

# Društveno odgovorno poslovanje u svojstvu jačanja brenda - s primjerom u poduzeću HEP d.d.

---

**Celija, Tihana**

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

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:070514>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)

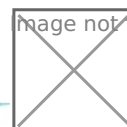


image not found or type unknown

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Tihana Celija

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U  
SVOJSTVU JAČANJA BRENDA – S PRIMJEROM U  
PODUZEĆU HEP D.D.**

Specijalistički završni rad

Pula, 2022.

ISTARSKO VELEUČILIŠTE –  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE

Tihana Celija

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SVOJSTVU JAČANJA  
BRENDA – S PRIMJEROM U PODUZEĆU HEP D.D**

Specijalistički završni rad

JMBAG: 0145033626, izvanredni student

Studijski smjer: Kreativni menadžment u procesima

Predmet: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: dr.sc. Daglas Koraca, v. pred.

Pula, 2022.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Tihana Celiya, kandidat za Stručnog specijalista kreativnog menadžmenta ovime izjavljujem da je ovaj Specijalistički završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Specijalističkog završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 02.02.2023. godine

Student

Celiya



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Tihana Celiya dajem odobrenje Istarskom veleučilištu – Università Istriana di scienze applicate, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj specijalistički završni rad pod nazivom Društveno odgovorno poslovanje u svojstvu jačanja brenda – s primjerom u poduzeću HEP d.d. koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 02.02.2023. godine

Potpis

Celiya

## Popis korištenih kratica

DOP – Društveno odgovorno poslovanje

HEP d.d. – Hrvatska elektroprivreda d.d.

## SAŽETAK

Ostvarivanje profita je temeljni cilj svakog poduzeća. Međutim, suvremeni trendovi u ekonomskoj znanosti, naglašavaju važnost zadovoljavanja očekivanja svih dionika zainteresiranih za poslovanje poduzeća. Treba nastojati zadovoljiti potrebe dionika u što većoj mogućoj mjeri, u posljedični pozitivan odjek na uspjeh poduzeća. Kad se govori o dionicima, prvenstveno se fokus stavlja na kupce, koji očekuju dobru kvalitetu proizvoda, razumnu cijenu uz plaćanje u ratama, duži garantni rok, dostavu na kućni prag, dobar servis u slučaju potrebe i slično. Ostali dionici su dobavljači, koji očekuju redovito plaćanje; zaposlenici, koji očekuju veće plaće i bolje uvjete rada; vlasnici, koji očekuju brži povrat uloženog kapitala; država, koja očekuje plaćanje fiskalnih davanja; menadžment, koji očekuje veće bonuse; banke, koje očekuju uredno vraćanje kredita; zajednica; koja očekuje visoke ekološke standarde u poslovanju, donacije udrugama i sponzoriranje sporta te općenito davanje podrške aktivnostima lokalne zajednice. U radu se analiziraju elementi DOP-a u poduzeću HEP d.d., njihov značaj u percepciji dionika te njihov utjecaj na način i rezultat poslovanja. Cilj istraživanja je definirati utjecaj DOP-a na brend poduzeća u slučaju poduzeća HEP d.d. Suvremene informacijske tehnologije pružaju dionicima visoku dostupnost informacija, a poduzetnici nastoje na kontinuiranoj osnovi informirati javnost o svom društveno odgovornom učinku te napretku u tom segmentu, kako bi ojačali vlastiti brend. HEP d.d. daje svoj doprinos i uvodi koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje, što se očituje u odnosu prema zaposlenicima, njihovom zdravlju i sigurnosti na radu, prema okolišu i prirodnim resursima, prema lokalnoj zajednici, partnerima, dobavljačima i potrošačima. Navedene pretpostavke u konačnici, imaju pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća i jačanje brenda.

U radu se postavlja hipoteza, koja glasi: *Upotreba DOP-a u poslovanju poduzeća HEP d.d., dovela je do jačanja brenda poduzeća.* Nakon provedenog istraživanja, korištenjem metoda deskripcije, analize i sinteze, klasifikacije, grafičke metode te metode opisivanja i dokazivanja, navedena hipoteza je i potvrđena. Društveno odgovornim ponašanjem podiže se ugled i reputacija poduzeća, a samim time jača se pozicija brenda te uspješnost poslovanja.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, brend, jačanje brenda.

## SUMMARY

Making a profit is the ultimate goal of every company. However, modern trends in economic science emphasize the importance of meeting the expectations of all stakeholders involved in the company's operations. One should strive to meet the needs of stakeholders to the greatest possible extent, which will result in a positive impact on the success of the company. When talking about stakeholders, the focus is primarily on customers, who expect good product quality, reasonable price with payment in instalments, longer warranty period, doorstep delivery, good after-sale service, and the like. Other stakeholders are suppliers, who expect regular payment; employees, who expect higher wages and better working conditions; owners, who expect a faster return on invested capital; the state, expecting to collect fiscal duties; management, expecting higher bonuses; banks, expecting orderly repayment of loans; community, expecting higher environmental standards in business, donations to associations and sponsoring sports and general support for local community activities. The paper analyses the elements of corporate social responsibility in the company HEP d.d. (national energy company), their significance in the stakeholders' perception and their influence on the way of doing business and the results thereof. The aim of the research is to define the influence of CSR on the company brand in the case of HEP d.d. Modern information technologies provide stakeholders with readily available information, and entrepreneurs continuously strive to inform the public about their socially responsible performance and progress in this respect, in order to strengthen their own brand. HEP d.d. contributes and introduces the concept of social responsibility into its operations, which is reflected in its attitude towards employees, their health and safety at work, towards the environment and natural resources, towards the local community, partners, suppliers and consumers. The above assumptions ultimately have a positive impact on the success of the company's business and the strengthening of the brand.

The paper proposes the following hypothesis: *Introducing CSR in the operations of HEP d.d. has led to the strengthening of the company's brand.* After the conducted research, using the methods of description, analysis and synthesis, classification, graphic methods as well as methods of description and proof, the above hypothesis



was confirmed. Socially responsible behaviour improves the company's image and reputation, thereby strengthening the brand's position and business performance.

**Keywords:** corporate social responsibility, brand, brand strengthening.

# SADRŽAJ

1	UVOD.....	1
1.1	Problem istraživanja .....	1
1.2	Predmet istraživanja .....	2
1.3	Metode istraživanja.....	2
1.4	Struktura rada.....	2
2	DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	4
2.1	Koncept društvenog odgovornog poslovanja.....	4
2.2	Povijesni razvoj društvenog odgovornog poslovanja .....	4
2.3	Komponente DOP-a .....	6
2.3.1	Ekonomska komponenta.....	6
2.3.2	Ekološka (okolišna) komponenta .....	7
2.3.3	Društvena (socijalna) komponenta.....	9
2.4	Dionici društveno odgovorne poslovne organizacije.....	12
2.5	Modeli društvenog odgovornog poslovanja .....	14
2.5.1	Stockholder model .....	14
2.5.2	Stakeholder model.....	15
2.6	Dimenzije društvenog odgovornog poslovanja .....	15
2.6.1	Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	16
2.6.2	Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	18
3	DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	20
3.1	Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj.....	21
3.2	Ključni akteri DOP-a u Hrvatskoj .....	23
3.3	Hrvatski indeks održivosti .....	25
3.3.1	Dobitnici nagrada po kategoriji 2021. godine .....	27
4	BREND.....	28
5	HEP D.D.....	29
5.1	Misija, vizija i temeljne vrijednosti .....	29
5.2	Povijest poduzeća .....	31
5.3	Profil poduzeća.....	32
6	DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HEP D.D. ....	33
6.1	Strateški pristup održivosti.....	33
6.1.1	Razvoj poslovanja.....	33
6.1.2	Materijalne teme .....	34

6.2	Materijalnost u kontekstu globalnih ciljeva održivog razvoja.....	37
6.3	Održivi i odgovorni tržišni razvoj.....	41
6.3.1	Održiva izgradnja i razvoj elektroenergetskog sustava.....	42
6.4	Stabilnost i sigurnost proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom i energentima.....	44
6.4.1	Upravljanje distribucijskim sustavom.....	44
6.4.2	Razvoj distribucije i isporuke toplinske energije.....	45
6.5	Održivo upravljanje okolišnim utjecajima.....	45
6.6	Stvaranje izvrsnog radnog iskustva.....	52
6.6.1	Uvjeti rada i kolektivno pregovaranje.....	53
6.6.2	Obrazovanje i profesionalni razvoj.....	53
6.6.3	Raznolikost i jednake prilike.....	54
6.7	Društveni utjecaj HEP d.d. kroz podršku obrazovanju.....	54
7	JAČANJE BRENDA HEP D.D. KOJI JE NASTAO UPOTREBOM DOP-a.....	58
7.1	Financijski rezultati.....	59
7.2	Odnosi s dionicima.....	63
8	ZAKLJUČAK.....	68
	POPIS SLIKA.....	70
	LITERATURA.....	71

# 1 UVOD

Rad istražuje uzročnu posljedičnu vezu između DOP-a i snage brenda poduzeća HEP d.d. U radu se analiziralo financijske rezultate poslovanja, odnosno prihode, rashode, dobit iz poslovanja i neto dobit grupe da bi se dobio uvid kako se poduzeće razvijalo u prethodnih pet godina. S druge strane, da poduzeće djeluje na društveno odgovoran način opisane su odgovornosti prema strateškom pristupu održivosti, djelatnostima koje doprinose ostvarenju pod ciljeva održivog razvoja, kakvo je upravljanje okolišnim utjecajima kroz šest ciljeva, kako se stvara izvrsno radno iskustvo, te društveni utjecaj HEP d.d. kroz podršku obrazovanju, a kako bi se temeljem dobivenih rezultata mogla ocijeniti promjena na snazi brenda poduzeća.

Cilj istraživanja je istražiti utjecaj upotrebe DOP-a u poslovanju HEP-a na brend poduzeća. Sukladno postavljenim ciljevima, postavlja se hipoteza koja glasi: Upotreba DOP-a u poslovanju poduzeća HEP d.d., dovela je do jačanja brenda poduzeća!

Kao zaposlenica HEP-a, iz prve ruke znam koliko poduzeće ulaže u DOP i koliko je DOP ušao u kulturu poslovanja HEP-a, te vjerujem da je takav način poslovanja poduzeća doveo do jačanja brenda HEP-a na tržištu, što me motiviralo da provedem istraživanje i pokušam dokazati navedenu tezu.

## 1.1 Problem istraživanja

Pravi uspjeh u današnjem suvremenom poslovnom svijetu, ne znači samo stvaranje profita nego i zadovoljenje društvenih očekivanja dionika zainteresiranih za poslovanje poduzeća. Kada je riječ o zadovoljavanju očekivanja dionika, odnosno o društvenoj odgovornosti poduzetnika, srž pitanja se prvenstveno svede na zadovoljenje očekivanja kupaca. Međutim, društvena odgovornost se odnosi i na sve ostale dionike, kao što su dobavljači, zaposlenici, kooperanti, vlasnici, fiskalna javna tijela, banke, lokalna zajednica i ostali. Svi oni imaju određena očekivanja od poduzetnika a poduzetnik ih svojim djelovanjem nastoji zadovoljiti.

Društvena odgovornost se zasniva uzajamnim povjerenjem te ulaganjem u zajedničku i bolju budućnost što je postalo poveznica između zajednice i poslovnog svijeta. Danas je informacija lako dostupna i svakodnevno izlaze informacije o društveno neodgovornom ponašanju raznih subjekata, stoga je poduzeće primorano konstantno dokazivati dionicima svoje društveno odgovorno djelovanje, ukoliko želi ojačati vlastiti brend. Iz tog razloga, potrebno je stalno usavršavanje i konstantni napredak u okviru društvene odgovornosti te obavještavanja javnosti o istom.

## 1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu predstavlja društveno odgovorno poslovanje u poduzeću HEP d.d., kao i značaj DOP-a koji se sve više ističe u percepciji dionika, a sukladno tome i u načinu poslovanja. HEP d.d. daje svoj doprinos i uvodi koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje, od upravljanja ljudskim resursima, zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu, prilagođavanju promjenama i utjecaja na okoliš i prirodne resurse, a tako i za brigu prema lokalnoj zajednici, odnosima s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava i brige za okoliš. Društveno odgovornim ponašanjem podiže se ugled i reputacija poduzeća, a samim time jača se i pozicija brenda, te je uspjeh poslovanja zajamčen. Svako ulaganje koje je usmjereno na društvenu odgovornost, ne treba smatrati troškom, već investicijom jer se time ulijeva povjerenje svim sudionicima.

## 1.3 Metode istraživanja

Prilikom izrade ovog rada koristi će se metode koje se ogledaju kroz proučavanje literature i korištenje znanstvenih metoda: deskripcije, analize i sinteze, klasifikacije, grafička metoda, metoda opisivanja te metoda dokazivanja.

## 1.4 Struktura rada

Završni rad strukturiran je u sedam poglavlja. U uvodnom poglavlju čitatelja se upozna sa problematikom i ciljevima istraživanja, predmetom i metodama te strukturom rada. U drugom poglavlju definira se pojam, koncept i povijest DOP-a, opisuju se njegove komponente, koji su dionici društveno odgovornog poslovanja

organizacije, modeli te dimenzije DOP-a. U trećem poglavlju opisuje se društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, koji su čimbenici koji utječu na njega, njezini ključni akteri i Hrvatski indeks održivosti. U četvrtom poglavlju čitatelja se upoznaje s pojmom brend, dok u petom poglavlju s poduzećem HEP d.d., naglašavajući strateške elemente, viziju i misiju, povijest poduzeća, profil te samu strukturu poduzeća. U šestom poglavlju opisuje se srž istraživanja, odnosno podaci o materijalnim, okolišnim, društvenim, poslovnim i financijskim aspektima DOP-a u poduzeću HEP d.d. U sedmom poglavlju čitatelje se uvodi u jačanje brenda koji je nastao upotrebom DOP-a, opisuje financijske rezultate poduzeća te kakvi su odnosi s dionicima. U osmom, ujedno i zadnjem poglavlju izneseni su zaključci, temeljeni na rezultatima istraživanja.

## 2 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje je poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnosi se na cijeli niz njegovih djelovanja. Što poduzeće proizvodi, kako raspolaže resursima, kakav je utjecaj na okoliš te odnos s okolišem. Kakvi su uvjeti rada, kako se pripremiti za rad, kako ulagati u društvo i poštivanje ljudskih resursa samo su dio onoga što određuje njihov ukupni učinak poslovanja poduzeća. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

### 2.1 Koncept društvenog odgovornog poslovanja

Razlozi za usvajanje DOP-a mogu se ogledati u sljedećim područjima: stvaranje pozitivnog imidža i poboljšanje ugleda poduzeća, poboljšanje financijskih performansi i smanjenje operativnih troškova te povećanje operativne učinkovitosti, lakši pristup kapitalu, povećanje prodaje i povećana lojalnost kupaca. Primjena ovog koncepta također može poboljšati produktivnost i kvalitetu, zapošljavanje, motivaciju i zadržavanje zaposlenika, prilagoditi se tržišnim interesima i očekivanjima, potaknuti inovacije i generirati nove ideje. (Osmanagić Bedenik i sur., 2010.)

Varičak, Petračić i Brajdić ističu da za poduzeće biti društveno odgovoran znači više od ispunjavanja zakonskih obaveza, to znači kontinuirano ulaganje u ljudski kapital, okoliš i brigu o zajednici. Cjeloživotno učenje, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolja uravnoteženost rada, obitelji i slobodnog vremena za zaposlenike, jednaka plaća i sigurnost posla samo su neke od važnih komponenti koncepta društveno odgovornog poslovanja. (Varičak, Petračić, Brajdić, 2012.)

### 2.2 Povijesni razvoj društvenog odgovornog poslovanja

Glavočević i Radman Peša navode da su rast poslovanja i utjecaj globalizacije doveli su do širenja svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje tumači se kao odgovor i uloga poduzeća u održivom razvoju. Sredina 20. stoljeća obilježila je početak poduzeća koje usvajaju društveno odgovorne poslovne prakse u svom poslovanju. Dugi niz godina jedini cilj poduzeća

bio je ostvariti profit i osigurati uspješno poslovanje. Međutim, ekonomska kriza koja je pogodila globalno gospodarstvo, bolja društvena organizacija, razvoj informacijske tehnologije i povećana razina građanskog obrazovanja doveli su do novih zahtjeva koje poduzeća moraju ispunjavati i poštivati. Društvena zajednica zahtjeva da se poduzeća više uključe u opću dobrobit društva i okoliša. Način na koji se nastoji zadovoljiti potreba zajednice, ali i donijeti mnoge prednosti poslovnim organizacijama donosi brojne koristi jest primjena koncepta "Društveno odgovornog poslovanja". Pojam društveno odgovornog poslovanja ima dugu povijest i mnoge definicije, a njegovo značenje se kroz vrijeme mijenjalo. Otac koncepta društveno odgovornog poslovanja je Howard Bowen (1953.), koji je ponudio jednu od prvih definicija: "Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu ostvarivanja ciljeva i vrijednosti našeg društva." (Glavočević, Radman Peša, 2013.)

Kasnije su mnogi drugi autori počeli proučavati koncept društvenog odgovornog poslovanja, pa postoji mnogo različitih definicija, a Keith Davis i Robert Blomstrom (1960) tvrde: „Društvena odgovornost odnosi se na obavezu osobe da razmotri posljedice svojih odluka i postupaka na čitav društveni sustav. Poslovni ljudi primjenjuju društvenu odgovornost kada uzmu u obzir potrebe i interese onih koji mogu pretrpjeti posljedice njihovih poslovnih poteza. Tako čineći, oni imaju u vidu interese koji su znatno širi od uskih tehničkih interesa svoje firme“. (Glavočević, Radman Peša, 2013.)

Gospodarski sektor počinje davati sve važniji doprinos rješavanju mnogih društvenih i razvojnih problema u zajednicama i društvima, te podržava filantropiju, popunjavanje radnih mjesta, stjecanje dobiti za plaćanje investitora i financijski razvoj te plaćanje poreza. Devedesetih godina došlo je do značajnog porasta pozornosti na utjecaj gospodarstva na društvo, ali tek u posljednjih 15 godina koncept društvene odgovornosti poduzeća postao je dio svakodnevnog rječnika. Pojava ekonomije vođene potrošnjom također je imala značajan utjecaj na širenje i razvoj društvene odgovornosti poduzeća. S vremenom je na poduzeća sve veći pritisak potrošača i drugih interesnih skupina da poduzeća smatraju odgovornim za način na koji posluju u skladu s načelima društvene odgovornosti. (Glavočević, Radman Peša, 2013.)



## 2.3 Komponente DOP-a

DOP se sastoji od tri komponente: ekonomska, ekološka (okolišna) i društvena (socijalna) koje su opisane u nastavku.

### 2.3.1 Ekonomska komponenta

Naglasak je na kontinuiranom prilagođavanju promjenjivim potrebama suvremenog informacijskog društva, te potrebama stalnog razvoja i istraživanja. Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju, njegovom ekonomskom faktoru, važno je napomenuti da ne govorimo o strogim ekonomskim načelima, već o pozitivnom utjecaju ekonomske održivosti na lokalne zajednice. Važan kriterij za ekonomske čimbenike je izravno stvorena i distribuirana vrijednost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Matešić, Pavlović i Bartoluci navode da prvi kriterij koji se vrednuje je izravno stvorena i distribuirana vrijednost, koja uključuje prihode poduzeća, koju poduzeće plaća davateljima kapitala, plaće isplaćene radnicima, isplate vladama, ulaganja u zajednice i razne oblike ulaganja u lokalnu zajednicu. Drugi kriterij ekonomskog faktora društvenog odgovornog poslovanja su financijske posljedice te drugi rizici i prilike i mogućnosti klimatskih promjena za organizacijske djelatnosti. Klimatske promjene mogu biti sve češći rizik u vrijeme "globalnog zatopljenja", stoga klimatske promjene također predstavljaju veliki rizik za poduzeća jer se o njima aktivno diskutira u javnom sektoru, no mogu biti i prilika za organizacije, njihove ulagače i dionike. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Financijska sigurnost jedan je od načina na koji organizacije ulažu u svoje zaposlenike. Na primjer, konkurentne plaće, tj. ponuda plaća iznad minimuma, važne su poduzećima, a svojom ekonomskim faktorom poduzeće gradi jače odnose sa svojim zajednicama. Na primjer, radnik koji je zadovoljan svojom plaćom ostat će dulje kod svog poslodavca, biti će produktivniji, nastaviti će rasti i biti profitabilan za svog poslodavca. Automatski se stvara ponavljajući proces. Zadovoljni zaposlenici dio su zajednice, a svojom interakcijom prenijet će pozitivan dojam o poduzeću. Poduzeću će rasti popularnost i konkurentnost, te će razviti snažne veze s lokalnom zajednicom, a većina kvalificiranih članova koji ispunjavaju uvjete, žele raditi u navedenom

poduzeću. Ovaj faktor pokazuje pozitivan doprinos sudjelovanja lokalnog, kvalificiranog i obrazovanog stanovništva. Osim stvaranja ekonomske vrijednosti, poduzeća mogu utjecati i na ekonomsku održivost ulaganjem u infrastrukturu, no treba naglasiti kako je moguće ulaganje u infrastrukturu i izvan djelokruga poduzeća. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Osim stvaranja i distribucije ekonomske vrijednosti, organizacije također mogu utjecati na gospodarstvo kroz ulaganja u infrastrukturu. Utjecaj ulaganja u infrastrukturu može se protezati izvan poslovnih aktivnosti organizacije i tijekom duljeg razdoblja. Navedeno može uključivati prometne veze, javne usluge, društvene objekte zajednici, sportske centre ili centre za zdravstvenu ili socijalnu skrb. Osim ulaganja u vlastito poslovanje, to je i način mjerenja kapitalnog doprinosa organizacije ekonomiji. Ulaganjem u infrastrukturu, poduzeća pomažu zajednicama dok istovremeno poboljšavaju osnovne čimbenike proizvodnje koji su ključni za vlastitu konkurentnost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.3.2 Ekološka (okolišna) komponenta

Odluke i aktivnosti poduzeća uvijek utječu na okoliš, bez obzira gdje se ono nalazi. Taj utjecaj može biti povezan s korištenjem resursa, lokacijom djelatnosti poduzeća, onečišćenjem, stvaranjem otpada i utjecajem aktivnosti na prirodna staništa. Kako bi smanjile svoj utjecaj na okoliš, poduzeća bi trebale usvojiti jedinstveni pristup koji uzima u obzir izravne i neizravne ekonomske, društvene, zdravstvene i ekološke posljedice njihovih odluka i aktivnosti. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Mjerenje izdataka za zaštitu okoliša i provedba ekoloških praksi DOP-a omogućuje poduzećima mjerenje njihovog utjecaja na lokalne zajednice. Podaci o ekološkoj učinkovitosti mjere se u smislu potrošnje za ublažavanje utjecaja na okoliš i zaštitu okoliša, tako da mogu pokazati koliko učinkovito poduzeća raspolažu resursima za poboljšanje i ograničavanje štetnog utjecaja na okoliš. Unutar poduzeća mogu se razviti strategije za praćenje određenih čimbenika okoliša; kao što su troškovi zbrinjavanja, troškovi obrade emisija i otklanjanja štete te troškovi prevencije i troškovi upravljanja okolišem. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Kako navode Matešić, Pavlović i Bartoluci ti pokazatelj nam govori o stupnju integriranosti sustava DOP-a u područje zaštite okoliša. Što je veća odgovornost za okoliš dodijeljena kategoriji zaposlenika s višim stupnjem odgovornosti, to je više društveno odgovornog poslovanja integrirano u poduzeće. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Politike zaštite okoliša mogu biti predstavljene u propisima i definirati ključne aspekte okoliša. Taj se popis može nadopunjavati i važan je jer pokazuje koji su čimbenici jedinstveni za pojedino poduzeće. Rezultati utjecaja na okoliš pokazali su se boljim u onim poduzećima koje su imale sektor ili osobe koje su provodile politiku zaštite okoliša. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015)

Unapređenje boljih ekoloških rezultata i korporativne društvene odgovornosti privući će veća ulaganja i u konačnici dovesti do boljih poslovnih rezultata. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015)

Matešić, Pavlović i Bartoluci navode da je važan aspekt ekološke primjene DOP-a danas poduzimanje različitih mjera za smanjenje potrošnje energije i vode te smanjenje otpada. Jedna od važnih metoda smanjenja utjecaja je energetska učinkovitost. Poduzeća bi trebala provoditi programe energetske učinkovitosti kako bi smanjile potrebu za energijom za prijevoz, proizvodne usluge, stanovanje, proizvodnju robe itd. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015)

Druga važna metoda je procjena životnog ciklusa. Ovi se ciljevi temelje na smanjenju utjecaja proizvoda i usluga na okoliš i poboljšanju njihova socioekonomskog utjecaja tijekom cijelog životnog ciklusa, od vađenja i proizvodnje sirovina do njihove distribucije i potrošnje. Poduzeće bi se trebalo usredotočiti na inovacije, a ne samo na usklađenost, i trebao bi težiti stalnom poboljšanju rezultata upravljanja okolišem. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015)

Treća važna metoda u smanjenju utjecaja na okoliš je komunikacija povezana s odnosom prema zaštiti okoliša. U procesu upravljanja okolišem iznimno je važno da organizacija transparentno izrazi svoj stav prema aspektima okoliša, te da izabere kriterije i metode upravljanja njima. Metode zaštite i odabrane ciljeve treba objasniti dionicima i omogućiti sudjelovanje zainteresiranim u odabiru ključnih aspekata i metode njihove zaštite. Bitno je pokazati spremnost u preuzimanju odgovornost za utjecaje na okoliš, objaviti metode očuvanja i njihovo postojanje te tako ublažiti osudu u slučaju neželjenih događaja ili drugih oblika štete po okoliš koji se mogu dogoditi tijekom poslovanja. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.3.3 Društvena (socijalna) komponenta

Matešić, Pavlović i Bartoluci ističu da je važan koncept društvene komponente politike DOP-a radna okolina, koja je podijeljena u pet glavnih područja: odgovorne politike zapošljavanja, odgovarajuće plaće i beneficije - vrednovanje rada, ulaganje u obrazovanje i zapošljivost, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta te suradnička organizacijska klima. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.1 Odgovorna politika zapošljavanja

Matešić, Pavlović i Bartoluci navode da broj, dob i spol te zemljopisno podrijetlo novih zaposlenika mogu igrati važnu ulogu u određivanju strategije organizacije i sposobnosti privlačenja zaposlenika s različitim kvalifikacijama. Udio žena u menadžmentu ukazuje na to da nema diskriminacije, a poduzeće je otvoreno za visokokvalificirane i obrazovane zaposlenike, bez preferiranja određenog spola. Rezultati indeksa DOP-a pokazuju da su poduzeća s većim udjelom žena u menadžmentu postigle bolje rezultate u promicanju praksi DOP-a. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Slično kao i kod pitanja žena, zapošljavanje teško zapošljivih skupina ima vrlo važnu ulogu u promicanju DOP praksi i ukazuje na to da nema diskriminacije u poduzeću. Otvorenost prema posebnim skupinama zaposlenika osigurava višu razinu zadovoljstva i lojalnosti, a stvaranjem raznolikosti u radnoj snazi stvara mogućnost stvaranja kvalitetnijih i kreativnijih timova, koji su sposobni kreirati bolja rješenja koja poduzećima daju konkurentnu prednost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Omogućavanje cjeloživotnog učenja, preduvjet je za kvalitetnu radnu snagu, koja će osigurati stabilnosti na tržištu. Osim toga, cjeloživotnim se obrazovanjem zadržavaju kvalitetni zaposlenici, a povećava se i zadovoljstvo radnika i njihova lojalnost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Redovitost isplate plaća se ne nalazi u međunarodnim smjernicama na uvođenje DOP-a, međutim isti je uvršten zbog sve više slučajeva gdje poduzeća svojim zaposlenicima ne isplaćuju redovito plaće. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 2.3.3.2 Odgovarajuće plaće i beneficije – vrednovanje rada

Formalni sustav vrednovanja rada i povezanost sastavom nagrađivanja. Ocjenjivanje učinka zaposlenika u odnosu na zajedničke ciljeve doprinosi osobnom razvoju pojedinaca i pridonosi u stjecanju vještina i razvoju ljudskog kapitala unutar poduzeća. Ocjenjivanje zaposlenika na temelju učinka motivira i povećava zadovoljstvo zaposlenika te uvodi transparentan način odabira najsposobnijih. Rezultate evaluacije potrebno je koristiti kao osnovu za nagrađivanje, čime se promiče ugodnija suradnja i transparentnost u upravljanju ljudskim potencijalima. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.)

Poslovna uspješnost vs. nagrađivanje zaposlenika je drugi važan kriterija koji pruža dokaze o tome koriste li se poslovna uspješnost i rezultati rada kao kriteriji pri donošenju odluka o nagrađivanju zaposlenika. Transparentnost sustava i poznavanje kriterija nagrađivanja stvara poticajno ozračje i angažman zaposlenika s ciljem ostvarivanja mogućnosti za nagradu. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.)

Otvorenost poduzeća prema sindikalnom organiziranju i pregovorima oko definiranja i potpisivanja kolektivnih ugovora pokazuje spremnost poduzeća da zaposlenicima osigura sve potrebne razine sigurnosti i zaštite prava te otvara mogućnost ugovaranja prava većih od zakonom predviđenih. (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.)

### 2.3.3.3 Ulaganje u obrazovanje i zapošljivost

Očuvanje i unapređenje ljudskog kapitala, posebice edukacijom koja proširuje znanja zaposlenika, ključan je element razvoja poslovne organizacije. Ovo polje pruža uvid u opseg ulaganja organizacije u obrazovanje i opseg do kojeg je to ulaganje raspoređeno među radnom snagom. Pristup obrazovanju također može podržati napredak u drugim područjima društvenog utjecaja, kao što je osiguravanje jednakih mogućnosti na radnom mjestu. Također pomaže motivirati poboljšanja na individualnoj i organizacijskoj razini. Programi stjecanja vještina omogućuju poduzećima planiranje stjecanja vještina, omogućujući zaposlenicima postizanje strateških ciljeva u promjenjivom radnom okruženju. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Veće kvalifikacije i svijest zaposlenika poboljšavaju ljudski kapital organizacije i doprinose zadovoljstvu zaposlenika, što je usko povezano s poboljšanim učinkom. Cilj

je promicanje znanja i sposobnosti da bi se svima omogućilo prilagođavanje na promjenjivo tržište rada, a tako i sudjelovanje u svim sferama života. Ulaganje u razvoj zaposlenika povećava zaposlenost u slučaju da radnici moraju na burzu rada ili ukoliko žele promijeniti radnu okolinu. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.4 Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta

Uvođenje sustava upravljanja zaštitom na radu, bilo da se radi o certificiranom ili vlastitom sustavu zaštite na radu, odražava ozbiljnost odnosa i brige poduzeća za sigurnost zaposlenika. Poboljšava sigurnost, motivira i povećava zadovoljstvo zaposlenika, te je učinkovitost zdravlja i sigurnosti ključna mjera poduzeća. Niske stope ozljeda i izostanaka s posla često su povezane s pozitivnim trendovima i produktivnosti. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Poduzeća mogu zaposlenicima ponuditi dodatne pogodnosti u ergonomske opreme, kvalitetnijih uređaja ili dodatnih zdravstvenih pregleda, tako pružajući zaposlenicima mogućnosti za rekreaciju i opuštanja s ciljem smanjenja stresa i povećanja kondicije i zdravlja. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

#### 2.3.3.5 Suradnička organizacijska klima

Prema Matešić, Pavlović i Bartoluci poticajno radno okruženje pozitivno utječe na motivaciju i inovativnost zaposlenika, što dovodi do boljih poslovnih rješenja i boljeg uspjeha poduzeća. Uspostavljanjem sustavnog procesa protoka informacija u poduzeću utječe na bolju suradnju, bolje poznavanje timova unutar organizacije, a samim time i na bolje korištenje organizacijskih sposobnosti i bolje procese donošenja odluka. Često zanemarena razmjena informacija i podataka unutar poduzeća može utjecati na neodgovarajuće korištenje resursa, slabe korporativne sustave upravljanja rizikom i smanjenu konkurentnost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Bolje razumijevanje obiteljskih potreba zaposlenika i s njima povezana fleksibilnost, također su važni za poboljšanje radnih uvjeta, zadovoljstva i motivacije zaposlenika. Iako je rad na crno ilegalan, on se također često pojavljuje u razvijenim zemljama. Stoga je izuzetno važno da se proces zapošljavanja odvija uz potpuno poštivanje zakona i poštujući sve odredbe zakona i prava koja zakon osigurava radnicima. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

## 2.4 Dionici društveno odgovorne poslovne organizacije

Prema Matešić, Pavlović i Bartoluci, dionici su pojedinci ili skupine koje mogu izravno ili neizravno utjecati na poslovanje poduzeća, odnosno poslovanje poduzeća može utjecati na njih. Dionici se najčešće dijele na primarne i sekundarne prema stupanju povezanosti i ovisnosti o poduzeću. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Primarnoj ili ekonomskoj skupini pripadaju svi dionici koji su s poduzećem ili organizacijom ugovorno povezani, dok sekundarnoj odnosno socijalnoj skupini pripadaju oni članovi interesno-utjecajnih skupina koji indirektno utječu ili su pod utjecajem organizacije. (Hubak, D., 2010.)

Primarne skupine uključuju investitore, dobavljače, kupce i klijente, zaposlenike, menadžment i vlasnike, dok sekundarne skupine uključuju vlade, vladine organizacije i javnu upravu, političke skupine i lobije, lokalne zajednice, nevladine organizacije i medije. (Hubak, D., 2010.)

Investitori ulažu u svoju budućnost i zato danas ulažu u poduzeća koja su društveno odgovorna i pozitivno utječu na društvo i okoliš. Investitori svojim ulaganjima potiču poduzeća na brigu o svojim zajednicama i okolišu, znajući da su društveno odgovorna poduzeća profitabilnija od društveno neodgovornih. (Šimunić, M., 2021.)

Dobavljači su važni za uspjeh poduzeća jer proizvodi ovise o kvaliteti materijala koje poduzeće nabavlja, zbog čega je važno da poduzeća biraju dobavljače koji posluju na društveno odgovoran način. Ne želeći narušiti svoj ugled, poduzeća biraju dobavljače koji posluju društveno odgovorno, a sami dobavljači isticanjem takvih poslova osiguravaju sebi istaknutu poziciju na tržištu. (Šimunić, M., 2021.)

Kupci i klijenti od poduzeća, osim kvalitetnih proizvoda ili usluga i povoljnih cijena, očekuju i društvenu odgovornost pa čak su i spremni platiti veću cijenu za proizvode i usluge upravo tih poduzeća. Odabirom proizvoda društveno odgovornih poduzeća, kupci i klijenti ponašaju se svjesno i odgovorno te na takav način podupiru takvo poslovanje. (Šimunić, M., 2021.)

Zaposlenici mogu u medijima upozoriti javnost za neodgovorno ponašanje poduzeća u kojem rade, prisiljavajući poduzeće na promjenu načina poslovanja. Kako bi poduzeća privukla i zadržala zaposlenike s odgovarajućim znanjima i vještinama, poduzeće se mora ponašati odgovorno prema svojim zaposlenicima i učiniti zaposlenike odgovornijima, te time doprinijeli uspjehu poduzeća. (Šimunić, M., 2021.)

Menadžmentu i vlasnicima nije samo za cilj ostvariti profit, već i stvoriti pozitivnu percepciju poduzeća u javnosti uvođenjem društveno odgovornog poslovanja u strategiju poduzeća. Zadatak menadžera je štititi interese poduzeća i vlasnika, kao i interese društva, kako se ne bi narušila ravnoteža između te dvije strane, i time ugrozila egzistencija poduzeća. (Šimunić, M., 2021.)

Vlade, vladine organizacije i javne uprave donose zakone i propise koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje i nadziru provedbu tih zakona. Stvaranjem pozitivnog gospodarskog okruženja i raznim gospodarskim poticajima, država olakšava poduzeću poslovanje na tržištu i provođenje društveno odgovornog poslovanja. (Šimunić, M., 2021.)

Političke grupe i lobiji zastupaju interese pojedinaca ili organizacija koji su članovi nacionalne zakonodavne vlasti i pokušavaju nagovoriti Vladu da promijeni zakon u skladu s njihovim interesima. Uz politički pritisak na državnu vlast, političke grupe i lobiji mogu potaknuti poticajno okruženje za društveno odgovorno poslovanje. (Šimunić, M., 2021.)

Lokalna zajednica koristi poduzeću i obrnuto, poduzeće koristi zajednici na način da omogućava zapošljavanje članova zajednice, a istovremeno brine o zaštiti okoliša i smanjenju zagađenja, te dijeli donacije u brojne humanitarne svrhe. Poduzeća investiraju u lokalne zajednice i na taj način grade bolju reputaciju među poslovnim partnerima i kupcima u okruženju, čime povećavaju svoju konkurentnost na tržištu. (Šimunić, M., 2021.)

Nevladine organizacije su organizacije koje djeluju neovisno o državi i djeluju na različitim područjima, zalažući se za društvene ciljeve i poboljšanje kvalitete života. Uloga nevladinih organizacija je kontrolirati državne institucije i poslovni sektor,



upozoravajući javnost u slučaju društveno neodgovornog ponašanja poduzeća ili države prema društvu. (Šimunić, M. 2021.)

Mediji su danas fokusirani na ono što se događa u svijetu i izvor su informacija o poslovanju poduzeća. Putem medija društvo stječe sliku poduzeća, koja može biti pozitivna ili negativna, stoga bi se poduzeća trebala u medijima prezentirati kao društveno odgovorno, kako bi ostavilo dobar dojam u javnosti. (Šimunić, M., 2021.)

## 2.5 Modeli društvenog odgovornog poslovanja

Buble navodi da jedan od elemenata društvene odgovornosti je i pojam odgovornosti, točnije menadžeri moraju odgovoriti na pitanje "Odgovornost prema kome?". Ovisno o djelatnostima i prirodi tvrtke, ekonomski ili socioekonomski entiteti će se razlikovati. U ekonomskom entitetu poslovanja poduzeće nastoji ostvariti profit za svoje vlasnike, dok socioekonomski entitet ima društveni karakter, što podrazumijeva utjecaj na društvo i doprinos društvu. (Buble, 2006.)

Prema Bubleu razlikujemo dva modela:

### 2.5.1 Stockholder model

Stockholder model ili klasični ekonomski model pretpostavlja da je poduzeće u privatnom vlasništvu, a cilj mu je isključivo maksimiziranje dobiti. Uzimajući u obzir različite dionike kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači, a društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Za menadžere, najbolje ispunjavaju svoje društvene odgovornosti ako vode računa o ekonomskim interesima svojih dioničara. Stoga je upravljanje poslovnim sustavom isključivo odgovorno za organizaciju i vođenje poslovanja kako bi se povećala dobit za vlasnika s ograničenom društvenom odgovornošću. Ova metoda je također poznata kao metoda učinkovitosti, a ponekad i metoda nevidljive ruke. Sve dok se poštuju pravila igre, jedini zadatak tvrtke je povećanje dobiti. (Buble, 2006.)

## 2.5.2 Stakeholder model

Stakeholder model ili socioekonomski model pretpostavlja da poduzeće nema jedan, već više ciljeva, te treba služiti društvu u cjelini. Poduzeće je društveno odgovorno ako uzima u obzir interese svojih različitih dionika. Ovaj pristup izražava svijest da dugoročni uspjeh njihove organizacije ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih dionika u njihovim odlukama i postupcima. (Buble, 2006.)

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela

<b>Stockholder model - ekonomski model;</b> <b>osnovni naglasak</b>	<b>Stakeholder model – socioekonomski model;</b> <b>osnovni naglasak</b>
Proizvodnju	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski odnosi i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi: ljudi rade u međuzavisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Izvor: Buble, (2006.)

Iz tablice 1 . se može zaključiti da je poduzeće društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih modela društvene odgovornosti.

## 2.6 Dimenzije društvenog odgovornog poslovanja

Poduzeće i njihovo poslovanje mogu se podijeliti na mnoge sektore, industrije, odjele i funkcije, no zajedničko im je da bez obzira na to kojem sektoru nacionalnog gospodarstva pripadaju, svi oni ostvaruju interakciju u okruženju u kojem se nalaze. Zbog toga se područja primjene DOP-a ne promatraju prema poslovnim klasifikacijama, već prema odnosima i razmjenama koju svojim postojanjem ostvaruju. (Pavić-Rogošić, 2012.)

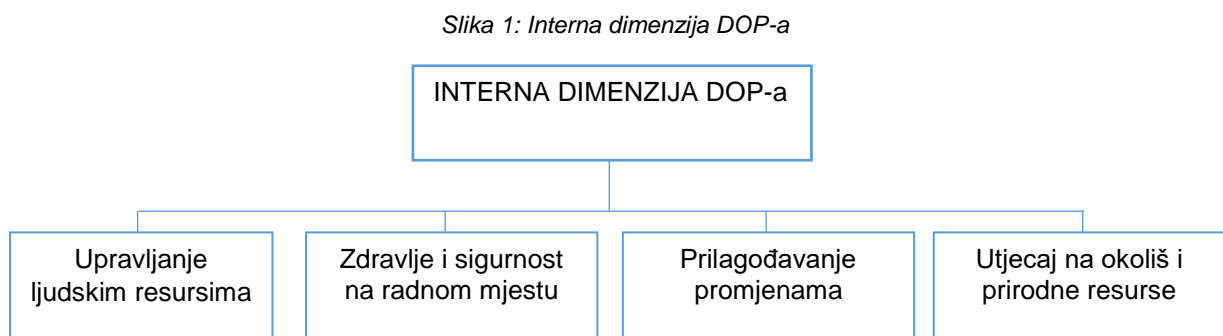
Društveno odgovorno poslovanje ima dvije glavne dimenzije:

- Internu (unutarnju) dimenziju,
- Eksternu (vanjsku) dimenziju.

## 2.6.1 Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Prema Bubleu unutar poduzeća, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike, uključujući upravljanje ljudskim potencijalima, zdravlje i sigurnost na radu te prilagođavanje promjenama. (Buble, 2006.)

Pavić-Rogošić u internu dimenziju uključuje prethodno navedene dimenzije, ali dodaje i četvrtu dimenziju, a to je utjecaj na okoliš i prirodne resurse, koji će u nastavku biti detaljnije objašnjeni. (Pavić-Rogošić, 2012.)



*Izvor: autor, prema Pavić-Rogošić, L., (2014.)*

- Upravljanje ljudskim resursima

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. Odgovarajuće mjere u ovom kontekstu mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, jednaku plaću i uvjete za napredovanje žena, sigurnost posla itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući ne diskriminaciju izvan zapošljavanja, olakšavanje zapošljavanja manjina, starijih radnika, žena, dugotrajno nezaposlenih i osoba s posebnim potrebama, pomažući u postizanju ciljeva i smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti. (Pavić-Rogošić, 2012.)

U odnosu na cjeloživotno učenje, poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina (Pavić-Rogošić, 2012.):

- prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe;

- podupiranje prijelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta;
  - osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabivanje cjeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.
- Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu

Zdravlje i sigurnost na radu tradicionalno se rješavaju propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade, poslovne organizacije i udruge sve više pokušavaju pronaći druge načine promicanja zdravlja i sigurnosti, bilo kao element marketinga, bilo imajući to na umu kada kupuju proizvode od drugih tvrtki. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, potreba za mjerenjem, dokumentiranjem i priopćavanjem ovih kvaliteta u marketinškim materijalima je sve veća. Ovi elementi su također uključeni u certifikate i oznake. (Pavić-Rogošić, 2012.)

- Prilagođavanje promjenama

Svijet bilježi sve više korporativnog restrukturiranja s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, poboljšanja kvalitete i usluge potrošačima. Odgovorno restrukturiranje znači pronalaženje ravnoteže i uzimanje u obzir interese i zabrinutosti onih koji su pogođeni ovim promjenama i odlukama. Svi dionici tvrtke, predstavnici zaposlenika i vlade trebaju biti uključeni. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja. (Pavić-Rogošić, 2012.)

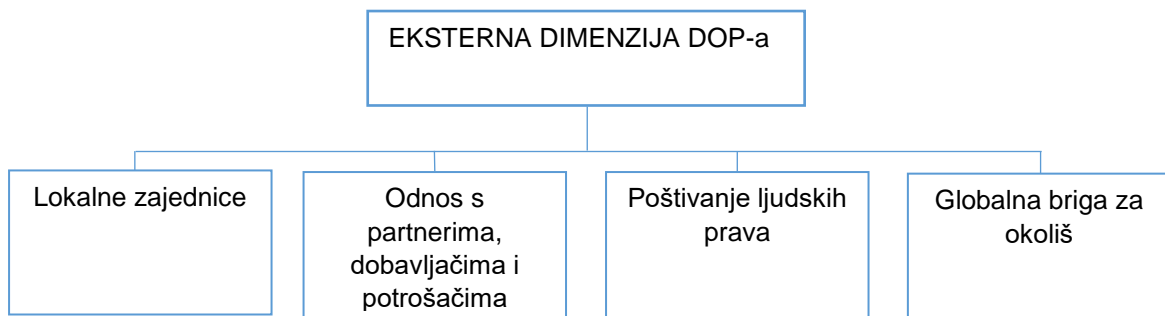
- Utjecaj na okoliš i prirodne resurse

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. (Pavić-Rogošić, 2012.)

## 2.6.2 Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan samog poduzeća; na lokalnu zajednicu i različite dionike (pored zaposlenika i dioničara), odnose s poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanju ljudskih prava te brige za okoliš, koje su u nastavku detaljnije objašnjene. (Pavić-Rogošić, 2012.)

Slika 2: Eksterna dimenzija DOP-a



Izvor: autor, prema Pavić-Rogošić, L., (2014.)

- Lokalne zajednice

Koncept društvene odgovornosti poduzeća uključuje i proteže se na integraciju poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća pridonose lokalnim zajednicama osiguravanjem poslova ili plaćanjem poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, te stabilnosti i prosperitetu zajednica u kojima rade. Zainteresirani su za znanja i vještine lokalne radne snage i često su im klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj razini. Kao rezultat toga, mnoga poduzeća su uključena u živote lokalnih zajednica, pružaju prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažu u zaštiti okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, dobrotvornim donacijama i slično. Na taj način raste i socijalni kapital. (Pavić-Rogošić, 2012.)

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnosa i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanja rokova proizvodnje i isporuke, te

kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu. (Pavić-Rogošić, 2012.)

- Poštivanje ljudskih prava

Područje ljudskih prava je kompleksno jer obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Osim poštivanja ljudskih prava tu spadaju i poštivanje radnih standarda i zakona o radu, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Tu spadaju i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtjeva transparentno poslovanje. Pod pritiskom grupa i udruga potrošača, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podizvođače i dobavljače. (Pavić-Rogošić, 2012.)

- Globalna briga za okoliš

Mnoga poduzeća su akteri na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a je pokrenuo inicijativu "Global Compact" (Globalni sporazum) čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu. (Pavić-Rogošić, 2012.)

### 3 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Društveno odgovorno poslovanje u svijetu se počelo javljati sredinom 20. stoljeća, ali u Hrvatskoj se počeo javljati nešto kasnije. Tranzicija, rat, ekonomska kriza sve su to razlozi koji su utjecali na sporiji razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. (Glavočević, Radman Peša, 2013.)

U doba socijalizma, donacije pojedinaca i poduzeća, sponzorstvo sportskih i kulturnih događanja, osobe s invaliditetom te djeca bile su uobičajena praksa. Isto tako, doba socijalizma karakterizira visok stupanj zaštite radnih prava i osnovnih radnih normi. Međutim, tada je civilno društvo još uvijek bilo vrlo nerazvijeno i nije posvećivalo dovoljno pažnje zaštiti okoliša i održivom razvoju, te se u tom kontekstu ne može govoriti o društveno odgovornom ponašanju. No, ovo je razdoblje specifično za socijalnu politiku koja bi i danas trebala biti dio društveno odgovornih poduzeća, pa se može reći da je hrvatsko gospodarstvo imalo dobre pretpostavke i uvjete za uvođenje društvene odgovornosti u svoj poslovni sustav. U tom kontekstu treba spomenuti i činjenicu da je u cijelom razdoblju socijalizma, od 1945. do 1990. godine, hrvatsko gospodarstvo imalo sporiji ekonomski razvoj nego što je mogla imati s obzirom na svoje materijalne i ljudske potencijale. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

Tranzicija kao proces sveobuhvatnih promjena i prijelaz iz socijalizma u kapitalizam u Hrvatskoj je započela 1990. u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Na početku tranzicije prema tržišnoj ekonomiji Hrvatska je dijelom bila u prednosti nad većinom zemalja socijalističkog svijeta jer je ekonomski sustav bivše Jugoslavije bio mnogo manje centraliziran od sustava tih zemalja. Ipak, ratna zbivanja znatno su usporila proces tranzicije i razvoj gospodarstva pa se u tom razdoblju nije ni razmišljalo o konceptu društvene odgovornosti. Kroz to vrijeme tranzicijskih procesa, pretvorbe i privatizacije, korupcija je uhvatila maha i sve prednosti koje je imalo hrvatsko gospodarstvo negdje su se izgubile. Uslijed takvih događaja društvena odgovornost bila je maknuta po strani i tek u novije vrijeme pojavljuje se potreba za izgradnjom društveno odgovornog poslovanja. (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014.)

Nakon osamostaljenja 1991. i Domovinskog rata 1991.-1995., društveno odgovorno poslovanje postupno se razvijalo u Hrvatskoj. Najvećim djelom jer su se strana poduzeća koristila tim pojmom i u principu se oglašavale kao društveno odgovorne i zaštitnički nastrojene prema okolišu. (Jalšenjak, Krkač, 2016.)

Kad je Hrvatska u lipnju 2004. dobila status države kandidatkinje Europske unije, posebice je započelo jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Država je uložila velike napore kako bi potaknula poduzeća da prijeđu na društveno odgovoran koncept poslovanja. Važan događaj dogodio se 2005.godine, kada je održana Prva nacionalna konferencija o društvenom odgovornom poslovanju gdje su se formulirali zajednički prioriteti za razvitak u Hrvatskoj. Hrvatska je u fazi pristupa Europskoj uniji Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju, preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima koje je postavila Europska unija, koji su uključivali održivi razvoj, zaštitu okoliša te stvaranje socijalnog društva. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Danas je društveno odgovorno poslovanje svakodnevna, uobičajena stvar, ali prijelaz na društveno odgovoran način poslovanja nije lak zadatak. Potrebno je uskladiti i zadovoljiti interne i eksterne okoline te interese zaštite okoliša. Ipak, većina poduzeća u Hrvatskoj danas posluje na društveno odgovoran način, jer im takvo poslovanje osigurava konkurentsku prednost te sukladno time i opstanak na tržištu. Kao članica Europske unije, Hrvatska je obvezna ispunjavati Deset načela Global Compacta, njegujući time svoju odgovornost prema planetu i ljudima tako osiguravajući poslovni uspjeh. (Glumac, 2018.)

### 3.1 Čimbenici koji utječu na DOP u Hrvatskoj

Bagić i sur. (2006.) prema provedenim istraživanjima, utvrdili su da postoje četiri povezana čimbenika koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a:

- Vlasnička struktura
- Liderske sposobnosti
- Veličina poduzeća
- Sektor industrije



- Vlasnička struktura

Poduzeća koja su u potpunom ili većinskom hrvatskom vlasništvu, brinu više o lokalnoj zajednici i okolišu, kupuju sirovine od lokalnih proizvođača, brinu o zaposlenicima, nastoje zaštititi domaće proizvođače i vrlo često investiraju u lokalnu zajednicu. (Bagić i sur., 2006.)

Privatno vlasništvo - teži ubrzanju uvođenja inovacija i učinkovitijih sustava upravljanja jer je više tržišno usmjereno, a proces donošenja odluka je jednostavniji. (Bagić i sur., 2006.)

Djelomično strano vlasništvo - u većini slučajeva proučavanja imalo je pozitivan utjecaj na investiranje tvrtki u osnovne društveno odgovorne prakse. Kombinacija stranog i domaćeg vlasništva upravljačke strukture isto tako je u nekoliko slučajeva dovela do inovativne sinergije. (Bagić i sur., 2006.)

U poduzećima gdje su zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu postoji veća posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja radnih mjesta i investiranju u neposredno okruženje – zajednicu. (Bagić i sur., 2006.)

Vlasničke strukture posebno su važne kada je riječ o odnosu tvrtke sa širom zajednicom. Neka domaća poduzeća sa jakom reputacijom u regiji smatraju da je njihov najveći doprinos DOP-u lobiranje za snažniju zaštitu domaćih proizvođača. (Bagić i sur., 2006.)

- Liderske sposobnosti

Intervjui s predstavnicima tvrtke i medijske prezentacije DOP-a jasno pokazuju važnost vodstva za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. U hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju. Kad se uspostavi povjerenje između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađenje s poboljšanim normama. Osobni angažman, interesi, karizma i dalje su za promidžbu i širenje društvenih informacija odgovornom ponašanju poduzeća. (Bagić i sur., 2006.)

- Veličina poduzeća

U Hrvatskoj je praksa DOP-a najuočljivija i najraširenija u većim poduzećima. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća (MPS-a) i NVO -a (nevladinih organizacija), govore nam da mala i srednja poduzeća redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Kod MPS-a uočava se nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u područje zaštite okoliša. (Bagić i sur., 2006.)

- Sektor industrije

Sva tri glavna područja DOP-a u Hrvatskoj – razvoj ljudskih resursa, ulaganja u zajednicu i zaštita okoliša, prisutni su u svim industrijskim sektorima. Uslužni sektori, imaju tendenciju da učinkovitije i češće koriste ova područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. U industrijskim proizvodnim poduzećima, kolektivno pregovaranje, gospodarenje otpadom i ekološka proizvodnja, bit će više orijentirani kao važni aspekti društvene odgovornosti poduzeća. (Bagić i sur., 2006.)

### 3.2 Ključni akteri DOP – a u Hrvatskoj

Kao ključni akteri društvenog odgovornog poslovanja, navode se (Bagić i sur., 2006.):

- Poslovna udruženja koja promiču i olakšavaju obavljanje gospodarskih djelatnosti, a sve s ciljem povećanja njihovog učinka i poboljšanja: (Bagić i sur., 2006.)
  - Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) je poslovna interesna skupina koja promiče primjenu metoda i alata održivosti, prvenstveno u području okoliša.
  - Hrvatska gospodarska komora (HGK) u koju se obvezno moraju učlaniti sva poduzeća, zasnovana je na mreži županijskih gospodarskih komora od kojih svaka ima svoju vlastitu strukturu odlučivanja. Planira se dodjela priznanja za primjenu DOP-a.

- Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) – dobrovoljno članstvo i jednostavna organizacijska osnova koja omogućuje bolju reaktivnost zakonodavnog procesa.
- Američka gospodarska komora (AmCham) koja djeluje kao dodatni instrument umrežavanja, zagovaranja, informiranje o novim zakonskim inicijativama, promocijama međunarodnih normi i razmjene praksi između stranih i domaćih poduzeća.
- Stručne organizacije - obrazovanje, savjetovanje i širenje informacija važnih za uspješno poslovanje; (Bagić i sur., 2006.)
  - Hrvatski centar za čistiju proizvodnju koji je osnovan u veljači 2000., te je usmjeren na "ekološko računovodstvo"
  - Hrvatska udruga za kvalitetu (HDK) - E-kvaliteta, koja svake godine organizira nacionalne konferencije o kvaliteti
  - Hrvatska inicijativa za konkurentnost (CCI) - Drvna industrija i turizam
- Mediji – DOP se uglavnom pojavljuje u poslovnim medijima, kao što su bilteni HGK, Privredni vjesnik, Poslovni tjednik. Medijsko pokrivanje tema DOP-a općenito se fokusira na donacije i sponzorstva, međutim neka poduzeća počinju promovirati svoje prakse DOP-a putem oglašavanja. (Bagić i sur., 2006.)
- Vlada - donosi zakone i kontrolira njihovu provedbu, nagrađivanja i financijske poticaje, pokretanje inicijative i programe za promicanje društveno odgovornog poslovanja; (Bagić i sur., 2006.)
  - Uredi ministarstava i vladinih udruga
- Međusektorske inicijative - Nacionalno vijeće za konkurentnost (NCC) prati razvoj ljudskih potencijala, inovacije, razvoj tehnologije, regionalni razvoj i stvaranje "klastera", razvoj malih i srednjih poduzeća, vladavinu zakona, promjene vodstva i promjena u načinu razmišljanja, te smanjenje troškova. (Bagić i sur., 2006.)

- Nevladine organizacije - zagovaraju društvene promjene i gospodarski razvoj na nacionalnoj i lokalnoj razini. Postoj dvije glavne skupine uključene u DOP: (Bagić i sur., 2006.)
  - Promicatelji međusektorskih partnerstava i korporativnih davanja, uključujući obrazovanje. Podrška nevladinim organizacijama koje posreduju međusektorskoj suradnji zajednice, sa svrhom promicanja lokalnog razvoja.
  - Organizacije koje prate postignuća tvrtke u područjima socijalne skrbi i okoliša.

U pogledu društvenih ulaganja i filantropije u Republici Hrvatskoj, poduzeća ulažu u svoje zajednice na više načina. Čini se da je financiranje projekata zajednice ili ponuda proizvoda najčešći trend među hrvatskim poduzećima. Mnoge tvrtke idu korak dalje i podržavaju društveni razvoj osiguravajući dodatne resurse, vještine i vrijeme u nastojanju da potpomognu društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju. (Bagić i sur., 2006.)

Bagić i sur. navode da u Republici Hrvatskoj postoji nekoliko glavnih trendova i područja društveno odgovornog poslovanja, a svi su usko povezani s prevladavajućim tradicijama ukorijenjenosti u zajednici, održivog razvoja, upravljanja kvalitetom i utjecaja globalizacije, a posebno tranzicijsko tranzicijskim socio - ekonomskim i političkim stanjem zemlje. (Bagić i sur., 2006.)

### 3.3 Hrvatski indeks održivosti

Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) i Hrvatska gospodarska komora (HGK) pokrenuli su 2006. godine projekt Indeks društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja hrvatskog poslovnog sektora, koji je trebao poslužiti kao podloga za usporedbu, nagrađivanje i, što je najvažnije, poticanje učenja i daljnjeg razvitka DOP-a u što širem krugu uspješnih hrvatskih poduzeća. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju poduzeća, a omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse poduzeća te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih poduzeća u Hrvatskoj. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Radi se o praksi kojom neka poduzeća, više od zakonom propisanih obaveza, integrira održivi razvoj, u sustav donošena odluka i time upravlja utjecajem svog poslovanja na okoliš i društvo. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jednim mjerilom za vrednovanje uspješnosti poduzeća. Može se reći da je uspješno ono poduzeće koje ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja alat za postizanje održivog poslovnog modela i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran i održiv način. Usklađujući se s najnovijim europskim direktivama i standardima, globalnim rejtinzima i Ciljevima održivog razvoja, nekadašnji Indeks DOP-a nadograđuje se i modernizira te postaje Hrvatski indeks održivosti – HRIO. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Hrvatski indeks održivosti, je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u održivost poslovnih praksi, osvrst na usklađenost s najnovijim odredbama Europske unije te usporedbu s praksama drugih hrvatskih poduzeća. Ocjenjuju se aktivnosti u šest područja, a to su: (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

- održivo korporativno upravljanja
- upravljanje okolišem
- radna okolina
- odnosi sa zajednicom
- ljudska prava
- dječja prava

Na stranici hrvatskog indeksa održivosti navode da je riječ je o jedinom rejtingu kojim se mjeri razina održivosti poduzeća u Hrvatskoj u kojem godišnje sudjeluje više od stotinu poduzeća, a koji se provodi već četrnaestu godinu zaredom (ranije kao Indeks DOP-a). (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Poduzeća se natječu u četiri kategorije s obzirom na veličinu i tip vlasništva, te tako imamo mala, srednja, velika i javna poduzeća, a najbolje poduzeće od svake iz navedenih kategorija prima nagradu. Osim toga dodjeljuje se nagrade i poduzećima koja ostvare najbolji rezultat u pojedinim područjima. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Svaki kriterij definiran je upitnikom s različitim brojem pitanja koji sadrži 137 pitanja za velika i srednja poduzeća, te 67 pitanja za mala poduzeća. Upitnik je pretvoren u online aplikaciju koja se boduje prema unaprijed definiranim kriterijima, a poduzećima koja ulaze u konkurenciju za nagradu odabrana komisija dodatno procjenjuje kvalitetu otvorenih pitanja. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

Svake godine upitnik se modificira u skladu s prepoznatim manjkavostima, primjedbama sudionika te u skladu s novom praksom i trendovima.

Trenutno je Indeks DOP-a najbolje prihvaćen alat za edukaciju i promociju DOP-a u Hrvatskoj. Istraživanja pokazuju da su društvena odgovornost poduzeća koja sudjeluju u natjecanju Indeksa DOP-a, te poslovni uspjeh poduzeća, rezultat poslovne politike i filozofije koja objedinjuje odgovornost i transparentnost. (Matešić, Pavlović, Bartoluci, 2015.)

### 3.3.1 Dobitnici nagrada po kategoriji 2021. godine

Nagrade su dodijeljene u sljedećim kategorijama: (<https://www.hrpsor.hr/hrio/>)

- u kategoriji velikih poduzeća dobitnik nagrade je AD Plastik d.d.
- u kategoriji srednjih poduzeća dobitnik nagrade je Messer Croatia Plin d.o.o.
- u kategoriji malih poduzeća dobitnik nagrade je Hrvatski kišobran d.o.o.
- u kategoriji javnih poduzeća dobitnik nagrade je Hrvatska Lutrija d.d.

Dobitnici nagrada u pojedinim područjima su: (<https://www.hrpsor.hr/hrio/>)

- u području održivog korporativnog upravljanja dobitnik nagrade je Heineken Hrvatska d.o.o.
- u području upravljanja okolišem dobitnik nagrade je Vetropack Straža d.d.
- u području radne okoline dobitnik nagrade je Holcim (Hrvatska) d.o.o.
- u području odnosa sa zajednicom dobitnik nagrade je Hrvatski Telekom d.d.
- u području ljudskih prava dobitnik nagrade je Končar – Institut za elektrotehniku d.d.
- u području dječjih prava dobitnik nagrade je IKEA Hrvatska d.o.o.

## 4 BREND

Brend je skup mišljenja koje javnost ima o poduzeću, a predstavlja viziju, vrijednost, ali i način funkcioniranja poduzeća. Za uspješno poslovanje, potrebno je pozicionirati brend na način da označava usmjerenost kvaliteti i etici u poslovanju, zadovoljenju interesa kupaca, zaposlenih i poslovnih partnera na drukčiji način, odnosno potrebno je komunicirati na ljudskoj razini i stvoriti emocionalnu vezu potrošača s poduzećem. (Bonković, 2020.)

Prisutnost brenda danas je gotovo nezamisliva, tako da je svijet bez brenda gotovo nemoguće zamisliti. Podrijetlo brenda može se pratiti u davna vremena, gotovo od početka ljudske povijesti kad se proizvode označavalo kako bi se znalo tko ih je proizveo, odnosno čije su vlasništvo. (Veljković, 2010.)

To je prva uloga ili funkcija koja se očituje u identifikaciji i lakšem identificiranju proizvodi različitih obrtnika, odnosno proizvođača tog vremena. Danas postoje razne funkcije, a brend se od izvornog načina označavanja samog proizvoda postao sveprisutna stvar, bez čega je teško zamisliti moderan način poslovanja mnogih uspješnih poduzeća. (Veljković, 2010.)

Brend zapravo predstavlja kombinaciju svih karakteristika i asocijacija kada potrošač naiđe na određeni proizvod. Može se opisati kao obećanje, ideja poduzeća ili marketinškog stručnjaka, da će osigurati predvidljivu funkciju proizvoda i/ili usluge. Osim toga, brend je dodao neke značajke (funkcionalne, racionalne, simboličke i posebno emocionalne) koje treba razlikovati od svih drugih proizvode i/ili usluge namijenjenih da se zadovolje iste potrebe. (Vodopija, Vajs Felici, 2009.)

Uspješan, snažan brend vrijedna je nematerijalna imovina za poduzeće koja ga posjeduje. Ranije gledajući, promatrala se samo imovina koju poduzeće posjeduje te financijski rezultati i knjigovodstvena vrijednost poduzeća, ali posljednjih godina dolazi do porasta udjela neopipljivih vrijednosti u ukupnoj vrijednosti poduzeća. Baš tu nematerijalnu, neopipljivu vrijednosti čine brendove, odnosno zaposlenici, tehnologija, patenti i sl., jer upravo u toj "neopipljivosti", puno je lakše brinuti se o materijalnoj imovini poduzeća kao što su proizvodne linije, zgrade itd. (Vodopija, Vajs Felici, 2009.)

Glavni cilj gotovo svakog poduzeća je razviti svoju marku do razine poznatog brenda, jer to dovodi do stalnog povećanja prodaje, odnosno povećanja profita. (Vodopija, Vajs Felici, 2009.)

## 5 HEP D.D.

HEP d.d. najveća je nacionalna energetska tvrtka, kojoj je glavna djelatnost proizvodnja, prijenos, distribucija, opskrba te trgovanje električnom energijom. Uz to, HEP grupa se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom toplinskom energijom, opskrbom prirodnim plinom na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu te distribucijom plina, pružanjem energetskih usluga te drugim energetskim i neenergetskim djelatnostima koja se time bavi više od jednog stoljeća.

Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri). ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

*Slika 3: HEP logo*



*Izvor: [www.hep.hr](http://www.hep.hr)*

Vizija i misija grupe podupiru strateška područja djelovanja HEP grupe objedinjena u pet pravaca djelovanja: održivi i fleksibilni energetski portfelj, implementacija koncepta naprednih mreža, optimizacija i unapređenje poslovnih procesa, prilagođavanje tržištu te suradnja s dionicima. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Hrvatska elektroprivreda d.d., daje Izjavu o primjeni Kodeksa korporativnog upravljanja. Društvo primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice i/ili udjele. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 5.1 Misija, vizija i temeljne vrijednosti

- Misija

Održiva, pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Vizija

HEP - regionalni energetski lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentske prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe korisnika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))



- Temeljne vrijednosti

#### *Kompetentnost i inovativnost*

Naši su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenja misije i vizije poduzeća te stvaranju vrijednosti poduzeća kojoj pripadamo. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijamo znanja i sposobnosti. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### *Kvaliteta i poslovna izvrsnost*

Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavamo kvalitetu naših proizvoda i usluga. Naš je cilj poslovna izvrsnost poduzeća. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### *Poštenje*

Profesionalno i savjesno se odnosimo prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiramo pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali smo načela poslovnog ponašanja. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### *Odgovornost prema okolišu*

Proizvodimo, prenosimo i distribuiramo energiju na ekološki prihvatljiv način. Potičemo učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### *Temeljna načela u odnosima s dionicima*

Za ostvarenje naše misije i radi ispunjenja vizije, svoje ukupno poslovanje usklađujemo s očekivanjima svih zainteresiranih skupina, pridržavajući se sljedećih načela: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Vlasnik: Ostvarivati optimalne poslovne učinke i primjerenu dobit vlasniku.

Kupci: Zadovoljavati potrebe i očekivanja kupaca, osiguravajući im odgovarajuću vrijednost za njihov novac. Postupati profesionalno i korektno, u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, gradeći povjerenje u naše postupanje. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Radnici: Uvažavati interese i sposobnosti radnika te razvijati sustav nagrađivanja i napredovanja. Osiguravati i trajno primjenjivati suvremene mjere za rad na siguran način, te poticati cjeloživotno učenje, suradnički duh i profesionalnost. (www.hep.hr)

Poslovni partneri: Njegovati i graditi odnose s poslovnim partnerima, cijeneći njihovu kvalitetu i profesionalnost. Korektno provoditi postupke nabave i sprječavati svaku moguću nepravilnost. (www.hep.hr)

Društvo, lokalne zajednice: Poštivati kulturne, vjerske, tradicijske i sve druge materijalne i duhovne posebnosti u suradnji sa zajednicama u kojima djelujemo, stvarajući prijateljsko okruženje. (www.hep.hr)

HEP grupa svoje poslovanje provodi u skladu sa zakonom i etičkim normama, na načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti. Kao izdavatelj korporativne obveznice, društvo također primjenjuje i većinu odredbi Kodeksa korporativnog upravljanja koji su izradile Zagrebačka burza i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga. Svi članovi menadžmenta i Uprave hrvatski su državljani, lokalni stručnjaci koji dolaze iz raznih hrvatskih regija. (www.hep.hr)

## 5.2 Povijest poduzeća

1895. iz hidroelektrane na rijeci Krki dalekovodima je potekla električna energija do niskonaponske mreže 11 kilometara udaljenog Šibenika, zahvaljujući poduzetničkom poduhvatu braće Šupuk. Samo dva dana ranije, s radom je započela jedna od povijesno najpoznatijih hidroelektrana u svijetu, ona na Nijagarinim slapovima u SAD-u, a elektroenergetski sustav HE Krka - Šibenik, utemeljen na izmjeničnoj električnoj energiji i primijenjenim izumima Nikole Tesle, bio je jedan od prvih takvih u svijetu. O stotoj obljetnici događaja, 1995. godine, 28. kolovoza proglašen je Danom Hrvatske elektroprivrede, kao prigoda za podsjećanje na taj napredan korak, kao i na ostale važne pothvate prethodnika u povijesti tvrtke. (www.hep.hr)

Iznikla na stoljetnoj tradiciji, Hrvatska elektroprivreda i danas ide u korak sa suvremenim znanjima, tehnologijama i dostignućima, na europskoj i na globalnoj razini. O tome svjedoče brojni investicijski projekti od hidroelektrana, visokoučinkovitih kogeneracija, sunčanih elektrana, vjetroelektrana, uvođenja

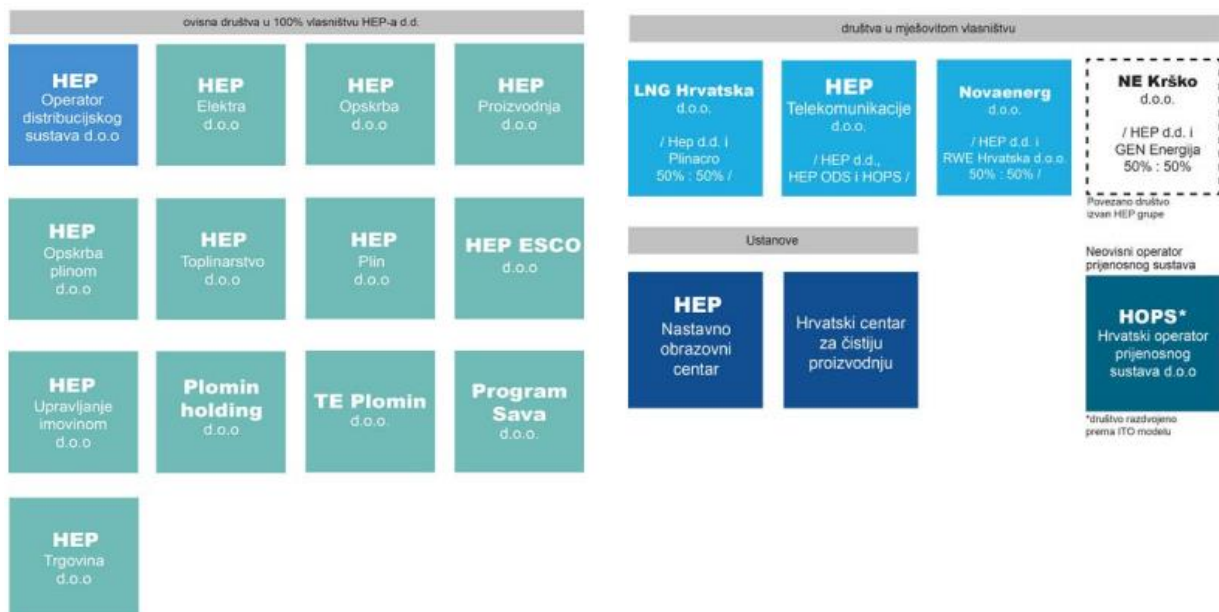
koncepta napredne mreže, projekata energetske učinkovitosti i razvoja elektromobilitosti. Svi ovi projekti potvrđuju jasan smjer razvoja te odlučnost u realizaciji razvojne strategije do 2030. godine. Njihovom realizacijom, kao i stalnim unaprjeđenjem poslovanja, HEP d.d. nastoji biti visoko konkurentna i uspješna tvrtka, nositelj energetske tranzicije, pokretač hrvatskog gospodarstva i oslonac Vladi Republike Hrvatske u provedbi strateških ciljeva razvoja energetike i gospodarstva. Oni su, uz doprinos svih zaposlenika, jamstvo da će i dalje ostati lider na hrvatskom tržištu i jedna od vodećih energetskih tvrtki u okruženju. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 5.3 Profil poduzeća

HEP d.d. vladajuće je društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe i vlasnik je imovine, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima ili tvrtkama-kćerkama. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

HEP d.d. u svom sastavu ima društva koja su u 100% vlasništvu, te društva u mješovitom vlasništvu, kako je prikazano na slici 4.

Slika 4: Shema HEP grupe



Izvor: [www.hep.hr](http://www.hep.hr)

## 6 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HEP D.D.

Na osnivačkoj skupštini, 2018. godine, Hrvatska elektroprivreda d.d. postala je članicom obnovljene Zajednice za društveno odgovorno poslovanje. Zajednica za DOP, koja djeluje u Sektoru za energetiku i zaštitu okoliša Hrvatske gospodarske komore, prati razvoj ključnih aspekata održivog razvoja, organizira skupove, edukacije, okrugle stolove i zagovaranja za potrebe članica Zajednice te provodi projekt Indeks DOP-a. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 6.1 Strateški pristup održivosti

U ovom poglavlju opisan je razvoj poslovanja i materijalne teme poduzeća koje su detaljnije opisane u nastavku.

#### 6.1.1 Razvoj poslovanja

HEP grupa definira dugoročnu stabilnost poslovanja uz ciljani stabilni rast prihoda i dobiti kroz realizaciju sljedećih prioritetnih ciljeva: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Održivi i fleksibilni energetske portfelj ulaganjem u obnovljive izvore (prvenstveno vjetroelektrane i sunčane elektrane), rekonstrukcije postojećih hidroelektrana i izgradnju novih, te usmjerenosti na izgradnju visokoučinkovitih kogeneracijskih postrojenja za skladištenje energije. Tako se, zahvaljujući raspolaganju različitim tehnologijama za proizvodnju električne energije i topline u vlasničkom portfelju HEP grupe mogu dodatno optimizirati troškovi proizvodnje električne energije i topline ovisno o raspoloživosti i cijenama energenata te cijeni električne energije na tržištu. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Povećanje udjela obnovljivih izvora energije u proizvodnom portfelju radi ostvarenja ciljeva održivog razvoja UN-a do 2030. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Razvoj i implementacija koncepta naprednih mreža i projekata kompatibilnih naprednih tehnologija. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Optimizacija i unaprjeđenje poslovnih procesa kontinuiranim unaprjeđenjem kompetentnosti i inovativnosti zaposlenika na temelju učinkovitog upravljanja znanjem na korporativnoj razini uz optimizaciju poslovnih procesa. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Tržišna prilagodljivost kroz definiranje i osmišljavanje novih proizvoda i usluga na tržištu energenata u svim segmentima veleprodajnog i maloprodajnog tržišta s ciljem zadržavanja sadašnjeg udjela na tržištu energenata u Hrvatskoj i povećanja udjela na regionalnim tržištima energenata. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Suradnja s dionicima energetskega sektora pravovremenim i aktivnim sudjelovanjem u različitim fazama procesa izrade i donošenja pravnih akata na razini Europske Unije te na nacionalnoj razini kroz radne skupine i postupke u kojima sudjeluje javnost i zainteresirana javnost. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.1.2 Materijalne teme

U svom ciklusu izvješćivanja o održivosti HEP grupa je nastavila s provjerom materijalnih tema, uz uključenje dionika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Najviše promjena u razmatranju materijalnosti uvedeno je u okolišnom segmentu, u kojemu su materijalne teme potpuno prilagođene ciljevima EU Taksonomije. Sve materijalne teme provjerene su u odnosu na njihovu integraciju u strateške i razvojne ciljeve HEP grupe do 2030. te upravljanje utjecajima u tim područjima. S obzirom na veličinu HEP grupe i raznolikost društava i poslovanja, i utjecaji su vrlo raznoliki. Međutim, oni su u potpunosti povezani unutar glavnih materijalnih područja, s tim da su prisutniji i intenzivniji u pojedinim područjima. Za izvještajno razdoblje razmotren je doprinos HEP grupe s ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih naroda (te pripadajućim podciljevima). Novost je povezivanje materijalnih tema s ESG utjecajima (okolišnim, društvenim i upravljačkim), čime je postavljena adekvatna podloga za sustavnije razmatranje rizika u tim područjima te kvalitetnije izvještavanje o upravljačkom pristupu. Materijalne teme su najprije razmatrane interno u Timu za izradu izvješća o održivosti i pripremu za neovisno ocjenjivanje prema ESG kriterijima, a potom u provjeri s dionicima. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Osim uključivanja dionika provedenog za potrebe određivanja materijalnosti, HEP grupa uključuje svoje dionike na raznovrsne načine u svoje poslovne procese i djelatnosti.

Od dionika se posredno, preko ovlaštenika i nadležnih tijela koja vode postupke na državnoj i lokalnoj razini, prikupljaju mišljenja u okviru procjena utjecaja na okoliš i ekološku mrežu te ishođenje okolišnih dozvola. Uz to se redovno traže i mišljenja kupaca i korisnika o njihovom zadovoljstvu te mogućnostima unapređenja poslovanja HEP grupe. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Strateški ciljevi HEP-a 2030. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Održivi i fleksibilni energetske portfelj
- Povećanje udjela proizvodnje energije iz obnovljivih izvora
- Razvoj i implementacija naprednih mreža
- Optimizacija i unapređenje poslovnih procesa
- Tržišna prilagodljivost
- Suradnja s dionicima

Okolišna pitanja

- Klimatske promjene i emisije stakleničkih plinova
- Energetska učinkovitost
- Održivo gospodarenje otpadom
- Smanjenje emisija u zrak
- Korištenje i zaštita voda
- Bioraznolikost

Društvena pitanja

- Poželjni poslodavac
- Raznolikost i uključivost
- Sigurna i zdrava radna okolina
- Dijalog sa socijalnim partnerima
- Suradnja s dionicima i partnerima
- Ulaganja u zajednicu

Ekonomski, upravljački i tržišni pitanja

- Strateško planiranje

- Planiranje i upravljanje investicija
- Pouzdana i energetska učinkovita proizvodnja i distribucija
- Osiguranje kritične nacionalne infrastrukture
- Odgovorno korporativno upravljanje
- Razvoj proizvoda i usluga
- Povjerenje korisnika
- Kupovna moć i energetska siromaštvo
- Odgovornost u dobavljačkom lancu
- Cijene energije i energenata
- Inovacije i digitalizacija

#### ESG kriteriji (okolišni, društveni i upravljački)

- Emisije stakleničkih plinova
  - Intenzitet emisija
  - Korištenje energije
  - Intenzitet korištenja energije
  - Energetski miks
  - Korištenje i zaštita voda
  - Upravljanje okolišnim utjecajima
  - Korištenje lokacija i ekološka osjetljivost
- 
- Uravnoteženost plaća
  - Raznolikost zaposlenika
  - Edukacija zaposlenika
  - Nediskriminacija
  - Ozljede na radu
  - Zdravlje i sigurnost na radu
  - Uključenje dionika
  - Ulaganje u zajednicu
  - Raznolikost u upravljačkim tijelima
  - Kolektivno pregovaranje
  - Etika i antikorupcija

- Privatnost podataka
- Izvješćivanje o ESG utjecajima
- Objave o održivosti

Slika 5: Ciljevi održivog razvoja UN-a



Izvor: <http://lora.bioteka.hr/un-ciljevi-odrzivog-razvoja/>

## 6.2 Materijalnost u kontekstu globalnih ciljeva održivog razvoja

Mogućnosti doprinosa pojedinim ciljevima su povezani s materijalnim područjima te strateškim ciljevima HEP grupe 2030., a povezani su s odabranim pod ciljevima koji se mogu povezati s pojedinim pokazateljima. HEP grupa svojim poslovanjem u raznim djelatnostima posebno doprinosi ostvarenju sljedećih pod ciljeva održivog razvoja: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Kvalitetno obrazovanje

Osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje i promicati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- značajno povećati broj mladih i odraslih koji imaju relevantne vještine, uključujući tehničke i strukovne vještine, za zapošljavanje, dostojanstveni rad i poduzetništvo.



- Rodna ravnopravnost

Postići rodnu ravnopravnost i osnaživati sve žene: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- osigurati ženama potpuno i učinkovito sudjelovanje i jednake mogućnosti za vodstvo na svim razinama odlučivanja u političkom, gospodarskom i javnom životu.

- Pristupačna i čista energija

Osigurati dostupnost pristupačne, pouzdane, održive i moderne energije za sve: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- osigurati univerzalni pristup pristupačnim, pouzdanim i modernim energetske uslugama;
- znatno povećati udio obnovljivih izvora energije;
- dvostruko povećati stopu poboljšanja energetske učinkovitosti;
- poboljšati međunarodnu suradnju s ciljem olakšavanja pristupa istraživanjima i tehnologijama čiste energije, energetske učinkovitosti i čistih nefosilnih tehnologija te promovirati investicije u energetske infrastrukturu i čiste energetske tehnologije.

- Dostojanstven rad i ekonomski rast

Promicati neprekidan, uključiv i održiv gospodarski rast, punu i produktivnu zaposlenost i dostojanstven rad za sve: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- postići višu razinu ekonomske produktivnosti diversifikacijom, tehnološkom nadogradnjom i inovacijama, te fokusom na sektore s dodanom visokom vrijednošću te radno intenzivne sektore;
- postići potpunu i produktivnu zaposlenost i dostojanstveni rad za sve žene i muškarce, uključujući mlade i osobe s invaliditetom i jednaku plaću za rad jednake vrijednosti;
- zaštititi radnička prava i promicati sigurno okruženje za sve radnike.

- Industrija, inovacija i infrastruktura

Izraditi otpornu infrastrukturu, promicati uključivu i održivu industrijalizaciju i poticati inovativnost: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- razviti kvalitetne, pouzdane, održive i fleksibilne infrastrukture, uključujući regionalne i prekogranične infrastrukture, za podršku gospodarskom razvoju i dobrobiti čovječanstva, s fokusom na pristupačan i pravedan pristup za sve;
- unaprijediti infrastrukturu i nadograditi industriju da bude održiva, s povećanom učinkovitosti korištenja resursa i veće usvajanje čistih i okolišno prihvatljivih tehnologija i industrijskih procesa, na način da sve zemlje postupe u skladu sa svojim mogućnostima;
- poticati znanstvena istraživanja, unaprijediti tehnološke sposobnosti industrijskog sektora u svim zemljama, a posebice u zemljama u razvoju, uključujući poticanje inovacija i znatno povećanje broja radnika koji rade na istraživanju i razvoju.

- Održivi gradovi i zajednice

Učiniti gradove i ljudska naselja uključivim, sigurnim, otpornim i održivim: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- poboljšati uključivu i održivu urbanizaciju i sposobnost za participativno, integrirano i održivo planiranje i upravljanje naseljima u svim zemljama;
- ojačati napore za zaštitu i očuvanje svjetske kulturne i prirodne baštine;
- podržati pozitivne ekonomske, socijalne i ekološke veze između urbanih, suburbanih i ruralnih područja kroz jačanje nacionalnog i regionalnog planiranja razvoja;
- znatno povećati broj gradova i naselja koji su usvojili i provode integrirane politike i planove koji vode prema uključivanju, učinkovitosti resursa, ublažavanju i prilagodbi klimatskim promjenama, otpornosti na katastrofe te izraditi i provoditi potpuno upravljanje rizicima.

- Odgovorna potrošnja i proizvodnja

Osigurati održivu potrošnju i proizvodnju: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- postići održivo upravljanje i učinkovito korištenje prirodnih resursa;
- postići upravljanje kemikalijama sigurno po okoliš i svim vrstama otpada kroz njihov životni ciklus, u skladu s dogovorenim međunarodnim okvirima te znatno smanjiti njihovo otpuštanje u zrak, vodu i tlo, kako bi se njihov negativan utjecaj na zdravlje ljudi i okoliš sveo na minimum;
- znatno smanjiti gomilanje otpada prevencijom, smanjenjem, recikliranjem i ponovnim korištenjem;

- poticati poduzeća, posebice velika i multinacionalna poduzeća na usvajanje održive prakse i integriranje informacija o održivosti u svojim izvještajima;
- promicati održivu javnu nabavu, u skladu s nacionalnim politikama i prioritetima;
- osigurati relevantne informacije i svijest o održivom razvoju i stilu života u harmoniji s prirodom za sve.

- **Odgovor na klimatske promjene**

Hitno djelovati u borbi protiv klimatskih promjena i njihovih posljedica: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- ojačati otpornost i kapacitet za prilagodbu na hazarde i prirodne katastrofe povezane s klimatskim promjenama u svim zemljama;
- poboljšati edukaciju, podizanje svijesti i ljudske i institucionalne kapacitete za ublažavanje klimatskih promjena, smanjenje utjecaja klimatskih promjena i pravodobna upozorenja.

- **Očuvanje vodenog svijeta**

Očuvati i održivo koristiti oceane, mora i vodene resurse za održivi razvoj: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- sprječavati i značajno umanjiti zagađenje mora, posebno iz kopnenih izvora, uključujući degradaciju mora i zagađenje živih organizama;
- održivo upravljati morskim i priobalnim ekosustavima kako bi se izbjegli negativni utjecaji, uključujući jačanjem otpornosti te poduzimanjem aktivnosti za njihov oporavak s ciljem očuvanja zdravih i produktivnih mora.

- **Očuvanje života na kopnu**

Zaštiti, obnoviti i promicati održivo korištenje kopnenih ekosustava, održivo gospodariti šumama, boriti se protiv dezertifikacije i zaustaviti i preokrenuti degradaciju zemljišta i zaustaviti gubitak bioraznolikosti: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- osigurati očuvanje, obnovu i održivo korištenje kopnenih i slatkovodnih ekosustava i njihovo održavanje, a naročito šuma, močvarnih područja i planina, u skladu s obvezama internacionalnih sporazuma;
- iskorijeniti dezertifikaciju, obnoviti degradirano tlo i zemlju, uključujući tlo pogođeno dezertifikacijom, sušom i poplavama i nastojati postići svijet bez degradacije zemljišta;

- provesti hitne i značajne akcije za smanjenje degradacije prirodnih staništa, spriječiti gubitak bioraznolikosti te zaštititi i spriječiti izumiranje ugroženih vrsta.

- Partnerstvom do ciljeva

Oснаžiti sredstva za primjenu i revitalizirati globalno partnerstvo za održivi razvoj: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- ojačati globalno partnerstvo za održivi razvoj na temelju višedioničkih partnerstava koja mobiliziraju i dijele znanja, ekspertize, tehnologiju i financijske resurse, podržavajući postizanje ciljeva održivog razvoja u svim zemljama;
- poticati i promicati djelotvorno javno, javno-privatno i društveno građansko partnerstvo, gradeći iskustvo i resursne strategije partnerstva.

### 6.3 Održivi i odgovorni tržišni razvoj

HEP d.d. je predan razvoju održivog i fleksibilnog energetskeg portfelja, što uključuje razvoj vlastitih raznovrsnih izvora električne energije koji osiguravaju održivost proizvodnje i fleksibilnost tržišnom pristupu. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Za ostvarenje tog cilja HEP grupa kontinuirano ulaže u stalno povećanje udjela proizvodnje obnovljivih izvora energije u svom portfelju te unapređenjem postojećeg portfelja modernizacijom i rekonstrukcijama proizvodnih kapaciteta. Uz ulaganja u obnovljive izvore energije važna su ulaganja i razvoj visokoučinkovitih kogeneracijskih termoelektrana-toplana. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Drugi važan strateški cilj je tržišna prilagodljivost. Regulatorni i strateški okvir u kojemu posluje HEP grupa kao i brzi razvoj novih energetskeg trendova i navika postavljaju cijeli niz novih zahtjeva za suvremeni pristup energetskeg tržištima. Za ostvarenje ovog cilja važan je cijeli niz projekata u koje HEP grupa kontinuirano ulaže, od definiranja i osmišljavanja novih proizvoda i usluga u svim tržišnim segmentima, razvoja naprednih mreža, do ostvarenja standarda zahtjeva suvremenih kupaca i korisnika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr)) Ovo značajno područje razvoja HEP-ovog proizvodnog, distribucijskeg i opskrbe sustava uključuje cijeli niz ključnih materijalnih područja koje se odnose na stabilnost i sigurnost proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom i energentima, održive izgradnje

i razvoja energetske sustava te stalnog napretka u ostvarenju tržišnog razvoja, konkurentnosti i unapređenja korisničkog iskustva. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 6.3.1 Održiva izgradnja i razvoj elektroenergetskog sustava

Tijekom 2020. napravljen je značajan iskorak u ostvarenju ovog cilja s nekoliko vrijednih projekata. Osim što sam razvija projekte i u njih ulaže, HEP d.d. projekte obnovljivih izvora energije na temelju javnog poziva otkupljuje od zainteresiranih partnera te ih razvija u suradnji s jedinicama lokalne samouprave. Time potvrđuje svoju stratešku ulogu kompanije koja je nositelj tranzicije na niskougljično gospodarstvo u Hrvatskoj. Razvoj obnovljivih izvora energije pomoći će ispunjenju obveza Hrvatske u provedbi ambicioznih energetske klimatskih ciljeva Europske unije u okviru europskog Zelenog plana. Za financiranje obnovljivog scenarija razvoja HEP d.d. koristi i europska sredstva te je u posljednje tri godine iz fondova EU povukao sredstva u iznosu od oko milijardu kuna. Uz nova ulaganja u sunčane i vjetroelektrane, HEP grupa nastavlja sa značajnim ulaganjima u hidroelektrane. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

U suradnji s lokalnom samoupravom u cilju kompenzacije i poboljšanja životnih uvjeta stanovništva pokrenuto je nekoliko infrastrukturnih projekata, kao što se zamjenjuje stara cesta u području potapanja budućom akumulacijom, te izgradnja višestambene zgrade za potrebe zbrinjavanja lokalnog stanovništva slabijeg materijalnog statusa. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Sunčana elektrana Vis koja je prva velika elektrana izgrađena na hrvatskim otocima, koja je ujedno i najveća do sada u Hrvatskoj, puštena je u rad u rujnu 2020. te je otok Vis dobio vlastiti izvor obnovljive energije i veću sigurnost opskrbe električnom energijom, posebno u razdobljima povećane potrošnje tijekom turističke sezone. Uz sunčanu elektranu Vis instalirat će se baterijski spremnik snage 1 MW i kapaciteta 1,44 MWh, koji će se koristiti za pružanje usluga uravnoteženja elektroenergetskog sustava te u svrhu očuvanja stabilnosti mreže na otoku. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Izgradnjom sunčanih elektrana i pratećih baterijskih spremnika, jačanjem elektroenergetske mreže, uključujući zamjenu i izgradnju podmorskih kabela te postavljanjem punionica za električna vozila, HEP d.d. povećava sigurnost opskrbe i pomaže ostvarenju visokog stupnja energetske samodostatnosti hrvatskih otoka prema najvišim okolišnim standardima. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Vjetroelektrana Korlat od 2021. godine se nalazi u redovnom radu, a to je prva HEP-ova vjetroelektrana u Hrvatskoj snage 58 MW koja proizvodi bez zajamčenog otkupa prema poticajnoj cijeni. Projekt je vrijedan 500 milijuna kuna, a očekivana godišnja proizvodnja je 170 GWh, što iznosi oko 1 posto godišnje potrošnje električne energije u Hrvatskoj i dovoljno je za opskrbu više od 50 tisuća kućanstava.  
([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.3.1.1 Razvoj elektromobilnosti

Osim ulaganja u obnovljive izvore energije, HEP grupa ubrzano razvija svoju mrežu punionica električnih automobila. U suradnji s Inom, HEP d.d. je na odmoru Vukova Gorica prvi u Hrvatskoj pustio u rad najbržu i tehnološki najnapredniju ultrabrzu punionicu za električne automobile na autocestama u Hrvatskoj. HEP-ova ultrabrza punionica, snage 175 kW, omogućava punjenje baterije električnog automobila na 85 posto već za 15 minuta. HEP d.d. je do kraja 2021. u hrvatskim gradovima, na međugradskim prometnicama i autocestama u funkciji imao više od 302 javnih ELEN punionica s mogućnošću istovremenog punjenja oko 400 automobila. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr)) Posebno treba istaknuti Projekt NEXT-E koji objedinjuje 252 brze i ultrabrze punionice na jednoj platformi u šest država. HEP d.d. se udružio s drugim članovima NEXT-E infrastrukturnog projekta za punionice električnih vozila te tvrtkom Hsubject da brze i ultrabrze punionice učini dostupnima na jedinstvenoj aplikaciji za punjenje električnih vozila u Hrvatskoj, Češkoj, Mađarskoj, Slovačkoj, Sloveniji i Rumunjskoj. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.3.1.2 Projekti razvoja energetske učinkovitosti kod potrošača

Tijekom 2020. i 2021. HEP ESCO je sklopio tri ugovora o provedbi projekta energetske učinkovitosti na javnoj rasvjeti u Osijeku, Općini Ližnjan i Općini Gradac. U provedbi projekta se rasvjetna tijela zamjenjuju suvremenim svjetiljkama s LED izvorima svjetlosti, a nakon rekonstrukcije, potrošnja električne energije za javnu rasvjetu će se na primjeru grada Osijeka smanjiti za 7,5 milijuna kilovat - sati godišnje u odnosu na dosadašnju. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Osim energetske i financijske uštede, modernizacija javne rasvjete doprinjet će zaštiti okoliša smanjenjem emisije CO<sub>2</sub> i svjetlosnog onečišćenja u skladu s EU direktivom. I ovim projektima HEP d.d. doprinosi energetske tranziciji Hrvatske, koja se temelji na

obnovljivim izvorima energije i energetske učinkovitosti u vlastitoj proizvodnji i potrošnji, ali i kod svojih kupaca. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.4 Stabilnost i sigurnost proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom i energentima

Jedan od najvažnijih poslovnih i razvojnih ciljeva HEP grupe je osiguranje visoke razine stabilnosti i sigurnosti proizvodnje, distribucije i opskrbe energijom i energentima građana i gospodarstva u Hrvatskoj. U godini koja nam je donijela mnoge izazove, od pandemije do potresa te njihovih posljedica, HEP d.d. je svjedočio koliko je važna energetska stabilnost i sigurnost. HEP grupa je uspješno odgovorila na sve te izazove, svjesna važnosti uloge i utjecaja na raznovrsne aspekte poslovanja i kvalitetu života kupaca. U skladu sa strateškim ciljevima HEP 2030, utjecajima na dionike može se upravljati održivim razvojem raznovrsnih izvora električne energije, podizanjem udjela proizvodnje obnovljivih izvora energije u proizvodnom portfelju HEP grupe, izgradnjom visokoučinkovitih kogeneracija - toplana te povećanjem učinkovitosti pogona proizvodnih postrojenja. Uz to, tržišni trendovi i promjene u navikama kupaca i korisnika uvjetuju još brži i fleksibilniji razvoj distribucijske mreže, uvođenje naprednih mreža. Pri tome su ulaganja u obnovljive izvore energije, prvenstveno razvojem projekata u tehnologijama vjetroelektrana i sunčanih elektrana te rekonstrukcija postojećih i izgradnja novih hidroelektrana, u fokusu dugoročnog cilja zasnovanog na konceptu održivog razvoja. Zamjenom postrojenja, opreme i uređaja na kraju životnog vijeka te povećanjem učinkovitosti postojećih postrojenja i opreme optimizira se proizvodni proces te smanjuju rizici od dugotrajnih zastoja u radu i nastanka većih i ozbiljnijih poremećaja u pogonu, a samim time sprečavaju se gubici u proizvodnji. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

##### 6.4.1 Upravljanje distribucijskim sustavom

HEP ODS obavlja reguliranu djelatnost distribucije električnom energijom, a glavna mu je zadaća osigurati pouzdanu opskrbu kupaca uz rastuće zahtjeve integracije distribucije obnovljivih izvora električne energije, električnih vozila i spremnika električne energije. Strateški ciljevi HEP d.d. za razvoj distribucijskog sustava su ostvarenje interaktivnosti s korisnicima mreže i tržišnim subjektima, razvoj sustava prilagodljivog promjenama, optimiranog za učinkovito korištenje resursa i opreme te

sposobnosti sprječavati i odgovarati na krizne događaje. Za ostvarenje tih ciljeva HEP ODS treba osigurati, između ostaloga, sustavno obnavljanje distribucijske mreže, izgradnju tipiziranih, jednostavnih i ekonomski opravdanih objekata, postrojenja i uređaja, ujednačavanje i optimiranje tehničkih rješenja te automatizaciju postrojenja i mreže, primjenu suvremenih tehnoloških rješenja za razvoj napredne distribucijske mreže, ubrzani razvoj sustava naprednog mjerenja, smanjenje gubitaka električne energije te povećanje energetske učinkovitosti distribucijske mreže. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.4.2 Razvoj distribucije i isporuke toplinske energije

HEP Toplinarstvo ima cilj zadržati poziciju lidera u distribuciji i isporuci toplinske energije krajnjim kupcima uz što manje energetske gubitke, te biti prepoznato kao moderna, ekološki osviještena i društveno odgovorna tvrtka. S udjelom od 80 posto u sektoru toplinarstva, HEP Toplinarstvo je najveći distributer toplinske energije u Hrvatskoj. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.5 Održivo upravljanje okolišnim utjecajima

Utjecaji poslovanja HEP d.d., odnosno proizvodnje i distribucije električne i toplinske energije te distribucije plina na okoliš i upravljanje ovim utjecajima prikazani su prema šest okolišnih ciljeva EU Taksonomije: ublažavanje klimatskih promjena, prilagodba klimatskim promjenama, sprečavanje i kontrola onečišćenja, održivo korištenje i zaštita voda i mora, zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava te gospodarenje otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

U nastavku rada, uz svaki od šest ciljeva na utjecaje poslovanja na okoliš, prikazano je postojeće stanje kroz odabrane pokazatelje, navedeni su rizici i opisali načini upravljanja rizicima, te kako bi se prikazali ciljevi postavljeni za budućnost. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Cilj 1. i 2. Ublažavanje klimatskih promjena i prilagodba klimatskim promjenama

Proizvodnja električne i toplinske energije ubraja se u sektore koji imaju utjecaja na klimu zbog korištenja fosilnih goriva i ispuštanja ugljikovog dioksida (CO<sub>2</sub>) u zrak.



HEP-ovi izvori CO<sub>2</sub> su termoelektrane, termoelektrane-toplane, bioenergane te kotlovnice za grijanje gradova. (www.hep.hr)

### *Smanjenje HEP-ovih emisija CO<sub>2</sub>*

Također, ono je postignuto i nastavkom preuzimanja 50 posto proizvedene električne energije iz nuklearne elektrane Krško, izgradnjom i održavanjem postrojenja za skladištenje energije kao što su akumulatori topline i reverzibilne hidroelektrane te provedbom mjera povećanja energetske učinkovitosti i ušteda energije. (www.hep.hr) HEP d.d. utječe i na smanjenje emisija CO<sub>2</sub> iz prometa zamjenom dijela službenih vozila koja koriste fosilna goriva, električnim i hibridnim vozilima te izgradnjom ELEN mreže javno dostupnih punionica električnih vozila. Ovako raznovrsni proizvodni portfelj, provedba mjera za povećanje energetske učinkovitosti i ušteda energije u HEP-u, ali i kod kupaca provedbom projekata prema ESCO modelu te savjeti i informacije kupcima i korisnicima o uštedama energije i energetske učinkovitosti, omogućavaju HEP-u prilagodbu proizvodnje klimatskim promjenama koje utječu na brze i iznenadne promjene vremenskih prilika. (www.hep.hr)

Kontinuiranim ulaganjima u postojeću opremu i postrojenja, sustave za skladištenje energije te pronalaženjem novih i primjenjivih tehničkih rješenja omogućava se raspoloživost proizvodnih postrojenja i distribucijskih mreža, posebno distribucije električne energije kojom upravlja HEP ODS u vrijeme jakih vjetrova te niskih temperatura i pojave leda koji mogu uzrokovati značajne štete u mreži. Stalnim ulaganjima u mrežu za distribuciju električne energije stvara se preduvjet za prihvat sve većeg broja obnovljivih izvora. (www.hep.hr)

### *Projekti i aktivnosti za smanjenje utjecaja HEP-a na klimu i prilagodbu poslovanja na klimatske promjene*

U cilju povećanja proizvodnje iz obnovljivih izvora energije, smanjenja utjecaja na klimatske promjene te održavanja raznovrsnosti proizvodnog portfelja grade se nova i rekonstruiraju postojeća proizvodna postrojenja koja koriste obnovljive izvore energije, te se provode aktivnosti i mjere za povećanje energetske učinkovitosti i uštedu energije. (www.hep.hr)

Povećanje proizvodnje iz sunčanih elektrana HEP d.d. je u 2020. u rad pustio sunčanu elektranu Vis te počeo izgradnju više drugih neintegriranih sunčanih elektrana. HEP d.d. je s 11 jedinica lokalne samouprave potpisao sporazume o suradnji na razvoju projekata sunčanih elektrana. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

U cilju smanjenja vlastite potrošnje energije, HEP d.d. je nastavio postavljati integrirane sunčane elektrane na krovove svojih zgrada. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Rizici: utjecaj na klimu i prilagodba poslovanja klimatskim promjenama

Značajni prepoznati rizici na poslovanje HEP-a vezani za klimatske promjene i prilagodbu klimatskim promjenama su brze i iznenadne promjene vremenskih prilika koje zahtijevaju brze i učinkovite prilagodbe i značajna financijska ulaganja. Rizik predstavlja i preraspodjela padalina tijekom godine jer najveći dio padalina padne tijekom jeseni i u proljeće, a najmanje ljeti kada je velika potražnja za energijom zbog rada klimatizacijskih uređaja. Ovim rizicima HEP d.d. upravlja ulaganjem u proizvodna postrojenja koja koriste različite izvore energije, obnovu postojećih i izgradnju novih visokoučinkovitih kogeneracija i obnovljivih izvora, korištenjem goriva s nižim ugljičnim otiskom, povećanjem energetske učinkovitosti i uštedama energije te primjenom tehničkih rješenja za očuvanje imovine i ulaganjem u edukaciju zaposlenika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Ciljevi: Smanjenje utjecaja na klimu i prilagodba poslovanja klimatskim promjenama

U cilju usklađivanja HEP-ovog poslovanja sa zahtjevima klimatsko-energetske politike EU, do 2030. godine planiraju se smanjiti emisije stakleničkih plinova za 50 posto. Svako od društava HEP grupe s certificiranim sustavima upravljanja energijom prema normi ISO 5001:2018 ima ciljeve za smanjenje potrošnje energije i postizanje ušteda. HEP d.d. će nastaviti sa proširenjem ELEN mreže javno dostupnih punionica u skladu s potrebama cestovnog prometa te zamjenom službenih vozila koja koriste fosilna goriva, hibridnim i električnim vozilima. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Cilj 3. Sprječavanje i kontrola onečišćenja

Termoenergetska postrojenja emisijama onečišćujućih tvari u zrak utječu na klimu i kvalitetu zraka, stanje voda i mora, biološku raznolikost te nastajanje otpada.

Hidroelektrane, vjetroelektrane i sunčane elektrane utječu na biološku raznolikost i nastajanje otpada. Infrastruktura za distribuciju električne i toplinske energije te plina do kupaca mogu, ovisno gdje se nalaze, utjecati na biološku raznolikost i nastajanje otpada. Cilj je spriječiti onečišćenje na izvoru te kontrolirati onečišćenje ako dođe do ispuštanja onečišćujućih tvari u okoliš. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Rizici: Sprječavanje i kontrola onečišćenja

Prepoznavanje i vrednovanje rizika vezanih za sprječavanje i kontrolu onečišćenja, planiranje te provedba aktivnosti i mjera, ostvaruju se kroz certificirane integrirane sustave upravljanja prema ISO normama te obvezom provedbe mjera iz rješenja o prihvatljivosti zahvata na okoliš, ekološku mrežu te mjera iz okolišnih dozvola. Upravljanje rizicima u području sprječavanja i kontrole onečišćenja kroz godina bilo je učinkovito, a u prilog navedenom govori činjenica da u inspekcijskim nadzorima koje provodi Državni inspektorat RH nije bilo utvrđenih nepravilnosti. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Ciljevi: Sprječavanje i kontrola onečišćenja

Ciljevi koje si je HEP d.d. zacrtao do 2030. za sprječavanje i kontrolu onečišćenja su zamjena postrojenja za koja su prestala vrijediti rješenja o okolišnim dozvolama, viskoučinkovitim kogeneracijama, te nabava materijala, proizvoda i opreme koji su dizajnirani u skladu s ciljevima kružnog gospodarstva kada je to moguće i primjenjivo. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Cilj 4. Održivo korištenje i zaštita voda i mora

Hrvatski elektroenergetski sustav u velikoj je mjeri ovisan o proizvodnji električne energije iz hidroelektrana. Energija koju HEP Proizvodnja proizvodi u hidroelektranama dolazi iz obnovljivih izvora, bez obzira na snagu hidroelektrane, osim dijela električne energije koja se troši za pumpanje vode na višu razinu. Stoga energija proizvedena u hidroelektranama, a koja je potrošena u Hrvatskoj u značajnoj mjeri doprinosi postizanju ciljeva RH za udjelom energije iz obnovljivih izvora u konačnoj nacionalnoj bruto potrošnji. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Mnoge postojeće akumulacije koje koristi HEP d.d. nisu samo u funkciji proizvodnje električne energije, već i u funkciji obrane od poplava, odnosno sigurnog provođenja vodnih valova. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

## *Korištenje voda i mora u HEP-u*

HEP d.d. koristi vodu kao energent za proizvodnju električne energije iz hidroelektrana. Količine vode koje hidroelektrane mogu zahvaćati za proizvodnju električne energije propisane su koncesijama za korištenje vodnih snaga. Također koristi i tehnološke vode u procesu proizvodnje električne i toplinske energije, ali i more za rashladnu vodu. Voda se koristi i u procesima proizvodnje toplinske energije iz kotlovnica za grijanje gradova, distribucije električne energije te u uredskim prostorima i restoranima. Pokazatelje koje je HEP d.d. odabrao za praćenje održivosti korištenja te zaštitu voda i mora su količina zahvaćenih voda, količina ispuštenih voda i praćenje kvalitete ispuštenih otpadnih voda na temelju propisanih graničnih vrijednosti emisija onečišćujućih tvari u vode propisanih vodopravnim dozvolama. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Rizici: održivo korištenje te zaštita vodnih i morskih resursa

Rizici koje je HEP d.d. prepoznao odnose se na promjenu vremenskih prilika i količinu dostupne vode koja će u idućim godinama biti na raspolaganju za proizvodnju energije. U cilju povećanja udjela obnovljivih izvora energije u HEP-ovom proizvodnom portfelju, planira se izgradnja novih te rekonstrukcije postojećih hidroelektrana. Budući da se većina nalazi u zaštićenim područjima, postupci procjene utjecaja zahvata na okoliš i ekološku mrežu su često dugotrajni čime se kasni, ali i dovodi u pitanje ishođenje potrebnih dozvola, a time i sigurnost opskrbe energijom te ispunjavanja cilja za povećanje udjela obnovljivih izvora u proizvodnom portfelju. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Ciljevi: održivo korištenje te zaštita vodnih i morskih resursa

S vodama će se i u narednom razdoblju, kao i do sada, postupati racionalno i u skladu s uvjetima popisanim u koncesijama i vodopravnim dozvolama. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Cilj 5. Zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava

Strategija Europske unije o biološkoj raznolikosti za 2030. sveobuhvatan je, ambiciozan i dugoročan plan zaštite prirode i zaustavljanja degradacije ekosustava. Prirodna rješenja kao što su zaštita bioraznolikosti i obnova ekosustava jedan su od načina suzbijanja učinaka klimatskih promjena i učinkovitog korištenja prirodnih

resursa. Hrvatska je trenutno druga po redu u EU po ukupnoj površini pokrivenoj područjima Natura 2000, s udjelom od 37 posto. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

HEP-ove elektrane i kotlovnice za grijanje gradova nalaze se unutar urbanih ili industrijskih područja i nisu unutar područja ekološke mreže Natura 2000 ili zaštićenih područja na nacionalnoj razini. Veliki broj HEP-ovih hidroelektrana nalazi se u području ekološke mreže Natura 2000, dok su neke u potpunosti ili djelomično u zaštićenim područjima kao što su nacionalni parkovi, parkovi prirode, regionalni-park te područja značajnog krajobraza. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Rizici: zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava

Rizici koje je HEP d.d. prepoznao odnose se na utjecaj na zaštićene vrste i staništa kojim upravlja provedbom praćenja pokazatelja kakvoće voda koja se ispušta u vodotoke, radom u skladu s dodijeljenim uvjetima u koncesijama i vodopravnim dozvolama, održivim gospodarenjem otpadom te ispunjavanjem uvjeta propisanih okolišnim dozvolama. Također, usklađuje se rad postrojenja s najboljim raspoloživim tehnikama te se primjenjuju suvremena rješenja na svojoj infrastrukturi za zaštitu vrsta i staništa. Budući da se veliki dio postrojenja nalazi u ekološkoj mreži i zaštićenim područjima provode se postupci utjecaja na ekološku mrežu i okoliš. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Ciljevi: zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava

I u idućem razdoblju HEP d.d. će nastaviti sa zaštitom vrsta i staništa koji se nalaze u blizini HEP-ovih postrojenja ili gdje HEP-ova postrojenja imaju utjecaja na njih. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Cilj 6. Gospodarenje otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo

U kružnom gospodarstvu daje se naglasak na izbjegavanje nastanka otpada, ponovnu upotrebu predmeta za istu svrhu za koju su proizvedeni, a kad otpad nastane potrebno je izbjeći odlaganje i dati prednost materijalnoj uporabi (recikliranju) te energetskej uporabi otpada. HEP-ov proizvod čine električna i toplinska energija za čiju se proizvodnju i distribuciju do kupaca koriste energenti, materijali i proizvodi od kojih nastaje otpad. Otpad koji nastaje u HEP-u odvaja se na mjestu nastanka prema vrsti i svojstvima te se njime gospodari u skladu s redom prvenstva gospodarenja otpadom.

Sav otpad predaje se, sukladno zakonskim propisima, tvrtkama koje imaju dozvolu za gospodarenje otpadom ili su upisane u odgovarajući očevidnik. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Uz otpad, ovlaštenim tvrtkama predaje se prateći list te, tamo gdje je primjenjivo, analiza predanog otpada. Nakon predaje otpada, prestaje odgovornost proizvođača, a odgovornost prelazi na ovlaštenu tvrtku. Ovisno o vrsti otpada i postojećem sustavu gospodarenja u Hrvatskoj, otpad se predaje na daljnju pripremu, uporabu, odlaganje te izvoz. Budući da Hrvatska nema odlagalište opasnog otpada, a kapaciteti za energetske uporabu su ograničeni i termički je moguće oporabljivati samo neke vrste otpada koje ne nastaju u HEP-u, opasni otpad se izvozi. Do dolaska ovlaštenih tvrtki, otpad se privremeno skladišti, najdulje do godinu dana, u skladištima koja su uređena u skladu s odredbama Pravilnika o gospodarenju otpadom. Na ovaj način se osigurava učinkovito gospodarenje otpadom. U prilog navedenom govori i činjenica da tijekom 2020. inspekcijskim nadzorima koje provodi Državni inspektorat RH nije bilo utvrđenih nepravilnosti. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Rizici: učinkovitost gospodarenja otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo

Rizici vezani za učinkovitost gospodarenja otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo nisu značajni. U prilog tome govori činjenica da prethodnih godina, nije bilo utvrđenih nepravilnosti u sustavu gospodarenja otpadom u HEP-u pri provedbi inspekcijskih nadzora u nadležnosti Državnog inspektorata RH. Indikatori za praćenje učinkovitosti gospodarenja otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo pokazali su da je sustav učinkovit te da se otpadom u HEP-u gospodari prema redu prvenstva gospodarenja otpadom na način da se izbjegava nastajanje i odlaganje otpada, a nastali otpad oporabi. Otpadom koji je po proizvedenoj količini najznačajniji (lebdeći pepeo od izgaranja ugljena, gips, šljaka te muljevi od obrade industrijskih otpadnih voda), gospodari se u skladu s ciljevima kružnog gospodarstva. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- Ciljevi: učinkovitost gospodarenja otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo

U cilju održavanja i unaprjeđenja postojećeg sustava gospodarenja otpadom, izbjegavanja nastanka otpada te smanjenja količine proizvedenog i odloženog opada HEP d.d. će nastaviti s održavanjem i nadzorom postojeće infrastrukture te njenim unaprjeđenjem, kao i praćenjem i primjenom novih tehnologija i inovativnih rješenja u gospodarenju otpadom. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

## 6.6 Stvaranje izvrsnog radnog iskustva

Samo se osiguranjem ljudskog potencijala može ostvariti kontinuitet kvalitetnog upravljanja HEP grupom i njenim osnovnim poslovanjem. U HEP d.d. se žele privući i zadržati kvalitetne, stručne radnike osobito tehničke struke na radnim mjestima koja su nužna za nesmetano funkcioniranje elektroenergetskog sustava. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Godine 2017. donesena je Dugoročna strategija razvoja ljudskih potencijala HEP grupe za razdoblje 2017. – 2030. godine. Njome su utvrđene smjernice vezane uz održivost upravljanja ljudskim potencijalima. Prilikom izrade planova za zapošljavanje vodi se računa o planiranju zapošljavanja ovisno o vremenu potrebnom za prijenos znanja te vremenu potrebnom za uvođenje u posao, uzimajući u obzir starosnu strukturu i eventualne odlaske stručnjaka na ključnim pozicijama. Sukcesija i trajno ciljano osposobljavanje i usavršavanje prioritet su u upravljanju radnom strukturom HEP grupe kojom se pravovremeno osigurava prijenos i zadržavanje specifičnih znanja važnih za odvijanje poslovnih procesa. Provedbom ispitivanja organizacijske klime i zadovoljstva poslom te primjenom izlaznih intervjua prikupljaju se povratne informacije od zaposlenika važne za oblikovanje budućih planova zapošljavanja i oblikovanja radnih mjesta. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Cilj je osigurati jednake mogućnosti svim radnicima prilikom zapošljavanja i profesionalnog razvoja te onemogućiti bilo koji oblik diskriminacije temeljem spola, dobi, seksualne orijentacije, invalidnosti, etničke pripadnosti ili vjerske opredijeljenosti. U društvima HEP grupe imenovani su povjerenici ili povjerenstva za zaštitu dostojanstva, koji su ovlašteni primati i rješavati pritužbe vezane za uznemiravanje. Upravljanje sigurnošću u svim društvima HEP grupe proizlazi iz obveze koju postavlja Zakon o zaštiti na radu, a svako društvo ima i svoje pravilnike o zaštiti na radu kojima dodatno uređuju ovo područje. Također, zdravstvena i sigurnosna pitanja obuhvaćena su i Kolektivnim ugovorom i odnose na se zaštitu života, zdravlja i dostojanstva radnika te osiguranja njihovog zdravlja i sigurnosti. Kad se govori o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, HEP d.d., HEP Upravljanje imovinom i HEP ODS imaju certificirane sustave upravljanja zdravljem i sigurnošću uvedene prema normi ISO 45001:2018., a u HEP Proizvodnji uspostava ovog sustava je tijeku. Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnošću u društvima dio su integriranog sustava upravljanja prema ISO normama. Rizici prepoznati u području upravljanja ljudskim potencijalima odnose se prije svega na postojeću dobnu strukturu, što se uzima u obzir prilikom izrade planova

zapošljavanja na način da se ističe nužnost pravovremenog planiranja zapošljavanja ovisno o vremenu potrebnom za prijenos znanja te uvođenje u posao. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

#### 6.6.1 Uvjeti rada i kolektivno pregovaranje

Svi radnici, neovisno o statusu zaposlenja, odnosno imaju li ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme, ostvaruju istu razinu prava iz Kolektivnog ugovora. Isto tako, Kolektivnim ugovorom je za radnike koji rade u nepunom radnom vremenu osiguran: ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

- puni iznos za troškove prijevoza;
- nagrada za dugogodišnji rad kod poslodavca;
- puni iznos dodatka za godišnji odmor;
- puni iznos isplate povodom Dana HEP-a, Božića i Uskrsa;
- puni iznos dodatka na plaću za neprekidni radni staž kod poslodavca;
- puni iznos dodatka na plaću na ukupni radni staž;
- puni iznos dodatka za prehranu.

#### 6.6.2 Obrazovanje i profesionalni razvoj

HEP Akademija kao interni obrazovni centar HEP grupe aktivno upravlja idejama, informacijama i znanjem koje posjeduju naši radnici te identificira, odabire i razmjenjiva ključno znanje koje se nalazi unutar i izvan organizacije. HEP Akademija već je prepoznata kao mjesto koje organizira i kreira edukacije za cijelu HEP grupu. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Radnike se upućuje na poslijediplomske studije, doškolovanje, prekvalifikaciju, ciljane stručna usavršavanja i stručna osposobljavanja, međutim, HEP grupa nema formalnih programa za stjecanje vještina i cjeloživotno učenje koji podupiru stalnu mogućnost zapošljavanja te pomažu uspješnom okončanju radnog vijeka. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Obrazovanje i profesionalni razvoj radnika podržava se kako bi se HEP grupa prilagodila potrebama tržišta, uz primjenu postojećih te razvoj i integraciju novih znanja i vještina u poslovne aktivnosti. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Naglasak je na upućivanju radnika na ciljane stručna usavršavanja i stručna osposobljavanja kojima se osigurava stjecanje specifičnih znanja i vještina potrebnih za dugoročno ispunjavanje poslovnih ciljeva i unaprjeđenje ključnih parametara



poslovanja. HEP grupa ima tečajeve stranih jezika, te upućivanje radnika na konferencije, stručne radionice, simpozije, seminare, savjetovanja, stručne skupove, certificirane programe te stručna osposobljavanja prema potrebama radnog mjesta ili zakonskoj regulativi. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 6.6.3 Raznolikost i jednake prilike

Sva radna mjesta u HEP grupi dostupna su pod jednakim uvjetima kvalificiranim muškarcima i ženama, neovisno o bračnom i obiteljskom statusu, trudnoći i materinstvu, seksualnoj orijentaciji te bilo kojoj diskriminatornoj osnovi. U HEP grupi poslodavac je pitanje diskriminacije regulirao Pravilnikom o postupku i mjerama za zaštitu dostojanstva radnica i radnika za svako društvo HEP grupe i Etičkim kodeksom. U društvima HEP grupe nije zabilježen niti jedan slučaj diskriminacije, odnosno nije zaprimljena niti jedna žalba zbog povrede etičkog kodeksa, kako interno, tako ni od strane krajnjih kupaca i ostalih dionika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

### 6.7 Društveni utjecaj HEP d.d. kroz podršku obrazovanju

Već godinama provodi se provedba donacijskih programa. Nastavljena je potpora projektima promocije sporta i rekreacije, odnosno zdravog životnog stila, kao i potpora nacionalnim i regionalnim projektima iz područja kulture i tradicije. Proveden je godišnji natječaj za potporu projekata i programa u pet kategorija: mladi, okoliš, umjetnost i kulturna baština, znanost i društvo te humanitarno djelovanje. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Nadalje, nastavljeno je stipendiranje učenika i studenata, nabava informatičke opreme za učenike u osnovnim školama kako bi se potaknula informatička pismenost te omogućavanje stručnih praksi za učenike i studente kroz rad i izravan kontakt s poslovnim okruženjem. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

*ZelEn* je certificirana električna energija dobivena isključivo iz obnovljivih izvora, koju HEP Opskrba kao jedinstveni proizvod na hrvatskom tržištu nudi svojim kupcima. Sredstva prikupljena prodajom proizvoda *ZelEn*, namjenska su sredstva predviđena isključivo za ulaganje u projekte energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije integriranih u građevine koje koriste ustanove javnog sektora u djelatnostima odgoja

i obrazovanja, zdravstva i socijalne skrbi. Do sada je u četiri ciklusa izvedeno 11 projekata ukupne vrijednosti 3,3 milijuna kuna na razini cijele zemlje. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Republika Hrvatska se već početkom ratnih operacija na njezinom području, 1991. godine, suočila s problemom mina kao jednom od najtežih posljedica ratnih događanja na ovim prostorima. Zagađenost minama ima čitav niz negativnih gospodarskih, razvojnih, ekoloških i društvenih posljedica te predstavlja sigurnosni problem za stanovništvo na područjima koja su bila izložena ratnim djelovanjima. Velike poljoprivredne površine, šume, granični pojasevi i dijelovi obala i rijeka i danas su nedostupni zbog miniranosti ili sumnje u njihovu miniranost. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Kao tvrtka koja iz prve ruke poznaje problem opasnosti od mina, HEP d.d. je nastavio s angažmanom na humanitarnom razminiranju. Od 2011. godine najveći je pojedinačni donator Hrvatskog centra za razminiranje. Donacije se koriste za realizaciju projekata razminiranja prema sigurnosnim prioritetima iz Plana razminiranja Vlade Republike Hrvatske. HEP d.d. time daje doprinos ostvarenju jednog od najvažnijih nacionalnih projekata, značajnog za sigurnost stanovništva i gospodarski razvoj na područjima onečišćenim minama. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Ukupno promatrano, HEP d.d. je u projekte razminiranja u posljednjih 18 godina uložio i donirao više od 77 milijuna kuna. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

HEP d.d. je tijekom 2020. osigurao potporu zdravstvenom sustavu u borbi protiv pandemije bolesti covid-19. Posebno se ističu donacije za nabavu zaštitne opreme, kupnju respiratora te aparata za testiranje i nabavu testova na virus SARSCoV-2. Osim toga je KBC-u Zagreb odobrena donacija za kupnju monitora vitalnih funkcija na Jedinici za intenzivno liječenje novorođenčadi, a na inicijativu HEP Opskrbe centrima za rehabilitaciju uplaćena su donacijska sredstva za pomoć u nabavi opreme za sigurniji i kvalitetniji život i boravak korisnika. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

U razornom potresu koji je krajem godine pogodio Sisačko-moslavačku, Karlovačku i dio Zagrebačke županije oštećeno je 238 trafostanica, a bez opskrbe električnom energijom ostalo je 136 tisuća korisnika. Kao hitna mjera pomoći stradalom stanovništvu, obustavljena su isključenja i ovrhe kupaca zbog dugovanja za energiju. Na temelju zaključaka Vlade RH, donesene su odluke o otpisu potraživanja za

isporučenu energiju od kućanstava na potresom stradalim područjima, uključujući i troškove premještanja električnih priključaka s oštećenih objekata na privremene, te kasnijeg premještanja na nove, odnosno obnovljene objekte. Na razini HEP grupe prikupljeno je ukupno 5,2 milijuna kuna. Kroz cijelu 2021. godinu povodila se mjera otpisa potraživanja od kućanstava za električnu energiju na potresom pogođenom području, gdje je ukupno otpisano 79,1 milijun kuna. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Unatoč nepovoljnoj epidemiološkoj situaciji, uspješno je proveden godišnji donacijski natječaj „Svjetlo na zajedničkom putu“ u okviru kojeg je pružena potpora humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, ekološkim, zdravstvenim, znanstvenim i sportskim projektima. Kao jedan od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, HEP grupa je u stalnoj potrazi za novim radnicima, posebno mladima koji donose nova znanja i inovativnost. U provedbi natječaja za dodjelu stipendija za školsku i akademsku godinu stekli su se uvjeti za dodjelu ukupno stipendija, prvenstveno tehničkih fakulteta. Ugovor stipendistima osigurava financijsku potporu tijekom studiranja te zaposlenje u organizacijskim jedinicama društava HEP grupe. Ovakvim pristupom i dugoročnim planiranjem cilj je osigurati stručne kadrove na radnim mjestima ključnim za funkcioniranje elektroenergetskog sustava i energetske infrastrukture. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Udruzi slijepih Zagreb donirano je pet računala, posebno dizajnirana tastatura i elektronička Brailleova bilježnica što je zapravo nova tehnologija koja omogućuje da se tekst s ekrana osjeti taktilno, odnosno pod prstima. Nova oprema informatičke učionice Udruge pomoći će lakšem odvijaju osnovnih i naprednih informatičkih tečajeva i testirat će se pristupačnost web sadržaja slijepim i slabovidnim osobama. U 2021. godini predstavljena je i HEPI internetska stranica HEP Opskrbe koja je prilagođena slijepim i slabovidnim osobama koja je nastala upravo u suradnji s Udruhom slijepih Zagreb u sklopu projekta „Mreža za sve“. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Nagrada "*Imam žicu!*" je najdugovječniji društveno odgovorni projekt u Hrvatskoj koji spaja gospodarstvo s osnovnim i srednjoškolskim obrazovanjem. Od 1995. godine HEP d.d. dodjeljuje nagrade učenicima osnovnih i srednjih škola, pobjednicima državnih natjecanja znanja iz matematike, fizike te javnog izlaganja eksperimentalnih radova iz fizike za prethodnu školsku godinu. Nagradu dobivaju i učenici srednjih strukovnih škola iz sektora Elektrotehnika i računalstvo, koji su na državnim

natjecanjima osvojili prva tri mjesta. Od početka provedbe ovog projekta dodijeljeno je ukupno 819 nagrada. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Akcijom „*Za naše male genijalce*“ HEP d.d. od 2015. godine daruje osnovne škole novom računalnom opremom i na taj način pridonosi razvoju računalne i informacijske pismenosti u Republici Hrvatskoj. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Obavljanjem stručne prakse u društvima HEP grupe, uz stručni nadzor mentora, učenicima i studentima omogućeno je stjecanje praktičnih znanja i iskustva, upoznavanje s pravilima rada i uspostavljanje kontakata u poslovnom okruženju čime se nastavlja uspješna suradnja sa znanstvenom i obrazovnom zajednicom. Stručna praksa priprema je za uspješnije uključivanje u budući profesionalni rad. HEP d.d. je uključen u programe stručnih praksi kako za škole tako i za obavljanje stručnih praksi raznih fakulteta u Hrvatskoj. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

Za djecu svojih umrlih ili poginulih radnika HEP d.d. osigurava mjesečnu financijsku potporu odnosno stipendiju. U suradnji s udrugom Rotary Club Zagreb Kaptol, putem humanitarne akcije „Korak u život“, dodjeljuju se stipendije za djecu bez odgovarajuće roditeljske skrbi čime se također podupire obrazovanje i razvoj mladih. ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

## **7 JAČANJE BREND A HEP D.D. KOJI JE NASTAO UPOTREBOM DOP-a**

Poduzeća mogu ostvariti velike koristi sudjelovanjem u aktivnostima koje su društveno odgovorne ne samo za društvo nego i za organizaciju u cjelini. Van de Ven vidi društveno odgovorna poduzeća kao perspektivu koja će biti “win-win”. Vjeruje da se može prikupiti više novca za dobrotvorne organizacije i javnost koja je bolje informirana i svjesna problema u svojim zajednicama, nego bez pomoći organizacije. Isto tako, ako je organizacija povezana s društvenim ciljem, koristi koje dobiva, osim profita ojačat će i poziciju brenda. (Van de Ven, 2008.)

Poslovanje HEP grupe pokazalo je tijekom godina visoku razinu stabilnosti, unatoč gospodarskim poremećajima uzrokovanim pandemijom COVID-19 virusa. Stabilna financijska pozicija, snaga brenda, optimiranje poslovnih procesa i kvalitetno strateško upravljanje omogućili su da se svake godine ispuni misija HEP grupe.

HEP d.d. značajno utječe na širok spektar dionika, a s obzirom na njegovu veličinu i značaj, jedna od zadaća mu je stalno poticanje rasta i razvoja društva kako humanitarno tako i donacijski.

I dalje je nastavljena provedba donacijskih programa, i potpora projektima promocije sporta i rekreacije, odnosno zdravog životnog stila, kao i potpora nacionalnim i regionalnim projektima iz područja kulture i tradicije.

Kroz stipendiranje učenika i studenata, te nabavu informatičke opreme za učenike u osnovnim školama potiče se informatička pismenost te omogućavanje stručnih praksi za učenike i studente kroz rad i izravan kontakt s poslovnim okruženjem.

Iznikla na stoljetnoj tradiciji, Hrvatska elektroprivreda i danas ide u korak sa suvremenim znanjima, tehnologijama i dostignućima, na europskoj i globalnoj razini. O tome svjedoče brojni investicijski projekti, od hidroelektrana, visokoučinkovitih kogeneracija, sunčanih elektrana, vjetroelektrana, uvođenja koncepta napredne mreže, projekata energetske učinkovitosti i razvoja elektromobilnosti. Svi ovi projekti potvrđuju jasan smjer razvoja te odlučnost u realizaciji razvojne strategije do 2030. godine. Njihovom realizacijom, kao i stalnim unaprjeđenjem poslovanja, HEP d.d.

nastoji biti visokokonkurentna i uspješna tvrtka, nositelj energetske tranzicije, pokretač hrvatskog gospodarstva i oslonac Vladi Republike Hrvatske u provedbi strateških ciljeva razvoja energetike i gospodarstva. HEP grupa je i u 2021. godini bila jedan od najvećih investitora u Hrvatskoj, s ulaganjima od 3,08 milijarde kuna.

U probni rad puštena je prva HEP-ova vjetroelektrana te je nastavljen razvoj sunčane elektrane. Puštanjem sunčane elektrane u rad, dobiva se vlastiti izvor obnovljive energije i veću sigurnost opskrbe električnom energijom, posebno u razdobljima povećane potrošnje tijekom turističke sezone.

Osim ulaganja u izgradnju i razvoj elektroenergetskog sustava, HEP d.d. vodi brigu o održivom upravljanju okolišnim utjecajima gdje se pridržava ciljevima EU Taskonomije, kao što je ublažavanje i prilagodba klimatskim promjenama, sprječavanje i kontrola onečišćenja, održivo korištenje i zaštita voda i mora, zaštita i obnova bioraznolikosti i ekosustava te gospodarenje otpadom i prijelaz na kružno gospodarstvo.

HEP d.d. prepoznaje dugu i vrijednu tradiciju u Hrvatskom sportu, te je tako generalni sponzor hrvatskih reprezentacija u vaterpolu, rukometu i košarci. S druge strane, hrvatski sportaši tako noseći logo HEP-a na opremi potvrdili su da je riječ o društveno odgovornoj tvrtki što pridonosi i jačanju brenda poduzeća.

## 7.1 Financijski rezultati

HEP grupa je prema financijskim pokazateljima jedna od najvećih poslovnih grupacija u Hrvatskoj. U nastavku je prikazana analiza financijskih izvještaja za razdoblje od 5 godina, odnosno za razdoblje od 2017. do 2021. godine.

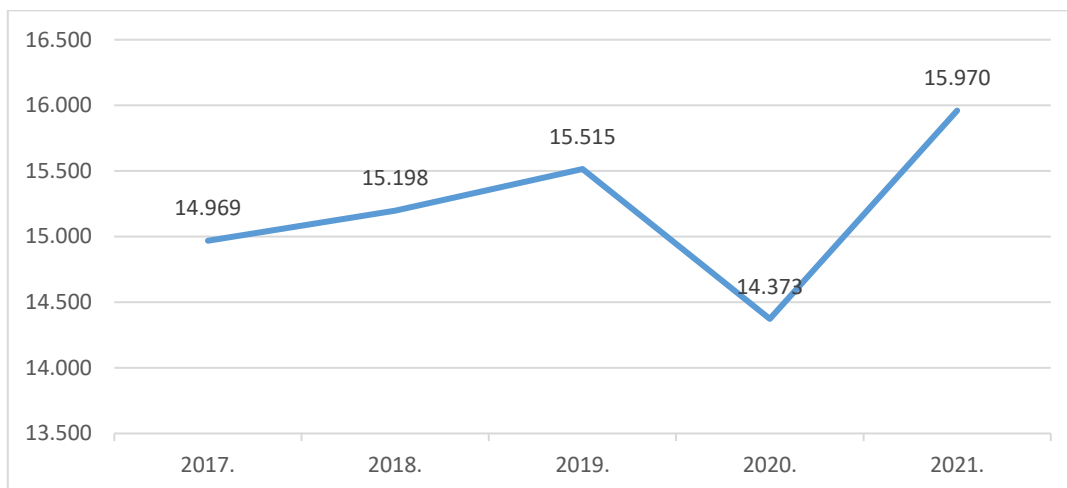
*Tablica 2: Konsolidirani račun dobiti i gubitka u mil. kn*

<b>Financijski pokazatelj</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
<b>Poslovni prihodi</b>	14.969	15.198	15.515	14.373	15.970
<b>Poslovni rashodi</b>	12.674	13.540	13.821	12.214	14.801
<b>Dobit iz poslovanja</b>	2.295	1.658	1.694	2.159	1.169
<b>Neto dobit grupe</b>	1.300	1.365	1.403	1.464	1.020
<b>Adj. EBITDA</b>	4.231	3.659	3.968	4.370	3.438

*Izvor: Financijska izvješća HEP d.d. od 2017.g. – 2021.g.*

Iz tablice 2. vidljivo je da *poslovni prihodi* u 2021. godini iznose 15.970 milijuna kuna, te su veći za 1.597 milijuna kuna u odnosu na 2020. godinu. Kako je vidljivo iz grafa 1. poslovni prihodi su se kroz godina povećavali, iznimka je 2020. godina gdje su bili na najnižoj razini, no već 2021. godine su bili najviši u pet godina promatranog razdoblja.

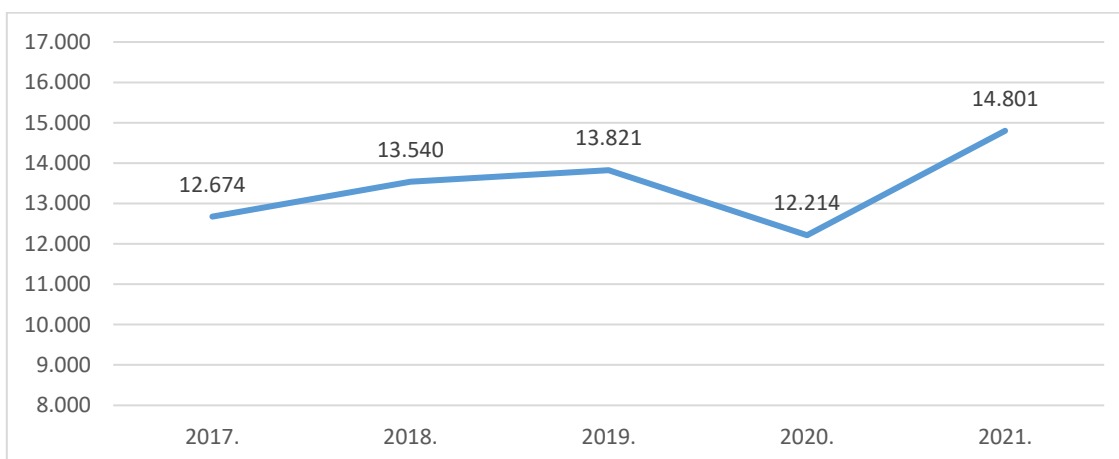
Graf 1: Poslovni prihodi kroz godine u mil. kn.



Izvor: autor, prema podacima iz Izvješće o poslovanju i održivosti

*Poslovni rashodi* u 2021. godini iznose 14.801 milijuna kuna, a kako je prikazano na grafu 2. najviši su u posljednjih pet godina promatranog razdoblja.

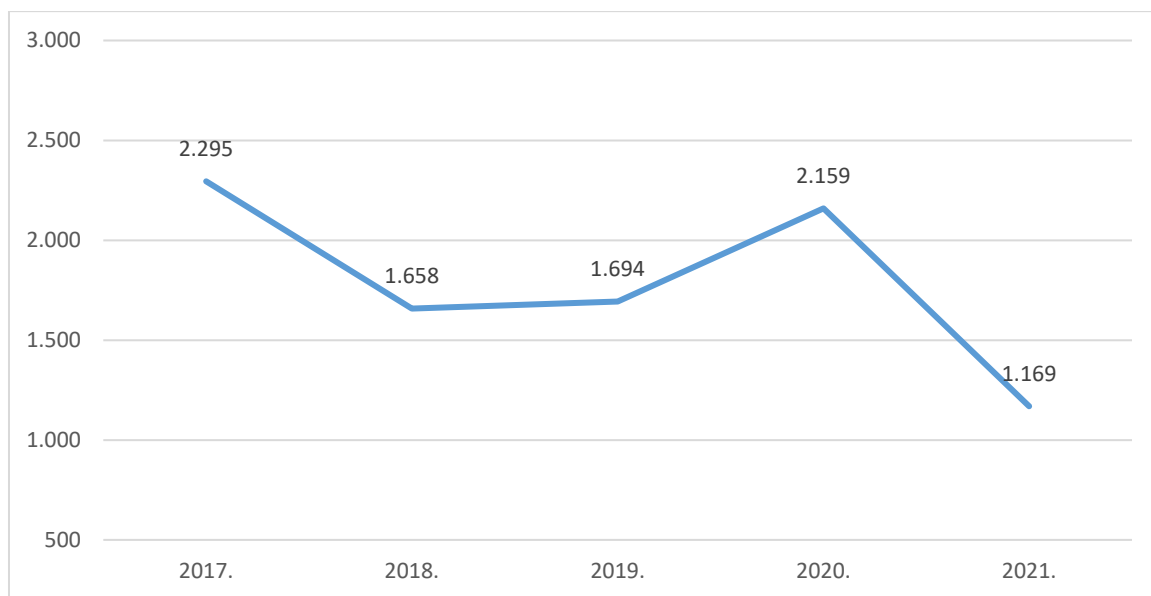
Graf 2: Poslovni rashodi kroz godine u mil. kn



Izvor: autor, prema podacima iz Izvješće o poslovanju i održivosti

*Dobit iz poslovanja*, što je razlika između prihoda i rashoda, u promatranim razdobljima su i padali i rasli. Kako je prikazano na grafu 3. vidljivo je da su u 2021. godini bili 1.169 milijuna kuna, što je manje za 990 milijuna kuna u odnosu na 2020. godinu.

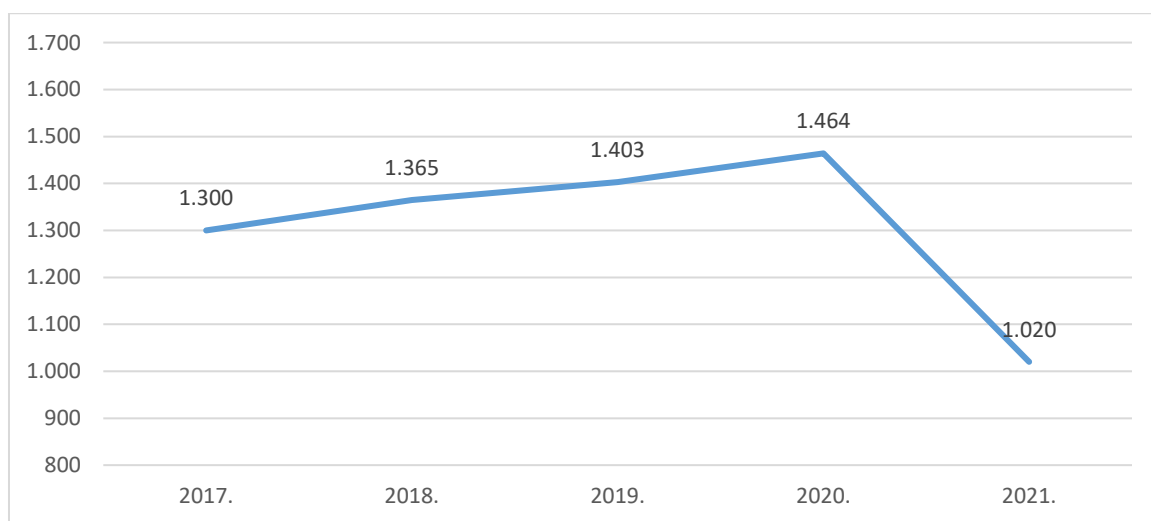
Graf 3: Dobit iz poslovanja kroz godine u mil. kn



Izvor: autor, prema podacima iz Izvješće o poslovanju i održivosti

*Neto dobit* grupe u promatranom razdoblju je uglavnom rasla, izuzetak je 2021. godina gdje je dobit najmanja u pet godina u iznosu od 1.020 milijuna kuna, što je vidljivo na grafu 4.

Graf 4: Neto dobit grupe kroz godine u mil. kn

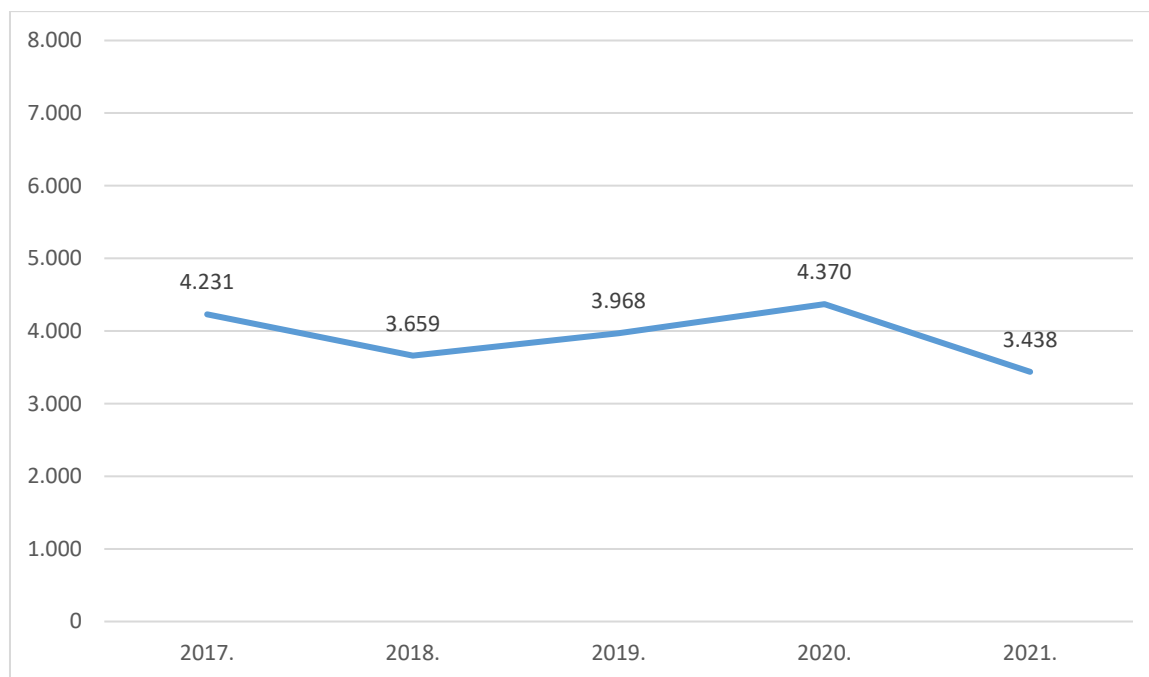


Izvor: autor, prema podacima iz Izvješće o poslovanju i održivosti



*Adjusted EBITDA* se sastoji od dobiti iz poslovanja i amortizacije za navedeno razdoblje koja isključuje financijske prihode/rashode i poreze, koja je u 2021. godini iznosila 3.438 milijuna kuna, te je najmanja u posljednjih pet godina, kako je vidljivo na grafu 5.

Graf 5: Adj. EBITDA u mil. kn.



Izvor: autor, prema podacima iz Izvješće o poslovanju i održivosti

HEP d.d. svake godine raspiše javni natječaje za dodjelu donacija u kategorijama mladi, okoliš, umjetnost i kulturna baština, znanost i društvo te humanitarno djelovanje, pa je tako u razdoblju od pet godina ukupno donirano više od 254.224 milijuna kuna. Najviše sredstva putem natječaja izdvojeno je u 2021. godini, čak 65.324 milijuna kuna kako je po godinama prikazano u tablici 3.

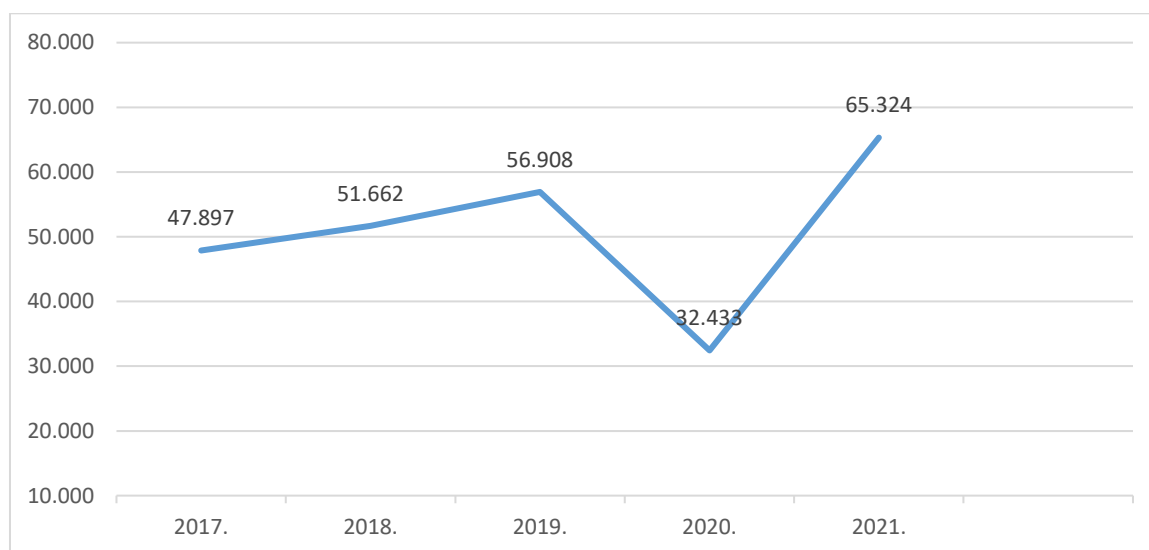
Uzlazni trend ulaganja u DOP vidljiv je na grafu 6.

Tablica 3: Iznos sponzorstva i donacija putem Natječaja u mil. kn.

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Donacije putem natječaja</b>	47.897	51.662	56.908	32.433	65.324

Izvor: [www.hep.hr](http://www.hep.hr), "Sponzorstva i donacije dodijeljene putem Natječaja"

Graf 6: Sponzorstva i donacija putem natječaja kroz godine u mil. kn.



Izvor: autor, prema "Sponzorstva i donacije dodijeljene putem Natječaja"

Poslovni prihodi poduzeća u 2021. godini najviši su u posljednjih pet godina, što dokazuje da se s ulaganjima u društveno odgovorno poslovanje povećavaju i prihodi, što povećava zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Ukoliko se u idućim godinama i dalje bude ulagalo u DOP, uz rast prihoda, poduzeće ima dobre temelje za dugoročno i uspješno poslovanje.

## 7.2 Odnosi s dionicima

Trendovi korisničkog iskustva na energetske tržištima ukazuju na promjene navika kupaca koji postaju sve zahtjevniji, posebno u potražnji za multi-utility proizvodima, korištenju digitalnih kanala te rastom zanimanja za obnovljive izvore energije. Strateški ciljevi HEP grupe uključuju unaprjeđenje kvalitete usluge te komunikacije s korisnicima kao ključnim dionicima. Smjer razvoja korisničkog iskustva podrazumijeva da društva, bilo da obavljaju tržišnu ili reguliranu djelatnost javne usluge, jačaju svoj fokus na kupcima i korisnicima.

S obzirom na prirodu djelatnosti distribucije električne energije, HEP ODS omogućuje korisnicima informacije neophodne za korištenje usluga električne energije. Korisnicima su na raspolaganju različiti komunikacijski kanali, telefon jedinstvenog korisničkog centra, elektronička pošta te izravni kontakt na gotovo 80 lokacija na teritoriju Republike Hrvatske. Kako HEP ODS ima više od 2,5 milijuna korisnika, a

imajući u vidu kompleksnost i različitost njihovih potreba, potrebno je kontinuirano voditi računa o načinima osiguravanja optimalne dostupnosti usluga.

Tako je i korisnička služba HEP Opskrbe 2020. godine proglašena najboljom u Hrvatskoj. Osvojila je Godišnju nagradu CX.hr portala u kategoriji "Najbolji kontaktni centar do 30 radnih mjesta za 2019." <https://www.vecernji.hr/biznis/korisnicka-sluzba-hep-opskrbe-proglasena-najboljom-u-hrvatskoj-1451276>

HEP Toplinarstvo je provelo anketu o zadovoljstvu kupaca kojom se ocjenjuju kvaliteta rada i usluga. Kupci u Zagrebu, Osijeku i Sisku su HEP Toplinarstvu dali visoke ocjene, a zabilježeni su i brojni pozitivni komentari koji se odnose na brzinu odgovaranja na upite i reklamacije, dostupnost informacija o uslugama te profesionalnost i stručnost.

2017. godine HEP d.d. dobio je nagradu za kvalitetu prikaza DOP-a kada je provedeno nacionalno istraživanje na temelju kojega su dodijeljene nagrade, te je uključilo analizu objavljenih sadržaja na korporativnim internetskim stranicama 203 hrvatske tvrtke te upitnika kojeg je ispunila 81 tvrtka. Na temelju dobivenih rezultata HEP d.d. je među deset tvrtki koje su dobile najvišu ocjenu kvalitetu prikaza politike i prakse društvenog odgovornog poslovanja i održivosti na korporativnom webu i pratećim digitalnim kanalima. Riječ je o uravnoteženom prikazu ekonomskih, okolišnih i društvenih pokazatelja i utjecaja poslovanja HEP-a, od upravljanja ljudskim potencijalima, javnom nabavom, preko zaštite okoliša, projekata u području energetske učinkovitosti i obnovljivih izbora energije do donacijskih programa.

Nadalje, da bi se dokazalo kako HEP d.d. djeluje društveno odgovorno, dokazuje i činjenica da tijekom 2021. godine društva HEP grupe nisu zaprimila nijednu pritužbu koja proizlazi iz kršenja Etičkog kodeksa, niti su zabilježili slučajeve diskriminacije kako interno, tako ni od strane krajnjih kupaca i ostalih dionika.

U 2021. godini HEP d.d. je proveo dubinske razgovore s relevantnim i stručnim predstavnicima dionika iz raznih područja u kojima HEP grupa upravlja materijalnim temama. U razgovorima su prikupljena mnoga mišljenja, doneseni su zaključci, ali su se i razvile ideje za unaprjeđenje strateškog pristupa i prakse. Razgovaralo se o temama budućnosti razvoja energetike i uloge HEP grupe u tom razvoju u Hrvatskoj.

Poseban naglasak je bio u borbi protiv klimatskih promjena, potrebu ubrzanog razvoja obnovljivih izvora energije, suvremene energetske infrastrukture te energetske učinkovitosti. Bitne obrađene teme su bile i zaštita bioraznolikosti, upravljanje emisijama u okoliš, zaštita voda te razvoj kružne ekonomije. Posebna pažnja posvetila se i ulozi HEP grupe kao poslodavca i odgovornog društvenog dionika, temama tržišta rada, ulaganja u edukaciju i obrazovanje, poštivanja raznolikosti i uključivosti, suradnje s dionicima te ulaganja u zajednicu.

U nastavku je nekoliko mišljenja dionika.

„Energetski sektor se suočava s mnogim izazovima i promjenama. HEP d.d. ima odgovornost koja nadilazi uobičajene okvire velikih kompanija te može i treba diktirati tempo promjena u energetske tranziciji u Hrvatskoj. Uz to, HEP d.d. je najrazvijeniji i najnapredniji energetski sustav u regiji i vidimo ga kao nositelja tranzicije.“  
([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

„Tehnološka dostignuća i inovacije nam omogućuju futuristički pristup energetskom razvoju. Želimo vidjeti HEP grupu kao nositelja naprednih projekata posebno u razvoju obnovljivih i alternativnih izvora, za što će biti prilike u sljedećim godinama.“  
([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

"Edukacija je ključna riječ u raznim aspektima. Ulaganje u edukaciju mladih i partnerstva s obrazovnim institucijama, ali i edukacija građana o energetskom razvoju, novim modelima, energetske učinkovitosti. Energetika postaje sve kompleksnija, a i svijest o njevoj važnosti raste. Od HEP-a se očekuje aktivnije sudjelovanje u informativno-edukativnim kampanjama.“ ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

„HEP d.d. se pokazao kao izvrstan partner u provedbi projekta dekarbonizacije cestovnog prometa postavljanjem punionica za niskouglična vozila na autocestama i gradovima, a HEP-ovi zaposlenici angažirani u projektu stručnim, kompetentnim i fleksibilnim.“ ([www.hep.hr](http://www.hep.hr))

„Raznolikost i uključivost više nije stvar izbora nego se prema njima procjenjuje otvorenost kulture i potencijal poslodavca. Razvijati fleksibilnu kulturu otvorenu svima,

bez obzira na njihove karakteristike, zapošljavati osobe s invaliditetom, unaprjeđivati rodnu ravnopravnost – to se očekuje od svih kompanija, naročito velikih, pa tako i od HEP-a.“ (www.hep.hr)

2019. godine za potrebe pisanja diplomskog rada Enco Veselica proveo je istraživanje anketnim upitnikom na temu "Zadovoljstva korisnika pruženom kvalitetom usluga i društveno odgovornim poslovanjem HEP-a", na uzorku HEP ODS - Elektroistra Pula. Na upitnik je odgovaralo 43 ispitanika, te u nastavku ukratko će biti navedeni neki rezultati istraživanja.

Na pitanje "Uspostavljate li s nama kontakt bez poteškoća?" 65 % ispitanika odgovorili da ponekad uspostavljaju kontakt bez poteškoća, dok njih 16 % uvijek ostvari dobar kontakt.

Na pitanje "Reagiramo li žurno na Vaše eventualne primjedbe i reklamacije?" čak 63 % ispitanika odgovorilo je kako se ponekad njihove primjedbe i reklamacije rješavaju u žurnom roku.

Na pitanje "Jeste li zadovoljni s našom odgovornošću prema okolišu, održivosti i profesionalnim ponašanjem djelatnika?" 56 % ispitanika je odgovorilo kako su zadovoljni.

Na pitanje "Postupamo li profesionalno i korektno u skladu s poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima gradeći vaše povjerenje?" 72 % ispitanika potvrdno je odgovorilo na navedeno pitanje.

Na pitanje "Koja je Vaša percepcija u odgovornom poslovanju kod uprave i radnika te njihovog provođenja standarda, norma i etičkih načela kako bi osigurali poslovni ugled i tržišni položaj HEP-a?" 62 % ispitanika odgovorilo je kako je percepcija zadovoljavajuća.

Na pitanje "Smatrate li da u okviru društveno odgovornog poslovanja kroz program sponzorstva i donacija pružamo dovoljno potpore znanstvenim, zdravstvenim, ekološkim, humanitarnim i sportskim projektima?" njih 58 % ispitanika smatra kako HEP grupa pruža dovoljno potpore kroz program sponzorstva i donacija.

Na pitanje "Kako ocjenjujete trenutni položaj HEP-a na tržištu?" 42 % ispitanika smatra kako je trenutni položaj dobar, dok 40 % ispitanika smatra kako je položaj zadovoljavajući.

Na pitanje "Jeste li zadovoljni kvalitetom pruženih usluga?" 51 % ispitanika odgovorilo je kako je ponekad zadovoljno kvalitetom pruženih usluga. (Veselica, 2019.)

2020. godine također zbog pisanja diplomskog rada Vladimira Krstić provela je istraživanje kojim se anonimnim anketnim upitnik ispituje "Zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama zaposlenika HEP ELEKTRA d.o.o.". U upitniku je sudjelovalo 199 kupaca HEP ELEKTRA d.o.o. iz područja Osijeka. U nastavku ukratko će biti navedeni neki rezultati istraživanja.

Na pitanje " Uspostava kontakta s pružateljima usluge u HEP ELEKTRA d.o.o." 68 % ispitanika odgovorilo je kako su zadovoljni uspostavom kontakta.

Na pitanje vezano za "Zadovoljstvo odgovornim ponašanjem zaposlenika HEP ELEKTRA d.o.o." 43 % ispitanika je uglavnom zadovoljno odgovornim ponašanjem zaposlenika.

Na pitanje o "Zadovoljstvo načinom rješavanja poteškoća i upita u HEP ELEKTRA d.o.o." 61 % ispitanika je zadovoljno.

Na pitanje vezano za "Profesionalno i korektno postupanje u skladu s poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima na kojima se gradi povjerenje" 53 % ispitanika su uglavnom zadovoljni profesionalnim i korektnim postupanjem.

Na pitanje "Preporuka HEP ELEKTRA d.o.o. svojim poznanicima" 63 % ispitanika je odgovorilo da bi preporučili HEP ELEKTRU d.o.o. svojim poznanicima. (Krstić, 2020.)

Iz prethodno opisanih dobivenih rezultata anketa, pokazala se kvaliteta i lojalnost usluge koju HEP grupa pruža svojim korisnicima, te ukoliko se usporede istraživanja iz 2019. i 2020. godine gdje je bilo pitanje o zadovoljstvu ispitanika ostvarenim kontaktom pružatelja usluga, može se vidjeti uzlazni trend što nam dodatno ukazuje na jačanje pozicije brenda iz godine u godinu.

## 8 ZAKLJUČAK

Istraživanje obuhvaća analizu oblika DOP-a u korelaciji s temeljnim pokazateljima uspješnosti poduzeća, s ciljem utvrđivanja utjecaja društveno odgovornog modela poslovanja na povećanje lojalnosti kupaca, stvaranja pozitivne percepcije o poduzeću u javnosti, povećanje prihoda i dobiti poduzeća, odnosno utvrđivanja veze između DOP-a i jačanja brenda poduzeća.

Sva provedena istraživanja i generirani zaključci, izvršeni su na primjeru poslovanja poduzeća Hrvatska elektroprivreda d.d. (HEP d.d.), poduzeća sa stoljetnom tradicijom, koje se bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električne energije te toplinske energije i prirodnim plinom u Republici Hrvatskoj. Glavne društveno odgovorne aktivnosti koje provodi istraživano poduzeće, vezane su za provedbu aktivnosti zaštite okoliša, jačanja kvalitete radnih uvjeta vlastitih zaposlenika, davanje donacija udrugama, humanitarnim i sportskim organizacijama, podrška događanjima i projektima lokalne zajednice, provedba antikorupcijske politike, upotreba ekološki prihvatljivih i reciklirajućih materijala, uključivanje svih dionika u postupke donošenja odluka i drugi modeli uključivanja poduzeća u jačanje društva.

Koncept DOP-a potrebno je promatrati kao način poslovanja koji dugoročno doprinosi jačanju vrijednosti poduzeća, a ne samo kroz prizmu povećanja troškova poslovanja. Modeli DOP-a stvaraju pretpostavku za provedbu poslovnih procesa u skladu sa zakonom i etičkim normama, koje se temelje na načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti. Poduzeća koja posluju u skladu s konceptom DOP-a, ostvariti će brojne dugoročne prednosti, poput povećanja obujma prodaje i tržišnog udjela, povećanje prihoda i dobiti, jačanja korporativnog imidža i utjecaja, privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika te jačanja statusa brenda.

Slijedom svega navedenog, provedena istraživanja i generirani zaključci dokazuju hipotezu koja glasi "Upotreba DOP-a u poslovanju poduzeća HEP d.d., dovela je do jačanja brenda poduzeća!", što vodi do zaključka da će poduzeće koje poštuje dionike i pridonosi rastu i održivom razvoju društva u cjelini, u konačnici imati dugoročan pozitivan utjecaj na jačanje lojalnosti kupaca i vlastitog brenda.

Upotreba modela DOP-a zahtijeva osiguravanje značajnih dodatnih ulaganja te iziskuje implementaciju novih poslovnih koncepata. Međutim, takav model poslovanja, jača pozitivnu percepciju poduzeća u javnosti, koja posljedično dovodi do jačanja lojalnosti kupaca, povećanja dobiti i jačanja pozicije brenda poduzeća, postavljajući temelje za dugoročno uspješno poslovanje.



## POPIS SLIKA

Slika 1: Interna dimenzija DOP-a.....	16
Slika 2: Eksterna dimenzija DOP-a.....	18
Slika 3: HEP logo.....	29
Slika 4: Shema HEP grupe.....	32
Slika 5: Ciljevi održivog razvoja UN-a.....	37

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela.....	15
Tablica 2: Konsolidirani račun dobiti i gubitka u mil. kn.....	59
Tablica 3: Iznos sponzorstva i donacija putem Natječaja u mil. kn.....	62

## POPIS GRAFOVA

Graf 1: Poslovni prihodi kroz godine u mil. kn.....	60
Graf 2: Poslovni rashodi kroz godine u mil. kn.....	60
Graf 3: Dobit iz poslovanja kroz godine u mil. kn.....	61
Graf 4: Neto dobit grupe kroz godine u mil. kn.....	61
Graf 5: Adj. EBITDA u mil. kn.....	62
Graf 6: Sponzorstva i donacija putem Natječaja kroz godine u mil. kn.....	63

## LITERATURA

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: AED – Academy for Educational Development;
2. Bonković, D., (2020). *Kako se stvara dobar brend i zašto je uopće bitan?* Dostupno na: <https://mid.hr/blog/kako-se-stvara-dobar-brend.php>;
3. Buble, M., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2006.;
4. Glumac, M., (2018). *Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Vol. 2 No.1;
5. Godišnje izvješće - HEP d.d. 2017. god., dostupno na: [/www.hep.hr/](http://www.hep.hr/);
6. Godišnje izvješće - HEP d.d. 2018. god., dostupno na: [/www.hep.hr/](http://www.hep.hr/);
7. Godišnje izvješće - HEP d.d. 2019. god., dostupno na: [/www.hep.hr/](http://www.hep.hr/);
8. Godišnje izvješće - HEP d.d. 2020. god., dostupno na: [/www.hep.hr/](http://www.hep.hr/);
9. Godišnje izvješće - HEP d.d. 2021. god., dostupno na: [/www.hep.hr/](http://www.hep.hr/);
10. Glavočević, A., Radman Peša, A., (2013). *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*, *Oeconomica Jadertina* 2/2013;
11. Hubak, D., (2010). *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.;
12. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. (2022.). Dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/>;
13. Jalšenjak, B., Krkač, K., (2016.). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: Mate d.o.o.;
14. Krstić, V., (2020.), *Lojalnost potrošača i kvaliteta usluga u HEP ELEKTRA d.o.o.*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek;
15. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libertas, Zagreb.;
16. Osmanagić Bedenik, N., i sur., (2010.). *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.;
17. Pavić-Rogošić, L. (2012.). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb, Odras;
18. Šimunić, M., (2021). *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj i svijetu*. Rijeka, Velučilište u Rijeci, specijalistički završni rad;

19. Van de Ven, B., (2008.). *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, Springer, Dostupno na: <http://www.springerlink.com/content/1x301n722555h623/>;
20. Varičak, I., Petračić, M., Brajdić, A., (2012.). *Implementacija načela održivog razvoja u poslovne strategije*, Zbornik veleučilišta u Karlovcu;
21. Večernji list, (2020.), Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/korisnicka-sluzba-hep-opskrbe-proglasena-najboljom-u-hrvatskoj-1451276>;
22. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd, CID, Ekonomski fakultet;
23. Veselica, E., (2019.). *Upravljanje kvalitetom usluga s osvrtom na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj Elektroprivredi d.d.*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula;
24. Vodopija, Š., Vajs Felici A. (2009.). *Brendiranje i samopromocija prilog: emocionalni marketing*, Naklada d.o.o., Zadar;
25. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Sveučilište u Drubrovniku, Oeconomica Jadertina 1/2014.