

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

**TIHANA LIJOVIĆ**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U JAVNOM SEKTORU**

Završni rad

Pula, 2013.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Odjel za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

## **TIHANA LIJOVIĆ**

### **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U JAVNOM SEKTORU**

Završni rad

**Broj indexa: 757-E**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Održivi razvoj i management**

**Mentor: doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac**

Pula, ožujak 2013.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	6
2.1 Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja .....	6
2.2 Osnovna područja društveno odgovornog poslovanja.....	8
2.2.1 Temeljna načela.....	8
2.2.2 Misija i vrijednosti .....	10
2.2.3 Ljudski potencijali .....	11
2.2.4 Ljudska prava .....	14
2.2.5 Tržište.....	15
2.2.6 Okoliš .....	17
2.2.7 Društvena zajednica .....	19
2.3 Index društveno odgovornog poslovanja.....	21
2.4 Poslovna etika i moral .....	22
3. JAVNI SEKTOR .....	23
3.1 Pojam javnog sektora.....	23
3.2 Obilježja javnog sektora .....	25
3.3 Sastavni dijelovi javnog sektora .....	26
3.3.1 Opća država .....	26
3.3.2 Javna poduzeća.....	27
4. IMPLEMENTACIJA DOP-A U JAVNOM SEKTORU.....	28
4.1 Koristi i nedostaci implementacije koncepcije DOP-a u javnom sektoru i društvu..	29
4.2 Javna nabava.....	30
4.2.1 Pojam javne nabave .....	30
4.2.2 Ciljevi javne nabave .....	30
4.2.3 Načini i postupci u javnoj nabavi .....	32
4.2.4 Zakonski okviri javne nabave u Republici Hrvatskoj .....	32

4.2.5	Nepravilnosti i etika u sustavu javne nabave .....	33
4.2.6	Društveno odgovorna javna nabava .....	34
4.3	Primjena DOP-a u Hrvatskoj gospodarskoj komori .....	35
4.3.1	Zadaci Hrvatske gospodarske komore .....	36
4.3.2	Zajednica za društveno odgovorno poslovanje pri HGK .....	36
4.3.3	Indeks DOP-a za javna poduzeća u HGK .....	37
4.3.4	Kodeks etike u poslovanju .....	37
4.3.5	Godišnje nagrade Hrvatske gospodarske komore .....	38
5.	ZAKLJUČAK .....	39
6.	LITERATURA .....	40
7.	POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA I TABLICA .....	42

## **1. UVOD**

U gospodarskom smislu u Republici Hrvatskoj postoje dva velika područja: privatni i javni sektor. Poduzeća u oba sektora moraju voditi računa o zaštiti okoliša, ljudskim i radnim pravima, ljudskim resursima i drugim čimbenicima. Poželjno je da prihvate društveno odgovorno poslovanje i ugrade ga u strategiju poslovanja.

Cilj završnog rada je ukazati na isplativost društveno odgovornog poslovanja, pojasniti javni sektor i ulogu društveno odgovornog ponašanja u njemu putem Hrvatske gospodarske komore.

Završni rad se osim uvoda i zaključka sastoji od tri velike cjeline.

Drugo poglavlje sadrži definiciju i obilježja DOP-a (društveno odgovorno poslovanje), navedena su i detaljno objašnjena osnovna područja DOP-a. Opisan je Indeks DOP-a i istaknut značaj poslovne etike.

U trećem poglavlju obrađen je javni sektor. Navedena je definicija javnog sektora i istaknuta njegova obilježja. Istaknuta je i opisana podjela javnog sektora na opću državu i javna poduzeća.

U četvrtom poglavlju opisana je implementacija DOP-a u javnom sektoru. Obrađene su koristi implementacije koncepcije DOP-a u javnom sektoru. Detaljnije je opisana uloga javne nabave, njezini ciljevi i načini, te zakonski okviri javne nabave u Republici Hrvatskoj. Istaknute su i moguće zloupotrebe. Detaljno je opisana društveno odgovorna javna nabava. Opisana je i uloga Hrvatske gospodarske komore, navedeni njeni zadaci i njeno djelovanje za promicanje DOP-a. Opisan je Indeks DOP-a za javna poduzeća, kao i Kodeks etike u poslovanju. Spomenute su i godišnje nagrade i zaklade Hrvatske gospodarske komore za uspješna poduzeća.

Rad završava zaključkom u kojemu je sažeto opisana tematika, navedena je korištena literatura za pisanje rada, internetski izvori i popis grafičkih prikaza. Prilikom pisanja ovog rada korištene su slijedeće metode: metoda deskripcije, analize, sinteze i komparacije. Također je korištena metoda proučavanja dostupne literature i internetskih izvora iz područja društveno odgovornog ponašanja, zaštite okoliša, javne nabave i djelovanja Hrvatske gospodarske komore.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

### **2.1 Definicija i obilježja društveno odgovornog poslovanja**

Unatoč tomu da je primaran zadatak svakog poduzeća stvaranje dobiti članovima ili dioničarima društva, veoma važan je i način kako se taj zadatak ostvaruje. Učinci djelovanja poduzeća moraju biti pozitivni, kako za kupce, poslovne partnere, zaposlene i njihove obitelji, tako i za zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje. To poslovanje se odvija u određenoj društvenoj zajednici koja ima svoja očekivanja i pravila.

„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) prestavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobropiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“<sup>1</sup> Najvažniji element ove definicije je dragovoljnost, odnosno dragovoljno opredjeljenje poduzeća da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse. Poduzeće preuzima odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze isključivo ekonomski interes poduzeća. „Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na cijelokupni raspon njegovog djelovanja, i na sve odnose koje pri tom uspostavlja. Što neko poduzeće proizvodi, kako kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštije ljudska i radna prava – sve to zajedno određuje ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.“<sup>2</sup> Bit društvene odgovornosti sastoji se od održavanja dobrih odnosa, ne samo s potrošačima, već sa svima zainteresiranim za poslovanje poduzeća. „Korporacijska društvena odgovornost u suštini je koncept kod kojeg kompanije dragovoljno odlučuju pridonositi boljem društvu i čišćem okolišu.“<sup>3</sup> Kod društveno odgovornog poslovanja mora postojati čvrsta odluka poduzeća da se društvena odgovornost primjeni kao način ponašanja poduzeća u čitavom djelokrugu njegovog djelovanja. Ta odluka mora biti donesena od strane najvišeg vodstva poduzeća, te kao obavezujuća integrirana u poduzeće.

Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja uključuju odgovornost, transparentnost i etičko ponašanje. Također zahtijevaju poštivanje zakona, interesa zainteresiranih skupina, međunarodnih normi ponašanja i ljudskih prava. Poduzeća sa društveno odgovornim

<sup>1</sup> Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 14.

<sup>2</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Sažetak, str.1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (02.09.2012.)

<sup>3</sup> Letica, B. (1997): Doba odgovornosti – korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske finansijske krize, Mate d.o.o., Zagreb, str. 146.

poslovanjem pridonose održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih sudionika. Činjenica je da razvijanje društvene odgovornosti je dobro i za zajednicu i poslovni subjekt. Opća etička i gospodarska načela društveno odgovornog poslovanja imaju četiri razine:

- **Ekonomski odgovornost** – nalazi se na prvoj razini društvene odgovornosti gospodarskoga poslovnog subjekta jer je to osnovni uvjet za rad i egzistenciju poduzeća. Većina aktivnosti usmjerena je na rast profita.
- **Zakonska odgovornost** – čini drugu razinu društvene odgovornosti. Poduzeća svoje ekonomski ciljeve moraju ispunjavati kroz zakonske okvire nadležnih tijela. Zakonski standardi i okviri određeni su propisima koji se primjenjuju represivno.
- **Etička odgovornost** – Treća razina uključuje ponašanja koja nisu nužno propisana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća. Donosioci poslovnih odluka moraju se ponašati etično, pošteno i pravedno respektirajući prava pojedinaca. Tu pripadaju opća načela javnog moralu.
- **Diskrecijska odgovornost** – Četvrta razina društvene odgovornosti poduzeća koja je usmjerena na međusobne odnose i dobrovoljno profesionalno ponašanje koje se prilagođava okruženju i poslovnom kodeksu.<sup>4</sup>

U poduzeću manageri donose mnoge odluke koje su bitne za poslovanje poduzeća. To su prije svega odluke vezane radi postizanja profita, rasta i razvoja poduzeća, strategije poduzeća i tržišta. U poduzeću koje ima razvijeno društveno odgovorno poslovanje, društveno i poslovno moralan manager postavit će sam sebi etička pitanja:

- Može li se ono što želim realizirati imati bilo kakve negativne implikacije na zdravlje i sigurnost ljudi?
- Je li javnost informirana o mogućim implikacijama poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu te o mogućim pozitivnim i negativnim posljedicama?
- Pridonosim li svojim postupcima razvoju lokalne i nacionalne kulture i poštujem li kulturne različitosti?

---

<sup>4</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 101.

- Vodim li se po principima etičkog poslovanja i hoću li zbog ostvarenja vlastitih interesa nanijeti štetu i troškove drugima?
- Jesu li s mojim poslovnim aktivnostima i odlukama upoznati svi djelatnici i što oni misle o njima?
- Hoće li poslovna odluka narušiti osnovne vrijednosti ljudskog društva: slobodu, dostojanstvo, jednakost, pravednost, odgovornost...?
- Hoću li svojim ponašanjem narušiti ili poboljšati odnos s poslovnim partnerima?
- Kako moje poslovno ponašanje utječe na ponašanje kupaca?
- Kakvo mišljenje imaju građani o utjecaju poduzeća na okoliš?
- Imaju li djelatnici znanja i vještine koje su potrebne u procesu rada?
- Ima li poduzeće sigurno tržište i pouzdane poslovne partnere?<sup>5</sup>

Društveno i moralno odgovoran manager polazi od toga da društvena odgovornost premašuje okvire ostvarivanja profita. Takvo razmišljanje temelji se na ubjedjenju da poduzeća nisu nezavisni subjekti odgovorni samo vlasnicima poduzeća.

## **2.2 Osnovna područja društveno odgovornog poslovanja**

Kod društveno odgovornog poslovanja svako poduzeće mora odlučiti koja su područja DOP-a za njega najvažnija. Neka će poduzeća naprimjer morati dati prioritet zaštiti okoliša, dok će se druga možda posvetiti u većoj mjeri društvenoj zajednici ili pitanjima ljudskih prava. Da bi se identificirala područja na koje će se usmjeriti glavnina pažnje, management poduzeća treba izgraditi vlastiti program društvene odgovornosti. U teoriji postoji sedam osnovnih područja društveno odgovornog poslovanja koja imaju veliki utjecaj na unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća.

### **2.2.1 Temeljna načela**

Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja imaju razvijenu poslovnu etiku. Poslovna etika se odnosi na način na koji ljudi razmišljaju, kako se ponašaju i kakav učinak ima njihova aktivnost na poslovnu zajednicu i ostale sektore društva. Poslovna etika treba biti

---

<sup>5</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 103.

povezana sa temeljnim interesima poduzeća. Kod poslovnog odlučivanja u poduzeću treba uzeti u obzir tri čimbenika:

- **misija i temeljne vrijednosti poduzeća** – Temeljne vrijednosti mogu se jasno definirati u izjavi o misiji, u standardima, kodeksima i smjernicama. Samo ponašanje poduzeća prestavlja ključni test.
- **težnje društva (želje i potrebe dionika)** – težnje društva odražavaju se u nizu globalnih pravila. Takva pravila sadržana su u Općoj deklaraciji o pravima čovjeka, zatim u konvenciji Međunarodne organizacije rada. Polazište je da su temeljne ljudske vrijednosti univerzalne i vrijede u svim kulturama, vjerama i narodima.
- **društveni standardi (kriteriji, najbolja praksa, propisi i zakoni)** – u hrvatskim zakonima još nisu propisani etički kriteriji u nekim područjima. Društveni standardi pokrivaju veći raspon mogućih stajališta, koja su se iskazala u širim koalicijama sastavljenima od predstavnika poslovnog sektora, neprofitnih organizacija i vladinih tijela.<sup>6</sup>

Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja imaju razrađene programe. Programi društvene odgovornosti što se tiču temeljnih načela mogu sadržavati slijedeće elemente:<sup>7</sup>

- osiguranje aktivne potpore najvišeg managementa,
- analizu postojećeg stanja glede postojanja i primjene pozitivnih vrijednosti i načela u poslovanju poduzeća,
- izradu dokumenta o temeljnim vrijednostima i načelima poduzeća, definirajući pritom:
  - Kako su i u kojoj mjeri ona integrirana u poslovanje poduzeća
  - Koje su vrijednosti poduzeća u odnosu na težnje zaposlenih prema poduzeću
  - Ulogu i odgovornost najvišeg managementa u pitanjima vrijednosti i načela

---

<sup>6</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Temeljna načela, str.3, [www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002](http://www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002) (04.09.2012.)

<sup>7</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Sažetak, str. 10, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (04.09.2012.)

Poduzeće koje drži do društveno odgovornog poslovanja može praksu zasnovanu na najboljim načelima ugraditi u poslovni kodeks. Također može izgraditi mehanizme koji zaposlenima omogućuje rješavanje sukoba interesa ili dvojbi oko načela. Može odrediti ciljeve i razviti sustav za nadziranje uspješnosti poduzeća u odnosu na zacrtane vrijednosti.

### **2.2.2 Misija i vrijednosti**

Svako poduzeće nastoji svojim poslovanjem postići što zapaženije rezultate i ostvariti što veću dobit. Također mora imati jasno definirane ciljeve. Ciljevi poduzeća proizlaze iz njegovih funkcija u gospodarstvu, složenosti i unutrašnje strukture. Ukupni ciljevi trebaju da odražavaju interes potrošača, proizvoda ili usluga, države, vlasnika poduzeća, managera i zaposlenih. Također i ostalih aktera u široj društvenoj zajednici. Može se reći da ciljeve poduzeća čini skup raznovrsnih ekonomskih i neekonomskih ciljeva. Ako želi biti uspješno na duži rok mora imati odgovarajuću strategiju, tehnologiju i kvalitetne ljudske potencijale. Pored toga, poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja imaju jasno definiranu svrhu, odnosno misiju i temeljne vrijednosti. Što je poduzeće složenije, to je definiranje temeljnih vrijednosti važnije. Danas nije dovoljno da je poduzeće usredotočeno samo na profit, nego mora naglasiti i ostale vrijednosti. Slagalica uspjeha u poduzeću sa društveno odgovornim poslovanjem uključuje:

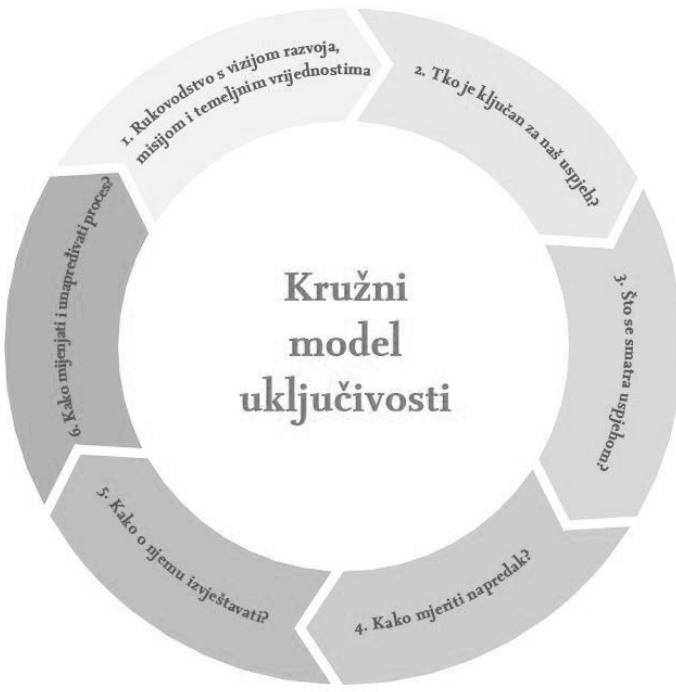
- reinvestiranje u budućnost,
- život u skladu s vlastitim vrijednostima i jasnim zajedničkim osjećajem svrshodnosti,
- partnerski odnos s dobavljačima,
- predane i motivirane ljude koji kontinuirano razvijaju svoje vještine i znanja,
- stvaranje novca,
- zadovoljavanje potreba potrošača, nadmašivanje očekivanja i izgradnju povjerenja,
- fleksibilnu kulturu inovativnosti i rukovođenja,
- pozitivan utjecaj na društvo i okoliš<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Misija i vrijednosti, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (04.09.2012.)

Jedan od načina ilustracije procesa primjene misije i temeljnih vrijednosti unutar nekog poduzeća je kružni model uključivosti (vidi prikaz 1).

Prikaz 1: Kružni model uključivosti



Izvor: UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Misija i vrijednosti, str. 2, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (04.09.2012.)

Kretanje duž kružnog modela uključivosti je progresivno. Počinje od vodstva poduzeća koje će pojasniti:

- zašto poduzeće postoji (svrha, misija),
- što poduzeće zagovara (temeljne vrijednosti),
- što poduzeće želi postati (vizija, uz mogućnost promjene)

Poduzeće može uključiti i djelatnike i pojasniti im njihovu ulogu u postizanju uspjeha poduzeća. U završnoj fazi prelazi se na motiviranje i ostalih aktera u uspjehu poduzeća.

### 2.2.3 Ljudski potencijali

Ljudski resursi su najznačajniji interni potencijal poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima je veoma složen proces i od managamenta poduzeća zahtjeva veliku pažnju i znanje. Management u poduzeću na osnovu svojih znanja i iskustava mora pokloniti izuzetnu pažnju

ljudskim potencijalima u poduzeću. Mora voditi brigu o izboru kvalitetnih djelatnika. „Postupak kojim se privlače i odabiru pogodni kandidati za pojedini posao spada među najvažnija područja upravljanja ljudskim potencijalima budući da organizacijska učinkovitost i izvršenje izravno ovise o kvaliteti zaposlenika.“<sup>9</sup> Također moraju naći koju funkciju će djelatnici najbolje obavljati u poduzeću, moraju voditi brigu o njihovoj edukaciji i međuljudskim odnosima. Veliku pažnju moraju posvetiti i motivaciji djelatnika, jer samo motiviran djelatnik može kvalitetno ispuniti očekivanja. Management poduzeća mora pronaći optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih stimulansa za svoje zaposlene. Djelatnici trebaju biti adekvatno plaćeni za posao koji rade. Osim plaće i ostalih materijalnih primanja bitni su i nematerijalni čimbenici. Ti čimbenici su:

- **edukacija djelatnika i mogućnost osobnog razvoja** – management u poduzeću treba prepoznati potencijale djelatnika i poticati njihovu motivaciju. Također edukacijom poboljšati njihovu kvalifikaciju. Djelatnicima se mora dati mogućnost da edukacijom razviju sve svoje potencijale. Dosljedna politika regrutiranja kadrova u poduzeću i sistemsko planiranje poslovnih funkcija garancija su kvalificiranog managementa u poduzeću. Također pridonosi i povećanju šansi svakog pojedinca za individualan razvoj.
- **kvaliteta radne sredine (radni uvjeti)** – osim mogućnosti (ono što djelatnik može) i motivacije (ono što djelatnik hoće), veliku ulogu u postizanju poslovnih rezultata ima i kvaliteta radne sredine. I najsposobniji i motivirani djelatnici ne mogu imati veliki uspjeh ako imaju izrazito loše radne uvjete. Zadatak managementa u poduzeću je da djelatnicima osigura optimalne uvjete za ugodan rad.
- **protok informacija** – managerima i djelatnicima u poduzeću pravodobne i točne informacije su od ključne važnosti. Manager treba znati koliko je informacija potrebno za donošenje odluke, kako, kada i tko će ih koristiti, te u kojem obliku su potrebne. U poduzećima koja drže do društveno odgovornog poslovanja informacije moraju biti dostupne i pravodobne.
- **zdravlje i sigurnost na radu** – radi očuvanja zdravlja i sigurnosti djelatnika u poduzeću treba postojati adekvatna zaštita na radu. Zaštitom na radu podrazumjeva se cijeli niz mjera koje se poduzimaju u cilju sprječavanja i eliminiranja potencijalnih

<sup>9</sup> Marčetić, G. (2007): Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Suvremena javna uprava, Zagreb, str. 187.

opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje djelatnika. Zaštita na radu regulirana je i zakonom. Ciljevi koji se žele postići primjenom Zakona o zaštiti na radu jesu:

- sprječavanje ozljeda na radu,
- sprječavanje profesionalnih bolesti,
- sprječavanje drugih bolesti u svezi s radom,
- zaštita radnog okoliša<sup>10</sup>

Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja, pored neophodnih, zakonom propisanih radnji o zaštiti na radu mogu sprovoditi i dodatne zaštitne mjere.

- **zapošljavanje osoba s invaliditetom** – Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja pored zakonskih osnova dodatno se brinu za djelatnike sa invaliditetom. „Posljednjih godina se u Republici Hrvatskoj ulažu povećani naporovi svih dionika na tržištu rada u cilju poticanja zapošljavanja i olakšanja pristupa radu osobama s invaliditetom što uključuju različite mehanizme poput podizanja razine svijesti javnosti i poslodavaca o kompetencijama i radnim mogućnostima osoba s invaliditetom kao i mehanizme poticajnih mjer zapošljavanja i obrazovanja te razvijanja novih oblika profesionalne rehabilitacije.“<sup>11</sup>

Poduzeću je bitno ostvariti poslovne rezultate, ali sredstva za njihovo ostvarivanje ne smiju ugroziti dostojanstvo pojedinca. Manageri u poduzeću trebaju biti u dodiru sa svojim djelatnicima. Bez dobrog etičkog odnosa u radu nema dobro obavljenog posla. Iznimno je važno u poslovnim odnosima stvarati ugodnu radnu atmosferu pa je stoga dužnost managementa:

- osigurati poslove, radne uvjete i plaću, koji poboljšavaju zadovoljstvo djelatnika i njegovu kvalitetu života,
- iskreno komunicirati s djelatnicima i pravovremeno dijeliti informacije,
- izgrađivati participativne odnose i, kada je to moguće, djelovati sukladno prijedlozima i idejama djelatnika,

---

<sup>10</sup> Puljić, N. (2006): Zaštita na radu – vodič za poslodavce, Poslovni zbornik, Zagreb, str. 19.

<sup>11</sup> HZZO: Zapošljavanje osoba s invaliditetom, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=5115> (05.09.2012.)

- izbjegavati diskriminaciju i jamčiti jednak odnos i jednaku mogućnost neovisno o nacionalnosti, političkom opredjeljenju, spolu, godinama života i vjeri,
- ohrabriti djelatnike i pomoći im u inoviranju njihovih znanja i vještina,
- biti osjetljiv na socijalne probleme djelatnika koji su često povezani s poslovnim odlukama.<sup>12</sup>

Činjenica je da poduzeće koristi ljudske potencijale kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća. Isto tako je i činjenica da djelatnici koriste poduzeće da bi ostvarili svoje osobne interese (zarada, iskustvo, afirmacija). Uspješni manageri uspjevaju uskladiti obostrane interese na zadovoljstvo svih u poduzeću i društvenoj okolini oko poduzeća.

#### **2.2.4 Ljudska prava**

Za ljudska prava se može reći da su to oni standardi bez kojih ljudi ne mogu živjeti u dostojanstvu kao ljudska bića. Ljudska prava su temelj slobode, pravde i mira. Njihovo poštivanje omogućuje pojedincu i zajednici da se potpuno razviju. Ljudska prava je pojam koji se prvenstveno odnosi na zaštitu građanskih, političkih, ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava. Za poslovni sektor od posebnog su interesa slijedeća područja ljudskih prava:

- **Zaposlenici** – zdravstvena zaštita, radno vrijeme, primjerena plaća, antidiskriminacijska politika pri zapošljavanju i u radnom odnosu, sloboda udruživanja i organiziranja, spolno uzneniranje, dječji rad, rad na crno.
- **Društvena zajednica** – marginalne ili ranjive skupine (nacionalne manjine, invalidi, itd), zaštita potrošača, zdravstvena zaštita i sigurnost šire zajednice, zaštita okoliša.
- **Političko uređenje** – rad tvrtki u nedemokratskim režimima, mito i korupcija, upotreba sigurnosnih postrojbi u konfliktnim područjima, sloboda izražavanja.<sup>13</sup>

Postoji međunarodni okvir za standarde ljudskih prava. Iz perspektive poslovnog sektora najvažniji su:

- **Opća deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda** – deklaracija iz 1948. godine koja od svakog pojedinca i organizacije u društvu traži poštivanje u njoj

---

<sup>12</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 107.

<sup>13</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Ljudska prava, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (08.09.2012.)

sadržanih standarda, koji obuhvaćaju od prava na život, slobodu i osobnu sigurnost, do prava na pravične uvjete rada i jednaku plaću za jednaki posao. Poduzeća predstavljaju dio društva, te stoga imaju obvezu štititi ljudska prava u svom području utjecaja. Opća deklaracija predstavlja najšire prihvaćeni međunarodni okvir za promicanje i zaštitu ljudskih prava.

- **Osam temeljnih konvencija Međunarodne organizacije rada** – njima jamčena radna prava odnose se na pitanja poput prisilnog rada, minimalne dobi, dječjeg rada, slobode sindikalnog organiziranja i kolektivnog pregovaranja, zabrane diskriminacije, te prava na pravičnu naknadu za rad.
- **Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda** – ljudska prava odnose se na pravo za život, zabranu prisilnog rada, pravo na slobodu i sigurnost, pravo na pošteno suđenje, pravo na poštivanje privatnog i obiteljskog života, slobodu mišljenja, savjesti i vjeroispovijedi, slobodu okupljanja i udruživanja, zabranu diskriminacije.
- **Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima.<sup>14</sup>** – pored temeljnih prava ovim paktom se štiti obitelj koja je temeljna i prirodna društvena jedinica, zatim zaštita prava majki prije i poslije poroda, te zaštita djece i mladeži.

U poduzećima koja ne drže do društveno odgovornog poslovanja veliki problem je kršenje ljudskih i radnih prava. Jedan od oblika je mobing na radnom mjestu. Mobing je psihičko maltretiranje na radnom mjestu koje podrazumijeva: davanje ponižavajućih poslova djelatniku, ogovaranje, stalne kontrole od strane radnih kolega i rukovodstva, napade na zdravlje zaposlenog (sprečavanje bolovanja), uskraćivanje godišnjeg odmora, seksualno uzneniravanje. Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja poklonit će veliku pažnju zaštiti i poštivanju ljudskih prava.

### 2.2.5 Tržište

Tržište se može definirati kao ukupna ponuda i potražnja koja se na određenom prostoru i u određeno vrijeme ispoljava povodom razmjene proizvoda i usluga. Da bi se neki proizvod prodao za njega treba postojati tržište. Osnovna pokretačka snaga tržišta je konkurenca.

---

<sup>14</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Ljudska prava, str. 2, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (08.09.2012.)

Tržište ima veliki utjecaj na poduzeće. Tržište na poduzeće utječe i u vidu prodaje proizvoda i usluga poduzeća i u vidu nabave za poduzeće.

Na tržištu je veća ponuda od potražnje i posljedica toga je da su kupci svakim danom sve zahtjevniji. Poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem s aspekta prodaje proizvoda i usluga čine slijedeće:

- pružaju kupcima najvišu kvalitetu proizvoda i usluga usklađenu s njihovim zahtjevima,
- pošteno se odnose prema kupcima u svim aspektima poslovnog djelovanja,
- čine napor kako bi zdravlje i sigurnost kupaca, kao i kvaliteta okoliša, bili održani i uvećani proizvodima i uslugama,
- osiguravaju poštovanje ljudskog dostojanstva u ponuđenim proizvodima, plasmanu i oglašavanju,
- poštiju kulturne navike i identitet kupaca.<sup>15</sup>

Osim prodaje vlastitih proizvoda, poduzeću je bitna i nabava jer proizvodi i usluge dobavljača direktno utječu na kvalitetu proizvoda poduzeća. Poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem odnos sa dobavljačima i kooperantima zasnivaju na međusobnom uvažavanju i poštivanju i čine slijedeće:

- njeguju dugoročnu stabilnost odnosa s dobavljačima u zamjenu za vrijednost, kvalitetu isporučenih produkata i pouzdanost u dostavi,
- dijele informacije s dobavljačima kako bi ih uključili u proces planiranja,
- plaćaju dobavljače na vrijeme i u skladu s dogovorenim uvjetima poslovanja,
- traže, potiču i bivaju vjerni dobavljačima i kooperantima koji u svom poslovanju promiču društveno odgovorno poslovanje.<sup>16</sup>

Primaran cilj poduzeća je ostvarivanje profita. Ipak, vrlo je bitan način i kako do profita doći. Pošteno tržišno nadmetanje stvara dugoročnu korist poduzeću sa društveno odgovornim

---

<sup>15</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 106.

<sup>16</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 109.

poslovanjem. Poštena konkurenčija je poželjna jer služi uspoređivanju s najboljima na tržištu. To može biti iskorišteno za motivaciju djelatnika. U poduzećima koja imaju razvijeno društveno odgovorno poslovanje obaveza svakog poslovnog subjekta je:

- suzdržavanje od težnje ili sudjelovanja u neetičkom ponašanju kako bi osigurao konkurentske prednosti,
- poticanje natjecateljskog ponašanja koje je društveno i ekološki korisno i kao takvo odražava međusobno uvažavanje konkurenata,
- poštuje materijalna i intelektualna vlasnička prava,
- odbija stjecanje tržišnih informacija nepoštenim ili neetičkim sredstvima, kao što su industrijska špijunaža i nelojalna konkurenčija.<sup>17</sup>

Poduzeća sa razvijenim društveno odgovornim poslovanjem imaju s konkurenčijom usuglašen odnos prema kupcima, zakonima i cjelokupnoj društvenoj zajednici. Razmjenjuju znanja, iskustva i teže postavljanju zajedničkog standarda.

### **2.2.6 Okoliš**

Poduzeće kao osnovni strateški cilj ima svoj rast i gospodarski razvoj. „Gospodarski se razvoj može protumačiti kao proces međusobno povezanih ekonomskih, socijalnih, političkih i drugih promjena kojima je krajnji cilj stalno poboljšavanje dobrobiti stanovništva.“<sup>18</sup> Poduzeća u svom poslovanju za svoj razvoj često koriste prirodne resurse. Korištenjem prirodnih resursa direktno utječu na okoliš. Prirodni resursi su opće dobro i zajedničko bogatstvo. Njihovo korištenje treba biti planski usmjereni i namjenski kontrolirano. Oni su osnova za budući gospodarski razvoj svake zemlje. Neki prirodni resursi moraju ostati izvan gospodarskih tokova i trebaju biti sačuvani za buduće generacije. To posebno važi za resurse koji se teško obnavljaju i prirodne resurse koji su neobnovljivi. Pristup prirodnim resursima mora biti reguliran zakonom. Pored toga, poduzeća sa društveno odgovornim ponašanjem veliku pažnju poklanjaju zaštiti i racionalnom iskorištavanju prirodnih resursa. Pored prirodnih resursa postoje i prirodni uvjeti. To su elementi geografske sredine koji se ne mogu neposredno koristiti, ali bez njihovog učešća neke proizvodnje nisu moguće. Primjer tih

<sup>17</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 111.

<sup>18</sup> Črnjar, M. (2002): Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci i Glosa, Rijeka, str. 177.

uvjeta je klima, zatim reljef, zemljište, sunčeva toplina, atmosferski uvjeti i slično. Mnoga poduzeća u cilju povećanja profita zloupotrebljavaju prirodne resurse i uvjete čineći tako štetu sadašnjoj i budućim generacijama. Proizvodnja i potrošnja su često posljedica narušavanja prirodne ekološke ravnoteže. „Ekološki problemi nastaju zbog toga što proizvodnja i potrošnja danas utječu na zdravlje, udobnost i dobrobit šire zajednice.“<sup>19</sup> Danas u upravljanju zaštitom okoliša postoje dva priznata svjetska standarda:

- **Međunarodni standard ISO 14001** – međunarodna norma ISO 14001 postavlja zahtjeve za planiranje, uspostavu, primjenu i nadzor sustava upravljanja okolišem. Osnovni zahtjevi tog standarda su:
  - definirati politiku i ciljeve okoliša,
  - prepoznati sve aspekte i utjecaje na okoliš poduzeća,
  - prepoznati sve zakonske i druge zahtjeve vezane za okoliš koji se odnose na poduzeće,
  - definirati obaveze i odgovornosti zaposlenika,
  - definirati način komunikacije o značajnim aspektima okoliša,
  - osigurati resurse,
  - definirati mjere za smanjenje i eliminaciju negativnih utjecaja na okoliš,
  - pratiti ostvarene rezultate,
  - poduzimati radnje za kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja okolišem.
- **Europska shema za ekoupravljanje i reviziju – EMAS (European Eco-management and Audit Scheme)** – dobrovoljna je norma koja je primjenjiva na razini Europske unije na sva privatna i javna poduzeća koja žele poboljšati svoje upravljanje okolišem.

Oba ova standarda su identična u svojim zahtjevima. Standardi su dobrovoljni, odnosno ne postoji zakonska obaveza za njihovu primjenu. Poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem će u najmanju ruku smanjiti negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš. Time

---

<sup>19</sup> Galbraith, J. K. (2007): Dobro društvo – humani plan, Algoritam, Zagreb, str. 79.

iskazuje društvenu odgovornost i etičnost, a pored toga poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem mogu ostvariti velike konkurentne prednosti: Te prednosti su:

- **nove prilike i prednosti na tržištu** – očekivanja potrošača daju tržišnu prednost poduzećima koja razvijaju ekološki prihvatljive proizvode.
- **povećana učinkovitost** – dobrom organizacijom posla i dobrim gospodarenjem može se značajno povećati efikasnost proizvodnje.
- **očekivanja potrošača** – potrošači su danas itekako bolje obavješteni, ekološki osvješteni i osjetljivi i spremni su djelovati u skladu sa svojim uvjerenjima.
- **financijski učinci** – financijske institucije traže od poduzeća aktivan odnos prema zaštiti okoliša. Banke počinju uvoditi kao bitan kriterij zaštitu okoliša. Također to rade i osiguravajuća društva. Mirovinski fondovi traže transparentnost ulaganja i zahtjevaju da se ekološki aspekti reguliraju zakonom.
- **zakonske odredbe** – zakonska regulativa u vezi zaštite okoliša sve je zahtjevnija. Tako se zakonom reguliraju uporabe tvari koje oštećuju ozonski omotač, zatim se traži smanjenje emisija ugljičnog dioksida, glavnog stakleničkog plina.
- **tržišna reputacija i vrijednost** – Poduzeće koje drži do ekologije imat će veću reputaciju i veći pristup financijama. Imat će i mogućnost sudjelovanja u dobavljačkim lancima međunarodnih korporacija koja imaju usvojenu politiku društvene odgovornosti.<sup>20</sup>

Poduzeća koja imaju usvojenu politiku društveno odgovornog poslovanja kroz svoje poslovne odluke primjeniti će zaštitu okoliša odabirom sirovina neškodljivih za okoliš, te odabirom materijala za pakiranje koji se mogu reciklirati i adekvatno zbrinuti. Također će minimalizirati ispuštanje štetnih tvari u otpadne i podzemne vode. Takova poduzeća će racionalno koristiti prirodne resurse i kontinuirano osvjećivati djelatnike o važnosti brige o okolišu.

### 2.2.7 Društvena zajednica

Društveno odgovorno ponašanje (DOP) proteže se i izvan poduzeća. Pored djelatnika i dioničara djeluje i na različite dionike: poslovne partnere, dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge, odnosno društvenu zajednicu. Tu postoji obostrani interes poduzeća i

<sup>20</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Okoliš, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (09.09.2012.)

društvene zajednice. Poduzeća doprinose društvenoj zajednici kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanjem poreza. S druge strane poduzeća ovise o društvenoj zajednici kroz zdravstveno osiguranje radne snage, stabilnosti društva i slično. Mnoga poduzeća sa društveno odgovornim poslovanjem su uključena u život lokalne zajednice. Ta poduzeća pomažu u očuvanju okoliša, zapošljavaju ljudi s posebnim potrebama, sponzoriraju lokalne sportske klubove i kulturne manifestacije, doniraju u humanitarne svrhe i djeluju u još niz drugih aktivnosti. Društvena zajednica ima interes i koristi u tome da poduzeće uspješno djeluje. Obaveza poduzeća je pri tome da:

- poštuje ljudska prava i demokratske institucije društva,
- opskrbljuje tržište korisnim i sigurnim proizvodima,
- prepoznaje vladinu zakonsku obavezu prema javnosti rada,
- podupre javne politike i načine koji pomažu ljudskom razvoju,
- potiče skladne odnose između poslovnog subjekta i ostalih djelova društva,
- sudjeluje u dobrotvornim i ostalim akcijama zajednice
- čuva, podupire i stimulira održivi razvoj i ne zagađuje okoliš.<sup>21</sup>

Ako je poduzeće dobro prihvaćeno u društvenoj zajednici može imati veliku pomoć u svim poslovnim poduhvatima, naročito u kriznim situacijama. Dobar odnos sa društvenom zajednicom pomaže poduzeću ostvariti ciljeve povezane sa čitavim nizom poslovnih funkcija kao što su:

- **marketing** – bolje prepoznavanje brandova i unapređenje prodaje.
- **ljudski resursi** – poboljšanje radnog morala i etike djelatnika, izgradnja vještina povezanih sa timskim radom i obrazovanje i obuka managera.
- **javni poslovi** – izgradnja okvira za suradnju s kreatorima politike na lokalnoj i nacionalnoj razini.
- **odnosi s javnošću** – tu je za poduzeće bitna pozitivna medijska pokrivenost.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vujić, V. i dr. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, str. 110.

<sup>22</sup> UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Društvena zajednica, str. 1,

Poduzeće može pozitivno i negativno utjecati na društvenu zajednicu. Negativan utjecaj može se pojaviti u obliku buke, neugodnih mirisa i raznih smetnji. Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja nastojat će sve negativne čimbenike ukloniti ili svesti na mjeru koja ne utječe na kvalitetu žitelja društvene zajednice.

### **2.3 Index društveno odgovornog poslovanja**

Za uspješnost tvrtke nije više dovoljno mjerilo samo njeni poslovni rezultati. Moderno poduzeće vodi računa da profit ostvari na društveno odgovoran način. Metodologija koja se koristi za ocjenjivanje društveno odgovornog poslovanja zove se Indeks društveno odgovornog poslovanja, odnosno Indeks DOP-a. „Indeks DOP-a nastao je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business International Community CR indeks.“<sup>23</sup>. Indeks DOP-a je također i nagrada koju godišnje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Ova nagrada se već dodjeljuje nekoliko godina. Nagrada se dodjeljuje na način da Hrvatska gospodarska komora pošalje poziv na adresu poduzeća koja su u protekloj godini bila poslovno najuspješnija prema kriterijima Zlatne kune. Da bi sudjelovale u Indexu DOP-a poduzeća moraju ispuniti upitnik. U upitnik je pretočena metodologija koja definira kriterije svrstane u šest osnovnih područja:

- ekonomска održivost,
- uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
- radna okolina,
- zaštita okoliša,
- tržišni odnosi,
- odnosi sa zajednicom<sup>24</sup>

Ciljevi projekta Hrvatske gospodarske komore su slijedeći:

- omogućiti hrvatskim poduzećima, u skladu sa svjetski priznatom praksom, objektivnu procjenu njihovih dobrovoljnih praksi i usporedbu jednih u odnosu na druge.

---

<sup>23</sup> <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (09.09.2012.)

<sup>24</sup> Što je zapravo Indeks DOP-a?, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)

<sup>24</sup> Metodologija Indeksa DOP-a?, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)

- rangirati poduzeća temeljem kriterija društveno odgovornog poslovanja te javnim predstavljanjem rezultata i posebnim nagradama odati priznanje najboljima za uložene napore i postignute rezultate.
- povećati interes poslovnog sektora kao i javnosti za primjenu društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj te zastupljenost ovih tema u medijima.
- Potaknuti ostala poduzeća na pridruživanje inicijativi provedbe načela održivog razvoja i uvođenja društveno odgovornih praksi.<sup>25</sup>

U prilog ovog projekta ide i činjenica da je društveno odgovorno poslovanje ugrađeno u temeljne dokumente Europske unije. Osim nagrađenih poduzeća priznanje zaslužuju i sva poduzeća koja prijavom pristanu na usporedbu sa drugima. Tom usporedbom dobiju odgovor o svom poslovanju i smjernice za poboljšanje društveno odgovornog poslovanja.

## **2.4 Poslovna etika i moral**

Poslovnu etiku karakterizira način izvođenja poslova u poduzeću u skladu sa duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i njegovog okruženja. Može se reći da je poslovna etika skup pravila i normi usklađivanja poslovnih i etičkih aspekata poslovanja. Moral je skup normi koja određuju čovjekovo ponašanje u društvu i to prema društvu u cjelini, prema drugim članovima društva i prema samom sebi. Drugim riječima, moral je skup običaja, navika i pravila ponašanja kojima se čovjek rukovodi u svojim postupcima. Moral se manifestira u procjenjivanju vrijednosti ljudskih postupaka koji mogu biti negativni ili pozitivni. Objekt moralne procjene je uvijek samo čovjek.

U poslovnom okruženju etika i moral su vrlo bitni ako se želi dugoročan uspjeh. Ima mnogo primjera neetičkog ponašanja i poslovanja. Jedan od njih je i korupcija, odnosno davanje mita. Taj neetički čin je posebno izražen u sprezi javnog sektora i raznih interesnih klijenata. Kao primjer može se navesti slučaj kada državni službenik koji ima potrebne ovlasti, za nezakonito stečenu materijalnu korist osigura nekom klijentu neki posao bez legalne (ili uz pomoć) procedure. Korupcija je veliki problem društva i svakako država mora donijeti zakone, još važnije i primjenjivati ih da se ona iskorijeni. Drugi primjer neetičnog poslovanja je kada se u cilju stjecanja profita krše ekološke norme. Često se može naći slučaj da neko poduzeće svojim otpadom zagađuje okolinu, nerijetko čak ispušta i kemikalije opasne po

---

<sup>25</sup> Ciljevi projekta, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)

zdravlje, a sve radi snižavanja troškova poslovanja. Od poslovnih anomalija tu je još nelojalna konkurenčija, siva ekonomija i još neki drugi oblici. Ipak, poslovanje bez moralnih kriterija i poslovne etike ne može dati trajnije rezultate. Poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja uvode etički kodeks u principe poslovanja i rukovođenja jer ima je stalo do dugoročnog uspjeha i do mišljenja okoline, odnosno društvene zajednice. Ugrađivanje etičkih normi i principa društveno odgovornog ponašanja postaje temelj za uspješno dugoročno poslovanje poduzeća.

### 3. JAVNI SEKTOR

#### 3.1 Pojam javnog sektora

Javni sektor je zajednički naziv za sektor opće države i javnih poduzeća i agencija u njenom vlasništvu. U javni sektor spadaju sve institucije kojima je država vlasnik i koje proizvode javna dobra i usluge. Javni sektor obuhvaća državu na svim razinama vlasti, središnju banku, razne državne fondove i agencije te poduzeća u državnom vlasništvu. Osnovni zadatak javnog sektora je osiguravanje zadovoljavanja niza potreba i interesa građana. U javnom sektoru javlja se niz djelatnosti koje država definira zakonima, kojima se razrađuju ustavne slobode i prava građana i njihovi interesi. Područja u kojoj se javljaju djelatnosti javnog sektora su društvene djelatnosti, infrastrukturne djelatnosti, komunalne djelatnosti i posebni upravni organi. Četiri su stupa vrijednosti javnog sektora. To su:

- **demokratsko politički** – u taj stup ulaze legitimitet, politička odgovornost prema javnosti, javnost, dostupnost, transparentnost i otvorenost.
- **pravni** – tu ulazi zakonitost, zaštita ljudskih prava, razne vrste odgovornosti, pravna sigurnost, jednakost i nepristranost.
- **ekonomski** – tu spada ekonomičnost, efikasnost, poduzetnost i konkurentnost.
- **socijalni** – u taj stup ulazi društvena pravednost, skrb o ugroženim skupinama građana i solidarnost.

„Države porezima, doprinosima, naknadama i sličnim vrstama prihoda često ne prikupe dovoljno sredstava da bi mogle podmiriti sve javne potrebe. Tada im, ako ne žele prodavati vlastitu imovinu, ne preostaje drugo nego manjak sredstava prikupiti zaduživanjem. Od

svojega osmaostaljenja državni se sektor Hrvatske morao financirati zaduživanjem.<sup>26</sup> U javnom sektoru zaposlen je veliki broj djelatnika koji sa upravom imaju raznorazne zadaće u raznim domenama. Javni sektor Republike Hrvatske ima previše zaposlenih koji su većinom raspoređeni na poslovima administracije. Javni sektor je glomazan i trom i tu ima mjesta za puno pomaka na bolje. Sljedeća slika tablice sadrži podatke o zaposlenosti u javnom sektoru za Republiku Hrvatsku između 2005. i 2008. godine te usporedbu s prosjekom zemalja EU-a za koje su odgovarajući podaci bili dostupni (vidi tablicu 1).

Tablica 1: Usporedba zaposlenosti u javnom sektoru Republike Hrvatske i zemalja EU<sup>27</sup>

Država	Jav. uprava	Država	Opća pod.	Država	Javna pod.
	Projek		Projek		Projek
Finska	4,63	Poljska	12,38	Španjolska	0,87
Irska	5,01	Slovačka	12,72	Velika Britan.	1,24
Rumunjska	5,17	Češka	13,15	Irska	2,10
Litva	5,38	Portugal	13,56	Cipar	2,75
Švedska	5,65	Španjolska	13,74	Danska	2,99
Slovenija	5,85	Italija	14,62	Francuska	2,99
Danska	5,96	Cipar	15,02	Malta	3,44
Estonija	6,00	Irska	15,64	Estonija	3,85
Hrvatska	6,04	Nizozemska	15,98	Njemačka	4,08
Španjolska	6,22	Hrvatska	17,15	Češka	6,73
Italija	6,22	Slovenija	18,33	Litva	6,99
Poljska	6,25	Bugarska	18,46	Latvija	7,93
Austrija	6,58	Velika Britan.	19,05	Bugarska	10,00
Portugal	6,64	Estonija	20,53	Slovenija	10,75
Češka	6,73	Latvija	24,84	Slovačka	11,15
Nizozemska	6,77	Finska	24,93	Nizozemska	11,22
Slovačka	6,93	Francuska	26,13	Hrvatska	13,80
Velika Britan.	7,04	Mađarska	26,34	Grčka	13,88
Mađarska	7,17	Litva	27,85	Poljska	15,01
Bugarska	7,25	Malta	28,08	Austrija	-
Njemačka	7,57	Danska	30,41	Belgija	-
Latvija	7,78	Švedska	34,22	Finska	-
Cipar	8,02	Grčka	-	Italija	-
Grčka	8,33	Njemačka	-	Luksemburg	-
Malta	8,87	Luksemburg	-	Mađarska	-
Belgija	9,87	Austrija	-	Portugal	-
Francuska	9,89	Belgija	-	Rumunjska	-
Luksemburg	11,59	Rumunjska	-	Švedska	-
EU	7,05	EU	19,88	EU	6,72
SIE	6,45	SIE	19,61	SIE	8,98

<sup>26</sup> Švaljek, S. (2007): Javne financije u Hrvatskoj, Institut za javne financije, Zagreb, str. 75.

<sup>27</sup> Projek se odnosi na period od 2005 do 2008 godine. Uzrok praznih polja su nepouzdani podaci. EU je kratica za Europsku Uniju, a SIE je kratica za države središnje i istočne Europe.

Izvor: Bejaković, P. i dr. (2010), „Komparativna analiza zaposlenosti i naknada za zaposlene u javnom sektoru u Hrvatskoj i u Europskoj uniji“, *Društvena istraživanja*, br. 115

U tablici su prikazani postoci zaposlenih u javnom sektoru u odnosu na ukupnu zaposlenost. Iz tablice je vidljivo da je u Hrvatskoj udio zaposlenih u javnim poduzećima znatno viši od prosjeka zemalja Europske unije. Također, udio zaposlenih u zemljama Srednje i istočne Europe je viši nego u ostalim zemljama Europske unije. To je vjerojatno odraz još nedovršenog procesa privatizacije. Relativno velika zaposlenost u javnim poduzećima, uz eventualno visoke plaće njihovih zaposlenika, mogu se negativno odraziti na ostatak gospodarstva, jer se djelatnosti javnih poduzeća mogu u relativno velikoj mjeri obavljati i u privatnom sektoru.

### **3.2 Obilježja javnog sektora**

Osnovno obilježje djelatnosti javnog sektora je da je u javnom sektoru ograničeno djelovanje tržišnih zakonitosti. U pravilu se radi o neprofitabilnom poslovanju iako ima izuzetaka. Također u poslovanju javnog sektora ne djeluje konkurenca. Većinom su to veliki sustavi financirani putem državnog proračuna. Kada se govori o državnom proračunu onda se misli na jednogodišnji dokument koji priprema ministarstvo financija u suradnji sa drugim ministarstvima, predlaže Vlada a usvaja ga Hrvatski sabor. Proračun je ustvari finansijski plan države za jednu godinu. On je obavezujući na rashodovnoj strani jer se predviđeni rashodi ne smiju prekoračiti bez rebalansa proračuna. Sadržaj državnog proračuna je popis javnih prihoda i rashoda. U prihode spadaju svi zakonom propisani državni prihodi. To su pojedini porezi, naknade, kazne, prihodi od prodaje državne imovine i slično. Javni prihodi imaju javno pravni karakter i služe za pokrivanje javnih rashoda, odnosno financiranje javnih potreba. Važno obilježje javnih prihoda su njihova obvezatnost na osnovu zakona i njihov neatržišna osobina. To su novčana državna sredstva za financiranje općih potreba. Javni rashodi služe za financiranje javnih potreba. Rashodi se dijele na dva dijela. Administrativni dio obuhvaća državne institucije kao nosioce rashoda. To je Hrvatski sabor, Vlada, ministarstva, agencije, sudovi, zdravstvo, prosvjeta itd. Druga grupa su rashodi po ekonomskim funkcijama. U nju spadaju plaće za djelatnike, socijalna davanja, materijalni troškovi, investicije, otplata dugova, subvencije itd. Osnovno obilježje javnih rashoda je da oni imaju osnovni cilj zadovoljenje javnih potreba.

### **3.3 Sastavni dijelovi javnog sektora**

U Hrvatskoj se javni sektor dijeli na dva velika područja. To je sektor opće države koji još ima unutarnje podjele, te sektor javnih institucija koji također sadrži unutarnje podjele u vidu javnih poduzeća, agencija i drugih oblika.

#### **3.3.1 Opća država**

Sektor opće države sastoji se od institucionalnih jedinica koja osim političke odgovornosti ima ulogu i u ekonomskom reguliranju neatržišnih usluga. „U Hrvatskoj postoji državna razina vlasti (sve državne ustanove i izvanproračunski fondovi), regionalna ili područna (županije) te lokalna (gradovi i općine) razina vlasti. Ustavom se uspostavlja i trodiobu vlasti na zakonodavnu (Hrvatski sabor), izvršnu (Vlada) i sudbenu.“<sup>28</sup> Sektor opće države ima tri razine:

- **središnja država** – tu spadaju proračunski korisnici i izvanproračunski fondovi. „Izvanproračunski fondovi, kao korisnici, pravne su osobe što ih se financira iz namjenskih doprinosa i drugih prihoda.“<sup>29</sup> Primjeri su Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Hrvatske vode, Hrvatski fond za privatizaciju itd. U proračunske korisnike idu ministarstva, zavodi, instituti i razne komisije.
- **regionalna vlast** – u regionalnu vlast pripadaju županije i županijski izvanproračunski korisnici, te Grad Zagreb.
- **lokalna vlast** – tu pripadaju općine i gradovi. „Općina je jedinica lokalne samouprave kakvu se u pravilu osniva za područje više naseljenih mjesta što čine prirodnu, gospodarski društvenu cjelinu i povezana su zajedničkim interesima stanovništva.“<sup>30</sup> Grad je naseljeno mjesto preko 10000 stanovnika. Također spadaju i trgovačka društva u njihovom vlasništvu, koja mogu biti komunalna i nekomunalna.

---

<sup>28</sup> Bratić, V. (2008): Odlučivanje o lokalnim proračunima – između sna i jave, Institut za javne financije, Zagreb, str. 116.

<sup>29</sup> Bratić, V. (2008): Odlučivanje o lokalnim proračunima – između sna i jave, Institut za javne financije, Zagreb, str. 118.

<sup>30</sup> Bratić, V. (2008): Odlučivanje o lokalnim proračunima – između sna i jave, Institut za javne financije, Zagreb, str. 119.

### **3.3.2 Javna poduzeća**

Javna poduzeća su poduzeća koja obavljaju poslove od općeg interesa. Pod poslovima od općeg interesa podrazumijevaju se djelatnosti koje su kao takove određene zakonom. Zajednička osobina svih javnih poduzeća je velika količina skupe i specijalizirane opreme. Javna poduzeća se dijele na finansijska i nefinansijska.

➤ finansijska javna poduzeća – Finansijska javna poduzeća još se dijele na monetarna i nemonetarna javna poduzeća. Monetarna finansijska javna poduzeća su rezidentna depozitarna društva pod kontrolom jedinica opće države. Ona su:

- Hrvatska narodna banka
- Hrvatska banka za obnovu i razvoj
- Hrvatska poštanska banka
- Croatia osiguranje
- Croatia banka

Nemonetarna finansijska javna poduzeća su sva rezidentna finansijska društva pod kontrolom jedinica opće države, ona su kombinacija nefinansijskih i nemonetarnih finansijskih javnih društava. Tu pripadaju:

- Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga (HANFA)
- Finansijska agencija (FINA)
- Središnje klirinško depozitarno društvo (SKDD)

➤ nefinansijska javna poduzeća – tu uglavnom pripadaju poduzeća u državnom vlasništvu. Država je vlasnik ako posjeduje 50% dionica ili trajnog kapitala poduzeća. Tu spadaju slijedeća poduzeća:

- Hrvatske željeznice
- Hrvatske šume
- Hrvatska elektroprivreda (HEP)

- Jadrolinija
- Hrvatska pošta
- Narodne novine
- Hrvatska radio-televizija
- Plovput
- Croatia Airlines
- Hrvatske auto ceste
- Autocesta Rijeka-Zagreb
- Jadranski naftovod
- Vjesnik
- Adriatic Croatia International Club d.d. (ACI)
- Hrvatska lutrija
- Odašiljači i veze
- Plinacro

Nefinancijska javna poduzeća u našoj državi pružaju usluge od posebnog državnog interesa. Ona obično pokrivaju područja prometa, zakona, energetika, infrastrukture, medija, komunikacija i ostalih usluga od općeg i društvenog interesa.

#### **4. IMPLEMENTACIJA DOP-A U JAVNOM SEKTORU**

Svoju primjenu društveno odgovorno poslovanje najviše nalazi u javnom sektoru. Vrlo je čest slučaj da poduzeća u državnom vlasništvu šalju svoje djelatnike na razne tečajeve bez materijalnih obaveza, zatim su javna poduzeća vrlo često sponzori sportskih i kulturnih društava, zatim državne tvrtke organiziraju razna natjecanja te dodjeljuju razne nagrade. Isto tako, Hrvatska gospodarska komora dodjeljuje godišnje nagrade najboljim poduzećima koja u

svoju strategiju i razvoj imaju ugrađeno društveno odgovorno poslovanje. U javnom sektoru ima mnogo primjera društvene odgovornosti, naročito u javnoj nabavi.

#### **4.1 Koristi i nedostaci implementacije koncepcije DOP-a u javnom sektoru i društvu**

Društveno odgovorno poslovanje nije samo poželjno i ispravno, već je i korisno ne samo za javni sektor, već za ukupno gospodarstvo i društvo u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje oslobađa veliki potencijal za inovacije na svim razinama u javnom sektoru, postavlja okvir za sustavno upravljanje uzimajući u obzir finansijska, ekološka, društvena, upravljačka i etička pitanja, pomaže u smanjenju troškova, privlačenju i zadržavanju najboljih zaposlenika. Društveno odgovorno ponašanje gradi i jača ugled javnih poduzeća u javnosti, omogućuje kvalitetniji život i rad. Javna poduzeća koja u svoje poslovanje ugrade principe društveno odgovornog poslovanja imaju dugoročno gledano i koristi od toga. Usvajanjem strategije društveno odgovornog poslovanja ostvaruju se slijedeće koristi. To su:

- **jačanje ugleda** – ugled je jedan od ključnih čimbenika za dugoročni uspjeh. Ugled se stvara pozitivnim odnosom sa društvenom zajednicom.
- **smanjenje troškova** – nastaje pri investiranju u zaštitu okoliša i poboljšanje kvalitete postupaka upravljanja.
- **zadovoljstvo djelatnika** – kada je djelatnik zadovoljan, on na radnom mjestu iskorištava sve svoje potencijale i pridonosi još većem poslovnom uspjehu poduzeća.
- **inovativnost i učenje** – motiv koji stoji iza ulaganja u stručni razvoj.
- **kvaliteta** – uvođenje normi ISO i kvalitetniji proizvodi.
- **konkurentnost i bolja pozicija na tržištu** – korist koje pruža DOP, interes je i zaštita domaće proizvodnje.

Nedostataka implementacije koncepcije društveno odgovornog poslovanja u javni sektor i društvo gotovo da i nema. Nedostatak je eventualno dug rok ostvarivanja koristi implementacije DOP-a u javni sektor i ukupno gospodarstvo.

## **4.2 Javna nabava**

Javna nabava je jedan vid poslovanja u javnom sektoru. U javnoj nabavi ima cijeli niz pozitivnih i negativnih primjera. U državama u kojima ne funkcioniра pravna država ima mnogo zloupotreba javnih položaja. Najviše zloupotreba ima u javnoj nabavi, jer na razne načine novac poreznih obaveznika završi na privatnim računima.

### **4.2.1 Pojam javne nabave**

Javna nabava izuzetno je važan segment u javnom sektoru. Ona predstavlja snabdijevanje javnog sektora proizvodima i uslugama, te ustupanje radova naručiteljima određenim Zakonom o javnoj nabavi. Što se tiče institucionalnog okvira, za sustav javne nabave u Republici Hrvatskoj nadležni su:

- Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva – Uprava za sustav javne nabave
- Ministarstvo financija – nadležno za koncesije i fiskalne naknade u javno-privatnom partnerstvu
- Agencija za javno-privatno partnerstvo u suradnji s nadležnim tijelima državne uprave
- Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave
- Ured za središnju javnu nabavu Vlade Republike Hrvatske<sup>31</sup>

### **4.2.2 Ciljevi javne nabave**

Ciljevi javne nabave mogu biti kratkoročni i dugoročni. U kratkoročne ciljeve spada učinkovito i racionalno trošenje sredstava iz državnog proračuna. Dugoročni ciljevi su pravna sigurnost, sprečavanje korupcije i kriminala, pozitivan utjecaj na razvoj i očuvanje okoliša. Osim toga cilj javne nabave treba biti osiguranje proizvoda i usluga za nesmetan rad javnog sektora. Također se mora paziti da inputi posjeduju standarde kvalitete. Isto tako, treba se razviti pozitivan odnos sa kompetentnim dobavljačima. Bitno je nabavljati proizvode po najnižim cijenama, ali nikako na uštrb kvalitete. Time se poboljšava konkurentnost poduzeća u državnom vlasništvu. Statistički podaci javne nabave za 2011. godinu prikazani su na slici. (vidi Tablicu 2)

---

<sup>31</sup> Franjković, I. i dr. (2010), Sustav i praksa javne nabave, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 4

Tablica 2: Broj i vrijednost ugovora prema vrsti djelatnosti

Vrsta naručitelja	Broj ugovora	%	Vrijednost	%
<b>JAVNI NARUČITELJI</b>				
Državna tijela RH	2216	8,20	2.871.224.489	10,9
JPRS	718	2,66	336.255.216	1,3
JLS	3120	11,55	1.835.321.727	7,0
Pravne osobe	14179	52,50	13.365.878.611	50,9
Udruge i subjekti koji nisu javni	1754	6,49	778.404.998	3,0
<b>Ukupno javni naručitelji</b>	<b>21987</b>	<b>81,41</b>	<b>19.187.085.041</b>	<b>73,1</b>
<b>SEKTORSKI NARUČITELJI</b>				
Prijenos ili distribucija plina	475	1,76	334.046.356	1,3
Električna energija	2045	7,57	1.976.342.098	7,5
Vađenje nafte ili plina	86	0,32	45.770.320	0,2
Vodoopskrba	1536	5,69	1.428.477.936	5,4
Poštanske usluge	224	0,83	197.961.163	0,8
Željezničke usluge	315	1,17	2.815.528.169	10,7
Usluge gradskog prijevoza	62	0,23	56.933.020	0,2
Djelatnost luka	57	0,21	44.340.556	0,2
Djelatnost zračne luke	222	0,82	162.623.819	0,6
<b>Ukupno sektorski naručitelji</b>	<b>5022</b>	<b>18,59</b>	<b>7.062.023.437</b>	<b>26,9</b>
<b>SVEUKUPNO</b>	<b>27009</b>	<b>100</b>	<b>26.249.108.478</b>	<b>100</b>

Izvor: Ministarstvo gospodarstva – Uprava za sustav javne nabave: Statističko izvješće o javnoj nabavi u Republici Hrvatskoj za 2011. godinu, lipanj 2012. Godine

Iz tablice je vidljivo da su javni naručitelji trostruko više zastupljeni od sektorskih. Također je vidljivo da su pravne osobe najzastupljenije po broju i vrijednosti ugovora. Od sektorskih naručitelja najviše ugovora je sklopljeno u domeni električne energije, dok su po vrijednosti željezničke usluge na prvom mjestu.

#### **4.2.3 Načini i postupci u javnoj nabavi**

Naručitelji smiju započeti postupak javne nabave samo ako su u proračunu predviđena sredstva za tu namjenu. Ako jesu, donosi se odluka o početku postupka javne nabave. „Odluka o početku postupka javne nabave obvezno sadrži podatke o: javnom naručitelju, predmetu nabave, vrijednosti nabave, izvoru sredstava, zakonskoj osnovi, odabranom postupku, odgovornoj osobi javnog naručitelja.“<sup>32</sup> Ima nekoliko načina i postupaka javne nabave:

- otvoreni postupak javne nabave – svaki zainteresirani gospodarski subjekt može podnijeti ponudu.
- ograničeni postupak javne nabave – svaki zainteresirani gospodarski subjekt može zatražiti da sudjeluje u postupku, pri čemu samo oni subjekti koje naručitelj pozove mogu podnijeti ponudu.
- pregovarački postupak javne nabave – naručitelj se obraća subjektima po vlastitom izboru i dogovara uvjete ugovora.
- natjecateljski dijalog – svaki zainteresirani subjekt sudjeluje u postupku, a naručitelj s njima vodi dijalog s ciljem razvijanja rješenja.
- natječaj – gospodarski subjekti dostavljaju svoje projekte s kojima će se natjecati.
- okvirni sporazum – sporazum na duže vrijeme, osiguran dugoročni posao za dobavljača.
- dinamički sustav nabave – stvara najveću konkureniju, što je cilj naručitelja.
- elektronička dražba – licitacija elektroničkim putem.<sup>33</sup>

Predmet nabave određuje naručitelj, predmet obuhvaća robu, usluge i radove određene po svojoj namjeni. Državnim proračunom osiguravaju se planirana sredstva za nabavu

#### **4.2.4 Zakonski okviri javne nabave u Republici Hrvatskoj**

Zakonski okvir sustava javne nabave u Republici Hrvatskoj uključuje:

---

<sup>32</sup> Narodne novine br. 110/07 (2010), Zakon o javnoj nabavi, TEB-poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, članak 13, str. 20

<sup>33</sup> Franjković, I. i dr. (2010), Sustav i praksa javne nabave, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 221

- Zakon o javnoj nabavi,
- Zakon o koncesijama,
- Zakon o javno-privatnom partnerstvu,
- Zakon o Državnoj komisiji za kontrolu postupaka javne nabave

Zakon o javnoj nabavi uređuje postupke javne nabave svih vrijednosti, u kojima naručitelji i ponuditelji sklapaju ugovore o javnim radovima, ugovore o javnoj nabavi robe i ugovore o javnim uslugama. Također određuje nadležnost tijela za sustav javne nabave i Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave. Zakon nadalje uređuje pravnu zaštitu u svezi s postupcima javne nabave. Zakon se primjenjuje i na postupke davanja koncesija za javne radove.<sup>34</sup>

#### **4.2.5 Nepravilnosti i etika u sustavu javne nabave**

Korupcija unutar javnog sektora obično ide na štetu tijela državne uprave, a nju u konačnici plaćaju porezno obveznici. Nepravilnosti se mogu javiti na razne načine:

- bespotrebni i neekonomični projekti koji služe kao kanal za slijevanje državnih sredstava na privatne račune,
- mito je uključeno u cijenu ugovora,
- lažno napuhana cijena ugovora,
- odobravanje i plaćanje lažnih potraživanja,
- radovi izvedeni s nedostacima se odobravaju i vrlo brzo zahtijevaju dodatne popravke.<sup>35</sup>

Za anomalije ovakove vrste bitno je da država primjenjuje zakone koji to sprečavaju. Pored toga, državni službenici koji imaju razvijenu svijest o društveno odgovornom ponašanju neće primjenjivati te metode.

---

<sup>34</sup> Narodne novine br. 110/07 (2010), Zakon o javnoj nabavi, TEB-poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, članak 1, str. 9

<sup>35</sup> Franjković, I. i dr. (2010), Sustav i praksa javne nabave, Računovodstvo i financije, Zagreb, str. 65

#### **4.2.6 Društveno odgovorna javna nabava**

Društveno odgovorna javna nabava još se naziva i zelena javna nabava. „Zelena javna nabava je nabava u kojoj naručitelj naručuje robu, radove i usluge koje, u usporedbi s konvencionalnim, imaju tijekom cijelog životnog vijeka manji utjecaj na okoliš i jednake ili bolje funkcionalnosti.“<sup>36</sup> Vrlo je bitan segment u gospodarstvu i u zaštiti okoliša. Društveno odgovorna javna nabava je i gospodarski korisna. Posebno veliku ulogu ima u javnom sektoru. Javni sektor je najveći potrošač u svakoj državi, tako i u Republici Hrvatskoj. Društveno odgovorna javna nabava predstavlja pravi instrument regionalne politike. To je posebno izraženo u ekologiji, odnosno zaštiti okoliša. Povlastice koje se daju ekološkim proizvodima i uslugama pružaju mogućnost razvoja poduzeća i Hrvatske. Velika je uloga javne uprave kao velikog kupca. Ona u svojim natječajima može stvoriti kritičnu masu ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga. Odnosno, može potencirati nabavu proizvoda i usluga za javni sektor na način da dobavljači upgrade u svoje poslovanje strategiju društveno odgovornog poslovanja. U protivnom, ako to ne naprave, ne mogu biti konkurentni ni kvalitetom zanimljivi javnom sektoru. Pojam zelene javne nabave, odnosno društveno odgovorne javne nabave znači da su provjerene sve procedure za nabavu proizvoda i usluga za javni sektor. To znači da je izabran dobavljač koji osim najniže cijene nudi proizvod ili uslugu koja je ekološki prihvatljiva. Da bi proizvod bio ekološki prihvatljiv on mora biti ekološki u svim fazama procesa proizvodnje. Tu se prvenstveno misli na eksploraciju i obradu sirovina, proizvodnju, prijevoz, distribuciju, eventualno recikliranje i plasman. Trošeći novac iz proračuna javna uprava u javnoj nabavi osim cijene mora uzeti u obzir i kvalitetu i ekološke osobine proizvoda i usluga. Države članice Europske unije teže da barem polovica proizvoda i usluga koje nabavlja javna uprava bude ekološki prihvatljiva. Svi u procesu nastanka proizvoda postaju svjesni da se na taj način smanjuje upotreba prirodnih resursa, smanjuju se emisije štetnih tvari i poticanjem ekologije pridonosi se regionalnom razvoju. Republika Hrvatska ima veliki potencijal za ekološku proizvodnju u skladu s prirodom.

U Republici Hrvatskoj osnovan je Ured za središnju javnu nabavu. On je osnovan Uredbom o Uredu za središnju javnu nabavu (NN 138/09 i 78/10). Zadatak Ureda je da uspostavi učinkovit sustav središnje javne nabave uz odgovornost prema poreznim obveznicima i državnom proračunu. Društveno odgovorna javna nabava mora ostvariti uštede u javnoj potrošnji vodeći računa o optimalnom odnosu između kvalitete i cijene nabavljenih

---

<sup>36</sup> <http://www.sredisnjyanabava.hr/UserDocsImages/Obvijestiipriopcenja/zelenanabava-lepoglava2010.pdf>

proizvoda, radova i usluga. Vrlo je bitno da se u postupku nabave uvaže ekološki i socijalno prihvatljiva načela. Primjer takve nabave može biti nabava organski proizvedene hrane. Zatim još jedan dobar primjer je nabava recikliranog papira. Ima jako puno mogućnosti da se prilikom nabave za javni sektor prednost da ekološki osvještenoj nabavi. Postoji nekoliko skupina predmeta nabave kod kojih se primjenjuju ekološki aspekti:

- električna energija,
- hrana i ugostiteljske usluge,
- elektronička uredska oprema (računala, fotokopirni uređaji),
- fotokopirni papir,
- aparati i drugi uređaji označeni energetskim naljepnicama,
- izgradnja, obnova, redovno i investicijsko održavanje zgrada,
- izgradnja i obnova javne rasvjete,
- namještaj
- sredstva i materijal za čišćenje.

Javna uprava prilikom naručivanja proizvoda, radova i usluga mora obratiti pozornost na nekoliko bitnih stvari. Mora postojati dokaz tehničke sposobnosti. Zatim se mora držati kriterija ekonomski najpovoljnije ponude. Treba postojati opis predmeta javne nabave, proizvodi i usluge moraju sadržavati tehničke specifikacije i prihvatljive norme. Za javnu upravu koja se rukovodi po tim načelima može se reći da drži do društveno odgovorne javne nabave.

#### **4.3 Primjena DOP-a u Hrvatskoj gospodarskoj komori**

„Hrvatska gospodarska komora je najstarija hrvatska i regionalna gospodarska institucija s kontinuiranim djelovanjem, koja se svih 160 godina postojanja uvijek prilagođavala zahtjevima svog vremena, što čini i danas.“<sup>37</sup> „Prvi spomen trgovačkih komora kod Hrvata nalazimo u planu za osnivanje komora od strane središnje trgovačke komisije u Zadru iz 1806 godine.“<sup>38</sup> Hrvatska gospodarska komora otvorena je za sve domaće i strane poslovne

<sup>37</sup> <http://www.hgk.hr/> (11.09.2012.)

<sup>38</sup> Buljan, R. (1997), Hrvatska gospodarska komora 1852/1997, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb, str. 18

subjekte kojima Komora pružanjem poslovnih informacija, usluga i kontakata uvijek stoji na raspolaganju. Hrvatska gospodarska komora promiče hrvatsko gospodarstvo putem akcija Kupujmo hrvatsko, BeCreative, Drvo je prvo, Vrijedne ruke, te dodjele znakova Hrvatska kvaliteta i Izvorno hrvatsko. Potiče i pomaže hrvatskim poduzećima u javnom i privatnom sektoru da u svoju strategiju ugrade društveno odgovorno poslovanje.

#### **4.3.1 Zadaci Hrvatske gospodarske komore**

Hrvatska gospodarska komora ima veliki značaj u gospodarstvu Hrvatske. Opći zadaci komore jesu:

- zauzimanje stavova i davanje prijedloga koji se odnose na razvojna pitanja,
- poticanje razvoja gospodarstva,
- uključivanje u ekološke projekte,
- unapređivanje razvoja poduzetništva,
- suradnja sa županijskim i općinskim tijelima u interesu gospodarstva,
- pružanje svih usluga specijaliziranih stručnih službi<sup>39</sup>

Hrvatska gospodarska komora je institucija koja predstavlja sve gospodarske subjekte u Republici Hrvatskoj.

#### **4.3.2 Zajednica za društveno odgovorno poslovanje pri HGK**

U Hrvatskoj gospodarskoj komori osnovana je zajednica za društveno odgovorno poslovanje. Zajednici mogu pristupiti sva trgovačka društva koja su potpisala izjavu o prihvaćanju Kodeksa etike u poslovanju. Ciljevi zajednice za društveno odgovorno poslovanje su slijedeći:

- podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju,
- organiziranje seminara i savjetovanja iz područja DOP-a,
- sudjelovanje u radu nacionalnih povjerenstava koje se bave društveno odgovornim poslovanjem,

---

<sup>39</sup> <http://www.hgk.hr/o-hgk/> (11.09.2012.)

- dizanje razine znanja kod malog i srednjeg poduzetništva o društveno odgovornom poslovanju,
- pokazati važnost DOP-a u Hrvatskoj u kontekstu pridruživanja u Europsku uniju
- razvitak metodologije benchmrkinga
- praćenje i iniciranje zakonodavnih inicijativa radi stvaranja poticajnog okružja za DOP hrvatskih tvrtki.<sup>40</sup>

#### **4.3.3 Indeks DOP-a za javna poduzeća u HGK**

Indeks društveno odgovornog poslovanja detaljno je obrađen u drugom poglavlju. Indeks DOP-a je nagrada koju godišnje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Poduzeća šalju Hrvatskoj gospodarskoj komori ispunjen formular koji se naziva Upitnik indeksa DOP-a. Indeks DOP-a, na temelju on-line upitnika upućenog na 1.500 poduzeća, procjenjuje učinak tvrtki u glavnim područjima društveno odgovornog poslovanja. Upitnik ispunjavaju i javna poduzeća. U upitniku se šalju razni podaci. Tu spadaju opći podaci o poduzeću, zatim o usmjerenosti poduzeća na ekonomsku održivost i uključenost DOP-a u poslovnu strategiju. Zatim su tu pitanja o ljudskim resursima, zaštiti prava potrošača i odnosu sa zajednicom. Nadalje, traže se od poduzeća podaci o sustavu upravljanja po raznim standardima, načinu informiranja, politika zapošljavanja, vrednovanje rada djelatnika, ulaganje u obrazovanje. Dalje slijede pitanja u vezi sigurnosti radnog mesta, zaštite na radu, poslovne komunikacije, tržišta. Veliku pažnju također upitnik poklanja pitanjima u vezi zaštite okoliša i odnosu sa društvenom zajednicom.

#### **4.3.4 Kodeks etike u poslovanju**

U Hrvatskoj gospodarskoj komori djeluje Zajednica za društveno odgovorno poslovanje. Zajednica je pripremila Kodeks etike u poslovanju. Kodeks trebaju potpisati poduzeća koja drže do društveno odgovornog poslovanja. Kodeks sadrži osnovne etičke smjernice u hrvatskom gospodarstvu. „Potpisnik Kodeksa prihvata obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštivanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima.“<sup>41</sup> Po tom Kodeksu poduzeća trebaju proizvoditi na

---

<sup>40</sup> <http://www.hgk.hr/o-zajednici-26> (11.09.2012.)

<sup>41</sup> <http://www.hgk.hr/zk/kodeks-etike-u-poslovanju> (11.09.2012.)

društveno i ekološki odgovoran način, razvoj proizvoda ne smije imati nedopušten utjecaj na društvenu i prirodnu okolinu.

#### **4.3.5 Godišnje nagrade Hrvatske gospodarske komore**

Hrvatska gospodarska komora tradicionalno svake godine dodjeljuje priznanja najuspješnijim hrvatskim tvrtkama, bankama, osiguravajućim društvima i pojedincima. Najpoznatija je nagrada Zlatna kuna. Kriteriji za dodjelu zlatne kune temelje se na utvrđenim pokazateljima. Na samom se početku iz konkurencije za dodjelu priznanja „Zlatna kuna“ isključuju javna društva, zatim društva sa ostvarenim gubitkom, društva sa manje od 10 zaposlenih. U društвima koja ostaju kriteriji za dodjelu su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i profitabilnosti. Zlatna kuna se dodjeljuje u tri kategorije i to za mala trgovačka društva (do 49 zaposlenih), srednja trgovačka društva (od 50 do 249 zaposlenih) i velika trgovačka društva (od 250 zaposlenih).<sup>42</sup>. Kao što je prije navedeno nagrada Hrvatske gospodarske komore za poduzeća sa društveno odgovornim ponašanjem je i Indeks DOP-a.

Osim nagrada u Hrvatskoj gospodarskoj komori postoji Zaklada „Izvorno hrvatsko“. Tom zakladom dodjeljuju se sredstva i pruža potpora projektima čiji je cilj stvaranje kvalitetnih hrvatskih proizvoda te njihove reputacije na domaćem i stranom tržištu. Osim branda „Izvorno hrvatsko“ u Hrvatskoj gospodarskoj komori postoji i brand „Hrvatska kvaliteta“. Nosioci znaka „Hrvatska kvaliteta“ imaju dokaz da posluju po najvišim standardima kvalitete. Nagrade i priznanja Hrvatske gospodarske komore su stimulacija da poduzeća shvate značaj uspješnog poslovanja u koje je ugrađeno društveno odgovorno poslovanje.

---

<sup>42</sup> <http://www2.hgk.hr/kuna/index.asp?id=29> (11.09.2012.)

## **5. ZAKLJUČAK**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) prestavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice na račun vlastitih resursa. Poduzeća koja posluju na takav način osiguravaju sebi mnoge pogodnosti, a i društvena zajednica ima koristi od takvih poduzeća. Postoji sedam područja društveno odgovornog poslovanja. To su: temeljna načela, misija i vrijednosti, ljudski potencijali, ljudska prava, tržište, okoliš i društvena zajednica. Sva su područja podjednako bitna. U poduzećima koja imaju društveno odgovorno poslovanje veliki se značaj pridaje zaštiti ljudskih i radnih prava. Zatim je izražena briga za okoliš i za suživot sa društvenom lokalnom zajednicom. Poduzeća koja žele poslovati po načelima društveno odgovornog ponašanja ispunjavaju Indeks DOP-a u organizaciji Hrvatske gospodarske komore. To je ujedno i nagrada, a samim time ta poduzeća ostvaruju mnoge pogodnosti. U poduzećima sa odgovornim ponašanjem je razvijena poslovna etika i svi čimbenici u poduzeću posluju po njenim načelima.

Javni sektor je zajednički naziv za sektor opće države i javnih poduzeća i agencija u njenom vlasništvu. Opća država se dijeli na središnju državu, regionalnu i lokalnu vlast. Javna poduzeća dijele se na finansijska i nefinansijska javna poduzeća. U javni sektor spadaju sve institucije kojima je država vlasnik i koje proizvode javna dobra i usluge. Javni sektor obuhvaća državu na svim razinama vlasti, središnju banku, razne državne fondove i agencije te poduzeća u državnom vlasništvu. Osnovno obilježje djelatnosti javnog sektora je da je u javnom sektoru ograničeno djelovanje tržišnih zakonitosti. U pravilu se radi o neprofitabilnom poslovanju iako ima izuzetaka.

Česti su primjeri implementacije društveno odgovornog poslovanja u javni sektor. To svakako donosi koristi. Veliku pažnju javna uprava treba pokloniti društveno odgovornoj javnoj nabavi. Poduzeća u državnom vlasništvu šalju svoje djelatnike na razne tečajeve bez materijalnih obaveza, javna poduzeća su često sponzori sportskih i kulturnih društava, zatim državne tvrtke organiziraju razna natjecanja te dodjeljuju razne nagrade. Hrvatska gospodarska komora ima veliku ulogu u promicanju društveno odgovornog poslovanja i pokretač je raznih aktivnosti u promociji uspješnih hrvatskih poduzeća.

## **6. LITERATURA**

### **Knjige:**

- Andrašec, M. i dr. (1994), Management i poduzetništvo, Centar za poduzetništvo, Zagreb
- Bratić, V. (2008): Odlučivanje o lokalnim proračunima – između sna i jave, Institut za javne financije, Zagreb
- Buljan, R. (1997), Hrvatska gospodarska komora 1852/1997, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb
- Carter, N. (2004), Strategije zaštite okoliša, Barbat, Zagreb
- Cifrić, I. (2002), Okoliš i održivi razvoj, Razvoj i okoliš, Zagreb
- Črnjar, M. (2002), Ekonomika i politika zaštite okoliša, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci i Glosa, Rijeka
- Franjković, I. i dr. (2010), Sustav i praksa javne nabave, Računovodstvo i financije, Zagreb
- Galbraith, J. K. (2007), Dobro društvo humani plan, Algoritam, Zagreb
- Kotler, P. i Lee, N. (2009), DOP – društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
- Kotler, P. i Lee, N. (2007), Marketing u javnom sektoru, Mate d.o.o., Zagreb
- Letica, B. (2010), Doba odgovornosti – korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, Mate d.o.o., Zagreb
- Marčetić, G. (2007), Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Suvremena javna uprava, Zagreb
- Narodne novine br. 110/07 (2010), Zakon o javnoj nabavi, TEB-poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb
- Puljić, N. (2006), Zaštita na radu – vodič za poslodavce, Poslovni zbornik, Zagreb
- Švaljek, S. (2007): Javne financije u Hrvatskoj, Institut za javne financije, Zagreb

- Vujić, V. i dr. (2012), Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci – Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka

### **Članci u časopisima:**

- Bejaković, P. i dr. (2010), „Komparativna analiza zaposlenosti i naknada za zaposlene u javnom sektoru u Hrvatskoj i u Europskoj uniji“, *Društvena istraživanja*, br. 115
- Oluić, Z. i Tafra-Vlahović, M (2010), „Mediji i društveno odgovorno poslovanje“, *Medijski dijalozi*, br. 3

### **Internetski izvor:**

- Ciljevi projekta, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)
- <http://www.dop.hr/> (30.08.2012.)
- <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (30.08.2012.)
- <http://www2.hgk.hr/kuna/index.asp?id=29> (11.09.2012.)
- <http://www.hgk.hr/> (11.09.2012.)
- <http://www.hgk.hr/o-hgk/> (11.09.2012.)
- <http://www.hgk.hr/o-zajednici-26> (11.09.2012.)
- <http://www.hgk.hr/zk/kodeks-etike-u-poslovanju> (11.09.2012.)
- <http://www.sredisnjebava.hr/UserDocsImages/Obvijestiipriopcenja/zelenanabava-lepoglava2010.pdf> (17.09.2012.)
- HZZO: Zapošljavanje osoba s invaliditetom, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=5115> (05.09.2012.)
- Metodologija Indeksa DOP-a?, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)
- Što je zapravo Indeks DOP-a?, <https://dop.hgk.hr> (09.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Društvena zajednica, str. 1, <http://www.drustvenaodgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (09.09.2012.)

- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Misija i vrijednost, str.1, [www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002](http://www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002) (04.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Ljud. prava, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (08.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Ljud. prava, str. 2, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (08.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Okoliš, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (09.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Sažetak, str. 1, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (02.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Sažetak, str. 10, <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002> (04.09.2012.)
- UNDP (2005): Časno do pobjede: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Temeljna načela, str.3, [www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002](http://www.društvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78002) (04.09.2012.)

## **7. POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA I TABLICA**

- Prikaz 1: kružni model uključivosti (str. 11)
- Tablica 1: Usporedba zaposlenosti u javnom sektoru RH i zemalja EU (str. 24)
- Tablica 2: Broj i vrijednost ugovora prema vrsti djelatnosti (str. 31)