Specifičnosti utjecaja društvene odgovornosti poduzeća na lokalnu zajednicu u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini

Pavlović, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:613066

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija – Menadžment

SPECIFIČNOSTI UTJECAJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA NA LOKALNU ZAJEDNICU U HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI

Diplomski rad

Ivana Pavlović

Zagreb, rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija – Menadžment

SPECIFIČNOSTI UTJECAJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA NA LOKALNU ZAJEDNICU U HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI

THE SPECIFIC IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE LOCAL COMMUNITY IN CROATIA AND BOSNIA AND HERZEGOVINA

Diplomski rad

Ivana Pavlović, 0067593973

Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Zagreb, rujan, 2019.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Društvena odgovornost predstavlja prednost gospodarstva da pridonosi održivom razvoju uz pomoć zajednice kroz rad s ljudima kako bi se poboljšali uvjeti u kojima živimo. S aspekta poduzeća društvena odgovornost briga je poduzeća o zaštiti okoliša i interesima društva. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja izazov menadžmenta 21. stoljeća i sve se više primjenjuje. Primjena društveno odgovornog poslovanja najvidljivija je kod velikih organizacija, ali primjenjuju ga i manja poduzeća koja se žele istaknuti i stvoriti konkurentsku prednost. Iako je glavna svrha poduzeća uspješno poslovanje i stvaranje profita, lokalna zajednica u kojoj poduzeća djeluju ima svoja očekivanja i zahtjeve. Stoga poduzeća u svoje strategije poslovnih aktivnosti moraju ugraditi i društveno odgovorno poslovanje kako bi pridonijeli lokalnoj zajednici. Razvoju prakse društveno odgovornog poslovanja pridonijela je globalizacija, razvoj informacijskih tehnologija, osviještenost građana... Odgovornim poslovanjem poduzeća, osim što ostvaruju financijsku uspješnost, imaju i dugoročnu održivost, kao i dobru reputaciju. Društvena odgovornost poduzeća nadilazi zakonske zahtjeve i poduzeće mora odlučiti koja će područja dobiti pozornost te ih uskladiti s vlastitim strateškim ciljevima i poslovnim mogućnostima. Trend društveno odgovornog poslovanja proširio se svijetom pa tako i u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Cilj rada je pokazati na koji način društveno odgovorno poslovanje utječe na lokalne zajednice u ovim dvjema državama. Modelom studije slučaja utvrdit ćemo na koji način odabrani primjeri, Zagrebačka banka i UniCredit banka, provode praksu društvene odgovornosti i na temelju dobivenih informacija, doći do zaključka razlikuje li se njihova praksa.

Ključne riječi: društvena odgovornost poduzeća, društvena odgovornost, lokalna zajednica, održivost, Zagrebačka banka, UniCredit banka

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Social responsibility represents the advantage of the economy to contribute to sustainable development with help of the community and trough a labor with people, in order to improve living conditions. From the corporate point of view, social responsibility is a company's concern for environmental protection and the interests of society. Corporate social responsibility is being applied more and more and it represents a challenge for a management of the 21st century. The application of corporate social responsibility is most visible in large organizations, but it is also applied by smaller companies that want to stand out and create a competitive advantage. Although the main purpose of the company is successful business and generating profits, the local community in which the businesses operate has its own expectations and requirements. Therefore, companies need to incorporate the corporate social responsibility into their business strategies in order to contribute to the local community. The development of corporate social responsibility practices has been contributed by globalization, the development of information technologies and citizen awareness. Through responsible business, besides achieved financial efficacy, companies also have long-term sustainability and a good reputation. Corporate social responsibility goes beyond legal requirements and the company has to decide which areas will get attention and align them with its own strategic goals and business opportunities. The trend of corporate social responsibility has spread worldwide, including Croatia and Bosnia and Herzegovina as well. The aim of the paper is to show how corporate social responsibility affects the local communities in these two countries. With the case study model, we will determine how Zagrebačka bank and UniCredit bank carry out corporate social responsibility practices and on the basis of the information obtained, conclude whether their practices differ.

Keywords: corporate social responsibility, social responsibility, local community, sustainability, Zagrebačka banka, UniCredit bank

SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rada **1**

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja **2**

1.3. Sadržaj i struktura rada **2**

2. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .. 3

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja **3**

2.2. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja u svijetu **12**

2.3. Vanjski i unutarnji čimbenici društveno odgovornog poslovanja **16**

3. VAŽNOST BANAKA ZA RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE 21

3.1. Važnost društveno odgovornog poslovanja banaka za lokalnu zajednicu **21**

3.2. Važnost lokalne zajednice za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj **25**

3.3. Važnost lokalne zajednice za društveno odgovorno poslovanje u Bosni i Hercegovini **28**

4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI 33

4.1. Metodologija istraživanja **33**

4.2. Ključni elementi studije slučaja A **33**

4.3. Ključni elementi studije slučaja B **36**

4.4. Rasprava **39**

4.5. Ograničenja istraživanja **42**

5. ZAKLJUČAK 44

POPIS IZVORA 46

POPIS SLIKA 50

POPIS TABLICA 51

ŽIVOTOPIS 52

1.UVOD

Kada se govori o današnjem poslovanju organizacija koje sve više posluju na globalnoj razini, te ako žele opstati, neophodno je da stvore konkurentsku prednost. Imperativ takvih organizacija je ostvariti ciljeve koji ne uključuju samo maksimizirati profit nego i zadržati zadovoljstvo klijenata kao i vlastitih zaposlenika. Dakle, suvremeno poslovanje zahtijeva prilagođavanje organizacija na potrebe i očekivanja društva u kojem djeluju. Jedno od suvremenih načina poslovanja je i društveno odgovorno poslovanje koje se sve više implementira u organizacije razvijenih zemalja. Takvo poslovanje stavlja fokus na stvaranje odnosa sa zaposlenicima i društvenom zajednicom u kojoj organizacije posluju. Organizacije koje društveno odgovorno posluju ne razmišljaju samo kratkoročno jer uzimaju u obzir i vrijeme koje dolazi te brinu o suvremenim društvenim problemima pokušavajući ih svojim aktivnostima ublažiti.

1.1. Predmet i cilj rada

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja jednu od glavnih karakteristika suvremenih organizacija i menadžmenta 21. stoljeća jer takve organizacije preuzimaju sve veću odgovornost prema svojoj ulozi u društvu. Kad se razmišlja kako sa što manje resursa dobiti što veću korist, organizacije su primorane uključiti društveno odgovorno poslovanje u sve aspekte poslovanja. Tijekom povijesti glavni cilj organizacija je ostvarivanje dobiti, odnosno profita, dok je danas glavni cilj stvaranje dobrih odnosa organizacije s cjelokupnom internom i eksternom okolinom zbog povećanja konkurentnosti i održivosti na tržištu. Tri sastavne riječi pojma društveno odgovornog poslovanja (eng. CorporateSocialResponsibility) predstavljaju jedan od načina provedbe poslovne etike: prva riječ *Corporate* predstavlja poslovnu praksu koju analiziramo, a *Social* ukazuje da su društveni interesi u fokusu dok *Responsibility* ima dva osnovna značenja – prvo značenje je izbjeći narušavanje tuđih interesa, a drugo se bazira na humanitarnim aktivnostima.[1] Društvena odgovornost primjenjuje se u sve više organizacija raznih veličina, a posebno se to očekuje od velikih organizacija jer je njihov utjecaj najvidljiviji. Uobičajeno je da multinacionalne kompanije imaju različite prakse poslovanja, stoga će se na odabranim podružnicama prikazati na koji način u svoje poslovanje ugrađuju prakse društveno odgovornog poslovanja. Dodatno, cilj je analizirati razlike, odnosno sličnosti i karakteristike,

[1] Hicks, S. R. C., (2018.), Entrepreneurship' Relationship to CSR, u: Lu, H., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L. (eds.), *Building New Bridges Between Business and Society*, Springer International Publishing, New York, 3-11, str. 8.

te prikazati koliko je važno društveno odgovorno poslovanje za lokalnu zajednicu u kojoj organizacija djeluje.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Pri izradi rada korišteni su sekundarni podaci iz stručnih i znanstvenih knjiga, članaka i internetskih stranica. U diplomskom radu primjenom kvalitativne metodologije bit će detaljnije opisana društvena odgovornost poduzeća počevši od samog pojma, povijesnog razvoja pa do važnosti usklađivanja društvene odgovornosti i lokalne zajednice. U dijelu rada koji se odnosi na istraživački dio pomoću modela studije slučaja opisat će se važnost društveno odgovornog poslovanja. Metoda studije slučaja temeljit će se na sekundarnim, javno dostupnim podatcima pomoću kojih će se istražiti specifičnost utjecaja društveno odgovornog poslovanja na lokalnu zajednicu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela podijeljenih u pet poglavlja. U prvom dijelu, u uvodu, bit će riječ o predmetu i cilju rada, izvorima i metodama prikupljanja podataka, kao i o strukturi rada. U drugom poglavlju definiran je pojam društveno odgovornog poslovanja, kao i temeljne karakteristike samog pojma, povijesni pregled društvene odgovornosti poduzeća te su istaknuti vanjski i unutarnji čimbenici društveno odgovornog poslovanja. U trećem poglavlju prikazat će se važnost društveno odgovornog poslovanja banke za razvoj lokalne zajednice. Osim važnosti banke, bit će opisano koliko je važna i lokalna zajednica za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini te kakve su karakteristike lokalne zajednice u dvjema državama. U četvrtom poglavlju, na primjerima organizacije Zagrebačke banke u Hrvatskoj i UniCredit Banke u Bosni i Hercegovini, koje su članice iste bankarske grupacije, pomoću modela studije slučaja prikazat će se važnost društveno odgovornog poslovanja te će se dobiveni rezultati analizirati kako bi se utvrdilo razlikuje li se praksa odabranih organizacija u ovim dvjema državama. Na kraju rada, u zaključku, izložit će se činjenice iz prethodno navedenih cjelina do kojih se došlo izučavanjem problematike rada te donijeti zaključak koji proizlazi iz njih.

2. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Danas je društveno odgovorno poslovanje postalo jedno od važnih tema razgovora u modernom poslovanju. Kako bi poduzeća bila konkurentna i udovoljila zahtjevima društva, često se odlučuju za društveno odgovorno poslovanje. Ono načelno nije zahtjev za uspješno poslovanje, ali sve je važnije i mnoga poduzeća odlučuju prihvatiti ovaj izazov kako bi ostvarila konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Svjedoci smo nejednakostima i siromaštvu, ratovima, društvu koje je usmjereno na veliku potrošnju resursa i kojeg karakterizira manjak suosjećajnosti. Zbog toga se postavlja pitanje može li poduzeće biti odgovorno u okruženju u kojem vlada neodgovorno društvo. Ipak, ljudi su bića koja imaju potrebu za društvom i sudjelovanjem. Stoga poduzeća uvođenjem društvene odgovornosti shvaćaju kako društvo očekuje da društvena odgovornost poduzeća postane jedna od glavnih aktivnosti poslovanja. U ovom poglavlju razmotrit će se pojam i važnost društveno odgovornog poslovanja.

2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Osnovni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje koje donosi dobit. U suvremenom društvu, uslijed velikih promjena tehnološkog i informacijskog razvoja postavljaju se zahtjevi prema zajednici kao i prema poslovnim subjektima koji u njoj djeluju. Aktivizam civilnog društva modernim sustavom instrumenata komunikacije postaje vidljiviji široj javnosti, te pred poslovni sektor postavljaju veća očekivanja društva. Na ovaj način raste razina društvene svijesti za potrebom uspostavljanja odnosa između društva i poslovnog sektora. Želi se potaknuti svijest o utjecaju aktivnosti poduzeća na društvo i okoliš kao i utjecaj društva i okoliša na poduzeće. Dostignutu razinu svijesti nastoje povećati i stvarati bolje društveno ekonomske odnose. Stoga, društvena odgovornost poduzeća je postala jedna od ključnih strategija poduzeća pomoću koje se zadovoljavaju zahtjevi društva. Što je društvo razvijenije, njegove potrebe su zahtjevnije, pa i tumačenje pojma društveno odgovornog poslovanja postaje složen posao.

Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecijsku – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.[2]

[2] Kotler, P., Lee, N. (2011.), *Društveno odgovorno poslovanje,* M.E.P., Zagreb, str. 14.

Pojam društvena odgovornost ili društveno odgovorno ponašanje Peterson i Hermans označavaju kao inteligentnu i objektivnu brigu za dobro društva što ograničava ponašanje pojedinaca i korporacija od krajnje destruktivnih aktivnosti bez obzira na to koliko one bile profitabilne te vodi u smjeru pozitivnih doprinosa za dobrobit ljudi, što može biti definirano na različite načine".[3]

Postoji mnoštvo različitih definicija raznih autora i organizacija, ali zajedničko im je pozitivan utjecaj organizacije na društvo te doprinos gospodarstva održivom razvoju.

Društveno odgovorno poslovanje jedno je od glavnih izazova u menadžmentu za 21. Stoljeće, stoga sve više organizacija primjenjuje koncepciju društvene odgovornosti. U suvremenom društvu koje obilježavaju tehnološke promjene i gdje je politički i ekonomski utjecaj velik postavljaju se veliki zahtjevi pred društvenu zajednicu, kao i pred subjekte u kojoj djeluju. Ključne ideje i koncepti društveno odgovornog poslovanja, nisu nastale primarno kao rezultat društvenih znanosti, niti su derivat neke velike teorije nego su nastale kao posljedica realnih povijesnih, društvenih i ekoloških problema s kojima su se suočili direktno ili posredno pojedinci ili različite interesne skupine.[4] Uključenost znanstvenika u taj cjelokupni proces stvaranja teorijskog i javnog diskursa o društveno odgovornom poslovanju, utjecala je da koncept društveno odgovornog poslovanja na početku 21. stoljeća u svijetu zaokupi veliku pažnju znanstvenih i poslovnih krugova, koji taj koncept razmatraju iz različitih stajališta.[5]

Koncept društveno odgovornog poslovanja ima dugačku povijest i mnoštvo definicija čije se značenje mijenjalo tijekom vremena, a ocem pojma „društveno odgovornog poslovanja" (eng. Corporate Social Responsibility – CSR) smatra se Bowen (1953.) koji je ponudio jednu od prvih definicija ovog koncepta.[6] Prema istom izvoru, Bowenova definicija društvene odgovornosti glasi: "Društveno odgovorno poslovanje obveza je poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva."[7] Stavovi slični Bowenovim, često su isticani u američkim teoretskim raspravama između 1931. i 1939. godine. Tada je, Chester I. Barnard

[3] Peterson, R. T., Hermans, C. M. (2004.), The Communication of Social Responsibilities by US Banks, *The International Journal of Bank Marketing*, 22(3): 199-211, str. 200.
[4] Letica, B. (2010.), *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize,* Mate, Zagreb, str. 32-33.
[5] Ibid., str. 33.
[6] Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013.), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina, 3*(2): 28-49, str. 30.
[7] Ibid., str. 30.

kroz svoje djelo: „The Functions of Executive“, nastojao obraniti tezu da korporacije moraju služiti višoj sili ili društvu u cjelini, a ne samo vlasnicima i dioničarima.[8]

Primjenom društveno odgovornog poslovanja organizacije žele otkriti potrebe potrošača kako bi kreirale aktivnosti koje će zadovoljiti te potrebe, zadržati ih i stvoriti vjernost svojih potrošača. Poslovanjem na ovakav način organizacije stvaraju pozitivnu sliku o sebi te zadržavaju stare i privlače nove potrošače.

Zbog aktivnosti koje provode postavlja se pitanje je li cilj organizacije maksimizirati profit ili ostvariti doprinose društvu. Ako nesebično djelovanje u korist svakog i svih sudionika, kao i cjeline sustava, predstavlja bit društveno odgovornog poslovanja, tada je logično da takve organizacije djeluju iz nesebične, globalizirane svijesti.[9]

Na temelju toga razlikujemo dva modela:

- Dioničarski model
- Dionički model

Dioničarski model (klasični ekonomski model) bazira se na maksimiziranju profita i poduzeće predstavlja kao privatno vlasništvo i smatra se da društvenu odgovornost ispunjavaju kada se brinu o interesima dioničara dok ostale interesne skupine nisu od velike važnosti. S obzirom na različite interesne skupine, društvena odgovornost svakog poduzeća se očituje u tržišnim transakcijama.

Dionički model (socioekonomski model) ima više ciljeva, a jedan od njih je i služenje društvu. Dionik je svatko tko pridonosi uspjehu ili neuspjehu te ima koristi od nekog poduzetničkog projekta, uključujući zaposlene, te one na koje rad gradske uprave utječe, kao što su lokalni stanovnici, lokalno gospodarstvo, turisti i posjetitelji, kulturne skupine, potencijalni investitori, različiti lobiji i grupe za pritisak, mediji i sl.

Dionici su pojedinci ili grupe s kojima poduzeće komunicira i koji u poduzeću imaju „udjele“ ili su zainteresirani za njegovo poslovanje. Mogli bi se nazvati i „javnost“, ali ovaj izraz može značiti da su izvan poslovne sfere i da bi ih trebalo tretirati kao vanjske igrače, a ne kao

[8] Letica, B., op.cit., str. 51.
[9] Matešić, M. (ur.) (2016.), *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP,* Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, Zagreb, str. 123.

integralne sastavnice poslovnog i društvenog odnosa. Zapravo, dionici čine najvažnije elemente te široke skupine koja je poznata kao društvo.[10]

Dakle, dionici mogu biti vanjski ili unutarnji. Unutarnji dionici su oni u upravi, marketinški stručnjaci, dizajneri, nabava, proizvodnja, prodaja (svi zaposlenici) dok su vanjski dionici korisnici, kupci, distributeri, vlade, dobavljači, zajednica, itd.[11] Tu se još može dodati i prirodno okruženje.[12]

Društveno odgovorno poduzeće je ono poduzeće koje brine o interesima različitih interesno utjecajnih skupina. U tablici 1. prikazana je razlika između socioekonomskog i ekonomskog modela:

Tablica 1: Razlika između socioekonomskog i ekonomskog modela

Dioničarski (ekonomski) model; osnovni naglasak na:	**Dionički (socioekonomski) model; osnovni naglasak na:**
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Ponegdje društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat
Individualni interesi	Zajednički interesi
Mala uloga države	Velika uloga države

Izvor: Buble, M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 75.

Ovako različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su i argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća.[13] U tom smislu ističu se četiri argumenta za i četiri argumenta protiv društvene odgovornosti, a to su:[14]

Argumenti za:

- *Poduzeće je neizbježno uključeno u društvena pitanja*. Ono je ili dio rješenja ili dio problema. Ne može se poreći da je dijelom odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, inflacija i zagađenost.

[10] Caroll, A. B., Buchholtz, A. K., Brown, J. A. (2018.), *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Cengage Learning, Boston, str. 27.
[11] Nilsson, P., Fagerström, B. (2006.), Managing stakeholder requirements in a product modelling system, *Computers in Industry*, 57(2): 167-177, str. 170.
[12] Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., Brown, J. A., op.cit., str. 27.
[13] Buble, M. (2006.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 103.
[14] Ibid., str. 104.

- *Poduzeće raspolaže resursima kojima se može uhvatiti ukoštac sa složenim društvenim problemima*. Sa svojim tehničkim, financijskim i menadžerskim resursima privatni sektor poslovanja može odigrati odlučujuću ulogu u rješavanju teških društvenih problema. Uostalom, bez potpore društva, poduzeće ne bi ni moglo stvoriti te resurse.
- *Bolje društvo znači i bolju okolinu za poduzeće*. Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ulažući u društvo. Današnji problemi mogu se pretvoriti u sutrašnje zgrade.
- *Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju*. Vlada će prisiliti poduzeća da čine ono što nisu učinila dobrovoljno, kao što je to učinila zakonom protiv trustova, zakonom o jednakim pravima pri zapošljavanju te zakonom o kontroli zagađenosti.

Argumenti protiv:

- *Društveno odgovorna akcija poduzeća spriječit će vladinu intervenciju*. Vlada će natjerati poduzeća da čine ono što nisu učinila dobrovoljno, kao što je to učinila zakonom protiv trustova, zakonom o jednakim pravima pri zapošljavanju te zakonom o kontroli zagađenosti.
- *Kao ekonomska institucija, poduzeće nema sposobnost ostvarivati društvene ciljeve*. Ako vodstvo odvrati pozornost od ostvarivanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati da će biti uspješni.
- *Poduzeće već ima previše moći*. Ako se uzme u obzir koliko je jak utjecaj poduzeća na život i rad ljudi, na ono što kupuju i na ono što cijene, dodatna koncentracija društvene moći u njegovim rukama nije poželjna.
- *Budući da menadžeri nisu izabrani, i nisu izravno odgovorni narodu*. Socijalni programi poduzeća mogu lako krenuti u pogrešnom smjeru. Sustav tržišta uspješno kontrolira ekonomske performanse, ali loš je mehanizam za kontrolu socijalnih performansi.

Nezaobilaznu definiciju društvene odgovornosti poduzeća dala je Europska komisija koja u svojoj Zelenoj knjizi definira DOP kao ″skup aktivnosti poduzeća usmjerenih k ispunjavanju pravnih obveza definiranih zakonom i ugovorima, ali i aktivnosti kojima poduzeće ispunjava obveze koje ne proistječu iz formalno-pravnog okvira, kao što su ulaganje u razvoj ljudskog kapitala, zaštita životne sredine i unapređenje odnosa sa svim interesnim skupinama.″[15]

Buble smatra da društvena odgovornost podrazumijeva "obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća, drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog".[16]

Osim navedenih definicija, Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBSCD – Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj) društveno odgovorno poslovanje definira kao "opredijeljenost gospodarstva da pridonosi održivom gospodarskom razvoju radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i cjelokupnim društvom na unapređenju kvalitete života."[17]

Društveno odgovorno poslovanje treba se tretirati kao investicija, a ne kao trošak. Organizacije trebaju težiti transparentnom upravljanju kako bi privukle nove partnere te proširiti već postojeću suradnju unutar organizacija. Na globalnoj razini trebaju pridonijeti poštivanju osnovnih ljudskih prava i zaštiti okoliša. Ako shvatimo odgovorno poslovanje kao strategiju koja je nužna i potrebna za organizaciju za ostvarivanje ciljeva, tada se istodobno i postiže poboljšanje i rješavanje društvenih problema i stvara korist i za organizaciju i za društvo.

Razmatrajući teorijski koncept društvene odgovornosti, njegova uloga djeluje jasna i primjenjiva, ali ipak radi se o relativno novom konceptu, posebno za zemlje u razvoju.[18] Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču, također, znatno utječe na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća.[19] Sve je jači pritisak potrošača i određenih skupina na poduzeća u smislu polaganja računa oko načina poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti.[20] Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama poduzeća, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, o tradiciji

[15] Green Paper (2001.), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels, str. 4.
[16] Buble, M., op.cit., str. 102.
[17] Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1): 40-58, str. 42.
[18] Ibid., str. 42.
[19] Srbljinović, M. (2012.), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 10(2): 161-180, str. 165.
[20] Ibid., str. 165.

pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima.[21] Da bi neko poduzeće ili zemlja uvela društveno odgovorno poslovanje kao dio svoje kulture, mora postojati čvrsta volja da poduzeća preuzmu društveno odgovorno poslovanje kao način ponašanja u rasponu svog djelovanja.[22]

Za jednako vrednovanje akcija koje doprinose interesima društva definirano je deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća prikazanih u tablici 2.

Tablica 2: Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim skupinama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaj svoje pogreške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštuj korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Buble, M. (2009.), *Menadžment,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.73.

Svaki menadžer koji želi poslovati po moralnim načelima, mora slijediti svih deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu.[23] U samoj bazi piramide nalazi se ekonomska odgovornost kao osnovna odgovornost svakog poduzeća i njegova osnovna svrha.[24] Ove su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa.[25] Pitanja koja se odnose na etiku smještena su između područja zakona i slobodne diskrecijske odgovornosti, te je još uključena i ekonomska kategorija s obzirom na

[21] Vrdoljak-Raguž, I., Hazdovac, K., op.cit., str. 42.
[22] Ibid., str.42.
[23] Buble, M., op.cit., str. 104.
[24] Srbljinović, M., op.cit., str. 164.
[25] Buble, M., op.cit., str. 104.

ulogu profita koji je važan za egzistenciju poduzeća. Na slikovit način hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća prikazana je u slici 1.

Slika 1: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P., Zagreb, str. 284.

Ekonomska odgovornost predstavlja prvu razinu društvene odgovornosti poduzeća. Njezina odgovornost je proizvoditi proizvode i usluge za kojima društvo ima potrebu, te maksimizirati profit za vlasnike i dioničare.

Druga razina je zakonska odgovornost. Temelji se na zakonima, propisima i pravilima kojih se poduzeća pridržavaju jer su važni za društvo. Organi koji su zaduženi za zakonsku regulativu daju zakone koje poduzeća prate i u okviru njih ispunjavaju svoje ciljeve.

Etička odgovornost u hijerarhiji društvene odgovornosti poduzeća predstavlja takvo poslovanje koje ne narušava drugu stranu, te poslovanje treba biti pravedno i pošteno kako bi obje strane bile zadovoljne. Ukoliko poduzeća posluju na štetu društva, provode neetično ponašanje.

Diskrecijska odgovornost najviši je kriterij socijalne odgovornosti jer ona prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodati zajednice.[26] Diskrecijska odgovornost je dobrovoljna i poduzeće odlučuje hoće li pomagati zajednici i u kojoj mjeri, a zauzvrat ne očekuje nikakve novčane povrate.

[26] Ibid., str. 105.

Ukratko, ukupna društvena odgovornost poslovanja podrazumijeva istodobno izvršavanje ekonomskih, pravnih, etičkih i filantropskih odgovornosti poduzeća.[27] U obliku jednadžbe to se može izraziti na sljedeći način:[28]

Ekonomska odgovornost + Pravna odgovornost + Etička odgovornost + Filantropska odgovornost = Ukupna društvena odgovornost poduzeća

Iz svega napisanog vidljivo je kako društvena odgovornost poduzeća nije statičan i linearan koncept već proces kontinuiranog pregovaranja i redefiniranja ostvarivog.[29] Ishodi koje odgovornost poduzeća pokriva mijenjaju se tijekom vremena i s obzirom na kulturološki aspekt.[30] Ono što sada predstavlja izazov jest povećati opseg postojećih aktivnosti i podići razinu svijesti kako bi koncept o kojem je riječ bio šire prihvaćen i postao jednom od glavnih tema.[31] Društvena odgovornost poduzeća stoga predstavlja aktualnost i konstantno mijenja svoju pojavnost mijenjajući pritom i granice mogućeg.[32]

Koncept društvene odgovornosti poduzeća mijenja se u određenom društvenom kontekstu i stoga nije univerzalan već je partikularan.[33] Za neka poduzeća to je moralna obveza prema određenim vrijednosnim načelima ili altruistična preraspodjela bogatstva od menadžmenta /dioničara prema drugim dionicima.[34] DOP pomaže organizacijama da stvaraju pozitivni prikaz sebe u javnosti.[35] Dosadašnja nam praksa govori kako sve trebamo promatrati situacijski jer se poduzeća nazivaju društveno odgovornim zbog vrijednosti koje zastupaju, a ne zbog svojih pojedinačnih/izdvojenih akcija, bez obzira na to koliko one uistinu poboljšavaju društvo.[36]

[27] Caroll, A. B., Buchholtz, A. K., Brown, J. A., op.cit., str. 46.
[28] Ibid., str. 46.
[29] Omazić, M. A. (2007.), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća,* doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 73.
[30] Ibid., str. 73.
[31] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006*.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, AED – Academy for Educational Development, Zagreb, str. 23.
[32] Omazić, M. A., op.cit., str. 73.
[33] Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012.), *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 63.
[34] Ibid., str. 63.
[35] Quien, M. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo,* 2(1): 303-307, str. 304.
[36] Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A., op.cit., str. 63.

2.2. Povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja u svijetu

Društvena odgovornost pojam je koji se u novije vrijeme sve više ističe kao popularni način poslovanja iako je poznat od 60-ih godina dvadesetog stoljeća kada je oblikovan u velikoj mjeri. Razvijao se dulje razdoblje i sve je više zastupljen kao pojam u poslovanju, posebice u Zapadnoj Europi i Sjevernoj Americi. Društvena odgovornost u razvijenim je zemljama prisutna od kasnog srednjeg vijeka, a povezana je s rastom trgovine.[37] Zainteresiranost gospodarskoga sektora bila je potaknuta poreznim povlasticama za doprinos rješavanju problema u društvu prilikom plaćanja poreza na dobit.[38] Tijekom 1960-ih rastuća profinjenost potrošačkih zahtjeva potpomogla je širenju ovog koncepta, nakon čega je 1970-ih uslijedio pokret za zaštitu okoliša te porast zabrinutosti za utjecaj gospodarstva na društvo u 1990-ima.[39]

Može se reći kako je praksa društveno odgovornog poslovanja bila neizbježna nakon što je zajednica napala multinacionalna poduzeća zbog njihova odnosa prema okolišu i zaposlenicima. Poduzeća su bila usmjerena na profit, a malo su pružala pozornost okolišu i potrebama društva, što je rezultiralo kritikama javnosti za neodgovornost. Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja išao je postepeno i u više faza. Evolucija društveno odgovornog poslovanja može se klasificirati u tri razdoblja, a to su: razdoblje filantropije, razdoblje svjesnosti, razdoblje pitanja i razdoblje odziva.[40]

Razdoblje filantropije traje od 1930. do 1950. godine i predstavlja prve početke primjene društveno odgovornog poslovanja. U ovom razdoblju organizacije su imale osjećaj za socijalna pitanja i probleme vezane uz njih te su doprinosile donacijama u dobrotvorne svrhe. Razdoblje filantropije obilježava orijentiranost organizacije na maksimiziranje profita.

Razdoblje svjesnosti trajalo je od 1953. do 1967. Kod ovog razdoblja pojavljuje se osviještenost ljudi o društveno odgovornom poslovanju te spoznaju pozitivne strane ovog načina poslovanja koji doprinose zajednici u kojoj djeluju.

Razdoblje pitanja traje od 1968. do 1973. godine. Za ovo razdoblje karakteristična je uključenost organizacije u društvena pitanja kao što su pitanje ljudskih prava, rasna diskriminacija, urbana degradacija, zagađenje okoliša...

[37] Srbljinović, M., op.cit., str. 163.
[38] Ibid., str. 163.
[39] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., op.cit., str. 17.
[40] Tafra-Vlahović, M. (2011.), *Održivo poslovanje,* Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 28-29.

Razdoblje odziva trajalo je od 1974. i nadalje. Ovdje se očituje sposobnost organizacije da zadovolji zahtjeve koji su vezani za provođenje poslovnih odluka koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje.

Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima.[41] Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi.[42]

Prema Zadeku, Raynardu i Olivieru, društvena odgovornost poduzeća prolazi sljedeće razvojne faze koje su prikazane u tablici 3. u nastavku.

Tablica 3: Faze razvoja društvene odgovornosti

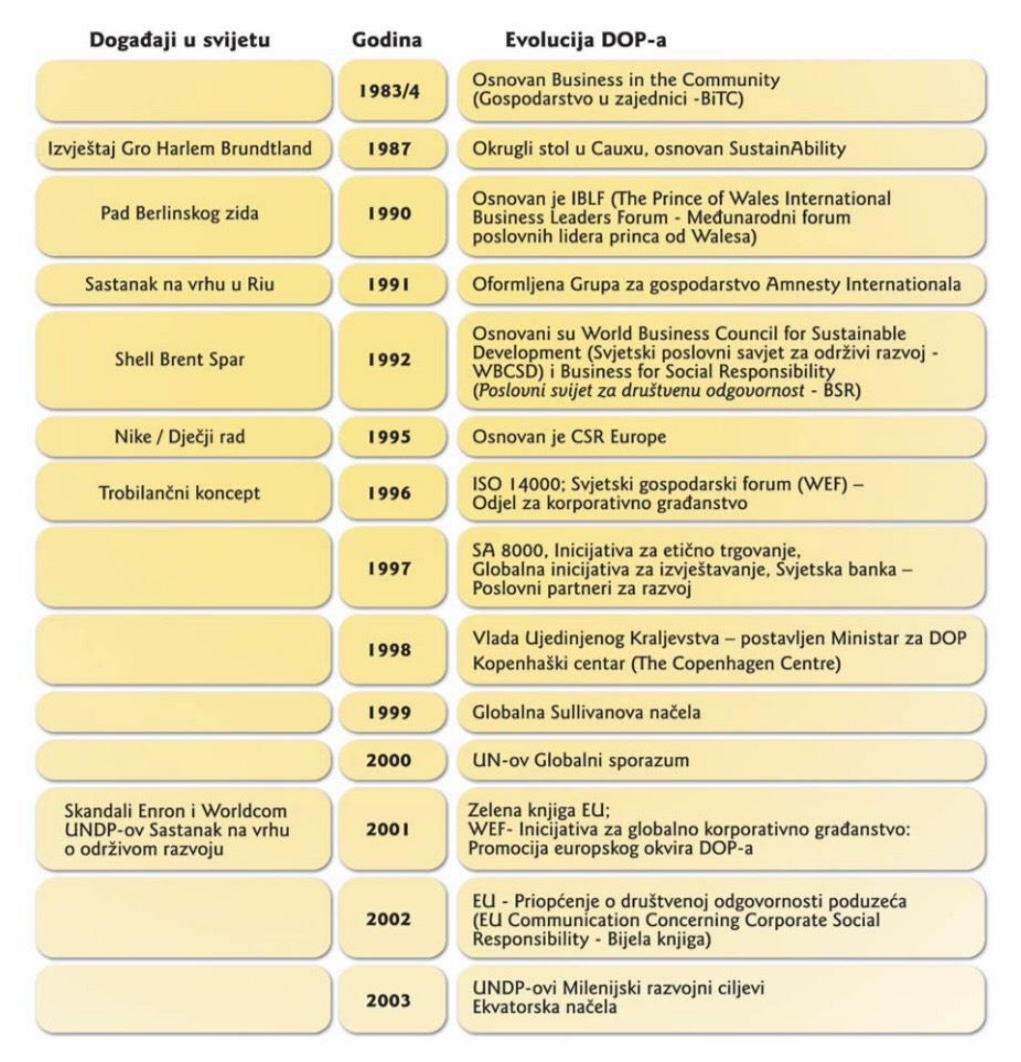
Naziv faze	**Fokus poduzeća**
Defanzivna	Negira praksu, odgovornost i rezultate. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvaćanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključuje socijalne, ekološke i etičke dimenzije u srž poslovne aktivnosti.
Strateška	Integrira socijalne, ekološke i etičke dimenzije u glavne poslovne strategije.
Civilna	Promovira industrijsku percepciju i društvenu odgovornost poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Izvor: Zadek, S., Raynard, P., Oliviera, C. (2005.), *Responsibile Competitiveness,* Accountability, London, str. 80.

Iz tablice 3. vidi se kako koncepcija društveno odgovornog poslovanja ima različite faze. Na početku su veliki napori da se razvije svijest kod svih poduzeća o društvenoj odgovornosti koji vode do toga da društvena odgovornost poduzeća postaje dio dugoročne strategije poduzeća u cilju da pomogne poduzeću u ostvarivanju bolje konkurentske prednosti, kao i maksimiziranja profita. Na kraju „civilne“ faze poduzeća pomažu društvenoj zajednici, a da pritom ne očekuju neki povrat za to. Ključni događaji evolucije DOP-a prikazani su u nastavku slikom 2.

[41] Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., op.cit., str. 44.
[42] Ibid., str. 44.

Slika 2: Evolucija društvene odgovornosti poduzeća



Događaji u svijetu	Godina	Evolucija DOP-a
	1983/4	Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici -BiTC)
Izvještaj Gro Harlem Brundtland	1987	Okrugli stol u Cauxu, osnovan SustainAbility
Pad Berlinskog zida	1990	Osnovan je IBLF (The Prince of Wales International Business Leaders Forum - Međunarodni forum poslovnih lidera princa od Walesa)
Sastanak na vrhu u Riu	1991	Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala
Shell Brent Spar	1992	Osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj - WBCSD) i Business for Social Responsibility (*Poslovni svijet za društvenu odgovornost* - BSR)
Nike / Dječji rad	1995	Osnovan je CSR Europe
Trobilančni koncept	1996	ISO 14000; Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo
	1997	SA 8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj
	1998	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva – postavljen Ministar za DOP Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)
	1999	Globalna Sullivanova načela
	2000	UN-ov Globalni sporazum
Skandali Enron i Worldcom UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju	2001	Zelena knjiga EU; WEF- Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a
	2002	EU - Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility - Bijela knjiga)
	2003	UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi Ekvatorska načela

Izvor: Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, AED – Academy for Educational Development, Zagreb

U gore navedenoj kronologiji vidimo da "u većini slučajeva događaji nisu izravno pokrenuli inicijative DOP-a, nego su osigurali globalni kontekst za njihovo ostvarenje.[43]

Za razvoj društvene odgovornosti poduzeća krajem 20. i početkom 21. stoljeća doprinijelo je više činitelja i konteksta. To su:[44]

1. **Revolucija informacijske tehnologije i međusobno približavanje koje vodi prema ekonomiji znanja.** Tehnološki napredak donio je dosad nezabilježene promjene i mogućnosti u području međusobne komunikacije, života i rada, no samo onima koji mogu biti činiteljima

[43] Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., op.cit., str. 13.
[44] Ibid., str. 13.

tog napretka – a to je još uvijek mali dio svjetskog stanovništva. Predstoji izazov zatvaranja „digitalnog jaza“ i otvaranje puta prema informacijskim tehnologijama za širi krug ljudi, kako bi se stvorila nova radna mjesta, ljude integriralo u društvo i izbjegla nestabilnost.

2. **Otvaranje novih tržišta i regionalne politike promjena.** Nakon pada Berlinskog zida, gospodarstva koja rade na tržišnim principima obuhvatila su oko 3 milijarde ljudi. Poslovne aktivnosti postale su glavni pokretač rasta i razvoja, a istaknutija uloga poslovnog aspekta otvorila je nova pitanja o poslovnoj odgovornosti i njenim granicama. Sve više su nestajale granice među tvrtkama, a virtualne i mrežne organizacije nastaju kroz strateške saveze, zajednička ulaganja, lance opskrbe i partnerstva. Na sličan način nestaju i granice između gospodarstva i organizacija koje pripadaju drugim sektorima društva. Ove promjene naišle su na rastuće negodovanje zbog uočenih nejednakosti u raspodjeli koristi od globalizacije.

3. **Pojava gospodarstva koje se ravna prema potrošaču.** Potrošači i skupine za pritisak, posebice u Europi i Sjevernoj Americi, no sve više i drugdje, traže više odgovornosti od tvrtki. Napredak tehnologije omogućio je ovim skupinama učinkovitiji pritisak na tvrtke (osobito one istaknutih marki) i dao snagu da zahtijevaju polaganje računa za (društveno neprihvatljiva) ponašanja koja otkriju, osobito u poslovanju tvrtki u ″novim″ zemljama.

4. **Uspon nevladinih organizacija (NVO-i).** NVO-i nastaju u velikom broju kao odgovor na promjene prouzročene globalizacijom. Mnoge od ovih organizacija traže od gospodarstva da bude odgovorno za svoje djelovanje, a gospodarstvo je izloženo kritikama zbog prevelike usredotočenosti na dobit, odnosno zbog zanemarivanja utjecaja koji njegova ulaganja i poslovanje imaju na društvo i okoliš.

5. **Nedostatak povjerenja u institucije tržišnog gospodarstva.** Posljednjih godina zamjetan je porast nepovjerenja u vlasti i poslovnu zajednicu, koje se pojavilo nakon gospodarskih skandala velikog publiciteta kao što su Enron i i WorldCom. U mnogim zemljama korupcija je i nadalje rasprostranjena, a nepolaganje računa za učinjeno masovna je pojava. Pritisak dionika pojačao se, a od poslovnog sektora očekuje se potpora u odnosu na mnoge složene društvene i gospodarske problematike.

2.3. Vanjski i unutarnji čimbenici društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje ima dvije dimenzije:[45]

- unutarnju (internu) i
- vanjsku (eksternu)

Interna (unutarnja) dimenzija društveno odgovornog poslovanja temelji se na odnosima između poduzeća i zaposlenika te na odgovornoj poslovnoj praksi zaštite okoliša. Obuhvaća:

1. upravljanje ljudskim resursima
2. zdravlje i sigurnost na poslu
3. prilagođavanje promjenama i
4. upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

1. Upravljanje ljudskim resursima

Glavni izazov današnjih organizacija je kako privući i zadržati kvalitetnu radnu snagu jer o ovom izazovu u velikoj mjeri ovisi uspjeh organizacije. Nastoje zadržati i privući ljude koji imaju potrebno znanje i vještine, zadržati već postojeće koji odgovaraju tim uvjetima pružajući im cjeloživotno učenje i razvijanje. Ovakav način zapošljavanja postižu nediskriminirajućim zapošljavanjem, odnosno zapošljavanjem bez obzira na spol, dob, rasu, poboljšavanjem uvjeta rada, izjednačavanjem plaća, pružanjem uvjeta za napredak žena, ravnoteže rada, obitelji i slobodnog vremena, pružajući dovoljno vremena za vlastite potrebe kako bi takav ispunjeni radnik znao vratiti organizaciji na isti način. Odgovorno ponašanje također uključuje i borbu protiv socijalne isključenosti, odnosno zapošljavanje ljudi s posebnim potrebama, zapošljavanje pripadnika manjina, kao i starijih radnika i nezaposlenih dulje vrijeme. Zato je sklad među zaposlenicima međusobno te među zaposlenicima i poslodavcima veoma bitna stavka, što se može nazvati zdravom radnom okolinom koja je važan čimbenik uspješnosti kompanije.[46]

[45] Pavić Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb, str. 2.
[46] Jalšenjak, B., Krkač, K. (ur.) (2016.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, Mate, Zagreb, str. 300- 301.

Zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je otkriti i zadržati radnike koji su skloni inovacijama te donose korist poduzeću na temelju znanja koje su stekli.[47]

2. Zdravlje i sigurnost na poslu

Briga organizacije o zdravlju i sigurnosti za svoje zaposlenike u slučaju nesreće na radu. Organizacija mora osigurati zdravlje i sigurnost zaposlenika u svakom aspektu povezanim s radom na način da uključi planiranje, pripremu i provedbu svakog radnog procesa. Kako bi se osiguralo zdravlje i sigurnost na poslu, donose se propisi i obvezne mjere od Vlade, poslovnih organizacija i udruga, ali i vlastitim organizacijskim mjerama i propisima te kreiranje sigurne radne okoline, zdravstvene i socijalne zaštite.

3. Upravljanje promjenama

Ponuda i potražnja zbog različitih okolnosti stalno se mijenjaju te u slučaju pada potražnje za određenim proizvodom ili uslugom ispod odgovarajuće razine, organizacije su primorane provesti proces restrukturiranja. Cilj restrukturiranja je smanjiti troškove, povećati proizvodnost i poboljšati kvalitetu. Pri procesu restrukturiranja trebaju biti uključeni svi sudionici organizacije s detaljnim planom jer u protivnom slijede socijalne i političke krize u zajednici. Stoga je restrukturiranje potrebno provesti na društveno odgovoran način uzimajući u obzir interese organizacije i njezinih zaposlenika, odnosno uključiti sve sudionike organizacije, predstavnike zaposlenika i vlast.

4. Utjecaj na okoliš i prirodni resursi

Upravo je jedan od najvećih svjetskih problema zagađenje i loš odnos prema okolišu. Veliki onečišćivači su i organizacije koje koriste preveliku količinu ograničenih resursa, ispuštaju štetne tvari zagađujući tlo, zrak i vodu. Da bi se osigurala zaštita okoliša, provode se edukacije za zaposlene, poslovne partnere i dobavljače pa organizacije racionalnijom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u okoliš te razvrstavanjem i recikliranjem sakupljenog otpada smanjuju utjecaj na okoliš. Da bi se ostvarili glavni ciljevi za zaštitu okoliša, u obzir se uzimaju i izbor

[47] Simion, D., Toba, D. (2018.), Impact Analysis of the Relationship: Intellectual Capital, Performance and Social Responsibility of the Organization, u: Idowu, S. O., Sitnikov, C., Simion, D., Bocean, C. G. (eds.), *Current Issues in Corporate* Social *Responisbility*, Springer International Publishing, New York, 63-75, str. 64.

sirovina i tehnologija koje se koriste i koje utječu na smanjenje štetnog utjecaja na okoliš. Potičući promjene koje, osim što pridonose društvu, pridonose i organizaciji jer na taj način organizacija smanjuje troškove u poslovanju. Društvena odgovornost kroz princip održivog razvoja ima veliku ulogu u sprječavanju daljnjeg uništavanja okoliša i iracionalne uporabe prirodnih resursa.[48] Utjecaj organizacije na žive i nežive prirodne sustave, uključujući tlo, zrak, vodu i ekosustave, evaluira se u okviru dimenzije okoliša.[49]

Eksterna (vanjska) dimenzija društveno odgovornog poslovanja polazi od pretpostavke da organizacija ne utječe samo na svoju uspješnost nego i pridonosi lokalnoj zajednici u kojoj djeluje. Obuhvaća:

1. lokalnu zajednicu
2. odnos s partnerima, dobavljačima, potrošačima
3. poštivanje ljudskih prava i
4. globalnu brigu za okoliš.

1. Lokalna zajednica

Društveno odgovorno poslovanje model je poslovnog upravljanja koji uređuje odnose zajednice i poslovnog sektora.[50] Ti su odnosi uređeni zakonom, ali i nepisanim pravilima koja se očituju u protivljenju zajednice nekim poslovnim aktivnostima – opravdanom ili neopravdanom.[51] Organizacije nastoje svoj razvoj ostvariti izgradnjom dobrih odnosa s lokalnom zajednicom. Njihova povezanost donosi dobrobit i lokalnoj zajednici kao i organizaciji. Izravne donacije i sponzorstva najčešći su oblik odgovora na zahtjeve lokalne zajednice, kao i različiti oblici partnerstva s civilnim i javnim sektorom.[52] Organizacije doprinose lokalnoj zajednici zapošljavanjem lokalnog stanovništva, plaćanjem određenih poreza koji su prihodi lokalnoj zajednici, investicijama u infrastrukturu, sportske klubove, humanitarne akcije, ulaganjem u obrazovanje i ostale kulturne aktivnosti. Iz navedenog može

[48] Rogošić, A., Bekavac, J. (2015.), Izvještaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama, *Praktični menadžment,* 6(1): 84-90, str. 86.
[49] Ibid., str. 86.
[50] Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A., op.cit., str. 310.
[51] Ibid., str. 310.
[52] Rogošić, A., Bekavac, J., op.cit., str. 84.

se zaključiti da je bitan ugled organizacije kao proizvođača i poslodavca, ali i sudionika na lokalnoj sceni.

2. Odnos s partnerima, dobavljačima, potrošačima

Za dobru poslovnu suradnju organizacije stvaraju dobar odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima, a taj odnos temelje na korektnoj suradnji, poštivanju potreba partnera, dobavljača i potrošača i ispunjavanjem ugovornih obveza. Stvaranjem partnerstva osiguravaju bolju kvalitetu proizvoda i usluga, poštivanje rokova izrade i korektne cijene. Odnos s potrošačima ovisi o zadovoljstvu potrošača kvalitetom i cijenom proizvoda/usluge. Ovim načinom odnosa postiže se društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu.

3. Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava navedena su u Općoj deklaraciji o ljudskim pravima, dokumentu Ujedinjenih naroda koji je prihvatila i objavila Generalna skupština Ujedinjenih naroda 10. prosinca 1948. kao zajednički standard za sve ljude. [53]Ljudska prava temelje se na jednakim i neotuđivim pravima svih ljudi kao izvora slobode, pravde i mira u svijetu. U ovu kategoriju, osim poštivanja ljudskih prava, ubraja se poštivanje radnih standarda, borba protiv korupcije kao jedan od važnijih problema koji zahtijeva transparentnost u poslovanju, a obuhvaća i elemente za zaštitu okoliša. Za osiguravanje poštivanja ljudskih prava organizacije sve više usvajaju kodeks ponašanja u kojem je sadržano ponašanje uprave organizacije prema zaposlenima. Vijeće Europe donijelo je Europsku konvenciju o ljudskim pravima, a 2000. godine usvojena je Europska povelja o osnovnim pravima.

4. Globalna briga za okoliš

Organizacije su glavni akteri u rješavanju globalnih pitanja vezanih za zaštitu okoliša te se moraju uključiti u globalne procese za smanjenje onečišćenja i povećanje brige za okoliš. U korist ekonomskog rasta i razvoja čovjek je neodgovornim ponašanjem prema okolišu doveo u pitanje budućnost tog istog okoliša. Glavni tajnik UN-a pokrenuo je inicijativu

[53] Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A., op.cit., str. 149.

Global Compact (Globalni sporazum), čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.[54]

[54] Pavić Rogošić, L., op.cit., str. 8.

3. VAŽNOST BANAKA ZA RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE

Svrha razvoja lokalne zajednice je razviti zajednicu koja pruža kvalitetu života društvu kao i osigurati ekonomski rast i razvoj. Predstavlja suradnju lokalne zajednice, poslovnog sektora ali i vlasti. U ovom poglavlju će se reći o važnosti financijskog sektora, točnije banaka, za razvoj lokalne zajednice. Banke predstavljaju važne financijske posrednike i važan su sudionik modernog gospodarstva. Njihovo društveno odgovorno poslovanje potiču brojni čimbenici, od sve većeg pritiska javnosti, pozornosti koju njihovoj društvenoj odgovornosti posvećuju klijenti i druge interesne skupine, daleko veće svijesti kreatora politike, i sve veće svijesti samih banaka o riziku povezanom s financiranjem projekata koji su osjetljivi s društvenog ili ekološkog aspekta.[55] Kako bi banke društveno odgovorno poslovale važno je pridržavati se etičnog bankarstva, a to je ugled, povjerenje, transparentnost, fleksibilno poslovanje, investicija dobiti banke u zajednicu u kojoj djeluje. Razlika između banke koja je vođena etičkim kriterijima i ostalih banaka je orijentiranost na dobrobit zajednice. Banka vođena etičkim kriterijima ne nastoji samo ostvariti profit nego i doprinijeti zajednici. Stoga financira projekte po nižim kamatnim stopama te su bliske sa svojim komitentima uvažavajući njihove potrebe.

3.1. Važnost društveno odgovornog poslovanja banaka za lokalnu zajednicu

Kada se promatra poslovanje financijskog sektora može se vidjeti poslovanje na dva načina. Prvi način je da poslovanje se oslanja na tržišnu kompetitivnost koja menadžerima usađuje potrebu povećanja profita i osiguravanje što veće dobiti za dioničare. Drugi način poslovanja financijskog sektora jest da financijski posrednik se vidi kao netko tko ima ulogu u zajednici, te je svjestan svoje društvene odgovornosti kao i provođenje velikog broja aktivnosti koje proizlaze iz društveno odgovornog poslovanja. Bitno je naglasiti da ne zapostavljaju ciljeve koji se vežu za povećanje profita o kojem ovisi i sam opstanak i uspjeh financijskog sektora.

Uzimajući u obzir specifičnosti bankarstva kao djelatnosti uslužnog tipa nameće se pitanje što se to može smatrati društveno odgovornim ponašanjem banaka.[56] Izvrstan pregled potencijalnih odgovornosti banaka (Tablica 4) prema internim i eksternim dionicima donosi Carrasco (2006.).[57]

[55] Ivanišević Hernaus, A. (2016.), Društvena odgovornost u financijskom sektoru, *EFZG working paper series,* (08): 1-17, str. 4.
[56] Kundid, A. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa,* (2): 497-528, str. 502.
[57] Ibid., str. 502.

Tablica 4: Interni i eksterni aspekti društvene odgovornosti banaka

Aktivnosti DOP-a banaka
Interne (politike korištenja resursa)
Osiguranje jednakih prilika i mogućnosti na radnom mjestu
Odabir etički i ekološki osviještenih dobavljača
Educiranje zaposlenika o ekološkim i etičkim aspektima poslovanja
Ekološki vođeno korištenje ispisivača
Štednja energije i vode
Reduciranje emisija klimatizacijskih uređaja
Razvoj politika recikliranja
Smanjenje upotrebe fosilnih goriva i povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora
Osiguranje ekoloških financijskih proizvoda i usluga
Eksterne (politike financiranja)
Podržavanje ljudskih prava ili odbijanja pružanja financijskih usluga režimima i organizacijama koje krše ljudska prava i slobode
Odbijanje pružanja financijskih usluga u svrhu pranja novca, terorizma, trgovanja drogom i oružjem, proizvodnje duhanskih proizvoda, pornografske industrije, testiranja na životinjama, proizvodnje i trgovine krznom, organiziranja borbi među životinjama, neodržive eksploatacije šumskog fonda, neprimjerenog uzgoja životinja na farmama, genetskog manipuliranja, proizvodnje nuklearne energije
Poticanje "zelenog" i ekološki osviještenog ponašanja komitenata te razvijanje etičkih standarda uvažavajući njihova stajališta

Izvor: Carrasco, I. (2006.), Ethicsand Banking, *International Advances in Economic Research*, 12(1): 43-50, str. 47.

Društvenu odgovornost i financijski sektor povezuju različite pojave, poput društveno odgovornog poslovanja, društveno odgovornog bankarstva ili društveno odgovornih financijskih ulaganja.[58]

Odnosi prema ljudima i okolišu obuhvaćeni su temeljnim uporištima rasprave o korporacijskoj društvenoj odgovornosti i internim politikama poslovanja banaka, ali su i eksterno vidljivi ne samo u objavi ovakvih informacija u izvješćima o društvenoj odgovornosti (koja se uglavnom odnose na tretman zaposlenika banaka, način gospodarenja otpadom, potrošnju energije i vode te slična pitanja) već i u sadržaju bankarskih proizvoda.[59] Primjerice, uvođenje tzv. zelenih bankarskih proizvoda, poput plasmana za energetsku učinkovitost i tehnologiju za zaštitu okoliša ili izbjegavanje financiranja zagađivača, potvrđuju šire reperkusije banke. [60] Banke ne

[58] Ivanišević Hernaus, A., op.cit., str. 4.
[59] Kundid, A., op.cit., str. 502.
[60] Ibid., str. 502-503.

pripadaju industrijskom sektoru, ali pored racionalnog korištenju resursa unutar banke, mogu imati i velik utjecaj na okoliš i njegovo očuvanje.

Hrvatska udruga banaka donijela je „Kodeks dobre poslovne prakse“ koji predstavlja standard poslovanja kojeg se pridržavaju sve članice i time promiču odgovornost, javnost i profesionalnost bankarske struke.[61] Po uzoru na velike međunarodne banke, članice Udruge sve češće pridonose društvu i zajednici u okviru svojeg redovitog poslovanja, a društveno odgovorno poslovanje polako integriraju u sve pore svojega poslovanja.[62] Usporedno s razvojem društvene svijesti i ekonomskim razvojem kao njenim preduvjetom, za očekivati je da će područje društvene odgovornosti banaka pratiti rastući interes.[63] Naime, banke su tradicionalno imale velike donacije, a njezini vlasnici tijekom povijesti bili su poznati filantropi, no danas se ipak prepoznaje kako uloga banka s aspekta njihove pozicije u društvu mora biti značajnija i strateški fokusiranija.[64] Na ovaj način društveno odgovornim poslovanjem stječe se konkurentnost nad drugima u bankarskom sektoru. Kako bi bilo koje poduzeće bilo konkurentno održivo, njegova strategija mora biti prihvatljiva širem krugu interesno-utjecajnih skupina, za čiju se pozornost natječe i konkurencija.[65]

Iako je društvena odgovornost organizacije prepoznata i u financijskom sektoru koji ima velik ekonomski i društveni utjecaj na zajednicu, društveno odgovorno poslovanje banaka upravo potiču veliki pritisci javnosti jer od zadovoljenja njihovih očekivanja i zahtjeva ovisi odluka od koga će odabrati proizvod ili uslugu na tržištu. Vodeći se time, banke udovoljavaju trendovima i pažljivo biraju financijske projekte kako ne bi bili protiv društvene i ekološke osjetljivosti. Financijski sektor ima višestruku društvenu odgovornost koja uključuje odgovornosti:[66]

- za ispravno vrednovanje dionica na tržištima kapitala
- financijskih institucija za fer odnos prema klijentima i zaposlenicima
- za društveno i ekološki odgovorno ponašanje klijenata (zajmoprimaca)

Europska bankovna federacija 2008. godine predstavila je najbolju praksu društveno odgovornog poslovanja u devet područja pomoću kojih banke provode koncept društvene

[61] Omazić, M. A. (ur.) (2012.), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja,* Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 102.
[62] Ibid., str. 102.
[63] Kundid, A., op.cit., str. 517.
[64] Omazić, M. A., op.cit., str. 102.
[65] Omazić, M. A., op.cit., str. 321.
[66]Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015.), *Financijski menadžment*, RRIF plus, Zagreb, str. 16.

odgovornosti: kreditiranje i financiranje projekata, poslovno ponašanje, radne odnose, odnose sa zajednicom, odgovornost, ekološku osviještenost, financijsku uključenost, društveno odgovorna financijska ulaganja te partnerstvo i umrežavanje.[67] Izabrani način mjerenja društvene odgovornosti banaka, kao i obuhvat aktivnosti koje se mogu smatrati društveno odgovornim ponašanjem, imaju uporište u dokumentu Europske bankovne federacije koji identificira najbolje prakse europskoga bankarskog sektora u području društvene odgovornosti.[68] Društveno odgovorne banke omogućavaju svojim štedišama postizanje financijskog prinosa, dok istodobno usmjeravaju financijska sredstva uzajmljivačima za koje procjenjuju da imaju konkretan pozitivan utjecaj na društvo.[69] Nude različite bankovne usluge posredujući među onima koji žele uložiti svoja financijska sredstva kako bi ostvarili pozitivan utjecaj na društvo ili okoliš i onih kojima su ta sredstva potrebna kako bi mogli realizirati projekte s pozitivnim utjecajem.[70] Promicanje ljudskih prava odbijanjem financiranja organizacija i režima koji sustavno krše ljudska prava i slobode, odbijanje financiranja određenih djelatnosti za koje se smatra da nisu moralne bez obzira tiču li se prirode ili društva samo potvrđuje moć koju banke mogu imati.[71]

Prema Relañou, etičke banke ili bankarstvo posjeduju sljedeće značajke (s vanjskog aspekta):[72]

- odbijaju biti uključene u špekulativne aktivnosti, dok su u operacije na dioničkom tržištu minimalno uključene
- orijentiranost na dugi rok u investiranju
- fokusiranost na depozitno-kreditne aktivnosti
- financiranje projekata vrši se na temelju financijskih kriterija i uvažavanja etičkih, društvenih i ekoloških normi
- postojanje solidarnosti među deponentima i zajmotražiteljima u obliku nižih kamatnih stopa i
- orijentiranost na lokalno i regionalno tržište.

[67] Ivanišević Hernaus, A., op.cit., str. 5.
[68] Kundid, A., op.cit., str. 498.
[69] Ivanišević Hernaus, A., op.cit., str. 8.
[70] Ibid., str. 8.
[71] Kundid, A., op.cit., str. 503.
[72] Relaño, F. (2011.), Maximizing Social Return in the Banking Sector, *Corporate Governance*, 11(3): 274-284, str. 279-280.

Osim toga, etičke banke često su visoko transparentne, demokratske institucije koje promiču politiku jednakosti i ravnopravnosti u svom internom funkcioniranju.[73] Zbog svega navedenog prikladno je citirati Zappiju koji zaključuje kako DOP nije poželjno shvatiti kao novo područje djelovanja banaka već „drukčiji način bivanja bankom".[74] Organizacije koje inkorporiraju ili utjelovljuju DOP u svom poslovanju na neki način nadilaze svoj djelokrug razmatrajući šire društvene okvire u kojima posluju, promišljajući o nadolazećem vremenu te suvremenim društvenim problemima na mikrorazini i makro razini.[75] Na taj način stvara se značajna dodana vrijednost koja izdvaja organizaciju od ostalih subjekata iz njezina djelokruga.[76]

Razmatrajući društvenu odgovornost banaka, mogli bismo utvrditi da svaka banka pokazuje tragove društvene odgovornosti prema široj društvenoj zajednici ako nijednog člana te zajednice ne diskriminira, tj. pružajući svoje usluge svim članovima zajednice.[77]

3.2. Važnost lokalne zajednice za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

Unatoč jako razvijenoj "industriji" etike u svjetskoj poslovnoj praksi, jakom naglasku na nužnosti uspostave etičnog upravljanja organizacijom i naglasku na organizaciji koja promiče društvene vrijednosti te društveno odgovorna, poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u određenim područjima zaostaje za svjetskom praksom.[78] Poduzeća posluju u zajednici koja ima svoje potrebe i očekivanja, stoga se moraju prilagoditi promjenjivom okruženju i uskladiti svoje aktivnosti. Pogodnosti zbog kojih bi poduzeća trebala poslovati po principu društveno odgovornog poslovanja su: dobra reputacija olakšava zapošljavanje novih ljudi, postojeći zaposlenici ostaju dulje, smanjuju se troškovi i problemi koji su vezani uz početak radnog odnosa i ponovnu obuku, postojeći kadrovi bolje su motivirani i produktivniji, DOP pridonosi sigurnosti poduzeća u poslovanju u skladu s propisima i angažiranja u lokalnoj zajednici i nudi mnogo mogućnosti za pozitivnu sliku o poduzeću u javnosti uopće.[79] Ukratko rečeno, to je situacija u kojoj svi dobivaju – poduzeće zbog mnogih tržišnih mogućnosti i novih potrošača,

[73] Ibid., str. 280.
[74] Zappi, G. (2007.), Corporate Responsibility in the Italian Banking Industry: Creating Value through Listening to Stakeholders, *Corporate Governance*, 7(4): 471-475, str. 471.
[75] Quien, M., op.cit., str. 304.
[76] Ibid., str. 304.
[77] Buljan Barbača, D., Bačić, L., Milun, T. (2012.), Socijalna odgovornost i organizacijska kultura financijskih institucija u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo, 2*(1): 285-294, str. 287.
[78] Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 419-429, str. 427.
[79] Vrdoljak Raguž, I. (1992.), Društveno odgovorno poslovanje: poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, *Suvremena trgovina: stručni časopis za trgovinu*, 36(3): 46-49, str. 47.

a lokalna zajednica jaču i zdraviju zajednicu.[80] Društvena odgovornost je odgovornost cjeline društva prema svojim dijelovima, kako pojedincima i obiteljima tako i prema, primjerice, obrtnicima i kompanijama i obrnuto, odgovornost dijelova društva prema društvu kao cjelini.[81]

Lokalna zajednica u Hrvatskoj može biti zadovoljna zbog buđenja svijesti poduzeća, institucija i lokalne zajednice općenito, a sve zbog dobrog rada organizacija zaduženih za društvenu odgovornost jer navrijeme prepoznaju da je to ključ današnjeg poslovanja i napretka lokalne zajednice kroz društveno odgovorne aktivnosti.

Razvoju lokalne zajednice mnogo pridonosi zalaganje i Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). HR PSOR ustanova je privatnog sektora koja u suradnji s 37 članova, predstavnika hrvatskog gospodarstva, udružuje znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša.[82] Razvijena i moderna Hrvatska u kojoj odgovoran i uspješan poslovni svijet dogovorno i suradnjom sa svim zainteresiranim stranama pridonosi poželjnim promjenama u društvu, ekonomiji i okolišu tako da i buduće generacije imaju jednake mogućnosti zadovoljavanja svojih potreba.[83] Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora nastoje nagradom Indeks DOP-a, kojoj je cilj poduzećima koja razumiju i na pravi način provode DOP, dati priznanje koje će ujedno i lokalna zajednica prepoznati i kroz zajedničke aktivnosti imati obostrani razvoj. Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki, a nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index.[84] Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje 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.[85]

Za razliku od Bosne i Hercegovine, o kojoj će se više reći u potpoglavlju 3.3. kako institucije, kao i mali broj organizacija koje se bave DOP-om ne surađuju kako bi doveli DOP na veću razinu zbog neusklađenosti zakona i strukturne nesređenosti države, Hrvatska jako dobro od organizacija DOP-a, kao i Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske unije (u

[80] Ibid., str. 47.
[81] Jalšenjak, B., Krkač, K., op.cit., str. 174.
[82] Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, https://www.hrpsor.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.
[83] Ibid., pristupljeno: 7.9.2019.
[84] Hrvatska gospodarska komora – HGK, https://www.hgk.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.
[85] Ibid., pristupljeno: 7.9.2019.

nastavku teksta: Ministarstvo), usklađuje aktivnosti kako bi društvenu odgovornost poduzeća i održivost lokalne zajednice smjestila na veću razinu nego što je bila u prošlosti. Aktivnosti koje se provode kod društvene odgovornosti poduzeća prepoznale su lokalne zajednice koja je samim time osviještena za održivi razvoj zajednice.

Ministarstvo prema Programu održivog razvoja lokalne zajednice u 2019. godini nastavlja pomagati održivost razvoja lokalne zajednice u smislu poboljšanja dostupnosti lokalne infrastrukture (izgradnja, obnova i rekonstrukcija objekata socijalne, komunalne, javne i gospodarske namjene na lokalnoj razini), pritom vodeći računa o promicanju jednakih mogućnosti i socijalne uključenosti (promicanja ravnopravnosti spolova te zabrana diskriminacije po bilo kojoj osnovi), promicanju održivog razvoja (očuvanje, zaštita i unapređenje zaštite okoliša, promicanje korištenja obnovljivih izvora energije i unapređenja energetske učinkovitosti), kao i neovisnosti lokalne zajednice.[86] Korisnici ovog Programa su svi stanovnici lokalne zajednice koji imaju korist od provedbenih aktivnosti Programa.

Osim toga, vrijedno je i spomenuti ODRAZ, to jest Održivi razvoj zajednice, organizaciju civilnog društva koja potiče i pruža potporu u provedbi promjena usmjerenih prema održivosti. ODRAZ djeluje na različitim razinama, od lokalne do nacionalne i međunarodne, te surađuje s organizacijama civilnog društva, upravnim, stručnim i poslovnim organizacijama, mrežama i stručnjacima, a osim zaposlenika, doprinos daju i brojni suradnici i volonteri.[87] ODRAZ-ov tim vjeruje u potrebu aktivnog doprinosa stvaranju društvenog, gospodarskog i političkog okruženja u skladu s potrebama održivog razvoja te se njihova vizija ogleda u društvu u kojem je osiguran uravnotežen i kvalitetan razvoj zajednica za dobrobit sadašnjih i budućih generacija.[88] Zajednice, odnosno organizacije koje žele pokrenuti promjene, često u početku trebaju pomoć pri razumijevanju problema i dogovaranju kako ih riješiti. Uz ljude, znanje, prostor i novac, prvi i najveći izazov na putu do promjene je promjena u načinu razmišljanja i djelovanja.[89]

DOP je sve vidljiviji u Hrvatskoj te se svake godine povećava broj primjera dobrih praksi u kategorijama okoliša, zaposlenika, zajednice, potrošača, dobavljača i partnera, sve pod nazivom Hrvatski registar DOP primjera.[90] Doprinoseći osvještavanju javnosti, registar istodobno osigurava široku paletu studija slučaja koji su na korist različitim dionicima – poduzećima,

[86] Središnji državni portal, https://gov.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.
[87] ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, http://www.odraz.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.
[88] Ibid., pristupljeno: 7.9.2019.
[89] Pavić Rogošić, L. (2001.), *Naša zajednica naša odgovornost*, ODRAZ, Zagreb, str. 10.
[90] Dobra Hrvatska, http://www.odgovorno.hr/, pistupljeno: 7.9.2019.

članovima uprava, projekt menadžerima, civilnom sektoru, a napose studentima i mladima, kao možda prvi uvid u odgovorno ponašanje u hrvatskom društvu te 100 objavljenih priča dokazuju kako hrvatske organizacije, velike, male i srednje, javni sektor, udruge, ali i gradovi, kontinuirano ulažu i rade na vlastitoj održivosti i održivosti zajednice u kojoj djeluju.[91] Smatra se, ako ne postoje očekivanja okoline za uvođenjem prakse DOP-a, onda bi jako teško bilo objasniti zašto bi se praksa trebala uvesti. Institucije javnog sektora najmanje privređuju da se takva praksa uvede i one bi trebale uložiti mnogo više napora za poticanje društveno odgovornog poslovanja. Osim institucija javnog sektora, treba potaknuti i neosviještene i neinformirane građane koji ne biraju proizvode i usluge prema kriterijima odgovornosti proizvođača.

Ozbiljniji pristup DOP-u nalazimo u kompanijama u stranom vlasništvu koje kopiraju ovu praksu od tvrtke majke ili kod naših poduzeća koja posluju na europskim tržištima, pa se od njih očekuje ovakva praksa .[92] DOP se mora promatrati strateški, od vrha do dna, a ne deklarativno ili preko marketinških aktivnosti.[93] Iako postoje poduzeća koja smatraju društvenu odgovornost kao alat za postizanje ugleda u društvu i povećanje reputacije, u središte treba postaviti teme koje su zbilja važne i koje imaju utjecaj na ljude, na okoliš, na cjelokupnu kvalitetu života. Etički kodeksi poduzeća mogu i ne moraju postojati, mogu i ne moraju biti prihvaćeni, ali ono što građanin globalnog društva ima pravo očekivati jest usklađen sustav zakona koji ga štiti u svim slučajevima.[94] Poduzeća i građani lokalne zajednice mogu biti izravno i neizravno uključeni u proces društvenih promjena.[95] Aktivna uloga građana te otvorenost i transparentnost javnih institucija i organizacija dovode do otvorenog dijaloga, suradnje i partnerstva.

3.3. Važnost lokalne zajednice za društveno odgovorno poslovanje u Bosni i Hercegovini

Kada se promatra poslovanje kroz proces globalizacije, vidi se da je dobilo nove dimenzije, među kojima je i društvena odgovornost. S obzirom na to da su se poduzeća u prošlosti ocjenjivala na temelju financijske dobiti, danas se, osim toga, ocjenjuju i na temelju doprinosa

[91] Ibid., pristupljeno: 7.9.2019.
[92] Mirakul, https://www.mirakul.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.
[93] Ibid., pristupljeno: 7.9.2019.
[94] Curcio, R. (ur.) (2007.), *Etička klopka: mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*, TIM press, Zagreb, str. 25.
[95] Aoki, M. (2011.), Linking Economic and Social-Exchange Games: From the Community Norm to CSR, u: Sacconi, L., Degli Antoni, G. (eds.), *Social capital, Corporate Social Responsibility, Economic Behaviour and Performance*, Palgrave Macmillan, London, 129-148, str. 143.

prema široj društvenoj zajednici te je uveden novi pristup performansi poduzeća koji se temelji na ekonomskoj, ekološkoj i socijalnoj dimenziji.

Dok se u svijetu poduzeća rangiraju na osnovi svoje društvene odgovornosti, veliki su izgledi da će u Bosni i Hercegovini društveno odgovorno poslovanje nametnuti nepripremljena borba poduzeća za opstanak.[96] Da bismo utvrdili koliko je koncept društvene odgovornosti poduzeća moguće primijeniti u državi Bosni i Hercegovini, nužno je analizirati, prije svega, podršku države u provedbi ovog koncepta, stvaranje pozitivnog poslovnog ozračja te pravnu podlogu za primjenu DOP-a.[97] Suvremena poslovna filozofija podrazumijeva da organizacija mora biti odgovorna za svoje akcije i postupke i to prema svim akterima u okruženju, te u skladu s tim postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti organizacije pretpostavlja izgrađenu korporativnu društvenu odgovornost.[98] Bosna i Hercegovina sastavljena je od dvaju entiteta, Federacije BiH i Republike Srpske te Distrikta Brčko kao posebne teritorijalne cjeline. Strateški cilj Bosne i Hercegovine je članstvo u EU kojem teže i građani kao i vladajuće strukture. Stoga, provedba društvene odgovornosti poduzeća u gospodarstvu postaje imperativ za državu.

Aktivnosti DOP-a podrazumijevaju snažnu borbu protiv korupcije te provođenje antikorupcijskih mjera u svim segmentima društva.[99] Ove aktivnosti posebno su bitne za Bosnu i Hercegovinu jer upravo se u državi ističe problem korupcije i bezuspješne borbe protiv iste. Stoga se na DOP sve više gleda kao jednu od strategija koja poduzećima može pomoći da izgrade dobru reputaciju, privuku investitore, poboljšaju odnose sa svojim interesnim stranama i postanu konkurentniji na tržištu BiH i razvijenim tržištima Europe i svijeta.[100] Za provedbu DOP-a potrebna je podrška pravnih propisa, a u BiH ne postoje zakoni koji uređuju oblast društvene odgovornosti poduzeća. Iako nedostaje jedinstveni pravni okvir za društvenu odgovornost poduzeća, postoji niz zakona koji se odnose na različite aspekte DOP-a, među kojima pravni propisi o zaštiti životne okoline. Međutim, i ovdje je vidljiv složeni ustavno-pravni poredak BiH. Iako Ustavom nije riješeno pitanje okoliša i vode u čijoj su nadležnosti te nisu dodijeljene institucijama BiH, tada prema Ustavu ta pitanja pripadaju entitetima koji pitanje okoliša reguliraju svojim zakonima, propisima i standardima. Propisi u Bosni i

[96] Ćatić-Kajtazović, E. (2011.), Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini, *Tranzicija,* 13(28): 104-114, str. 104.
[97] Ibid., str. 104.
[98] Bandić, E. (2017.), Korporativna društvena odgovornost sistemski važnih banaka u Bosni i Hercegovini, *Poslovni konsultant,* 9(71): 64-74, str. 65.
[99] Ćatić-Kajtazović, E., op.cit., str. 105.
[100] CPCD (2012.), *Dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u BiH*, Centar za promociju civilnog društva, Sarajevo, str. 3.

Hercegovini predvidjeli su da sva poduzeća kojima je svrha korištenje i opterećivanje prirodnih resursa, odnosno djelovanje na okoliš/životnu sredinu koje znači opasnost za njegovo zagađivanje moraju imati okolišnu, tj. ekološku dozvolu.[101]

Iako je BiH kao država ograničena u razvoju društvene odgovornosti poduzeća, ipak postoje iznimke. Društveno odgovorno poslovanje postaje sve više raširena i prihvaćena praksa i u Bosni i Hercegovini, i to ne samo korporativnih kompanija nego i drugih subjekata, prije svega organizacija civilnog društva.[102] Kao organizacija čiji je jedan od osnovnih principa rada i djelovanja društveno odgovorno poslovanje, Fondacija za socijalno uključivanje u BiH uvrštena je kao primjer dobre prakse u Direktoriju dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja u BiH, koji su izdali Mreža globalnog sporazuma UN u BiH (MGS) i Centar za promociju civilnog društva (CPCD).[103] S postupnim sazrijevanjem tržišta i u potrazi za komparativnom prednošću kompanije u BiH započele su s usvajanjem prakse DOP-a uvidjevši da takva praksa donosi dobrobit ne samo izravnim korisnicima njihove pomoći već i njihovome poslovanju.[104] Centar za promociju civilnog društva (CPCD), kao tajništvo Mreže Globalnog sporazuma UN (MGS) u BiH, u svibnju 2012. godine objavio je poziv za dostavu dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja u BiH.[105] Na taj način su nastojali široj javnosti, posebno poduzećima Bosne i Hercegovine približiti društveno odgovorno poslovanje dajući primjer najboljih praksi u BiH.

Zanimljivo je istaknuti da u Kodeksu korporativnog upravljanja za poduzeća uvrštena na tržište Sarajevske berze – burze vrijednosnih papira navedeno ″da se pri donošenju bilo koje poslovne odluke uzima u obzir ne samo ekonomska isplativost poslovanja nego i njegova društvena i ekološka odgovornost.″[106] Uzimajući u obzir društvenu i ekološku odgovornost prilikom donošenja odluka, poduzeća su pokazala da im nisu bitni samo ekonomski rezultati nego i dobrobit društva i očuvanje okoliša. U skladu s tim, društvo u svoje poslovanje treba inkorporirati i društvenu odgovornost, odnosno da prilikom donošenja odluka u obzir ne uzima samo interese dioničara već interese svih ostalih stakeholdera.[107]

[101] Ćatić-Kajtazović, E., op.cit., str. 6-7.
[102] Fondacija za socijalno uključivanje u Bosni i Hercegovini – FSU u BiH, http://sif.ba/, pristupljeno: 8.9.2019.
[103] Ibid., pristupljeno: 8.9.2019.
[104] CPCD, op.cit., str. 3.
[105] Ibid., str. 3.
[106] Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište Sarajevske berze – burze vrijednosnih papira, Sarajevo, 2009., str. 28.
[107] Ibid., str. 28.

PRIME Communications agencija za odnose s javnošću i marketing provela je istraživanje o društveno odgovornom poslovanju na teritoriju Bosne i Hercegovine, prema kojem su poduzeća u BiH većinom društveno neodgovorna. U istraživanju su sudjelovali novinari s cijelog teritorija BiH i više od 30 predstavnika uglednih poduzeća. Njih 92% odgovorilo je da je društveno odgovorno poslovanje uvršteno u godišnje planove njihovih poduzeća, ali 87% istaknulo je da su poduzeća u Bosni i Hercegovini okupirana drugim pitanjima i da će trebati dosta vremena da društvena odgovornost postane jedna od glavnih dijelova poslovanja poduzeća, odnosno da takav način poslovanje zauzme značajno mjesto u poduzećima BiH. Rezultati istraživanja pokazali su da je samo 29% poduzeća u BiH društveno odgovorno.

Ovim istraživanjem htjelo se saznati izdvajaju li poduzeća proračune za društveno odgovorne projekte te koje aktivnosti podržavaju, kao i način njihova izvještavanja i komunikacije s medijima u vidu društvene odgovornosti poduzeća. Na temelju ovih podataka poduzeća će sebi olakšati u stvaranju strategija za provođenje društveno odgovornih aktivnosti.

Za javnost, primjeri u društveno odgovornom poslovanju su ona poduzeća koja su odgovorna prema zaposlenicima, zatim imaju kvalitetne proizvode i koja posluju u skladu s korporativnim načelima te bi poduzeća trebala ulagati najviše u obrazovanje, u rješavanje socijalnih problema i ekologiju.

Najveći izazov za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Bosni i Hercegovini predstavlja nedostatak politika, legislative i standarda relevantnih za koncept DOP-a u BiH.[108] Društvena odgovornost poduzeća postala je s godinama nesvjesno legalizirana praksa koja nije u potpunosti uređena niti jednim službenim zakonom i zakonskim tijelom, već je izbor svakog poduzeća da je provodi i ispunjava.[109] Bosanskohercegovačka poduzeća uglavnom DOP shvaćaju kao filantropiju, donacije, dobro definirane strategije zapošljavanja ili poslovanje u okviru zakonskih normi.[110] Zbog složene uređenosti države, BiH će trebati vremena da razvije odgovarajući model društvene odgovornosti poduzeća, a samim time i razvoj lokalne zajednice. Ipak, radi se o pitanjima procesa (što podrazumijeva dijalog zainteresiranih strana), sadržaja (usvojene norme i prakse) te izvještavanja, kojima se u budućnosti u BiH treba pozabaviti ako se želi ostvariti razvoj DOP-a.[111] Kako društvo napreduje, očekivanja se mijenjaju i opća

[108] Ćatić-Kajtazović, E., op.cit., str. 113.
[109] Srbljinović, M., op.cit., str. 162.
[110] Ćatić-Kajtazović, E., op.cit., str. 113.
[111] Ibid., str. 113.

definicija javnog dobra se mijenja.[112] Ovakvo redefiniranje i evoluiranje društvenih očekivanja uzrokuje promjenu koncepta društvene odgovornosti poduzeća.[113]

[112] Omazić, M. A., op.cit., str. 49.
[113] Ibid., str. 49.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ I BOSNI I HERCEGOVINI

Društveno odgovorno poslovanje ima različite definicije upravo zbog i različitih aktivnosti koje poslovni subjekti provode. Aktivnosti koje provode se razlikuju zbog različitih potreba i očekivanja lokalne zajednice u kojoj poslovni subjekti djeluju. Lokalne zajednice se razlikuju u stupnju ekonomskog razvoja, kulturi, nacijama koje žive na tom području, kao i razni ekološke osviještenosti društva. Stoga poduzeća kreiraju politike i aktivnosti koje odgovaraju lokalnom području u kojem posluju. Vođeni ovom činjenicom, u ovom poglavlju će se prikazati upravo društveno odgovorno poslovanje banki koje pripadaju istoj grupaciji ali se u nekim segmentima njihova praksa razlikuje. Pomoću istraživanja će se utvrditi koje su sličnost i razlike koje provode banke u svojim lokalnim zajednicama.

4.1. Metodologija istraživanja

Za empirijski dio ovog rada koristi se metoda studije slučaja kako bi se prikazale specifičnosti utjecaja na lokalnu zajednicu u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini. Studija slučaja je kvalitativna metoda istraživanja koja holistički pristupa predmetu i dubinski promatra organizaciju, situaciju ili procese te se na temelju promatranja spleta okolnosti u cjelini utvrđuje međusobna povezanost čimbenika i njihov utjecaj na okolinu. Zbog proučavanja stvarnih događaja, vanjska valjanost studije slučaja vrlo je visoka. Svi korišteni podatci za studiju slučaja bit će javno dostupni podatci pomoću kojih će se opisati ključni elementi studije slučaja A i B. Zbog nemogućnosti stupanja u kontakt sa zaposlenicima Zagrebačke banke i UniCredit banke iz odjela društvene odgovornosti banke radi provedbe intervjua koji bi jasnije prikazao aktivnosti i trendove društvene odgovornosti banke te koji je bio predviđen kao jedna od metoda istraživanja, svi podatci prikupljeni su iz javno dostupnih podataka. Podatci koji su prikupljeni za potpoglavlja koja opisuju ključne elemente Zagrebačke banke i UniCredit banke bit će analizirani pomoću komparativne analize u potpoglavlju 4.4. te će se na temelju toga doći do zaključka na koji način društveno odgovorno poslovanje ima utjecaj na lokalnu zajednicu i njezin razvoj.

4.2. Ključni elementi studije slučaja A

Zagrebačka banka već godinama je vodeća banka u Hrvatskoj po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja te uspješnim poslovnim rezultatima, a u Hrvatskoj posluje s više od šezdeset tisuća korporativnih klijenata i više od 1,1 milijuna građana

te s tržišnim udjelom od 26 posto na domaćem bankarskom tržištu zauzima uvjerljivo vodeće mjesto.[114] Zagrebačka banka članica je UniCredita, uspješne paneuropske komercijalne banke s potpuno integriranim korporativnim i investicijskim bankarstvom, koja svojoj rasprostranjenoj bazi klijenata pruža jedinstvenu mrežu u zapadnoj, srednjoj i istočnoj Europi.[115] Kao vodeća hrvatska banka i europska grupacija, misija banke je posvetiti se razvoju zajednice u kojoj djeluju te učiniti banku poticajnim mjestom za rad. Glavne podružnice Zagrebačke banke su UniCredit Bank d.d. Mostar, Prva stambena štedionica d.d., ZB Invest d.o.o., Centar Kaptol d.o.o., Pominvest d.d., Suvremene poslovne komunikacije d.o.o., Zagreb nekretnine d.o.o., ZANE BH d.o.o. Sarajevo, Istra D.M.C. d.o.o.

Praksa društveno odgovornog poslovanja dio je poslovne politike Zagrebačke banke, a promovira je na različite načine: osnovnim poslovnim aktivnostima, ulaganjem u zajednicu i partnerstva, brigom o zaposlenicima i edukacijama. ″Moj Zaba Start″ je natječaj banke za dodjelu financijskih sredstava najboljim poduzetničkim i društveno korisnim idejama i projektima. Natječaj je pokrenut 2013. godine u cilju povezivanja inovativnih projekata s bankarskim sektorom kroz financijsku, stručnu i konzultativnu potporu u svrhu realizacije najboljih projekata i stvaranju pozitivnih trendova u gospodarstvu i razvoja zajednice u kojoj posluje. U pet natječaja "Moj Zaba Start" Zagrebačka banka dosad je poduprla i omogućila pokretanje, rast i razvoj više od 50 projekata iz područja tehnoloških inovacija, *weba* i aplikacija, obrtništva, dizajna, umjetnosti, kulture, znanosti, razvoja djece i mladih te zelenog i društvenog poduzetništva.

Osim ″Moj Zaba Start″, sponzorstvom i donacijama podupiru kulturu i sport, projekte u vezi s djecom, mladima te humanitarne aktivnosti, a u doprinosu umjetnosti bitno je istaknuti da su doprinijeli mnogim važnim kulturno-umjetničkim i glazbenim manifestacijama. Tako su u 2018. bili glavni pokrovitelj kulturološkog projekta Muzeja za umjetnost i obrt "Šezdesete u Hrvatskoj – Mit ili stvarnost", a u suradnji s muzejima i galerijama diljem Hrvatske, posljednjih desetak godina podržali su važne izložbe kao što su retrospektivne izložbe hrvatskih umjetnika Slave Raškaj, Mate Celestina Medovića i Roberta Auera. Od glazbenih događanja posebno izdvajaju višegodišnju potporu Zagrebačkoj filharmoniji, Zagrebačkim solistima i festivalima na lokalnoj i regionalnoj razini. Dakle, za projekte vezane za kulturu i znanost, financijski podupiru neovisnu kulturnu scenu, primjenu novih medija i tehnologija u kulturi i umjetnosti.

[114] Wikipedia - Zagrebačka banka, https://hr.wikipedia.org/wiki/Zagreba%C4%8Dka_banka, pristupljeno: 16.9.2019.
[115] Zaba – Banka za sve što vam je važno! – Zagrebačka banka, https://www.zaba.hr/home/, pristupljeno: 16.9.2019.

Za spomenute projekte mogu se prijaviti fizičke osobe, poduzetnici, profitne i neprofitne organizacije. Zagrebačka banka nastoji se približiti zajednici kroz usluge koje pružaju. Također pružaju financijsku pomoć za društvene projekte koji služe unapređenju svakodnevnog života u zajednici kroz podršku mladima, osobama s invaliditetom, starijim osobama, djeci i svima kojima je pomoć potrebna. Razumijevanjem potreba područja u kojem pružaju usluge omogućuju djelotvorno obavljanje tradicionalnih bankarskih aktivnosti i provedbu korporativnih građanskih i filantropskih inicijativa koje podupiru financijsku i socijalnu inkluziju kroz suradnju s institucijama i organizacijama na lokalnoj i međunarodnoj razini.[116]

Bitno je spomenuti i "Program zajedničkog doniranja" (*GiftMatching Program*) koji je pokrenut 2003. godine po uzoru na velike anglosaksonske korporativne zaklade - Zaklada UniCredit (*UniCreditFoundation*). Prednost ovog humanitarnog projekta je da Zaklada podupire donacije zaposlenika udvostručujući sve donacije udrugama koje su uplaćene tijekom godine. Zaposlenici Zagrebačke banke i Grupe svake godine tradicionalno sudjeluju u "Programu zajedničkog doniranja" jer žele osvijestiti zajednicu o problemima i potrebama članova zajednice te pružaju potporu društveno odgovornim inicijativama. Već dvanaest godina zaposlenici i Zaklada doniraju sredstva udrugama, a udruge su samostalno iskoristile sredstva za projekte u želji da pomognu svojim štićenicima. Zagrebačka banka jedna je od velikih donatora i partnera udrugama u Hrvatskoj, ali posebno zadovoljstvo im je potaknuti svoje zaposlenike na humanitarne programe jer ističu da se, kao i u bankarskom poslovanju, najbolji rezultati ostvaruju kad rade kao tim.

U odgovornom investiranju Zagrebačka banka promiče inicijative za upravljanjem društvenim rizikom i rizikom očuvanja okoliša te pružaju investicijska rješenja koja poštuju etičke kriterije i kriterije održivosti. Stoga, svjesni činjenice da su problemi zaštite okoliša na globalnoj razini, nastoje vlastitom društvenom odgovornosti utjecati na poslovne subjekte, građane i općenito na lokalnu zajednicu u kojima posluju. Zagrebačka banka odlučila je poslovati u skladu načela održivog razvoja i ta načela primjenjuju u sljedećim područjima: kreditnom poslovanju, upravljanju proizvodima i uslugama, gospodarenju imovinom, marketingu, sponzorstvima, donacijama te odnosima s javnošću, edukaciji i skrbi o radnicima.

Bitno je istaknuti da je Zagrebačka banka jedina financijska institucija koja je članica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) te je 2002. usvojila *Politiku zaštite okoliša i*

[116] Ibid., pristupljeno: 16.9.2019.

održivog razvoja i *Povelju o zaštiti okoliša i održivog razvoja.* Javnost o svojim aktivnostima u području održivog razvoja obavještavaju u izvješću održivosti UniCredita.

Izvještaj opisuje kako UniCredit stvara održivu vrijednost koja ima pozitivan utjecaj na društvo podržavajući napredak lokalnih zajednica, konkurentnost poduzeća i dobrobit pojedinaca. U Izvješću se nalaze specifični, mjerljivi indikatori održivosti poslovanja.

U više dijelova Izvješće opisuje etiku i poštovanje u grupi, cilj i identitet, poslovno okruženje, strateški plan, financijski kapital, ljudski kapital, društveni kapital, prirodni i intelektualni kapital.

Važno je napomenuti da Zagrebačka banka u Hrvatskoj nudi mladima Paket za mlade, koji koristi više od 30.000 osoba u 2018. godini. Ovaj paket je besplatan za sve osobe do 25 godina života. Ovim načinom Zagrebačka banka približava bankarske usluge studentima i osobama koje tek počinju svoj financijski život.[117] Paket za mlade uključuje kunski tekući i žiro račun, on-line bankarstvo, studentsku kreditnu karticu i prešutno prekoračenje bez potrebnog jamca do 1000 kn.[118]

Izvješće prikazuje i neke negativne rezultate, kao što je stopa fluktuacije zaposlenika, koja se povećala sa 5,69 posto na 8,81%. Međutim, izostajanje zaposlenika sa posla u istom periodu se smanjila se.[119]

4.3. Ključni elementi studije slučaja B

UniCredit Bank d.d. Mostar registrirana je poslovna banka sa sjedištem u Bosni i Hercegovini, a posluje kroz mrežu od 76 poslovnica koja pokriva čitav teritorij Bosne i Hercegovine, što proizvode i usluge UniCredit banke čini dostupnim svakom klijentu u svim većim gradovima i mjestima te je, prema podacima iz 2018. godine, vodeća banka po većini pokazatelja poslovanja.[120] Jedna je od članica podružnica Zagrebačke banke koja je članica UniCredita, uspješne paneuropske komercijalne banke. UniCredit banka pruža cjelokupnu paletu bankovnih usluga koje uključuju poslovanje s pravnim osobama, građanima i financijskim institucijama, poslovanje s inozemstvom te usluge investicijskog bankarstva, a svoj poslovni uspjeh temelji na kontinuiranom podizanju kvalitete usluga i kreiranju proizvoda prema potrebama

[117] Izvješće održivosti UniCredit Grupe za 2018. godinu, https://www.zaba.hr/home/o-nama/odrzivost/odrzivo-poslovanje, pristupljeno: 16.9.2019.
[118] Zagrebačka banka – Paket za mlade, https://www.zaba.hr/home/paket-za-mlade, pristupljeno: 16.9.2019.
[119] Izvješću o drživosti UniCredit Grupe za 2018., op.cit., pristupljeno: 16.9.2019.
[120] UniCredit Bank, https://www.unicredit.ba/ba/stanovnistvo.html, pristupljeno: 16.9.2019.

financijskog tržišta, pri čemu u središte svog poslovanja uvijek stavlja klijenta.[121] Uz ovakav model rada te posvećenost klijentu, UniCredit banka stekao je reputaciju stabilnog i pouzdanog partnera na tržištu Bosne i Hercegovine. Pri zadovoljavanju stvarnih potreba klijenata nude im stvarna rješenja koja se temelje na etici i poštovanju. Vizija banke je biti "banka suštine", fokusirana na isporuku opipljivih rješenja na učinkovit i jednostavan način kako bi pružili stvarnu razliku u životima ljudi, bez obzira jesu li pojedinac, obitelj, biznis ili korporacija.

UniCredit banka svakodnevno je posvećen održivom poslovanju, a održivo bankarstvo podrazumijeva ekonomsku odgovornost, odgovornost prema okolišu i društvenu odgovornost kod razvoja vlastite strategije i pri donošenju odluka. Stoga, banka je posvećena interesnim skupinama i njihovim očekivanjima, ekonomskom napretku u područjima u kojima posluju, kao i pronalasku održivih rješenja koja zadovoljavaju očekivanja interesnih skupina. Društvenom odgovornosti banke nastoje stvoriti kvalitetan odnos s lokalnom zajednicom pa se uključuju u inicijative za zaštitu okoliša, podržavaju umjetnost, sport, kulturu te mlade talente. Društvenu odgovornost ne shvaćaju kao obvezu nego kao priliku da vlastitom odgovornosti i podrškom pomognu razvoju i uspjehu svakog stanovnika lokalne zajednice. Nizom društvenih projekata podupiru lokalnu zajednicu i aktivno sudjeluju u inicijativama koje su posvećene podržavanju ekologije. Dijalogom s kreativnim i energičnim pojedincima i organizacijama stvaraju temelj za socijalni i ekonomski razvoj. Od projekata od posebnog značenja izdvojili su sponzorstva najboljih nogometnih i košarkaških timova u Bosni i Hercegovini, pomoć ljudima i institucijama koji su pretrpjeli velike štete u poplavama 2014. godine, pomoć obiteljima stradalih rudara u jami Raspotočje, podršku kulturnim institucijama kao što su Sarajevska filharmonija i Hrvatsko narodno kazalište Mostar, podrška mnogobrojnim lokalnim sportskim klubovima i udrugama, pomoć bolesnicima koji su morali liječenje nastaviti u inozemstvu.

Kako bi sve zahtjeve koje UniCredit banka dobije za donacije i sponzorstva uspješno procijenili i evaluirali, koriste online internetski operativni sustav LINESPONSOR, čime olakšavaju procesuiranje zahtjeva. Ako se želi pokrenuti proces podnošenja zahtjeva, potrebno se registrirati kako bi pojedinac/organizacija dobili svoj račun. U području donacija UniCredit banka pomaže društveno korisne projekte te pruža podršku humanitarnim i društvenim projektima i institucijama u zajednici u kojem i sam radi i djeluje, a donacije UniCredit banke mogu biti dodijeljene udrugama, ustanovama i neprofitnim organizacijama te pojedincima kojima je pomoć potrebna.

[121] Ibid., pristupljeno: 16.9.2019.

UniCredit banka sponzorira umjetnost, kulturu i glazbu te ističe ako kulturu promatraju kao strateški resurs, da im može donijeti nove vrijednosti i ideje, što je ključno za održivi društveni i ekonomski rast. Kroz podršku kulturi i umjetnosti nastoje izraziti vlastitu filozofiju: "*Kultura dijaloga, različitost i moć kulturne razmjene".*

UniCredit banka kao ekonomski igrač preuzima i ulogu u zaštiti i očuvanju prirode jer su svjesni da Zemlja ima ograničene prirodne resurse koji su i pokretač razvoja. Prepoznajući svoju ulogu, provodi ekološki osviještene aktivnosti u lokalnoj zajednici u cilju da se pozicionira kao banka koja unapređuje životnu sredinu, brine se o okolišu, utječe na buđenje svijesti građana o zaštiti okoliša u lokalnoj zajednici. Na temelju ekološke strategije koju su razvili i imenovali "Za EKO život", proveli su brojne inicijative za zaštitu okoliša kako bi unaprijedili kvalitetu života svakog stanovnika lokalne zajednice. Tradicionalno UniCredit banka sudjeluje u globalnoj inicijativi "Sat za planetu Zemlju" gaseći svjetlo na sat vremena u upravama u Mostaru i Sarajevu. Banka provodi i akciju preusmjeravanja izvoda na e-mail adresu, gdje za svaki preusmjereni izvod izdvaja sredstva u fond za pošumljavanje površina u Bosni i Hercegovini te su na lokaciji Makljen u općini Prozor-Rama zasadili 5000 sadnica. Zajedno s RSG grupom (RADIO STARI GRAD), organizirana je akcija "Uljepšajmo naš grad" gdje su uređena dva dječja igrališta u Sarajevu te park i školsko igralište u Mostaru. Kako bi stanovništvo lokalne zajednice upoznali s prirodnim ljepotama koje ih okružuju, UniCredit banka organizirala je niz izložbi fotografija, priča i predaja o bogatoj tradiciji i kulturi naroda Bosne i Hercegovine. Time su željeli privući velik broj posjetitelja s porukom o nužnosti očuvanja bogate prirode i tradicije u Bosni i Hercegovini. Vođeni tim ciljem, UniCredit Bank podržava projekte energetske učinkovitosti i financiraju obnovljive izvore energije.

Za društvenu odgovornost banke, koja je prisutna i u sportskim projektima, žele podrškom sportskim aktivnostima i klubovima u lokalnoj zajednici potaknuti razvoj temeljnih vrijednosti civiliziranog društva: toleranciju, prijateljstvo i altruizam među djecom i mladima. Na temelju toga, UniCredit, u suradnji s *Otvorenim zabavnim školama nogometa* (eng. Open Full Football Schools), potvrđuje zalaganje za lokalnu zajednicu. Ujedno i kao sponzor UEFA Champions League, aktivno sudjeluje u radu i organizaciji ovog projekta koji je i humanitarnog karaktera te uspješno godinama djeluje u Bosni i Hercegovini integrirajući djecu različitih nacionalnosti. Tijekom ovog projekta svake godine organiziraju škole nogometa na teritoriju cijele Bosne i Hercegovine spajanjem mjesta, gradova i općina. U projektu sudjeluju dječaci i djevojčice od 6 do 14 godina, a s njima rade educirani lideri i treneri. Osim toga, UniCredit banka, u suradnji s Otvorenim zabavnim školama nogometa (CCPA) te uz podršku ostalih sponzora,

tradicionalno organizira događaj “Mini šampioni”. Ovaj događaj za djecu održava se na dan finala UEFA Champions League pod izravnim pokroviteljstvom UEFA-e. “Mini šampioni” održavaju se na 18 stanica Fun Footballa koje su postavljene na gradskim trgovima i gdje je više od 100 trenera i asistenata koji rade s djecom nogometne igre. Djeca koja sudjeluju imaju majice u bojama i s imenima finalista Lige prvaka te se cijeli projekt odvija u duhu UEFA natjecanja, navijanja, međusobnog poštivanja i fair playa. Osim igranja nogometa, organiziraju se i kreativne i edukativne radionice te radionice posvećene nogometu, očuvanju okoliša, zdravoj prehrani, sigurnosti djece u prometu i korektnom navijanju. Događaj “Mini šampioni” do sada je održan u Sarajevu (2011.), Mostaru (2012.), Banja Luci (2013.), Tuzli (2014.), Zenici (2015.) i Bihaću (2016.).

Medijskim sponzorstvom UniCredit banka može pružiti podršku i organizaciji koja posjeduje prava za emitiranje ili može ustupiti medijski prostor za održavanje raznih manifestacija. Banka ne pruža podršku političkim strankama, pokretima, sindikalnim organizacijama i religijskim institucijama.

U društveno odgovornom poslovanju UniCredit Grupe treba istaknuti i UniCredit fondaciju koja, kao i u Hrvatskoj (Zaklada UniCredit), pa tako i u Bosni i Hercegovini, djeluje dugi niz godina u različitim aktivnostima. UniCredit fondacija (engl. UniCredit Foundation) je neprofitna korporativna fondacija osnovana 2003. godine. Doprinosi razvoju solidarnosti i humanosti u zajednicama i teritorijima u kojima UniCredit djeluje.

UniCredit Grupa kroz fondaciju nastoji promovirati kulturu moderne korporativne filantropije koja uključuje volonterski rad, donacije i zalaganje društva u sredini u kojoj posluje. Fondacija povezuje zaposlenike UniCredit banke i društvenu zajednicu, odnosno one kojima je potrebna pomoć. Godine 2012. UniCredit fondacija izdala je i svoj prvi poziv za projekte u Bosni i Hercegovini koji su povezani s društvenim poduzetništvom i dječjom zaštitom u lokalnim zajednicama te je objavila odabrane organizacije kojima je dodijeljeno 254.229 KM.

Kada govorimo o politici sprečavanja mita i korupcije koja je jedna od aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, UniCredit Bank provodi primarna načela, a to su: nulta tolerancija na korupciju, posvećenost borbi protiv mita i korupcije i posvećenost globalnoj usklađenosti.

4.4. Rasprava

Rezultati ove studije slučaja pokazuju da i Zagrebačka banka u Hrvatskoj i UniCredit banka u Bosni i Hercegovini imaju mjerljiv utjecaj na okolinu. Svojim društveno odgovornim

djelovanjem obje banke imaju utjecaj na širenje pozitivnih značajki za kulturu, sport, lokalnu i društvenu zajednicu općenito.

Bankarski sektor u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini ne uživa veliko povjerenje građana. U obje države navedene banke iz studije slučaja koriste društveno odgovorno poslovanje u poboljšanju imidža i stvaranju boljeg brenda. To je posebno važno u uvjetima gdje postoji toliko mala razlika u pružanim uslugama između različitih banaka. Izdvajaju se nekim posrednim aktivnostima za dobrobit okoline u kojoj se nalaze.

Bankama društveno odgovorno poslovanje nije obveza, ali postaje iznimno zanimljiv i cijenjen alat u poslovanju i povećanju *goodwilla* poduzeća. Obje banke vodeće su u svojim zemljama prema istraživanjima nezavisnih strana.

Kao članica UniCredit Grupe, Zagrebačka banka prati svoj napredak u društvenoj odgovornosti na nekoliko razina te stvara godišnje izvještaje koji su dostupni na web stranicama banke. Međutim, ista praksa ne postoji u UniCredit banci u Bosni i Hercegovini, što otežava analizu podataka i uspoređivanje utjecaja ove dvije banke u obje države. U svom godišnjem Izvještaju održivosti UniCredita, Grupa objavljuje rezultate koji su u nekim slučajevima detaljni, ali nedovoljno klasificirani po pitanju podjele na sve države. Rezultati održivosti i utjecaja na okoliš postoje za skupinu CEE država, ali ne za svaku posebno, što smanjuje mogućnost analize po državi.

Ipak, vidljivo je da su utjecaji Zagrebačke banke i UniCredit banke značajni u obje zemlje i da postoje godišnji napreci u poslovanju.

Nedostatak utjecaja UniCredit banke je nepostojanje Paketa za mlade. U Hrvatskoj ovaj paket koristilo je u 2018. koristilo više od 30.000 mladih osoba. Besplatne bankarske usluge mladima mogu imati pozitivan utjecaj na uvođenje mladih i financijski neiskusnih osoba u svijet financija i osiguravanja vlastite financijske stabilnosti. Osim toga, daje mladima mogućnost korištenje usluga koje im možda ne bi bile dostupne, kao što su prešutna prekoračenja i studentske kreditne kartice koje pomažu pri financiranju života i školovanja. Još jedan primijećeni nedostatak je i nepostojanje programa zajedničkog doniranja u Bosni i Hercegovini, koji svakako ima veliku vrijednost u Hrvatskoj.

Iako je društveno odgovorno poslovanje u Bosni i Hercegovini ograničeno, ono postaje sve važnije, posebice ako Bosna i Hercegovina nastoji ući u Europsku uniju, čije je društveno odgovorno poslovanje regulirano i visoko razvijeno.

U Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje nešto razvijenije nego u Bosni i Hercegovini, ali još uvijek kaska za svjetskim primjerima. Zagrebačka banka i u Hrvatskoj pruža iznimno dobar primjer poslovanja na etički i transparentan način koji pridonosi zajednici.

U Hrvatskoj Moj Zaba Start dodjeljuje financijska sredstva najboljim poduzetničkim i društveno odgovornim idejama, a velik značaj je da su do sada dali podršku više od 50 projekata.

Zagrebačka banka u Hrvatskoj donira i sponzorira sportske i kulturno-umjetničke projekte fizičkih osoba, poduzetnika, profitnih i neprofitnih organizacija. Ova širina mogućih prijavitelja daje Zagrebačkoj banci veći utjecaj. Isti principi vode i UniCredit banku u Bosni i Hercegovini, koja donira i sponzorira lokalne i državne kulturno-umjetničke programe, poput Sarajevske filharmonije.

Podupiranjem projekata socijalne inkluzije i podrške mladima i ranjivim skupinama, Zagrebačka banka i UniCredit banka stavaraju okružje koje osigurava poštovanje prava, vrijednosti i dostojanstva svih ljudi i okoliša. UniCredit banka ima veliku uključenost u doniranje projektima stradavanja većih broja ljudi, što ima vrlo direktan utjecaj na dobrobit lokalne okoline u najlošijim i najtežim vremenima.

Očuvanje okoliša bitna je karakteristika društvene odgovornosti banki u obje zemlje. I jedna i druga banka smatraju odgovornost prema okolišu jednom od glavnih principa održivog poslovanja i nešto u što se puno ulaže, kako na smanjenju utjecaja samog poslovanja (npr. manje korištenog papira), tako i doniranjem u vanjske projekte i spomenuta stradavanja većih broja ljudi u poplavama. Tako banke djeluju i proaktivno, smanjenjem svojeg otiska na okoliš, i reaktivno, kada prirodne katastrofe zahvate stanovništvo.

Obje banke stvaraju opipljivu vrijednost za svoje dioničare, klijente i kolege pružajući stvarna rješenja za stvarne potrebe. Njihovi poslovni modeli omogućavaju objema bankama da na održiv način djeluju s tržišnim okruženjem. Njihov postupak stvaranja vrijednosti također se oslanja na robusnu poslovnu etiku. Njihov pristup bankarstvu je odgovoran, počevši od poštenja i poštovanja prema svim dionicima, pa sve do pomaganja većem okruženju.

Prirodni resursi Zemlje i bezbroj usluga koje pružaju omogućavaju ljudski život, a bez Zemlje neće postojati niti ljudi. Djelatnosti obje banke imaju utjecaj na prirodni kapital i zato ih treba pratiti.

Naravno, niti jedno profitno poslovanje ne obavlja društveno odgovorne djelatnosti iz potpuno altruističkih razloga. Činjenica je da današnji potrošači i klijenti sve više zahtijevaju i traže društveno odgovorno ponašanje od poduzeća koji posluju u njihovoj okolini. U jednu ruku je to dobrovoljna radnja, ali u drugu ruku ipak postoje određeni moderni zahtjevi dionika. Ipak, ne može se zanemariti da, bez obzira iz kojih razloga poduzeća šire svoje društveno odgovorne djelatnosti, okolini donose dobro. U oba analizirana slučaja može se reći da banke imaju visok društveno odgovorni utjecaj na zajednicu u kojoj se nalaze. Njihove poslovne prakse guraju i ostala poduzeća da se ponašaju na društveno odgovorni način.

Očiti su i stvarni dobici za banke koje imaju dobro osmišljene i uspješne strategije društveno odgovornog poslovanja kao što imaju ove dvije banke. Prednosti za banke leže u poticanju održivog ponašanja kupaca, pružanju stvarnih koristi za društvo u cjelini, stvaranju veće motivacije zaposlenika i menadžera, koji će i sami možda donirati više i ponašati se odgovornije prema društvu.

Ovakvo ponašanje osvještava banke o njihovom potencijalnom utjecaju i ulozi u državi – ne samo banke koje se već ponašaju odgovorno, već i druge banke u okolini. Ovakvo ponašanje, na kraju, stvara pozitivan publicitet i povećava prepoznatljivost brenda, tako da stvara i mjerljivu profitnu dobrobit za poduzeće.

4.5. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja za studiju slučaja društveno odgovornog poslovanja Zagrebačke banke u Hrvatskoj i UniCredit banke u Bosni i Hercegovini su nemogućnost provedbe intervjua kao jedne od metoda koja je bila predviđena. S obzirom na to da bi se provedbom intervjua dobili konkretni podatci vezani uz glavne aktivnosti koje banke provode, kao i koji su trendovi koji trenutačno vladaju u društvenoj odgovornosti banke. Intervju nije proveden zbog nemogućnosti stupanja u kontakt sa zaposlenicima iz odjela društvene odgovornosti banke te sam preusmjerena koristiti se javno dostupnim podatcima. Također, nefinancijsko izvješće koje je objavljeno na službenoj stranici Zagrebačke banke odnosi se općenito na države koje su članice UniCredit Grupe gdje možemo pronaći podatke koji su u nekim slučajevima detaljni, ali nedovoljno klasificirani za pojedinu državu. Rezultati održivosti i utjecaja na okoliš postoje za skupinu CEE (eng. Central and Eastern Europe) država, ali ne za svaku posebno, što smanjuje mogućnost analize po državi. Od velikog značenja bila bi izvješća za svaku državu općenito te da banka koja djeluje u određenoj državi, a članica je UniCredit Grupe, konkretno i detaljno

izvještava o društveno odgovornim aktivnostima koje provodi. Opisujući aktivnosti banke ukazalo bi se koji su segmenti društveno odgovornog poslovanja banke u državi u kojoj djeluje, s kakvim preprekama se susreću, kakvi su trendovi i očekivanja zajednice, koje kanale i alate koriste u društvenoj odgovornosti banke i ostala pitanja na koja bi se detaljnije dobili odgovor da je drugačija politika izvještavanja.

5. ZAKLJUČAK

Praksa društveno odgovornog poslovanja postaje neizostavna poslovna strategija suvremenih poduzeća. Sve je počelo krajem 20. stoljeća nakon kritika društva u kojem posluju, poduzeća su integrirala društvenu odgovornost u svoje poslovanje koje uključuje brigu o zaštiti okoliša, odnose sa zaposlenicima, dioničarima, potrošačima, medijima i ostalim stakeholderima. Društvenom odgovornosti poduzeće postaje vidljivo, prepoznatljivo među konkurencijom, dobiva na reputaciji i osigurava dugoročni rast i razvitak te pokazuje da se brine o lokalnoj zajednici u kojoj djeluje, kao i prema svojim zaposlenicima u poduzeću. Za razliku od prije, uvjeti na tržištu se mijenjaju. Sve je više konkurencije među kojima se izdvaja i velik broj osviještenih konkurenata, potrošači su educiraniji i na osnovi toga biraju proizvod ili uslugu, a kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnost, mora pratiti preferencije potrošača. Svako poduzeće odlučuje na koji način će provoditi društvenu odgovornost pa tako se neka poduzeća više orijentiraju na zaštitu okoliša dok druga mogu biti orijentirana društvenoj zajednici i pitanjima vezanima za ljudska prava. Može se reći da su najuspješnija ona poduzeća koja uspijevaju uskladiti pitanja održivosti i očuvanja okoliša, kao i društvena pitanja. Iako se u svijetu puno priča o društvenoj odgovornosti poduzeća, u Hrvatskoj je još nepoznata jednom dijelu stanovništva. Ali društvena odgovornost poduzeća treba biti utemeljena na djelima jer će samo takva biti prepoznata u zajednici. Kada bismo usporedili aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, vidjeli bismo koliko BiH zaostaje za Hrvatskom. Razloga je više, a najznačajniji su neusklađenost zakona i državne strukture, kao i velika nesređenost bosanskohercegovačkog društva, što rezultira malim zalaganjem za opću dobrobit u zajednici i očuvanje okoliša. Nevladine udruge i poduzeća koja se zalažu za društvo i okoliš predstavljaju dio osviještenog stanovništva. U Hrvatskoj je situacija drugačija i mnogo se više provodi društvena odgovornost iako je kapacitet za provođenje društveno odgovornih aktivnosti i veći. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj i Hrvatska gospodarska komora u velikoj mjeri utječu na poduzeća, posebice nagradom koju dodjeljuju najboljim društveno odgovornim poduzećima koja ispunjavaju kriterije za nagradu Indeks DOP-a. Indeks DOP-a je metodologija koja ocjenjuje odgovorne poslovne prakse u hrvatskim tvrtkama, a nastala je po uzoru na Business in the Community CR Index. Stoga su hrvatska poduzeća motiviranija u odnosu na bosanskohercegovačka jer samim time što dobiju važno priznanje, pozicioniraju se na veću razinu u odnosu na konkurenta i dobivaju povjerenje lokalne zajednice u kojoj djeluju.

Ova tema rada potaknuta je promišljanjima kako društveno odgovorno poduzeće utječe na lokalnu zajednicu. To se posebno pokušalo objasniti istraživanjem kako se u dvjema različitima

državama provodi društveno odgovorno poslovanje jer lokalne zajednice u kojima poduzeća djeluju te koja mogu biti dio iste grupacije imaju različite potrebe i očekivanja. Stoga, u skladu potreba lokalne zajednice, Zagrebačka banka u Hrvatskoj i UniCredit banka u Bosni i Hercegovini provode većinom iste, ali i različite aktivnosti. Obje banke pomažu razvoju kulture, sporta, umjetnosti i poduzetništva, vode brigu o zaštiti okoliša nastojeći dati primjer i ostalim bankama i poduzećima općenito kako bi se zajednica u kojoj djeluju razvijala u smjeru pozitivnih promjena izazvanih održivim poslovanjem i osviještenim građanima. Bez svijesti građana o važnosti očuvanja okoliša i napora koje poduzeća ulažu u društvene projekte nema ni napretka lokalne zajednice. Kao što se može pročitati u trećem poglavlju rada gdje se opisuje važnost lokalne zajednice za društveno odgovorno poslovanje u Bosni i Hercegovini, vidimo da nesređena državna struktura, kao i nezainteresiranost jednog dijela stanovništva, ne podupire društveno odgovorno poslovanje poduzeća. Poduzeća koja provode društvenu odgovornost poduzeća su koja žele biti ukorak sa suvremenim poduzećima i osjećaju da su odgovorna za svoje poslovanje i zajednicu pa od zajednice i očekuju da prepozna njihov napor. U Bosni i Hercegovini ima puno prostora da zajednica tijekom određenog vremena raste i sazrijeva kada je riječ o društvenoj odgovornosti poduzeća. U Hrvatskoj je stanje drugačije, a slobodno se može reći da je to zbog veće osviještenosti zajednice. Iz tog razloga, i njihove potrebe i očekivanja su veća. Društvena odgovornost poduzeća ima podršku organizacija koje se bave društvenom odgovornošću te se sve aktivnosti koje provode vrlo brzo prepoznaju i razvijaju, iako i Hrvatska ima mjesta za dodatni razvoj društvene odgovornosti.

Na kraju zaključka bitno je naglasiti da društveno ponašanje banaka koje smo analizirali utječe na lokalnu zajednicu te se odgovornim ponašanjem stvara i odgovornost zajednice da surađuje s poduzećima za opću dobrobit i razvoj društva kako bi sljedećih godina tu odgovornost podigli na veću razinu koja prati i svjetske razmjere

POPIS IZVORA

1. Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 419-429.
2. Aoki, M. (2011.), Linking Economic and Social-Exchange Games: From the Community Norm to CSR, u: Sacconi, L., Degli Antoni, G. (eds.), *Social capital, Corporate Social Responsibility, Economic Behaviour and Performance*, Palgrave Macmillan, London, 129-148.
3. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M. A. (2012.), *Leksikon održivog razvoja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
4. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2004.), *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, AED-Academy for Educational Development, Zagreb
5. Bandić, E. (2017.), Korporativna društvena odgovornost sistemski važnih banaka u Bosni i Hercegovini, *Poslovni konsultant,* 9(71): 64-74.
6. Buble, M. (2006.), *Menadžment,* Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
7. Buljan Barbača, D., Bačić, L., Milun, T. (2012.), Socijalna odgovornost i organizacijska kultura financijskih institucija u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo, 2*(1): 285-294.
8. Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., Brown, J. A. (2018.), *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management,* Cengage Learning, Boston
9. CPCD (2012.), *Dobre prakse društveno odgovornog poslovanja u BiH*, Centar za promociju civilnog društva, Sarajevo
10. Curcio, R. (ur.) (2007.), *Etička klopka: mitovi o društvenoj odgovornosti poduzeća*, TIM press, Zagreb
11. Ćatić-Kajtazović, E. (2011.), Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti preduzeća u Bosni i Hercegovini, *Tranzicija,* 13(28): 104-114.
12. Dobra Hrvatska, http://www.odgovorno.hr/, pistupljeno: 7.9.2019.
13. Fondacija za socijalno uključivanje u Bosni i Hercegovini – FSU u BiH, http://sif.ba/, pristupljeno: 8.9.2019.

14. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013.), Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina,* 3(2): 28-49.

15. Green Paper (2001.), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels

16. Hicks, S. R. C., (2018.), Entrepreneurship's Relationship to CSR, u: Lu, H., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L. (eds.), *Building New Bridges Between Business and Society*, Springer International Publishing, New York, 3-11.

17. Hrvatska gospodarska komora – HGK, https://www.hgk.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.

18. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, https://www.hrpsor.hr/, pristupljeno: 07.09.2019.

19. Ivanišević Hernaus, A. (2016.), Društvena odgovornost u financijskom sektoru, *EFZG working paper series,* (08): 1-17.

20. Izvješće održivosti UniCredit Grupe za 2018. godinu, https://www.zaba.hr/home/o-nama/odrzivost/odrzivo-poslovanje, pristupljeno: 16.9.2019.

21. Jalšenjak, B., Krkač, K. (ur.) (2016.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, Mate, Zagreb

22. Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište Sarajevske berze – burze vrijednosnih papira (2009.), Sarajevo

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

24. Kundid, A. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, (2): 497-528.

25. Letica, B. (2010.), *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*, Mate, Zagreb

26. Matešić, M. (ur.) (2016.), *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR, Zagreb

27. Mirakul, https://www.mirakul.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.

28. ODRAZ – Održivi razvoj zajednice, http://www.odraz.hr/hr/home, pristupljeno: 7.9.2019.

29. Omazić, M. A. (2007.), *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*, doktorska disertacija, Zagreb; Ekonomski fakultet

30. Omazić, M. A. (ur.) (2012.), *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja,* Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb

31. Pavić Rogošić, L. (2012.), *Društveno odgovorno poslovanje*, ODRAZ, Zagreb

32. Pavić Rogošić, L. (2001.), *Naša zajednica naša odgovornost*, ODRAZ, Zagreb

33. Peterson, R. T., Hermans, C. M. (2004.), The Communication of Social Responsibilities by US Banks, *The International Journal of Bank Marketing*. 22(3), str. 199-211.

34. Relaño, F. (2011.), Maximizing Social Return in the Banking Sector, *Corporate Governance,* 11(3): 274-284.

35. Rogošić, A., Bekavac, J. (2015.), Izvještaj o društvenoj odgovornosti prema GRI smjernicama, *Praktični menadžment,* 6(1): 84-90.

36. Simion, D., Toba, D. (2018.), Impact Analysis of the Relationship: Intellectual Capital, Performance and Social Responsibility of the Organization, u: Idowu, S. O., Sitnikov, C., Simion, D., Bocean, C. G. (eds.), *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, Springer International Publishing, New York, 63-75.

37. Srbljinović, M. (2012.), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,* 10(2): 161-180.

38. Središnji državni portal, https://gov.hr/, pristupljeno: 7.9.2019.

39. Tafra-Vlahović, M. (2011.), *Održivo poslovanje,* Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom Javnosti „Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić

40. UniCredit Bank, https://www.unicredit.ba/ba/banka.html#home, pristupljeno: 16.9.2019.

41. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015.), *Financijski menadžment,* RRIFplus, Zagreb

42. Vrdoljak Raguž, I. (1992.), Društveno odgovorno poslovanje: poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, *Suvremena trgovina: stručni časopis za trgovinu,* 36(3): 46-49.

43. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina,* 4(1): 40-58.

44. Zaba – Banka za sve što vam je važno! – Zagrebačka banka, https://www.zaba.hr/home/, pristupljeno: 16.9.2019.

45. Zagrebačka banka – Paket za mlade, https://www.zaba.hr/home/paket-za-mlade, pristupljeno: 16.9.2019.

46. Zappi, G. (2007.), Corporate Responsibility in the Italian Banking Industry: Creating Value through Listening to Stakeholders, *Corporate Governance*, 7(4): 471-475.

47. Wikipedia – Zagrebačka banka, https://hr.wikipedia.org/wiki/Zagreba%C4%8Dka_banka, pristupljeno: 16.9.2019.

48. Quien, M. (2012.), Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj, *Učenje za poduzetništvo,* 2(1): 303-307.

POPIS SLIKA

SLIKA 1: HIJERARHIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA 10
SLIKA 2: EVOLUCIJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA 14

POPIS TABLICA

TABLICA 1: RAZLIKA IZMEĐU SOCIOEKONOMSKOG I EKONOMSKOG MODELA 6
TABLICA 2: DESET ZAPOVIJEDI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA 9
TABLICA 3: FAZE RAZVOJA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI 13
TABLICA 4: INTERNI I EKSTERNI ASPEKTI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI BANAKA 22

ŽIVOTOPIS

Ivana Pavlović rođena je 6. travnja 1994. godine u Ljubuškom. Završila je Opću gimnaziju u Ljubuškom, a u 2018. godini završila je Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije u Mostaru. Iste godine upisala je Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije u Zagrebu smjer Menadžment. Aktivno se služi engleskim jezikom.