO_PUO/20130717_Tehnicko-tehnolosko_rjesenje_OUZO_Holcim.pdf>**(15.04.2017.)
56. Međunarodni ured rada:“Deklaracija o multinacionalnim kompanijama, Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim kompanijama i socijalnom politikom“, Ženeva, 28.ožujka2006., str 4.,
<**URL: http://www.smh.hr/wp-content/uploads/2013/10/Deklaracija-HR.pdf>** (21.12.2016.)
57. NEHME, M., KOON GHE WEE, C.: „Tracing the Historical Development of Corporate Social Responsibility and Corporate.Social Reporting“
<**URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2347870**> (15.10.2016.)
58. Republika Hrvatska, Ministarstvo vanjskih i europskih poslova: „Izvješće o UN Svjetskom skupu na vrhu o održivom razvoju u Johannesburgu“,
<**URL:http://www.mvep.hr/hr/vanjska-politika/multilateralni-odnosi-staro-ijvhj/ujedinjeni-narodi-(un)--staro/republika-hrvatska-i-un/gospodarsko-socijalna-pitanja/izvjesce-o-summit-o-odrzivom-razvoju-johannesburg-(jar)**>(23.11.2016.)
59. University of St.Thomas, Center for Ethical Business:„Corporate Social Responsibilit: The Shape of a History, 1945-2004., Preliminari project planing paper 2005“**,** Working Paper,Minneapolis, 2005.,No.1.
<**URL:http://www.cebcglobal.org/wp-content/uploads/2015/02/CSRThe-Shape-of-a-History .pdf**> (15.10.2016.)
60. Zakon o zaštiti okoliša, „Narodne novine„ , 2013., 80, 2015.,78, čl. 4,
<URL: **http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1498.html>**(15.02.2017.)

5. ENCIKLOPEDIJE

61. FERENČIĆ, M.: Natuknica **Holcim Hrvatska**, Istarska enciklopedija, Leksikografski zavod Miroslava Krleže Zagreb, Zrinski d.d. Čakovec, 2005., str. 301

62. GALOVIĆ, F.: Natuknica **Zaštita okoliša**, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija, <**URL:http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=66938**>(21.11.2016.)

6. INTERNETSKI IZVORI

63. Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja:„Hrvatska od lipnja u OECD-ovom Odboru za tržišno natjecanje“, <**URL:http://www.aztn.hr/hrvatska-od-lipnja-u-oecd-ovom-odboru-za-trzisno-natjecanje/**>(22.12.2016.)

64. Ahmičević, I., ur,.:“Virna Višković-Agušaj predsjednica Uprave Holcima“, **Glas Istre,** <**URL:http://wwwglasistre.hr/vijesti/pula_istra/virna-viskovic-agusaj-predsjednica-uprave-holcima-539293**> (28.12.2016.)

65. Amazon: „John Bellamy Foster“, <**URL**:**https://www.amazon.com/John-Bellamy Foster/ e/ B001 JRZEFO**> (23.02.2017.)

66. Amnesty International:„Amnesty International“, <**URL:https://www.amnesty.org/en**/>(21.11.2016.)

67. Business Europe:„European Aliance for CSR“, <**URL:https://www.businesseurope.eu/ european-alliance-csr**>(05.01.2017.)

68. Business in the Community: „About us“, <**URL: http://www.bitc.org.uk/about-us/what-we-do/our-history**> (21.11.2016.)

69. Carroll, A. B.,“ Corporate Social Responsability“, <**URL:http://www.kantakji.com/ media/ 3253/e16.pdf>** (10.10.2016.)

70. Caux Round Table: „CRT“, <**URL: http://www.cauxroundtable.org/**> (23.11.2016.)

71. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland:„EABIS - European Academy for Business and Society“, <**URL:http://www.cccdeutschland.org/en/content/eabis-european-academy-business-and-society**> (05.01.2017.)

72. Chevalier, G., Andrade, A.: „Određivanje funkcija dionika, Provedba vaše strategije“, Sigma, Zagreb,2014.,c.s.br.6, <**URL:http://www.slideshare.net/SIGMA2013/g-chevalieraandradestakeholdermapping2223may14hrv**.> (20.11.2016.)

73. CSR Europe: „ The European Business Network“, <**URL:http://www.csreurope.org/ about-us**> (05.01.2017.)

74. CSR Europe:„The European Business Network Europe – 20 years of business-policy interaction driving the CSR movement“,

<**URL: http://www.csreurope.org/history**>(05.01.2017.)

75. CSR Europe:„The European Business Network,"Our strategy" , <**URL:http://www.csreurope .org/node/8**>(05.01.2017.)

76. CSR Europe: „Croatian business council", <**URL:http://www.csreurope.org/croatian-business-council-sustainable-development**> (20.01.2017.)

77. CRS Europe:"europske nagrade za CSR", **<https://www.csreurope.org/european-csr-awards>** (05.01.2017.)

78. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj:„O projektu", <**URL: http:// www.dop.hr/?page_id=2**>(23.01.2017.)

79. European Commission: „Ciljevi strategije Europa 2020", <**URL:http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-anutshell/targets/index_hr.htm** >(10.12.2016.)

80. European Commission: „Corporate Social Responsibility", <**URL:https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en>**(15.11.2016.)

81. European Commission: „2020 climate & energy package", <**URL:https: //ec.europa.eu/ clima/policies/strategies / 2020_en** >(10.12.2016.)

82. European Commission: "Growth, Industry, Corporate Social Responsibility (CSR)". <**URL:https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibilityen**/> (21.12.2016.)

83. European Commission: "Regional policy", <**URL:http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_hr.cfm**< (3.12.2016)

84. EU fondovi: "Eropski strukturni i investicijski fondovi", <**URL:http://www.strukturnifondovi.hr/eu-fondovi**> (10.12.2016.)

85. Europska komisija:"Uvod u kohezijsku politiku Europske unije za razdoblje 2014.-2020.", <**URLhttp://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/basic/basic_2014_hr.pdf**> (13.12.2016.)

86. Europski parlament: „Lisabonska strategija (2000.-2010.)",

87. <**http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.3.html>**(21.12.2016.)

88. Europska unija:„O Europskoj uniji, Europska komisija", <**URL:https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-commission_hr>** (13.11.2016.)

89. Europska unija: „Europa ukratko",

90. <**URL:http://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_hr-mobilnost,-rast,-stabilnost-i-jedinstvena-valuta**>(25.11.2016.)

91. Europska unija:„European Union", <**URL:https://europa.eu/europeanunion/sites/europaeu/files/docs/body/enlargement_hr.pdf**>(28.12.2016.)

92. GC Europe : „Local eeo", <**URL:http://www.gceurope.com/local/eeo**/> (25.01.2017.)

93. Global Reporting Initiative:„Information", <**URL:https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx**> (25.01.2017.)

94. Holcim Hrvatska: „Centar za inovacije i projekte", **<http://www.holcim.hr/proizvodi-i-usluge/centar-za-inovacije-i-projekte.html>** (22.02.2017.)

95. Holcim,Hrvatska:“Društveno odgovorno poslovanje“, <**URL:http://www.holcim.Hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje.html**> **(20.12.2017.)**
96. Holcim Hrvatska:„Forum za održivi razvoj“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/odrziva-gradnja/forumi-o-odrzivoj-gradnji.html**>(20.02.2017.)
97. Holcim Hrvatska:„Forum za održivi razvoj“, <**URL:http://www.holcim.hr/fileadmin /templates/ HR /doc /1_HFOG_ Holcim _ pozdravni _ govor.pdf**>(20.02.2017.)
98. Holcim Hrvatska:„ISO Certifikati“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/o-nama/nacelo-cjelovitog-sustava-upravljanja**> (23.2.2017.)
99. Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/ holcimov i-dani-otvorenih-vrata/2016.html**> (20.02.2017.)
100. Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“. <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje /holcimovi-dani-otvorenih-vrata/2014.html**> (20.02.2017.)
101. Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URLhttp://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/ holcimovi-dani-otvorenih-vrata/2013.html**> (20.02.2017.)
102. Holcim Hrvatska: „Holcimovi Dani otvorenih vrata“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje /holcimovi-dani-otvorenih-vrata/22-holcimov-dan-otvorenih-vrata.html>**(15.05.2017.)
103. Holcim Hrvatska:“Kodeks poslovnog ponašanja“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/korporativno-upravljanje.html>**(23.02.2017.)
104. Holcim, Hrvatska:„Laboratorij za beton i agregat“, <**URL: http://www.holcim.hr / labor atorij-za-beton-i-agregat,html**>(23.2.207.)
105. Holcim Hrvatska: „Menadžment tim“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/kontakti/menadzment-tim.html>** (23.02.2017
106. Holcim Hrvatska: „Načelo cjelovitog sustava upravljanja kvalitetom,okolišem i zaštitom zdravlja i sigurnosti“, <**URL:http://www.holcim.hr/fileadmin/templates/HR.doc/Certifikati/15_04_02_IMS_integralni_sustav_poster.pdf**> (23.2.2017.)
107. Holcim Hrvatska:„Objava za medije“, <**URL:http://www.holcim.hr/mediji-i-tisak/objave-za-medije/najnovije-objave-za-medije /article /holcim-i-u-2016-ostvario-rast-prihoda.html**> (15.3.2017.)
108. Holcim Hrvatska:„O nama“, <**URL :http://www.holcim.hr/o-nama/profil-tvrtke.html**> (22.12.2016.)
109. Holcim Hrvatska: „O nama“, <**URL: http://www.holcim.hr/o-nama/ukratko-o-lafargeholci m.html**> (23.02.2017.)
110. Holcim Hrvatska: „O nama“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/korporativno-upravljan je.html**> (23.2.2017.)
111. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“ **<URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrada-za-najbolju-uslugu-kupcu.html**>(23.02.2017.)

112. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“, **<URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/najbolje-hr-prakse.html >**(23.2.2017.)
113. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/najbolji-poslodavac.html**>(23.2.2017.)
114. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“ <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/4-zvjezdice-za-sigurnost.html**>(23.2.207.)
115. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/kljucna-razlika.html>**(23.2.2017.)
116. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/holcim-postao-clan-svjetske-obitelji-superbrands.html**>(23.2.2017.)
117. Holcim Hrvatska:„Priznanja, dostignuća i nagrade“, < **<URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrade-za-korporativnu-filantropiju.html >**(23.2.2017.)
118. Holcim Hrvatska: “ Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/holcim-suosnivac-hrvatskog-savjeta-za-zelenu-gradnju.html**>(23.2.2017.)
119. Holcim Hrvatska: “Priznanja, dostignuća i nagrade“, <**URL:http://www.holcim.hr/o-nama/priznanja-dostignuca-i-nagrade/nagrada-za-drustveno-odgovorno-poslovanje.html**>(23.2.2017.)
120. Holcim Hrvatska:„Proizvodi i usluge“, <**URL: http://www.holcim.hr/hr/proizvodi-i-usluge.html**> (20.02.2017.)
121. Holcim Hrvatska: „Rezultati natječaja za sponzorstva i donacije“, <**URL:http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje/sponzorstva-i-donacije/rezultati-natjecaja-za-sponzorstva-i-donacije/2010.html**> (20.02.2017.)
122. Holcim Hrvatska: „ Zaštita okoliša“, <**URL: http://www.holcim.hr/hr/odrzivi-razvoj/zastita-okolisa.html**>(22.02.2017.)
123. HORVAT, Ž.: “O održivoj gradnji odlučuje investitor“,ppt., <**URL:htt://www.Holcim.hr/fileadmin/templates/HR/doc/1_HFOG_Holcim_O_odrzivoj_gradnji_odlucuje_investitor.pdf**>(20.02.207.)
124. Hrvatska gospodarska komora: „Dop, Dobitnici“, <**URL:https://dop.hgk.hr/dobitnici/**>(23.01.2017.)
125. Hrvatska gospodarska komora:„Razvoj projekta Indeks DOP-a“, <**URL: https://dop.hgk.hr/povijest-projekt >/** (23.01.2017.)
126. Hrvatska gospodarska komora: “20. Zlana kuna,Nominacije“ <**URL: http://zlatnakuna.h gk.hr/kuna-2013 /nominacije-i-dobitnici**/>(23.01.2017.)
127. Hrvatska gospodarska komora: “Razvoj projekta Indeks DOP-a“, <**URL: https://dop.hgk.hr/povijest-projekta/**>(23.01.2017.)
128. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj: “Poslovni razvoj projekta Indeks DOP-a” <**URL:http://www.hrpsor.hr/povijesni-razvoj-projekta-indeks-dop-a-2-536.html**> (10.11.2016.)

129. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj: "Novosti, 20. obljetnica HR PSOR-a", <**URL:http://hrpsor.hr/20-obljetnica-hr-psor-a-2-656.html**> (20.01.2017.)
130. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj:„Povijest", <**URL: http://hrpsor.hr/povijest-2-338.html**> (20.01.2017.)
131. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj: "Osnovni podaci", <**URL:http://hrpsor.hr/ured-2-339.html**> (20.01.2017.)
132. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj:„Osnovni podaci", <**URL: http://hrpsor.hr/upravno-vijece-2-340.html**> (20.01.2017.)
133. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj:„Osnovni podaci", <**URL:http://hrpsor.hr/clanstvo-1-109.html**>(20.01.2017.)
134. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj: „Međunarodni dometi", <**URL:http://hrpsor.hr/medunarodni-dometi-2-335.html**> (20.01.2017.)
135. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj: „Indeks DOP-a", <**URL http://hrpsor.hr/indeks-dop-a-1-102.html**> (23.01.2017.)
136. Hrvatski poslovi savjet za održivi razvoj:„Nagrada za ljudska prava 2016.", **<URL: http://hrpsor.hr/nagrada-za-ljudska-prava-2016-2-633.html>**(25.01.2017.)
137. ISO, Revision, „ISO 9001 Quality Management Systems", <**URL: http ://www. iso.org/iso/home/standards/ management standards /iso _9000 /iso9001_revision.html> (**23.02.2017.)
138. KATSOULAKOS, P., et.al.:„ A Historic perspective of the CSR movement", <**URL:http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf**> (10.10.2016.)
139. Lider Media:"Što je što u korporativnom upravljanju", <**URL:https://lider.media/znanja/sto-je-sto-u-korporativnom-upravljanju/>**(28.6.2017.)
140. PAVIĆ-R**OGOŠIĆ, L.:.,"Društveno odgovorno poslovanje (DOP)", <URL: http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf**> (10.10.2016.)
141. Poslovni forum:„Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: „Agenda za 2005., Hrvatska agenda 2005 za odgovorno poslovanje", <**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/**>(23.01.2017.)
142. Poslovni forum:„Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj:Agenda za 2005, <**URL: http://www.poslovniforum.hr/agenda/sudionici.asp**>(23.01.2017.)
143. Poslovni forum:„Promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj: Agenda za 2005., HRVATSKA AGENDA 2005 ZA ODGOVORNO POSLOVANJE", <**URL:http://www.poslovniforum.hr/agenda/zapisnik.asp**> (23.01.2017.)
144. SGS: „ SGS in Croatia",<**URL:http://www.sgsgroup.hr**> (23.2.2017.)
145. Social Accountability International: „SA 8000® Standard", <**URL:http://www.saintl.org/indeks.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689**>
146. (23.11.2016.)
147. Social Cummins: „Biography of a great Cummins leader, J.Irwin Miller", <**URL:http://social.Cummins.com/biography-of-a-great-cummins-leader-j-irwin-miller/**> (25.10.2016.)
148. Sustain Ability: „Who we are, Our Story", <**URL: http://sustainability.com/who-we-are/our-story/**>(21.11.2016.)
149. Sustainable development: "Agenda 21" <**URL:https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>**(23.11. 2016.)

150. TIPURIĆ, D.: „Analiza interesno – utjecajnih skupina“, <**URL:http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric /2014-Analiza%20Stakehodlera.pdf**> (25.11.2016.)
151. UIA,Otvoreni godišnjak; „PWBLF“, <**URL:https://www.uia.org/s/or/en/1100066269**>(21.11.2016.)
152. UN Global Compact:„Ten Principles on human rights, labour, environment and anti-corruption“ <**URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>** (20.12.2016.)
153. UN Global Compac:„Our Mission“, <**URL: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission**> (21.12.2016.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: **Dimenzije društveno odgovorne izvedbe – CSP**…….24
Tablica 2: **Dobitnici nagrada Indeks DOP-a u Hrvatskoj za period od 2008.-2016.g.** ……52
Tablica 3: **Šest stupova Strategija Grupe LafargeHolcim** ……..66
Tablica 4: **Holcim - Pregled sponzoriranih projekata za 2010. godinu** …….98
Tablica 5: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……..119
Tablica 6: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zaposlenike - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……121
Tablica 7: **Izjave zadovoljnih zaposlenika** …….....123
Tablica 8: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zajednicu - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……...125
Tablica 9: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za okoliš - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……126
Tablica 10: **Područje najviše koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke - mišljenje zaposlenika/vrednovanje skalom 1-5** …….129

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: **Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca Holcim Hrvatska za period 2012-2015 – odaziv kupaca** ……...92
Grafikon 2: **Upitnik za mjerenje zadovoljstva kupaca Holcim Hrvatska za period 2012-2015 - % kupaca prema ocjenama** ……....93
Grafikon 3: **Emisije CO2 u Tvornici cementa Koromačno** ……..106
Grafikon 4: **Struktura ispitanika prema spolu** ……..116
Grafikon 5: **Dob ispitanika** ……..117
Grafikon 6: **Školska sprema ispitanika** ……..117
Grafikon 7: **Radni staž ispitanika** ……...118
Grafikon 8: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja – vrednovanje skalom 1-5** ……...119
Grafikon 9: **Osobni doprinos zaposlenika društveno odgovornom poslovanju tvrtke - mišljenje zaposlenika** ……...120
Grafikon 10: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zaposlenike - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……....121
Grafikon 11: **Deklarirani kao zadovoljni zaposlenici** ……122
Grafikon 12: **Izjave zadovoljnih zaposlenika** ……124
Grafikon 13: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za zajednicu-mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……125
Grafikon 14: **Područje najviše primjene društveno odgovornog poslovanja u brizi za okoliš - mišljenje zaposlenika / vrednovanje skalom 1-5** ……127
Grafikon 15: **Primjena društveno odgovornog poslovanja - bolji poslovni rezultat** ……127
Grafikon 16: **Zadovoljstvo zaposlenika - bolji poslovni rezultata** ……...128
Grafikon 17: **Područje najviše koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja tvrtke-mišljenje zaposlenika/vrednovanje skalom 1-5** ……129

POPIS SLIKA

Slika 1: **Carrollova Piramida društvene odgovornosti** …….. 23
Slika 2: **Matrica interesa i utjecaja/ovlasti** …… 27
Slika 3: **Geografska karta: Europa, Europska unija** …… 28
Slika 4: **Holcim Hrvatska sjedište u Koromačnu** ……... 62
Slika 5: **Holcim u Hrvatskoj** ……. 63
Slika 6: **Holcim Hrvatska, veličina organizacije** …… 64
Slika 7: **ISO Certifikati** ……. 73
Slika 8: **Plan "2015 Plus"**…….. 77
Slika 9: **Zadržana ekonomska vrijednost za razdoblje 2012-2015.** …….. 79
Slika 10: **Neto dobit/gubitak Holcima Hrvatska za razdoblje 2008-2015.** …….. 80
Slika 11**: Holcim Hrvatska: podaci o ozljedama i nesrećama na radu, profesionalnim bolestima i izgubljenom vremenu za razdoblje 2012-2015.** ……... 85
Slika 12: **Tablica prosječnog broj sati obuke zaposlenika 2012-2015.**…….. 87
Slika 13: **Šira lokacija Tvornice cementa Holcim (Hrvatska) d.o.o.** …….. 101
Slika 14: **Prikaz procesa proizvodnje cementa** ……....103
Slika 15: **Tablica emisije u zrak 2012-2015. za tvornicu cementa Koromačno** ……..105
Slika 16: **Emisije prašine za razdoblje 2004-2015. – tvornica cementa Koromačno** ……106
Slika 17: **Tablica termalne energije u procesu proizvodnje klinkera u tvornici cementa Koromačno za razdoblje 2012.-2015.** ……...108
Slika 18: **Percepcija ekološke obazrivosti tvrtke** ……..111
Slika 19: **Plan 2030 LafargeHolcim Grupe** ……...114

PRIVITAK

ANKETNI UPITNIK

sastavljen je radi ispitivanja percepcije zaposlenika o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u tvrtci Holcim d.o.o. (Hrvatska) u Koromačnu.

Odgovori iz ovog Anketnog upitnika koristit će se isključivo za potrebe izrade diplomskog stručnog rada: „Društveno odgovorno poslovanje tvrtke Holcim Hrvatska".

Anketni upitnik je anoniman.

Zahvalna na odazivu,
Davorka Dellapicca

Koromačno, 18.05.2017.

A) OPĆI PODACI ISPITANIKA

1. Spol

- Žensko
- Muško

2. Dob

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 i više

3. Školska sprema

- NKV
- SSS, KV, VKV
- VŠS
- VSS
- Magistar znanosti
- Doktor znanosti

4. Radni staž u godinama

- 1-5
- 6-15
- 16-25
- 26-36

B) PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJ

5. Prema Vašem mišljenu, na kojem području Holcim najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje? Vrednujte primjenom skale od 1-5

Upravljanje ljudskim resursima	1 2 3 4 5
Zdravlje i sigurnost na poslu	1 2 3 4 5
Upravljanje utjecajima na okoliš	1 2 3 4 5
Odnos prema klijentima	1 2 3 4 5
Suradnja s lokalnom zajednico	1 2 3 4 5
Nešto drugo (molim Vas navedite što)	1 2 3 4 5

6. Smatrate li da i Vi osobno pridonosite društveno odgovornom poslovanju Holcim-a?

- Da
- Ne

B-1) BRIGA ZA ZAPOSLENIKE

7. Prema Vašem mišljenu, na kojem području Holcim najviše brine o svojim zaposlenicima? Vrednujte primjenom skale od 1-5

Redovitost isplate plaće, naknada, pomoći	1 2 3 4 5
Mjere za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu	1 2 3 4 5
Komunikacija i dijalog sa zaposlenicima i socijalnim parterima	1 2 3 4 5
Dostupnost poslovnih informacija	1 2 3 4 5
Stručno osposobljavanje, usavršavanje i napredovanje u tvrtci	1 2 3 4 5
Nešto drugo (molim Vas navedite što)	1 2 3 4 5

8. Da li se možete deklarirati kao zadovoljan/a zaposlenik/ca?

- Da
- Ne

9. Ako da **Što najviše pridonosi Vašem zadovoljstvu?** (Molim Vas upišite odgovor u prazan prostor)

B-2) BRIGA ZA ZAJEDNICU

1o. Prema Vašem mišljenu, na kojem području Holcim najviše brine o lokalnoj zajednici? Vrednujte primjenom skale od 1-5

Suradnja s lokalnim vlastima i poslovnim sektorom	1 2 3 4 5
Suradnja s djecom i mladima (obrazovni sustav)	1 2 3 4 5
Korporativno volontiranje, humanitarne akcije	1 2 3 4 5
Sponzorstva i donacije	1 2 3 4 5
Nešto drugo (molim Vas navedite što)	1 2 3 4 5

B-3) BRIGA ZA OKOLIŠ

11. Prema Vašem mišljenu, na kojem području Holcim najviše brine o zaštiti okoliša? Vrednujte primjenom skale od 1-5

Racionalno korištenje resursa (uštede vode i električne energije)	1 2 3 4 5
Gospodarenje otpadom	1 2 3 4 5
Smanjenje emisija štetnih plinova	1 2 3 4 5
Održiva gradnja (inovativni proizvodi)	1 2 3 4 5
Nešto drugo (molim Vas navedite što)	1 2 3 4 5

B-4) REZULTATI POSLOVANJA

12.Smatrate li da primjena društveno odgovornog poslovanja pomaže Holcim-u, u ostvarivanju boljih poslovnih rezultata?

- Da
- Ne

13. Smatrate li da Vaše zadovoljstvo na radu pridonosi ostvarivanju boljih poslovnih rezultata Holcim-a?

- Da
- Ne

14.Prema Vašem mišljenu, na kojem području Holcim najviše ostvaruje korist od društveno odgovornog poslovanja? Vrednujte primjenom skale od 1-5

Financijski rezultat	1 2 3 4 5
Pozicija na tržištu	1 2 3 4 5
Zadovoljstvo kupaca	1 2 3 4 5
Kvaliteta rada zaposlenika	1 2 3 4 5
Ugled lokale zajednice	1 2 3 4 5
Nešto drugo (molim Vas navedite što)	1 2 3 4 5