

## IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO-ODGOVORNOG POSLOVANJA U SVAKODNEVNU POSLOVNU PRAKSU

doc.dr.sc. Tea Golja, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

### Uvod

U ovome članku osvrnuti ćemo se na načine kako poduzeća mogu uspješno implementirati i unaprijediti procese društveno-odgovornog poslovanja. Prilikom navođenja smjernica implementacije društveno-odgovornog poslovanja u poslovne strategije vodimo se recentnom definicijom društveno-odgovornog poslovanja koju je usvojila Europska unija, a koja kaže da je *društveno-odgovorno poslovanje odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na okolinu.*<sup>1</sup>

### Implementacija društveno-odgovornog poslovanja

**Preduvjet uspješne implementacije** društveno-odgovornih aktivnosti je prepoznavanje važnosti društveno-odgovornog poslovanja i identifikacija temeljnih interesnih dionika. Interesni dionici su svi oni na koje poduzeće utječe svojim poslovanjem i oni koji svojim djelovanjem utječu na poduzeće. Tako se mogu izdvojiti *primarni i sekundarni interesni dionici*. Primarni su oni koji su direktno i naj snažnije involvirani u poslovanje poduzeća poput vlasnika i zaposlenika. Sekundarni su primjerice dobavljači, kupci, konkurencija, lokalna zajednica. Ovo je klasična dihotomija interesnih dionika. Izazovno je promotriti i prirodu, ali i budućnost kao neklasične interesne dionike, ali od velikog utjecaja.

Postoje brojni **modeli implementacije** društveno-odgovornog poslovanja. Gotovo je uvijek korisno primjenjivati Demingov ciklus „*planiraj-učini-provjeri-poboljšaj*“ jer jedino na taj način poduzeća mogu postići iskorak u području odgovornog poslovanja. Demingov ciklus pretpostavlja pomno planiranje, definiranje misije, vizije poduzeća u budućnosti, ciljeva koji se žele postići, te strategija i akcijskih planova koji pokazuju put kojim treba ići. Akcijski plan služi kao baza uspješnog djelovanja

<sup>1</sup> European Commission (2011.) Corporate Social Responsibility. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm) Pristupljeno: 1. srpnja 2016.

(faza „učini“). U akcijskom planu poduzeća navode konkretne planove (projekte) koje će poduzimati u određenom vremenskom razdoblju, definira se tko je odgovoran za poduzimanje tih aktivnosti i kako će se mjeriti rezultati (definiraju se indikatori). Ukoliko poduzeća ne mjere svoju uspješnost u području društvene odgovornosti neće moći korigirati nepravilne radnje, odstupanja od zacrtanih standarda i postavljenih ciljeva, a niti napredovati u području odgovornog i održivog poslovanja. Time dovode u pitanje i svoj opstanak na tržištu, svoju konkurentnost jer danas na tržištu uspijevaju samo oni koji se najbrže prilagode promjenama.

Vrlo dobar alat i pomoć u samoj implementaciji jest i međunarodno poznati standard Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO). Riječ je o standardu na razvoju kojega je radilo više od 500 stručnjaka diljem svijeta – standardu ISO 26 000. Taj se standard razlikuje od ostalih ISO standarda (možda najpoznatijeg ISO 9001:2015 ili pak ISO 14000) jer se njime poduzeća ne mogu certificirati, ali im zato on služi kao pravi pomoćni alat u implementaciji odgovorne prakse. Standard ISO 26000 izdvaja sedam ključnih područja djelovanja:<sup>2</sup>

1. *korporativno upravljanje*
2. *ljudska prava*
3. *radna praksa*
4. *okolina*
5. *fair (poštene) operativne prakse*
6. *potrošači- potrošačka problematika*
7. *lokana zajednica*

Uspjeh implementacije u ovisnosti je o uspješnom upravljanju raznim područjima poslovanja. Pored područja koja se izdvajaju u standardu ISO 26000, korisno je i moguće izdvojiti internu i eksternu dimenziju društveno-odgovornog poslovanja i promotriti mogućnosti odgovornog poslovanja djelovanjem poduzeća interno kroz svoje strukture i procese i eksterno utjecajem na vanjsku okolinu.

<sup>2</sup> ISO (2010.) *Discovering ISO 26000*. Geneva: ISO.

**Interna dimenzija** pretpostavlja:

1. **Upravljanje ljudskim resursima:** Privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika, osiguranje pravednih uvjeta rada, pružanje sigurnosti, uspješna dvosmjerna komunikacija s zaposlenicima, uvažavanje žena i omogućavanje jednakih uvjeta napredovanja žena i muškaraca, ulaganje u zaposlenike kroz edukacije, organiziranje *team-building-a*, olakšavanje pronalaska kvalitetne ravnoteže između poslovnih i privatnih obveza i slobodnog vremena, izbjegavanje diskriminacije po niti jednoj osnovi, poštivanje ljudskih prava i dr.
2. **Briga o zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu:** Iako se tradicionalno rješava zakonskim propisima i drugom provedbenom regulativom, poduzeća su dužna danas pronaći i dodatne modele pružanja još više sigurnosti na radnom mjestu poput izrade procedura i uputa za rad na siguran način, izrada procjene rizika pojedinih radnih mjesta, korištenje zaštitne opreme, potenciranje nula ozljeda na radu i sl. Cemex Hrvatska pokrenuo je globalnu zdravstvenu kampanju „*Osnove zaštite zdravlja*“, čiji je cilj smanjiti pojavu zdravstvenih rizika vezanih uz poslovanje tvornice i potaknuti zaposlenike na usvajanje zdravijeg stila života na radnom mjestu i izvan njega. Kampanju su razvili na osnovu rada svojeg globalnog zdravstvenog vijeća i drugih povratnih informacija.<sup>3</sup>
3. **Prilagođavanje promjenama:** Reorganizacija modela poslovanja mora se činiti uvažavanjem interne okoline i nužnih eksternih čimbenika u procesu reorganizacije poslovanja, restrukturiranja poduzeća, mogućih spajanja i akvizicija kako bi se minimizirala otpuštanja radnika i omogućila njihova aktivna participacija u reorganizaciji što doprinosi njihovu stvaranju osjećaja vrijednosti za poduzeće.
4. **Interno upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse:** Nužno je doprinositi smanjivanju negativnog utjecaja poslovnih aktivnosti na okoliš i prirodne resurse kroz poticanje visoke ekološke učinkovitosti racionalnom uporabom resursa, implementacijom suvremenih tehnoloških rješenja, korištenjem obnovljivih izvora energije, upravljanjem otpadom, kontrolom emisije stakleničkih plinova, inovacijama u proizvodnji i proizvodima, kontrolom potrošnje vode i sl. Vrlo dobar primjer uspješnog upravljanja utjecajima na okoliš je poduzeće Sipro d.o.o. iz

<sup>3</sup> Više na: <http://www.cemex.hr/Osnoveza%C5%A1titezdravlja.aspx>



**FILANTROPIJA**  
OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

Umaga koje je jedini proizvođač samoljepljivih traka u Hrvatskoj. Tvrtka Končar koristi moderne poslovne procese i tehnologije kako bi poboljšali iskoristivosti energije i vode te smanjili emisije štetnih plinova u okolinu.<sup>4</sup>

#### Eksterna dimenzija pretpostavlja:

- Djelovanje u lokalnoj zajednici:** Samim svojim poslovanjem u lokalnoj zajednici, poduzeće omogućuje veću zapošljivost otvaranjem novih radnih mjesta, zatim olakšava razvoj zajednice plaćanjem poreza, doprinosa i ostalih parafiskalnih nameta. Ekonomska održivost garancija je njihova daljnja djelovanja u zajednici i kontinuirana doprinosa višim stopama zaposlenosti. Pozitivne učinke na lokalnu zajednicu poduzeća mogu osigurati i svojim filantropskim aktivnostima, odnosno darovanjima (donacijama) i podupiranjem projekata kojima se potiče rast i razvoj zajednice i njezinih stanovnika. Vrlo dobar iskorak čini aktivna participacija poduzeća u programima zaklada, poput fondova zaklada kao suvremenim, inovativnim i transparentnim pristupom agregiranja doniranog novca za unapređenje lokalne zajednice. Ujedno, mogu se uključivati i u sponzorske aktivnosti (sponzoriranje lokalnih sportskih klubova, kulturnih manifestacija itd.). Poduzeća se mogu odlučiti i na stipendiranja studenata koji potencijalno mogu biti kvalitetni zaposlenici. Kao primjer daje se Rockwool Adriatic koji svake godine stipendira najbolje učenike i studente s područja Labinštine, a ujedno svake godine građani Labinštine imaju mogućnost besplatno poslušati koncert nekog od poznatih hrvatskih glazbenika što im omogućuje Rockwool. Jadran Galenski laboratorij sudjelovanjem u raznim gradskim inicijativama i treninzima namijenjenim razvoju vještina i edukativnim programima, sklapanjem partnerstva sa školama i fakultetima te pružanjem potpore lokalnim, civilnim i kulturnim institucijama pokazuje koliko je važno biti aktivni član društva.<sup>5</sup> Pored navedenoga, sve je više primjera uključivanja zaposlenika poduzeća u programe volontiranja u zajednici za opće dobro pa

<sup>4</sup> Više na: [http://www.koncar.hr/Drustvena\\_odgovornost](http://www.koncar.hr/Drustvena_odgovornost) Pristupljeno: 30.lipnja 2016.

<sup>5</sup> Više na: <http://www.jgl.hr/hr/zajednica-i-jgl/programi-zajednice/lokalna-zajednica/> Pristupljeno: 30. lipnja 2016.



Projekt provodi Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva



Europska Unija



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE  
Ured za udruge



Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i ni na koji se način ne može se smatrati službenim stavom Europske unije niti Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.



## FILANTROPIJA

OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

se tako jedan radni dan zamjenjuje jednim danom volontiranja u lokalnoj zajednici. Jednako važan segment je mogućnost aktivnog uključivanja osoba s posebnim potrebama.

- 2. Odnosi s partnerima, dobavljačima i potrošačima:** Poduzeća svoje odnose kako s poslovnim partnerima, tako i s potrošačima (klijentima) grade godinama. Jedan od temelja kvalitetnog odnosa jest povjerenje. Poduzeća su dobavljačima dužna plaćati u skladu s ugovorima i na vrijeme. Ukoliko je moguće, valja potencirati lokalne dobavljače jer se time podupire lokalni ekonomski razvoj. Odnosu s potrošačima (klijentima) se također mora posebno posveti. On se primarno ogleda u transparentnom poslovanju, poštenom objavljivanju svih informacija o proizvodu i samoj kvaliteti proizvoda. Kontinuirano je potrebno ispitivati kvalitetu proizvoda, ali i zadovoljstvo potrošača (klijenata) s proizvodom i/ili uslugom. Ukoliko potrošači (klijenti) ukažu na propust u kvaliteti proizvoda i/ili usluge, poduzeća moraju reagirati što brže i što prije kako bi se otklonio propust i tržištu ponudio visokokvalitetan, siguran i pouzdan proizvod i/ili usluga. Poduzeća svoje proizvode i/ili usluge moraju isporučivati na vrijeme i u skladu s potpisanim ugovorom. Vrlo dobar primjer upravljanja zadovoljstvom potrošača (klijenata) je poduzeće Kraš koja je razvila vlastiti Indeks zadovoljstva potrošača i njima mjeri zadovoljstvo potrošača već od 2011. godine. Indeks zadovoljstva potrošača je na visokoj razini i relevantan je pokazatelj visokog *image*-a koji kompanija uživa kod potrošača.<sup>6</sup> Kad god je moguće, poduzeća moraju pozitivno utjecati na svoje dobavljače i potrošače (klijente) i njima ukazivati na važnost društveno-odgovornog poslovanja. Dobrim primjerom mogu učiniti velike pomake.
- 3. Briga za okoliš:** Na globalnoj agendi danas je važnost brige o zaštiti okoliša i osiguranje visoke kvalitete okoliša. Aktivnosti poduzeća u tom području podrazumijevaju usklađivanje s međunarodnim standardima te nacionalnim zakonskim odredbama vezanim uz zaštitu okoliša. Kada se govori o upravljanju okolišem, valja izdvojiti neke međunarodno priznate standarde poput ISO 14001 i EMAS-a (Shema za eko-upravljanje i reviziju) po kojima se poduzeća mogu certificirati. Iako se može promatrati i u kontekstu interne dimenzije društveno-odgovornog poslovanja, zaštita se okoliša još posebno izdvaja kao važna eksterna aktivnost društveno-odgovornog poduzeća. ISO 14001: 2004 danas posjeduju kako tvornice, tako i brojna druga poduzeća, vrlo često i ona koja djeluju u turizmu.

<sup>6</sup> Više na: [http://www.kras.hr/hr/nase\\_odgovornosti/prikazi-47-politika-zadovoljnih-potrosaca](http://www.kras.hr/hr/nase_odgovornosti/prikazi-47-politika-zadovoljnih-potrosaca) Pristupljeno: 30. lipnja 2016.





**FILANTROPIJA**  
OSLONAC ODRŽIVIH ZAJEDNICA

Brojne zemlje diljem svijeta razvile su vlastitu metodologiju praćenja i mjerenja uspješnosti društveno-odgovornih poduzeća. Na globalnoj razini postoje i agencije koje su razvile svoju metodologiju i temeljem iste su kasnije razvile indekse u kojima rangiraju globalna poduzeća prema njihovoj aktivnosti u društveno-odgovornom poslovanju. Tako je Hrvatska gospodarska komora pokrenula projekt Indeks DOP-a. Indeks DOP-a<sup>7</sup> metodologija je koja se koristi za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća (malih, srednjih i velikih). Nagrada za najuspješnije dodjeljuje se jednom godišnje. Metodologija kojom se ispituje aktivnost poduzeća u području društvene odgovornosti obuhvaća šest osnovnih područja (ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom). Za sudjelovanje je dovoljno ispuniti anketni upitnik koji je dostupan i na webu, a nagrada je poticaj najboljima da budu primjeri uspješne prakse i potaknu osvještavanje ostalih o važnosti i koristima poslovanja na društveno-odgovoran način. Time se unapređuje vidljivost društveno-odgovornog poslovanja.

## Zaključak

Poslovati na uobičajeni način, a pritom ne vodeći računa o interesnim dionicima i globalnim izazovima, više nije moguće. Poduzeća moraju prihvatiti činjenicu da ona ne funkcioniraju izolirano od društva u kojem djeluju, već da ona predstavljaju integralni dio društva. *Business as unusual model* predstavlja društveno-odgovorno poslovanje, ali na način da se kroz poslovanje traži i utječe na transformaciju sustava vrijednosti u cjelokupnom društvu, počevši od pojedinaca, preko organizacija pa sve do društva. Tako se kroz poslovanje mora težiti nuđenju inovativnih proizvoda i/usluga kojima će se pozitivno utjecati na promjene u društvu i rješavanje problema i izazova održivog razvoja u zajednicama. To su proizvodi koji će doprinositi zaštiti okoliša, društvenoj koheziji i integraciji, poštivanju lokalnih kultura i običaja, uvažavanju temeljnih ljudskih i prava radnika i dr.. Tu se naglašava važnost nove ere društveno-odgovornog poslovanja u budućnosti koju vrlo dobro

<sup>7</sup> Hrvatska gospodarska komora (2016.) Indeks DOP-a. Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/> Pristupljeno: 30. lipnja 2016.



Projekt provodi Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva



Europska Unija



VLADA REPUBLIKE HRVATSKE  
Ured za udruge



Centar za  
Građanske  
Inicijative  
Poreč



PUČKO OTVORENO UČILIŠTE BUJE  
UNIVERSITÀ POPOLARE APERTA DI BUJE



smart  
CENTRO PER LE  
INIZIATIVE

Sadržaj ovog dokumenta isključiva je odgovornost Zaklade za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva i ni na koji se način ne može se smatrati službenim stavom Europske unije niti Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske.

predstavlja **transformativni DOP** koji se zasniva se na pet temeljnih načela: kreativnosti, skalabilnosti, održivosti, globalnosti i cirkularnosti.<sup>8</sup> Taj transformativni DOP, Visser naziva DOP-om 2.0.

---

<sup>8</sup> Visser, V. (2012. )The Ages and Stages of CSR: Towards the Future with CSR 2.0, *Kaleidoscope Futures Paper Series*, Br. 1, str. 1 – 17.