

# POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

---

**Barbić, Ana-Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:491746>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Ana-Marija Barbić

**POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Ana-Marija Barbić

**POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

**DIPLOMSKI RAD**

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

JMBAG: 0268020248

Karlovac, 2024.

## SAŽETAK

Razvoj svijesti doveo je do pritiska javnosti usmjeren prema organizacijama koje su potresale razne afere poput menadžerskih skandala, lošeg postupanja prema zaposlenicima ili zagađenje okoliša. Društveno odgovorno poslovanje se u svom nastanku smatralo kao filantropija no u novijoj povijesti ono je preraslo u značajan koncept. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept kojim organizacije zadovoljavaju standarde primjenom poslovne etike i etičkih načela. Društveno odgovorno poslovanje primjenjuje se u četiri aspekta : aspekt tržišta, aspekt radne okoline, aspekt društvene zajednice i aspekt okoliša.

Ključne riječi: poslovna etika, etička načela, društveno odgovorno poslovanje, briga o društvu

## **SUMMARY**

With the development of consciousness, the public created pressure directed at organizations that have been shaken up by various scandals such as management scandals, bad treatment of employees or environmental pollution. Corporate social responsibility was originally considered as philanthropy, but in recent history it has grown into a significant concept. Corporate social responsibility is a concept by which organizations meet standards by applying business ethics and ethical principles. Corporate social responsibility is applied in four aspects: the market aspect, the working environment aspect, the social community aspect and the environmental aspect.

Keywords: business ethics, ethical principles, corporate social responsibility, care for society

## Zahvala

Zahvaljujem se svojoj dragoj mentorici dipl.oec. Andreji Primužak, viši predavač, na inspirirajućim i zanimljivim predavanjima tijekom studiranja kao i na korisnim životnim savjetima te pomoći pri izradi završnog rada.

Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji, svom suprugu Josipu, koji me podupirao i što je bio uz mene, a posebice na njegovom razumijevanju, ljubavi i pomoći.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<i>1.1. Predmet i cilj rada</i> .....	<i>1</i>
<i>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja</i> .....	<i>1</i>
<i>1.3. Sadržaj i struktura rada</i> .....	<i>1</i>
<b>2. POSLOVNA ETIKA</b> .....	<b>2</b>
<i>2.1. Subjekti poslovne etike</i> .....	<i>3</i>
<i>2.2. Etički kodeks</i> .....	<i>5</i>
<i>2.3. Menadžerska etika</i> .....	<i>6</i>
<i>2.4. Donošenje menadžerskih odluka</i> .....	<i>9</i>
<i>2.5. Mjere za unapređenja poslovne etike</i> .....	<i>12</i>
<i>2.5.1. Najpoznatiji slučajevi „zviždanja“ u Hrvatskoj</i> .....	<i>13</i>
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	<b>18</b>
<i>3.1. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja</i> .....	<i>18</i>
<i>3.2. Definicija i teorija društveno odgovornog poslovanja</i> .....	<i>20</i>
<i>3.3. Načela društvene odgovornosti</i> .....	<i>22</i>
<i>3.4. Glavne karakteristike društveno odgovornog poslovanja</i> .....	<i>25</i>
<i>3.5. Negativan primjer neetičnog poslovnog ponašanja</i> .....	<i>27</i>
<b>4. DIONICI U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU</b> .....	<b>30</b>
<i>4.1. Pojmovno određenje dionika i njihova uloga</i> .....	<i>30</i>
<b>5. INDEKS DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U RH</b> .....	<b>34</b>

<b>6.</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU DM-a.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1.</b>	<b><i>Društveno odgovorni programi Dm - drogerie markt d.o.o</i> .....</b>	<b>39</b>
	A) Jedni za druge zajedno .....	39
	B) Ekološka osviještenost .....	40
	C) Odgovoran poslodavac.....	41
<b>7.</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU PBZ BANKE..</b>	<b>43</b>
<b>7.1.</b>	<b><i>Društveno odgovorni projekti PBZ banke</i>.....</b>	<b>44</b>
<b>7.1.2.</b>	<b><i>Projekt „Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi”</i> .....</b>	<b>47</b>
<b>7.1.3.</b>	<b><i>Projekt „Pomažemo djeci, pomažemo Zemlji“</i> .....</b>	<b>49</b>
<b>7.1.4.</b>	<b><i>Projekt „Srcem za djecu s malignim bolestima”</i> .....</b>	<b>49</b>
<b>7.1.5.</b>	<b><i>Projekt „Pomozimo oboljelima od rijetkih bolesti”</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>7.1.5.</b>	<b><i>Projekt „Praćenje djece s neurorizicima”</i> .....</b>	<b>50</b>
<b>7.1.6.</b>	<b><i>PBZ šuma i Projekt O2</i>.....</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU HPB BANKE .</b>	<b>53</b>
<b>8.1.</b>	<b><i>Društveno odgovorni projekti i programi HPB banke</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>8.1.1</b>	<b><i>Donacije i sponzorstva HPB banke za 2023. godinu</i> .....</b>	<b>58</b>
<b>9.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>60</b>
	<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>62</b>
	<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>64</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada je definiranje poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja te prikaz društveno odgovornog poslovanja na primjerima iz Hrvatske, točnije na primjerima korporacija dm-drogerie markt d.o.o., PBZ d.o.o i HPB d.o.o. dok je cilj potvrditi ulaganja u isto.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Podaci za ovaj diplomski rad prikupljeni su metodom istraživanja za stolom, odnosno analizom javno dostupne literature te Internet i Facebook stranicama korporacija dm-drogerie markt d.o.o., PBZ d.o.o i HPB d.o.o. .

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u devet cjelina. Prva cjelina, odnosi se na uvodne stavke rada koji uključuju predmet i cilj te izvore i metode prikupljanja podataka. Druga cjelina odnosi se na definiranje poslovne etike. U trećoj cjelini objašnjeno društveno odgovorno poslovanje gdje je navedena definicija i teorija istog dok se u četvrtoj cjelini navode dionici društveno odgovornog poslovanja i njihova uloga. Peta cjelina se odnosi na indeks društvo odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj a koji indeks objavljuje Hrvatska gospodarska komora. U šestoj, sedmoj i osmoj cjelini navode se praktični primjeri društvo odgovornog poslovanja i to na primjerima korporacija dm-drogerie markt d.o.o., PBZ d.o.o i HPB d.o.o. dok je u devetom poglavlju napravljen zaključak.

## 2. POSLOVNA ETIKA

Moral predstavlja skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa. Predmet etike je je moral i moralno djelovanje. Etika ispituje načela tog djelovanja. Moral je jedan od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta a etika je teorija ili filozofsko promišljanje tog odnosa. Etika je skup i opis društvenih normi , navika i pravila, ali i znanosti koja opisuje navedena pravila.<sup>1</sup>

Poslovna etika se kao znanstvena disciplina brzo razvila u 20. stoljeću. Razvoj poslovne etike možemo podijeliti u tri faze. Prva faza je trajala do polovice 20. stoljeća. U navedeno vrijeme doba o poslovnoj etici najviše su raspravljali teolozi i filozofi pri čemu su glavna pitanja bila raspodjele plaća i prava radnika u kapitalističkom poretku. Druga faza započela je 1960. godina. U navedenoj fazi u svijetu posebno su se isticali problemi zagađenja okoline, neracionalnog iskorištavanja prirodnih resursa zbog čega je do izražaja došla važnost kvalitete okoliša, a ne samo kvantitete proizvoda. Treća faza razvoja poslovne etike započela je krajem 1970-ih godina. Krajem 1980. posebno značenje poslovnoj etici pridaje se u Europi, kada je 1988. godine s radom započela Mreža europske poslovne etike (eng. European Business Ethics Network - EBEN). Nakon čega se 1990. godina globalno se potiče globalno donošenje etičkih kodeksa unutar određenih poslovnih sustava. Poslovna etika i kultura postale su važan segment svakoga poslovnog subjekta jer pridonosi njegovu razvoju i novoj konkurentskoj prednosti. Zbog čega je poslovna etika postala znanstvena i praktična disciplina.<sup>2</sup>

Poslovnu etiku predstavlja ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poslovna etika zasebno je područje etike koje je određeno međuzavisnošću etike i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Dakle fokus poslovne etike je moralno djelovanje i ponašanje poduzetnika i menadžera unutar i izvan poslovnog subjekta. Takvo ponašanje podrazumijeva davanje istinitih, transparentnih informacija, korektan odnos prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Poslovna etika je nastala iz razmatranja odnosa između morala i ekonomije

---

<sup>1</sup> Bebek B. i Kolumbić A. : Poslovna etika II. izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2005.

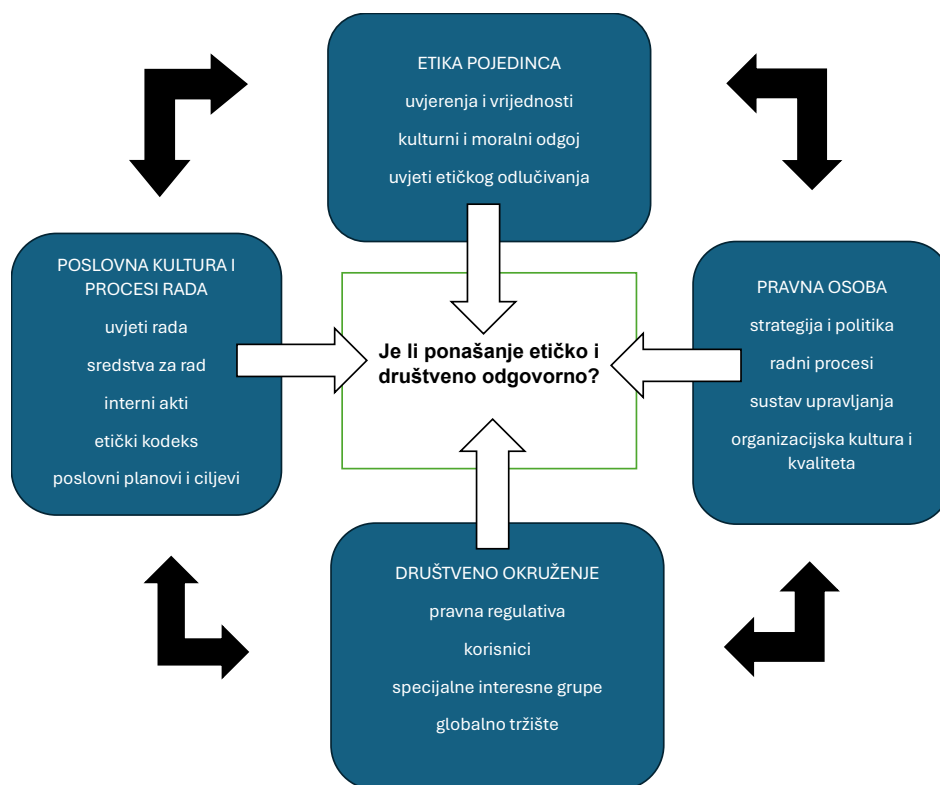
<sup>2</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. : Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.g., (str. 19-20)

odnosno iz razmatranja ekonomskih postupaka i moralnih svojstava odnosa na tržištu, a koji odnosi su karakteristični za ekonomiju u kojoj veliku važnost ima privatno vlasništvo i tržišna sloboda. Bitno je za navesti kako se poslovna etika bavi istraživanjem poslovnih situacija, aktivnosti i odluka, u kojima se određuje što je ispravno, a što pogrešno dok etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative, a poslovna etika primjenjuje se na ponašanje pojedinaca u nekome poslovnom subjektu i društvu u cjelini.<sup>3</sup>

## 2.1. Subjekti poslovne etike

Subjekti poslovne etike su pojedinac, pravna osoba, poslovna kultura i procesi rada te poslovno okruženje. Sva četiri subjekta oblikuju poslovnu etiku i odgovorni su pojedinačno i skupno svakome poslovnom subjektu i društvu u cjelini.<sup>4</sup> Navedeno se prikazuje u shemi 1.

Shema 1 Prikaz subjekata poslovne etike



Izvor: vlastita izrada autora prema literaturi - Ivaniš M. : Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.g. (str.72)

<sup>3</sup> ibidem (str. 30)

<sup>4</sup> ibidem (str. 44)

Pojedinac odnosno fizička osoba subjekt je etike jer njegov identitet proizlazi iz odnosa s drugim ljudima. Pojedinac je vođen snagom vjere, snagom razuma, socijalnom etikom i naukom crkve te poimanjem čovjeka koji ostvaruje koristi tako da ne povrijedi svoje bližnje, da ne nanosi štetu drugima oko sebe i da se uvijek ponaša moralno. Pravna osoba, trgovačko društvo, također je subjekt etike. Pravna osoba bavi se dopuštenom djelatnošću te na tržištu nudi proizvode i usluge pod unaprijed dogovorenim uvjetima. Pri čemu u svoje poslovanje implementira etičke norme i odgovara djelatnicima, vlasnicima, kupcima i dobavljačima odnosno svome prirodnom i društvenom okruženju u cjelini. Poslovnu kulturu i procese rada kao subjekt etike čine pojedinci, predmeti, sredstva i uvjeti za rad te postupci i poslovi koji su regulirani raznim zakonima i internim aktima. Svaki djelatnik posebno i svi djelatnici zajedno snose profesionalnu moralnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva i misija pravne osobe. Navedeno opisuje timsku etiku kao zbroj osobnih i kolektivnih ciljeva i misija unutar promatrane pravne osobe. Okruženje kao subjekt etike predstavljaju priroda, zatim regionalna i lokalna samouprava, odnosno svi pojedinci, pravne osobe i njihovi procesi rada te drugi subjekti koji su odgovorni društvu u cjelini. Jednako tako, i samo je društvo moralno odgovorno svakoj fizičkoj i pravnoj osobi.<sup>5</sup>

Objekti poslovne etike su djelatnosti koje posluju u funkciji promatranog gospodarstva odnosno to su primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne poslovne djelatnosti.

Poslovna etika određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnog morala, a što je loše i neetično, osobito u segmentu :

- etičkog ponašanja pojedinca i pravnih osoba
- očekivanja društva i njegovih dionika
- društvene odgovornosti
- poštenog nadmetanja i oglašavanja
- javnog informiranja i korektnih partnerskih odnosa.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ibidem

<sup>6</sup> ibidem (str. 45 i 46).

## 2.2. Etički kodeks

Etički kodeks je djelotvoran alat čije se donošenje i implementacija koristi za postizanje etičkog ponašanje menadžera i zaposlenika, a kojima se na takav način nameću zajednički etički standardi rada, djelovanja, ponašanja i poslovnog odlučivanja. Uz donošenje i implementaciju etičkog kodeksa potrebna je i potpora vlasnika te svakodnevno praćenje etičkog ponašanja i rješavanje slučajeva u kojima se povređuju etička načela. Ljudi se i dalje rukovode vrijednosnim stavom da je dopušteno sve što zakonski, slovom na papiru, nije zabranjeno. Međuprostor između propisanog, dopuštenog i poželjnog ponašanja gospodarskih subjekata, nazivamo radnom i poslovnom kulturom na kojoj se temelji etički kodeks. Etički kodeks je skup vrijednosnih postulata, preporuka i uputa za poslovno ponašanje poduzetnika, menadžera i djelatnika. Etički kodeks uglavnom definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se menadžeri i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i pri donošenju poslovnih odluka. Kodeksom se uređuju standardi i utvrđuju temeljna načela unutar kojih se poslovni subjekt i njegovi zaposlenici ophode prema drugim dionicima.<sup>7</sup>

Tekst samog dokumenta mora biti jednostavan, jasan i razumljiv. Nadalje, dokument mora sadržavati sustav procedura i informacija prema kojima se lako prepoznaje bilo koja njegova povreda. Etički kodeks temelj je stvaranja uvjeta za etičko ponašanje i donošenje odluka.

Etički kodeks je pisani, službeni, akt kojim se definiraju razna područja etičkoga poslovnog ponašanja:

- etička načela,
- prava i obveze,
- dužnosti i zadaće,
- financijska i druga izvješća,
- sukob interesa,
- nelojalna konkurencija,
- čuvanje poslovnih tajni, odnosi prema okruženju i slično.<sup>8</sup>

---

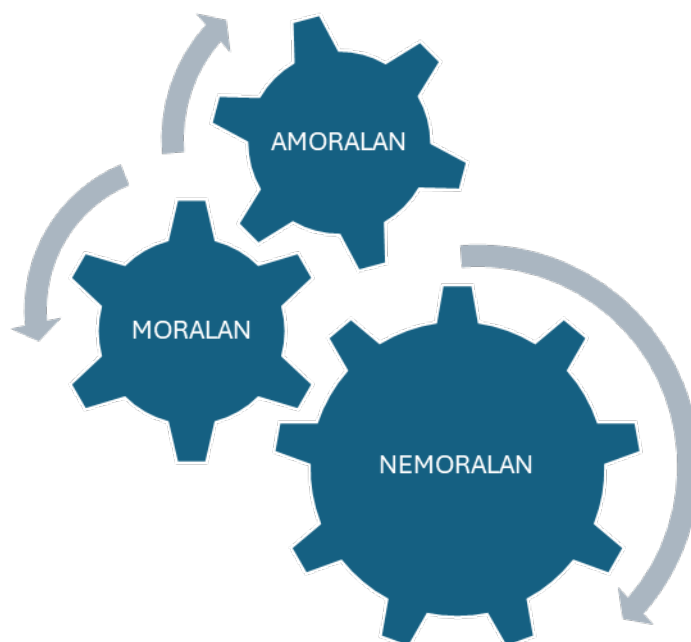
<sup>7</sup> ibidem (str.58)

<sup>8</sup> ibidem (str.59)

### 2.3. Menadžerska etika

Menadžerska etika se bavi određivanjem standarada, odnosno načela i pravila ponašanja menadžmenta kod obavljanja menadžerskih zadataka a posebice pri određivanju ciljeva i načina njihova ostvarivanja te pri ponašanju prema zaposlenicima i dionicima. Menadžerska etika se bavi određivanjem kriterija za donošenje menadžerskih odluka, prosuđivanjem etičnosti menadžerskih odluka te utvrđivanjem prihvatljivosti utjecaja na različite interesno-utjecajne skupine odnosno dionike. U svom djelovanju, pod utjecajem osobnog morala i poslovne etike, menadžer može biti moralan, nemoralan i amoralan. Prikazano u Shemi 1.<sup>9</sup>

*Shema 2 Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela*



Izvor : Rupčić N.: Suvremeni menadžment Teorija i praksa, [Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje.pdf \(uniri.hr\)](#) (str.109) (05.02.2024.g.)

Moralni menadžeri su osobe s izrazito visokim moralnim i etičkim načelima vlastita vrijednosnog sustava, koja primjenjuju i u privatnom i poslovnom ponašanju. Svojim ponašanjem služe kao primjer drugima i posluju u skladu sa zakonom. Prilikom donošenja odluke sagledavaju na koje dionike odluka može utjecati zbog čega izbjegava djelovanje koje može biti štetno za neku

---

<sup>9</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment Teorija i praksa, [Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje.pdf \(uniri.hr\)](#) (str.109) (05.02.2024.g.)

interesno-utjecajnu skupinu. Izbjegava svaku aktivnost čiji se rezultat može smatrati nepravednim. Nemoralan menadžer je čista suprotnost moralnog menadžera. Nemoralni menadžeri zakonske propise koji reguliraju pitanja etičnog poslovanja percipiraju kao prepreke na putu ostvarenja zacrtanih poslovnih ciljeva i vlastitih interesa. Isključivi interes je stvaranje profita pod svaku cijenu ne mareći pritom za štetu koju može nastati interesno- utjecajnim skupinama. Motivi takvog ponašanja leže u osobnom materijalnom interesu obzirom se menadžerske kompenzacije i bonusi određuju prema visini ostvarenog profita. Amoralni menadžer smatra da se zakoni moraju poštivati, iako ne vidi u tome neku veliku korist. On je blaža verzija nemoralnog menadžera. On smatraju da posao i etika ne idu zajedno jer biznis ima jedna pravila, a etika druga. U ovu skupinu spadaju menadžeri koji su nesavjesni, nesvjesni i ne pridaju etici posebnu pozornost zbog vlastita nemara, nepažnje i neodgovornog odnosa prema okruženju.<sup>10</sup>

Menadžerski etički kodeks ponašanja sastoji se od sljedećih načela:

1. Posao je poduzetnika i menadžera stvaranje profesionalne koalicije i rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti.
2. Nećemo davati, primati ili zahtijevati darove ili zabavu u obliku troškova poslovanja i dobrovoljno ćemo prihvaćati javne, osobito humanitarne funkcije i sponzorstva.
3. Zauzimat ćemo se za sto veću slobodu u realizaciji interesa svih dionika, uz istovremeno poštivanje dogovorenih pravila ponašanja.
4. Ulogu poduzeća temeljit ćemo na prednostima našeg poduzeća i na što boljem iskorištavanju pogodnosti na domaćem i svjetskom tržištu.
5. Dijalogom socijalnih partnera nastojat ćemo pronaći zadovoljavajuću strategiju razvoja za sve dionike.
6. Stalno ćemo pratiti sve promjene u okruženju i njima prilagođavati ulogu i ciljeve poslovnog subjekta.
7. Stvarat ćemo uvjete za što više vlastitih inovacija i za što brzu primjenu tuđih.

---

<sup>10</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. op. cit. (str. 66)

8. Dosljedno i permanentno ćemo inovirati svoja znanja unutar profesije i izmjenjivati iskustva s drugima.
9. Nastojat ćemo što bolje spoznati potrebe potrošača i zadovoljavati ih što kvalitetnije uz konkurentne cijene.
10. Zauzimat ćemo se za kupnju i prodaju neškodljivih, sigurnih i korisnih proizvoda, pazeći da vrijednost predstavlja kvalitetu usluge i cijene.
11. U marketinškim akcijama za poticanje prodaje, potrošače nećemo obmanjivati niti ih poticati na ponašanje štetno za zdravlje.
12. Suradnike ćemo voditi tako da se razvijaju u samostalne i profesionalno cjelovite osobe koje sa zadovoljstvom rade u našem poslovnom sustavu.
13. Osobe kojima rukovodimo poštovat ćemo kao ličnosti i kao suradnike koje ćemo pravodobno upoznati sa svime što je usko vezano uz njihove zadatke, materijalni položaj i perspektivu u poduzeću.
14. Uvažavat ćemo činjenicu daje trajno ostvarivati dobit moguće jedino ako je djelovanje poduzeća sukladno interesima vlasnika kapitala i drugih dionika.
15. Sa svim kupcima, dobavljačima i drugim zainteresiranim stranama uspostaviti ćemo partnerstvo, utemeljeno na uzajamnom povjerenju i dosljednom pridržavanju dogovorenog.
16. Poslovne tajne čuvat ćemo od konkurencije, a prednosti pred konkurencijom nećemo pokušati ostvarivati na nemoralan način.
17. Interese poduzeća usklađivat ćemo s interesima javnosti i države te se odreći svih oblika trgovačkog mita.
18. Zauzimat ćemo se za ekološke norme koje će čovjeku i drugim živim bićima biti ugodne te nastojati da proizvodima, otpadnim sirovinama, ambalažom i sličnim ne upropaštavamo prirodu.
19. Sa sirovinama, energijom i drugim resursima i troškovima raspolagat ćemo štedljivo.
20. Svoja financijska izvješća izradit ćemo u skladu s međunarodnim standardima financijskog izvješćivanja te ih objavljivati i na svojoj web- stranici.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ibidem (str. 60-61)



Poštivanje navedenih načela treba pridonijeti većoj humanosti i uspješnosti obavljanja poslovnih funkcija, a prije svega pomaže u uspostavi nove poslovne kulture upravljanja i rukovođenja.<sup>12</sup>

#### **2.4. Donošenje menadžerskih odluka**

Proces donošenja etičkih poslovnih odluka događa se u šest faza. Prva faza je identifikacija problema i usmjerena je na prepoznavanje i definiranje etičkog problema. Prije započinjanja procesa ove faze treba odlučiti da li je problem uopće etički te tko je sve uključen u navedenu situaciju. Druga faza uključuje prikupljanje činjenica i informacija i koje se odnose na problem, a koje mogu, ali i ne moraju, doprinijeti rješavanju problema, i odnose se na sve unutarnje i vanjske čimbenike, osobe ili skupine ljudi koje su u problem uključene direktno ili indirektno. Treća faza usmjerena je na analiziranje i procjenu mogućih rješenja. Analiziraju se potencijalna rješenja problema kroz prizmu etičkih kriterija i procjenjuju moguće implikacije tih rješenja na poslovni sustav i interesno- utjecajne skupine. Četvrta faza sadrži donošenje etično ispravne odluke i nastupa nakon odabira najboljeg rješenja. Peta faza obuhvaća primjenu odluke u praksi dok je šesta faza odnosi na kontrolu prethodnih odnosno u njoj se vrši kontrola i poboljšanje ukoliko se utvrdi da je došlo do odstupanja od etičkih principa.<sup>13</sup>

Odlučivanje primjenom etičkih načela kreće se od činjenice da li je neka odluka zakonita nakon čega se procjenjuje stupanj njene etičnosti. Obzirom na činjenicu da menadžment prvo odgovara vlasnicima, najprije se sagledava utjecaj promatrane odluke na dobrobit vlasnika. Ukoliko je utjecaj pozitivan nastavlja se sa daljnjom analizom odnosno na analizu utjecaja na različite interesno-utjecajne skupine (dionike). Ukoliko se analizom dođe do zaključka da se ostvaruje korist za sve ili za većinu interesno-utjecajne skupine, odluku treba i provesti. Na opisani način se ostvaruje najveća moguća korist za najveći mogući broj ljudi. Ukoliko provođenje promatrane odluke može izazvati negativne posljedice za sve interesno-utjecajne skupine, odluka se ne provodi a argumenti za ne provođenjem se prezentiraju vlasnicima. Jednako treba postupiti

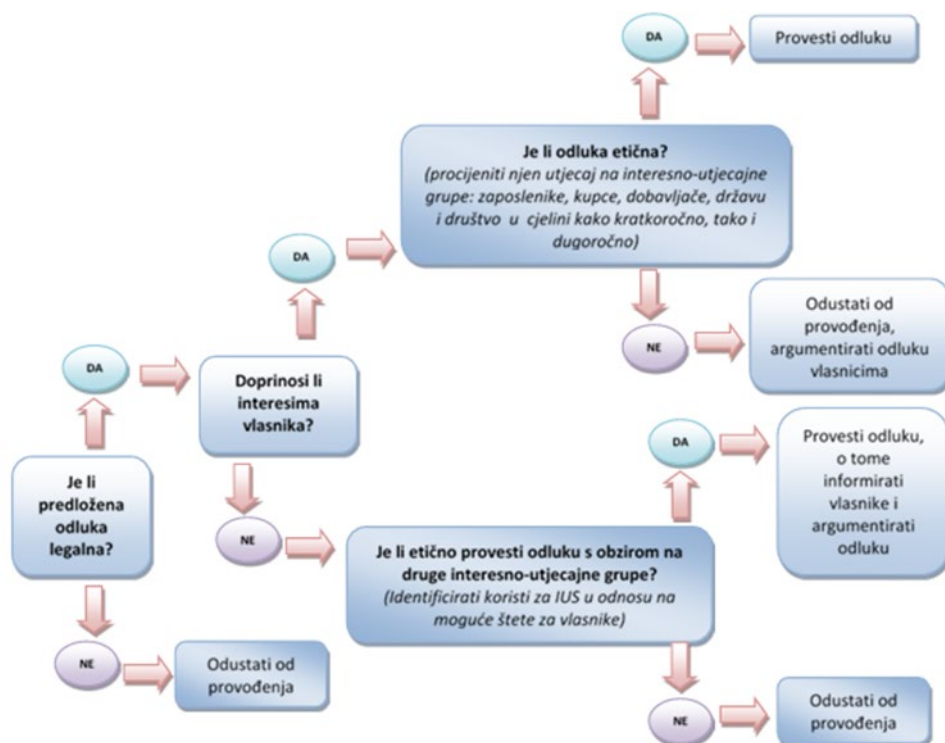
---

<sup>12</sup> ibidem

<sup>13</sup> ibidem (str. 68-70)

ukoliko promatrana odluka uzrokuje štetu za većinu interesno-utjecajnih skupina, bez obzira na moć ili utjecaj jedne skupine.<sup>14</sup> Sve opisano se prikazuje u Slici 1.

Slika 1 Stablo odlučivanja etičkog menadžmenta



Izvor: Rupčić N.: *Suvremeni menadžment Teorija i praksa*, [Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje.pdf \(uniri.hr\)](#) (str.113) (05.02.2024.g.)

Menadžeri se pri donošenju odluka koriste raznim pristupima. Utilitarni pristup ili pristup korisnosti nalaže da se pri odlučivanju odabire ona odluka koja osigurava najveću dobit za najveći broj ljudi. Dakle, važno je donijeti odluku koja osigurava najveću korist za najveći broj ljudi iako ta odluka može biti štetna za manjinu, odnosno skupinu sa najnižim stupnjem moći. Utilitarni pristup dovodi u vezu sa ciljem poduzeća a to je maksimiziranje profita. Visok profit je u interesu vlasnika ali i u interesu zaposlenika i države obzirom se profitom povećavaju i plaće i davanja državi. Na taj se način može povećati kvaliteta i sniziti cijena a i povećava se investiranje. Utilitarni pristup podrazumijeva cilj dugoročne maksimalizacije profita odnosno povećanja vrijednosti samog poduzeća. Zbog čega je potrebno donositi odluke koje pridonose dugoročnom povećanju vrijednosti poduzeća jer se tada ostvaruje najveća korist. Drugi pristup je pristup ljudskih prava. Svi ljudi imaju temeljna ljudska prava. Menadžeri prilikom donošenja odluka

<sup>14</sup> Rupčić N., op. cit. (str.109)

trebaju poštivati ljudska prava poput prava na život i sigurnost, prava na istinu, prava na slobodu govora, prava na privatnost i prava na prigovor savjesti. Treći pristup je pristup prava a on se odnosi na pravednost i nepristranost prilikom raspodjele troškova i dobiti, odnosno koristi i šteta. Kod pristupa pravednosti potrebno je slijediti načelo proceduralne pravde, načelo distribucijske pravde i načelo interakcijske pravde. Načelo proceduralne pravde nalaže određivanje politike i pravila koja su pravedna i kojih se svi trebaju pridržavati. Načelo distribucijske pravde nalaže jednako postupanje prema svima neovisno o dobu, spolu, rasi, etničkoj i vjerskoj pripadnosti. Potrebno je omogućiti jednake uvjete za rad i za usavršavanje i napredovanje svima sukladno njihovoj kvaliteti rada i zalaganju. Načelo interakcijske pravde nalaže da međuljudski odnosi trebaju biti prožeti dostojanstvom i međusobnim poštovanjem.<sup>15</sup>

*Slika 2 model Vennovog dijagram donošenja poslovnih odluka*



Izvor: vlastita izrada autorice po uzoru na Krkač K. : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb 2007.g. (str.256)

Promatrajući Vennov dijagram za donošenje odluka možemo iščitati kako je u području sjecišta svih segmenata i etičke i ekonomske i poslovne odgovornosti odluka i profitabilna i

---

<sup>15</sup> Rupčić N., op. cit. (str.110-112)

legalna i moralna te ta odluka predstavlja pravi smjer kretanja. U području sjecišta ekonomske i pravne odgovornosti odluka donosi profit i legalna je no nije etička zbog čega bi donošenje iste ili postupanje u tom smjeru trebalo biti oprezno. Nadalje, u sjecištu etičke i ekonomske odgovornosti odluka je profitabilna i moralna no nije legalna zbog čega bi donošenje iste ili postupanje u tom smjeru također trebalo biti oprezno. Za kraj ostaje sjecište u području etičke odgovornosti i pravne odgovornosti gdje je odluka i legalna i moralna no ne donosi profit te na menadžerima ostaje da pronađu načine stvaranja profitabilnosti.<sup>16</sup>

## **2.5. Mjere za unapređenja poslovne etike**

Načela etičnog ponašanja nije dovoljno samo napisati već ih je potrebno i integrirati i u konačnici i provoditi. Mjere koje za cilj imaju unaprjeđenje etičke klime i razvijanje društvene odgovornosti su :

### 1. VOĐENJE POMOĆU PRIMJERA

- osobni primjer je najbolji način kako menadžeri mogu utjecati na ponašanje svojih zaposlenika i predstavlja podlogu za kvalitetno i uspješno razvijanje etičnog ponašanja u poduzeću.

### 2. ETIČKI KODEKS

- u jednom od prethodnih poglavlja je već navedeno kako je etički kodeks formalni iskaz vrijednosti poduzeća. Može biti iskazi zasnovan na principima gdje se definiraju temeljne vrijednosti i opći jezik o odgovornosti poduzeća, kvaliteti proizvoda i tretmanu zaposlenika ili može biti iskazi zasnovani na politici u kojem se skiciraju procedure koje se rabe u specifičnim etičkim situacijama (marketinška praksa, sukob interesa, pridržavanje zakona, vlasničke informacije, politički darovi i jednake mogućnosti).

### 3. ETIČKE STRUKTURE

- predstavljaju različite organe u organizaciji koji su zaduženi za primjenu etičkog ponašanja a to su etički odbor a koji je grupa direktora imenovana za nadgledanje etike poduzeća

---

<sup>16</sup> Krkač K. : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb 2007.g. (str.256)

te etički zastupnik koji je specijalist za poslovnu etiku, odnosno samostalni član upravnog odbora i djeluje kao njegova savjest.

### 3. ETIČKI TRENINZI I ETIČKE VRUĆE LINIJE

- Etički treninzi predstavljaju način učenja etike gdje se učenje može odrađivati samostalno ili u sklopu programa menadžerskog obrazovanja dok su etičke vruće linije posebne telefonske linije na kojima zaposlenici prijavljuju etičke probleme.

### 4. PODUPIRANJE WHISTLE-BLOWERSA –"ZVIŽDAČI"

- podupiranje „zviždača“ predstavlja situacije kada zaposlenici razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca a menadžeri su ti koji trebaju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj neće biti potrebe za „zviždanjem“.<sup>17</sup>

#### **2.5.1. Najpoznatiji slučajevi „zviždanja“ u Hrvatskoj**

Prva Hrvatska zviždačica je Ankica Lepej, koja je razotkrila tajne račune obitelji Tuđman. Kao zaposlenica Zagrebačke banke 1998. godine otkrila je da supruga tadašnjeg predsjednika Franje Tuđmana, Ankica Tuđman, na svom bankovnom računu ima oročenih 210 tisuća maraka i 15 tisuća dolara a koje njezin suprug nije prijavio u imovinskoj kartici. Ankica Lepej je o onome što je vidjela obavijestila Jutarnji list, koji je priču objavio a banka je ponudila milijun kuna nagrade za otkrivanje krtice (slika 2). Ankica Lepej je sve priznala te je iste večeri dovedena u policiju. Dobila je otkaz u banci, bez otpremnine, i to 11 mjeseci prije mirovine. Ostala je bez svega. O svom slučaju napisala je napisala i knjigu pod nazivom Istina: savjest iznad bankarske tajne. Knjiga je izašla u nakladi Centra za istraživačko novinarstvo i tvrtke Prometej i obogaćena je pregledom policijskih i sudskih dokumenata o kaznenom progonu te medijskim napisima o "slučaju Lepej". Surađivala je s surađivala je s predsjednikom Ivom Josipovićem, koji ju je pozvao u Vijeće za socijalnu pravdu za što nije htjela primiti nikakvu naknadu. Preminula je 18. siječnja 2022. godine.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Dujanić, M. (2003). 'POSLOVNA ETIKA U FUNKCIJI MANAGEMENTA', Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, 21(1), str. 53-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/103597> (04.03.2024.)

<sup>18</sup> Indeks HR, preuzeto s [Ankica Lepej, žena koja je ostala bez svega jer je razotkrila tajni račun Tuđmanovih - Index.hr](#) (03.03.2024.)

Slika 3 Prikaz Ankice Lepej i naslovnice Jutarnjeg lista



Izvor : preuzeto s [Ankica Lepej, žena koja je ostala bez svega jer je razotkrila tajni račun Tuđmanovih - Index.hr](https://www.index.hr) (03.03.2024.)

Predsjednica Udruge zviždač, Vesna Balenović 2001.godine dobila je otkaz u Ini jer je neke od čelnih ljudi kompanije optužila za kriminal od 100 milijuna dolara. Prošla je kroz mučne sudske procese, a 2008. osnovala je spomenutu Udrugu zviždač<sup>19</sup>. Na Internet poveznici : [BALENOVIC.,pdf\(gov.hr\)](https://www.gov.hr), službenim Internet stranicama Ureda zastupnika Republike Hrvatske pred Europskim sudom za ljudska prava, može se pristupiti Odluci o dopuštenosti zahtjeva Europskog suda za ljudska prava, br. 28369/07, u predmetu Vesna Balenović protiv Hrvatske. U navedenoj odluci se nalaze i detalji događaja koji su doveli do otkaza ugovora o radu podnositeljice Vesne Balenović. Sljedeći tekst je preuzet i citiran u cijelosti:

„ Dana 1. siječnja 2001. godine podnositeljica zahtjeva promaknuta je i raspoređena na radno mjesto voditeljice projekta u uredu Ž.V.-a, člana uprave INA-e i njezinog izvršnog direktora za rafinerije i marketing. U okviru obavljanja svojih poslova, podnositeljica zahtjeva je analizirala pitanja koja su se odnosila na gubitke goriva tijekom prijevoza od rafinerija do benzinskih crpki. Došla je do zaključka da je 2000. godine vrijednost goriva izgubljenog u prijevozu bila 25.872.208,97 hrvatskih kuna (HRK), od kojih su prijevoznici nadoknadili samo 5.056.818,86

---

<sup>19</sup> Odgovorno.hr , [Najpoznatiji svjetski i hrvatski zviždači: Od odlikovanja do otkaza i progona - odgovorno.hr - društvena odgovornost / DOP / Dobra Hrvatska](https://www.odgovorno.hr) (04.03.2024.)

HRK. Njezini su nalazi upućivali na to da su se mjerodavne osobe u INI pokazale dosta nemarnima glede potraživanja naknade štete za preostale gubitke. Na temelju svojih nalaza, podnositeljica zahtjeva je izradila izvješće pod naslovom "Reklamacije u magistralnom transportu u toku 2000. u Službi logistike".

Dana 19. siječnja 2001. godine podnositeljica zahtjeva je izvijestila svog neposredno nadređenog, Ž.V.-a o svojim nalazima i dala mu primjerak prethodno spomenutoga izvješća. Dana 20. siječnja 2001. godine INA je raspisala javno nadmetanje za usluge prijevoza koje je u dnevnim novinama objavljeno kao "podnošenje ponuda za odabir najpovoljnijih ponuđača za godišnji cestovni prijevoz naftnih derivata autocisternama".

Dana 22. siječnja 2001. godine podnositeljica zahtjeva poslala je dopis T.D.-u, predsjedniku uprave INA-e i zatražila sastanak. Naznačila je da bi željela razgovarati o pitanjima koja se odnose na gubitke goriva tijekom prijevoza, te je priložila primjerak svoga prethodno spomenutog izvješća. Prema navodima Vlade, T.D. je pripremio izvješće za nadzorni odbor o gubitcima nastalim tijekom prijevoza, a nadzorni je odbor već 23. siječnja 2001. godine odlučio da će se svi neopravdani gubitci naplatiti jednostranim prijebom. Prijebom je realiziran i gubitci su naplaćeni do ljeta 2001. godine. Budući da podnositeljica zahtjeva nije dobila nikakav odgovor na svoj dopis od 22. siječnja 2001. godine, ona je dana 29. siječnja 2001. godine poslala dopis predsjedniku nadzornog odbora INA-e, S.L.-u. S njime se sastala 8. veljače 2001. i razgovarala o pitanjima koje je iznijela u svome dopisu T.D.-u. Podnositeljica zahtjeva je zatražila i da S.L. obustavi javno nadmetanje od 20. siječnja 2001. godine za usluge vanjskih prijevoznika. Predložila je da bi, umjesto angažiranja usluga vanjskih prijevoznika, INA trebala razviti vlastite.

S obzirom na činjenicu da je, prema bilanci društva za 2000. godinu, INA raznim prijevoznicima isplatila 149.105.944,37 HRK, podnositeljica zahtjeva izračunala je da je društvo moglo podignuti kredit za kupnju ili uzeti na leasing 232 nova vozila – broj koji je jednak broju vozila koja koriste vanjski prijevoznici – i u roku od dvije godine otplatiti kredit. Prema navodima podnositeljice zahtjeva, S.L. je smatrao njezine nalaze glede gubitaka goriva valjanima, ali je odbio poduzeti bilo što kako bi se obustavilo prethodno spomenuto javno nadmetanje. Prema navodima Vlade, S.L. je napravio preslike dokumenata dobivenih od podnositeljice zahtjeva i dao ih unutarnjoj kontroli radi istrage.

Dana 9. veljače 2001. godine podnositeljica zahtjeva se ponovno pismeno obratila S.L.-u. Poslala mu je primjerak svoga izvješća o gubitku goriva tijekom prijevoza i ponovno je od njega

zatražila da obustavi javno nadmetanje od 20. siječnja 2001. godine. Dana 12. veljače 2001. godine podnositeljica zahtjeva poslala je još jedan dopis predsjedniku uprave T.D.-u. Navodeći iste razloge kao u dopisu S.L.-u od 9. veljače 2001. godine, pozvala ga je da obustavi prethodno spomenuto javno nadmetanje od 20. siječnja 2001. godine za usluge vanjskih prijevoznika. Podnositeljica zahtjeva se pozvala i na svoj prethodni dopis od 22. siječnja 2001. godine na koji nije dobila odgovor te na pitanja iznesena u tom dopisu. Ponovno je zatražila sastanak. Dana 13. veljače 2001. godine podnositeljica zahtjeva je podnijela vlastitu ponudu na javno nadmetanje za usluge vanjskih prijevoznika. Pritom je od Povjerenstva za javna nadmetanja zatražila da promijeni poslovnu strategiju unajmljivanja prijevozničkih tvrtki i prihvati njezinu zamisao u vezi s razvojem vlastitog voznog parka INE.

Dana 3. travnja 2001. godine u dnevnim novinama Slobodna Dalmacija objavljen je članak pod naslovom: "[S.L.] prešućuje kriminal u Ini težak 40 milijuna maraka". U članku je navedeno da bi INA trebala izgraditi vlastiti vozni park umjesto da angažira vanjske prijevoznike. Izneseno je da je, prema bilanci društva, u 2000. godini INA isplatila 149.105.944,37 HRK raznim prijevozničkim tvrtkama te se tvrdilo da je umjesto toga mogla podignuti kredit za kupnju ili uzeti na leasing 232 autocisterne. Nakon što bi u roku od dvije godine otplatila kredit, INA bi tijekom sljedećih sedam godina korištenjem vlastitog voznog parka zarađivala 70.000.000 njemačkih maraka (DEM) godišnje. Osim toga, na taj bi se način otvorilo 500 novih radnih mjesta te bi se riješio problem viška zaposlenika u INA-i. Članak se uz to oslanjao na nalaze podnositeljice zahtjeva glede gubitka goriva tijekom prijevoza od rafinerija do benzinskih crpki. Spomenuto je da je vrijednost izgubljenog goriva 25.872.208,97 HRK, od kojih je samo 5.056.818,86 HRK naplaćeno od prijevoznika te je navedeno da uprava INA-e nije napravila ništa ili je napravila veoma malo kako bi se naknadila za preostale gubitke. U članku je spomenuto i da su se T.D. i S.L. oglušili na upozorenje podnositeljice zahtjeva o štetnoj poslovnoj politici društva. Dana 18. travnja 2001. godine INA je podnositeljici zahtjeva dala izvanredni otkaz ugovora o radu zbog njezinih izjava u tisku.“<sup>20</sup>

2013. godine Jasmina Jovev, šefica kabineta je za korupciju prijavila tadašnju sisačko-moslavačku županicu Marinu Lovrić Merzel.

---

<sup>20</sup> Ureda zastupnika Republike Hrvatske pred Europskim sudom za ljudska prava , [BALENOVIC.,pdf \(gov.hr\)](#) (04.03.2024.)



Nakon toga ostala je bez posla kao i njezin suprug, iako su nakon nekog vremena vraćeni na posao a Marina Lovrić Merzel je optužena za cijeli niz koruptivnih radnji.<sup>21</sup>

Damir Mihanović 2009. razotkrio je aferu Fimi media i na optuženičku klupu poslao bivšeg premijera Ivu Sanadera, ali i cijeli HDZ, čiji je član i sam bio. Dobio je otkaz iz uprave Croatia osiguranja kao i njegova supruga, no sudskim su odlukama vraćeni na posao. Smatran je ključnim svjedokom u navedenoj aferi, u kojoj je objavljena pravomoćna i osuđujuća presuda HDZ-u, Ivi Sanaderu i nizu njegovih bliskih suradnika. U siječnju 2010. godine na HTV-u je progovorio o sistemu izvlačenja novca iz državnih tvrtki i Sanaderovu sastanku s njihovim direktorima, a potom i svjedočio u USKOK-u. Prošao je osobnu i profesionalnu kalvariju, prijetnje i već spomenuti gubitak posla. Danas je profesor na fakultetu i konzultant stranih kompanija.<sup>22</sup>

Dr. Srećko Sladoljev otkrio je da je Imunološki zavod naručio neregistrirano cjepivo protiv gripe vrijedno 330 milijuna kuna, a većina je cjepiva propala kao, uostalom, i Imunološki zavod. I on je dobio otkaz.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> [Odgovorno.hr](http://odgovorno.hr) , [Najpoznatiji svjetski i hrvatski zviždači: Od odlikovanja do otkaza i progona - odgovorno.hr - društvena odgovornost / DOP / Dobra Hrvatska](http://odgovorno.hr) (04.03.2024.)

<sup>22</sup> ibidem

<sup>23</sup> ibidem

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje uči ljude da povezuju stvari izvan posla s onim sto rade. Tako čovjek u radnom procesu postaje suodgovoran za stanje u zajednici, okolišu i kulturi. To je koncept koji se često poistovjećuje sa konceptom održivog razvoja. Društveno odgovorno poslovanje različito se tumači u različitim regijama tako se u Americi naglasak stavlja na sudjelovanje poslovnog subjekta u životu društvene zajednice. Takav se pristup oslanja na načelo "obostrane koristi" koje polazi od teze da poslovanje poslovnog subjekta, osim ostvarivanja profita, treba biti i u službi "javnog dobra". U Europi društveno odgovorno poslovanje temelje pronalazi u demokraciji, vladavini prava, ljudskim pravima i zaštiti okoliša. Dok se u jugoistočnoj Aziji poseban naglasak stavlja na odnose poslovnog subjekta s njezinim zaposlenicima. U slabije razvijenim zemljama snažniji se naglasak stavlja na sudjelovanje poslovnog subjekta u rješavanju pitanja društvenog razvitka i blagostanja.<sup>24</sup>

#### 3.1. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja

Početak društveno odgovornog poslovanja može se svrstati u doba 60-tih i 70-ih godina dvadesetog stoljeća. Koncept društvene odgovornosti podiže se na višu razinu pojavom aktivizma 60-ih godina da bi se nakon 90-ih godina još više razvijao. Razvojem društva razvijao se i koncept društveno odgovornog poslovanja. Ukoliko su tvrtke željele sačuvati svoj ugled, trebale su pokazivati svoju društvenu odgovornost prema široj javnosti. Iako početci ideje o društvenoj odgovornosti sežu od 18. stoljeća, društveno odgovorno poslovanje je u stvari fenomen dvadesetog i dvadesetprvog stoljeća, od ranih pedesetih godina prošlog stoljeća do sadašnjice.

Jedan od pionira bio je Andrew Carnegie, američko-škotski industrijalac koji je izgradio velik broj poznatih tvornica čelika u Pittsburghu. On je 1901. prodao tvrtku i zaradio zapanjujućih 305 milijuna dolara od kojih je preko 90 posto do kraja života uložio u filantropske akcije, izgradnje javnih knjižnica, škola i financiranje znanstvenih istraživanja.

Stoljeće ranije, industrijalac Robert Owen kupio je tvornicu tekstila u Škotskoj i smanjenjem broja radnih sati, povećanjem plaća i pravednijom poduzetničkom politikom zaradio je međunarodnu reputaciju. Unatoč poboljšanju uvjeta rada kroz vlastiti gubitak

---

<sup>24</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. op. cit. (str.95-96)

tvornica je nastavila raditi i bila je uspješna.

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza. Tako se jedan od prvih koraka primjene društveno odgovornog poslovanja ogleda kroz filantropiju, odnosno želju da se promiče dobro drugih ljudi ili zajednice. Takva je praksa započela kada su Bill Gates, vlasnik Microsofta, i Ted Turner, vlasnik CNN-a, počeli izdvajati određen dio svog profita u dobrotvorne svrhe, čime su udarili temelje razvoj društveno odgovornog poslovanja.

Postoji veliki broj autora te se navode i različite godine kao počeci društveno odgovornog poslovanja. Carroll tvrdi kako se moderan koncept društveno odgovornog poslovanja počeo razvijati 50-ih godina 20. stoljeća, naglasivši kao ključna pitanja moralna načela i etičko ponašanje. Razvio je i piramidu društveno odgovornog poslovanja u kojoj je postavio četiri različite odgovornosti koje čine društveno odgovorno poslovanje: ekonomsku, zakonodavnu, etičku i filantropsku odgovornost. Piramida odnosno hijerarhija društvene odgovornosti će biti slikovno prikazana u shemi 2. 60-ih godina prošlog stoljeća započinje izučavanje društveno odgovorno poslovanja poduzeća pojavom različitih društvenih pokreta protiv tradicionalnog korporacijskog menadžmenta gdje je prvi cilj bio profit.<sup>25</sup>

Možemo navesti nekoliko ključnih događaja koji su obilježili razvoj društveno odgovornog poslovanja:

- 1972.g. održana prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu
- 1982.g. osnovan BITC (business in the community - gospodarstvo u zajednici )
- 1987.g. okrugli stol u Cauxu, izvješće Ujedinjenih naroda "Naša zajednička budućnost"
- 1990.g. osnovan Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa
- 1991.g. ustrojena grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
- 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
- 1995.g. osnovana europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje
- 1996. donosen Međunarodni standard za zaštitu okoliša ISO 140010

---

<sup>25</sup> Caroll Archie B. : The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Online Publication , 2009.g.

- 1997. donošenje Međunarodne norme za certifikaciju društvene odgovornosti u poduzećima SA 800011
- 1999. Globalna Sullivanova načela
- 2000. donijet UN-ov Globalni sporazum za 21. st.
- održan je Svjetski samit o održivom razvoju Johannesburg /Južna Afrika<sup>26</sup>

### 3.2. Definicija i teorija društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost je obveza svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj.<sup>27</sup> Ponekad se prethodno opisana „poslovna etika“ i društvena odgovornost koriste kao sinonimi dok se poslovna etika zapravo odnosi na odluke pojedinaca ili radnih skupina čije se odluke procjenjuju kao moralno ispravne ili neispravne dok se pojam društvena odgovornost odnosi na širi kontekst unutar kojeg se procjenjuje totalitet poslovanja poslovnog subjekta u odnosu na totalitet društva.

Poslovni subjekti su u definiranju vlastite društvene odgovornosti potpuno autonomni iz razloga jer oni sami određuju motive, opseg i razinu svog odnosa prema svom okruženju. U svome najširem smislu, društvena odgovornost poslovnog subjekta odnosi se na utjecaj poslovnog subjekta na društvo te ulogu gospodarstva u održivom razvoju iz tog razloga se često i poistovjećuje sa konceptom održivog razvoja.

Europska unija definira društveno odgovorno poslovanje kao sustavno povezivanje ekološkog i socijalnog aspekta s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama, odnosno dionicima, na dobrovoljnoj osnovi i donošenju poslovnih odluka na temelju etičkih vrijednosti, zakonskih odredaba te poštovanju ljudi, zajednica i okoliša.<sup>28</sup>

Društveno odgovorno poslovanje je opredjeljenje poslovnog subjekta da pridonosi održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih sudionika (korisnici proizvoda i usluga, zaposlenici, poslodavci, menadžeri, dobavljači nacionalna, regionalna i lokalna uprava i društvo u cjelini).<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Petričević, T. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. [priručnik] Zagreb: British Council Hrvatska (str.9)

<sup>27</sup> Krkač K. : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb 2007.g. (str.224)

<sup>28</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. op. cit. (str. 97)

<sup>29</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. op. cit., (str. 96)

Tablica 1 Definicije društveno odgovornog poslovanja u različitim zemljama i organizacijama

<b>Organizacija</b>	<b>Vrsta organizacije</b>	<b>Definicija društveno odgovornog poslovanja</b>
Vlada Ujedinjenog Kraljevstva	Vladina organizacija	Volonterske akcije koje poslovanje može poduzeti, uz poštovanje minimalnih zakonskih zahtjeva, kako bi zadovoljilo i svoje konkurentske interese i interese šireg društva.
Europska komisija	Vladina organizacija	Koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima.
Crveni križ	Nevladina organizacija	Sredstva za upravljanje vlastitim poslovanjem odgovorno i osjetljivo za dugoročni uspjeh. Naš cilj nije, a nikada nije bio profit na bilo koji način jer znamo da sutrašnji uspjeh ovisi o povjerenju koje danas gradimo.
Društveno odgovorno poslovanje Azije	Socijalno poduzeće	Opredjeljenje tvrtke za poslovanje na gospodarski, socijalno i ekološki održiv način, istodobno uravnotežujući interese različitih dionika.
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD)	Poslovne udruge	Stalna obveza poslovanja da se ponašaju etički i pridonose gospodarskom razvoju, istodobno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini.

Izvor: Glumac, M. (2018). DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT USPJEŠNOG POSLOVANJA. Paragraf, 2 (1), 99-124. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/207652> (05.02.2024.g.)

Tablica 1 navodi primjere na koje je društveno odgovorno poslovanje opisano i definiran od strane različitih organizacija širom svijeta.

Osnovna područja društvene odgovornosti su :

- upravljanje (organizacijom) poslovnim subjektom
- ljudska prava
- radni odnos
- okoliš
- dobra i poštena poslovna praksa
- odnosi s korisnicima
- odnosi s društvenim okruženjem.

Osnovni principi društvene odgovornosti obuhvaćaju:

- odgovornost
- transparentnost
- etičko ponašanje
- poštivanje interesa dionika (interesnih skupina)
- poštivanje zakona
- poštivanje međunarodnih normi ponašanja
- poštivanje ljudskih prava<sup>30</sup>

### **3.3. Načela društvene odgovornosti**

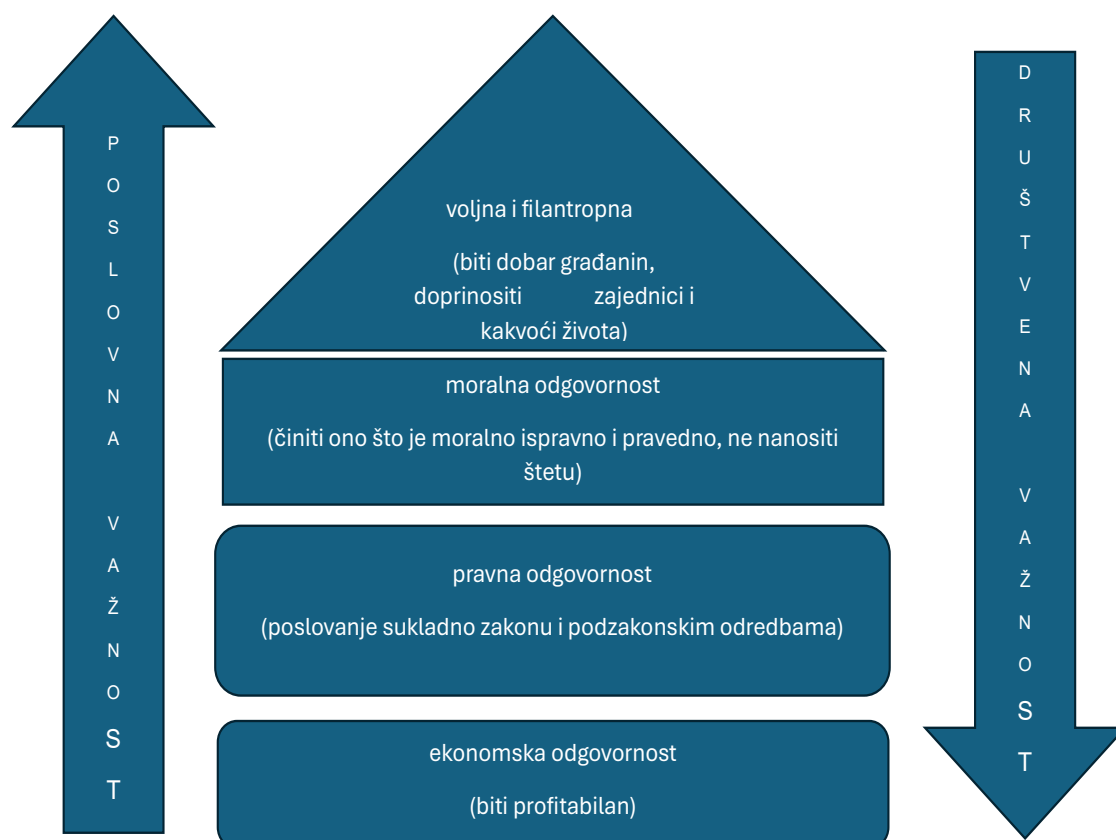
Odgovorno poslovanje počiva na tri načela. Počiva na načelu održivost, odgovornosti i transparentnosti. Načelo održivosti nalaže kako se posao, danas, mora voditi na način da ne umanjuje izbor budućim naraštajima i uvelike podrazumijeva savjesno raspolaganje izvorima energije. Načelo odgovornosti odnosi se na zahtjeve dioničara i javnosti ukoliko su nezadovoljni načinom na koji pravna osoba posluje. Načelo transparentnosti navodi da poslovni subjekt mora

---

<sup>30</sup> ibidem (str.98)

biti častan i iskren u izvještavanju svojih poslovnih obveza. U opisanom se navodi kako se potreba za profitom treba uravnotežiti za društvenom koristi. Shema 4 prikazuje odnos navedenih načela i hijerarhiju društvene odgovornosti poslovnog subjekta.<sup>31</sup>

*Shema 3 Hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta*



Izvor: vlastita izrada autora prema literaturi - Krkač K. : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE, Zagreb 2007.g. (str.230)

Gledajući sa točke poslovne važnosti prva razina društvene odgovornosti poslovnog subjekta jest ekonomska odgovornost odnosno stvaranje profita što znači da je većina aktivnosti poslovnog subjekta usmjerena na stvaranje i rast profita i proizvodnju roba i usluga koje diktira potražnja. Drugu razinu čini zakonska odgovornost. Ekonomske ciljeve poslovni subjekti moraju ispunjavati kroz zakone a koje zakone i podzakonske akte i propise donose nadležna tijela. Ova razina uvjetovana je propisanim zakonima i podzakonskim aktima te se

<sup>31</sup> Ibidem (str. 101)

oni primjenjuju represivno. Treća razina društvene odgovornosti obuhvaća društvene (etičke) standarde. To uključuje ponašanja koja nisu nužno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poslovnog subjekta. Donositelj odluka u poslovnom subjektu mora se ponašati etično što znači pošteno i pravedno, poštujući prava pojedinaca. Četvrta razina društvene odgovornosti poslovnog subjekta odnosi se na filantropiju.

Slika 4 10 načela UN Global Compact-a

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
<b>1. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja; i	<b>3. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;	<b>7. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša;	<b>10. NAČELO:</b> Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.
<b>2. NAČELO:</b> pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	<b>4. NAČELO:</b> dokidanje svih oblika prisilnog rada;	<b>8. NAČELO:</b> pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu; i	
	<b>5. NAČELO:</b> stvarno ukidanje dječjeg rada; i	<b>9. NAČELO:</b> poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	<b>6. NAČELO:</b> ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.		

Izvor : preuzeto s [prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf\(gov.hr\)](#) (05.02.2024.g.)

Slika 3 prikazuje, odnosno navodi deset načela a koje je definirao Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda (engl. Global Compact), potpisan 26. srpnja 2000. godine (spomenut u prethodnom poglavlju kao događaj od značaja za društvenu odgovornost), kao dobrovoljnu inicijativu koja potiče organizacijsku odgovornost.



### 3.4. Glavne karakteristike društveno odgovornog poslovanja

Postoji šest karakteristika društveno odgovornog poslovanja, a one mogu varirati od organizacijskog i nacionalnog konteksta. Na shemi 5 prikazane su glavne karakteristike, a to su: volontiranje, filantropija, upravljanje eksternalijama, dobra praksa i vrijednosti, usmjerenost na više dionika, te društveno i ekonomsko usklađivanje.<sup>32</sup>

Prva karakteristika je volontiranje. Organizacije mogu same birati da li će integrirati društvenu i ekološku brigu u operativnom poslovanju i interakciji sa s dionicima, te uglavnom to rade na volonterskoj bazi. Društveno koristan volonterski rad često se odnosi na usluge koje se pružaju zajednici a to najčešće uključuje razvoj zajednice. Eksternalije se definiraju kao pozitivne i negativne nuspojave gospodarskog ponašanja koje snose treće osobe a koje se ne uzimaju u obzir u procesu donošenja odluka i koje nisu uključene u tržišnu cijenu roba i usluga. Onečišćenje se obično smatra klasičnim primjerom negativne eksternalije jer lokalne zajednice snose posljedice proizvođačevih odluka. Treća karakteristika je usmjerenost na više dionika. U životu korporacija paralelno djeluju dvije strukture nositelja interesa, a fizički ih razlikujemo kao unutarnje i vanjske dionike. Unutarnji su investitori, menadžment tvrtke, zaposlenici i njihove interesne organizacije, dok su vanjski kupci, dobavljači, konkurencija, lokalna zajednica, javna uprava, mediji i sl. Navedena karakteristika uključuje razmatranje interesa različitih dionika, a ne samo dioničara. Organizacije imaju odgovornost prema dioničarima, ali je bitna i odgovornost koju imaju prema drugim dionicima kao što su već navedeni potrošači, poslodavci, dobavljači i lokalne zajednice. Upravo je širenje odgovornosti na odgovornost prema široj skupini dionika ključna karakteristika. Četvrta karakteristika je društveno i ekonomsko usklađivanje koje označava balansiranje između različitih interesa dionika. Peta karakteristika su dobra praksa i vrijednosti a što predstavlja skup poslovnih praksi i strategija koje se bave socijalnim pitanjima te za mnoge predstavlja filozofiju ili skup vrijednosti koja vode poduzeća u reagiranju i “odgovaranju” na društvena pitanja i izazove. Zadnja karakteristika je filantropija. Suština filantropije je integriranje iste u poslovnu praksu. U nekim dijelovima svijeta se smatra da je društveno odgovorno poslovanje uglavnom filantropija odnosno dobrotvorno djelovanje organizacije prema onima kojima je to potrebno

---

<sup>32</sup> Glumac, M. (2018). DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT USPJEŠNOG POSLOVANJA. Paragraf, 2 (1), 99-124. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/207652> (05.02.2024.g.)

no ono predstavlja način na koji glavne poslovne funkcije tvrtke utječu na društvo.<sup>33</sup>

*Shema 4 Glavne karakteristike društveno odgovornog poslovanja*



Izvor: vlastita izrada autora prema literaturi - Kotler P., Lee N :Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009. (str 54.)

---

<sup>33</sup> Kotler P., Lee N : Društveno odgovorno poslovanje – suvremena teorija i praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009. (str 54.)

### 3.5. Negativan primjer neetičnog poslovnog ponašanja

Na otvorenom skladištu otpadne plastike u Dravi International, dana 4.10.2023. godine izbio je požar čije je gašenje trajalo danima a posljedice su nesagledive. U Osijeku je danima kvaliteta zraka bila loša od gustog dima koji se kao posljedica požara nadvio nad gradom. Roditelji su dobili preporuku da djecu ne vode u škole već da budu u kućama, na sigurnom, sa zatvorenim prozorima. Nažalost i jedan je vatrogasac teže ozlijeđen a ozljedu je zadobio kada je propao u grotlo puno goruće i rastopljene plastike te tako zadobio opekline na 30 % tijela. Po gašenju požara djelatnici policije, forenzičari iz Centra za forenzična ispitivanja i vještačenja „Ivan Vučetić“ iz Zagreba zajedno sa državnim inspektoratom na mjestu događaja su danima vršili očevid. Nakon provedene istrage, dana 18.01.2024.g. Policijska uprava osječko-baranjska obavijestila je medije kako je Zvonko Bede, vlasnik tvrtke Drava International d.o.o. osumnjičen za počinjenje teških kaznenih djela protiv okoliša, ugrožavanje okoliša otpadom te dovođenje u opasnost života i imovine. Ne navodeći identitete osumnjičenika, policija je izvijestila kako je utvrđena osnovana sumnja da su 71-godišnji Zvonko Bede, tvrtka Drava International, koja obavlja djelatnost gospodarenja otpadom, i 47-godišnjak iz Osijeka protivno zakonskim odredbama skupljali, odlagali, uvozili i prevozili otpad.

Tereti ih se da su s otpadom gospodarili na način koji može trajnije ili u znatnoj mjeri ugroziti kakvoću zraka, tla, podzemlja i zdravlje ljudi, pri čemu se promjene prouzročene onečišćenjem ne mogu dulje vrijeme otkloniti, a nastala je i velika nesreća u vidu požara otpadne plastike. Nadalje se sumnja da su Zvonko Bede, tvrtka Drava International kao pravna osoba i 46-godišnjak iz okolice Osijeka počinili kazneno djelo dovođenja u opasnost života i imovine opće opasnom radnjom ili sredstvom na način što u tvrtki nisu postavili propisane naprave za zaštitu od požara, nisu ih održavali u ispravnom stanju niti su ih pokrenuli kod izbijanja požara, čime su doveli u opasnost život i tijelo ljudi i imovinu većeg opsega. Utvrđena je i osnovana sumnja da su Zvonko Bede, Drava International i spomenuti 47-godišnji osumnjičenik počinili i kazneno djelo ugrožavanje okoliša postrojenjem tako što su svjesno pristajući na moguće posljedice, upravljali postrojenjima u kojima se koriste opasne tvari ili odvijaju opasni postupci bez ikakvih normativnih podloga, koje izvan postrojenja mogu trajnije i u znatnoj mjeri ugroziti kakvoću zraka, tla, vode i podzemlja, obitavalište životinja te ljudski život i zdravlje.

Dana 19.01.2024.g. Zvonku Bedeu, vlasniku tvrtke Drava International i njegovoj dvojici suradnika zaduženih za gospodarenje otpadom, odnosno protupožarnu zaštitu, sudac istrage

Županijskog suda u Osijeku odredio je istražni zatvor zbog svega naprijed navedenog. Nakon što je Zvono Bede dao ostavku na mjestu direktora isti je pušten iz istražnog zatvora da se brani sa slobode<sup>34</sup>

Osim policije i državnog odvjetništva posla je imao i državni inspektorat. Državni inspektorat odnosno predstavnik istoga je na tematskoj saborskoj sjednici naveo kako je Dravi International dozvola za gospodarenje neopasnog otpada izdana u listopadu 2020. za postupke skladištenja, razvrstavanja i uporabe otpada s maksimalnom količinom od 20.000 tona i to na 10 godina. Nakon požara utvrđene su nepravilnosti s osnove gospodarenja otpada, zaštite okoliša i zraka zbog čega su pokrenuti i upravni postupci. Dva rješenja su već izvršena, dva se još poštuju, jedno za uklanjanje odbačenog otpada još nije izvršeno, uložena je žalba operatora koju rješava Ministarstvo gospodarstva, no žalba ne odgađa izvršenje rješenja. Pored toga su pokrenuti i prekršajni postupci. Svi prekršajni postupci su plaćeni. Plaćeno je preko 152.000 eura kazni samo s osnova postupanja inspekcije zaštite okoliša. Tu je postupala i inspekcija rada koja je isto utvrdila nepravilnosti i to kako jedan stroj nije imao uvjerenje o ispravnosti, jedan radnik je obavljao poslove za koje nije bio osposobljen. Nadalje tvrtka zapošljava 510 radnika, zatečeno je 117 stranih iz trećih zemalja, a utvrđene su nepravilnosti iz povrede propisa Zakona o radu u vidu evidencije radnog vremena, preraspodjeli radnog vremena, isplata plaće niže od minimalne, zakašnjelih prijavi radnika, nedostatka dozvola za boravak i rad za što su također sve kazne naplaćene no ne navodi se u kojem novčanom iznosu.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Jutarnji list, [Jutarnji list - Velika policijska akcija u Osijeku: Uhićen vlasnik tvrtke Drava International u kojoj je lani planula plastika](#) (pristupila 11.3.2024.)

<sup>35</sup> 24sata, [Tematska sjednica oko Drave: 'Otkrili smo niz nepravilnosti, vlasnik platio 152.000 eura' | 24sata](#) (pristupila 11.3.2024.)

*Slika 5 Požar otpadne plastike u Drava International d.o.o.*



Izvor: preuzeto s Tportala, [https://www.tportal.hr/media/thumbnail/800x600\\_full/2113603.jpeg](https://www.tportal.hr/media/thumbnail/800x600_full/2113603.jpeg) (pristupila dana 11.3.2024.)

## 4. DIONICI U DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Dionik je prijevod naprijed navedene engleske riječi stakeholder a kao prijevod se također koristi riječ interesno-utjecajna skupina i interesni dionik. Nadalje, u engleskom jeziku je jasna razlika između dioničara (stockholder) i interesnog dionika (stakeholder) dok se u hrvatskom jeziku navedeni pojmovi često brkaju.

### 4.1. Pojmovno određenje dionika i njihova uloga

Dionici su pojedinci ili skupine koje mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovne aktivnosti poduzeća i poslovne aktivnosti poduzeća mogu utjecati na njih. Dionik (engl. stakeholder) je svaka skupina ili pojedinac koji mogu utjecati ili na koje može utjecati provedba ciljeva poduzeća. Dionici se najčešće dijele na primarne i sekundarne a što je prikazano u shemi 6. Primarni dionici su zaposlenici, dioničari i dobavljači, a sekundarni su sve ostale socijalne grupe kao što je su lokalna zajednica, civilne udruge, državna tijela, znanstvene institucije. Društvo ipak ima određenu snagu utjecaja na ponašanje poduzeća koja se očituje u regulativi, normama, vrijednostima i oblicima ponašanja kao što su to etičke norme a navedena snaga kojom društvo nadzire poslovanje korporacija naziva se društvenim ugovorom.

Poduzeće može definirati svoje dionike odgovorom na sljedeća pitanja:

1. Tko su dionici poduzeća?
2. Koji su njihovi ključni interesi?
3. Koje su ključne mogućnosti i izazovi koje dionici postavljaju pred poduzeće?
4. Koje odgovornosti (ekonomske, etičke, pravne i filantropske) poduzeće ima prema svojim dionicima?
5. Koje strategije i akcije poduzeće treba poduzeti kako bi upravljalo prilikama i izazovima s kojima se dionici suočavaju?<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D., Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb: VPŠ Libertas, 2015. (str. 14-15)

Shema 5 Primarni i sekundarni dionici društveno odgovornog poslovanja



Izvor: vlastita izrada autora prema literaturi - Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D., Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb: VPŠ Libertas, 2015. (str. 14)

Nijedno poduzeće nema za cilj stvaranje štete, jasno je da su štetne posljedice nastale zbog procesa koji su poduzimani kako bi se ostvarili pojedini poslovni ciljevi odnosno profit. Zbog kompleksnosti uvjeta u kojima poduzeća danas posluju, u procesu odlučivanja nužno je uzeti u obzir interese svih dionika, i pojedinaca i skupina. Transparentnost i otvoreni dijalog o izvedbi,

prioritetima i budućim planovima omogućuju dugotrajnost odnosa i smanjenje potencijalnih štetnih utjecaja poslovanja. Strategija upravljanja dionicima važna je teorija koja predstavlja integrirani dio teorije društveno odgovornog poslovanja, a upravljanje interesima dionika sve više se provodi alatima i modelima poslovnog planiranja. Jedan od načina dvosmjerne komunikacije s dionicima već je izvještava nje o nefinancijskim učincima odnosno izvještavanje o održivosti, dok je jednako važan i dijalog koji se zasniva na zajedničkom smišljanju rješenja koja donose dobrobit svima, uz minimalizaciju potencijalnih štetnih učinaka poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje koristan je okvir u kojem se mogu pronaći novi načini suradnje između poduzeća, javne uprave i civilnog društva kao i novi mehanizmi za upravljanje.<sup>37</sup>

Navedeno se može sagledati i kroz razine djelovanja društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje djeluje na dvije razine internoj i eksternoj.

Pod internu razinu spada:

- Upravljanje ljudskih potencijalima – odnosi se na sve aktivnosti vezane za zaposlenike naprimjer cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar organizacije; bolja uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući ne diskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama a što u konačnici smanjuje nezaposlenost te potiče sudjelovanje u borbi protiv socijalne isključenosti. Ovakvom segmentu poslovanja sve se više pridaje pažnje obzirom se shvaća da dugoročni razvoj organizacije ovisi o ljudskim resursima;

- Zdravlje i sigurnost na poslu – tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama zaštite pri obavljanju poslovnih zadataka no vlade, poslovne organizacije i razna udruženja sve više pokušavaju iznaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti promovirajući i kulturu prevencije dok se s druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u vidu certificiranja i označavanja;

- Prilagođavanje promjenama - ritam današnjeg poslovanja zahtjeva od organizacije stalno prilagođavanje promjenama, pri tom prilagođavanju mora se obraćati pozornost na društveno odgovorno poslovanje, bitno je uzeti u razmatranje na koji će način nove poslovne

---

<sup>37</sup> ibidem (str.16)



odluke utjecati na društvo i prilagoditi ih tako da društvo ima koristi od njih;

- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse – proizvođači su sve više svjesni negativnih utjecaja na okoliš a što mijenjaju na način da racionalnije koriste resurse, smanjuju štetne emisije, te minimiziraju količine otpada, svjesni su pozitivnih učinaka upravljanja okolišem i sve više se usmjeravaju takvom poslovanju.

Eksterna razina društveno odgovornog poslovanja proteže se izvan organizacije i na nju se ne može djelovati. U eksternu razinu spadaju:

- Lokalna zajednica – društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva integraciju organizacije u lokalnu zajednicu pomažući u očuvanju okoliša, sponzoriranjem lokalnih događaja i manifestacija i slično.

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima – za postići društveno odgovorno poslovanje organizacija mora voditi brigu o održivosti cijelog dobavljačkog lanca, to uključuje stvaranje povjerenja, dobrih odnosa te uvažavanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača.

- Poštivanje ljudskih prava – to je jako složeno područje koje obuhvaća pravnu, moralnu i političku dimenziju. Osim poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Nadalje, tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje kao i postupanje sukladno etičkim kodeksima.

- Globalna briga za okoliš – mnoga poduzeća akteri su na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više pažnje posvećuje brizi za okoliš, a koja briga kreće od lokalne razine te se proteže sve do globalne razine.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Pavić-Rogošić, L. : Društveno odgovorno poslovanje, 2020. , Odras <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf> (02.03.2024.g.)

## 5. INDEKS DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U RH

Indeks društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu po uzoru na Business in the Community CR Index. Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) provode natječaj Indeks DOP-a na godišnjoj razini. Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR.

Kriteriji za ocjenjivanje nalaze se u sedam osnovnih područja:

- ekonomska održivost
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- zaštita okoliša
- tržišni odnosi
- odnosi sa zajednicom
- odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Navedeni kriteriji pretočeni su u upitnik. Veliki upitnik sadrži 137 pitanja i njega ispunjavaju velike i srednje tvrtke, dok je mali upitnik s 67 pitanja prilagođen za male tvrtke. HGK svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno i rangirane su prema poslovnoj uspješnosti. No, popunjavanju upitniku Indeksa DOP-a može pristupiti svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio gore navedene kriterije.

Za sudjelovanje u Indeksu DOP-a dovoljno je ispuniti upitnik. Svake godine upitnik je moguće ispunjavati od sredine rujna i u trajanju od minimalno 45 dana.<sup>39</sup> U slikama 5, 6 i 7 prikazan je navedeni upitnik dok se u originalnom formatu može pristupiti do istog klikom na sljedeću Internet poveznicu [2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf \(hgk.hr\)](https://www.hgk.hr/2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf). Svrha Indeksa DOP-a potaknuti je konkurenciju među organizacijama u području DOP-a, inspirirati sve dionike,

---

<sup>39</sup> Indeks DOP-a, [Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](https://www.hgk.hr/) (26.02.2024.g.)



te istaknuti najbolje kao poticaj i pozitivan primjer. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine.

Slika 6 Upitnik Indeks DOP-a

3.m 7.j	Postoji li osoba, odbor ili odjel, koji su zaduženi za održivi razvoj i/ili društveno odgovorno poslovanje?  (Moguće više odgovora)	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA, osoba, navedite naziv mjesta rada :</li> <li>• DA; radna skupina/odbor, navedite naziv:</li> <li>• DA; odjel, navedite naziv:</li> <li>• NE</li> </ul>
	Navedite naziv radnog mjesta:	Ukoliko postoji osoba koja u svoj djelokrugu ima OR ili DOP, navedite naziv pozicije ili radnog mjesta te osobe.
	Navedite naziv radnog odbora/skupine:	Ukoliko postoji odjel koja je u potpunosti ili između ostalog zadužena za OR ili DOP, navedite naziv odbora.
	Navedite naziv odjela:	Ukoliko postoji radni odbor/skupina koja brine za OR ili DOP, navedite naziv.
4.a.m 8.j	Razmatra li se pri donošenju poslovnih odluka u vašem poduzeću na sustavan i dokumentiran način i utjecaj tih odluka na gospodarstvo, okoliš i društvo? (Označite u tablici i ako želite, pojasnite.)	<i>Napomena: Nije obavezan opisan odgovor, ali se preporuča. Opisati načine na koje se sustavno i dokumentirano razmatra utjecaj na zaposlenike, okoliš, dobavljače i kooperante, potrošače te zajednicu.</i>
	Utjecaj na zaposlenike ( DA/NE)	Na koji se način u donošenju odluka koriste instrumenti upravljanja ljudskim resursima i sudjelovanje zaposlenika.
	Utjecaj na okoliš ( DA/NE)	Opis instrumenata za razmatranje utjecaja na okoliš.
	Utjecaj na dobavljače i kooperante ( DA/NE)	Kako razmatrate utjecaj na kooperante i dobavljače.
	Utjecaj na zdravlje i sigurnost potrošača (DA/NE)	Opis različitih oblika analize proizvoda te edukacije ili procjene potrošača.
	Utjecaj na lokalnu zajednicu ( DA/NE)	Kratak opis postupka analize, konzultiranja i su-odlučivanja s lokalnom zajednicom i drugim akterima.
4.b. 8.j	Molimo navedite jedan za vas značajan primjer takvog odlučivanja:	<i>Napomena: važno je odgovoriti na ovo pitanje kako bi prethodno bilo u potpunosti razmatrano. U ilustraciji konkretnog primjera, uz naziv, program kratko i pojasniti.</i>
5.m 9.j	Analizira li vaše poduzeće svoj ugled?	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: DA –ponekad prema potrebi DA –redovito , to je dio poslovnog planiranja NE
6. 10.j	Postoje li u vašem poduzeću godišnji planovi s definiranim ciljevima, proračunom, aktivnostima i odgovornostima, koji se odnose na neko od sljedećih područja DOP-a/OR-a: (Označite i pojasnite u tablici)	<i>Napomena: Obavezan opisan odgovor za sva područja DOP-a/OR-a</i>
	Upravljanje ljudskim resursima ( DA/ NE)	Naziv programa ili opis aktivnosti koje se u širem programu upravljanja ljudskim resursima odnose na DOP/OR.
	Zaštita okoliša ( DA/ NE)	Naziv programa ili kratki opis aktivnosti koje se nekom većem programu odnose na zaštitu okoliša.
	Zaštita prava potrošača ( DA/ NE)	Naziv programa ili kratki opis aktivnosti koje se u nekom većem programu odnose na zaštitu prava potrošača.
	Korporativno upravljanje ( DA/ NE)	Naziv programa ili kratki opis aktivnosti koje se u sustavu korporativnog upravljanja odnose na DOP/OR.
	Odnosi sa zajednicom ( DA/ NE)	Naziv programa ili kratki opis aktivnosti koje u razvoju odnosa sa zajednicom uključuju DOP/OR.
7. 11.j	Ima li poduzeće certificiran neki od navedenih sustava upravljanja?  (Moguće više odgovora.)  Ako se odabere opcija neki drugi, navesti koji.	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2000)</li> <li>• Sustav upravljanja okolišem (ISO 14001:2004)</li> <li>• Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu (OHSAS 18001)</li> <li>• Sustav upravljanja sigurnošću informacija (ISO/IEC 27001:2005)</li> <li>• Sustav globalne inicijative za sigurnost hrane ( GFSI)</li> <li>• Društvena odgovornost (SA 8000 ili AA 1000)</li> <li>• Sustav Smjernica o društvenoj odgovornosti (ISO 26000)</li> <li>• Neki drugi (navedite koji)</li> </ul>

Izvor: preuzeto s [2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf \(hgk.hr\)](#) (02.03.2024.)

Slika 7 Upitnik Indeks DOP-a

8.m 12.j	Kako vaše poduzeće izvještava o društveno odgovornom poslovanju i/ili održivom razvoju:  (Moguće više odgovora.)	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povremeno, objavama u medijima</li> <li>• U sklopu godišnjeg izvještaja</li> <li>• U stalnim rubrikama na internetskoj stranici</li> <li>• U zasebnim izvještajima, navedite kojima:</li> <li>• Na neki drugi način, navedite koji:</li> <li>• Ni na koji poseban način</li> </ul>
	<i>Ukoliko se odabere opcija 'zasebnih izvještaja' dodatno pitanje: Navedite kojim zasebnim izvještajima.</i>	Ime izvještaja.
	<i>Ukoliko se odabere opcija 'na neki drugi način' dodatno pitanje: Navedite koji drugi način.</i>	Opis načina uz nazive izvora gdje je tekst u kojem se izvještava dostupan.
9.	Koristite li neke međunarodne smjernice za izvještavanje o DOP-u i OR-u?	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da, smjernice koncerna kojeg smo članica</li> <li>• Da, Global reporting initiative (GRI)</li> <li>• Da, Global Compact UN-a</li> <li>• Da, nešto drugo, što</li> <li>• Ne</li> </ul>
10.m	Je li vaše poduzeće član poslovne organizacije koja promiče zaštitu okoliša/održivi razvoj/društveno odgovorno poslovanje?  (Moguće više odgovora.)  Napomena: Pogledajte korisne adrese.	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR PSOR</li> <li>• Zajednica za DOP, HGK</li> <li>• Zajednica za zaštitu okoliša, HGK</li> <li>• Global Compact</li> <li>• Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj (WBCSD)</li> <li>• Svjetski poslovni forum (IBLF)</li> <li>• Hrvatsko društvo za kvalitetu</li> <li>• Nešto drugo, što</li> <li>• Nije član takve poslovne organizacije</li> </ul>
	<i>Ukoliko se odabere opcija 'nešto drugo' dodatno pitanje: Navedite što.</i>	Nazivi poslovnih organizacija ili udruženja kojih je poduzeće član, a koji djeluju u smjeru DOP-a ili OR-a.
<b>3. ODGOVORNE POLITIKE I PRAKSE U RADNOJ OKOLINI</b>		
<b>3.A. ODGOVORNA POLITIKA ZAPOSŁJAVANJA</b>		
1.m 1.j	Molimo navedite udio žena u ukupnom broju menadžera (uprava + visoki menadžment) u vašem poduzeću:	Molimo navesti postotni iznos
2.m 2.j	Jeste li tijekom protekle tri godine zaposlili osobe iz neke od sljedećih skupina s otežanim pristupom tržištu rada?  (Molimo obilježite u tablici)	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezaposlene osobe (godinu ili više na HZZ-u)</li> <li>• Osobe koje su upravo završile školovanje</li> <li>• Osobe iznad 50 godina nižih kvalifikacija</li> <li>• Osobe s fizičkim invaliditetom</li> <li>• Osobe s intelektualnim teškoćama.</li> <li>• Osobe manjinske nacionalnosti ili druge rase</li> </ul>
3.m 3.j	Postoji li u vašem poduzeću proces savjetovanja s predstavnicima radnika ili sindikata, vezano uz otkazivanje ugovora o radu?	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA, povremeno, na inicijativu predstavnika radnika ili sindikata</li> <li>• DA, povremeno, na inicijativu uprave, u slučajevima otpuštanja većeg broja radnika</li> <li>• DA, sustavno – savjetovanje s radničkim vijećem i/ili sindikatom (na temelju kolektivnog ugovora ili nekog drugog dokumenta)</li> <li>• NE</li> </ul>
4.	Jesu li tijekom prošle poslovne godine	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU:
3		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>INDEKS DOP-a</b> DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><b>dop.hr</b> DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ</p> </div> </div>		
4.j	radnici ili sindikat tužili/imali pritužbe na vaše poduzeće, vezano uz povrede odredbi Zakona o radu ili Zakona o zaštiti na radu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da, u sklopu postupka odlučivanja u poduzeću (npr. upravi)</li> <li>• Da, putem medijskih istupa i javnih prosvjeda</li> <li>• Da, tužbama regulatornim tijelima i/ili sudstvu</li> <li>• NE, uopće</li> </ul>

Izvor: preuzeto s [2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf \(hgk.hr\)](https://hgk.hr/2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf) (02.03.2024.)

Slika 8 Upitnik Indeks DOP-a

6. DRUŠTVENO ODGOVORNI ODNOSI SA ZAJEDNICOM

6.A. BRIGA O LOKALNOM I DRUŠTVENOM RAZVOJU		
1. 1.j	Jeste li i na koji način u protekle tri godine pratili odnos lokalnih zajednica u kojima ste izravno prisutni prema vašem poduzeću?  (Moguće više odgovora.)	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povremenim sastancima s lokalnim vlastima i drugim uglednim institucijama</li> <li>• Odazivanjem na događaje u zajednici na koje smo pozvani</li> <li>• Pismenim odgovorima i/ili sastancima s predstavnicima građana na njihov zahtjev</li> <li>• Organiziranjem povremenih događaja za javnost u našem poduzeću kako bi nas građani bolje upoznali</li> <li>• Redovitim konzultacijama s udrugama koje prate utjecaj našeg poduzeća na društvo ili okoliš (zeleni, potrošači itd.)</li> <li>• Povremenim praćenjem javnog mnijenja putem istraživanja</li> <li>• Sustavnom analizom interesa i stajališta naših dionika iz lokalne zajednice koja služi za strateške planove poduzeća</li> <li>• Nešto drugo</li> <li>• Ni na koji poseban način</li> </ul>
	<i>Ukoliko je odabir 'nešto drugo', opišite što :</i>	
2. 2.j	Razmatraju li se u vašem poduzeću u sklopu odlučivanja neki rizici vezani uz vaš društveni utjecaj, i ako da, koji?  (Moguće više odgovora.)	PONUĐENI ODGOVORI U UPITNIKU: <ul style="list-style-type: none"> <li>• DA, razmatramo otpor nekih lokalnih zajednica našim poslovnim planovima</li> <li>• DA, razmatramo ovisnost lokalnog gospodarstva o našem poslovanju</li> <li>• DA, razmatramo ovisnost lokalnog kulturnog, društvenog i športskog života o našim sponzorstvima i donacijama</li> <li>• DA, razmatramo ovisnost lokalnog proračuna o našem poduzeću</li> <li>• Nešto drugo</li> <li>• NE, društveni rizici nisu važni za naše poslovno odlučivanje</li> <li>• NE, nismo precizirali društvene rizike</li> </ul>

12



	<i>Ukoliko je odabir 'nešto drugo', Opišite što :</i>	
3. 3.j	Koliki je udio donacija u ukupnom prihodu vašeg poduzeća u prošloj finansijskoj godini – navedite postotak?	Navedite postotak. Unesite brojčanu vrijednost od 0 do 99,99
4.m 4.j	Jeste li u protekloj godini pružili neki oblik nefinancijske donacije?  (Moguće više odgovora.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DA, donacije u robi ili opremi</li> <li>• DA, <i>pro bono</i> rad vaših stručnjaka</li> <li>• DA, druge vrste dobrovoljnog rada naših zaposlenih</li> <li>• Nešto drugo</li> <li>• NE</li> </ul>
	<i>Ukoliko je odabir 'nešto drugo', opišite što :</i>	
5. 5.j	Je li vaše poduzeće imalo određen iznos za donacije u proračunu za prošlu finansijsku godinu?	DA / NE
6.m 6.j	Ima li vaše poduzeće određene prioritete/glavna područja doniranja?	DA / NE
	<i>Navedite koja su to područja/prioriteti, i koji su kriteriji odabira tih područja/prioriteta:</i>	Područja u koja donirate - primjerice zdravlje, okoliš, mladi

Izvor: preuzeto s [2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf \(hgk.hr\)](https://www.hgk.hr/2020-upitnikindeksdop-a202060ad0fa401411.pdf) (02.03.2024.)

## 6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU DM-a

Tvrtka dm – drogerie markt d.o.o. jedna je od najvećih drogerijskih lanaca u srednjom i jugoistočnom dijelu Europe. Dm je osnovao Götz W. Werner u Karlsruheu u Njemačkoj 1973. godine, zatim 1976. godine otvara se prva dm prodavaonica u Austriji, a 9. svibnja 1996. godine prva dm prodavaonica u Hrvatskoj u Zagrebu. Danas broji 171 prodavaonica koje su zastupljene po cijeloj Hrvatskoj, a zaposlenih 1.282 djelatnika. U 2021. dm je prisutan u 13 zemalja s više od 3.862 prodavaonica diljem Europe. Zapošljava preko 66.076 djelatnika koji ostvaruju godišnji promet od 12,2 mlrd. eura.<sup>40</sup>

Asortiman dm-a obuhvaća više od 16.800 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Ima širok izbor drogerijskih artikala s 31 dm markom. Razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i osvježena hrana. U 32 dm prodavaonice u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bez receptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda. Zbog ove raznolike ponude i svoje posebne filozofije, dm je također jedan od najpopularnijih brendova u Hrvatskoj među kupcima.<sup>41</sup>

*Slika 9 Logo Dm - drogerie markt d.o.o.*



Izvor: preuzeto s [www.dm.hr](http://www.dm.hr) (27.02.2024.)

---

<sup>40</sup> DM, preuzeto s: <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> (26.11.2023.)

<sup>41</sup> ibidem

## 6.1. Društveno odgovorni programi Dm - drogerie markt d.o.o

Tvrtka dm provodi brojne aktivnosti kojima pokazuje svoju sklonost društveno odgovornom poslovanju. Odgovornost u dm-u ima mnogo aspekata. To je vidljivo u kreiranju i širenju osviještenog asortimana, kroz različite mjere koje poduzimaju u području zaštite okoliša i racionalnom korištenju resursa, odgovornom odnosu prema zaposlenicima te društvenoj predanosti s ciljem davanja svog doprinosa zajednici.

Svojim sloganom „Tu sam čovjek, tu kupujem“ stavljaju čovjeka u središte svog poslovanja, a usredotočen je na svakog čovjeka u svojoj jedinstvenosti - bilo na kupca, partnera ili kolegu. Ta se filozofija ne odražava u svakodnevnim aktivnostima, već je vidljiva i u brojnim primljenim priznanjima i nagradama. Također, svojom odlukom dm podržava 17 projekata koji doprinose zaštiti okoliša i prirode.

Dm na svojim službenim stranicama ističe svoje društveno odgovorno poslovanje te navodi tri osnovne kategorije: A) jedni za druge zajedno, B) ekološka održivost i C) odgovoran poslodavac.

### A) Jedni za druge zajedno

Dm na svojoj web stranici citira izreku Martina Luthera King-a „Uvijek je dobro vrijeme da bi se činilo dobro“. Jedno od temeljnih načela poslovanja je da kao zajednica uzorno djeluju u okruženju. Pod krilaticom "Jedni za druge zajedno" pokrenuli su niz humanitarno-edukativnih inicijativa s ciljem davanja doprinosa zajednici u kojoj živimo i radimo.

- dana 13.10.2023.g. donacija Kliničkoj bolnici Merkur za unaprjeđenje kvalitete zdravlja i dobrobiti žena u Hrvatskoj u vrijednosti većoj od 53 000 eura.
- dana 31.10.2023.g. donacija 11,7 tona hrane za štíćenike udruga koje brinu o napuštenim i nezbrinutim životinjama poput Prava šapa (Zagreb), Udruge spas Varaždin i druge.
- dana 20.01.2023.g. donacija za nastavak istraživanja raka prostate Institutu Ruđer Bošković od 9.431,28 eura.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> ibidem

- Donacija za nastavak istraživanja raka prostate Institutu Ruđer Bošković - Tijekom šest godina suradnje s Institutom Ruđer Bošković dm je za istraživanje raka prostate osigurao više od 340.000 kuna.<sup>43</sup>
- Podrška radu KBC-a Zagreb - dm je Kliničkom bolničkom centru Zagreb predao donaciju 10.000 litara dezinfekcijskog sredstva Aresept vrijednu 594.000 kuna, kako bi pomogao smanjiti izloženost djelatnika i pacijenata infekcijama i virusima u bolničkom okruženju.<sup>44</sup>
- Donacija za napuštene životinje „Kad se naše šape slože“ - dm je udruzi Prijatelji životinja predao donaciju od 23.124 konzerve hrane namijenjene životinjama o kojima brinu razne udruge.<sup>45</sup>
- Donacija za Centar za cističnu fibrozu KBC Zagreb - dm je u sklopu Giving Fridaya, potpuno drugačije verzije Crnog petka, zahvaljujući podršci 71.056 kupaca, osigurao donaciju u iznosu od 313.424 kune.
- Podrška radu udruge P.I.N.K. – life - Ova je donacija nastavak dugogodišnje suradnje dm-a i udruge P.I.N.K. - life te zajedničkih nastojanja za što boljom prevencijom, dijagnostikom i liječenjem raka i tumora.
- Donacija Gradskom društvu Crvenog križa Petrinja - dm je osigurao ukupno sedam milijuna kuna za pomoć stradalima u potresu koji je pogodio Petrinju, Sisak, Glinu i okolna mjesta.<sup>46</sup>

## B) Ekološka osviještenost

Poslovne procese čine održivijima kontinuiranom štednjom prirodnih resursa, pomnim odabirom materijala i sirovina, odgovornim gospodarenjem otpadom te nudeći kupcima osviještene i održive proizvode. Tako da možemo spomenuti neke od Dm-ovih akcija:

- Dm nudi alternativu jednokratnim plastičnim vrećicama - Kupci u dm-u mogu kupiti višekratne vrećice i trajne torbe koje imaju certifikat „Plavi anđeo“ (Blauer Engel): papirnate vrećice izrađene od minimalno 85 posto smeđeg recikliranog papira te trajne PET torbe izrađene od recikliranih PET boca. Uz to, alternativa jednokratnim

---

<sup>43</sup> ibidem

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> ibidem



plastičnim vrećicama u dm-u su i višekratne poliesterske vrećice, te trajne bio torbe izrađene od bojanog bio viskoze koje imaju certifikate GOTS i „fair trade“.<sup>47</sup>

- „Da bismo mijenjali svijet, prvo moramo promijeniti sebe!“ - u dm-u pridaju veliku pažnju recikliranju, pa su za djelatnike u Upravno-distributivnom centru osigurali lokacije na kojima mogu razdvajati otpad, te ih kontinuirano educiraju o ispravnom načinu odlaganja otpada.<sup>48</sup>
- Održiva rješenja implementirana u dm-ove marke- za njih je prioritet ulaganje u razvoj DM-ovih marki prema principima održivog razvoja i zato ih kontinuirano prilagođavaju i unapređuju.<sup>49</sup>
- Održivi proizvodi dm marke - neprekidno ulažu u razvoj vlastitih DM -ovih marki poput 100 posto prirodne kozmetike alverde koju certificiraju NaTrue oznakom, certifikatom koji dobivaju samo proizvodi koji udovoljavaju strogim ekološkim i etičkim smjernicama za prirodnu kozmetiku proizvedenu prema načelima održivog razvoja. Tu je i dm marka dmBio pri čijoj proizvodnji koriste namirnice iz kontroliranog biološkog uzgoja.<sup>50</sup>
- Dm eko punionica – uz odgovarajuću praznu ambalažu napravljenu od 100 % reciklirane plastike ili održivih sirovina, koja se može napuniti kod svake sljedeće kupnje BIO tekućih deterdženata Planet Pure.<sup>51</sup>

### C) Odgovorani poslodavac

Posao u dm-u podrazumijeva posao nadahnut životom. To je zajedničko mjesto na kojem svaki pojedinac uči za život, stječe nova iskustva i pomiče vlastite granice. Na taj način svaki djelatnik kreira osobni profesionalni put koji je uvijek individualan i zasniva se na inicijativi pojedinca.

---

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> ibidem

<sup>51</sup> ibidem

Neki od načina kako se Dm ponaša društveno odgovorno prema svojim zaposlenicima:

- Samostalan rad
- Individualne mogućnosti razvoja
- Modeni načini rada
- Popust za djelatnike
- Dobrovoljno volontiranje u zajednici
- Pokloni za djecu
- Školovanje za djelatnike

## 7. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU PBZ BANKE

Privredna banka Zagreb d.d (PBZ) osnovana je 1966. godine i pravni je slijednik Banke Narodne Republike Hrvatske osnovane 1962. godine. Banka postaje dioničko društvo 1989. godine. Nakon provedene privatizacije u prosincu 1999. godine, Banca Commerciale Italiana (BCI) kupila je 66,3% dionica Privredne banke Zagreb d.d., a Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka zadržala je udio od 25% plus dvije dionice. Nadalje, Banca Commerciale Italiana (BCI) 2000. godine postala je dijelom grupacije Gruppo Intesa, vodeće talijanske bankarske grupacije, a PBZ je na taj način postao članom jedne od najvećih europskih bankarskih grupacija što je stvorilo nove strateške mogućnosti, rasta i razvoja i značajno unapređenje poslovnih procesa i korporativnog upravljanja. Tako je primjerice još 2000. godine PBZ prvi na tržištu započeo s implementacijom internetskog bankarstva, a vodeći položaj na tržištu u primjeni novih tehnologija zadržao je sve do danas.<sup>52</sup>

Na internet stranicama banke navode se sljedeći integracijski procesi kao najznačajniji :

- **2000.** Privrednoj banci Zagreb d.d. pripojena je Krapinsko - zagorska banka.
- **2002.** Tijekom 2002. godine manjinski udio (20,88%) u vlasništvu Privredne banke Zagreb d.d. stekla je Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD).
- **2004.** Privrednoj banci Zagreb d.d. pripojena je Riadria banka,
- **2005.** Banci je pripojena Privredna banka Laguna banka.
- **2006.** U siječnju 2006. godine kartično poslovanje Privredne banke Zagreb d.d. i PBZ American Expressa integrirano je u novu tvrtku pod nazivom PBZ Card d.o.o. koja je danas vodeća kartična institucija u zemlji.
- **2007.** Spajanjem dviju velikih talijanskih banaka 2007. godine, Banca Intesa i Sanpaolo IMI, Privredna banka Zagreb d.d. postaje članicom Intesa Sanpaolo Grupe, jedne od vodećih bankarskih grupacija u Europi.
- **2012.** Provedeno je pripajanje Međimurske banke d.d. Privrednoj banci Zagreb d.d.

---

<sup>52</sup> PBZ, preuzeto s [Tko smo mi | Privredna banka Zagreb \(pbz.hr\)](https://tko.smo.mi/Privredna-banka-Zagreb-(pbz.hr)) (pristupila 2.3.2024.)

- **2015.** U lipnju 2015. stjecanjem udjela (20,88%) od EBRD-a, Intesa Sanpaolo povećava svoj većinski vlasnički udjel u Privrednoj banci Zagreb d.d. na 97,47%.

U srpnju 2015. godine Privredna banka Zagreb d.d. je preuzela većinski dionički paket Intesa Sanpaolo Banke d.d. Bosna i Hercegovina, a u 2017. godini preuzima 51% dioničkog kapitala Banke Intesa Sanpaolo d. d. u Sloveniji (bivša Banka Koper d.d.).

- **2018.** Privredna banka Zagreb d.d. preuzela je i pripojila Veneto banku d.d.

Nadalje se navodi kako je u sklopu vlasničkog restrukturiranja unutar Intesa Sanpaolo Grupe PBZ nedavno postao i regionalni centar, preuzimanjem banaka supsidijara u Bosni i Hercegovini i Sloveniji. Također se navodi kako je PBZ vodeća kreditna institucija u mnogim segmentima bankarskog poslovanja i primjeni novih tehnologija na hrvatskom tržištu te s razgranatom poslovnom mrežom poslovnica i bankomata pokriva cjelokupno područje Hrvatske. Svojom poslovnom strategijom PBZ ostaje usmjeren na suvremene oblike bankarskog poslovanja te kontinuirano unaprjeđenje i razvoj novih i inovativnih proizvoda i usluga s klijentom u središtu aktivnosti. Tijekom godina Banka je nagrađena nizom prestižnih međunarodnih i domaćih nagrada za kvalitetu poslovanja poput nagrada najuglednijih financijskih svjetskih časopisa Euromoneya, The Bankera, Global Financea itd., te institucija poput Hrvatske gospodarske komore u vidu nagrada Zlatna dionica, Zlatna kuna i Zlatna bilanca. Temeljni kapital Banke u iznosu od: 1.907.476.900,00 kuna, uplaćen je u cijelosti i podijeljen je na 19.074.769 dionica svaka nominalne vrijednosti od 100,00 kuna po dionici.<sup>53</sup>

## **7.1. Društveno odgovorni projekti PBZ banke**

Na službenim Internet stranicama PBZ banke navodi se kako je Privredna banka Zagreb moderna financijska institucija koja je svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na društvo. Korporativne vrijednosti za koje se banka zalaže a koje si su ugrađene u svakodnevno poslovanje banke uključuju poslovni uspjeh, brigu za ljude, okoliš i sveukupno poboljšanje kvalitete života društva u kojem posluju.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> ibidem

<sup>54</sup> ibidem

Ističu se vrijednosti poput :

- integriteta navodeći kako ostvaruju svoje ciljeve pošteno, ispravno i odgovorno, s punim i stvarnim poštivanjem pravila, etičke profesionalnosti i ovdje navedenih vrijednosti;
- izvrsnosti navodeći kako su postavili smo sebi cilj kontinuiranog usavršavanja, dugoročno gledajući, očekujući izazove, njegujući kreativnost u službi inovacije, valorizirajući zasluge;
- transparentnosti navodeći kako je transparentnost temelj svih njihovih aktivnosti, komunikacije, ugovora, a sve kako bi svojim sugovornicima omogućili autonoman i svjestan izbor i odluke;
- poštivanje različnosti navodeći kako žele ujediniti teritorij koji pokrivaju te biti banka koja uspijeva razmišljati o veličini, ali pri tome ne zanemariti pojedinca;
- jednakosti navodeći kako su se obvezali ukloniti svaku diskriminaciju i poštivati spolne, rasne, vjerske, političke, jezične ili intelektualne različitosti te razlike u godinama,

*Slika 10 Oznaka za rodnu jednakost*



Izvor: preuzeto s [Tko smo mi | Privredna banka Zagreb \(pbz.hr\)](https://www.pbz.hr) (02.03.2024.)

- vrijednosti pojedinca navodeći kako je dijalog i slušanje svakog pojedinca dio kontinuiranog usavršavanja odnosa sa svim sugovornicima;
- odgovorenost pri korištenju izvora navodeći kako nastoje oprezno koristiti sve izvore, promovirajući ponašanje koje je značajno za usavršavanje, izbjegavajući razmetanje, odabirući održivost.<sup>55</sup>

Nadalje, na službenim Internet stranicama banke pronalazi se projekt naziva „Činim dobro svaki dan“ . Projekt „Činim dobro svaki dan“ pokrenuo je PBZ Card 2008. godine kako bi pomagao projektima od iznimnog značaja za daljnji rast i razvoj zajednice. Iste godine na tržištu je predstavljena Kartica sa srcem, odnosno Visa kartica sa srcem a koja je posebno kreirana na način da uz osnovne financijske pogodnosti ima i humanitarni karakter.

Navedenim projektom PBZ Grupa prikupljenim sredstvima pomaže četiri projekta:

- „Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi“ Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike
- „Pomažemo djeci, pomažemo Zemlji“, Ministarstva rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike
- „Srcem za djecu s malignim bolestima“ Ministarstva zdravstva i
- „Pomozimo oboljelima od rijetkih bolesti“ također Ministarstva zdravstva.

Iznos ukupno prikupljenih sredstava za projekt „Činim dobro svaki dan“ svakodnevno raste budući da za svaku transakciju napravljenu Visa karticom sa srcem PBZ Grupa ukupno donira po deset centi za projekte ministarstava. S rastom prikupljenih sredstava raste i broj donacija upućenih domovima socijalne skrbi i bolnicama diljem Hrvatske za kupnju potrebne opreme. Na slici 7 prikazano je ukupno novčano stanje prikupljenih sredstava za dan 31.1.2024.g..<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> ibidem

<sup>56</sup> „Činim dobro“, [Naslovna — "Činim dobro svaki dan" i Visa kartica sa srcem \(cinimdobro.hr\)](#) (02.03.2024.)

Slika 11 Ukupno stanje prikupljenih sredstava projekta „Činim dobro svaki dan“

The screenshot shows the website for the 'Činim dobro svaki dan' project. At the top, there is a navigation menu with links: 'PRIČA O PROJEKTU', 'PRIKUPLJANJE SREDSTAVA', 'DONIRALI SMO', 'POGODNOSTI KARTICE', and 'PRISTUPNICA'. The main heading is 'ČINIM DOBRO SVAKI DAN'. Below the heading, there is a Visa credit card with the name 'LEON NOVAK' and the 'Činim dobro' logo. The card features a heart and a person silhouette. Below the card, the text reads 'Ukupno prikupljena sredstva' followed by the large red number '4.540.102,77 eura'. Below this, it says 'Prema stanju od 31. 1. 2024.' and 'POGLEDAJTE DOSADAŠNJE DONACIJE'.

Izvor : preuzeto s [Donacije sredstava — Činim dobro svaki dan \(cinimdobro.hr\)](https://cinimdobro.hr) (02.03.2024.)

### 7.1.2. Projekt „Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi“

Osnivač domova socijalne skrbi je Republika Hrvatska. Navedeni domovi pružaju različite institucijske i izvan institucijske socijalne usluge, kao što su usluge savjetovanja i pomaganja pojedincu i obitelji, psihosocijalna podrška, rana intervencija, pomoć pri uključivanju u programe odgoja i redovitog obrazovanja, boravka, smještaja te organiziranog stanovanja.

Pružanjem navedenih usluga, nastoji se svim korisnicima, a posebice djeci, omogućiti kvalitetan život te razvoj njihovih sposobnosti i potencijala. Domovi socijalne skrbi brinu se o djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djeci s teškoćama u razvoju i djeci s poremećajima u ponašanju. U domovima za djecu bez roditeljske skrbi ili odgovarajuće roditeljske skrbi (13 domova) na smještaju se nalazi 474 korisnika, dok ostale (izvan institucijske) usluge domova koristi 613 djece. U domovima za djecu i mladež s problemima u ponašanju (10 domova) na

smještaju se nalazi 209 korisnika, a ostale (izvan institucijske) usluge domova koristi 730 djece. U domovima za djecu s teškoćama u razvoju (20 domova), nalazi se 321 dijete na smještaju, dok ostale (izvan institucijske) usluge domova koristi 3588 djece.<sup>57</sup>

**Ukupan broj djece korisnika usluga domova socijalne skrbi je 5935, od čega je na smještaju 1004 djece, a djece korisnika ostalih usluga je 4931.**

Svrha navedenog projekta je poboljšanje uvjeta življenja djece u domovima socijalne skrbi. Posebna važnost u sustavu socijalne skrbi pridaje se djeci iz socijalno ugroženih obitelji, djeci bez roditeljske skrbi ili bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djeci s problemima u ponašanju kao i djeci s teškoćama u razvoju. PBZ Grupa ovom projektu pomaže donirajući prikupljena sredstva za kupnju opreme za domove za djecu, kao što je:

- informatička oprema
- vozila za prijevoz djece
- oprema za stambene zajednice
- obnova i uređenje dječjih igrališta i sportskih dvorana
- uređenje senzornih soba za terapiju djece s teškoćama u razvoju
- oprema rehabilitacijskih kabineta i edukacijsko-rehabilitacijska (didaktička) oprema
- uređenje školskih radionica
- uređenje okoliša i unutarnjih prostora domova
- oprema za prostore druženja roditelja i djece
- oprema za poludnevne i dnevne boravke
- oprema za savjetovališta i oprema za kreativne radionice i drugo.

Svoje donacije PBZ grupa objavljuje na Internet stranicama projekta te ja na istome vidljivo i kako je najnovija donacija izvršena dana 22.04.2024.g. u iznosu od 29.012,50 eura, Centru za odgoj i obrazovanje Zajezda kojom donacijom je Centar izgradio je i opremio dječje igralište koje će uvelike doprinijeti podizanju kvalitete života korisnika.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> ibidem

<sup>58</sup> ibidem



Nadalje, na navedenoj Internet stranici vidljive su donacije sačinjene putem navedenog projekta sljedećim ustanovama: Centar za pružanje usluga u zajednici Svitanje, Koprivnica, Centar za odgoj i obrazovanje Lug, Centar za rehabilitaciju „Fortica“, Kraljevica, Centar za pružanje usluga u zajednici Izvor, Selce, Dječji dom Zagreb - podružnica „Antun Gustav Matoš“, Centar za odgoj i obrazovanje Tuškanac, Dom za odgoj djece i mladeži Rijeka, Dom za odgoj djece i mladeži Pula, Dječji dom Zagreb, Odgojni dom Mali Lošinj, Dječji dom Sv. Ana Vinkovci, Dom za odgoj djece i mladeži Osijek, Dom za odgoj djece i mladeži Karlovac, Centar za pružanje usluga u zajednici Zagreb-Dugave, Odgojni dom Ivanec, Centar za rehabilitaciju „Mala Terezija“, Vinkovci, Centar za odgoj i obrazovanje "Slava Raškaj", Split, Centar za pružanje usluga u zajednici Lipik, Centar za odgoj i obrazovanje Dubrava, Zagreb, Centar za rehabilitaciju Sv. Filip i Jakov, Centar za rehabilitaciju Ozalj, Centar za odgoj i obrazovanje Rudolf Steiner, Daruvar, Centar za odgoj i obrazovanje Šubićevac i Centar za odgoj i obrazovanje Vinko Bek a koje sežu unazad do 2014.godine.<sup>59</sup>

### **7.1.3. Projekt „Pomažemo djeci, pomažemo Zemlji“**

Ciljna skupina ovog projekta su djeca i mladi bez roditelja i bez odgovarajuće roditeljske skrbi, djeca i mladi s problemima u ponašanju i djeca s teškoćama u razvoju. Projektom se želi poduprijeti nastavak procesa deinstitucionalizacije djece te prevencija institucionalizacije kroz razvoj izvaninstitucionalnih socijalnih usluga.

U skladu s tim u domovima socijalne skrbi za djecu, koji se u procesu deinstitucionalizacije postupno transformiraju u centre za pružanje usluga u zajednici, formiraju se mobilni timovi podrške u svrhu širenja izvaninstitucionalnih usluga. Povećanje dostupnosti usluga u zajednici provest će se poboljšanjem mobilnosti korisnika i pružatelja usluga opremanjem domova socijalne skrbi za djecu električnim vozila, pri čemu će se ujedno voditi briga o zaštiti okoliša i održivom razvoju.<sup>60</sup>

### **7.1.4. Projekt „Srcem za djecu s malignim bolestima“**

Zloćudne bolesti u djece predstavljaju medicinski i psihosocijalni problem djeteta, obitelji i šire zajednice. Budući da je visoka razina izlječivosti tumora kod djece, relativno mala incidencija

---

<sup>59</sup> ibidem

<sup>60</sup> ibidem

te potreba za izvrsnošću u njihovu liječenju, tumori kod djece predstavljaju zahtjevan klinički, organizacijski i edukacijski problem. Osnova djelovanja u području pedijatrijske onkologije predstavlja Strateški plan Europskog udruženja za dječju onkologiju (SIOPE).

U skladu s Nacionalnim strateškim okvirom borbe protiv raka do 2030. godine potrebno je osigurati pedijatrijsku onkološku skrb u skladu s međunarodno definiranim smjericama. PBZ Grupa pomaže ovom projektu donirajući sredstva za opremanje centara u kojima se provodi liječenje djece oboljele od malignih bolesti.<sup>61</sup>

#### **7.1.5. Projekt „Pomozimo oboljelima od rijetkih bolesti”**

Prema definiciji koja je prihvaćena u Europskoj Uniji, rijetkim bolestima smatraju se one koje pogađaju manje od 5 oboljelih na 10 000 stanovnika. Procjenjuje se da u svijetu postoji 5000-8000 tisuća rijetkih bolesti od kojih u Europi boluje oko 35 milijuna ljudi. Budući da je općenito prihvaćeno da rijetke bolesti zahvaćaju oko 6% populacije, u Republici Hrvatskoj može se očekivati od 250.000 do 300.000 osoba oboljelih od rijetkih bolesti. Mnoge od tih bolesti vrlo su rijetke, javljaju se u manje od 1 na 100.000 stanovnika te u malim državama poput Hrvatske nerijetko je i manje od desetak oboljelih od određene bolesti. Većina rijetkih bolesti su genetičke ili prirođene, no među njih se ubrajaju i rijetke infekcije, alergijske/autoimune bolesti, otrovanja i degenerativni poremećaji. Oboljeli od rijetkih bolesti u pravilu iziskuju multidisciplinski pristup više stručnjaka u okviru specijaliziranih referentnih centara, a ponekad i skupu terapiju i posebnu rehabilitaciju i skrb. Radi potrebe unaprjeđenja kvalitete zdravstvene zaštite za oboljele od rijetkih bolesti nužno je osigurati opremu za kvalitetnu dijagnostiku i liječenje rijetkih bolesti. PBZ Grupa pomaže ovom projektu donirajući sredstva za opremanje centara u kojima se provodi liječenje oboljelih od rijetkih bolesti.

#### **7.1.5. Projekt „Praćenje djece s neurorizicima”**

Neurorizična djeca čine oko deset posto novorođenačke populacije. Uzroci neurorizika mogu biti različiti, a najčešće su vezani uz prerani ili otežani porod kao i razne poteškoće koje djeca mogu imati neposredno nakon rođenja. Zbog toga je potrebno rano, već u rodilištu, prepoznati neurorizičnu djecu, a na temelju rizičnih čimbenika i UZ mozga izdvojiti visoko i nisko

---

<sup>61</sup> ibidem

neurorizičnu djecu. Oko 3% neurorizične djece čine visokoneurorizična djeca. Kod takve djece postoji **opasnost** od razvoja cerebralne paralize, mentalne retardacije, poremećaja u govoru, motorici, koncentraciji i učenju. Rano otkrivanje poteškoća i uključenje u rehabilitaciju mogu čak i spriječiti razvoj bolesti ili barem postići najveći mogući potencijal kod oboljelog djeteta. PBZ Grupa je projekt „Praćenje djece s neurorizicima” pomagala od 2008. godine. Zbog velike razine realiziranosti ovog projekta i velikog broja bolnica koje je tijekom četrnaest godina opremila potrebnim medicinskim uređajima, od 1. svibnja 2022. PBZ Grupa umjesto ovoga pomaže druge projekte Ministarstva zdravstva.<sup>62</sup>

#### **7.1.6. PBZ šuma i Projekt O2**

Dana 22.10.2021.g. izvršena je akcija pošumljavanja opožarenog područja Općine Promina te uređenja okoliša novog Dječjeg vrtića Suknovci. Zbog teško dostupnog terena, pošumljavanje je odrađeno uz pomoć drona koji automatizirano izbacuje samoklijajuće paketiće sjemena, tzv. seed bombs. Tijekom ove akcije na površini od 10.000 m<sup>2</sup> izbačeno je 5000 kuglica sjemena hrasta mladunca, autohtone i neinvazivne vrste stabla kako se ne bi narušila bioraznolikost pošumljavanog područja. Istovremeno je u suradnji s djecom iz Osnovne škole Antuna Mihanovića Petropoljskog te odgojne skupine Jagodice iz Oklaja provedena akcija ručne sadnje 10 dvogodišnjih sadnica kostela te 40 sadnica lavande ispred novog Dječjeg vrtića Suknovci.

Marina Mesarić Radojčin, direktorica internih komunikacija i CSR-a ( engl. Corporate social responsibility) u Ljudskim resursima Privredne banke Zagreb, istaknula je da je okoliš jedan od dionika koji zbog klimatskih promjena traži našu pažnju i hitnu intervenciju te je upravo tu PBZ vidio priliku da direktno doprinese zajednici zajedno sa svojim zaposlenicima. Navedenoj akciji prethodio je je webinar naziva „Pošumljavanjem protiv klimatskih promjena“ kojim je Privredna banka Zagreb svoje zaposlenike, u povodu Dana planeta Zemlje, uz pomoć Projekta O2 upoznala s trenutnim stanjem klimatskih promjena, ekološkim uzgojem hrane, biološkom raznolikošću te svime što pojedinac može napraviti kako bi se borio protiv klimatskih promjena. Zaposlenici PBZ-a tada su preuzeli na brigu i njegovanje sadnice stabala koje će u budućnosti presaditi u prirodi. Budući da u Hrvatskoj svaki građanin godišnje proizvede oko 100 kilograma otpada papira i

---

<sup>62</sup> ibidem

kartona, sljedeći korak akcije PBZ šume bit će usmjeren prema klijentima koje će se pozvati da pređu na e-račune koji su ekološki prihvatljivije, brže i jednostavnije rješenje za spas šuma.<sup>63</sup>

PBZ Grupa nastavila je akciju pošumljavanja dronom te su 2023. godine promijenili lokaciju na području grada Vukovara u Park šumi Adica (lokacija Potkova) dronom su pošumili čak 30 000 m<sup>2</sup>. Dron je mapirao, preletio i ispustio 7 500 samoklijajućih paketića sjemena, tzv. seed bombsa. Pored pošumljavanja dronom, zasadili su i 100 sadnica hrasta lužnjaka u park šumi Adica. U akciji su sudjelovali predstavnici grada Vukovara kao i predstavnici vukovarskih osnovnih škola Siniše Glavaševića i Antuna Bauera te djeca iz dječjeg vrtića Vukovar. Tijekom protekle dvije godine na opisani način PBZ Grupa je uspješno pošumila 50 000 m<sup>2</sup> i društveno odgovornim akcijama grade promjene koje vode zelenijoj budućnosti.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> PBZ, [PBZ Šuma](#) (02.03.2024.)

<sup>64</sup> ibidem

## 8. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU HPB BANKE

Hrvatska poštanska banka osnovana je u listopadu 1991. godine u vlasništvu Hrvatske pošte. U 30 godina poslovanja mijenjala je vlasničku strukturu, uvijek u okvirima državnog vlasništva te je ostala jedina banka u hrvatskom vlasništvu s tržišnim udjelom većim od 1 posto. Banku su 2015. dokapitalizirali pretežno privatni dioničari. Tijekom 2019. godine HPB je pripojila Jadransku banku i HPB-Stambenu štedionicu, a 2023. Novu hrvatsku banku, nekadašnji Sberbank. HPB trenutno ima 588 000 klijenata, imovinu 7 milijardi eura te kapital od 534 milijuna eura. Banka je 77 posto direktno ili indirektno u vlasništvu Republike Hrvatske. Tržišno orijentirana Hrvatska poštanska banka omogućuje kvalitetan i cjelovit financijski servis građanima, državnoj upravi te hrvatskim gospodarstvenicima, osobito malim i srednjim poduzetnicima. Temeljni kapital HPB-a iznosi 161.970.000,00 EUR, podijeljen na 2.024.625 redovnih dionica svaka u nominalnom iznosu 80,00 EUR te je uplaćen u cijelosti.<sup>65</sup>

HPB na svojim službenim internetskim stranicama navodi kako je društveno odgovorna institucija koja potiče napredak društva različitim aktivnostima i projektima te kako nastoje povećati standarde društvenog razvoja, potaknuti i druge na sudjelovanje te doprinijeti općoj dobrobiti društva i to :

- brigom za zaposlenike i ulaganjem u njihov razvoj,
- transparentnim poslovanjem i povećanjem dostupnosti klijentima,
- pružanjem potpore zajednici u kojoj posluje putem donacija i sponzorstava,
- brigom za očuvanje okoliša.<sup>66</sup>

Nadalje navode kako se društveno odgovorno poslovanje ne može svesti na donacije i sponzorstava – koja imaju svoju ulogu u stvaranju boljeg svijeta i koja i sami promoviramo, no odgovornost za društvo i trag koji želimo ostaviti u njemu puno je više. To nije samo mali segment kojim će se baviti pojedinci već način življenja i poslovanja koji moraju ‘disati’ svi zaposlenici počevši od vrha. Navode kako brinu o zajednici na način da puno truda ulažu u financijsku pismenost klijenata, studenata i školaraca te umirovljenika. Riječ je o organizaciji konferencija i

---

<sup>65</sup> HPB, [HPB - O nama](#) (03.03.2024.)

<sup>66</sup> ibidem

edukacija, provođenju studentskih praksi i predavanja za mlade kao i suradnji sa školama, vrtićima, fakultetima i studentskim udrugama. Također, Banka kreiranjem posebnih linija proizvoda, ugovaranjem poslovnih suradnji te organiziranjem edukativnih radionica želi podržati specifične skupine poduzetnika, npr. branitelje, žene poduzetnice... Na taj način HPB osigurava bolje povezivanje s Bankom važno za otvaranje novih mogućnosti poslovanja i njegova širenja.

HPB-u je u listopadu 2019. dodijeljeno i priznanje 'Odabrale mame' čime je potvrđena kvaliteta usluga i proizvoda. HPB kontinuirano radi na statusu poželjnog i odgovornog poslodavca za što je primila priznanje 'Poslodavac partner' čak dva puta.

HPB je od 2007. godine članica i potpisnica UN Global Compact inicijative u sklopu čega unaprjeđuju praksu na području društveno odgovornog poslovanja utemeljenu na ulaganju u razvoj zaposlenika, transparentnom poslovanju i dostupnosti klijentima, profesionalnom odnosu. HPB navodi kako brine i o najmlađima pa je s Uredom UNICEF-a za Hrvatsku 2019. sklopila suradnju koja klijentima omogućava jednostavno sudjelovanje u UNICEF-ov programu Čuvari djetinjstva. Klijenti putem redovitih mjesečnih donacija stvaraju bolje uvijete za djecu koja su u teškim socijalnim prilikama.

HPB svake godine priprema Izvještaj o napretku s pregledom stanja, ciljeva i poduzetih aktivnosti vezano uz deset načela odgovornog poslovanja podijeljena u četiri poglavlja:

- ljudska prava,
- uvjeti rada,
- okoliš,
- antikorupcijska načela.

Navedeni izvještaj za 2021.g. dostupan je na sljedećoj Internet poveznici [HPB Izvještaj o napretku za 2021..pdf](#) te je vidljivo kako za naredne godine Izvještaj nije objavljivan.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> ibidem

## 8.1. Društveno odgovorni projekti i programi HPB banke

Iz spomenutog Izvještaja o napretku s pregledom stanja, ciljeva i poduzetih aktivnosti vidljivo je kako HPB izdvaja kao dodatnu brigu za zaposlenike:

- 1) Dopunsko i dodatno zdravstveno, uključujući i godišnji sistematski pregled
- 2) Naknada za prijevoz do posla
- 3) Prigodne nagrade i darovi sukladno odluci poslodavca (božićnica, uskrsnica, regres)
- 4) Slobodni dani za važne životne događaje
- 5) Dar za rođenje ili posvojenje djeteta
- 6) Jubilarne nagrade za višegodišnji rad u Banci
- 7) Pogodnosti u vidu popusta za zaposlenike na kazališne predstave te razne rekreativne i wellness programe, uredski namještaj, sportska oprema, popust na hotele
- 8) HPB Sport i korištenje MultiSport kartice
- 9) Povoljnije kamate na kredite i ostale proizvode Banke
- 10) Osiguranje od posljedica nesretnog slučaja 24 sata dnevno, sve dane u godini
- 11) Klizno radno vrijeme (uveden skraćeni petak)
- 12) Psihološko savjetovanje
- 13) Kontinuirano informiranje zaposlenika o svim važnim događajima u Banci putem internog portala.<sup>68</sup>

Nadalje se navodi kako HPB podržava projekte na lokalnoj i nacionalnoj razini koji potiču stvaranje novih vrijednosti u cilju promoviranja znanja, izvrsnosti te čuvanja kulturnog nasljeđa naše domovine. Posebna briga se posvećuje i humanitarnim udrugama i akcijama.

---

<sup>68</sup> ibidem

Izdvajaju sljedeće projekte:

Djeca, starije osobe i humanitarne udruge:

- Udruga SOS – Dječje selo Hrvatska
- Udruga hrvatskih vojnih invalida domovinskog rata Centar - potpora provedbe tradicionalne akcije dobrovoljnog darivanja krvi
- Prsten - potpora humanitarnoj akciji prikupljanja sredstava za stipendiranje nadarenih studenata visokog potencijala, a slabog imovinskog stanja
- Udruga sudionika domovinskog rata HPT Zagreb

Obrazovanje:

- Međunarodna konferencija „BEE 2021. - Business&Entrepreneurial Economics“ - Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu
- Sveučilište u Osijeku, Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija - podrška projekta nagrađivanja najboljih studenata povodom dana fakulteta 06. srpnja 2021. godine
- Večernji list – sponzorstvo projekta „Poslovni mindset“ u organizaciji Poslovnog dnevnika

Sport:

- Hrvatski rukometni savez

Kultura i društveni događaji:

- Sinjska alka - Viteško alkarsko društvo Sinj
- Vinkovačke jeseni – ZAKUD Vinkovačko srijemske županije
- Zagrebački solisti – sponzorstvo koncerata u hrvatskim gradovima
- 22. Večeri Dalmatinske šansone Šibenik 2021. – Glazbena udruga Šibenik koncert
- Društvo za očuvanje šibenske baštine Juraj Dalmatinac – potpora provedbi projekta "Informacijski sustav kulturno povijesne cjeline Šibenika - Geonucleus.Si



- Društvo za promicanje hrvatske kulture i znanosti CROATICA – potpora znanstveno izdavačkom projektu „HEROJSKI VUKOVAR: povijest grada i život Vukovaraca tijekom 30 godina (1991. – 2021.)“

#### Konferencije i gospodarski događaji:

- Konferencija „48 sati“ – Lider media d.o.o. o Konferencija Budućnost obiteljskih tvrtki - Lider media d.o.o
- HANZA MEDIA d.o.o. za izdavačku djelatnost – sponzorstvo konferencije Jutarnjeg lista "30 godina samostalnosti/stvaranje suvremenog bankarskog sustava"
- HANZA MEDIA d.o.o. za izdavačku djelatnost – sponzorstvo projekta „Lijepa naša“ 17
- Večernji list – sponzorstvo projekta 50 godina Hrvatskog proljeća i 30 godina hrvatske neovisnosti
- Večernji list – sponzorstvo projekta Mentorstvo kao oblik networkinga među ženama u organizaciji Poslovnog dnevnika od prosinca 2020. godine do lipnja 2021. godine

#### Ekologija :

- Ronilački ekološki klub HVIDR-a, Split – potpora akciji čišćenja podmorja
- Hrvatske šume d.o.o. - potpora zajedničkom projektu HPB-a i HŠ "Zasadi s HPB-om" za kupnju i sadnju 30.000 sadnica na području Slavonije, Istre i Dalmacije<sup>69</sup>

Povodom 30 obilježavanja 30. obljetnice poslovanja banke pokrenute su četiri društvene inicijative s ciljem postizanja posebnih benefita i/ili trajnog doprinosa za zajednicu. Riječ je o sljedećim aktivnostima:

- Program volontiranja: program korporativnog volontiranja „Volontiramo za Hrvatsku“ u kojem su zaposlenici HPB sudjelovali u ekološkim akcijama te programima podrške za bolje uvjete rada i života onih kojima je to potrebno tijekom procesa odgoja i obrazovanja

- Program pošumljavanja: donatorsko-ekološka akcija 'Zasadi s HPB om' u kojoj su se, uz Banku, svojim donacijama pridružili i građani te su volonteri zajedno sa stručnjacima Hrvatskih šuma sudjelovali u sadnji 30.000 sadnica na sedam lokacija diljem Hrvatske.

---

<sup>69</sup> ibidem

- Program financijske pismenosti: Banka niz godina sudjeluje u različitim programima financijske pismenosti za sve generacije, a povodom svoje 30.obljetnice u 2021. pokrenuli su svima dostupan jednostavan video serijal financijske edukacije o osnovama upravljanja vlastitim novcem.

- Program kulture: Banka je omogućila serijal mini koncerata poznatog ansambla Zagrebački solisti u gradovima diljem Hrvatske na otvorenom kako bismo u doba pandemije i ograničenog pristupa kulturnim događajima sugrađanima pružili priliku za društveni život i praćenje glazbenih evenata u novonastalim okolnostima.

Provođenjem antikorupcijskog programa banka kontinuirano provodi aktivnosti vezane za promicanje integriteta i transparentnosti poslovanja kroz:

- unaprjeđenje korporativnog upravljanja
- unaprjeđenje odnosa i komunikacije s klijentima kroz jačanje zadovoljstva i lojalnosti
- usklađivanje poslovanja sa zakonima, propisima i standardima
- unaprjeđenja sustava unutarnjih kontrola i rada kontrolnih funkcija
- unaprjeđenje etičkog ponašanja i postupanja
- provođenje Antikorupcijskog programa Vlade Republike Hrvatske za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu<sup>70</sup>

### **8.1.1 Donacije i sponzorstva HPB banke za 2023. godinu**

Niže prikazana Slika 8 prikazuje donacije sačinjene od strane HPB banke za 2023. godinu u ukupnom novčanom iznosu od 299.350,61 eura dok Slika 9 prikazuje sponzorstva HPB banke za 2023. godinu u ukupnom novčanom iznosu od 904.513,34 eura. Na navedenim slikama se također mogu iščitati primatelji sponzorstva i donacija kao i svrha istoga.

---

<sup>70</sup> ibidem

## Slika 12 Donacije HPB banke za 2023. godinu

### donacije

stranka	svrha	iznos
Društvo za sport i rekreaciju Hrvatske poštanske banke	potpora radu društva	95.835,16
HUMANITARNA ORGANIZACIJA DORA, Zagreb	financiranje 8 stipendista unutar 12 mjeseci, 2022./2023.	3.229,31
Dječji vrtić Potočić Tuhejski	potpora projektu nabave taktinog bazena	300,00
UDRUGA HRVATA BIH PRSTEN, Zagreb	potpora radu Udruge u 2023. godini	15.000,00
UDRUGA SUDIIONIKA DOMOVINSKOG RATA HPT ZAGREB	potpora organiziranju tradicionalnih Sportskih susreta branitelja 30. lipnja - 02. srpnja 2023. godine	4.000,00
Sportsko-rekreativsko, proizvodno uslužna braniteljska zadruga SKAUT, Solin	pomoć radu zadruge	2.500,00
MENORAH FILM, Zagreb	podrška realizaciji snimanja filma "Diplomatska oluja"	10.000,00
Sveučilište Josip Juraj Strossmayer, Osijek	podrška projektu nagrađivanja najboljih studenata na Dan Fakulteta 19. svibnja 2023. godine u Osijeku	1.500,00
KLUB DALJINSKOG PLIVANJA "SPLIT", Split	potpora Dini Levačić za preplivavanje Bristolskog kanala (27 km)	1.000,00
ZAKLADA "VAŠA POŠTA", Zagreb	potpora humanitarnog projekta "Dobri ljudi - djeci Hrvatske"	10.000,00
ZAVIČAJNO-BRANITELJSKA UDRUGA SIBIĆ, Sibić	potpora izgradnji kapele Sv. Benedikta u mjestu Sibić	1.000,00
HRVATSKI ŠKOLSKI SPORTSKI SAVEZ, Zagreb	potpora sudjelovanju atletičarke Nevie Fotak na svjetskim školskim igrama ISF U15 Gymnasiade - World School Sport Games 19. - 27. kolovoza 2023. godine u Rio de Janeiro, Brazil	500,00
GRAD KNIN	potpore organiziranja programa obilježavanja Dana pobjede i domovinske zahvalnosti, Dana hrvatskih branitelja i 28. godišnjice VRO „Oluja 95“, koji će se održati 5. kolovoza 2023. u Gradu Kninu	5.000,00
HRVATSKA KOMORA ZDRAVSTVENIH RADNIKA, Zagreb	potpora radu članova Komore	6.636,14
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU - PRAVNI FAKULTET, Zagreb	pokrivanja dijela troškova organiziranja 11. Međunarodne konferencije mreže ERNOP - European Research Network on Philanthropy, 29. - 30. lipnja 2023. godine u Zagrebu	1.000,00
DRUŠTVO ZA ŠPORTSKU REKREACIJU "MARINOV I PRIJATELJI", Opatija	pokrivanje dijela troškova organiziranja 3. Liburnija KUP-a 22. - 24. rujna 2023. godine u Opatiji	10.000,00
UDRUGA NAJOSJETLJIVIJH U OSPOSOBLJAVANJU, Veliko Polje	pokrivanja troškova prijevoza na natjecanje pod nazivom „Cupidi's Spoon Europe“ 12. listopada 2023. godine u Rimu	4.450,00
KULTURNI CENTAR KLANJEC, Klanjec	potpora organiziranja kulturno-turističke manifestacije "Advent u klanjcu 2023." 03. - 31. prosinca 2023. godine	1.000,00
UDRUGA "DEPAUL HRVATSKA", Rijeka	potpora donatorskoj večeri za prikupljanje sredstava za djelovanje Udruge, 18. prosinca 2023. godine u Zagrebu	900,00
HRVATSKI SKIJAŠKI SAVEZ	podrška razvoju natjecateljskog alpskog skijanja u RH 2023./2024.	125.000,00
KLAPA „ŽIRJE“, Šibenik	potpora oganiziranju božićnog koncerta pod nazivom "Zdravo, o zvijezdo mora", 19. prosinca 2023. godine u Šibeniku	500,00
		<b>299.350,61</b>

Izvor: preuzeto s [HPB - Doprinos društvu i zajednici](#) (03.03.2024.)

## Slika 13 Sponzorstva HPB banke za 2023. godinu

### sponzorstva

stranka	svrha	iznos
Zagrebačko gradsko kazalište Komedija, Zagreb	podrška kazalištu 2022. - 2024.	82.951,76
HRVATSKI KOŠARKAŠKI SAVEZ, Zagreb	podrška radu u sezoni 2022./2023.	176.701,76
ZNANSTVENO DRUŠTVO EKONOMISTA, Zagreb	potpora 6. Porezne konferencije „Porezna politika u uvjetima energetske krize i inflacije“, 27. siječnja 2023. godine u Zagreb	2.488,55
HRVATSKI RUKOMETNI SAVEZ, Zagreb	potpora radu saveza od 01. siječnja do 31. prosinca 2023. godine	99.542,11
PLIVAČKI KLUB "NOVI ZAGREB", Zagreb	potpora održavanju 18. Plivačkog mitinga za najmlađe "Miting Sv. Patrika 2023." od 18. do 19. ožujka 2023. godine u Zagrebu	2.500,00
VESLAČKI KLUB "CROATIA", Zagreb	potpora pripremi veslača Damira Martina za Olimpijadu u 2024. godini	5.000,00
VEČERNJI LIST d. o. o., Zagreb	potpora projektu prvog igrano-dokumentarnog filma o kralju Tomislavu	16.590,35
ZAKLADA "HRVATSKA ZA DJECU", Zagreb	suradnja na projektu "Moja prva štednja" u sklopu projekta "15 ti je godina već"	9.500,00
AMERIČKA GOSPODARSKA KOMORA U HRVATSKOJ, Zagreb	potpora 11. generaciji AmCham talent programa od ožujka do prosinca 2023. godine	4.625,00
Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split	potpora 14. Međunarodnog znanstvenog skupa "Izazovi Europe" od 17. do 19. svibnja 2023. godine na Braču	2.500,00
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb	potpora projektu Hackathon od 09. do 10. ožujka 2023. godine u Zagrebu	3.620,96
MEĐUNARODNI INSTITUT ZA KLIMATSKU AKTIVNOSTI (IICA), Zagreb	potpora konferenciji "Future GREEN Business" 06. travnja 2023. godine u Zagrebu	3.000,00
DRUŠTVO VINOGRADARA I VINARA MEĐIMURJA "HORTUS CROATIAE", Štrigova	potpora 22. izdanju vinskog festivala URBANOVO od 12. do 14. svibnja 2023. godine u Štrigovi	700,00
ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA	potpora 12. Sajmu agroturizma Šibenko-kninske županije od 30. travnja do 01. svibnja 2023. godine u Skradinu	3.000,00
STUDENTSKI PODUZETNIČKI INKUBATOR SVEUČILIŠTA U ZAGREBU, Zagreb	potpora 8. Međunarodnoj konferenciji "BEE 2023 - Business & Entrepreneurial Economics" od 01. do 04. lipnja 2023. godine na Brijunima	3.000,00
MATICA HRVATSKA, Zagreb	pomoć organiziranju "Drugog festivala knjige" od 29. lipnja do 02. srpnja 2023. godine u Zagrebu	18.750,00
SVEUČILIŠTE SJEVER, Varaždin	potpora organiziranju Tjedan karijere "UNIN Connect Week", 08. - 12. svibnja 2023. u Varaždinu i Koprivnici	3.750,00
SVEUČILIŠTE U ZAGREBU FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA, Zagreb	potpora studentima FER-a na natjecanju STEM od 09. do 14. svibnja 2023. godinu u Umagu	1.875,00
ZAGREBAČKI SOLISTI, Zagreb	potpora obilježavanju u 70. sezona "70. godina Zagrebačkih solista" od rujna 2023. do lipnja 2024. godine	5.000,00
HANZA MEDIA d.o.o. za izdavačku djelatnost, Zagreb	ispлата nagrada na "Izboru mladih poljoprivrednika/poljoprivrednice za 2022. godinu" u srpnju 2023. godine	6.500,00
Tehničko veleučilište, Zagreb	podrška organiziranja TVZ Mobile Challenge Cup-a od veljače do lipnja 2023. godine	1.625,00
Tehničko veleučilište, Zagreb	podrška organiziranja TVZ Career Day 25. svibnja 2023. godine u Zagrebu	437,50
UDRUGA ZA POSLOVNO POVEZIVANJE DOMOVINSKE I ISELJENE HVATSKE - MEETING G2, Zagreb	podrška organiziranju konferencije MG2.9 „Zemlja izlazećeg optimizma“, 28. - 29. rujna 2023. u Sisku	1.000,00
VEČERNJI LIST d. o. o., Zagreb	potpora 10. projektu nagrađivanja najboljeg OPG-a pod nazivom „OPG ZLATA VRIJEDAN“ u rujnu 2023. godine	20.000,00
ŠKOLA KOŠARKE "DUBRAVA-ZG", Zagreb	potpora obilježavanju 19. Dan košarke 02. lipnja 2023. godine u Zagrebu	2.500,00
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb	podrška organiziranju Bankovne akademije na fakultetu od 3. do 7. srpnja 2023. godine	3.750,00
Zajednica kulturno-umjetničkih djelatnosti Vukovarsko-srijemske županije, Vinkovci	potpora manifestaciji 58. „Vinkovačke jeseni“, od 08. do 17. rujna 2023. godine u Vinkovcima	25.000,00
GRAD OTOK	potpora organizaciji manifestacija jubilarne XX. Otočke kulenijade 22. lipnja 2023. godine u Otočkim vrovima	2.000,00
Kulturni centar Osijek, Osijek	potpora organiziranju manifestacije "Osiječko ljeto kulture" od 27. lipnja do 02. rujna 2023. godine u Osijeku	16.500,00
Viteško alkarsko društvo Sinj, Sinj	potpora organizaciji 308. Viteške alkarske igre Sinjske alke, 04. - 08. kolovoza 2023. godine u Sinju	16.590,35
HRVATSKA UDRUGA MENADŽERA SIGURNOSTI, Zagreb	potpora konferenciji "Hrvatski dani sigurnosti 2023.", 27. - 29. rujna 2023. godine u Opatiji	1.990,00
MERITUM KOMUNIKACIJE d.o.o. za promidžbu i usluge, Strmec	potpora konferenciji financijske pismenosti "Toni Milun 2.0.", u rujnu 2023. godine, u Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci	12.500,00
HRVATSKI INSTITUT ZA KIBERNETIČKU SIGURNOST, Osijek	potpora konferenciji Cyber Security Conference - CSC, 10. - 11. listopada 2023. godine u Osijeku	1.000,00
ALUMNI TEHNIČKOG VELEUČILIŠTA U ZAGREBU, Zagreb	potpora organizaciji 3. Alumnijade, 29. rujna 2023. godine u Zagrebu	1.000,00
TURISTIČKA ZAJEDNICA OSJEČKO-BARANJSKE ŽUPANIJE, Osijek	potpora održavanju manifestacije "HeadOnEast", 08. - 08. listopada 2023. godine u Osijeku	2.500,00
LIDER MEDIA d. o. o., Zagreb	potpora organiziranju konferencije "48 sati - 15. godišnjeg susreta gradonačelnika i poduzetnika", 22. - 24. studenog 2023. godine u Poreču	5.875,00
KOMUNIKI, obrta za promidžbu, vl. Nikolina Frkić, Zagreb	potpora organiziranju drugog izdanje 100 % iskrene poduzetničke konferencije - BEEP UP!, 12. listopada 2023. godine u Zagrebu	1.500,00
HRVATSKI ŠAHOVSKI SAVEZ, Zagreb	potpora organizaciji Pojedinačnog Europskog prvenstva u ubrzanom i brzopoteznom šahu od 13. do 17. prosinca 2023. godine u Zagrebu	10.000,00
HRVATSKI POSLOVNI SAVJET ZA ODRŽIVI RAZVOJ, Zagreb	podrška 15. konferenciji o održivom razvoju i 16. dodjeli nagrada Hrvatski indeks održivosti HRIO, 07. - 08. studenog 2023. godine u Zagrebu	2.500,00
STUDENTSKO SAVJETOVALIŠTE - EKONOMSKA KLINIKA, Zagreb	potpora projektu Kava na EKS, 30. studenog 2023. godine u Zagrebu	900,00
VEČERNJI LIST d. o. o., Zagreb	podrška projektu "Gospodarstvenik godine", 04. prosinca 2023. godine u Zagrebu	12.500,00
GRAD PRELOG	potpora tradicionalnom susretu gospodarstvenika s područja Preloga pod nazivom „Gospodarski forum Grada Preloga 2023.“, 24. studenog 2023. godine u Prelogu	6.250,00
HD-WIN ARENA SPORT d. o. o., Zagreb	potpora konferenciji "Budućnost investiranja (Zlatno doba investicija)", 01. prosinca 2023. godine u Zagrebu	5.000,00
HANZA MEDIA d.o.o. za izdavačku djelatnost, Zagreb	potpora projektu Rokovnik 2024.	12.500,00
HRVATSKI SKIJAŠKI SAVEZ	podrška Hrvatskim alpskim skijaškim reprezentacijama u skijaškoj sezoni 2023./2024.	125.000,00
HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE, Zagreb	podrška radu u 2024. godine	162.500,00
		<b>904.513,34</b>

Izvor: preuzeto s [HPB - Doprinos društvu i zajednici](#) (03.03.2024.)

## 9. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje pojavilo se kao koncept poslovanja zbog sve veće zabrinutosti interesnih dionika da li su zadovoljene potrebe svih koji su pod utjecajem poslovanja ili organizacije. Poslovna etika predstavlja srž društveno odgovornog poslovanja jer predstavlja srž ponašanja poslovnih subjekata kako u međusobnom ophođenju i komunikaciji tako i u ophođenju i u komunikaciji sa zaposlenicima, korisnicima-klijentima i okolišem. Suvremena obveza poduzeća, organizacije kao i njihovih menadžera je da poduzimaju sve mjere i radnje kojima doprinose društvu a sa druge strane i da su poslovno profitabilni i ostvaruju profit. Navedeno postižu ako posluju kao otvoreni sustavi odnosno ukoliko oslušuju informacije iz društva u vidu potreba i trendova klijenata -kupaca te ukoliko otvoreno i transparentno dijele informacije o poslovanju prema van. Društveno odgovorno poduzeće nastoji uspostaviti ravnotežu interesa poduzeća s jedne strane te interesa interesnih skupina a posebice društva s druge strane. Pri tome se vodeći etičkim principima i poduzimajući samo one radnje koje štite i poboljšavaju društvo. Dakle sve poslovne aktivnosti trebaju biti poduzete u interakciji sa svim interesnim stranama , kako bi se minimalizirale eventualne neželjene posljedice loših odluka menadžmenta ili kako bi se minimalizirali utjecaji poslovne odluke koja je donesena krivo a koja je stvorila negativan učinak na pojedinca, poduzeće i društvo u cjelini. Krivo donesena poslovna odluka u ovom radu je prikazana na primjeru iz novije, gotovo friške Hrvatske povijesti, odnosno na primjeru Drava International d.o.o. iz Osijeka. Iz navedenog primjera vidljivo je kako krivo donesene poslovne odluke mogu proizvesti katastrofu odnosno negativnu eksternaliju za društvo, u vidu zagađenja okoliša, negativnu posljedicu za poduzeće u vidu gubitka reputacije i profita kao i plaćanje novčanih kazni u stotinama tisuća eura te kaznenom progonu odgovornih osoba odnosno direktora poduzeća i njegovih suradnika. Dok se posljedica za pojedinca očituje u gubitku radnog mjesta zaposlenih i teške tjelesne ozljede vatrogasca koji je sudjelovao u gašenju požara. Kao potpuna suprotnost negativnog u radu su navedeni pozitivni primjeri društveno odgovornog poslovanja i to na primjeru dm drogerie markt d.o.o., koji godinama osvajaju nagrade za najboljeg i najpoželjnijeg poslodavca kao i Indeks DOP-a te na primjeru banaka PBZ i HPB koji također osim osvajanju nagrada sudjeluju u raznim donacijskim i sponzorskim programima. Ono što je zajedničko bankama je to da transparentno, kroz ne financijska izvješća, koja nisu dužna podnositi a koja objavljuju na svojim službenim Internet stranicama i na kojima su vidljivi svi aspekti odnosno detalji i programi društveno odgovornih projekata u kojima isti sudjeluju ili su ih

organizirali. Početkom 2024.godine mediji su izvijestili kao su prošle, 2023. godine, banke ostvarile zavidan profit zbog čega je za očekivati da će iste nastaviti trend društveno odgovornog poslovanja i oglašavanja istog jer je na primjeru dm-a vidljivo kako se navedeno isplati obzirom su isti od dolaska na Hrvatsko tržište uključeni u društveno odgovorno poslovanja te redovito i detaljno izvješćuju o istome na svojim službenim Internet stranica kao i putem svih društvenih mreža. Navedeno su kupci prepoznali te se ostaju vjerni dm-u upravo zbog pozitivnog odnosa prema dionicima odnosno brizi za okoliš, zaposlenike i kupce. Hrvatska gospodarska komora se uključila u pozitivan trend prihvaćanja koncepta društveno odgovornog poslovanja a sve sa ciljem poticanja konkurencije među organizacijama u području Društveno odgovornog poslovanja, inspiriranjem, dionika i isticanjem najboljih kao poticaj i pozitivan primjer drugima. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine no nigdje se ne pronalazi kronološki podatak o dobitnicima kroz naredne godine do danas. Toliko o transparentnosti.

## POPIS LITERATURE

### Stručna literatura

1. Bebek. B. i Kolumbić A., Poslovna etika, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2005.
2. Ivaniš M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
3. Koprek I., Poslovna etika, Održivi razvoj, ekologija i poslovna etika, Zagreb, 2019.
4. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Tisak, Zagreb, 2007.
5. Jalšenjak B. i Krkač K., Poslovna etika i korporacijsku društvenu odgovornost i održivost , Tisak, Zagreb, 2016.
6. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. : Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.g.

### Internetski izvori

1. Dm, s [www.dm.hr](http://www.dm.hr) (27.02.2024.)
2. Glumac, M. (2018). DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT USPJEŠNOG POSLOVANJA. Paragraf, 2 (1), 99-124. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/207652> (05.02.2024.)
3. HPB, [HPB - Društvena odgovornost](#) (03.03.2024.)
4. Indeks DOP-a, [Hrvatska gospodarska komora \(hgk.hr\)](http://hgk.hr) (02.03.2024.)
5. Jutarnji list, [Jutarnji list - Velika policijska akcija u Osijeku: Uhićen vlasnik tvrtke Drava International u kojoj je lani planula plastika](#) (11.03.2024.)
6. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). Društveno odgovorno poslovanje. [online] Zagreb: VPŠ Libertas. Dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/981956.DOP.pdf> (05.02.2024.)
7. Odgovorno.hr , [Najpoznatiji svjetski i hrvatski zviždači: Od odlikovanja do otkaza i progona - odgovorno.hr - društvena odgovornost / DOP / Dobra Hrvatska](#) (03.03.2024.)
8. PBZ, [PBZ Šuma](#) (02.03.2024.)
9. Petričević, T. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. [priručnik] Zagreb: British Council Hrvatska. Dostupno na:

[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf)

(05.02.2024.)

10. Pavić Rogošić, L., (2020.): Društveno odgovorno poslovanje, Odraž <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf> (05.02.2024.)
11. [Rupčić N.: Suvremeni menadžment Teorija i praksa, Suvremeni menadžment - teorija i praksa E-Izdanje.pdf \(uniri.hr\)](#) (05.02.2024.)
12. Stojanović, S. i Milinković, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“ iz područja komunikacija i marketinga. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti / Zagreb School of Business. Dostupno na: <https://bib.irb.hr/datoteka/690832.ZBORNİK-RADOVA-1-konf-fedor-rocco.pdf> (05.02.2024.)
13. „Činim dobro“ , [Naslovna — "Činim dobro svaki dan" i Visa kartica sa srcem \(cinimdobro.hr\)](#) (02.03.2024.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

Tablica 1 Definicije društveno odgovornog poslovanja u različitim zemljama i organizacijama 21

### POPIS SLIKA

Slika 1 Stablo odlučivanja etičkog menadžmenta.....	10
Slika 2 model Vennovog dijagram donošenja poslovnih odluka.....	11
Slika 3 Prikaz Ankice Lepej i naslovnice Jutarnjeg lista .....	14
Slika 4 10 načela UN Global Compact-a.....	24
Slika 5 Požar otpadne plastike u Drava International d.o.o. ....	29
Slika 6 Upitnik Indeks DOP-a.....	35
Slika 7 Upitnik Indeks DOP-a.....	36
Slika 8 Upitnik Indeks DOP-a.....	37
Slika 9 Logo Dm - drogerie markt d.o.o. ....	38
Slika 10 Oznaka za rodnu jednakost .....	45
Slika 11 Ukupno stanje prikupljenih sredstava projekta „Činim dobro svaki dan“ .....	47
Slika 12 Donacije HPB banke za 2023. godinu .....	59
Slika 13 Sponzorstva HPB banke za 2023. godinu .....	59

### POPIS SHEMA

Schema 1 Prikaz subjekata poslovne etike .....	3
Schema 2 Vrste menadžera s obzirom na primjenu etičkih načela.....	6
Schema 3 Hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog subjekta .....	23
Schema 4 Glavne karakteristike društveno odgovornog poslovanja .....	26
Schema 5 Primarni i sekundarni dionici društveno odgovornog poslovanja.....	31