Razvoj modela standardnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Miljenović, Dejan

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:192026

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

Repository / Repozitorij:

Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

DEJAN MILJENOVIĆ

RAZVOJ MODELA STANDARDNOG IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

RIJEKA, 2016.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

DEJAN MILJENOVIĆ

RAZVOJ MODELA STANDARDNOG IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

DOKTORSKI RAD

MENTOR: IZV. PROF. DR. SC. MISLAV ANTE OMAZIĆ

RIJEKA, 2016.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF ECONOMICS

DEJAN MILJENOVIĆ

DEVELOPMENT OF THE STANDARDISED REPORTING MODEL ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

DOCTORAL THESIS

RIJEKA, 2016.

Mentor rada: Izv. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Ekonomski fakultet u Zagrebu

Doktorski rad obranjen je dana 20. lipnja 2016. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci pred povjerenstvom u sastavu:

1. Izv. prof. dr. sc. Davor Vašiček, Ekonomski fakultet u Rijeci, predsjednik
2. Izv. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Ekonomski fakultet u Zagrebu, mentor i član
3. Izv. prof. dr. sc. Saša Žiković, Ekonomski fakultet u Rijeci, član

PREDGOVOR

"Pravi istraživački pothvat nije potraga za novim krajolicima,
nego promjena načina na koji ih promatramo."

Marcel Proust, pisac

Odabravši teoretski i metodološki izazovno istraživanje sadržaja društvene odgovornosti poduzeća nisam bio niti približno svjestan koliko će taj rad doprinijeti mom profesionalnom i osobnom razvoju. Preuzimanje i oblikovanje odgovornosti nije samo osobni imperativ već šira društvena inicijativa kojom se trebaju osigurati temelji održivog razvoja poslovnog, prirodnog i društvenog okruženja. U mnogim dijelovima svijeta problemi poput nestašica hrane, lijekova i energije, ekoloških katastrofa, zaraza te nedostatnog obrazovanja zahtijevaju neodgodivu odgovornost svih sudionika globalnih procesa. Među njima poduzeća svakako najlakše i najbrže koriste dostupne prirodne, ljudske i ostale društvene resurse što nameće kontinuiranu obvezu i odgovornost njihova očuvanja.

Izvještavanjem o društvenoj odgovornosti poduzeća nastoje objasniti postupke kojima vlastite interese usklađuju s naporima i ciljevima lokalne zajednice, aktivističkih grupa i nevladinih organizacija. To omogućava poduzećima da zajedno s interesnim skupinama mogu raditi na ciljevima održivog rasta i razvoja kao relevantnom sadržaju poslovnih politika 21. stoljeća. Ciljevi očuvanja prirodnih i društvenih vrijednosti često bivaju zasjenjeni nastojanjima da se očuvaju zavidni poslovni rezultati, osobito u kriznim vremenima. Unatoč tome sve je veći broj poduzeća koja kroz aktivnosti društvene odgovornosti grade vlastite modele uspjeha prenoseći ih na svoje partnere, kooperante i dobavljače. Tako se u poslovnoj zajednici širi svijest o važnosti smanjenja štetnih utjecaja na okoliš, očuvanja prirodnih resursa, kontinuiranog obrazovanja zaposlenika te implementaciji zajedničkih projekata s lokalnom zajednicom. Tako razvijena svijest vodi ka paradigmi poslovnog upravljanja zasnovanoj na modelu društvene odgovornosti poduzeća za njegove financijske, okolišne i društvene učinke. Ti učinci predstavljaju trostruki rezultat poduzeća a korištenje podataka i informacija nužnih za njegovu interpretaciju nametnulo se je kao posve opravdano, i do sada neistraženo, istraživačko pitanje.

Već sam prilikom izbora ove teme bio suočen sa snažnim otporom i predrasudama kojima upravo u znanosti i ekonomskoj struci nikako ne bi trebalo biti mjesta. Zato sam često, radi

očuvanja vlastitih vremenskih i fizičkih resursa, djelovao prema riječima Lava Tolstoja: *"Velika je snaga u onoga tko zna da prešuti i onda kada ima pravo"*. Proučavanje spoznaje o važnosti održivog poslovanja za zajedničku budućnost, prije svega našu djecu, bio je dodatni poticaj za približavanjem ove problematike znanstvenoj i poslovnoj zajednici. Odgojno-obrazovna načela nalažu da je upravo zbog onih koji drže predrasude prema novim mogućnostima i znanjima, potrebno uporno otkrivati i empirijski potkrepljivati nepoznato. Svaki nastavnik tome će vrlo rado podrediti vlastite vremenske i fizičke resurse. Čvrsto sam uvjeren da jedino naporan prelazak brojnih prepreka može dovesti do značajnog i potpunog istraživačkog uspjeha, jer, kako navodi Francis Bacon, uspjeh je *"kada se do velikih visina uspinjemo zavojitim stubama."* Nadam se da će upravo znanstvene i istraživačke činjenice o društvenoj odgovornosti poduzeća iznesene u ovom radu značajno pridonijeti onima koji imaju potrebu za razjašnjavanjem svih nepoznanica i uklanjanjem predrasuda o koristima ovog koncepta za poslovni uspjeh, a prema zahtjevima održivog razvoja.

Završetak ovako zahtjevnog projekta ne bi bio moguć bez podrške i pomoći članova obitelji i bliskih prijatelja. Stoga srdačno upućujem zahvalu dragoj majci i ocu te supruzi Kristini i našem sinu Lovri jer su me pružanjem uzora, stalne potpore i bezuvjetnog razumijevanja redovito poticali u dovršetku opsežnog istraživanja. Susretljivost izv. prof. dr. sc. Mislava Ante Omazića kao mentora bila je podjednaka obiteljskoj potpori a njegova stručnost presudna za uspješno prelaženje svake faze doktorskog studija. U tome je istinski pomogao i prof. dr. sc. Goran Kutnjak koji je svojom gotovo očinskom brigom, prijateljskom smjelošću i nesebičnim pristupom *"uspon na ovu planinu"* učinio podnošljivijim. Iskreno im se zahvaljujem na tim ključnim sastojcima uspjeha.

Posebnu zahvalu izražavam uvaženom izv. prof. dr. sc. Saši Žikoviću bez čije stručne predanosti i zalaganja nikada ne bih bio u mogućnosti dovršiti ovako zahtijevan znanstveni projekt. Uz njega, kao cijenjenim članovima Povjerenstva, zahvaljujem i izv. prof. dr. sc. Davoru Vašičeku koji je osim uputama, savjetima i sugestijama pružio iznimno važnu dozu ljudske srčanosti u tehnički zahtjevnom procesu izrade i uspješne obrane doktorskog rada. Moj uspjeh u ovom istraživanju je i njihov uspjeh te se nadam da će se on nastaviti u zajedničkom istraživačkom razdoblju koje se nalazi pred svima nama.

U Rijeci, travanj 2016. godine

SAŽETAK

Temeljna svrha ove doktorske disertacije je objediniti i produbiti spoznaje o tendencijama razvoja i mogućnostima primjene standardiziranih modela izvještavanja o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća. Glavni ciljevi istraživanja odnose se na ispitivanje mogućnosti cjelovitog iskazivanja financijskih, okolišnih i društvenih učinaka koji proizlaze iz društveno odgovornih aktivnosti te predstavljaju ukupni poslovni rezultat poduzeća. Glavni istraživački problem stoga se odnosi na predstavljanje metodologije integralnog ocjenjivanja učinaka poslovanja u obliku trostrukog rezultata: financijskog, okolišnog i društvenog. Potreba poduzeća i njegovog menadžmenta da istovremeno komunicira s različitim skupinama koje djeluju unutar poduzeća ili se nalaze u njegovu okruženju opravdana je osnova da se promoviraju izvještaji kojima se odgovarajuće prezentiraju različiti aspekti poslovnog rezultata, osobito oni nefinancijski. U ovom radu tako su opisani model trostrukog rezultata i odrednice njegovog integriranog izvještavanja.

Sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti u svojim ključnim odrednicama treba interpretirati ostvarenje ciljeva održivog razvoja koji su zajednički poduzeću i njegovim dionicima. Nakon što je poduzeće prethodno utvrdilo relevantne dionike unutar organizacije i one iz okruženja tek onda pristupa detaljnijoj analizi njihovih interesa i ciljeva. To je značajan korak u planiranju društveno odgovornih aktivnosti poduzeća. Sukladno tome utvrđuju se značajne tj. materijalne teme od zajedničkog interesa poduzeća i relevantnih dionika koje je u izvještaju potrebno obuhvatiti. Pritom sadržaj izvještaja mora odražavati ostvareni trostruki rezultat i sve ključne veze kojima se potvrđuje ravnoteža financijskih, okolišnih i društvenih učinaka s obzirom na moguće zahtjeve i ciljeve internih i eksternih dionika. Sadržaj izvještaja mora uvažavati razlike dionika a standardizacija omogućiti slobodu njegova oblikovanja i objave prema specifičnim potrebama dionika i industrijske grane kojoj poduzeće pripada.

U ovom doktoratu je od iznimnog znanstvenog doprinosa procjena mjere kojom se integralno ocjenjuje trostruki rezultat poduzeća. Empirijsko istraživanje stoga se temelji na obilježjima izvještaja o društvenoj odgovornosti obuhvaćenima uzorkom koji izdvaja relevantne financijske, okolišne i društvene učinke poslovanja. Isticanjem obavezne objave ovih učinaka u okviru postojećih standarda izvještavanja o društvenoj odgovornosti osigurava se mogućnost empirijskog ispitivanja njihovog utjecaja na održivu dodanu vrijednost (SVA) kao predstavljenu metodologiju integralne ocjene učinkovitosti poduzeća. Pregledom dosadašnjih istraživanja uočeno je da ne postoji analiza koja bi vrednovala vezu između problematike izvještavanja o društvenoj odgovornosti s jedne strane i mjera (pokazatelja) kojima bi se s druge strane ocijenila učinkovitost poduzeća u upravljanju trostrukim rezultatom. Paralelno ispitivanje utjecaja financijskih, okolišnih i društvenih aspekata poslovanja objavljenih u izvještajima o društvenoj odgovornosti na zavisnu financijsku varijablu dodane vrijednosti (VA) ukazalo je da se u okviru te mjere navedeni učinci ne integriraju tj. odgovarajuće ne iskazuju određene aspekte društvene odgovornosti poduzeća. Ispitivanje istih utjecaja na održivu dodanu vrijednost (SVA) kao zavisnu nefinancijsku varijablu ukazalo je da ova mjera odgovarajuće integrira financijske, okolišne i društvene učinke poslovanja u svim njihovim relevantnim obilježjima. Uz navedeno, najznačajniji dio istraživanja svakako je činjenica da se SVA može utvrditi i analizirati jedino primjenom standardiziranih izvještaja o društvenoj odgovornosti koji ujednačeno, vremenski kontinuirano, obvezno i transparentno predstavljaju financijske, okolišne i društvene učinke poduzeća.

Ključne riječi: *društvena odgovornost, trostruki rezultat, izvještavanje, standardi, održivi razvoj, poduzeće*

SUMMARY

The fundamental purpose of this doctoral thesis is to consolidate and deepen the knowledge on development and application possibilities of standardised Corporate Social Responsibility (CSR) reporting. The main research objectives relate to the examination of integrated presentation possibilities of financial, environmental and social impacts that arise from socially responsible activities, representing the overall business result. Therefore, the main research problem refers to the implementation of a methodology for integrated evaluation of the business Triple Bottom Line (TBL): financial, environmental and social results. The need of a company and its management to simultaneously communicate with different groups operating within the company or in its environment is reasonable grounds to promote reports that properly represent different aspects of business performance, in particular if they are including the non-financial ones. This thesis analyzes the model of the Triple Bottom Line and key determinants of its integrated reporting.

The content of CSR reports have to interpret crucial achievements regarding sustainable development goals that are common to the company and the stakeholders. After a company recognizes its relevant internal and external stakeholders it is able to conduct a more detailed analysis of their interests and goals. This is a significant step in the process of planning socially responsible activities. In this process significant or material topics of common interest for the company and the stakeholders are being aligned in reporting purposes. Due to this, the content of the report has to reflect relevant aspects of the TBL and key connections that are crucial for gaining balance between financial, environmental and social business impacts. This has to be done with regard to actual requirements and objectives of the company stakeholders. Content of such reports should express stakeholders' differences while the process of standardization has to enable freedom in report creation and publication according to the specific needs of stakeholders and the industry in which company operates.

In this doctoral research significant scientific contribution is given through assessment of the measures that enable integrated evaluation of the TBL. Empirical research is therefore based on the features of the CSR reports by a sample that separates financial, environmental and social effects of business. It is emphasized that mandatory publication of such data in accordance with actual standards of CSR reporting provides an empirical examination of their impact on sustainable value added (SVA). SVA is here represented as a methodology for integrated measurement of company's efficiency. By reviewing previous scientific research it was concluded that it doesn't provide empirical analysis of the link between CSR reporting issues and measures (indicators) used for evaluating the efficiency of TBL management. Therefore this doctoral research conducted parallel testing of financial, environmental and social aspects contained in CSR reports and their impact on value added (VA) as a dependent financial variable. Testing showed that VA as a measure doesn't appropriately integrate certain aspects of the CSR. There was also a parallel testing of the same impacts conducted on SVA as a dependent non-financial variable. This test confirmed that the measure of SVA is appropriately integrating financial, environmental and social impacts of business within the relevant range of their characteristics. Respecting these results it is significantly confirmed that SVA can only be identified and analyzed through application of standardized CSR reports which, due to their uniformity and continuity, enable transparency of financial, environmental and social business impacts.

Key words: *corporate social responsibility, triple bottom line, reporting, standards, sustainable development, sustainable value added, company*

KAZALO

	Stranica
PREDGOVOR	I
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	III
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU	IV
1. UVOD	**1**
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja	**6**
1.2. Temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze	**9**
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja	**10**
1.4. Znanstvene metode	**11**
1.5. Struktura rada	**12**
2. KLJUČNE ZNAČAJKE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	**15**
2.1. Povijesni razvoj i teorijske osnove društvene odgovornosti poduzeća	**16**
2.1.1. Razvoj društvene odgovornosti kao upravljačke paradigme	**20**
2.1.2. Model trostrukog rezultata	**23**
2.1.3. Inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća	**26**
2.2. Dinamika suvremenog poslovnog okruženja	**29**
2.2.1. Revolucije poslovanja i održivo upravljanje	**32**
2.2.2. Nejednakosti globalne ekonomije i društvena odgovornost	**34**
2.2.3. Jačanje ekonomsko-društvene međupovezanosti	**37**
2.3. Poduzeća kao ključni nositelji održivog razvoja	**40**
2.3.1. Društvena uloga poduzeća	**41**
2.3.2. Kohezija poduzeća i društva	**43**
2.4. Važnost dionika za poslovanje	**46**
2.4.1. Odnosi između poduzeća i dionika	**47**
2.4.2. Obilježja primarnih dionika	**49**
2.4.3. Obilježja sekundarnih dionika	**51**
2.4.4. Snage i utjecaji dionika	**53**

3. OBILJEŽJA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA 57
3.1. Potreba iskazivanja i mjerenja trostrukog rezultata 57
3.1.1. Faze razvoja izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća 59
3.1.2. Razlozi izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća 62
3.1.3. Dionici kao korisnici izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća 66
3.2. Značajke integriranog i izvještavanja o društvenoj odgovornosti 71
3.3. Pregled okvira i inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti 77
3.3.1. Smjernice Globalne inicijative za izvještavanje (GRI) 78
3.3.2. Standardi AccountAbility 1000 81
3.3.3. Sunshine standardi 83
3.3.4. Ostale inicijative i okviri izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća 84
3.4. Standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti u Europskoj uniji 86
3.5. Važnost verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća 88

4. PROCES I NAČELA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA 94
4.1. Proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti 95
4.2. Načela izvještavanja o društvenoj odgovornosti 97
4.2.1. Načela za određivanje sadržaja izvještaja 98
4.2.2. Načela za određivanje kvalitete izvještaja 99
4.3. Važnost materijalnosti u određivanju sadržaja i kvalitete izvještaja o društvenoj odgovornosti 101

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE **106**
5.1. Metodologija integralne ocjene aspekata društveno odgovornog poslovanja **107**
5.2. Karakteristike uzorka i odabrane varijable **112**
5.3. Empirijsko testiranje utjecaja odabranih varijabli na aspekte uspješnosti i održivosti poslovanja **118**
5.3.1. Prikaz i objašnjenje istraživačkog modela **118**
5.3.2. Analiza podataka **120**
5.3.3. Korelacijska analiza **122**
5.4. Analiza rezultata istraživanja **127**
5.5. Ograničenja provedenog istraživanja **132**

6. PRETPOSTAVKE DALJNJEG RAZVOJA I IMPLEMENTACIJE STANDARDIZIRANIH IZVJEŠTAJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA **136**
6.1. Prijedlozi za jačanje pouzdanosti izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća **137**
6.2. Mogućnosti korištenja izvještaja o društvenoj odgovornosti kao analitičko-upravljačkog alata menadžmenta **141**
6.3. Primjena pokazatelja u mjerenju održivosti poslovanja **145**
6.3.1. Osnove izračuna održive dodane vrijednosti **146**
6.3.2. Analiza jednostavnih pokazatelja trostrukog rezultata u obliku menadžerskog komentara **149**
6.3.3. Pregled omjernih pokazatelja utemeljenih na izvještajima o trostrukom rezultatu **154**
6.4. Primjena izvještaja o društvenoj odgovornosti u upravljanju odnosima s dionicima **158**

7. ZAKLJUČAK **161**

POPIS KORIŠTENIH IZVORA **167**

POPIS SHEMA **177**

POPIS TABLICA **177**

POPIS GRAFIKONA **178**

POPIS PRIMJERA **179**

1. UVOD

Društvena odgovornost poduzeća (skr. DOP)[1] i njeni sastavni elementi već tri i pol desetljeća intenzivno zaokupljaju akademsku i poslovnu zajednicu koja u tome području nastoji ostvariti praktične koristi za poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja cjeloviti proces odvijanja aktivnosti unutar poduzeća. Cilj tog procesa je da se odgovornim poslovnim aktivnostima, uz ostvarenje financijskih rezultata, redovito pridonosi očuvanju i unapređenju okolišnih i društvenih aspekata okruženja. Ostvarenjem navedenog cilja, poduzeća se potvrđuju kao društveno odgovorna. Istraživanja odgovornosti poduzeća u pogledu utjecaja na okoliš i društvo predstavljaju važan dio suvremene stručne i ekonomske znanstvene literature. Metaanalizom više od 600 članaka i 100 knjiga na temu društvene odgovornosti utvrđeno je da se istraživanja u tom području prvenstveno odnose na makroekonomsku razinu (institucionalnu i organizacijsku) a tek potom na mikrorazinu, tj. pojedina poduzeća (Aguinis, Glavas, 2012). Ovakvi rezultati potiču daljnje multidisciplinarne doprinose oblikovanju poslovnih politika koje trebaju odgovoriti na zahtjeve održivosti upravo na razini individualnih poduzeća. Kitzmueller i Shimshack (2012, str. 52) smatraju da je društvena odgovornost kao poslovni koncept poprimila toliki značaj da je nužno istražiti razloge njena postojanja i utjecaje na ekonomiju u cjelini. Unatoč dosadašnjim, žustrim raspravama o problematici društvene odgovornosti poduzeća, tek se je sa financijskom krizom 2008. godine javnost snažnije osvijestila o snazi učinaka poduzeća i financijskih institucija na aspekte svakodnevnog života. Posljedično, mnoga su se poduzeća našla u strateškoj ″crnoj rupi″ jer su svakodnevno počela biti suočena s izazovima poštivanja načela održivog razvoja. Uvažavanje tih načela, do tada, nije bio redoviti element poslovnih strategija, dok u većini slučajeva društvena odgovornost nije bila niti sastavni dio redovitih aktivnosti menadžmenta. Po pitanju održivosti[2] upravo se je menadžment morao aktivno uključiti u rješavanje do tada nepoznatih problema, poput tretiranja računovodstvenih stavki vezanih uz korištenje prirodnih resursa. Znanstvenici su istovremeno nametnuli opću potrebu razvoja metoda istraživanja i poučavanja o okolišnim i društvenim učincima upravljačkih i proizvodnih aktivnosti ali i marketinških, financijskih i računovodstvenih politika. Takve učinke nije bilo

[1] Eng. *Corporate Social Responsibility – CSR*. U nastavku će se kratica DOP koristiti za pojam ″društvene odgovornosti poduzeća″ i ″društveno odgovornog poslovanja″. Neki doslovni prijevodi iznjedrili su i termin ″korporativne društvene odgovornosti″ (npr. Letica, 2010).

[2] Eng. *sustainability*

moguće objasniti etičkim raspravama niti uvriježenim neoliberalno-kejnezijanskim paradigmama političke ekonomije. Istovremeno su bile prisutne i snažne kritike modela društveno odgovornog poslovanja, detaljnije obrazložene u potpoglavlju *2.1.1. Razvoj društvene odgovornosti kao upravljačke paradigme* ovog rada. Društveni trendovi tijekom 80-ih i 90-ih godina prošlog stoljeća navodili su istraživače da u potrazi za novim poslovnim paradigmama izađu van granica tradicionalnih ekonomskih disciplina (Tideman, 2005, Blackburn, 2007, Hediger, 2010). Bez takve stručne potrage nije se moguće suočiti s novim društvenim i tržišnim trendovima. Izazovi tih trendova u trećem mileniju pozivaju na proaktivno oživljavanje već determiniranih načela održivosti. Radi se o načelima odgovornog djelovanja radi zaštite okoliša, pravednog tržišta i općeg dobra koje budućim generacijama trebaju osigurati ravnopravnu mogućnost razvoja. Neophodno je načela održivog razvoja primjenjivati u svakom obliku ljudskog djelovanja, osobito njegovih ekonomskih aspekata. Sadašnji trenutak zahtjeva od svih vrsta organizacija, profitnih, javnih i neprofitnih, jasno iskazivanje odgovornosti za aktivnosti koje poduzimaju jer imaju dugoročne učinke na njihovo okruženje. Vrhovni menadžment pritom ima važnu ulogu u oblikovanju strategija i modela održivosti koji mogu učinkovito odgovoriti na specifične zahtjeve zaštite okoliša i društvenog razvoja. Biti društveno odgovoran pritom nije samo jedan od redovnih zadataka menadžmenta već jedinstveni *modus operandi* kojim se poduzeće jasno diferencira u odnosu na konkurenciju (Esty, Winston, 2006). Vođe, posebno u poslovnim organizacijama, imaju zadaću prepoznati i predvidjeti specifične zahtjeve i uvjete budućeg poslovnog okruženja. Među tim zahtjevima svakako se ističe izazov održivog razvoja. Uloga poduzeća je veoma značajna jer mogu doprinijeti financijskoj, okolišnoj i široj društvenoj održivosti kroz odgovarajuće poslovne modele, politike i strategije. Istraživanje društvene odgovornosti poduzeća koje je provela revizorsko-konzultantska kuća Ernst&Young potvrdilo je dva značajna trenda vezana uz ovaj poslovni koncept (Wang, Tong, Takeuchi, Gerard, 2016, str. 535). Prvi se odnosi na razvoj društvene odgovornosti kao organizacijske funkcije koja ima svoje kanale komunikacije i izvještavanja. Za tu funkciju zaduženi su menadžeri koji u koordinaciji sa voditeljima financija strateški raspoređuju sredstva namijenjena društvenim aktivnostima. Drugi trend se odnosi na povećanje uključenosti zaposlenika u društveno odgovorne aktivnosti koji, uz potrošače, postaju i njihovi ključni inicijatori.

Osim zaposlenika i potrošača, uz rad poduzeća su, na interesnoj i utjecajnoj osnovi, vezane brojne ekonomske i društvene skupine tj. dionici poduzeća. Radi se o cijelom nizu skupina koje unutar i izvan poduzeća utječu na njegove čimbenike uspjeha; poput dobavljača, investitora, medija, vlasti i aktivističkih grupa. Njihova obilježja detaljno su obrazložena u potpoglavlju *2.4. Važnost dionika za poslovanje*. Potrebe dionika često se odnose na smanjenje financijskih, okolišnih i društvenih rizika što zahtijeva kontinuiranu suradnju s poduzećem. Rizici vezani uz odnos poduzeća prema društvu i njegovom okolišu često su zanemareni i nisu uvijek sastavni dio upravljačkih modela. Flammer (2013., str. 758) ističe *"da iako je izvorno usmjerenje odgovornosti poduzeća bilo na društvenim aspektima, ono danas podrazumijeva i snažno uključivanje odgovornosti za okoliš (npr. smanjenje CO_2 emisija)."* Koliko su učinci poslovanja na okoliš i društvo značajni potvrđuje i izvještaj *"Prirodni kapital u opasnosti – 100 ključnih eksternalija poslovanja"* (TEEB, 2013) kojeg Ujedinjeni narodi objavljuju u okviru programa *The Economics of Ecosystems and Biodiversity – TEEB*. Ovim izvještajem su procijenjeni troškovi za okoliš i zdravlje nastali zbog negativnih učinaka poslovanja u primarnim sektorima proizvodnje i obrade (poput intenzivne poljoprivrede, šumarstva, ribolova, rudarstva te vađenja nafte i plina). Ti troškovi iznose 7,3 trilijuna američkih dolara godišnje te predstavljaju iznos štete nanesene okolišu, zdravlju i ostalim vitalnim aspektima ljudskog života. Radi se o negativnim učincima na prirodne resurse, zagađenjima i emisijama štetnih plinova. To znači da unatoč tome što obuhvaćeni gospodarski sektori ostvaruju visoke zarade uključivanjem troškova utvrđenih TEEB izvještajem u njihove financijske izvještaje u konačnici bi stvarno prikazali značajne gubitke. To bi, nažalost, bio nepovoljan rezultat vrednovanja negativnih učinaka poslovanja ovih sektora na društvo i okoliš. Isti troškovi za okoliš i zdravlje su u 2010. godini iznosili 2,2 trilijuna USD, odnosno jednu trećinu ostvarenih prihoda. To je iznos za koji bi se umanjili prihodi kada bi se proveo računovodstveni tretman navedenih troškova. Ogromni iznosi tih troškova predstavljaju cijenu trajno nestalih prirodnih resursa i narušene kvalitete života. Negiranjem i izbjegavanjem ovih troškova ne uklanjaju se krizni razmjeri onečišćenja, smanjenja zaliha pitke vode, ribljeg fonda i obradivog tla. Svaki štetan učinak je trošak pa ga prema načelima dobrog gospodarenja treba izbjeći, ili ako već dolazi do njegovog nastanka onda ga je nužno sanirati. Iako se poduzeća u pogledu zaštite okoliša i suradnje s društvom etabliraju kao transparentna, rijetka među njima javno prihvaćaju odgovornost i obznanjuju učinke na te aspekte okruženja. Ustaljeni poslovni pristup skloniji je eksternalizaciji negativnih učinaka pa se oni niti ne mogu odraziti na poslovni

rezultat i pridonijeti njegovoj realnosti. Unatoč izostanku takvih informacija u bilancama te računima dobiti i gubitka, posljedice koje uzrokuju neodgovorna poduzeća ipak će se iskazati u svakodnevnom životu: zagađenjem zraka i tla, rastom zdravstvenih poteškoća, nestankom životinjskih staništa te šumske i vodne bio-raznolikosti. Ovakve okolišne i društvene štete mogu se spriječiti razvojem i primjenom modela odgovornog gospodarenja odnosno upravljanja. Za poduzeća i njihov menadžment to podrazumijeva razradu sustavnog pristupa financijskoj, okolišnoj i društvenoj održivosti.

Poseban izazov su često prisutni krizni uvjeti poslovanja koji naglašavaju važnost postizanja čvrste suradnje poduzeća i skupina iz njegovog okruženja. Glavno obilježje posljednje globalne ekonomske krize njena je kompleksnost i višedimenzionalnost. U njoj se uz izražene financijske poteškoće istovremeno javljaju krizni aspekti energetskih, okolišnih i društvenih razmjera. Utjecaj ovih kriza stoga nije pojedinačan već su one međusobno povezane i imaju snažno sinergijsko djelovanje. Odgovori poduzeća u tom smislu mogu se javiti u obliku smanjenja štetnih učinaka na okoliš i društvo ali i u osmišljavanju proizvoda i pružanju usluga koji takve štetne učinke potpuno izbjegavaju.

Uvođenje elemenata održivog razvoja u poslovne, pravno-političke i društvene strategije razvoja značajno mijenja sam proces stvaranja vrijednosti u poduzeću. Sve se više, u smislu održivosti, spominje dodana vrijednost. De Chernatony, Harris i Riley (2000, str. 42-43) razlikuju npr. dodanu vrijednost u računovodstvenom smislu od dodane vrijednosti namijenjene potrošaču. Nadalje, smatraju da je nužno prepoznati i dodanu vrijednost koja nastaje suradnjom sudionika poslovnog procesa poput potrošača i dobavljača. U tom slučaju se prema Normannu i Ramirezu (1994) radi o *"koprodukciji vrijednosti"* između skupina vezanih uz poduzeće koja je suprotna s Porterovim *"lancem vrijednosti"* (Porter, 1985). Izvore dodane vrijednosti često je nemoguće pronaći u materijalnim aspektima poslovanja pa se analize sve više usmjeravaju na uvažavanje nematerijalnih tj. nefinancijskih aspekata poslovanja. Važnost tih aspekata proizlazi iz značajnih rizika koji nisu financijskog karaktera a sve se češće nalaze među okolišnim i društvenim rezultatima poslovanja. Oni skupa s financijskim rezultatima čine tzv. *trostruki rezultat*

poslovanja (eng. *Triple Bottom Line – TBL*, prema Elkington, 1997).[3] Procjena takvih rezultata kao upravljačkih veličina od iznimne je važnosti ali nije dovoljno zastupljena objavom kroz odgovarajuće okvire i standarde izvještavanja.

Upravo je objavljivanje informacija o trostrukom rezultatu, poznato kao **izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća**, od sve veće važnosti u procesu donošenja odluka. Prema istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji 74% ispitanika navodi kako im je potrebno više informacija o društvenim i etičkim postupcima poduzeća da bi donijeli odluku o kupnji. Njih 86%, tj. gotovo 9 od 10 ispitanika, smatra da bi poduzeća trebala aktivnije komunicirati svoje društvene aktivnosti. Istovremeno njih 59% smatra prihvatljivim da poduzeća imaju koristi od takvih aktivnosti (Ipsos MORI, 2003). Crilly, Zollo i Hansen (2012, str. 1430-1433) razmatraju informacijsku asimetriju pri kojoj menadžeri uvijek raspolažu sa znatno više informacija potrebnih za odlučivanje od dionika. Ipak, često menadžment ove informacije čini vidljivima i dostupnima tek pod pritiskom dionika. Dostupnost informacija Bushman, Piotroski i Smith (2004, str. 208) navode kao *"ključnu determinantu efikasne raspodjele resursa i ekonomskog rasta"*. Postojeći okviri izvještavanja o informacijama okolišnih i društvenih aspekata poslovanja najčešće podliježu dobrovoljnoj primjeni. Redovita objava takvih informacija omogućuje formiranje kvantitativnog i vremenskog slijeda podataka. Taj slijed je preduvjet analize društveno odgovornih aktivnosti i utvrđivanja njihovog doprinosa uspješnosti poslovanja. Izvještaji o društvenoj odgovornosti sadrže informacije o razini i načinu upravljanja aspektima trostrukog rezultata i mogu poslužiti za analizu šireg raspona održivosti nego što je samo financijska. Time se stvaraju osnova kvalitativnog poboljšanja okolišnih i društvenih učinaka poduzeća. Cilj je takvih izvještaja pružiti interesentima, osobito dionicima, uvid u različita područja poslovanja od njihova interesa i objasniti doprinos poduzeća društvenoj održivosti. To je moguće učiniti samo integriranim iskazivanjem financijskog, okolišnog i društvenog rezultata poslovanja. Svrha koncepta trostrukog rezultata je u isticanju i razmatranju nefinancijskih činitelja uspjeha koje potiče okolišna i društvena osviještenost. Društveno odgovorno izvještavanje tako predstavlja

[3] Potrebno je naglasiti da se uz *okolišne* i *društvene rezultate* kao sastavnica TBL-a često izmjenično navodi *ekonomski* ili *financijski rezultat* iako se ne radi o sinonimima. Npr. okolišni učinci nastaju uslijed ekonomiziranja resursima u proizvodnim procesima pa imaju obilježja ekonomskih rezultata poslovanja ali ne nužno i financijskih. Emisije stakleničkih plinova tako će se izraziti u tonama kao i količina otpadne ambalaže, a oboje će ovisiti o djelotvornom tj. ekonomičnom odvijanju poslovnih procesa. U nastavku će se stoga za TBL koristiti sintagma *financijski, okolišni i društveni rezultati* tj. *učinci*.

integrirani oblik javnog komuniciranja kvantitativnih i kvalitativnih učinaka poduzeća prema dionicima. Postizanje transparentnosti u izvještavanju pritom je zasnovano na primjeni moralnih i etičkih načela od strane odgovornih osoba u poduzeću. To je dokaz njihove predanosti u stvaranju dodane vrijednosti za sve dionike.

Implementacija politika društveno odgovornog poslovanja nalaže da se stvorena vrijednost ravnopravno prezentira svim (su)dionicima poslovnog procesa. Kako bi se to omogućilo nužno je istražiti i utvrditi ključna obilježja, sastavnice i modele izvještavanja o društvenoj odgovornosti kao i mogućnosti njihove primjene. Time se u ovom radu nastoji dati doprinos istraživanju cjelokupnog koncepta društvene odgovornosti poduzeća. Sukladno tome u nastavku se izlažu: 1) problem, predmet i objekt istraživanja, 2) temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze, 3) svrha i ciljevi istraživanja, 4) opis korištenih znanstvenih metoda i 5) pregled strukture rada.

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problematika izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća usko je vezana uz politike korporativnog upravljanja. Njima se promiče unapređenje i razvoj modela upravljanja koji za cilj imaju uravnoteženje interesa vlasnika tj. dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje podrazumijeva skup mehanizama kojima se mogu uskladiti kompleksni odnosi između dionika unutar i izvan poduzeća. Jedan od takvih mehanizama je i izvještavanje o ostvarenim rezultatima poslovanja. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti kao cjeloviti koncept iskazivanja trostrukog rezultata poduzeća zahtijeva cijeli niz prethodnih strateških i operativnih aktivnosti menadžmenta. Prema Franku i Horstu (2011, str. 257) upravljanje poduzećem i njegovom reputacijom je *"usko vezano uz odgovoran i sustavni tretman ekoloških i društvenih zahtjeva koji se postavljaju poduzeću."* Naime, obveza je menadžmenta da u svom radu uz financijske uvaži i pokazatelje okolišnog i društvenog učinka (Overland, 2014, str. 135). To znači da ovi učinci trebaju biti jasno definirani i postavljeni kao relevantne upravljačke veličine. Radi se o procesu integracije financijskog, okolišnog i društvenog rezultata poslovanja. Smith (2014, str. 59) takvu integraciju obrazlaže kao *"društveno odgovornu inicijativu"* i *"strategiju kojom se menadžment nosi s potrebama internih i eksternih dionika."*

Integrirani pristup informacijama okolišnog i društvenog učinka nije bio uvijek zastupljen. U radu iz 1977. godine Post i Epstein ove učinke analiziraju kroz jedinstvenu prizmu društvenih aktivnosti i promjena (str. 82), bez zasebnog isticanja okolišnih aspekata poslovanja. Ti aspekti su snažnije istaknuti kasnijim problemima zaštite okoliša a Raiborn, Butler i Massoud (2011) njihovu integraciju smatraju ključnom za postizanje potpunog i kvalitetnijeg izvještavanja poduzeća. Naime, takva integracija omogućava uvid u interakciju koja postoji između sva tri aspekta poslovnog rezultata.

S obzirom na interese dionika potrebno je uvažiti njihovu osjetljivost glede pouzdanosti informacija. Tako je u procesu izvještavanja nužno poštivati zahtjeve transparentnosti objavljenih podataka i informacija. Prema *Leksikonu održivog razvoja* (Bačun, Matešić i Omazić, 2012, str. 279) *"transparentnost podrazumijeva otvorenost poduzeća i njegovu spremnost za prihvaćanje javnog uvida i nadzora poslovanja, čime se sužava njegova mogućnost za aktivno ili pasivno sudjelovanje u prijevari ili zavaravanju."* Transparentnošću se izbjegava neprikazivanje i nepotpunost informacija od interesa za dionike što ih u konačnici može onemogućiti u donošenju kvalitetnih odluka. Transparentnost informacija presudna je za stvaranje primjerenog reputacijskog dojma o poduzeću, njegovim aktivnostima, markama njegovih proizvoda i usluga. Iz tog razloga načelo transparentnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti zahtijeva realno i pouzdano informiranje svih dionika o ostvarenju i implementaciji ciljeva društvene odgovornosti.

Iako raste trend objave izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća on često nije odgovarajuće popraćen rastom povjerenja javnosti u sadržaj takvih izvještaja (Dando, Swift, 2003, str. 196-198). Realnost i pouzdanost objavljenih podataka i informacija okolišnog i društvenog aspekta poslovanja moguće je postići u procesu verifikacije (ovjere) kojeg provode neovisna stručna tijela. To su najčešće organizacije za standardizaciju, konzultantske kuće, instituti specijalizirani za verifikaciju, razne udruge ili revizorska poduzeća. Proces verifikacije je iznimno zahtjevan jer s povećanjem broja dionika raste i broj raznih podataka i informacija od njihova interesa. Gray (2001) primjećuje kako je proces verifikacije otežan iz razloga što se na široj razini ne primjenjuju smjernice ili standardi kojima bi se od početka regulirao proces integriranog izvještavanja. Upravo zbog nedostatka takve stručne podloge, ali i vještina, nadležne osobe ili institucije često izbjegavaju postupke verifikacije i izdavanja uvjerenja o objavljenim okolišnim i

društvenim informacijama. Vjerodostojnost informacija nije samo izraz odgovornog ponašanja prema poslovnim partnerima, dobavljačima i kupcima već i interna potreba menadžmenta i vlasnika. Potonji mogu pravovremenim raspolaganjem informacijama prepoznati i ukloniti potencijalne poslovne rizike. Time postupci vlasnika i menadžmenta postaju jasniji, opravdani i sukladni zahtjevima dionika, što se svakako odražava na njihovo zadovoljstvo. Ipak unatoč mnogim međunarodnim inicijativama, naporima specijaliziranih organizacija i grupa iz domene održivog razvoja i poslovne odgovornosti još uvijek ne postoji konsenzus glede važnosti jedinstvenog oblika standarda i izvještaja namijenjenog svim dionicima poduzeća.

U kontekstu navedene problematike razvija se idući **znanstveni problem istraživanja:**

Iako se izvještavanje o društvenoj odgovornosti neprestano razmatra u znanstvenoj literaturi i poslovnoj praksi još uvijek nisu metodološki primjereno istražene razvojne mogućnosti standardizacije sadržajnih aspekata kao niti važnost neovisne verifikacije takvih izvještaja za kvalitetu poslovnih odluka i povećanje poslovne uspješnosti. To je znanstveno utemeljen razlog da se cjelovito sagleda, analizira i istraži relevantnost transparentnog izvještavanja za dionike što je od značaja za dugoročnu uspješnost poslovanja.

Iz takve problematike i problema istraživanja determiniran je i **predmet znanstvenog istraživanja:**

Utvrditi i analizirati značajke društveno odgovornog poslovanja koje su relevantne u razvoju i primjeni standardiziranih modela izvještaja temeljenih na uravnoteženom pristupu pri iskazivanju financijskih, okolišnih i društvenih poslovnih rezultata. Pritom je neophodno na temelju odgovarajuće znanstvene metodologije definirati relevantne značajke procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti radi procjene učinaka na povećanje uspješnosti i osiguranje dugoročne održivosti poslovanja.

Zbog značajnog nedostatka dosadašnjih istraživanja cjelovitog procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća, znanstveni problem i predmet znanstvenog istraživanja ovog rada odnose se na više **objekata znanstvenog istraživanja**, a to su slijedeći: izvještaj o društvenoj odgovornosti poduzeća, društveno odgovorno poslovanje, trostruki rezultat zastupan kroz financijske, okolišne i društvene učinke poduzeća, transparentno izvještavanje, standardizaciju i verifikaciju izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća, interne i eksterne dionike, materijalnost, održivi razvoj, održivost poslovanja.

1.2. Temeljna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Sukladno definiranom znanstvenom problemu istraživanja, predmetu znanstvenog istraživanja i objektu znanstvenog istraživanja postavljena je i **temeljna znanstvena hipoteza:**

Moguće je inaugurirati integralnu kvantitativnu ocjenu učinkovitosti poslovanja u segmentu financijske, okolišne i društvene odgovornosti što zahtijeva standardizirane izvještaje o ostvarenim rezultatima u svakom navedenom segmentu odgovornosti.

Tako postavljena temeljna znanstvena hipoteza, implicira slijedeće **pomoćne hipoteze:**

PH1: Formuliranje kvantitativnih mjera za procjenu relevantnih učinaka društveno odgovornog poslovanja potiče standardizirano praćenje i iskazivanje trostrukog rezultata. Time se poduzećima omogućava da formuliraju i provode strategije uspjeha utemeljene na društvenom razvoju, ekonomskom rastu i održivom učinku prema okolišu.

PH2: Objedinjavanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka o trostrukom rezultatu u standardizirani oblik izvještaja treba se temeljiti na specifičnostima gospodarskih sektora u kojima poduzeća djeluju kako bi se omogućila njihova odgovarajuća usporedba.

PH3: Vanjska verifikacija izvještaja o društvenoj odgovornosti unaprjeđuje i pozitivno utječe na višu razinu transparentnosti koja je u međuovisnosti sa specifičnim potrebama internih i

eksternih dionika za informacijama financijskog, okolišnog ili društvenog aspekta poslovanja. Ona treba omogućiti formiranje pouzdane analitičke podloge potrebne za kvantitativnu procjenu učinaka održivih strategija poslovanja.

PH4: Standardizirano i transparentno izvještavanje o društvenoj odgovornosti osnova je razvoja metrike društveno odgovornog poslovanja u pogledu formiranja pokazatelja ekološke efikasnosti, održive proizvodnje i utvrđivanja održive dodane vrijednosti kao relevantnih upravljačkih veličina.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

U izravnoj vezi sa znanstvenim problemom, predmetom i objektom znanstvenog istraživanja, te sukladno postavljenoj znanstvenoj hipotezi determinirani su **svrha i ciljevi istraživanja:**

Temeljna svrha znanstvenog istraživanja u okviru teme doktorske disertacije jest objediniti i produbiti spoznaje o tendencijama razvoja i mogućnostima primjene učinkovitih modela standardiziranog izvještavanja o društveno odgovornim aktivnostima poduzeća.
Temeljem toga kao cilj istraživanja nameće se utvrđivanje i ispitivanje značajki integriranog iskazivanja aspekata društvene odgovornosti koje čine pretpostavku za aplikaciju standardiziranog izvještavanja o trostrukom rezultatu te procjenu njihovih utjecaja na povećanje uspješnosti i osiguranje dugoročne održivosti poslovanja.

Za ostvarenje cilja potrebno je na temelju teorijskih i praktičnih spoznaja formulirati i primijeniti rezultate istraživanja o mogućnostima razvoja standardiziranog okvira izvještavanja za poduzeća različitih djelatnosti temeljem iskazanih potreba internih i eksternih dionika. Pritom je ispitivanje mogućih načina verifikacije procesa izvještavanja od iznimne važnosti za postizanje odgovarajuće razine transparentnosti u komuniciranju trostrukog poslovnog rezultata.

Kako bi se ostvarila svrha i postigli ciljevi istraživanja potrebno je znanstveno utemeljeno odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. U kojoj mjeri su u poduzećima prepoznate prednosti društveno odgovornog poslovanja?
2. Postoji li svijest menadžmenta o važnosti transparentne komunikacije sa dionicima poduzeća?
3. Koje su mogućnosti primjene izvještaja o društvenoj odgovornosti kao instrumenta upravljanja i analize trostrukog rezultata poduzeća?
4. Može li standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća poboljšati njihovu primjenu kao kvalitetne podloge za donošenje poslovnih odluka?
5. Kakav je odnos između procesa verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća i transparentnosti informacija koje sadrže?
6. Kako odgovarajuće integrirati potrebe različitih dionika (vlasnika, zaposlenika, dobavljača, kreditora, nevladinih organizacija itd.) prilikom definiranja jedinstvenog okvira izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća?
7. Mogu li se temeljem izvještaja o društvenoj odgovornosti istaknuti mjere za pouzdanu ocjenu učinaka provedenih strategija financijske, okolišne i društvene odgovornosti?
8. U kojem smislu razvoj modela standardnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća pridonosi kvantificiranju okolišnih i društvenih rezultata te njihovoj integraciji sa financijskim rezultatima poslovanja?

1.4. Znanstvene metode

U znanstvenom istraživanju, formuliranju i prezentiranju rezultata istraživanja doktorskog rada korištena je kombinacija standardnih znanstvenih metoda kao što su: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, deskriptivna metoda, metoda dokazivanja i opovrgavanja, metoda kompilacije kod preuzimanja tuđih spoznaja, komparativna metoda, povijesna metoda, grafička te statistička metoda.

U svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza korištene su odgovarajuće ekonometrijske metode modelirane pomoću računalnog programa. Empirijski dio doktorske disertacije uvažio je pritom stacionarnost i endogenost zavisnih i nezavisnih varijabli istraživačkog modela. Karakteristike

uzorka temelje se na ključnim odrednicama društveno odgovornog izvještavanja te važnosti standardizacije radi mogućnosti ispitivanja pokazatelja održivosti. Uzorak je predstavljen tzv. panelom podataka uobičajenim za kratke vremenske serije a koje sadrže veći broj poduzeća. Tako je u radu korišten panel regresijskog modela odgovarajućeg oblika. Uzorak podataka sastoji se od niza poduzeća prehrambenog sektora i pripadajućih mu podsektora iz niza različitih država, pa uzorak ima obilježja slučajnog izbora. Poduzeća su odabrana prema najvećem broju prisutnih izvještaja o društvenoj odgovornosti u bazama koje ih javno objavljuju.

Kako u okviru panel regresijskih modela postoji mogućnost izbora modela fiksnih ili slučajnih učinaka i ovdje je izbor vršen prema obilježjima uzorka. Model fiksnih učinaka redovito se koristi ako uzorak podataka karakterizira duža vremenska serija uz prisutnost autokorelacije između seta podataka (poduzeća, država i sl.) a koja je uvjetovana određenim zajedničkim karakteristikama (npr. specifični porezni i drugi propisi određene države). S druge strane ako se uzorak podataka temelji na većem broju subjekata istraživanja uz kraću vremensku seriju, prednost se daje slučajnim učincima. Uvjet je pritom da u ovom slučaju poduzeća nemaju autokorelacijsku povezanost koja može utjecati na točnost i pouzdanost ekonometrijske procjene. Na temelju kreiranog uzorka slučajnog izbora predstavljen je odgovarajući model čije su nezavisne i zavisne varijable podvrgnute korelacijskoj analizi uz potvrdne rezultate istraživanja.

1.5. Struktura rada

Rezultati istraživanja prezentirani su u doktorskom radu u sedam međusobno povezanih dijelova.

U prvom dijelu, **UVODU**, definiran je problem, predmet i objekt istraživanja, obrazložena je glavna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze. Na temelju njih obrazloženi su svrha i ciljevi istraživanja. Istovremeno su opisane znanstvene metode korištene u znanstvenom istraživanju i prezentiranju rezultata istraživanja te je potom dan pregled strukture rada.

Drugi dio rada, s naslovom **KLJUČNE ZNAČAJKE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA,** sadrži pregled povijesnog i teorijskog razvoja društvene odgovornosti

poduzeća. Radi razumijevanja društvene odgovornosti kao upravljačke paradigme naglašena je njena povezanost s pojedinim teorijama poduzeća. Obrazložen je sadržaj trostrukog rezultata poduzeća kao osnove za objavu izvještaja o društvenoj odgovornosti. U dijelu o dinamici suvremenog poslovnog okruženja istaknuta je međupovezanost financijskih, okolišnih i društvenih aspekata u okvirima globalnog poslovanja. To je učinjeno radi promoviranja analitičkog pristupa trostrukom rezultatu u eksperimentalnom i perspektivnom dijelu rada. Na kraju poglavlja posebno su obrađena osnovna obilježja, snage i utjecaji skupina koje djeluju unutar i izvan poduzeća, zvanih dionicima, čiji je odnos prema poduzeću od značaja za uspješnost i održivost poslovanja.

Treći dio rada odnosi se na **OBILJEŽJA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA** te obrađuje problematiku integriranog iskazivanja i mjerenja trostrukog rezultata poduzeća. Sukladno tome objašnjene su osnovne faze koje su prethodile oblikovanju izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća a koji se koriste u današnjem obliku. Zasebno su navedeni razlozi o objavljivanju izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća i njihova namjena za dionike. Posebno je obrađena važnost integracije financijskih, okolišnih i društvenih aspekata poslovanja kao preduvjeta izrade izvještaja o društvenoj odgovornosti. Zatim je dan pregled ključnih standarda i inicijativa koje potiču ovakav oblik izvještavanja te mogućnosti njegove standardizacije. Standardizacija se obrazlaže kao prilika za širom primjenom izvještaja koji samo ujednačenim prikazom trostrukog rezultata mogu utvrditi doprinos poduzeća ciljevima održivog razvoja. Nadalje su istaknute prednosti postupka verifikacije (potvrđivanja pouzdanosti) izvještaja o društvenoj odgovornosti od strane neovisnih tijela. Ovaj postupak je važan jer se izravno odnosi na zadovoljavajuću razinu transparentnosti u izvještavanju koju zahtijevaju interni i eksterni dionici poduzeća.

Naslov četvrtog dijela doktorske disertacije je **PROCES I NAČELA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA**. Ovdje je prikazan proces generiranja informacija trostrukog rezultata koje se objavljuju u izvještajima o društvenoj odgovornosti kao i važnost suradnje menadžmenta i dionika u tom procesu. U ovom dijelu detaljno su obrazložena načela izvještavanja na dvije razine: razini određivanja sadržaja i razini kvalitete izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Primjena ovih načela determinira formiranje pouzdanih,

sadržajno relevantnih i za korisnike upotrebljivih izvještaja. Zasebno je obrađena problematika materijalnosti izvještaja koja zahtijeva suradnju menadžmenta i dionika kako bi izvještaji kvalitetno odražavali elemente održivog razvoja poduzeća i društva.

U petom dijelu naslovljenom **EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE** obrađen je eksperimentalno-metodološki pristup relevantan za rješavanje postavljenog istraživačkog problema i dokazivanje glavne znanstvene hipoteze. U ovom dijelu opisane su karakteristike uzorka korištenog za empirijsko testiranje odabranih varijabli modela. Definirana je odgovarajuća funkcija modela s pripadajućim zavisnim i nezavisnim varijablama. Zavisnim varijablama predstavljena je uspješnost i održivost poslovanja. Nadalje, izvršena je analiza podataka obuhvaćenih modelom te su testirani utjecaji nezavisnih varijabli na zavisne varijable. Na osnovi empirijskog testiranja izvršena je analiza rezultata te njihova interpretacija vezana uz postavljene hipoteze i ciljeve istraživanja. Na kraju poglavlja obrazložena su prisutna ograničenja provedenog istraživanja.

U šestom dijelu s naslovom **PRETPOSTAVKE DALJNJEG RAZVOJA I IMPLEMENTACIJE STANDARDIZIRANIH IZVJEŠTAJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA** na temelju rezultata empirijskog istraživanja perspektivno se elaboriraju prijedlozi razvoja ovih izvještaja kao pouzdane podloge za mjerenje aspekata održivosti poslovanja. Radi toga su objašnjene mogućnosti i dani prijedlozi primjene izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća kao alata menadžmenta za upravljanje aspektima trostrukog rezultata. U svrhu opravdanja takvog pristupa dan je pregled i model izračuna pokazatelja održivosti potvrđen tijekom istraživanja. U ovom dijelu se dokazuju prednosti procesa standardizacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. To je učinjeno praktičnim primjerima izračuna i primjene pokazatelja utemeljenih na trostrukom rezultatu poduzeća. Vezano uz analitičke mogućnosti primjene izvještaja o društvenoj odgovornosti, a radi utvrđivanja održivosti poduzeća, dani su i prijedlozi primjene istih od strane menadžmenta u upravljanju odnosima s dionicima.

U posljednjem dijelu, **ZAKLJUČKU,** sustavno i koncizno su formulirani i prezentirani najvažniji rezultati istraživanja, koji su opširnije elaborirani u samom radu te kojima je dokazivana glavna znanstvena hipoteza.

2. KLJUČNE ZNAČAJKE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

"U slobodnom poduzetništvu, društvo nije samo još jedan dioničar našeg poduzeća, u biti ono je svrha postojanja naših poduzeća."

Jamsetji Tata, utemeljitelj indijske grupacije Tata

Društvena odgovornost poduzeća javlja se kao suvremeni koncept upravljanja koji podrazumijeva kontinuiranu obvezu suradnje poduzeća s ostatkom društva. Takva suradnja očituje se u postizanju održivosti poslovnog i prirodnog okruženja, ekološke kvalitete proizvoda, društvene inovativnosti usluga te korporativne i tržišne ravnopravnosti skupina pod utjecajem poslovanja poduzeća. Čitav koncept često se pogrešno poistovjećuje odnosima s javnošću ili isključivo s filantropijom kao posljedica njegovog nedovoljnog poznavanja i mogućnosti primjene. Također, nedovoljan broj poduzeća ozbiljno prihvaća i kontinuirano razvija strategije društveno odgovornog upravljanja pa niti njegovi operativni učinci nisu dovoljno poznati niti objašnjeni poslovnoj zajednici i široj javnosti. Istraživanje ove problematike osobito je značajno za proizvodna poduzeća u kojima dosljedna primjena načela i praksi društveno odgovornog poslovanja kroz poboljšanja efikasnosti može utjecati na ukupnu ekonomiku poslovanja. Naglasak je pritom na postizanju dugoročne održivosti uz istovremeno zadovoljenje potreba relevantnih dionika. Društvena odgovornost tako predstavlja stratešku, trajnu inicijativu prisutnu u procesima, odnosima i aktivnostima poduzeća od značaja za njegove rezultate i okruženje. Poslovnu odgovornost prema okolišu i društvu moguće je na različite načine integrirati u procese upravljanja, a o njenim rezultatima potrebno je transparentno izvještavati ključne dionike.

Prema ovom konceptu klasičan ″sukob″ između interesa dioničara i nefinancijskih dionika nadjačan je osviještenošću vlasnika i menadžmenta da uspjeh poduzeća sve više ovisi o načinu suradnje s raznim skupinama iz društvenog okruženja, kao i uvažavanju zajedničkih problema iz domene okoliša i održivog razvoja. Poznato je da Svjetska komisija za okoliš i razvoj (*World Commission on Environment and Development* – WCED) održivi razvoj definira kao (Črnjar, Črnjar, 2009, str. 80): *″susretanje potreba sadašnjosti bez kompromisa da bi i budući naraštaji mogli sustignuti svoje potrebe.″* Upravo se izvještavanjem o društvenoj odgovornosti poduzeća usredotočuju na ključne aspekte održivog razvoja u svom poslovanju. Pritom koriste informacije

o utjecajima poduzeća na okoliš i odnosima s društvenom zajednicom koje su značajne za funkcije upravljanja poduzećem, osobito u pogledu planiranja i odlučivanja. Sve upravljačke funkcije podlogu trebaju imati upravo u transparentnim i pouzdanim informacijama o prethodno postignutim aspektima uspješnosti i održivog razvoja. Društvena odgovornost poduzeća u tom smislu predstavlja načine na koje poslovne organizacije određuju i provode ostvarenje ciljeva iz domene održivog razvoja. Istovremeno se izvještavanjem o tim aktivnostima otvaraju mogućnosti mjerenja aspekata zaštite okoliša, kvalitete društvenih odnosa ali i njihovih reperkusija na financijske rezultate poduzeća.

2.1. Povijesni razvoj i teorijske osnove društvene odgovornosti poduzeća

Društvena odgovornost poduzeća nije samo koncept potaknut suvremenim poslovnim trendovima već se razvija kao reakcija na određene posljedice nejednakog ekonomskog rasta i razvoja. Tako će se u povijesnim primjerima poslovnih organizacija prije prepoznati nedostatak ili potpuni izostanak odgovornosti u obliku reakcija društvenih skupina koje su time pogođene. Primjer je razvoj industrijske proizvodnje praćen intenzivnim kapitalno-tehnološkim revolucijama te izrazitom neosjetljivošću velikih industrijalaca prema radnoj snazi, njihovim pravima i potrebama. Kao reakcija na takvu neosjetljivost počinje borba za radnički standard s prijelaza iz 19. u 20. stoljeće. Tako je stvaran masovni sindikalni pokret sa dugotrajnim ciljem poboljšanja uvjeta rada i života općenito. Tadašnji problemi radništva bili su toliko značajni da se je čak i papa Leo 13. osvrnuo na njih u svojoj enciklici *Rerum Novarum* iz 1891. s podnaslovom *"O stanju radničke klase"*. Tadašnja odgovornost za prava radnika u današnje se doba predstavlja širi odnos poduzeća prema članovima društva. Stoga se redovito reguliraju radnička prava, mogućnosti obrazovanja, zaštite i standarda zaposlenika. Unatoč tome, još uvijek se kroz djelovanje sindikalnih pokreta nadopunjuje nedostatni dio odgovornosti koju bi poduzeća inače trebala usmjeriti prema zaposlenima.

Pojam društvene odgovornosti poduzeća (eng. *Corporate Social Responsibility – CSR*) u stručnom smislu prvi puta koristi Howard Rothmann Bowen, i to 1953. godine u svojoj knjizi *"Društvene odgovornosti poslovnog čovjeka"* (eng. *"Social Responsibilites of The Businessman"*). On je nastojao razjasniti koje obveze poduzeće može imati prema društvu i što se u tom smislu od njega i

menadžmenta očekuje. Bowen je, ispitujući propozicije odgovornosti poduzeća i institucija, u knjizi *"Evaluating Institutions for Accountability"* (1974) napravio značajan iskorak upravo u pogledu izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. U tom djelu naglašeno je da procjena odgovornosti poduzeća mora biti utemeljena na podacima koji odražavaju elemente održivosti. Upravo zato se, uz engleski izraz ***responsibility,*** kao sinonim za odgovornost vodećih ljudi poduzeća koristi i izraz ***accountability***. Iako se doslovnim prijevodom gubi značajan dio pojma *accountability*, D'Amato, Henderson i Florence (2009, str. 13) ga definiraju kao *"proces u kojem menadžment, poduzeće ili organizacija nastoje osigurati integritet (cjelokupnost)"*. Naime, engleska riječ *account* (*račun, stavka)* u kombinaciji s riječju *ability* (*sposobnost*) odražava sposobnost organizacije da izrazi sveukupnost učinaka, tj. ishoda i rezultata svojih poslovnih aktivnosti. Glavna premisa *"uzimanja u račun"* svih učinaka poslovanja, kako financijskih tako i onih nefinancijskih, jest da osigura veću pouzdanost prikazivanja informacija i njihova vrednovanja sa svrhom analize i interpretacije poslovnog rezultata.

Koncept društvene odgovornosti poduzeća značajnije se počinje zastupati tek 90-ih godina 20. stoljeća, uglavnom zbog skandala velikih multinacionalnih poduzeća (Omazić, 2007, str. 11-12). Tadašnje zanemarivanje etičkih i moralnih standarda uz svjesno kršenje zakona privelo je kraju korporacijske uzlete američkog Enrona, WorldComa, Tycoa ali i manje eksponirane slučajeve, poput kanadske rudarske korporacije Bre-X te švicarskog avioprijevoznika Swissaira. S druge strane zanemarivanje ekoloških propisa i počela održivog razvoja trajno je oštetilo robne marke poduzeća poput Exxon Mobilea i Shella. U slučaju takvih, snažnih multinacionalnih korporacija, učinci se poslovanja, bilo da su pozitivni ili negativni, globalno odražavaju na društvo i okoliš. Posljednji takvi slučajevi pokazuju da postoji neprestana potreba za jačanjem odgovornosti i predostrožnosti poduzeća, ne samo u pogledu financijskih skandala i prijevara, već osobito zaštite okoliša. Primjer je eksplozija naftne platforme *"Deep Water Horizon"* 2010. godine kojom su vršena podvodna bušenja za potrebe multinacionalne naftne kompanije British Petroleum (BP). Platforma je bila korištena za najveće dubine bušenja podvodnih nalazišta nafte i plina u povijesti, bušeći na čak 10.685 metara tokom 2009. godine. Nakon eksplozije i potonuća u travnju 2010. iz platforme i pripadajućeg joj podvodnog nalazišta, dnevno je u more istjecalo oko 5.000 barela sirove nafte i znatnih količina plina, čineći nemogućim prethodno gašenje buknulog požara na platformi. Incident je postao prava tragedija istovremenim gubitkom života 11 radnika platforme.

Valja naglasiti da se je u vrijeme ove eksplozije na svjetskom tržištu energenata radilo o razdoblju iznimnog pritiska visokih cijena nafte i snažne kineske potražnje. Takva situacija je proizvođače i dobavljače naftnih derivata dovela u vremenski ″škripac″. U kratkom roku povećana je potreba za bržim bušenjem naftnih i plinskih izvora te brze dopreme sirovine na različita tržišta. Mogućnost visoke zarade u takvim uvjetima vodila je zanemarivanju zadanih standarda tehničke zaštite radnika i okoliša. Incident se je dogodio u Meksičkom zaljevu, blizu obala Floride, točno na pravcu kojim djeluje topla i brza Golfska struja, noseći naftu iz oštećene bušotine preko Atlantika na obale Europe i Afrike. Bila je to prijetnja ostalim svjetskim oceanima i obalama te podmorskoj flori i fauni. Činjenica je da je prethodno američka Obalna straža na istoj platformi utvrdila čak 16 požara i sličnih incidenata. Neprihvatljivo je da BP nije prijavio, a potom je i skrivao oštećenje sustava osiguranja od eksplozije krajem ožujka 2010. godine. Kompanija je neodgovorno u takvim uvjetima odlučila nastaviti s radom platforme, a potpuno zatajenje sustava osiguranja od eksplozije dovelo je do neviđene ekološke i financijske katastrofe. Šteta za BP bilo je plaćanje čak 40 milijardi dolara u obliku raznih kazni i troškova čišćenja koji su do listopada 2015. godine porasli na 74 milijarde dolara (Milovan, 2015, str. 28). Društvene posljedice su bile neizbježne jer su potencijali pogođenih lokalnih zajednica bili vezani uz turizam i ribolov na onečišćenim obalama. Prolivena nafta doprla je i do obala sjeverozapadne Afrike, Španjolske, Engleske te ribom bogate Norveške. Time su ugroženi jedinstveni ekološki sustavi Sjevernog pola, toplih Kanara te Antila koji su neizbježno apsorbirali dio onečišćenja. Dokaz je to kako nepovoljna zbivanja u globalnoj ekonomiji mogu vrlo lako derogirati standard lokalnog života i zdravlja te jedinstvene prirodne potencijale. Slučaj British Petroleuma prikladan je primjer opravdanosti pune primjene koncepta društvene odgovornosti. Navedena korporacija je na vrijeme mogla uvažiti rizike i postići prevenciju posljedica u sva tri aspekta odgovornosti, i to prema: 1. vlastitoj zaradi (financijskom), 2. okolišu i 3. društvu. Naime, kada se radi o ovako značajnim gubicima tj. plaćanjima šteta i kazni, veoma lako se obznanjuje odgovor na pitanje zašto je potrebno istovremeno upravljati ravnotežom financijskog, okolišnog i društvenog rezultata poduzeća. Menadžerskim rječnikom rečeno: ***potrebno je upravljati trostrukim rezultatom poduzeća.*** U nedavnoj povijesti postoje i ostali slični slučajevi, poput nasukavanja tankera Exxon Valdez, koji je kraj obala Aljaske ispustio 42 milijuna litara sirove nafte. Ove posljedice globalne utrke za naftnim profitima dugoročne su za okoliš i društvo. Ovakvi slučajevi, najčešće kroz ekološki aktivizam, uvijek impliciraju društvenu odgovornost i jačanje svijesti poduzeća za nefinancijska pitanja.

U Europskoj uniji je ozbiljno bavljenje konceptom društvene odgovornosti poduzeća unutar službenih institucija počelo 2000. godine, na zasjedanju Vijeća EU-a u Lisabonu. Od tada se poduzimaju napori za promoviranje, poticanje, inoviranje, evaluaciju i definiranje doprinosa društvene odgovornosti poduzeća, osobito oblikovanje standarda i različitih okvira primjene u praksi europskih poduzeća. Rezultat su dokumenti poput ***Zelene knjige*** (Comission of the European Communitites, *Green paper: Promoting a European framewor for CorporateSocialResponsibility*, 2001) koja definira osnovna načela, pitanja, čimbenike, ulogu države i poduzeća te instrumente koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje. Na globalnoj razini ističe se inicijativa Ujedinjenih naroda pod nazivom ***Global Compact*** kojom se poslovanje diljem svijeta nastoji uskladiti u području ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije. Ta inicijativa poduzeća definira kao pokretače razvoja i stoga nastoji osigurati da se tržišta, trgovina, tehnologija i financije razvijaju na način da pridonose ekonomskom i društvenom blagostanju. Značajan je i ***Program za razvoj Ujedinjenih naroda*** (United Nations Development Program – UNDP) koji potiče aktivnosti u području socijalne uključenosti, lokalnog razvoja, gospodarenja okolišem, energije, pravosuđa, društvene sigurnosti i općenito demokratskog razvoja (www.undp.hr, 16.5.2015.).

Tematika društvene odgovornosti dodatno je popularizirana objavom načela društveno odgovornog poslovanja koja su popraćena smjernicama postupanja i izvještavanja. Istovremeno mnoge organizacije prema ovim načelima definiraju pokazatelje održivosti poslovanja. Osim što se tako implicira trend izdavanja izvještaja o okolišnim i društvenim aspektima poslovanja to je i snažan poticaj evoluciji koncepta društvene odgovornosti. Razlozi tom trendu nalaze se u promjenjivom poslovnom okruženju koje je nadišlo neke tradicionalne čimbenike uspjeha. Već od sredine 1970-ih analiza raznih društvenih i ekoloških rizika postaje važnim sredstvom upravljanja nefinancijskim komponentama poslovanja. Naime, njihovo ignoriranje veoma često je znalo prerasti u potencijalne prijetnje i izazvati financijsku nestabilnost. To je bio razlog da se društvena odgovornost poduzeća razvija kao upravljačka paradigma čemu se značajnije posvećuje iduće potpoglavlje.

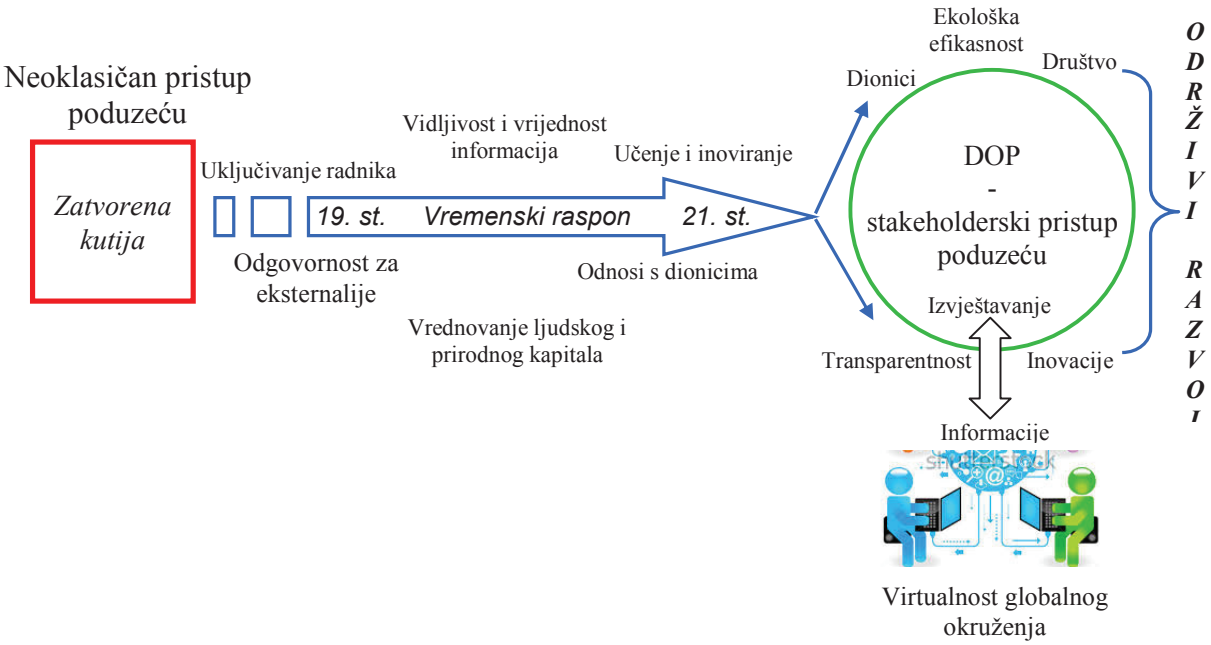
2.1.1. Razvoj društvene odgovornosti kao upravljačke paradigme

Prve analize odgovornosti *"biznismena"* kao i moralne funkcije menadžera izvršene su već 30-ih godina 20. stoljeća (Barnard, 1938, Berle, Means, 1932 prema Ballet i de Bry, 2003, str. 57). Razvoj koncepta društvene odgovornosti teško je konačno definirati jer rasprave o njemu još uvijek traju. Jedna od sadržajno značajnih rasprava vođena je tijekom 50-ih godina prošlog stoljeća. Povod je bilo stajalište pobornika društvene odgovornosti koji su profitnu funkciju smatrali jednako važnom među brojnim društvenim funkcijama poduzeća. Takvo mišljenje su kritizirali pobornici isključivo profitne orijentacije poduzeća, poput Miltona Friedmana. On je smatrao da taj koncept nije usklađen s temeljima liberalnog kapitalističkog društva, što je i istaknuo u radu *"Društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita"* (*"The social responsibility of business is to increase profits"*, Friedman, 1970). Njegovi istomišljenici tvrdili su da poduzeće ne može poprimati razne oblike odgovornosti jer nije živo biće te da je njegova jedina *"odgovornost"* maksimiziranje povrata dioničarima ali ne i cijelom društvu. Kao opreku tadašnjoj neoklasičnoj kritici trenda društvene odgovornosti ruski ekonomist Stanislav Menshikov ističe (Tideman, 2005, str. 24): *"Ako se pažljivo osvrnete oko sebe, uočiti ćete da većina ljudi uistinu nisu "maksimizatori", već bi ih se moglo nazvati "zadovoljačima"; oni žele zadovoljiti svoje potrebe i pritom biti u ravnoteži sa sobom, drugim ljudima, društvom i prirodom."* Istovremeno, aktivizam usmjeren kroz institucije civilnog društva od 60-ih godina prošlog stoljeća značajno pridonosi jačanju etičke i moralne odgovornosti poduzeća prema raznim društvenim skupinama. Kritički stavovi popuštaju pred pojavom *"partnerstava za održivost"* koja se između poduzeća i društva javljaju u pogledu (Steger et. al., 2009, str. 53-67): 1) klimatskih promjena, 2) održive prehrane, 3) javnog zdravlja te 4) ljudskih prava i korupcije.

Istovremeno različite teorije organizacije (poduzeća) potiču evolutivnu tendenciju u promjeni predodžbe poduzeća kao zatvorene crne kutije. Poduzeće sve više postaje otvorena društvena institucija pred koju brojne skupine stavljaju vlastite zahtjeve održivosti. Ti zahtjevi se odnose na očuvanje i unapređenje ekonomskog, ekološko-energetskog i društvenog okruženja. McWilliams i Siegel (2001, str. 117) ove zahtjeve definiraju kao potražnju dionika za društvenom odgovornošću poduzeća. Sukladno tome postoji i *"perspektiva ponude koja započinje shvaćanjem poduzeća da moraju odrediti resurse potrebne da zadovolje takvu potražnju. To znači da se*

mikroekonomski koncepti funkcija proizvodnje i cijena mogu prilagoditi tako da uključuju resurse i outpute društveno odgovornog poslovanja." (McWilliams, Siegel, 2001, str. 117). Usmjeravanje potrebnih resursa vrši se kroz prikladnu organizaciju poduzeća koja sve više asimilira aspekte odgovornosti. Već **menadžerska teorija** objašnjava odnos najvažnijih internih dionika (menadžera i dioničara) koji je detaljnije prožet u kasnijoj **agencijskoj teoriji.** Teorija **transakcijskih troškova** na ″mala vrata″ počinje kvantitativno uvažavati zaštitu prava pojedinih internih dionika. Naime, značajan dio transakcijskih troškova odnosi se na razne dionike, poput: 1) troškova ugovaranja (vlasnici, partneri, investitori), 2) troškova nadzora (lokalna zajednica, vladine i nevladine organizacije), 3) troškova informacija i njihove javne objave za interne potrebe poduzeća ali i za postizanje veće transparentnosti prema dionicima. Cruz i Wakolbinger (2008) uz te troškove razmatraju i troškove koje nameću regulative o zaštiti okoliša, očuvanju zdravlja ali i potencijalne odštete ako se ti rizici ostvare.

Shema 1. Razvoj sadržaja teorija poduzeća i koncepta društvene odgovornosti



Izvor: ilustracija autora

Eksterni dionici značajnije se etabliraju tek razvojem **teorije kooperativnih igara** koja, uvažavajući promjene iz okruženja, njihovim nosiocima daje veliko značenje u poslovanju. Ipak tek **stakeholderska teorija** razmatra postizanje ravnoteže pri upravljanju odnosima s internim i eksternim dionicima. D'Amato, Henderson i Florence (2009, str. 1) tvrde kako *"više nije prihvatljivo da poduzeća ostvaruju ekonomski napredak izolirana od onih na koje utječu svojim aktivnostima."* Stakeholderska teorija je tako logičan slijed u razvoju odnosa između sudionika organizacije. Freeman (1984) stakeholderski pristup shvaća kao strateški odgovor menadžmenta na interne i eksterne promjene u organizaciji i njenom okruženju. Značajna promjena u praktičnom smislu odnosi se i na već spomenuti proces stvaranja vrijednosti. Stakeholderski pristup podrazumijeva da se *"vrijednost stvara aktivnostima pojedinih dionika koji su u interakciji s ostalim dionicima kroz inovacijske, proizvodne procese i procese razmjene."* (Bridoux, Stoelhorst, 2016, str. 231). Dionici postaju značajni u lancu stvaranja vrijednosti koji izlazi iz granica poduzeća i kao takvi nikako ne smiju biti zanemareni. Time se značajno mijenja upravljačka paradigma čije težište više nije usmjereno prema vlasniku-dioničaru kao jedinom dioniku kojem je menadžment odgovoran.

U doba interneta, bežičnih komunikacija i društvenih mreža snažnije se razvija **koncept virtualne** organizacije. Ova teorija inzistira na činjenici da je dostupnost informacija iz okruženja značajna za razvoj i uspjeh. Njome se uvažava virtualna transparentnost informacija koja podrazumijeva brzu apsorpciju potrebnih podataka o organizaciji i njihovo korištenje od strane relevantnih dionika. Virtualnost informacija će u daljnjim dijelovima rada, osobito onom empirijskom, biti od velikog značaja jer poduzeća većinu informacija trostrukog rezultata i pripadajućih izvještaja objavljuje na vlastitim internet stranicama. Brojna od njih komuniciraju s dionicima svakodnevno razmjenjujući potrebne informacije putem interneta. Informacijska tehnologija tako postaje posrednik između poduzeća i raznih grupa.

Prisutan je i novi trend kombinacija spomenutih teorija. Tako Ketokivi i Mahoney (2016, str. 123-126) objašnjavaju kako transakcijska teorija konstruktivno podupire stakeholdersku teoriju. Naime transakcijska teorija opravdava reakcije i zahtjeve dionika za odštetama u slučaju neodgovornosti poduzeća. Također, broj i kompleksnost transakcijskih odnosa proizlazi iz činjenice da se one odvijaju između poduzeća i ostalih organizacija društva. Činjenica je i da se

velik broj odnosa i transakcija odvija virtualnim aspektima organizacije što dionici obilno koriste kako bi brzo stekli potrebne informacije za odlučivanje u vezi postupaka poduzeća.

Koncept društvene odgovornosti u interakciji s različitim pristupima organizaciji dobiva sve više na teoretskoj važnosti i ističe se kao primjenjiv za postizanje raznih aspekata održivosti. Bilo da se radi o sociološkim ili ekološkim aspektima održivog razvoja logično je da se uloga poduzeća, sukladno određenim teoretskim postavkama, ne ostvaruje samo njegovom tržišnom funkcijom već ju nadilazi razvijajući i ulogu poduzeća kao društvenog subjekta.

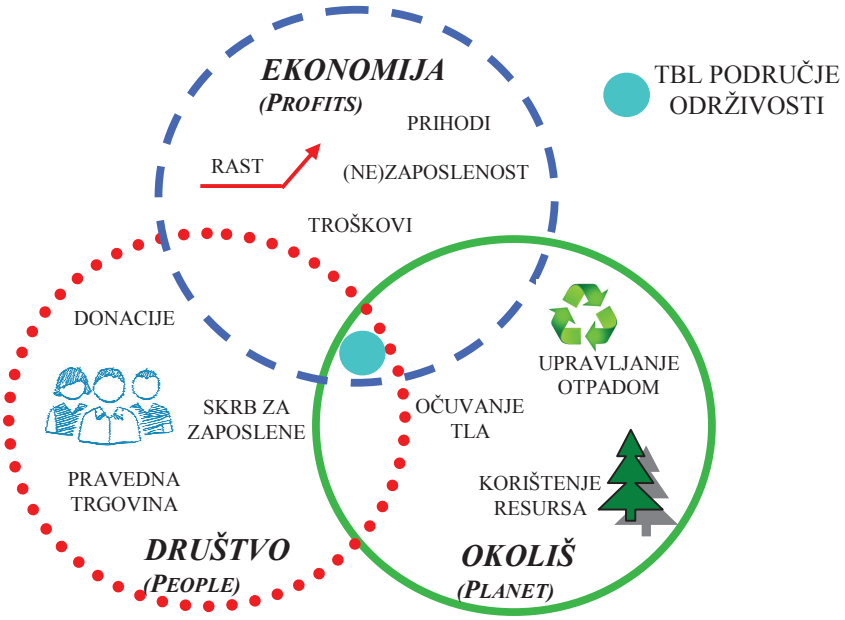
2.1.2. Model trostrukog rezultata

Sve do 1990-ih svijest javnosti bila je usmjerena na pojedine ekološke probleme uzrokovane nebrigom poduzeća ili pak na sporadične društvene incidente vezane uz društveno neprikladne, neetične poslovne politike. Međutim znanstveni doprinosi kao i rastuća uzročnost između gospodarskih aktivnosti, društvenog blagostanja te klimatskih promjena dovode do zaključka o snažnoj vezi između razvoja globalnog poslovanja, sve većeg socijalnog raslojavanja i degradacije okoliša. Značajan iskorak u ovom području čini britanski aktivist, istraživač i stručnjak za održivost John Elkington. On je osnivač konzultantske organizacije *SustainAbility* koja poduzećima pomaže u istovremenom ostvarenju financijske, okolišne i društvene održivosti. Elkington skupa s ostalim članovima organizacije formulira pojam *3P* tj. *"people, planet and profits"*. Pojam je ubrzo potom korišten u prvom izvještaju o održivosti multinacionalne naftne korporacije Royal Dutch Shell (Shell Canada, 1991). U pojedinim zemljama *3P* postaje vodeće načelo u odvijanju svih političkih, društvenih i ekonomskih aktivnosti, kao što je to slučaj u Nizozemskoj. Elkington je također osmislio, i po prvi puta 1994. godine upotrijebio, izraz *"***trostruki rezultat***"* (skr. TBL ili 3BL od *Triple Bottom Line*). Pojam TBL-a potpuno je zaživio u Elkingtonovoj knjizi iz 1997. godine *"Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"*.[4] Naslovom je implicirano na problematiku nedostatnog obuhvata i analitičkog pristupa cjelokupnom rezultatu poslovanja i

[4] Slobodan prijevod bi glasio: *"Kanibali s vilicama – Trostruki rezultat poslovanja u 21. stoljeću"*. Kanibalizam se u ovom kontekstu odnosi na ključni problem neoliberalizma koji redovitim krizama doslovce "izjeda" samog sebe, uništavajući tako prethodno dostignute financijske, okolišne i društvene rezultate. Ti rezultati, tj. učinci, pritom predstavljaju tri vrha vilice.

upravljanja, osobito u domenama održivog razvoja, zaštite okoliša i društva. Upravo je pristup utemeljen na trostrukom rezultatu zaslužan za razvoj koncepta društvene odgovornosti poduzeća. Naime kroz model upravljanja TBL-om teoretsko inzistiranje na razvojnoj ravnoteži financijskih, okolišnih i društvenih ciljeva poslovanja dobilo je snažno praktično uporište te bilo povezano s modelima održivog rasta i razvoja.

Shema 2. Trostruki rezultat poduzeća potreban za održivi rast i razvoj

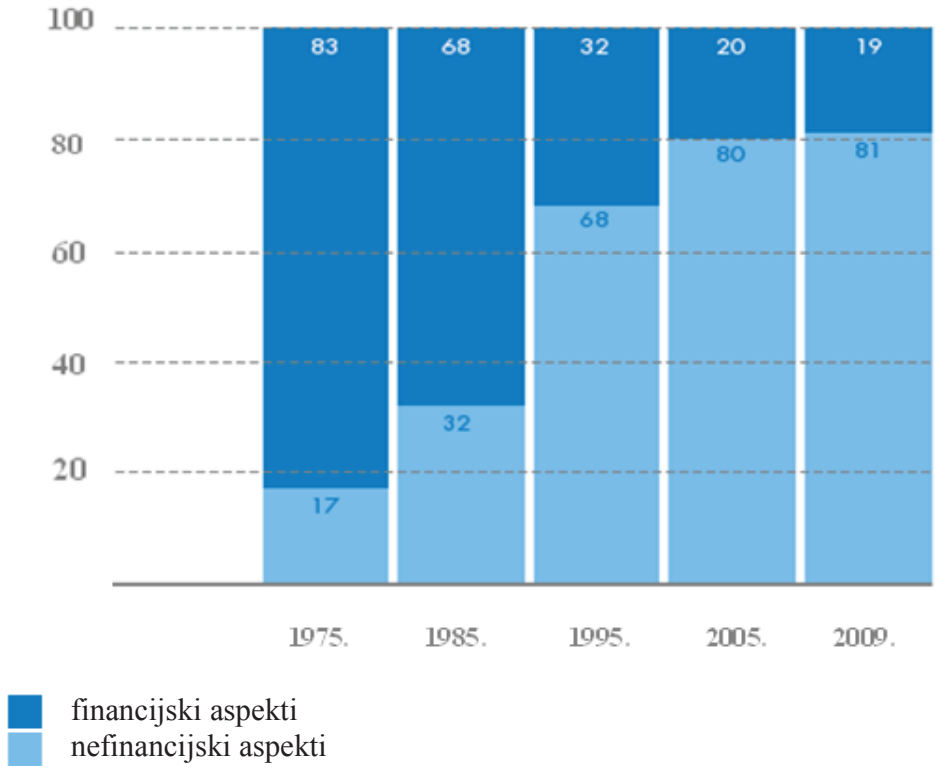


Izvor: ilustracija autora prema Elkington, J. (1997) *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Prema TBL-u naglasak je na povezivanju društvenih i okolišnih aspekata s odgovorno kreiranim izvorima zarade u svrhu postizanja financijske održivosti i poboljšanja konkurentskih prednosti. To je iznimno važno jer sve turbulentnije i krizno poslovno okruženje određuje uvjete pri kojima uspjeh na svjetskim tržištima često ovisi upravo o sposobnosti poduzeća da istovremeno zadovolji ciljeve profitabilnosti, ekološke kvalitete i socijalne pravednosti. To čini model TBL-a neizostavnim u jačanju odgovornosti poduzeća prema dugoročnim ciljevima profitne, okolišne i društvene održivosti. Trostruki rezultat i koncept društvene odgovornosti bilo bi pogrešno promatrati kao odvojene, nezavisne elemente održivog poslovanja jer su eksplicitno, razvojno te sadržajno isprepleteni. Stoga je TBL ključan pristup u razvoju modela upravljanja zasnovanih na društvenoj

odgovornosti poduzeća kojom se zastupa uključenost nefinancijskih aspekata u ukupnom poslovnom rezultatu. Opravdanje tome nalazi se u činjenici da upravo nefinancijski aspekti poslovanja imaju značajan utjecaj u ostvarivanju poslovnih rezultata što je prikazano grafikonom 1.

Grafikon 1. Omjer financijskih i nefinancijskih aspekata u stvaranju vrijednosti poduzeća (%)



Izvor: International Integrated Reporting Committee – IIRC, (2012) *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century*. London: IIRC, str. 4.

Financijski aspekti poslovanja 1975. godine pridonosili su nastanku čak 83% stvorene tržišne i općenito dodane vrijednosti, dok je ostatak od 17% ovisio o nefinancijskim aspektima. U naredna dva desetljeća taj se je omjer u potpunosti preokrenuo u korist nefinancijskih aspekata. Važnost izvještavanja o nefinancijskim aspektima poslovanja potvrđuje i Međunarodno vijeće za integrirano izvještavanje (International Integrated Reporting Committee – IIRC) prema kojem nefinancijski aspekti poslovanja imaju značajan udio u ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata. Njihova važnost sa financijskim aspektima poslovanja izjednačena je početkom 1990-ih. Kasnije nefinancijski aspekti postaju dominantni te se smatra da 68% stvorene vrijednosti poduzeća u

suvremenim uvjetima poslovanja nastaje upravo pod njihovim utjecajem. U 2009. godini gotovo 81% stvorene dodane vrijednosti poduzeća ovisi o nefinancijskim aspektima poslovanja dok je samo 19% nastalo pod utjecajem financijskih aspekata. Jačanje nefinancijskih aspekata poslovanja rezultat je društvenog napretka a dobar primjer je i razvoj intelektualnog kapitala. Poduzeća taj kapital mogu poticati većom aktivnošću u obrazovanju radnika te stipendiranjem studenata iz lokalne zajednice. Oni kao potencijalni zaposlenici uvijek mogu utjecati na formiranje buduće vrijednosti poduzeća. Pritom se ulaganja u razvoj intelektualnog kapitala izravno odražavaju na održivost jer su veza s inovacijama i rješenjima koji poboljšavaju tehnološku i ekološku efikasnost poslovnog procesa.

Od začetaka koncepta društvene odgovornosti sredinom prošlog stoljeća pa sve do danas važnost i vrijednost informacija o aspektima društvene odgovornosti postala je značajnom, osobito u pogledu onih podataka koji se koriste prilikom predviđanja rizika te donošenju poslovnih odluka. Svaka poslovna odluka mora biti utemeljena na dostupnim internim ili eksternim informacijama o poslovanju što ju čini objektivnom i opravdanom. U tom smislu korištenje postojećih okvira i standarda financijskog izvještavanja ne predstavlja značajan problem, no on se javlja kada je potrebno analitički razmotriti informacije okolišnog ili društvenog aspekta poslovanja koje često nisu financijske prirode. Kako bi se stvorile pretpostavke upravljanja tim aspektima potrebno je raspolagati i podacima o postignutim učincima tj. rezultatima poslovanja koji se na njih odnose. Izostanak jedinstvenog okvira i konsenzusa poslovne i akademske zajednice po ovom pitanju otežava objedinjenu analizu financijskih, okolišnih i društvenih rezultata poduzeća. To je razlog pokretanja i jačanja inicijative izvještavanja o društvenoj odgovornosti koja za cilj ima obuhvaćanje, transparentno iskazivanje i objavu trostrukog rezultata poduzeća.

2.1.3. Inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća

U posljednje vrijeme razvoj društvene odgovornosti obilježen je pokušajima brojnih tijela i organizacija održivog razvoja da definiraju okvire, standarde i smjernice provođenja društvene odgovornosti poduzeća. Gotovo sve takve inicijative izvještavanje o trostrukom rezultatu tretiraju kao uključivi tj. obavezni dio strategija društveno odgovornog poslovanja. Ključan razlog je što proces redovitog izvještavanja stvara preduvjete za oblikovanje okolišnih i društvenih pokazatelja

poslovanja vodeći ka mogućnosti oblikovanja komponenti metrike održivog rasta i razvoja na razini poduzeća. To je osobito prisutno u inicijativama društvene odgovornosti poduzeća na području Europske unije čineći značajnu razliku spram američkog pristupa. U američkom pristupu lako se stječe dojam da inicijativa društvene odgovornosti još od 1950-ih ima tržišne pokretače razvoja. U Europi je, osim kroz djelovanje tržišta, društvena odgovornost među poduzećima snažnije potaknuta legislativom institucija i brojnih tijela Unije. U Americi je ovakva inicijativa zbog brojnih prijevara pretočena u jedinstven zakon, tzv. Sarbanes-Oxley Act iz 2002. godine. Njime se uređuje odgovornost poduzeća za točnost objavljenih podataka pri čemu je više usmjeren zaštiti samo nekih skupina dionika, osobito investitora. Osim razlika tržišnog, političkog, financijskog i obrazovnog sustava Matten i Moon (2008, str. 407-409) navode i da *"američki i europski kulturni sustavi generiraju veoma različite i široke pretpostavke o društvu, poslovanju i državi."* Prema njima američki pristup društvene odgovornosti počiva na slobodnoj volji pojedinca da dio stečenog bogatstva "vrati" društvu filantropskim putem. Prednost "euro" pristupa je kvalitetno oblikovanje formalnih strateških odrednica održivog razvoja koje se institucionalno razrađuju na operativnim razinama. U EU postoji i izravna povezanost niza strateških direktiva. Njih u praksi slijede prilagođene i razrađene smjernice za primjenu u praksi. Tako je već direktiva Europskog parlamenta i Vijeća Europe pod nazivom *"O odgovornosti za okoliš u pogledu sprječavanja i otklanjanja štete u okolišu"* od 21. travnja 2004. godine predvidjela i pripremila podlogu za kasniju obvezu generiranja informacija a zatim i njihovog objavljivanja u svrhu tretiranja okolišne problematike od strane poslovnih zajednica. Ta tematika određena je u slijedećih nekoliko paragrafa navedene direktive (Council Directive 2004/35/EC):

- *"potrebna je redovita procjena o takvim učincima na temelju najbolje dostupnih informacija"* (čl. 2, st. 14,),
- *"u slučaju nepovoljnih učinaka potrebno je obavijestiti nadležna tijela u što kraćem roku"* (čl. 5, st. 2),
- *"svaka akcija mora se temeljiti na relevantnim informacijama i podacima koji odražavaju stvarna opažanja…takvih učinaka"* (čl. 12, st. 2).

Ovako jasno definirana potreba za objektivnošću i transparentnošću nefinancijskih podataka ima za ciljeve informiranje nadležnih tijela te izravno izvještavanje javnosti radi bržeg reagiranja u slučaju negativnih učinaka po društvo i okoliš. Dugoročna orijentacija ka održivom razvoju u svim

aspektima društvenog, političkog, poslovnog i kulturnog života članica zemalja EU potvrđena je i redovnim izdavanjem *"Komunikacije Europske komisije o društvenoj odgovornosti poduzeća"* (Comission of the European Communities, 2006, str. 3-6). U ovom izdanju se osim preventivne zaštite biološke raznolikosti te poticanja eko-efikasnosti u aktivnostima poduzeća potiče primjena socio-ekonomskih modela koji istovremeno unapređuju zaštitu ljudskih prava, ravnopravnosti, zaštitu i kontinuirano obrazovanje radnika uz smanjenje siromaštva i korupcije. Prema *Komunikaciji* takvi ciljevi mogu biti postignuti samo primjenom održivih modela poslovanja. Europska komisija je 2010. godine objavila težnju ka društvenoj odgovornosti poduzeća kao jednoj od osnova formiranja svih nacionalnih javnih politika Unije (Jutta, K. et. al., *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the European Union*, 2011). Kao snažan poticaj konceptu društvene odgovornosti u EU je istovremeno definirana *"Nova europska strategija za društveno odgovorno poslovanje u razdoblju od 2011.-2014. godine"* (European Comission, *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, 2011, str. 5). Tako su stvoreni temelji buduće politike društvene odgovornosti europskih poduzeća i njihovih podružnica u svijetu. Ciljano je osnažena i uloga Unijinih institucija u postavljanju uvjeta potpune korporativne transparentnosti. Potvrđeno je to i 2013. godine prijedlogom Michela Barniera, povjerenika za unutarnje tržište EU-a o namjeri donošenja legislative za standardizirano izvještavanje o društvenim i ekološkim pokazateljima poslovanja. Prijedlogom je skrenuta pažnja na kvalitativne pokazatelje poslovnog uspjeha u području upravljanja okolišem i suradnje s društvenom zajednicom. Povijesna je to prilika i poticaj za jasno, nedvosmisleno prakticiranje društvene odgovornosti od strane poduzeća i raznih organizacija. Prijedlog povjerenika Barniera prati već postojeću praksu pojedinih zemalja. Tako su Nizozemska i Francuska uvele obvezno izvještavanje poduzeća o odgovornosti prema društvu i očuvanju okoliša. U Europi je prepoznato i da šira standardizacija komponenti izvještavanja pomaže u stvarnoj procijeni društveno odgovornih učinaka poduzeća. Istovremeno se nastoje ukloniti sumnje da takve inicijative u europskim poduzećima imaju marketinšku osnovu tj. da se ne radi samo o modelu urednih odnosa s javnošću.

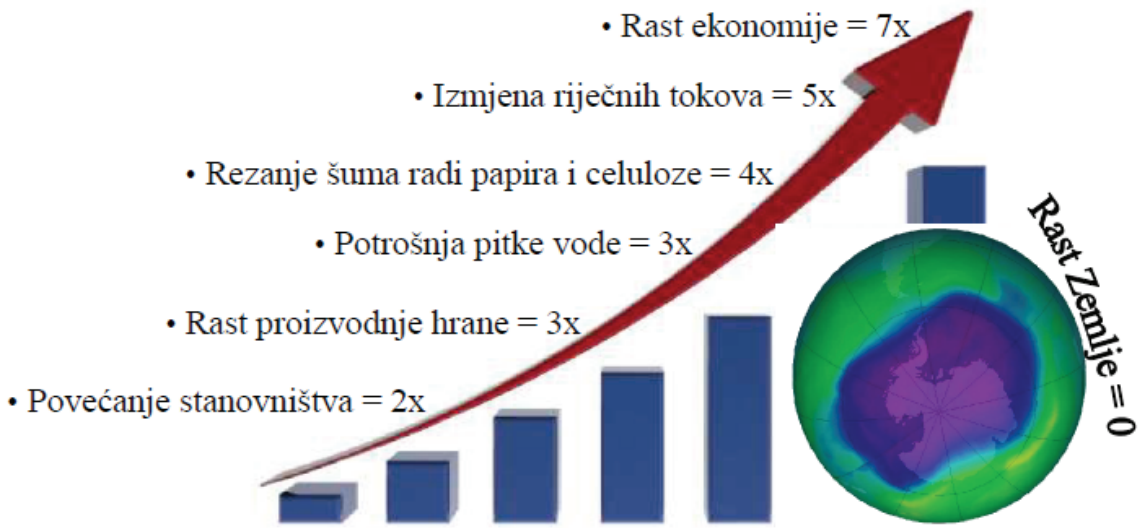
Razvoj društvene odgovornosti poduzeća razmatra se kao dinamički model koji se neprestano formira. Razlog je što se njime neprestano anticipiraju promjene društvenog i poslovnog okruženja. Upravo je dinamika poslovnog okruženja iznimno važan čimbenik u oblikovanju društveno odgovornih strategija pa će joj se u narednom dijelu posvetiti dodatna pažnja.

2.2. Dinamika suvremenog poslovnog okruženja

Posljednja svjetska ekonomska kriza (2007. – ?) otkrila je neprihvatljivu spregu korporacija i financijskih institucija. Njena snaga generiranja bogatstva za povlaštenu nekolicinu rezultirala je negativnim posljedicama za sve članove društva. Zastrašujuće je to obilježje krize koju ekonomisti i društveni stručnjaci obilježavaju kao globalnu i s dugotrajnim posljedicama. Povijest ekonomskih kriza uči da neodgovorno ponašanje financijskih institucija poput Goldman Sachsa, Citigroupa, Lehman Brothersa i sličnih od prije nekoliko godina nije jedinstven slučaj u povijesti. Sličan scenarij u bankarskom sektoru javlja se i davne 1866. godine. Tada velika diskontna banka Overend, Gurney and Company iz Londona neodgovorno proširuje investicijski portfelj obveznicama i dionicama željezničkih kompanija koje tada počinju brzo gubiti vrijednost. Nazivana je i ″bankom svih banaka″ jer je tokom cijelog tadašnjeg kriznog razdoblja pružala utočište ostalim bankama odobravajući im stalne zajmove. Iste godine dolazi do obustave svih isplata te banke a posljedično se zatvara 200 manjih banaka koje Overend za sobom povlači u propast. Ukupni trošak te krize iznosio je ogromnih 1,460 trilijuna dolara za gospodarske prilike toga vremena. Za usporedbu, trošak uzrokovan ekonomskom krizom od 2007. godine do danas iznosi otprilike 15 trilijuna dolara (Adelson, 2013, str. 16-31.). Gubitak je i veći, gotovo dvostruko, kad se u obzir uzme i 6 do 14 trilijuna dolara potencijalnog outputa koji tokom krize nije ostvaren.

Tijekom ovakvih ozbiljnih kriza pažnja je uvijek usmjerena na financijske aspekte krize, bez obzira na to da li kriza traje duže ili kraće. Često se zanemaruje da su učinci razvoja globalnog gospodarstva tokom 20. stoljeća, osim financijskih uspona i padova pridonijeli i produbljivanju kriza vezanih uz očuvanje okoliša i društvenom raslojavanju. Tako prilikom velikih ekonomskih kriza posve ostaju zanemareni i ciljevi održivog rasta i razvoja. To se naročito očituje u iznimno nepovoljnim učincima razvoja globalnog gospodarstva na stanovništvo i okoliš prikazanih idućim grafikonom.

Grafikon 2. Učinci razvoja globalnog gospodarstva u razdoblju od 1960. do 2010. godine



Izvor: izrada autora prema podacima Programa za okoliš Ujedinjenih naroda (UNEP, www.unep.org, 22.4.2015.) i Međuvladinog panela o klimatskim promjenama (IPCC, www.ipcc.ch, 22.4.2015.).

U prikazanom razdoblju sedmerostruki rast globalne ekonomije omogućio je poboljšanje standarda u nerazvijenim dijelovima svijeta. To je, između ostalog, rezultiralo i povećanjem broja stanovnika te trostruko većom potražnjom za hranom. S druge strane došlo je do nepovratne izmjene prirodnih riječnih tokova radi agrikulturnih i značajnih građevinskih zahvata. Zbog povećanja proizvodnje papira i celuloze došlo je do rezanja i smanjenja šumskih površina za 4 puta dok se je potrošnja pitke vode povećala 3 puta. Istovremeno su brojni izvori pitke vode nepovratno zagađeni ili posve uništeni industrijskom aktivnošću razvijenih ali i zemalja u razvoju. Uznemiruje i podatak da su svjetske populacije kralježnjaka koje čine osnovu biološke raznolikosti u razdoblju od 1970. godine do danas smanjene za polovicu.

Činjenica da razvijena gospodarstva godišnje troše sve brže i sve više resursa nego što ih se prirodnim procesima može obnoviti davni je poziv na uzbunu. U razdoblju od 1960. do 1980.

godine ekološki otisak[5] čovječanstva bio je unutar granica održivosti Zemljinog ekosustava. Međutim, sve snažnija eksploatacija prirodnih resursa, kao i njihovo sve sporije vrijeme oporavka, tijekom posljednjeg desetljeća rezultiraju razinama potrošnje koje planet prirodnim putem jednostavno ne može obnoviti. Točnije, sadašnja razina potrošnje zahtjeva angažiranje na razini od 150% obnovljivih resursa. To znači da je za njihovo regeneriranje potreban ekosustav jednog i pol planeta Zemlje. Međutim, planet je samo jedan pa je to ograničenje strogo determinirano. Unatoč tome moderno potrošačko društvo navedeno ograničenje često zanemaruje ili svjesno ne želi prihvatiti. Trenutnom brzinom trošenja neobnovljivih resursa poput nafte i plina čovječanstvo, šahovskim rječnikom, ″matira″ samo sebe jer ne mijenja neodržive potrošačke navike. Prema posljednjem izvještaju Svjetske organizacije za zaštitu prirode (World Wide Fund For Nature, 2014, str. 34-41) i Hrvatska je među zemljama koje pretjerano iscrpljuju Zemljine resurse, i to na razini od gotovo dvije planete. Podatak je veoma zanimljiv ako se uzme u obzir da je hrvatsko gospodarstvo tijekom tranzicijskog procesa značajno deindustrijalizirano u odnosu na razdoblje prije 1991. godine. Istovremeno, domaće gospodarstvo u krizi bilježi i stalni pad skromnog ostatka industrijske proizvodnje (4,7% u kolovozu 2014. u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje, Državni zavod za statistiku, 2014). Ako tranzicijske zemlje s ovako oslabljenim industrijama predstavljaju prijetnju održivosti planeta onda je stanje u visoko razvijenim i industrijaliziranim zemljama uistinu alarmantno. Procjenjuje se da bi do 2050. godine uz istu stopu rasta otisak svjetskog gospodarstva na okoliš mogao dovesti do potrošnje razine resursa koju bi inače mogla zadovoljiti samo tri planeta Zemlje. Vezano uz to stručnjakinja WWF-ovog Mediteranskog programa u Hrvatskoj Petra Remeta ističe: *″Hitno trebamo hrabru globalnu akciju u svim segmentima društva kako bi izgradili održivu budućnost… Promjene se moraju dogoditi na svim razinama društva, a posebno u energetici i proizvodnji, gdje svoje djelatnosti moraju temeljiti na obnovljivim izvorima energije i učinkovitom iskorištavanju sirovina. Održivo poslovanje u ovim gospodarskim sektorima preduvjet je ukupnom smanjenju ekološkog otiska.″* (http://croatia.panda.org/wwf/izvjetaj_o_stanju_planeta, 18.5.2015.). Odbijanje takvih promjena pod paskom financijske neopravdanosti samo vodi daljnjem prolongiranju neodrživosti u nacionalnim ekonomijama. Ciljevi održivog razvoja svakako su pod utjecajem stalnih promjena globalnog poslovanja. Stoga će se u nastavku detaljnije obrazložiti

[5] Eng. *ecological footprint* – ukupno opterećenje okoliša izraženo u ekvivalentnim hektarima zemljišta. Predstavlja površinu tla koja može zadovoljiti i asimilirati utjecaje na okoliš od strane jednog stanovnika određene države.

kako te promjene utječu na jačanje ekonomsko-društvene međupovezanosti i društvene odgovornosti.

2.2.1. Revolucije poslovanja i održivo upravljanje

Razina odgovornosti u poslovanju ovisi o svijesti koju u tom pogledu razvija vodstvo tj. menadžment poduzeća. Tijekom 20. stoljeća nekoliko je revolucija značajno utjecalo na način poslovanja, poput one informacijsko-tehnološke (IT) te evolucije interneta. Njima je stvoren snažan naglasak na vrijednost i prednosti intelektualnog kapitala u odnosu na materijalna sredstva rada. Da bi poduzeća postigla uspjeh nije dovoljno da njihovi menadžeri samo čekaju promjene na tržištu, već da ih i u stilu pravih vođa sami stvaraju. Najbolji primjeri su upravo u IT sektoru gdje su vlasnici-menadžeri poput Amazonovog osnivača Jeffa Bezosa, Billa Gatesa i njegovog Microsofta, te Steve Jobsa i Applea unaprijedili načine na koje ljudi uče, rade, komuniciraju i žive. Među njih spadaju i ostali vođe koji *"ne čekaju da tržište dođe k njima već oni dolaze k tržištu"* poput Sir Richarda Bransona. On je vlasnik Virgin grupe koja uz široko dostupno zračno putovanje čini i značajne napore da aeronautiku učini svima jednako pristupačnom. Rijetki su, ali vrijedni i menadžeri iz prehrambenog sektora koji čine pomake ka održivom razvoju. Tako je Indra Nooyi iz PepsiCompany promijenila tradicionalan pristup gaziranim pićima koja tržište sve više kritički razmatra u zdravstvenom smislu. Ona je uspjela postići financijski uspjeh okrećući kompaniju trendu zdrave i ekološki održive prehrane. Uspjeh ovih poduzeća rezultat je revolucionarnih i inovativnih ideja pojedinaca. Steve Jobs je proizvod sa zajedničkim osobinama današnjeg iPhonea i iPada osmislio još davne 1986. godine te ga kao tada teško ostvarivu ideju predstavio pod nazivom *Knowledge Navigator* za kojeg postoji čak i televizijska reklama iz tog vremena (http://www.youtube.com/watch?v=hb4AzF6wEoc, 30.11.2014.). Ostvarenje njegove ideje ipak je moralo pričekati dvodesetljetno napredovanje i široku primjenu bežičnih komunikacija te razvoj snažnog računalnog hardvera, dovoljno malenog da stane u kutiju šibica tj. današnji pametni telefon (*smartphone*). Trend koji je podržao novu tehnologiju došao je iz potrebe tržišta za brzom i jednostavnom glasovno-informatičkom komunikacijom. Neki drugi problemi današnjice u području ekološke i energetske efikasnosti također oblikuju potrebe tržišta i neke nove *business* revolucije. Očita je potreba i trend razvoja poslovnih paradigmi s ciljem osiguranja dugoročnih

pozitivnih učinaka za šire društvene skupine osim samih dioničara. One su osobito neophodne u području energetike, očuvanja globalnog okoliša, obnove prirodnih resursa, osiguranja i očuvanja standarda i kvalitete života. Ti ciljevi mogu se ostvariti samo održivim društvenim i poslovnim procesima. Revolucije ključne za razvoj poslovanja zasnovanog na načelima društvene odgovornosti navedene su u slijedećoj tablici (Elkington, 1997, str. 4 i 98).

Tablica 1. Revolucije koje potiču novu paradigmu održivog upravljanja poduzećem

Revolucije:	***Usmjerenje na:***	***Stare paradigme***	***Nove paradigme***
1.	Tržišta	Usklađenost	Natjecanje
2.	Vrijednosti	Čvrste	Promjenjive
3.	Transparentnost	Zatvoreno	Otvoreno
4.	Tehnologije životnog ciklusa	Proizvod	Funkcija
5.	Partnerstva	Subverzivna	Simbioze
6.	Vrijeme	Šire	Duže
7.	Korporativno upravljanje	Neobvezno-isključivo	Obvezno-uključivo

Izvor: izrada autora prema Elkington, J. (1997) *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited, str. 4.

Menadžeri i svi oni koji respektiraju okoliš i probleme koje u njemu uzrokuje suvremen način života, poput klimatskih promjena, opravdano će se zapitati zašto se upravo ti problemi ne nalaze na danom popisu. Razlog je što društvena odgovornost poduzeća konceptualno polazi od izvora problema za koje samo kvalitetna rješenja mogu osigurati poželjne i trajne učinke na poslovanje, okoliš i društvo. Neprestano saniranje negativnih učinaka na društvo i okoliš koji nastaju redovitim agresivnim ponašanjem globalnog tržišta je bezuspješno ako se istovremeno ne rješavaju i njihovi uzroci. U suprotnom će se nepoželjni učinci i dalje beskrupulozno gomilati dok će njihovo popravljanje predstavljati neekonomsko, bespovratno rasipanje resursa. Jednostavno rečeno: problem nije u prirodi tržišta, već u modelu i vrijednosti koje ono gaji pa u njima i leži ključ promjene. Brzo rastući broj stanovnika, globalno zatopljenje, uništenje biološke raznolikosti i ribljeg fonda uz zagađenja tla od poslovnih organizacija zahtijevaju proaktivan pristup. On podrazumijeva stalno inoviranje proizvoda i usluga kako bi se mogli uspješno nositi s negativnim trendovima. Izvrstan primjer su proizvođači hibridnih i električnih vozila, čija primjena značajno

smanjuje efekt staklenika, potrebu za korištenjem nafte te djelatnost njena prerađivanja rizičnu po zdravlje i okoliš.

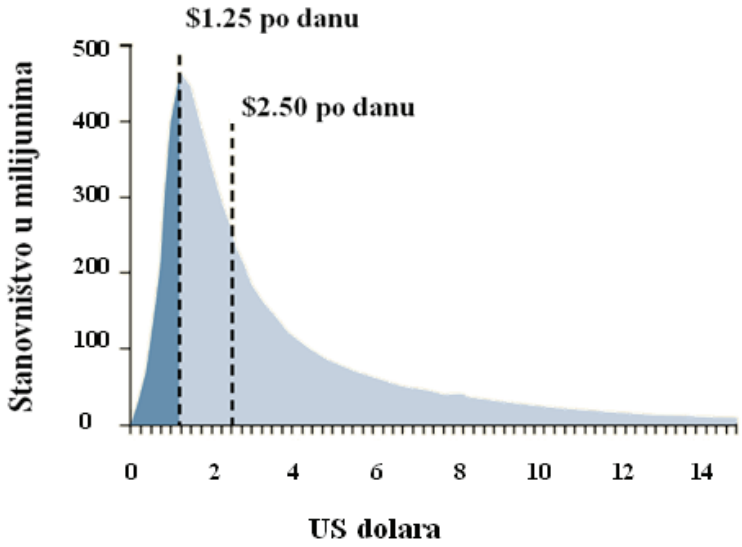
Jedno od obilježja proizvoda s notom eko-efikasnosti njihova je struktura dodane vrijednosti. Ona više nije samo ekonomska već se temelji i na ekološkom aspektu dodane vrijednosti koja se na modernim tržištima iznimno uvažava pri donošenju razvojno-investicijskih odluka. Da bi takva vrijednost bila prepoznata, potrebno ju je transparentno predočiti svim interesentima, bilo da se radi o vlasnicima poduzeća ili investitorima koji se žele involvirati u razvoj poduzeća. Tako poslovna zajednica s ciljem prezentiranja informacija koje odražavaju vrijednosti održivog razvoja razvija načine i oblike komunikacije te modele izvještavanja o razvoju vlastitih pristupa društvenoj odgovornosti i njihovih rezultata. Takvo izvještavanje je ključno za razvoj odgovornosti poduzeća u pogledu oblikovanja modela i načina praćenja ostvarenja ciljeva financijske, okolišne i društvene održivosti.

2.2.2. Nejednakosti globalne ekonomije i društvena odgovornost

Klimatske promjene uzrokovane degradacijom prirodnih resursa i emisijama stakleničkih plinova odražavaju se svakodnevno na život pojedinaca, bez obzira na to žive li oni u centru New Yorka, Jakarte ili na pitomim proplancima austrijskih Alpa. Negativnim učincima podjednako su pogođene razvijene, zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje. Sve one se suočavaju s iznenadnim sušama, poplavama, ekstremnim zimama ili iznimno visokim temperaturama. Ali nisu samo klimatske promjene značajan društveni problem. Društvo je socijalno raslojeno djelovanjem ekonomskog sustava koji često nema sposobnost ravnotežne raspodjele stvorenog bogatstva među njegovim članovima. I nakon sedamdeset godina od Bretton Woodske konferencije (1944.) ideja slobodne i produktivne međunarodne trgovine za sve njene sudionike još je uvijek na ispitu vjerodostojnosti. Tako je 1990. godine 2,718 milijarde ljudi živjelo sa manje od dva dolara dnevno, a 1998. godine taj broj je porastao za gotovo 100 milijuna i iznosio 2,801 milijardi (The World Bank, 2000, str. 29). U istom razdoblju je svjetski dohodak u prosjeku rastao 2,5 % na godinu (Stiglitz, 2004, str. 25.). Broj siromašnih je 2008. godine zbog povećanja cijena hrane rastao između 130 i 155 milijuna u odnosu na 2007. godinu (The World Bank, 2009, str. 49.).

Time je u razdoblju od samo godine dana ostvaren gotovo 1,5 puta veći rast siromaštva u odnosu na razdoblje proteklo od 1990. do 1998. godine. Svjetski dohodak 2008. godine bio je veći za 1,85 puta u odnosu na 2000. godinu (The World Bank, 2002, str. 233, The World Bank, 2010, str. 379.). Nesporno je da proces globalizacije prati uzlazni trend ovakvih pokazatelja pa je često upitan njegov doprinos ujednačenom rastu i razvoju. Poznata je tvrdnja ekonomista (Samuelson, Nordhaus, 2007, str. 4.) da neko gospodarstvo *"proizvodi djelotvorno samo onda kada nečiju ekonomsku situaciju ne može učiniti boljom a da istovremeno nečiju ne učini gorom."* Zato je čest rast bogatstva uz istovremeni razvoj siromaštva prisutan u širokom rasponu ekonomskog djelovanja. Ovaj jaz predmetom je glavnih znanstvenih diskusija o problemima suvremenog globaliziranog društva (grafikon 3).

Grafikon 3. Granice siromaštva u zemljama u razvoju 2010. godine



Izvor: The World Bank (2014) *World Development Report: Risk and Opportunity – Managing Risk for Development*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, str. 5.

Velik broj stanovnika Zemlje živi vrlo blizu ili na samoj granici siromaštva što ih čini osjetljivima na dodatne rizike, osobito kad su u pitanju negativni šokovi poput značajnijih financijskih kriza. Više od 20% stanovnika zemalja u razvoju živi s manje od 1,25 američka

dolara (USD) dnevno, 50% ih preživljava s manje od 2,50 dolara dnevno a čak 75% s manje od 4 dolara dnevno. Pritom je granica od 1,25 američkih dolara opće korištena mjera ekstremnog siromaštva. Ipak granica od 2,50 USD smatra se relevantnijom mjerom siromaštva u pojedinim regijama poput Latinske Amerike i Kariba (The World Bank, 2014, str. 5).

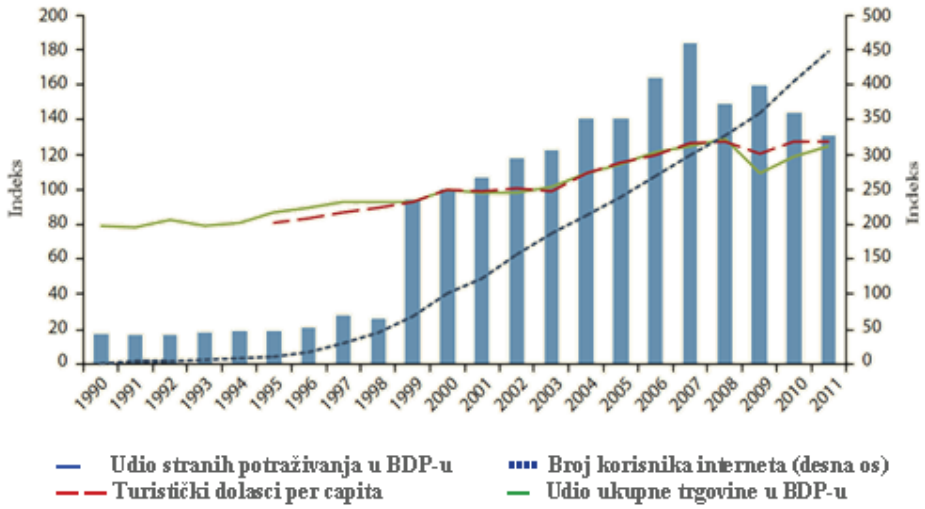
Za primijetiti je da se spomenute razine siromaštva bilježe u zemljama u razvoju u kojima je tijekom posljednjeg desetljeća istovremeno ojačana prisutnost multinacionalnih kompanija. To je izraženo osobito kroz seljenje njihovih proizvodnih djelatnosti u zemlje trećeg svijeta s ciljem angažiranja jeftine radne snage. Gradnja proizvodnih pogona u tim zemljama ostvaruje se u obliku stranih direktnih investicija (*Foreign Direct Investments – FDI*). Prema podacima Konferencije Ujedinjenih naroda o trgovini i razvoju (UNCTAD) 1998. godine je kroz multinacionalne kompanije ostvareno 189 mlrd USD stranih direktnih investicija u zemlje u razvoju što je 25,8% ukupnih stranih direktnih investicija te godine u svijetu (unctad.org, 5.4.2014.). Iste investicije u te zemlje tijekom 2013. godine iznosile su 778 mlrd USD što predstavlja čak polovicu, točnije 53,6% ukupnih stranih svjetskih investicija te godine u svijetu koje su iznosile ukupno 1,451 mlrd USD (UNCTAD, 2015).

Promatrajući iznesene podatke o razinama siromaštva zemalja u razvoju i stranih direktnih investicija nemoguće je ne primijetiti nelogičnost koju donosi proklamirani globalni ekonomski sustav. Naime, iako se radi o stranim direktnim investicijama vidljivo je da one, unatoč njihovoj sve većoj vrijednosti i obujmu, značajno ne poboljšavaju dobrobit stanovnika zemalja u razvoju. Umjesto direktnog poboljšanja njihovog blagostanja strane direktne investicije kompanija u tim zemljama samo izravno poboljšavaju salda multinacionalnih kompanija. U takvom, najgorem scenariju nepravedne distribucije bogatstva i moći, nestaju ravnopravne mogućnosti za stvaranje jednakosti i povećavaju se one za dodatnu osjetljivost nerazvijenih tj. siromašnih. Za očekivati je da u takvoj situaciji i poduzeća, osobito multinacionalne kompanije, odrede svoje parametre odgovornosti prema društvima u kojima djeluju. Nažalost aktualni podaci ukazuju da odgovornost prema ravnomjernom i održivom društvenom razvoju teško zauzima mjesto pred odgovornošću poduzeća prema zaradi. Ako se istovremeno ostvaruje stalni rast svjetskog dohotka uz stalni rast broja siromašnih, ekonomski model s takvom tendencijom ima značajan problem osiguranja održivog rasta i razvoja za sve njegove sudionike.

2.2.3. Jačanje ekonomsko-društvene međupovezanosti

Za lakše prevladavanje društveno-ekonomskih poteškoća potrebno je utvrđivanje razina odgovornosti ključnih aktera gospodarskog djelovanja; poduzeća, vlada, institucija, nevladinih i aktivističkih grupa, javnih dužnosnika, menadžera itd. Poduzeća imaju osobitu ulogu jer čine srž svakog ekonomskog sustava i među prvima imaju mogućnost doprinositi svakodnevnom razvoju odgovornog ponašanja. Stoga je na poduzećima da se diferenciraju kao odgovorna prema ciljevima društva vezanima uz ekološka i pitanja šire održivosti. Opseg i složenost sociooloških problema već na početku 21. stoljeća zahtijeva hitan povratak ravnoteže između okolišnih i društvenih aspekata poslovanja te financijskih ciljeva.

Grafikon 4. Rast ekonomske, financijske i društvene međupovezanosti od 1990. do 2011.



Izvor: The World Bank (2014) *World Development Report: Risk and Opportunity – ManagingRisk for Development*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, str. 35

Od početka 90-ih godina prošlog stoljeća zbog sve veće političke otvorenosti i modernizacije ekonomski, društveni i sustavi okoliša bivaju sve snažnije povezani. To je važan razlog da se suvremeni pristup društvenoj odgovornosti poduzeća oblikuje kroz upravljanje trostrukim

rezultatom. Komponente društvenog života poput politike, kulture, blagostanja i životnog standarda izravno su povezane s gospodarskim djelatnostima. Radi se o neizbježnoj i snažnoj međupovezanosti aspekata društvenog i ekonomskog rasta.

Osim globalizacije na jačanje društvene odgovornosti poduzeća već duže vrijeme djeluju krizni trendovi. Posljedice svjetske krize započete krajem 2007. i početkom 2008. godine još uvijek odzvanjaju burzama kapitala i rada unatoč znatnim naporima za oporavkom razvojnih osnova. Globalna međupovezanost je osim prilika za razvoj i smanjenje siromaštva povećala i osjetljivost nacionalnih ekonomija na različite vrste rizika. Kao što je intenziviranje avionskog prometa omogućilo slobodno kretanje virusa poput ptičje gripe, slično se i razvojem međunarodne trgovine financijske krize slobodno mogu brzo širiti globalnom financijskom mrežom. Opasnost globalnom zdravlju predstavljaju i brze stope rasta pojedinih razvijenih (npr. SAD) i zemalja u razvoju (Kina, Indija). Naime, njihov rast se temelji na ugljikovim izvorima energije potičući rizike klimatskih promjena i nepovratnog uništenja prirodnog okoliša. Takvi učinci vodećih ekonomija u svijetu dugoročno su neprihvatljivi. Oni stvaraju trajne posljedice bez mogućnosti njihova saniranja u budućem razdoblju.

Štetni učinci globalizacije se dovode u izravnu vezu sa lokalnim djelovanjem društvenih subjekata, uglavnom poslovnih, bilo da su to mala, srednja poduzeća ili međunarodne korporacije. Da li će konačni predznak trostrukog rezultata biti pozitivan ili negativan ovisi upravo o tome da li poduzeća u određenom trenutku poduzimaju odgovorne aktivnosti. Također je važno da li poduzeća analiziraju na koje se društvene aktere njihovi učinci uistinu odnose. Također, ako su poduzeća svojim djelovanjem stvorila značajan dio problema onda moraju postati i dio održivog rješenja. U *"Leksikonu održivog razvoja"* autori Bačun, Matešić i Omazić obrazlažući **opći pojam odgovornosti** navode (2012, str. 60): *"Odgovornost se također upotrebljava kao priznavanje stanja u kojem, želimo li postići neku svrhu, moramo preuzeti odgovornost umjesto da očekujemo od drugih da nešto naprave i u tom je smislu ona jako slična inicijativi."* Ono što je potrebno za rješavanje problema suvremenog društva svakako je snažna inicijativa svakog njegovog člana. Naime svaki pojedinac može dati vlastiti doprinos održivosti; bilo da se radi o reciklaži kućnog otpada, racionalnoj potrošnji energenata u kućanstvu, korištenju organskog komposta u vlastitom vrtu ili angažmanom u društveno odgovornim inicijativama.

Snaga društveno odgovorne inicijative proizlazi iz aktivnosti pojedinaca koji su svjesni da značajniji utjecaj mogu ostvariti tek kada se pozitivni učinci njihovih aktivnosti objedine sa učincima svih članova društva. Stoga je termin **društvena odgovornost (poduzeća ili pojedinca)** posve prikladan.

Kako **društveno odgovorne snage** mogu biti generirane objedinjavanjem pojedinačnog djelovanja pojedinaca u civilnom sektoru, za očekivati je da se one mogu jednako tako generirati i u poslovnom sektoru. Jedno osviješteno poduzeće u pojedinom industrijskom sektoru može umanjiti vlastite negativne učinke na okoliš ali velike ekološke probleme poput klimatskih promjena ne može rješavati samostalno. Potrebno je da i ostala poduzeća sektora postupe odgovorno prema okolišu. Samo tako se mogu postići opsežniji i značajniji učinci. Prigodno je objašnjenje i u slijedećim riječima dekana Harvardske poslovne škole Nitina Nohrie (Eccles, Cheng, Saltzman, 2010, predgovor): *"Bilo da se radi o okolišu, zaštiti zdravlja ili osiguranju ravnopravnog pristupa informacijama ne postoji niti jedan veći društveni problem današnjice koji može biti učinkovito riješen bez sudjelovanja poduzeća."* Ekonomski, okolišni i društveni problemi poprimili su ogroman zamah pa ih se više ne može rješavati parcijalno tj. na mikro-razinama. Rješenje mora biti dio širih aktivnosti svih pojedinaca i poslovnih subjekata kako bi polučilo kvalitetne makroekonomske rezultate. Očuvanje ozonskog omotača nije lokalni niti regionalni problem, već globalni, ali njegovo rješavanje zahtijeva brojne napore na lokalnoj tj. mikro-razini. Svaku promjenu u tom smislu moguće je ostvariti samo objedinjenim naporima društvenih subjekata koji zajedno, u kratkom roku, mogu osigurati trenutno poboljšanje utjecaja na okoliš i ostale oblike društvenog okruženja.

Velik broj poduzeća u različitim dijelovima svijeta djeluje odgovorno okruženju što u konačnici za njih rezultira brojnim pogodnostima. Ipak, poznata poslovica glasi: *"dovoljno je samo nekoliko pokvarenih jaja u košari kako bi se reklo da su sva loša"*. Značajna je i razina primjene društveno odgovornih politika u rasponu koji se kreće od malih poduzeća do međunarodnih korporacija. Učinci malih i srednjih poduzeća na okoliš i društvo nemaju istu snagu kao kod međunarodnih korporacija. Na svjetskoj listi 100 najvećih gospodarskih subjekata po prvi puta 2007. godine većinu su preuzele velike svjetske korporacije, točnije njih 51. Ostalih 49 bile su razvijene nacionalne ekonomije. U 2010. godini naftna korporacija Exxon Mobile ostvarila je prihod koji

bi joj, da je država, osigurao 30. mjesto na svjetskoj ljestvici nacionalne gospodarske snage. Tržišna kapitalizacija Exxona od 316,23 mlrd USD je u 2010. godini bila pet puta veća od hrvatskog BDP-a (Milovan, 2010). Očito je da multinacionalna kompanija, s prihodima često većim od BDP-a pojedinih zemalja, može samo jednim neodgovornim postupkom poništiti napore koje čini veći broj manjih ili srednjih poduzeća u smislu održivog poslovanja. To je osobito izraženo u pogledu zaštite okoliša. npr. pri zadovoljenju ciljeva smanjenja emisija stakleničkih plinova. U takvim uvjetima čak i uz 99% društveno odgovornih poduzeća postoji mogućnost da preostalih 1% neće biti odgovorno što implicira stalne okolišne rizike i društvene krize.

2.3. Poduzeća kao ključni nositelji održivog razvoja

Koncept društveno odgovornog poslovanja u osnovi je usmjeren na sadržaj i logiku odnosa između društva i poduzeća. Ti odnosi se, nažalost, često posve neopravdano razmatraju kao potpuno odvojene sociološke i ekonomske relacije bez funkcijske veze. Stoga je potrebno objektivno razmotriti djelovanje poduzeća u društvu. U svojoj analizi tržišta Jean Tirole (1988) često spominje pravne i tržišne autoritete, npr. u smislu razdiobe koju vrši vlast tj. vlada, zatim kupce, dobavljače te investitore. Tim skupinama zajedničko je obilježje da, osim što imaju ekonomsku funkciju, neizbježno čine i sastavnice jednog društva. Dokaz tome je i činjenica da je Tirole radi shvaćanja tih skupina morao ući i u područje psihoanalize te ga povezati sa svojim ekonomskim istraživanjima. Često je tako moguće čuti da je neko društvo *"u kandžama konglomerata, korporacija, multinacionalnih kompanija..."* kao da se radi o subjektima koji su za društvo prijeteći ili od njega posve izolirani. Zbog toga ih se često obilježava i kao anti-društvenima. Ipak, nemoguće je zanemariti činjenicu da je svaki radnik, dioničar ili menadžer prvenstveno član društva a zatim i društvene organizacije, pa tako i one poslovne. Društvena uloga poduzeća je kohezivne prirode jer omogućuje povezivanje različitih društvenih skupina i, što je još važnije, odvijanje različitih aktivnosti između njih.

2.3.1. Društvena uloga poduzeća

Poduzeće u makroekonomskim sustavima čini temeljnu ekonomsku jedinicu s različitim funkcijama (proizvodnom, distributivnom, tehnološkom). Istovremeno ono je sociološka jedinica, "umrežena" u društvo na temelju svoje socio-ekonomske funkcije. Pojam sociologije ovdje se koristi opravdano jer, kako navodi Fanuko (2009), *"sociologija je znanost koja proučava društva i načine na koje ta društva oblikuju ponašanje, vjerovanja i identitet ljudi."* Sociološkim pristupom se objašnjava kako su pitanja i problemi iz života pojedinca neizbježno povezani sa širim javnim djelovanjem. Javno djelovanje može biti: kulturno, poslovno, sportsko, vjersko, obrazovno ili pak političko. Američki sociolog Charles Wright Mills (1959) nazvao je to sociološkom imaginacijom *"koja iz pojedinačnog vidi mogućnost za generalizaciju, ona povezuje individualno iskustvo sa širim društvom."* Pojedinci su neizbježno zaokupljeni ekonomskim aspektima vlastitog života koji određuju prilike njihovog obrazovanja, zaposlenja, napredovanja, standarda kao i bivanja dijelom aktualnog potrošačkog društva. Stoga su sociološki aspekti suvremenog društva snažno povezani sa svim subjektima koji kanaliziraju glavne ekonomske funkcije. To su naravno, i uglavnom, poduzeća.

Prema Zelenici (2010, str. 528) *"poduzeće je temeljni gospodarski subjekt u kojem se ostvaruje poduzetništvo. Poduzeća se specijaliziraju u određenoj djelatnosti u kojoj kombiniraju mnogobrojne čimbenike i elemente proizvodnje dodane vrijednosti, pri čemu nastoje kreirati, dizajnirati, operacionalizirati, servisirati, upravljati i kontrolirati sve funkcije, poslove, zadaće, procese... racionalnije, ekonomičnije, profitabilnije nego što bi to bili u stanju krajnji potrošači."* Ovim se poduzeća determiniraju kao sustavi ekonomiziranja s ciljem postizanja veće efikasnosti tj. djelotvornosti u razdiobi ograničenih resursa, proizvodnji dobara i pružanju usluga. Društvenu ulogu poduzeća moguće je obrazložiti etimološkim određenjem njenog engleskog pojma "*company.*" Prema Ryanu (2007, str. 3) taj pojam dolazi od latinskog *cum panis* što znači "*dijeliti kruh*". U smislu suvlasništva poduzeća radi se o podjeli zajedničkih interesa temeljem zakonskog okvira. Mencer (2003, str. 107) u skladu s načelom trajnosti i kontinuiteta poslovanja kao odrednica održivosti navodi da poduzeće osiguravajući trajnost svog poslovanja i razvoja istodobno osigurava reprodukciju proizvodnih odnosa stvarajući uvjete za sigurnost države kojoj pripada kao specifičnog dugovječnog, održivog, sustava institucionalnih odnosa. Osiguravajuća

funkcija poduzeća u tom smislu nameće njegovu nezamjenjivu ulogu u podupiranju ekonomske aktivnosti jedne države tj. društva. Pritom je tendencija svake zajednice da kroz održivost raznih oblika ekonomskog djelovanja ostvaruje dugoročne tj. redovne boljitke a tako i razvojne aspekte životnog standarda.

Društvenu ulogu poduzeća potrebno je sagledati u općem kontekstu ekonomije kao praktične društvene znanosti. U tom smislu ekonomski ciljevi podrazumijevaju unapređenje kvalitete života ljudi osiguranjem materijalne osnove tj. resursa proizvodnje i potrošnje svima koji za njima iskazuju potrebu. Ekonomija s tih osnova, kao ciljno orijentiran sustav, kreće ka zadovoljenju društvenih potreba ljudi koje su brojne: fiziološke, sigurnosne, potrebe za prihvaćanjem, poštovanjem i samopotvrđivanjem. Takvi sociološki aspekti impliciraju nužnost organizacije poslovnih djelatnosti u društvu jer se njihovim djelovanjem stvaraju pretpostavke zadovoljenja pojedinačnih i širih društvenih potreba. Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba pojedinci kao temeljne društvene jedinke imaju slijedeće potrebe:

1. potrebe nedostatka: fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću i
2. meta potrebe ili motive za rastom (tzv. kvazi potrebe): potreba za pripadanjem i ljubavlju, potrebe samopoštovanja, potreba samoaktualizacije i potreba transcendencije (nadilaženja sebe).

Kao društvena institucija poduzeće treba omogućiti zadovoljenje osnovnih fizičkih potreba svih koji u njemu rade i zarađuju, pružajući im kroz organizaciju rada osjećaj svrsishodnosti te materijalne i financijske sigurnosti. Još je važnija uloga poduzeća u ostvarivanju metapotreba. Kod njih su motivi osobnog rasta i razvoja ljudi kao ambicioznih bića izravno vezani uz rast i razvoj poduzeća. Tako se kvalitetna potreba za pripadanjem, osim u krugu obitelji, ostvaruje i u radnom okruženju, npr. kada se pojedinac uključuje i u timski rad. Time se razvija samopoštovanje ali i zadovoljava potreba da se doživi poštovanje od strane ostalih. To priznanje se često temelji na kvalitetnom radnom učinku ili nekom drugom obliku efikasnog društvenog djelovanja. Samoaktualizacija pojedinca ponajviše se ostvaruje upravo njegovim radom u brojnim društvenim organizacijama među kojima su poduzeća najzastupljenija. Razlog je što su poduzeća organizacije za udruženje tj. ostvarenje zajedničkog rada u obliku hijerarhije. Iz toga proizlazi da će usklađenost i razumijevanje društvenih potreba od strane poduzeća ovisiti o razini

njegove integracije i međuovisnosti s ostalim subjektima društvenog okruženja. Radi se o uzajamnoj koheziji poslovnih i društvenih subjekata koja će se detaljnije obrazložiti u nastavku.

2.3.2. Kohezija poduzeća i društva

Poduzeće u društvu ima određenu ekonomsku snagu koja ga diferencira od ostalih neekonomskih društvenih sastavnica ili institucija. Svi društveni subjekti se međusobno razlikuju po vrstama učinaka koji se različito odražavaju na društvo. Poduzeća svakako stvaraju jedinstvene ekonomsko-socijalne učinke. Oni se razlikuju od npr. zakonskih učinaka koje oblikuju sudovi kao pravne institucije, ili pak od kulturnih učinaka koje stvaraju kazališta i ostala kulturno umjetnička udruženja. Država i poduzeće ne mogu se izjednačiti po snazi političkih učinaka koje mogu stvoriti, isto kao što se ne mogu izjednačiti poduzeće i pojedinci po snazi ekonomskih ili društvenih učinaka koje stvaraju. Te učinke je potrebno razmotriti u smislu povezanosti poduzeća sa rastom i razvojem društvenih kategorija poput životnog standarda, blagostanja, politike, kulture te prirodnog okoliša. Sve su to odrednice dugoročne održivosti koja konotira i širu društvenu odgovornost poduzeća.

Neki teoretičari ističu da se poduzeća ne bi trebala uključivati u šira društvena pitanja, ne iz razloga što nemaju potrebnu razinu odgovornosti, već zato *˝jer ona ne mogu koncentrirano i kontinuirano djelovati u tom smjeru˝* (Tichy, McGill i St. Clair, 1997, str. 7 prema Omazić 2007, str. 422). Za održivost društva potreban je homogeni rast i razvoj svih njegovih sastavnica. Nemoguće je razvijati ekonomske aspekte uz istovremeno zanemarivanje kulturnih, političkih ili okolišnih aspekata. Njihov razvoj mora biti ujednačen. Za utvrđivanje stupnja ekonomske razvijenosti pojedine države tijekom povijesti često su se koristile stope njenog gospodarskog rasta ili razine industrijalizacije. Ipak, takve mjere često ne uvažavaju društveni rast. Da je uloga poduzeća izrazito društvenog karaktera dokazuje i činjenica da se trenutno kao najpoznatije mjerilo razvoja neke zemlje utvrđuje i koristi ljudski razvojni indeks[6]. Ovaj indeks vrednuje i društvene aspekte razvoja te učinke koje na njega imaju makroekonomske veličine. To je važan prilog u definiranju društvene uloge poduzeća koje kao sastavnica nacionalnog gospodarstva

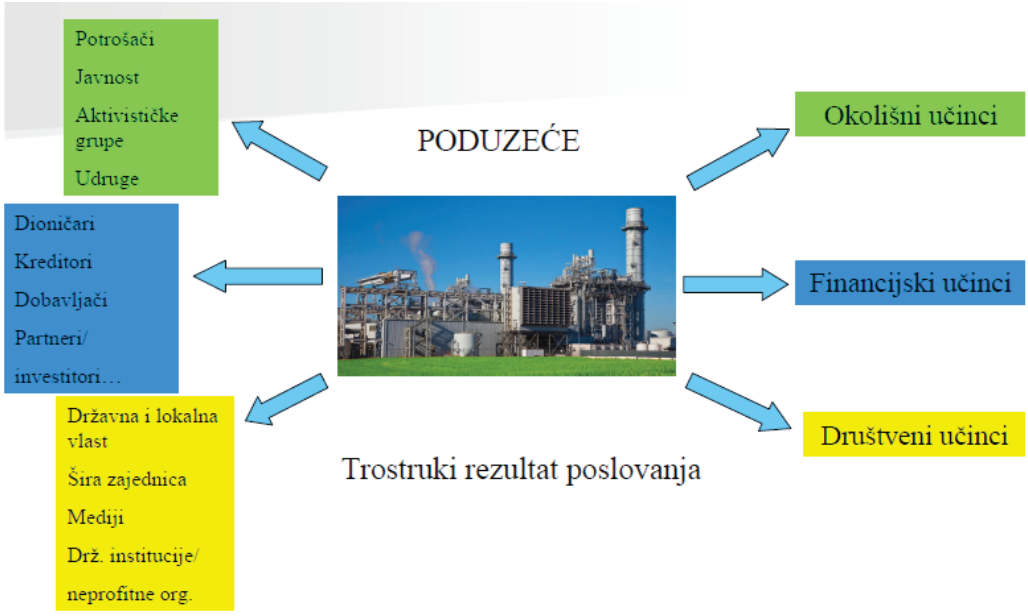
[6] Eng. *Human Development Indeks – HDI.*

generira osnovu održivosti cjelokupnog društva. Stoga je nemoguće zasebno razmatrati financijsku i okolišnu održivost tj. pojedinačno analizirati financijski, društveni ili neki drugi oblik održivosti. Važno je cjelovito razmotriti međusobno povezane aspekte održivog razvoja kao sustava koji se sastoji od elemenata ekonomske, društvene i okolišne naravi.

S obzirom na navedeno upravljanje poduzećem oblikuje se unutar opće teorije sustava. Prema ovoj teoriji svi živi organizmi i sustavi su u interakciji i pod utjecajem ostalih sila iz njihovog okruženja (Frederick, Post, Davis, 1992, str. 5). Za poduzeća sustavni pristup predstavlja važan koncept upravljanja jer uvažava umreženost, interakciju učinaka i aktivnosti poduzeća prema svim članovima društva i obrnuto. Društvena uloga poduzeća ne zaustavlja se na isporuci proizvoda potrošaču na tržištu, ona tu tek počinje. Aktivnosti koje poduzeće poduzima da bi proizvelo proizvod ili pružilo uslugu ne odražavaju se samo na potrošača/korisnika već i na sve članove društvene zajednice. Macan (2007, str. 103) u tom smislu društvo definira *"kao trajnu i djelotvornu vezu među ljudima u ostvarivanju nekog zajedničkog cilja ili vrijednosti…. Zajednički cilj za kojim ide neka društvena tvorevina stoji pred njom kao neko dobro koje je vrijedno ostvariti, a koje obećava obogaćenje članova takve zajednice."* Poduzeće svojim djelovanjem pridonosi, mijenja, razvija, materijalno i nematerijalno obogaćuje ili na druge načine utječe na ostale članove društva. Ono kao *društvena tvorevina* ima odgovornost da svoje aktivnosti razvija sukladno održivom razvoju zajednice.

Poduzeće se osniva s ciljem stvaranja dobara za društvo (za potrošače, institucije, državu) ali i za sebe kako bi zadovoljilo vlastite potrebe (u obliku zarade tj. vrijednosti za vlasnike-dioničare, menadžment, zaposlene). Iz navedenih razloga poduzeće se ne može promatrati kao jednodimenzionalan *"skup funkcija ekonomike"*. Ono sve više biva trodimenzionalno, poput tijela, živog organa društva. Njegova trodimenzionalnost rezultat je ekonomskih, okolišnih i društvenih interakcija koje poduzeće kanalizira između društvenih i poslovnih skupina te vlastitih poslovnih učinaka (shema 3). Poduzeće tako sudjeluje u koheziji ekonomskih i društvenih uloga, aktivnosti i ciljeva.

Shema 3. Koncept društveno odgovornog poslovanja



Izvor: izrada autora sukladno osnovnim postavkama društvene odgovornosti i trostrukog rezultata

Trodimenzionalno shvaćanje poduzeća polazi od činjenice da je društvo skup međusobno isprepletenih kanala odvijanja komunikacije, kretanja i koegzistencije njegovih članova. Odnosi među njima manje ili više koreliraju ovisno o snazi veze koja postoji između jedinki društva. Prema Debeljaku (2007, str. 201) u te je relacije uključeno i poslovanje koje je *"složena mreža međuljudskih odnosa – odnosa između proizvođača i potrošača, poslodavaca i zaposlenika, menadžera i dioničara, članova korporacija i članova zajednica u kojima te korporacije djeluju. To su ekonomski odnosi, koje kreira razmjena dobara i usluga, ali i moralni odnosi."* Kako su poduzeća osnovana radi proizvodnje, prodaje te isporuke roba i usluga potrebnih za zadovoljenje čitavog niza različitih društvenih potreba onda je njihova djelatnost i društvena djelatnost.

Kohezija poslovnih aktivnosti s ostalim društvenim aktivnostima proizlazi iz činjenice da su poduzeća socio-ekonomski temelji društva. Tako je nepobitno značenje brodogradilišta 3. maj i Viktor Lenac za gospodarstvo grada Rijeke i njegove okolice ili npr. poduzeća Podravka za grad Koprivnicu. Nepobitna je i važnost Karlovačke pivovare u oblikovanju šire socio-ekonomske

slike grada Karlovca tj. svih poslovnih subjekata na lokalna okruženja u kojima djeluju. Zbog toga ovim poduzećima pripada i odgovarajuća razina odgovornosti za utjecaj na lokalnu zajednicu. Odgovornost prema društvu i prirodnom okruženju karakteristika je svakog ljudskog bića pa tako i skupa osoba ujedinjenih u poslovnu organizaciju. Ipak, to što je poduzeće društveni subjekt ne mora značiti da je automatizmom i društveno odgovorno. Tek kada se aktivnosti poduzeća identificiraju s društvenim dobrima onda poprimaju atribute društveno odgovornog poslovanja. To se posebno ističe u vezama s brojnim skupinama koje djeluju unutar i izvan poduzeća a kojima će se u narednom dijelu posvetiti dodatna pozornost.

2.4. Važnost dionika za poslovanje

Poduzeće se kao poslovni subjekt organizira radi ostvarivanja različitih interesa. Interes vlasnika je pokretanje proizvodnje za tržište i ostvarivanje profita, interes zaposlenika je plaća i ostvarivanje kvalitetnog radnog odnosa, dobavljača da za isporučenu robu dobiju naknadu u ugovorenom roku a države da naplati porezne obveze. Sve te skupine stoga imaju značajke interesnih skupina. Istovremeno različite institucionalne (pravne, tržišne, državne), aktivističke, nevladine skupine te one koje predstavljaju mediji u mogućnosti su utjecati na poduzeće tj. imaju značajke utjecajnih skupina. Za takve **interesno-utjecajne skupine** već je u uvodu korišten pojam ***"dionici"***[7] gdje je navedeno da su to: vlasnici-dioničari, zaposlenici, menadžeri, dobavljači, kreditori, financijske institucije, gospodarska udruženja i organizacije te vlade. U ovom dijelu će se detaljnije objasniti interesi koje dionici imaju na osnovi formalnih ili neformalnih ugovora s poduzećem. Temeljem takvih ugovora oni polažu pravo na udio (eng. *stake*) u svim materijalnim ili nematerijalnim učincima poduzeća odnosno smatraju se držateljima ili imaocima tog udjela (eng. *holders*). Pritom je važno razlikovati pojam **dionika** od **dioničara *(shareholdera* ili *stockholdera)***. Dioničari imaju zakonsko vlasničko pravo na dio ili cijelo poduzeće temeljem posjedovanja dionica kao vlasničko-vrijednosnih papira (eng. *shares* ili *stock*s) dok pojedini dionici to ne moraju nužno biti (npr. dobavljači ili banke). To znači da su dioničari istovremeno i

[7] U hrvatskom jeziku za engleski izraz *stakeholder* koriste se čak dva prikladna izraza koja svojom jezičnom i sadržajnom formom u potpunosti odražavaju njegov smisao a to su: **1) utjecajno-interesne skupine i 2) dionici**. Radi jednostavnosti u ovom radu koristiti će se izraz dionici za sve one skupine koje vezano uz poduzeće imaju mogućnosti utjecaja i ostvarivanja interesa.

dionici, što nije slučaj s ostalim dionicima u *vice versa* situaciji (osim onda kada imaju neki oblik vlasničkih prava). Dionici su sve one skupine na koje utječe poslovanje poduzeća, odluke njegova menadžmenta te njegove poslovne politike i aktivnosti. Udjeli različitih dionika pritom ovise o njihovom položaju u društvu, ulozi koju u njemu ostvaruju te snazi koju mogu iskazati prema poduzeću. U nastavku će se obrazložiti glavna obilježja dionika i njihova važnost za poduzeće.

2.4.1. Odnosi između poduzeća i dionika

Osnovna karakteristika poduzeća jest da je za njegovo funkcioniranje potrebno prethodno udruživanje brojnih elemenata društvene infrastrukture u organizaciju. Primarno se to ostvaruje angažmanom ljudi poput vlasnika, menadžera, zaposlenika a zatim i raznih institucija; društvenih, tržišnih, pravnih, ekonomskih, državnih. Kako je za poslovanje potrebna društvena umreženost većeg broja sudionika poslovni učinci se multipliciraju i različito odražavaju na svakog od njih. Mali je broj poslovnih aktivnosti koje nemaju nikakav učinak na društvo, isto kao što je i mali broj aktivnosti nekog dionika koje nemaju gotovo nikakav odraz na poslovanje poduzeća (npr. povećanje poreza od strane države). Tako je Kofi Annan prilikom realizacije *Global Compacta,* UN-ove inicijative jačanja odgovornosti poduzeća, izjavio da *"niti jedno poduzeće nije imuno i ne funkcionira u izolaciji"* (Omazić, 2008, str. 327). Upravo se interakcijom poduzeća s okruženjem razvijaju različite vrste interesno-utjecajnih skupina. Ta interakcija se može ostvariti na različite načine, npr. opće je prihvaćeno stajalište da je poduzeće povezano s ostatkom društva isključivo putem tržišta. Tržište uz ekonomsku funkciju obavlja i komunikacijsku ulogu između članova društva (između poduzeća kao prodavatelja i potrošača kao kupca). U toj komunikaciji prepoznaju se pojedinačne potrebe potrošača te razvijaju sposobnosti poduzeća da im udovolji, sukladno zakonima ponude i potražnje. Pyndick i Rubinfeld (2005, str. 7) prethodno opisan oblik "tržišne komunikacije" definiraju *kao "skup kupaca i prodavatelja koji putem svojih stvarnih ili potencijalnih međusobnih djelovanja određuju cijenu proizvoda ili skupine proizvoda."* Definicija opisuje srž društvene interakcije poduzeća s dionicima u tržišnom sustavu. Bitno je naglasiti da tzv. *stakeholderski* pristup polazi od teze da poduzeće ne postoji isključivo zbog dioničara već i zbog svih onih koji u poslovnom

procesu dodaju vrijednost i vlastite resurse kako bi poduzeće moglo funkcionirati. Od iznimne je važnosti pritom osigurati dostupnost informacija temeljem kojih bi se takvi doprinosi u ukupnoj vrijednosti mogli kvantitativno analizirati. To potiče pitanje izvještavanja usmjerenog ka interesima dionika.

Kvaliteta odnosa prema dionicima od iznimne je važnosti za oblikovanje poslovnog okruženja poduzeća. Dionici utječu i na poslovne ciljeve. Ti utjecaji mogu biti izravni ili posredni, ovisno o obliku veze između dionika i poduzeća. Značajan dio odnosa s dionicima predstavlja komuniciranje o ostvarenim rezultatima poslovanja. Neki od njih su i nefinancijski tj. kao podaci nemaju novčani izraz pa često ne nalaze mjesto među redovitim financijskim izvještajima. Ipak različiti dionici su zainteresirani za različite aspekte trostrukog rezultata što znači da im je uz financijske potrebno prezentirati i nefinancijske podatke. Oni se najčešće odnose na okolišni ili društveni aspekt poslovanja. Tako emisija štetnih stakleničkih plinova, poput ugljičnog ili sumpornog dioksida (CO_2 i SO_2), nastala djelovanjem poduzeća može biti izražena u tonama godišnje (t/god). Taj podatak, iako kvantitativan, nije financijskog tj. novčanog karaktera. Informacija da se poduzeće uspješno pridržava *Pravilnika zaštite na radu* nema kvantitativan izraz ali odražava značajan društveni aspekt odgovornosti. Također, prikladnim se mjerama zaštite preventivno smanjuju rizici ozljeda i mogućih odšteta radnika. Iznosi ulaganja u mjere zaštite na radu mogu se prezentirati kao novčani izraz smanjenja rizika od ozljeda ali i odšteta radnicima.

Važnost komuniciranja podataka i njihovih informacijskih ekvivalenata između poduzeća i njegovih dionika uočili su još 1976. godine Frederick, Post i Davis te ga opisali u svom djelu *"Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics"* (1. izdanje iz 1976. i 7. izdanje iz 1992., str. 10.). Različitost dionika koji se nalaze unutar poduzeća ili u njegovom okruženju potaknula je procese analize ključnih interesno-utjecajnih skupina poduzeća. Takva analiza zahtjeva razmatranje i vrednovanje širokog raspona podataka poslovanja koji se mogu pojaviti u kontaktima poduzeća i dionika. Za dionike je od iznimne važnosti razlikovati osnovne podatke od obrađenih informacija vezanih uz njihove interese. Također im je potreban oblik izvještaja koji im omogućava analizu informacija od veće koristi. Kako bi se u potpunosti razumjela potreba dionika za informacijama potrebno je uvažiti njihova temeljna obilježja, interesne aspekte i

utjecajne snage koje se mogu odraziti na poslovne aktivnosti poduzeća. Prema moći, statusu i vrsti ugovora s poduzećem razlikuju se dvije osnovne vrste dionika: 1. primarni dionici i 2. sekundarni dionici. Podjela dionika na primarne i sekundarne ujedno je i podjela na interne i eksterne dionike; primarni podupiru interne poslovne aktivnosti poduzeća a sekundarni aktivnosti usmjerene prema van tj. široj društvenoj zajednici. Njihove međusobne razlike obrazlažu se u nastavku.

2.4.2. Obilježja primarnih dionika

Potrebno je naglasiti da su pojedini dionici fizički i funkcijski ″bliži″ poduzeću od ostalih što implicira jaču povezanost s poduzećem. Primarni dionici ili tzv. ekonomske interesno-utjecajne skupine su sve one koje imaju formalni, službeni i ugovorni odnos s poduzećem. U osnovi podrazumijevaju: 1) vlasnike, 2) menadžment, 3) zaposlenike, 4) kupce/klijente, 5) konkurente, 6) dobavljače i 7) investitore.

Navedeni dionici članovi su društva te imaju i međusobnu odgovornost jedni prema drugima. Članovi menadžmenta odgovaraju za uspješno vođenje poduzeća vlasnicima, poduzeće u cjelini odgovara za kvalitetu proizvoda i usluga potrošačima a potrošači kao pojedinci imaju različite oblike privatne ili profesionalne odgovornosti. Poduzeće izvršenjem poslovnih ciljeva unutar globalnog, tj. makroekonomskog sustava neophodno surađuje sa primarnim dionicima, ostvarujući zadovoljenje interesa koje imaju kao sudionici gospodarskih ili društvenih sustava (shema 4).

Shema 4: Odnosi između poduzeća i primarnih dionika



Izvor: prilagodio autor prema Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992) *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. 7. izdanje, New York: McGraw Hill, str. 10.

Odnosi s primarnim dionicima nastaju kao rezultat aktivnosti poduzeća pri ostvarenju temeljnih tj. primarnih poslovnih ciljeva:

1. ostvarivanja dobiti (vlasnici-dioničari),
2. proizvodnje (zaposlenici i dobavljači),
3. distribucije (distributeri i logističari),
4. financiranja (banke, kreditori i investitori),
5. tržišnog natjecanja (konkurenti).

Odnos poduzeća naspram primarnih dionika nikada nije jednosmjeran budući da oni u suradnji s poduzećem redovito ostvaruju i vlastite ciljeve. Tako su interesni ciljevi vlasnika tj. dioničara vezani uz dobit dok je istovremeno pravedna naknada za rad cilj svakog zaposlenika. Distributeri

i logističari koji surađuju s poduzećem imaju interes dugoročne suradnje opravdane pravovremenom naplatom izvršenih usluga. Kreditori redovito surađujući s poduzećem ostvaruju prodaju i aktivno ulaganje kapitala što je osnova njihova poslovnog uspjeha. Postojanje odnosa s konkurentima, po svojoj prirodi, nije nikada oblikovano formalnim ugovorima već proizlazi iz djelovanja slobodnog tržišta. Na njemu se natjecanje s konkurencijom producira u smislu stalnog poboljšanja i usavršavanja operativnih poslovnih aktivnosti.

Razlog stalne interakcije poduzeća s primarnim dionicima njegova je potreba izvršenja osnovnih poslovnih zadataka; efikasne proizvodnje proizvoda i pružanja usluga. Poduzeća kupuju radno vrijeme, sposobnosti zaposlenika i sirovinu, posuđujući kapital te prodajući proizvode potrošačima pritom se suočavajući s konkurencijom. Upravljanje poduzećem najvećim dijelom se odnosi upravo na realizaciju i održavanje odnosa s primarnim dionicima jer oni su najvažniji za njegovo redovito funkcioniranje. Njihovim djelovanjem osigurava se materijalna (rad, imovina i sirovine) te financijska (kapital) osnovica poslovnih aktivnosti. Zaposlenici, dobavljači i članovi distribucijskog kanala podupiru novčanu realizaciju materijalnih učinaka u obliku rada, distribucije i kupnje proizvoda. Kreditori, kupci i dioničari osiguravaju pritjecanje novih sredstava posuđivanjem, kupnjom ili investiranjem kapitala. Svi oni ulažu i dodaju određene vrijednosti tj. vlastite resurse kako bi poduzeće moglo funkcionirati na tržištu. Stoga je opravdan interes poduzeća za njihovo djelovanje ali i primarnih dionika za dugoročni razvoj poduzeća u područjima zajedničkog interesa.

2.4.3. Obilježja sekundarnih dionika

Sekundarni dionici ili socijalne-interesne skupine su one na koje poduzeće utječe indirektno ili one utječu na njega svojim aktivnostima. Te skupine obuhvaćaju: 1) javnu upravu i ostala vladina tijela, 2) lokalnu zajednicu, 3) političke grupe, 4) nevladine organizacije i aktivističke grupe te 5) medije. Ostvarivanjem odnosa između poduzeća i ovih skupina oblikuje se pravni, politički, kulturološki i medijski okvir poslovanja. On je od iznimne važnosti jer se unutar njega definira ugled tj. društvena reputacija poduzeća. Poduzeća mogu provoditi cijeli niz aktivnosti usmjerenih na oblikovanje reputacije upravo interakcijom s ovim dionicima. Od iznimnog je značaja ciljeve

poduzeća temeljiti na razumijevanju potreba ovih dionika što zahtijeva da poduzeća i njihov menadžment ravnopravno s njima surađuju. Također, upravo ovi donici sudjeluju u oblikovanju makroekonomskih i pravnih uvjeta poslovanja. Iz tog razloga oni imaju veliku zakonsku, političku i medijsku snagu utjecaja od važnosti za poduzeće.

Shema 5: Odnosi između poduzeća i sekundarnih dionika



Izvor: prilagodio autor prema Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992) *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. 7. izdanje, New York: McGrawHill, str. 12.

Iako imaju pridjev ″sekundarnih″ ovi dionici u poslovnom procesu ne moraju nužno biti manje važni od primarnih. Njihova važnost za poduzeće proizlazi iz činjenice da imaju mogućnost oblikovanja pravno-regulativnih, socijalno-kulturnih, lokalnih, regionalnih te međunarodnih društvenih normi i uvjeta poslovanja. Tako državna vlast pravnim i fiskalnim uređenjem utječe na rast i zapošljavanje, potiče investicije ali istovremeno i ograničava nepovoljne učinke na

razvoj. Mediji i aktivističke grupe imaju javnu snagu kojom mogu oblikovati reputaciju poduzeća u društvu u pozitivnom ili negativnom smislu. Takva koncentracija moći sekundarnih dionika čini upravljanje odnosima s njima iznimno zahtjevnim i složenim. Državna vlast ima veću moć od poduzeća te joj se ono redovito zakonski mora ″pokoriti″. Razvoj osjetljivosti i razumijevanja za konstruktivnu komunikaciju s medijima poseban je izazov menadžerskih struktura. Naime obrazovanje i iskustvo članova menadžmenta često više ima naglasak na upravljanju ekonomskim i ljudskim resursima a ne na bavljenju odnosima s javnošću.

Za razliku od primarnih dionika koji posjeduju financijsku snagu sekundarni dodatno raspolažu i snagom javnosti. To je najviše izraženo s medijima i aktivističkim grupama. Odnosi s takvim dionicima poimaju se drugačije nego s primarnima koji su u svakodnevnoj domeni menadžmenta i njegove sfere odlučivanja. Razlog tome je što se interakcija sa sekundarnim dionicima ne ostvaruje putem tržišta, kao što je slučaj sa potrošačima, dobavljačima ili kreditorima. Također, očekivanja i interesi sekundarnih dionika često ne zahtijevaju ekonomska rješenja već poznavanje političkih, socijalnih i kulturnih struktura društva.

2.4.4. Snage i utjecaji dionika

Potrebno je naglasiti da se broj, vrsta, interesi i utjecaji dionika razlikuju ovisno o pojedinom poduzeću ili instituciji. Stoga se dionici uključuju u modele upravljanja ovisno o njihovoj važnosti za poslovanje u određenom trenutku. Osim navedenih sekundarnih dionika u procese suradnje, odlučivanja te izvještavanja o poslovnom rezultatu mogu se uključiti sindikati, obrazovne institucije i akademska zajednica, međunarodne, financijske i političke institucije, udruge civilnog društva, specijalizirani javni instituti, tijela lokalne uprave i samouprave, političke stranke, vladine institucije te tijela Europske unije. Uključivanje različitih dionika odvija se prema razini aktivnosti koja može biti lokalna, nacionalna, regionalna pa i međunarodna, što je čest slučaj kod multinacionalnih kompanija.

Obje skupine dionika svojim zahtjevima nastoje sudjelovati u procesu donošenja odluka na način koji ne mora biti uobičajen niti ustaljen u poslovnoj praksi. Svojom aktivnošću oni skreću pažnju

vlasniku i menadžmentu da uz upravljanje poslovnim ciljevima postoji i mogućnost djelovanja u interesu različitih skupina iz internog ili eksternog okruženja poduzeća.

Kako bi mogli utjecati na ponašanje poduzeća, dionici moraju biti svjesni vlastite moći i snage svog utjecaja. Različiti dionici imaju različite snage utjecaja. Opasnost može biti ako neke grupe dionika vlastite interese smatraju toliko važnima da svojim utjecajem ugrožavaju opravdane poslovne ciljeve poduzeća. Njihova snaga pritom je definirana odnosom i mogućnostima pritisaka na poduzeće pa su kod različitih dionika prisutne (Frederick, Post, Davis, 1992, str. 14):

1. Snaga glasovanja - ne odnosi se na političko, izborno glasovanje već podrazumijeva da dionik ima legitimno pravo da glasuje unutar tijela društva tj. poduzeća. Tako npr. svaki dioničar ima pravo glasa proporcionalno udjelu dionica koje posjeduje. Temeljem toga može odlučivati o važnim poslovnim pitanjima i svojim utjecajem štititi vlastito ulaganje.

2. Ekonomska snaga – posjeduju je kupci, dobavljači i distributeri (veletrgovci) koji imaju izravan ekonomski utjecaj na poslovanje poduzeća. Dobavljači mogu zaustaviti isporuke ukoliko ugovorne obveze prema njima nisu na vrijeme ispunjene. Kupci mogu bojkotirati proizvode poduzeća zbog niza razloga, poput neprimjerene cijene ili kvalitete, korištenja štetnih sastojaka u proizvodnji, testiranja proizvoda na životinjama, njegove upitne zdravstvene sigurnosti i neprikladnosti pri redovitoj upotrebi.

3. Politička snaga – oblikujući pravnu legislativu i provodeći regulaciju zakonskih odredbi država definira okvir djelovanja društva i njegovih gospodarski subjekata. U otvorenim, demokratskim društvima aktivističke skupine mogu izvršiti pritisak na vladu radi usvajanja novih zakona ili regulative koja se može negativno odraziti na poslovanje. Budući da izbor i djelovanje neke vlade ovisi o dominantnoj političkoj opciji, poduzeća mogu biti snažnije ili slabije poticana na investiranje, razvoj i društvenu interakciju.

Uvažavanje navedenih snaga od strane menadžmenta iznimno je važno za razumijevanje ključnih faktora poslovnog uspjeha. Razumijevanje i uvažavanje snaga različitih dionika osnova je stakeholderskog pristupa. U ovom pristupu predodžba o vrijednosti koju poduzeće stvara izravno korelira s utjecajima, snagama i raznolikosti dionika. Ta vrijednost, kako je i pretpostavljeno

temeljnom hipotezom, odražava aspekte održivosti koje razni dionici zastupaju prema poduzeću. Ne radi se samo o financijskoj, već o održivoj vrijednosti društvenih i okolišnih aspekata poslovanja. Vlastitim naporima dionici trebaju skupa sa poduzećem redovito pridonositi stvaranju održive vrijednosti. Lazslo (2008, str. 119-120) rast snage dionika definira kao *"količinsko povećanje informacija u kombinaciji s rastućim društvenim očekivanjima glede zdravlja i okoliša, a koji vode snažnijim vezama između poslovnog i civilnog društva."* Zanemarivanje ovih snaga može dovesti do krive predodžbe o pojedinoj skupini, njezinom utjecaju i važnosti za poslovanje. To je važno jer bi se karakteristike i snage svake skupine trebale ugrađivati u planove poslovanja, procese odlučivanja menadžmenta i razne forme izvještavanja o poslovnom uspjehu.

Iako dioničari poduzeća imaju najveću snagu koja inicira pravo upravljanja tj. odlučivanja, ne znači da će im se menadžment najviše posvetiti kao interesno-utjecajnoj skupini. Istraživanje provedeno u Velikoj Britaniji od 1980. do 2000. godine pokazuje pad usredotočenosti menadžmenta na zarade dioničara od 10% te istovremeni rast usredotočenosti od 20% na ciljeve ostalih dionika (Omazić, 2008, str. 345). Takvi trendovi od menadžera zahtijevaju da svoju posvećenost primarnim i sekundarnim dionicima raspoređuju podjednako tj. da ih uvažavaju prema njihovoj važnosti koju u određenom momentu poslovnog okruženja mogu imati. Tako će u uvjetima nedostatka sirovina prednost i pažnju menadžmenta imati dobavljači, dok će u uvjetima nedostatka kapitala naglasak biti na suradnji s kreditorima. Ako aktivističke grupe vrše pritisak na vladu radi donošenja zakona koji će ograničavati rad poduzeća menadžment im se mora dodatno posvetiti i poraditi na međusobnom razumijevanju. Ponašanje dionika može poticati promjene okruženja te mora biti uvaženo. Pri donošenju odluka poduzeće će lakše djelovati s već anticipiranim promjenama okruženja prepoznatim kroz suradnju s dionicima.

Snaga i raspon interesno-utjecajnih skupina poduzeća ovisiti će i o vlasničkoj strukturi pri čemu treba uvažavati različita obilježja poslovanja u privatnom i javnom sektoru. Kod javnih poduzeća koncept dionika je dodatno zanimljiv budući da se ona financiraju sredstvima državnog proračuna, tj. sredstvima građana. Tako građani postaju najsnažniji dionici tih poduzeća koja sukladno tome imaju javnu obvezu i odgovornost da uspješno posluju. Također je različit utjecaj malih, srednjih i velikih poduzeća na lokalnu zajednicu. Suvremene multinacionalne kompanije

vlastitim poslovnim aktivnostima prelaze okvire kontakta s dionicima na lokalnoj razini zadirući u nacionalne, regionalne i međunarodne društvene strukture. Takav utjecaj podrazumijeva postojanje međunarodnih, pa i globalnih dionika. Udjeli tih dionika s procesom globalizacije ne zastaju samo na multinacionalnim kompanijama već se interesno odnose i na djelovanje ostalih članova globalnog društva, poput snažnih geopolitičkih organizacija. Tako Organizacija Sjevernoatlantskog mirovnog sporazuma (*North Atlantic Treaty Organization – NATO*) ima dionike u svim svojim članicama. Oni u tom sporazumu imaju svoj udio, interes koji nadilazi nacionalne granice ali i koji štiti nacionalne interese članica. To je analogno dionicima poduzeća ali se u tom slučaju umjesto o poslovnom okruženju radi o geopolitičkoj razini gdje dionici imaju geopolitičku snagu.

Obrazložene razlike, utjecaji i snage internih i eksternih dionika od iznimne su važnosti jer će se u nastavku rada sukladno tim obilježjima definirati potreba izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Cilj je predstaviti oblike izvještaja i standarde za objavu trostrukog rezultata. Među njima će se osobita pažnja posvetiti onim standardima koji sadržajem zadovoljavaju transparentnost i cjelovitost objave informacija tj. kojima se oblikuje odnos između poduzeća i svih dionika. Nadalje, u eksperimentalnom dijelu rada (5. poglavlje) odabrana će se obilježja snaga i utjecaja dionika izravno koristiti pri empirijskom testiranju okolišnih i društvenih varijabli istraživačkog modela.

3. OBILJEŽJA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

"Ono što se izmjeri time se može i upravljati."

Peter Drucker, pisac i konzultant

Uvodne riječi Petera Druckera, jednog od utemeljitelja modernog menadžmenta, često se u pogledu važnosti izvještavanja interpretiraju i na slijedeći način: *"Ono o čemu se izvještava to onda biva i shvaćeno."*[8] Dostupnost podataka i njihova prerada u primjenjive informacije temelj je stvaranja znanja i dobrog odlučivanja. Upravo su Druckerova istraživanja nastojala otkriti vrijednosti informacija u oblikovanju znanja i njihovog doprinosa poslovnom uspjehu. S jedne strane sve veća potreba javnosti za informiranošću i kontinuiranim obrazovanjem uvjetuje stalan tok i korištenje pouzdanih, transparentnih podataka. Sveprisutni procesi informatičkog razvoja omogućuju da svi članovi društva budu uključeni u aktivnosti vlastitog okruženja, pa tako i one poslovne prirode. Drugi važan impuls potječe od poduzeća koja primjenom politika društvene odgovornosti pružaju brojne financijske i nefinancijske informacije. Sustavna procjena i pravovremena upotreba takvih informacija od važnosti je pri upravljanju mogućim financijskim, okolišnim i društvenim rizicima. Da bi poduzeća na vrijeme presrela razvoj takvih rizika moraju, uz održavanje financijske stabilnosti, uvažavati zahtjeve šire društvene uključenosti i okolišne problematike, što je uvijek popraćeno transparentnim generiranjem i objavom informacija.

3.1. Potreba iskazivanja i mjerenja trostrukog rezultata

Izvještavati o poslovnom rezultatu znači **razumljivo, potpuno i odgovorno pružati informacije** svima zainteresiranima o pojedinim učincima poduzeća, vezanim uz njihove interesne aspekte. Interesenti koji se javljaju u tom smislu su prvenstveno interni i eksterni dionici, čija su obilježja obrazložena u prethodnom poglavlju. U ovom dijelu će se pojasniti i njihova uloga kao krajnjih korisnika izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća (potpoglavlje 3.1.3.). Poslovni rezultat odražava učinke poslovanja u određenom vremenskom razdoblju, najčešće iskazane novčanom mjerom. Tako se redovito iskazuju razlikovne stavke prihoda ostvarenih prodajom proizvoda ili pružanjem usluga te rashoda nastalih angažiranjem

[8] Eng. *"What gets reported gets understood"*

sredstava i imovine u poslovanju. Pri tom se pojam poslovnog rezultata odnosi isključivo na financijski rezultat poslovanja jer te stavke odražavaju novčane vrijednosti. Te vrijednosti se vrlo lako komuniciraju u obliku podatkovnih *outputa* koji korespondiraju sa proizvodima i uslugama realiziranima na tržištu. Ipak, obuhvatan pojam poslovnog rezultata treba odražavati njegovu strukturu i različite pojavne oblike koji nemaju primarno financijski pridjev. Poslovni rezultat obilježava opsežnost tj. obuhvat različitih učinaka koje poduzeća ostvaruju u svom širem ili užem okruženju.

Važno je naglasiti da utjecaj nefinancijskih aspekata poslovanja, osobito što se tiče okolišnih i društvenih rezultata, može biti od iznimne važnosti za uspjeh poduzeća a da pritom nije prikladno ili uopće obrazložen u postojećim normama financijskog izvještavanja (Hitchcock, Willard, 2008, str. 65-79 i Andreozzi, 2011, str. 257-259). Niti jedan formalizirani oblik Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) i Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (MSFI) nije oblikovan na način da odgovarajuće i u potpunosti prikazuje ključne nefinancijske informacije kao što je to slučaj s financijskima. Upravo u MRS-ovima uporište imaju temeljni financijski izvještaji poduzeća (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjeni glavnice, bilješke uz financijske izvještaje). Oni se redovito koriste za procjenu efektivnosti i efikasnosti poslovnog procesa. Osnova za ocjenu navedenih kategorija poslovnog rezultata je razina ulaganja *inputa* tj. raznih pojavnih oblika resursa. U tradicionalnim pokazateljima poslovne analize nemoguće je pronaći procijenjenu vrijednost i štetu angažiranih prirodnih resursa, niti oblik njihove amortizacije. Koliko je takvo stanje apsurdno pokazuju i primjeri proizvodnih poduzeća iz prakse. Tako se kod šumarskih poduzeća vrši monetarna procjena iskorištenosti radnih sredstava poput kamiona za vuču i prijevoz, opreme poput motornih pila i ostalog materijala za rad. Radi se o MRS-om propisanoj praksi procijene iskorištene vrijednosti tih sredstava tj. amortizaciji. Slijedom toga se nameće pitanje: *Zašto se na isti način ne procjenjuje iskorištena vrijednost drvnog resursa koje čini osnovu dodane vrijednosti proizvoda i pritom određuje cijena njegovog prirodnog uništenja?*

Za pretpostaviti je da se svi učinci poduzeća u pogledu trostrukog rezultata trebaju uzeti u obzir pri analizi njegova poslovanja. U suprotnom svaki pristup koji te učinke prikazuje samo kroz jedan aspekt trostrukog rezultata (npr. financijske učinke) u stvari objašnjava samo 1/3 njegova ukupnog dijela. U praksi se tako javlja očiti problem jer sve tradicionalne analize poslovanja imaju pridjev i sadržajnu orijentaciju u smislu ″financijskih″ analiza. One se

redovito odnose isključivo na financijsko-ekonomske aspekte značajno zanemarujući problematiku nefinancijskih aspekata poslovanja. Upravo potonji u suvremenom poslovnom okruženju postaju značajni generatori dodane vrijednosti proizvoda i usluga poduzeća te stoga ne smiju biti zanemareni.

3.1.1. Faze razvoja izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Iako je geneza okvira izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća novijeg datuma u njoj je prisutan razvojni modalitet kojim su tijekom posljednjih desetljeća usavršavani i standardi financijskog izvještavanja. Razvoj računovodstveno utemeljenih standarda bio je potaknut potrebom za pravovremenim, potpunim i istinitim financijskim informacijama neophodnima za učinkovito donošenje kvalitetnih odluka. Analogno tome razvoj izvještavanja o trostrukom rezultatu nužnost je suvremenog procesa odlučivanja čije potrebe nadilaze isključivo korištenje financijsko-ekonomskih podataka. Time se implicira holistički pristup stvaranju informacijske podloge odlučivanja.

Unatoč gotovo polustoljetnoj spoznaji poslovnog svijeta o važnosti strategija društvene odgovornosti tek je **1989. godine američki proizvođač sladoleda Ben&Jerry´s bio prvo poduzeće koje je objavilo izvještaj o vlastitom učinku prema društvu** (Ben & Jerry's, 1989). Bio je to prvi pokušaj tretiranja aspekata odgovornosti prema internim i eksternim dionicima poduzeća. Često se navodi i da je prvi suvremeni izvještaj o okolišno-društvenoj tematici bio onaj kanadske podružnice naftne kompanije **Royal Dutch Shell** ali on je objavljen 1991. godine (Shell Canada 1991, *Shell Canada´s Sustainability Report*). Potrebno je izdvojiti i povijesni pokušaj američke konzultantske kuće Abt&Associates, da 1972. godine izvještaj o okolišu pripoji uz svoje redovite godišnje financijske izvještaje. Napori ovih konzultanata bili su značajni jer su se pojavili kao svojevrsni pioniri i u području provođenja tzv. društvene revizije. Prema definiciji na http://www.businessdictionary.com (5.7.2015.) **društvena revizija** je: *˝proces procjene raznih operativnih postupaka, pravila ponašanja i ostalih čimbenika pomoću kojih je moguće odrediti učinke poduzeća tj. njegovog poslovanja na društvo. Cilj je identificirati koje aktivnosti i na koji način utječu na društvo.˝* Naime tijekom 1970-ih i 1980-ih godina deklariranje poduzeća kao društveno odgovornih sastojalo se isključivo od skromnog reklamiranja i manjih sekcija uz godišnje financijske izvještaje. U tim sekcijama bi se uvažavalo postojanje ekoloških problema ali bez posvećivanja njihovoj mogućnosti rješavanja.

To je bila **prva faza** oblikovanja društveno odgovornih marki pri čemu nije odmah uočena niti prezentirana njihova veza sa financijskim rezultatima. Izvještaj o okolišu konzultantske kuće Abt&Associates bio je strogo ograničen na zagađenje zraka i vode a nadležni financijski revizor odbacio je bilo kakvu odgovornost za objavljene podatke, iz razloga što u tome pogledu nisu postojali standardi kojima bi se regulirao proces njihovog revidiranja. Izvještaj korporacije Ben&Jerry´s iz 1989. godine od povijesne je važnosti. Pristup koji je prethodio njegovoj objavi predstavlja **drugu fazu** u razvoju izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. U toj fazi učinjena su dva značajna iskoraka:

1. proveden je **ovlašteni postupak verifikacije** tj. svojevrsne revizije objavljenih informacija o aspektima društvene odgovornosti,
2. predviđena **namjena** izvještaja ciljano je podrazumijevala njegovu **uporabu kod svih zainteresiranih strana tj. dionika**.

Kao društvenog revizora za provjeru podataka Ben&Jerry´s angažirao je Johna Teppera Marlina, stručnjaka koji se je već u svom radu *"Accounting for Pollution"* iz 1973. godine bavio problematikom analize i obrade podataka vezanih uz ekološke i društvene aspekte poslovanja. Kao društveni revizor Marlin je prilikom revizije podataka ovoga poduzeća imao potpunu slobodu komuniciranja sa svim zaposlenima, dobavljačima, pojedinim i javnim predstavnicima lokalne zajednice. Istovremeno je mogao posjetiti svaki pogon poduzeća u bilo koje doba dana tijekom dva tjedna provođenja revizije. Tako je omogućeno približavanje normi koja se razmatra kao potpuna primjena načela transparentnosti u izvještavanju. Transparentnost je bila neophodna jer je izvještaj Ben&Jerry´sa bio namijenjen za točno određenih pet skupina dionika tog poduzeća. To su redom bili: 1. društvene zajednice, 2. zaposlenici, 3. potrošači, 4. dobavljači i 5. investitori. Izvještaj je kao takav potvrđen i od strane revizora te stoga opravdano nazvan *"Izvještaj dionicima"* (eng. *"Stakeholders Report"*). Iskorak prema stručnom revizorskom postupku, transparentnosti i dionicima opravdano svrstavaju ovaj izvještaj u same začetke suvremenog korporativnog izvještavanja.

Odgovarajuća razina uvjerenja od strane stručnih tijela i institucija akreditiranih za provedbu društvenih i okolišnih standarda poslovanja predstavlja **treću fazu** u razvoju izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. **Obavezno uključivanje neovisne treće strane u proces ovjeravanja (verifikacije) informacija nefinancijske prirode preduvjet je njihove točnosti i pouzdanosti.** Time proces verifikacije izvještaja koji uz financijske, tretiraju i problematiku odnosa poduzeća prema okolišu i društvu dobiva legislativnu podlogu. Istovremeno društveni

revizori profesionalnu podršku i akreditaciju svog rada nalaze u tijelima koja se bave standardizacijom te akreditacijom osoba zaduženih za verificiranje informacija društvenih i okolišnih aspekata poslovanja.

U zaradama posvećenom poslovnom svijetu izvještavanje kojim se promovira redovita primjena moralnih i etičkih načela u poslovanju često se promatra s određenim odstojanjem. Razlog su i dvojaki porivi poduzeća za objavljivanjem informacija o provođenju društveno odgovornih aktivnosti. Nije rijetkost da organizacije pristupaju izradi i objavi izvještaja čak i u slučajevima kada društveno odgovorno ponašanje potpuno izostaje. Ipak, to se nažalost čini radi zadovoljenja marketinških, osobito ″trendovskih″ razloga. Time se, već u začetku, odstupa od moralno-etičke kombinacije načela i iskrenih poriva objave nefinancijskih informacija. Takav pristup nije bio stran niti prethodno spomenutoj naftnoj kompaniji Shell. Objavljen 1998. godine pod naslovom *Profit and Principles - Does there have to be a choice?″* asocirao je na postojanje neupitne jednakosti zarada kompanije i njenog poštivanja načela održivog razvoja, etike i ekološke odgovornosti (Shell International, 1998). Shell je u probleme s neodgovornim ponašanjem prema društvenim zajednicama i njihovom okolišu upao 1995. godine zbog pokušaja jeftinog potapanja naftne platforme *Brent Spar* udaljene 250 km od škotske obale. Bio je to *jeftiniji* izbor umjesto njenog skupljeg razgrađivanja na sekundarne sirovine ili prenamjene. Istovremeno su prilikom prosvjeda ugroženi životi lokalnih aktivista na naftnim poljima u Nigeriji što je Shellu uništavalo ugled u javnosti i pouzdanost koju je kompanija gajila kod investitora u naftnom sektoru. Unajmljivanjem *Fishburn Hedgesa*, konzultanata za upravljanje odnosima s javnošću, Shell je potrošio 20 milijuna funti (tadašnjih 32,5 milijuna USD) da sanira štetu. Između ostalog Shell je objavio izjavu o *″poštenju, integritetu i poštovanju ljudi″*, tvrdivši da se je okrenuo praksi *″transparentnosti i dijaloga″* te je počeo, od 1998., redovito izvještavati o društvenoj odgovornosti. Bio je to prikladan marketinški potez koji je Shellu omogućio da se prikaže kao poduzeće koje aktivno uključuje zajednicu i dionike u procese donošenja vlastitih odluka. Unatoč tome, rezultati na terenu nisu se značajno promijenili. Nikakav oblik PR-a i njegov intenzitet ne mogu sakriti činjenicu da gotovo dva desetljeća od deklariranja kao krajnje odgovornog prema ekološkom standardu zajednica u kojima djeluje Shell još uvijek u svojim rafinerijama u Nigeriji dozvoljava da plin kao nusprodukt prilikom vađenja nafte slobodno izgara u atmosferu. Time se otpuštaju milijuni tona čađe koje lokalnom stanovništvu danas, i u budućnosti, redovito izazivaju teška oboljenja dišnih putova, stalne upale ili tumore pluća. Primjer održivog rješenja ovakvog problema unutar industrije je moguće, a nalazi se u

ponovno nacionaliziranom argentinskom naftnom gigantu YPF-u (Yacimientos Petrolíferos Fiscales). U operativnom radu YPF-a ovaj plin se prilikom proizvodnog procesa koristi za proizvodnju električne energije, sukladno maniri dobrog gospodarenja tj. bez rasipa korisnih resursa. Zbrinjavanjem ove ekološke komponente YPF ostvaruje uštede u pogledu nabave i korištenja energenata te uklanja zdravstvene rizike za svoje radnike i okolno stanovništvo.

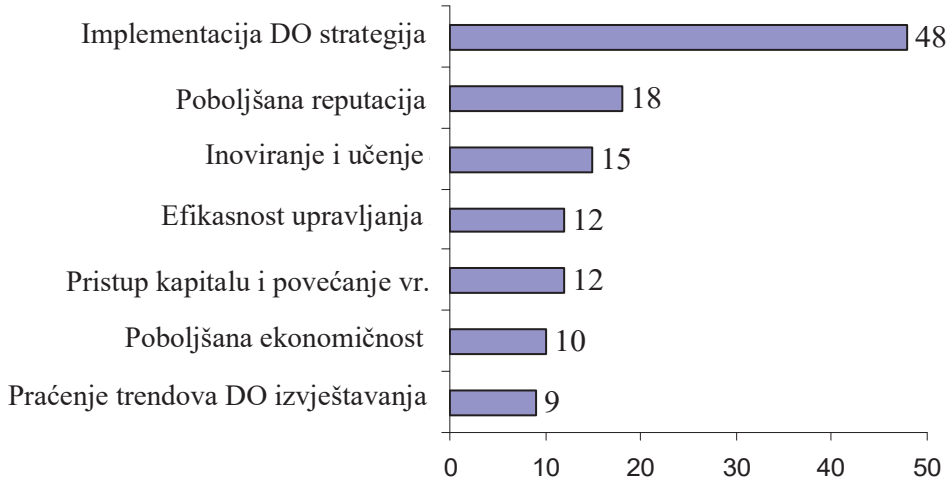
Nažalost, zbog neodgovornih pristupa poduzeća poput Shellovog mnogi uviđaju samo marketinšku i reputacijsku važnost izvještavanja o društveno odgovornim aktivnostima. Pritom ne postoji ozbiljnije posvećivanje ostvarivanju pozitivnog trostrukog rezultata. Ta je problematika potaknula važno pitanje raskrinkavanja lažnih poriva društvene odgovornosti poslovne zajednice i uopće razumijevanja pravog smisla tog termina. Svaka uporaba termina *društveno odgovornog poslovanja* a koje nema pokriće u odgovornosti prema stjecanju pravedne dobiti, dobrobiti građana i prirodnom okruženju, predstavlja korak ka istoj neodrživosti i neravnoteži koje redovito uzrokuju ekonomske krize. Stoga je važno naglasiti da **izvještavanjem o društvenoj odgovornosti treba prezentirati redovito uzorito poslovno ponašanje poduzeća. Cilj izvještavanja pritom je pružiti stvarne i objektivne podatke koji se analitičko-metričkim pristupom mogu lako oblikovati u reprezentativne i mjerljive informacije aspekata održivog razvoja poduzeća, društva i njihova okoliša.**

3.1.2. Razlozi izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Potreba kontinuiranog kreiranja i objave izvještaja koji elaboriraju postizanje trostrukog rezultata svoje uporište nalazi u brojnim istraživanjima; Alexander, Buchholz, 1978., Aupperle, Carroll, Hatfield 1984., Blackburn, Doran, Shrader, 1994., Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003., Peloza, 2009., Kapoor, Sandhu, 2010. Zaključci ovih istraživanja redovito potvrđuju da je društveno odgovorno poslovanje čimbenik koji utječe na ukupni uspjeh poduzeća. Prema njima društveno odgovorne aktivnosti mogu pridonijeti boljoj komunikaciji s dionicima, lakšem pristupu kapitalu, većoj odanosti kupaca i reputaciji poduzeća, razvoju prakse transparentnog izvještavanja, povećanju prodaje, privlačenju kvalitetnih zaposlenika te posredno smanjenju poslovnih rizika. To mogu biti samo neki od razloga da izvještaji o društvenoj odgovornosti posluže za praćenje ostvarenja operativnih i strateških ciljeva poslovanja. U istraživanjima ovih razloga veoma se rijetko navodi etička i moralna osnova poslovanja. Društvena odgovornost poduzeća svakako polazi od etike i morala pojedinca ili

osoba (vlasnici, menadžment, zaposlenici) koje upravljaju poduzećem. Oni svoje stavove, ideje i namjere prenose na načine rada poduzeća. Poduzeće je subjekt koji posjeduje proizvodnu, tržišnu, financijsku, razvojnu pa i političku moć te je kao takvo u mogućnosti utjecati na ostale članove društva na različite načine. Radi reguliranja takvih utjecaja unutar pojedinih gospodarskih grana i struka objavljuju se i koriste tzv. etički kodeksi. U njima se kao razlozi za odgovornost prema društvu i okolišu navode moralne osnove ljudskog djelovanja koje se nužno isprepliću s pokretačima poslovnog uspjeha.

Grafikon 5. Razlozi za izvještavanje o društvenoj odgovornosti među 250 najvećih poduzeća s liste *Fortune Global 500* (u %)



Izvor: KPMG (2011) *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amstelveen: KPMG International, str. 25.

Također se, kao važan razlog redovitog izvještavanja o aspektima društvene odgovornosti, navodi uklanjanje nedostataka obveznog financijskog izvještavanja (KPMG, 2011). Naime u financijskim izvještajima nisu uvijek prisutne informacije iz kojih je razvidan način upotrebe fizičkih resursa u postizanju poslovnih ciljeva. Okolišni aspekti tj. učinci koje poduzeće ostvaruje u pogledu korištenja prirodnih resursa, obrade i zbrinjavanja otpadnih voda, emisija stakleničkih plinova te otpada mogu pružiti detaljniji uvid u ekonomiku odvijanja proizvodnog procesa.

Istovremeno stakeholderski pristup izvještaje o društvenoj odgovornosti smatra oblikom redovite komunikacije s dionicima koja im omogućuje snažnije uključivanje u poslovne

procese na različitim hijerarhijskim razinama. Herzig i Schaltegger u tom smislu navode slijedeće koristi od izvještavanja o društvenoj odgovornosti (2006, str. 302):

- legitimnost (društvena prihvaćenost) poslovnih aktivnosti, proizvoda i usluga koje imaju okolišni i društveni učinak,
- poboljšanje reputacije i povećanje vrijednosti marke,
- stjecanje konkurentskih prednosti,
- isticanje prednosti u odnosu na konkurenciju kroz društveno odgovorno izvještavanje kao indikator uspješnosti ukupnog poslovnog rezultata,
- usporedba s ostalim konkurentima u grani,
- povećanje transparentnosti i odgovornosti unutar poduzeća,
- provođenje i poticanje motivacije za zaposlene temeljeno na internim informacijama i procesima kontrole.

U knjizi *"Iluzija strategije"* Tipurić poduzeće razmatra kao socijalno konstruiranu zbilju navodeći pritom da je strategija poduzeća (2014, str. 21): *"višeznačna socijalna konstrukcija implementirana u zbilju ljudskoga djelovanja."* Strategija treba odražavati načine ostvarivanja svrhe poduzeća. Svrha poduzeća je često određena djelovanjem različitih internih i eksternih dionika koji slijede različite financijske, okolišne i društvene ciljeve. Zahtijevajući informacije o ciljevima koji nisu financijske naravi dionici nastoje utvrditi načine i izmjeriti razine utjecaja djelovanja poduzeća na ključne društvene standarde ili ekološke uvjete okruženja. Posljedično, menadžment je pozvan da upravlja ciljevima dionika koji se nalaze unutar trostrukog rezultata poduzeća. Vodstvo poduzeća je obvezno osigurati informacije s kojima prezentira ishode takvog upravljanja. U tu svrhu poduzeća dizajniraju procese i upravljačke mehanizme za osiguranje doprinosa i prihvatljivih utjecaja na održivost društva. Korištenje takvih informacija mora biti oblikovano procesom komuniciranja, izvještavanja i dijaloga između menadžera i svih ključnih dionika.

Strategije društvene odgovornosti dodatno su privlačne menadžerima jer uspješno mijenjaju reputaciju gdje se na poduzeće gleda kao na uzročnika određenog ekološkog ili društvenog problema stavljajući ga brzo u funkciju njegova rješavanja. To je osobito naglašeno kod poduzeća čija temeljna djelatnost znatno zadire u pitanja odgovornosti prema društvenom zdravlju i okolišu (npr. duhanska i naftna industrija). Pritom uvijek treba, opetovano i jasno, naglasiti da društvena odgovornost poduzeća nije marketinški koncept niti skup odnosa s

javnošću i da je takvo poimanje pogrešno. Upotreba pojedinih elemenata tog koncepta s kratkoročnim ciljem poboljšanja reputacije ne donosi dugoročne koristi u pogledu održivosti.

Glavni instrumenti menadžmenta u praćenju ostvarenja zacrtanih ciljeva uvijek se temelje na mogućnosti njihovog mjerenja i kvantitativnog iskazivanja. Tako u cijelom nizu javno objavljenih misija i vizija poduzeća kao osnovni cilj naglašavaju upravo održivost, održivi razvoj i odgovornost prema zajednici i okolišu, npr.:

- **INA** je moderna, ***društveno odgovorna*** i transparentna tvrtka u stalnom dijalogu sa svojim okolišem, usmjerena na ***održivi razvoj*** i skrb o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika i cjelokupne zajednice.
  (http://www.ina.hr/default.aspx?id=30, 21.11.2014.),

- **Holcim** – ***Održivi razvoj*** je središte naše poslovne strategije dugi niz godina. ***Slijedimo trostruki pristup poslovnom rezultatu*** uključujući ekonomiju, društvo i okoliš u našu strategiju vjerujući da su osnova stvaranja dodane vrijednosti. (http://www.holcim.com/sustainable-development/vision-and-strategy.html, 21.11.2014.),

- **Paloma** – Misija poduzeća odražava se u radu i proizvodima poduzeća kojima poboljšavamo kvalitetu svakidašnjeg života... ***Poduzeće posluje na društveno odgovoran i održiv način***...
  (http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/misija-vizija-vrijednosti, 21.11.2014.),

- **Heidelberg Cement –** Kultura naše kompanije i naše osnovne vrijednosti zasnivaju se na korporacijskoj misiji koju gradimo na ***tri stupa održivog razvoja***: ekonomiji, ekologiji i društvenoj odgovornosti.
  (http://www.heidelbergcement.com/ba/bs-latn-ba/country/cement/mission.htm, 21.11.2014.)

Iako u iskazanim misijama i vizijama sintagme održivog razvoja, zaštite okoliša i društvene odgovornosti zvuče privlačno, poduzeća (uključujući i navedena) vrlo rijetko mjere ostvarenje

ovih ciljeva održivosti. Razlog je što se pri mjerenju okolišnih i društvenih učinaka poslovanja javlja niz opravdanih pitanja (čak i nedoumica):

- Kako prikladno izraziti okolišne i društvene učinke (kvalitativno vs. kvantitativno)?
- Kako ih mjeriti?
- Koja je analitička podloga/osnova takvog mjerenja?
- Može li se konkretno izračunati i utvrditi koliko je neko poduzeće održivo?
- Koje pokazatelje koristiti za takav izračun tj. da li je moguće govoriti o metrici trostrukog rezultata poduzeća?

Razlog ovih nedoumica jest i to što se ciljevi u pogledu okolišnih i društvenih učinaka često teže uklapaju u poznatu SMART krilaticu koje se menadžeri drže pri definiranju ciljeva. Ona podrazumijeva da poslovni ciljevi moraju biti: S – *specific* (specifični), M – *measureable* (mjerljivi), A – *achieveable* (ostvarivi), R – *realistic* (realni), T – *time bound* (vremenski određeni). Uistinu je nemoguće pojedine aspekte društvene odgovornosti staviti u navedeni okvir jer imaju izrazito opisni tj. kvalitativni izraz. Tako će biti iznimno teško jednom varijablom odrediti cilj razvoja kvalitetnog odnosa sa lokalnom zajednicom. Međutim, ako se taj cilj definira kroz broj stipendija koje poduzeće daje za obrazovanje studenata, broj i vrijednost donacija za unapređenje društvene infrastrukture, broj seminara i programa obrazovanja zaposlenika, onda se stvara realna mogućnost kvantifikacije.

3.1.3. Dionici kao korisnici izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Izvještaji o društvenoj odgovornosti važan su oblik komuniciranja poduzeća sa svim potencijalnim dionicima. Osim objavljivanja financijskih poslovnih rezultata i računovodstvenih stavki kojima se ti rezultati prezentiraju, u izvještavanju je često nužno jasno interpretirati doprinose ostvarenju postavljene vizije poslovnog djelovanja. Pozitivni učinci poslovanja, bilo da su financijske, okolišne ili društvene prirode često ovise upravo o dionicima kao izvoru potrebnih informacija. Komuniciranje s dionicima od iznimne je važnosti za društvenu prihvatljivost aktivnosti poduzeća pa je u tome smislu potrebno transparentno prikazati sve koristi poslovanja za dionike i njihovo okruženje.

Uvažavajući interesnu i utjecajnu raznolikost dionika potrebno je naglasiti njihovu ulogu i važnost kao korisnika izvještaja o društveno odgovornim aspektima poslovanja. S obzirom na

prethodno definirane vrste dionika moguće je zaključiti da se sadržajni opseg njihovih interesnih i utjecajnih aspekata u interakciji s poduzećem odvija u tri značajna područja društvene odgovornosti: ekonomsko-financijskom, okolišnom i društvenom. Dionici često nisu u mogućnosti cijele godine pratiti poslovanje poduzeća što otežava praćenje informacija od njihova interesa. Također postojeći, zakonom propisani oblici godišnjih financijskih izvještaja o poslovnim rezultatima (Narodne novine, *Zakon o računovodstvu*, NN 78/15) temelje se isključivo na novčanom izrazu poslovnih rezultata te stoga potencijalno ne odražavaju podatke onih dionika čiji se interesi ostvaruju i izvan ekonomsko-financijskog aspekta poslovanja. To je slučaj kako u domaćem sustavu financijskog izvještavanja tako i u ostatku svijeta, uvaživši prethodno obrazložene nacionalne inicijative i prijedloge Europske komisije u pogledu uvođenja obveze objave nefinancijskih izvještaja.

Iako redovito financijsko izvještavanje pruža osnovu vrednovanja poslovnih rezultata poduzeća, ono za sada ne omogućava analitički pristup i osnovu nefinancijskih učinaka koji se vežu uz neke sekundarne dionike, poput lokalne zajednice. Time se značajno umanjuje vidljivost i dostupnost informacija za različite skupine primarnih, ali najčešće sekundarnih dionika koji zbog svojih obilježja ne uvažavaju jednako novčano izražene podatke i informacije koje predstavljaju učinke poduzeća na područja njihova djelovanja i rada. Za primjer, ekološkim aktivističkim udrugama koje djeluju u okruženju proizvodnih poduzeća od većeg su značenja informacije o mogućem agresivnom učinku na okoliš, npr. u obliku podataka o količini štetnih otpadnih voda ili stakleničkih plinova. Također se kao važna kvalitativna informacija takvim dionicima može nametnuti i postojanje ili nepostojanje kolektora otpadnih voda.

Implicira se podjednaka važnost kvantitativnih i kvalitativnih informacija za dionike, ali se one pritom razlikuju po novčanom ili fizičkom izrazu. Fizički izraz podataka najčešći je kod nefinancijskih učinaka, osobito onih koji se odnose na okolišne aspekte poslovanja. Tako se otpadne vode iz industrije mogu izraziti u metrima kubnim (m^3) a emisija štetnih plinova prijevoznog sredstva u gramima po kilometru (g/km). Često se neopravdano vode rasprave u kojima se kvantitativni i kvalitativni izrazi poslovnog rezultata definiraju kao suprotnosti što je pogrešno. U prethodnom primjeru podatak o otpadnoj ambalaži se može izraziti kvantitativno (npr. u kilogramima ili tonama). Takve rasprave u praksi bi se trebale svoditi samo na problematiku i upitnost novčanog tj. financijskog izražaja informacija vezanih uz okolišne ili društvene aspekte poslovanja.

Potrebno je ukazati na osnovne razlike koje postoje između kvantitativnih informacija koje su financijske prirode i kvalitativnih informacija okolišnog ili društvenog aspekta poslovanja koje nemaju nužno novčani izraz. Postojanje ili nepostojanje kolektora za pročišćavanje otpadnih voda nekog proizvodnog poduzeća je kvalitativan podatak koji oblikuje informacije vezane uz okolišne aspekte njegova poslovanja. U tom smislu podaci od interesa za dionike mogu biti:

1. kvantitativni podaci izraženi novčanim (monetarnim) mjerama,
2. kvantitativni podaci izraženi fizičkim mjerama (npr. kilogrami ili tone GHG[9] emisija, potrošena voda u m^3, utrošena električna energija u kWh ili MWh) i
3. kvalitativni podaci izraženi opisno.

Tablica 2. Primjeri financijski i nefinancijski izraženih okolišnih učinaka

Vrsta	***Energija***	***Otpad***	***Voda***	***Nabavke***
1. Financijski	Troškovi prijevoza/grijanja	Troškovi zbrinjavanja	Troškovi korištene vode	Cijena nabave
2. Nefinancijski	CO_2 emisije	Težina generiranog/zbrinutog/ recikliranog otpada	Potrošnja/ crpljenje vode (u m^3)	Udio ekoloških i *"fair-trade"* proizvoda

Izvor: izrada autora

Kako se ove vrste podataka ipak mogu međusobno nadopunjavati za informacijske potrebe dionika prikazano je na primjeru *Godišnjeg integriranog izvještaja* poduzeća Coca-Cola Hellenic Bottling Company (HBC) AG čije operativne dijelove čine i dvije punionice na lokacijama u Hrvatskoj (tablica 3).

[9] Engleska kratica za izraz *Greenhouse Gas Emissions* – emisije stakleničkih plinova.

Tablica 3. Odabrani ključni poslovni rezultati poslovanja grupe Coca-Cola HBC AG za 2012. godinu

OBUJAM - u milijunima proizvodnih jedinica **2,085** 2011: 2,087 *Robna marka Coca-Cola zabilježila je rast od 2%, a rast Coca-Cola trgovačke marke 3%*	**NETO PRIHOD OD PRODAJE** - u milijunima € **7,045** 2011: 6,824 *Ostvaren je stalni rast prihoda kroz šest uzastopnih kvartala*	**USPOREDNI EBIT**[1] - u milijunima € **453** 2011: 523 *Na EBIT su utjecali viši troškovi inputa, nepovoljni tečaj i viši operativni troškovi*
POTROŠNJA PIĆA *PER CAPITA*[2] **135.1** 2011: 135.2 *Makroekoomski uvjeti na postojećim tržištima nisu išli u prilog povećanja per capita potrošnje*	**SLOBODNI NOVČANI TIJEK** -u milijunima € **341** 2011: 427 *Generiran je novčani tijek unatoč smanjenju operativnih prihoda*	**UKLJUČENOST ZAPOSLENIKA** **56 %** 2011: 56% *Uključenost zaposlenih održana je na razni od 56% unatoč izazovima poslovanja i eksternog okruženja*
VODENI OTISAK -u mlrd. litara vode **20.0** 2011: 21.2 *Vodeni otisak naših operacija dodatno je smanjen a sve punionice su spojene na pročišćivače voda*	**EMISIJE CO2** -u tonama[3] **728,301** 2011: 776,377 *Izravne emisije iz naših operacija smanjene su primjenom kogeneracijskih postrojenja (CHP)*	**STOPA SIGURNOSTI NA RADU** -izgubljeno vrijeme zbog nezgoda > 1 dan na 100 zaposlenika **0.69** 2011: 0.86 *Značajno smanjenje nezgoda rezultat je uspješne provedbe* Programa sigurnosti

[1] *financijski pokazatelji na usporedivoj bazi isključuju troškove restrukturiranja i nerealiziranih proizvoda*
[2] *prosječna potrošnja pića po glavi stanovnika*
[3] *emisije CO2 nisu izravno usporedive zbog promjena u metodologiji izvještavanja*

Izvor: Coca-Cola HBC AG (2012) *Integrated Report: Building a Stronger Coca-Cola Hellenic*. Zug-Switzerland: Coca-Cola HBC AG, str. 2.

U danom primjeru uz kvantitativne podatke o neto prodaji, dobiti prije kamata i poreza (Earnings Before Interest and Taxes - EBIT) i novčanog tijeka, koji su izraženi novčano, dani su i kvantitativni podaci nefinancijske prirode o vodenom otisku[10] (količini utrošene vode u mlrd. litara), emisijama CO_2 (u m^3) i omjeru sigurnosti prema broju nezgoda na radu. To su također kvantitativni podaci ali za razliku od prihoda od neto prodaje ili EBIT-a nisu novčanog tj. financijskog izražaja već predstavljaju fizičke mjere. Također se među njima

[10] U Leksikonu održivog razvoja (Bačun, Matešić, Omazić, 2012, str. 300) navodi se da je vodeni otisak *(eng. water footprint)* *"pokazatelj upotrebe vode, i izravne i neizravne… Vodeni otisak pojedinca, zajednice ili poduzeća ukupna je potrošnja vode potrebna za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga."*

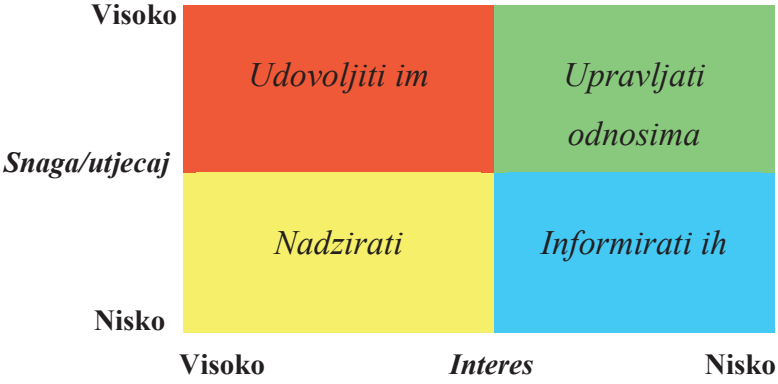
nalaze i zanimljivi kvalitativni podaci pa je kod pokazatelja vodenog otiska dostupna informacija da punionice ovog poduzeća imaju pročiščivače otpadnih voda. Ova informacija je od iznimne važnosti za dionike poput lokalne zajednice, potrošača i ekoloških udruga koji se interesiraju za procjenu ekoloških učinaka i posljedično stanja okoliša tih postrojenja. Prezentiranjem ovakve kombinacije financijskih i nefinancijskih informacija dionicima se prikladno objašnjava strategija uspjeha temeljena na usklađivanju poslovnih ciljeva sa ciljevima održivog razvoja.

Također, kako bi se lakše odredile informacijske potrebe dionika potrebno je prethodno provesti proces njihovog mapiranja kako bi se odredila njihova osnovna obilježja, snage i interesi od utjecaja na poslovanje. Menadžment poduzeća tim procesom dobiva odgovore na slijedeća relevantna pitanja:

1. Koje skupine su potencijalno važne za poslovanje, a koje to nisu?
2. Koji dionici imaju najveći utjecaj?
3. Koji dionici već imaju ili mogu zahtijevati izravno ili neizravno uključivanje u procese?
4. Koji dionici imaju snagu za ugrožavanje poslovnih aktivnosti?
5. Koji dionici moraju ostati zadovoljni pod svaku cijenu?
6. Koje dionike je potrebno nadzirati?
7. Koje dionike je potrebno kontinuirano informirati (i izvan izvještaja o društvenoj odgovornosti)?

Kako bi se provela analiza dionika prethodno ih je potrebno mapirati. U tom procesu vrednuju se interesi, utjecaji i snage pojedinih skupina unutar i izvan poduzeća. Menadžment vrednuje u kojem su odnosu pojedine skupine prema aktivnostima poduzeća te postoji li mogućnost derogacije vrijednosti ako dođe do narušavanja tog odnosa. U skladu s tim moguće je procijeniti potencijalne rizike te predložiti plan upravljanja odnosa s dionicima i oblicima komuniciranja koji su pritom potrebni. U procesu se može primijeniti osnovna matrica mapiranja (shema 6).

Shema 6. Mapiranje dionika prema njihovim interesno-utjecajnim obilježjima



Izvor: prilagodio autor prema Morris, J., Baddache, F. (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*. Copenhagen: BSR – Business for Social Responsibility, str. 11.

Cilj ovog procesa je stvaranje mentalne mape položaja i odnosa dionika prema poduzeću u prostoru i vremenu, a koja uvijek treba biti raspoloživa menadžmentu. Tako njegovi članovi mogu lakše percipirati interese dionika pri donošenju odluka i provođenju aktivnosti radi operativnog uravnoteženja učinaka poslovanja. To je i svrha korporativnog upravljanja koje je prema Tipuriću (2008, str. 6): *"sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prioritet."* Među dobavljačima ovih inputa lako je prepoznati radnike, dobavljače, lokalnu zajednicu tj. dionike ali i prirodni okoliš kao izvor proizvodnih resursa. Upravljanje odnosima između njih i poduzeća zadatak je menadžerskih struktura koje su s dionicima dužne uspostaviti redovite pravce komunikacije i obavještavanja.

3.2. Značajke integriranog i izvještavanja o društvenoj odgovornosti

U potpoglavlju 2.1.2. objašnjena je važnost integriranog pristupa financijskim i nefinancijskim poslovnim rezultatima kroz model trostrukog rezultata. Priroda tog modela koji integrira financijski, okolišni i društveni aspekt poslovanja uvelike određuje značajke izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Pri korištenju izraza vezanih uz izvještavanje koje se odvija u području društveno odgovornih aktivnosti poduzeća treba voditi i računa o

odgovarajućoj terminologiji. Tako se često (pa i u ovome radu) koristi termin ***"društveno odgovorno izvještavanje"***. Iako se obuhvatom odnosi na postavljenu problematiku istraživanja za taj termin se može ustvrditi da podrazumijeva i financijsko izvještavanje koje se provodi uz visoku razinu odgovornosti osoba uključenih u taj proces. Točnije je navedeni termin koristiti kao ***"izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća"*** čime se proces izvještavanja ciljano stavlja u kontekst aktivnosti kojima poduzeće pridonosi održivom razvoju društva, okoliša te vlastitog poslovanja. U praksi se značajan dio izvještaja koji determiniraju izvore podataka o društveno odgovornim učincima poduzeća naslovljava uvriježenim terminima koji nisu nužno unificirani. Tako se koriste slijedeći izrazi:

1. **integrirani izvještaj/cjelovito izvješće,**
2. **izvještaj o napretku,**
3. **izvještaj o održivosti/održivom poslovanju/razvoju,**
4. **izvještaj o društvenoj odgovornosti/DOP-u te**
5. **ekološki/društveni izvještaj.**

Radi se o pravoj plejadi različitosti koja posve opravdano proizlazi iz ciljeva poduzeća u području trostrukog rezultata. Tako je INA u 2010. godini objavila godišnje izvješće naslova ***"Gospodarski i društveni aspekt poslovanja i zaštita okoliša"***. U 2013. godini poduzeće Dukat mliječna industrija d.d. svoje je iskorake na području odgovornoga poslovanja pretočila u ***"Izvještaj o napretku"*** s već unaprijed postavljenim ciljevima u domeni održivosti za 2014. godinu, što je svakako pohvalno jer odražava kontinuiranu posvećenost menadžmenta ciljevima održivosti. Pliva d.o.o. je u 2011. godini objavila ***"Izvješće o održivom razvoju"*** s popratnim pokazateljima ekonomskog, društvenog i okolišnog učinka. Nekoliko godina prije kompanija Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d. izdala je ***"Izvješće o održivosti 2005.-2006."***. U domaćem je gospodarstvu tako najčešći naziv ovakvih dokumenata **"Izvještaj o društvenoj odgovornosti".** Neka poduzeća usmjeravaju svoj izvještaj izričito na pojedini aspekt trostrukog rezultata, poput izvještaja Carlsberga Croatia d.o.o. naslovljenog ***"Godišnje izvješće o zaštiti okoliša 2008.-2009."***. Slično je i sa socijalnim komponentama koje je npr. poduzeće Ericsson Nikola Tesla d.d. pretočilo u svoj ***"Društveni izvještaj"*** za 2011. godinu. Ovo poduzeće je već u tom izvještaju definiralo ključne interesne skupine i načine rada koji se trebaju ostvariti u odnosu sa njima (Ericsson Nikola Tesla, 2011, str. 43.)

Iako potpuno različitih naziva navedeni primjeri izvještaja podrazumijevaju koncept objave informacija trostrukog rezultata u smislu društvene odgovornosti. Njihovi naslovi se

prilagođavaju ciljevima komuniciranja poduzeća i, sasvim opravdano, potrebama korisnika takvih izvještaja. Pojedina poduzeća prilikom izvještavanja mogu biti više usmjerena na društveni aspekt informiranja dok druga mogu prednost dati okolišnim aspektima što rezultira neujednačenim naslovljavanjem, ali to je i poželjan kreativni izražaj poduzeća i menadžmenta prema dionicima. Takve razlike predstavljene su idućom shemom.

Shema 7. Pregled odabranih naslova izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća



Izvor: odabrana izvješća o društvenoj odgovornosti hrvatskih poduzeća u razdoblju od 2004. do 2015. godine

Glavna odrednica svih navedenih oblika izvještaja, bez obzira na naslov, jest da se odnose na sve ili određene aspekte trostrukoga rezultata poslovanja definiranog prema Elkingtonovom TBL konceptu. Cilj poduzeća je kroz ovakve izvještaje prikazati stvarne doprinose održivom financijskom, okolišnom i društvenom rezultatu. U smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje (Global Reporting Initiative, G4, izdanje na hrvatskom jeziku, 2013, str. 85) izvještavanje o održivosti se definira kao ***"postupak koji pomaže organizacijama u postavljanju ciljeva, mjerenju učinaka i upravljanju promjenama prema održivoj globalnoj ekonomiji. Takva ekonomija kombinira dugoročnu profitabilnost s društvenom odgovornošću i brigom za okoliš. Izvještavanje o održivosti... jest ključna platforma za navođenje ekonomskih, okolišnih, društvenih i upravljačkih učinaka organizacije koji odražavaju pozitivne i negativne utjecaje. Aspekti koje organizacija smatra materijalnima, s obzirom na očekivanja i interese svojih dionika, glavna su pokretačka snaga izvještavanja o održivosti. Dionici mogu uključivati subjekte koji su izravno povezani s organizacijom, kao i one koji su u drugoj vrsti odnosa s organizacijom."***

Istovremeno se objašnjava i **pojam integriranog izvještavanja** ***"kao novi i rastući trend u korporativnom izvještavanju čiji se glavni cilj sastoji u tome da ulagačima financijskog kapitala u organizaciju pruži integrirani prikaz ključnih činitelja koji su značajni za njezino sadašnje i buduće stvaranje vrijednosti."*** (Global Reporting Initiative, G4, izdanje na hrvatskom jeziku, 2013, str. 85). Često se uz termin integrirano izvještavanje koristi i termin **cjelovito izvještavanje**, kao njegov sinonim.

Potrebno je iz navedenog uočiti međuodnos izvještavanja o odgovornosti utemeljenog na politikama i načelima održivog razvoja te samog integriranog izvještavanja. Pritom **integriranost podrazumijeva proces uključivanja ukupnih materijalnih i nematerijalnih resursa poduzeća u ostvarivanju postavljenih strateških ciljeva i operativnih zadataka.** Ti resursi se isprepliću tj. integriraju u aktivnostima poduzeća pa je njihov utjecaj na stvaranje vrijednosti vremenski precizno određen. Ekstrakcija doprinosa nematerijalnih resursa je moguća samo ako se o njima dosljedno, i u smislu ostvarenja zadanih ciljeva, redovito izvještava. Integriranost u ovom smislu ima dvojako značenje te se odnosi na:

1. integraciju financijskih i nefinancijskih aspekata poslovanja i
2. obuhvaćanje (integriranje) trostrukog rezultata radi njegovog prezentiranja kao objedinjenog izraza poslovnog uspjeha.

Shema 8. Međuodnos financijskog, integriranog i izvještavanja o održivosti



Selekcija sadržaja	Stapanje		materije
Sadržaj	Menadžment u		dogovoru s dionicima
	Pokazatelji TBL		ravnoteže
	Financijski podaci		Podaci o održivosti
	Financijska analiza	Integrirani pristup	Analiza TBL-a
Komuniciranje	*Izvještaj*	*Izvještaj*	*Izvještaj*
Osnova objave	Zakonska	Opća namjena	Specifični interesi

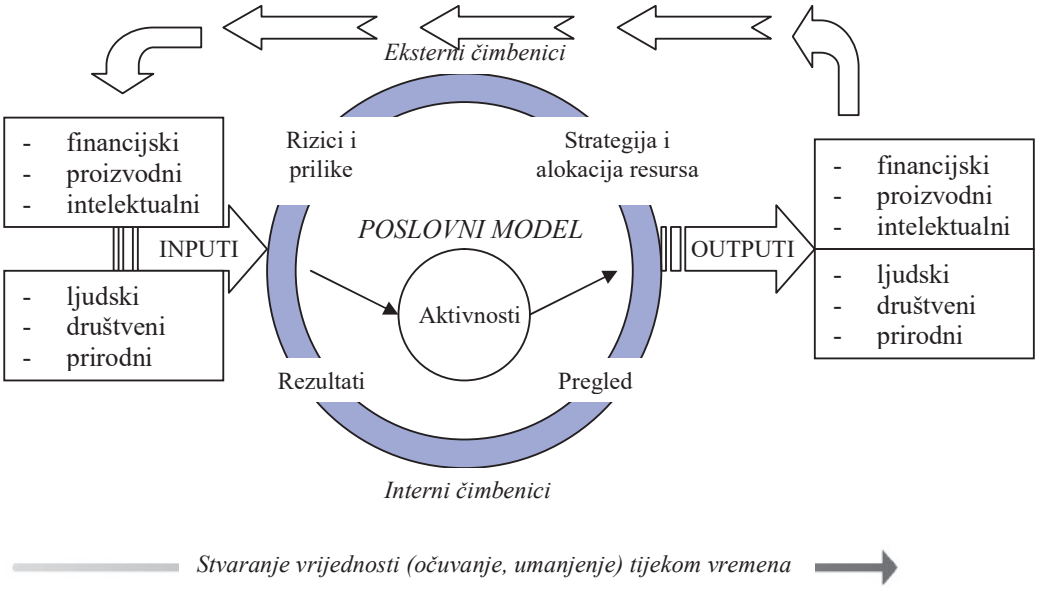
Izvor: izrada autora prema International Integrated Reporting Council – IIRC (2012) *Towards integrated reporting – Communicating value in the 21st century*. London: IIRC.

Integrirano izvještavanje predstavlja proces u kojem se susreću potrebe financijskog izvještavanja s jedne strane te izvještavanja o održivosti s druge. Radi se o stapanju materijalnih i nematerijalnih aspekata poslovanja predstavljenih kvantitativnim i kvalitativnim mjerama na način da se postigne širok obuhvat informacija istodobno podjednako relevantnih internim i eksternim dionicima. Herzig i Schaltegger (2006, str. 305) navode dva glavna izazova integriranog izvještavanja. Prvi podrazumijeva kontekstualno sagledavanje sva tri aspekta učinaka poduzeća, osobito *"njihovih suprotstavljenih ciljeva, dilema, sinergija, prioriteta i procesa odlučivanja."* Drugi se odnosi na razvoj sposobnosti *"metodološke integracije"* različitih oblika izvještaja, komunikacijskih aktivnosti i kanala. Ako se integrirano izvještavanje definira u navedenom opsegu, potrebno je, zbog čestih zabluda u praksi, navesti što ono nikako nije. Tako se pod integrirano izvještavanje ne može uvrstiti (Deloitte, 2011, str. 5):

- izvještavanje o vrijednost doniranih sredstava, dozvola za ispuštanje štetnih emisija ili očuvanog šumskog fonda,
- izvještavanje radi ispunjavanja forme ″samog izvještavanja″,
- izvještaj o održivosti ″dodan″ uz financijske izvještaje (ili obratno),
- marketinška, savjetodavna ili inicijativa odnosa s javnošću kojoj je namjena distrakcije interesa od (ne)ravnoteže materijalnih i nematerijalnih učinaka poduzeća.

U tom smislu GRI smjernice navode slijedeće (Global Reporting Initiative, G4, izdanje na hrvatskom jeziku, 2013a, str. 85): *″**Iako se ciljevi izvještavanja o održivosti i integriranog izvještavanja mogu razlikovati, izvještavanje o održivosti je bitan element integriranog izvještavanja**. Izvještavanje o održivosti uzima u obzir važnost održivosti za organizaciju te se također bavi prioritetima i ključnim temama održivosti, fokusirajući se na utjecaj trendova, rizika i prilika povezanih s održivosti dugoročne perspektive i financijskog učinka organizacije. Izvještavanje o održivosti temeljeno je na procesu integriranog razmišljanja i izvještavanja organizacije prilikom pružanja podataka o identifikaciji materijalnih pitanja organizacije, njezinih strateških ciljeva te procjene sposobnosti postizanja tih ciljeva kao i kreiranja vrijednosti kroz vrijeme.″* Integracija omogućava da se pod upravljanje stave i ključni aspekti kapitala koji su izvan financijske domene. Oni podrazumijevaju**:** intelektualni, prirodni, društveni i organizacijski kapital. Njihove izvedenice prožimaju svaki dio poslovanja i na njega nepobitno utječu ali izostaju u redovitim financijskim izvještajima. Izvještaji o društvenoj odgovornosti pak, odražavaju strukturu i razine prisutnosti svih vrsta kapitala u poduzeću (shema 9).

Shema 9. Čimbenici uključeni u stvaranje vrijednosti u poduzeću



Izvor: prilagodio autor prema International Integrated Reporting Council – IIRC (2013) *International Integrated Reporting Framework*. London: IIRC, str. 13.

Proces stvaranja vrijednosti u poduzeću ovisi o kombiniranju određenih internih i eksternih čimbenika poslovanja. Eksterni uvjeti, tehnološko i prirodno okruženje uz društvene premise predstavljaju širi makroekonomski okvir odvijanja poslovnih aktivnosti. Pritom misija i vizija odražavaju ulogu i doprinos poduzeća održivosti takvog okvira. Menadžment je odgovoran uspostaviti strukturu aktivnosti s ciljem kreiranja vrijednosti. Osnova te strukture jest poslovni proces unutar kojeg se odvija pretvaranje angažiranih inputa u nove proizvode i usluge (outpute). Razvojem proizvoda i usluga, tehnološkim inovacijama ili korištenjem unaprijeđenih inputa mogu se postići poboljšanja efikasnosti koja se odražavaju na povoljniji okolišni te društveni output poduzeća. U navedenom procesu nužan je stalan nadzor kako bi se izbjeglo stvaranje rizika internog ili eksternog okruženja a koji mogu derogirati prethodno stvorenu vrijednost ili onu buduću. Voditelji poduzeća stoga **trebaju informacije o integritetu cjelokupnog procesa stvaranja vrijednosti** kako bi mogli donositi odluke vezane uz njegovo poboljšanje**. Integracija tih informacija u izvještavanju neophodna je za holistički nadzor sustava tj. odvijanja aktivnosti i mjerenja efikasnosti u odnosu inputa i outputa.** Proces stvaranja vrijednosti ovisi o interakciji ekonomskih, okolišnih i društvenih aspekata poslovanja pa je njegovu učinkovitost moguće vrednovati samo na temelju objedinjenih tj. integriranih učinaka poslovanja.

3.3. Pregled okvira i inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti

Prethodno je navedeno da suvremeno poslovno okruženje nameće sve veću potrebu za analizom i korištenjem nefinancijskih informacija, osobito prilikom donošenja poslovnih odluka. Objavljivanje informacija o trostrukom rezultatu poduzeća sve je važnije i za ocjenu uspješnosti upravljanja. Profesionalni pristup ovoj problematici zahtijevaju i postavljene hipoteze kao i ciljevi istraživanja koji izravno upućuju na primjenu standarda u izvještajima o aspektima društvene odgovornosti poduzeća. Redovitim objavljivanjem okolišno-društvenih rezultata i usklađivanjem sa financijskim rezultatima poslovanja formirati će se informacijska podloga potrebna za analitičko mjerenje nefinancijskih aspekata uspješnosti poslovanja. Postojeći okviri takvog izvještavanja, poput **Smjernica Globalne inicijative za izvještavanje, standarda AA1000 i Sunshine standarda**, omogućuju sustavno praćenje ključnih okolišnih i društvenih učinaka. Ipak oni se još uvijek ne koriste u širem rasponu poslovnih sektora. Razlozi tome su brojni, ali se uglavnom navodi otežano formuliranje te mjerenje i praćenje kvalitativnih podataka za potrebe odlučivanja. Menadžerima i poslovnim analitičarima, naviknutima na korištenje jasno izraženih kvantitativnih podataka i njihovih izvedenica u obliku pokazatelja nešto je teže primjenjivati, a osobito mjeriti, kvalitativne oblike informacija okolišnog i društvenog aspekta poslovanja. Stoga su opravdani razlozi da se toj problematici pristupi i na razini računovodstvene profesije.

U općeprihvaćenim međunarodnim standardima financijskog izvještavanja nefinancijski aspekti poslovanja obuhvaćeni su kroz **tzv. menadžerski komentar**. Tu potrebu je prepoznao i Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) te sukladno tome 2010. godine objavio dugo pripremanu Smjernicu za korištenje u praksi usklađenu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja pod naslovom *Menadžerski komentar – Okvir za prezentaciju* (Mrša, 2011, str. 230-231). Radi se o opsežnom i neobvezujućem okviru koji daje upute o mogućnostima prezentiranja kvalitativnih, tj. nefinancijskih, opisnih informacija. Tako se olakšava objava mnogih korisnih informacija o najvažnijim resursima, rizicima i poslovnim odnosima koji utječu na vrijednost poduzeća i način na koji se njime upravlja, a koji nisu isključivo ekonomskog karaktera. U nastavku je dan prikaz osnovnih okvira, smjernica i standarda izvještavanja koji se međusobno nadopunjuju. To korisnicima dopušta da ih vrlo praktično iskoriste pri transparentnoj objavi nefinancijskih informacija vezanih uz aspekte društvene odgovornosti poduzeća.

3.3.1. Smjernice Globalne inicijative za izvještavanje (GRI)

Smjernice Globalne inicijative za izvještavanje (Global Reporting Initiative-GRI)[11] najraširenije su u primjeni, a koriste ih i hrvatska poduzeća poput JGL-a, Agrokora i Končara. Njihov razvoj rezultat je sve većih potreba menadžmenta ali i dionika poduzeća za informacijama nefinancijskog karaktera te promjena poslovnog okruženja koje uzrokuje takve potrebe. Da se radi o okviru izvještavanja puno većeg značaja od običnih smjernica pokazuje činjenica da posljednja G4 verzija pruža podlogu za izvještavanje od ukupno 376 pokazatelja, što je značajno, budući da su unutar G3 verzije bila definirana 173 pokazatelja.

Tablica 4. Pokazatelji G3 i G4 smjernica po aspektima društvene odgovornosti

ASPEKT	BROJ POKAZATELJA	
	G3 verzija	G4 verzija
Ekonomski učinak	23	49
Okolišni učinak	66	170
Društveni učinak	84	157

Izvor: Global Reporting Initiative – GRI (2011a) *G3/G3.1* i (2013a) *G4: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI.

Povećanje broja pokazatelja u novom izdanju GRI Smjernica rezultat je kontinuiranih zahtjeva dionika. Naime Smjernice podrazumijevaju kontinuirano vrednovanje njihovih povratnih informacija, a zatim i integraciju njihovih potreba u sam okvir izvještaja. To se je odrazilo i u izdanju G3.1 koje predstavlja revidiranu i prilagođenu G3 verziju smjernica radi potreba korisnika prilikom sastavljanja i korištenja izvještaja kao i obuhvata dodatnih podataka.

Prednost ovog okvira izvještavanja je što se može prilagoditi za upotrebu u više od 58 različitih gospodarskih sektora primjenom tzv. sektorskih dodataka (Global Reporting Initiative – GRI, 2011b, *Sector Disclosures G3/G3.1*) koji su sastavni dio smjernica. To je značajna prednost pri eventualnom provođenju sektorske analize. Pregledom izvještaja domaćih ali i stranih poduzeća napravljenih prema GRI standardu, jasno je vidljivo da se okolišni i društveni učinci poslovanja nastoje iskazati u potpunosti a gdje je to moguće, i kvantitativno. Takva operativna učinkovitost omogućila je da GRI smjernice postanu

[11] Smjernice imaju oznaku ″G″ s pridruženim brojem, budući da je objavljeno nekoliko dopunjenih izdanja. Tako su prve smjernice objavljene već 2000. godine, a one s oznakom G2 objavljene su 2002. godine. Verzija G3 iz 2006. nadograđena je 2011. godine pod oznakom G3.1. a najnovije izdanje G4 objavljeno je 2013. godine.

najzastupljeniji okvir izvještavanja na svijetu. U tablici 5. prikazane su osnovne kategorije i aspekti obuhvaćeni GRI smjernicama izvještavanja.

Tablica 5. Pregled osnovnih kategorija i aspekata GRI smjernica

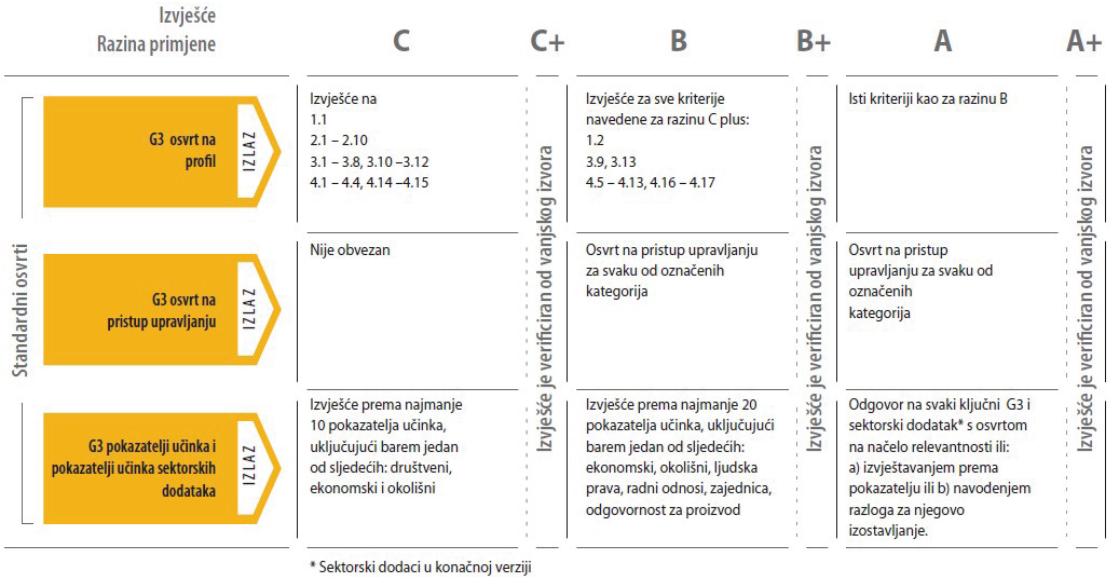
Kategorija:	***EKONOMSKA***		***OKOLIŠNA***	
Aspekti	• Financijski rezultat • Tržišna prisutnost • Neizravni ekonomski učinci • Postupci javne nabave		• Materijal • Energija • Voda • Biološka raznolikost • Emisije • Otpadne vode i ostali otpad • Proizvodi i usluge • Usklađenost s propisima • Transport • Procjene utjecaja dobavljača na okoliš • Žalbeni mehanizmi zaštite okoliša	
Kategorija:	***DRUŠTVENA***			
Pod-kategorije:	***Radni odnosi i dostojan rad***	***Ljudska prava***	***Društvo***	***Odgovornost za proizvod***
Aspekti	• Zapošljavanje • Odnos radnika i menadžmenta • Zaštita na radu • Osposobljavanje i obrazovanje • Raznolikost i jednake mogućnosti • Jednakost naknada žena i muškaraca • Procjene dobavljača u pogledu radnih odnosa • Mehanizmi zaštite radnih odnosa	• Ulaganja Sprječavanje diskriminacije • Sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja • Dječji rad • Prisilni ili obvezni rad • Sigurnosne prakse • Autohtona prava • Procjene • Procjene dobavljača u pogledu ljudskih prava • Mehanizmi zaštite ljudskih prava	• Lokalne zajednice • Anti-korupcija • Javne politike • Nekonkurentno ponašanje • Usklađenost s propisima • Procjena utjecaja dobavljača na društvo • Mehanizmi zaštite od štetnih posljedica za društvo	• Zdravlje i sigurnost kupca • Označavanje proizvoda i usluga • Marketinški pristup • Zaštićenost kupaca • Usklađenost s propisima

Izvor: Global Reporting Initiative – GRI (2013a) *G4: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI.

Od iznimne važnosti je i mogućnost neovisne verifikacije izvještaja, kako od tijela Globalne inicijative za izvještavanje tako i od strane odobrenih instituta i revizijskih poduzeća diljem svijeta. Neovisna verifikacija dodatno povećava pouzdanost i transparentnost objavljenih podataka u ovakvim izvještajima. Proces verifikacije vođen je činjenicom da niti menadžment

niti dionici investicijske odluke ne donose na osnovi nepouzdanih financijskih izvještaja pa se ista logika može primijeniti i kod nefinancijskih izvještaja. Budući da su GRI smjernice neobvezujućeg karaktera, a ovisno o provedenom postupku verifikacije, poduzeća koja ih koriste očituju se o razinama njihove primjene. Kako bi se izišlo ususret svim potrebama – od početnika, naprednih korisnika ovog okvira te onih koji se nalaze ″negdje između″ – okvir izvještavanja ima tri razine primjene, C, B i A razine.

Tablica 6. Očitovanje razina primjene (GRI level check)



Izvor: Global Reporting Initiative – GRI (2011a) *G3/G3.1* i (2013a) *G4: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI.

Očitovanjem se potvrđuje opseg implementiranih društveno odgovornih postupaka poduzeća npr. iz područja zaštite i obrazovanja zaposlenih, zaštite na radu i suradnje s zajednicom. Kako se radi o setu društveno odgovornih postupaka poduzeća on se prema GRI smjernicama ovdje utvrđuje agregiranom mjerom, tzv. GRI razinom primjene (eng. GRI level check). Svaka iduća razina očitovanja znači širi opseg primjene i pokrivenosti GRI smjernica i postupaka društvene odgovornosti. ″Plus″ status (C+, B+ i A+) dostupan je samo u slučaju vanjske, neovisne verifikacije izvješća. Pritom provjera razine primjene od strane GRI-a kao organizacije ne može biti jednaka vanjskoj profesionalnoj verifikaciji te ne rezultira ″plus″ statusom.

Mnoga poduzeća nastoje ugraditi elemente ovoga okvira u vlastite izvještaje o društveno odgovornom poslovanju, dok ga druga koriste u danom obliku već dugi niz godina. Važno je naglasiti da upravo redovitost objavljivanja ovakvih izvještaja daje vremensku komponentu koja je iznimno važna u praćenju i vrednovanju trostrukog rezultata. Ona je ključna za analitički pristup, a time i za bolje mogućnosti donošenja pravovremenih odluka vezanih uz različite aspekte i rizike poslovanja.

3.3.2. Standardi AccountAbility 1000

Standardi AccountAbility 1000 inzistiraju na snažnoj uključenosti dionika u procese unaprjeđenja nefinancijskog izvještavanja i informiranja o učincima okolišne i društvene održivosti poduzeća. Pritom se zastupa veća transparentnost kroz sudjelovanje dionika u samom procesu odlučivanja na način da njihove povratne informacije budu podloga za kvalitetnije odluke menadžmenta. Standardi su prvi puta priređeni 1999. godine i objavljeni od strane britanske neprofitne organizacije za promicanje održivog razvoja i poslovanja AccountAbility, prema čijoj kratici nose i oznaku *AA1000*.

Svrha ovih standarda jest da organizacijama pruže međunarodno prihvatljiva, lako dostupna načela za oblikovanje i razvoj vlastitog razumijevanja, upravljanja, implementacije, vrednovanja i komuniciranja o odgovornosti. Standardi se odnose na razne vidove društvene odgovornosti i održivog razvoja, a primjenjivi su na organizacije svih vrsta i oblika. AA1000 serija standarda sastoji se od slijedećih okvira:

1. **AA1000APS (2008) AccountAbility Principles Standard – Načela odgovornosti**
2. **AA1000AS (2008) Assurance Standard – Standard izražavanja uvjerenja**
3. **AA1000SES (2005) Stakeholder Engagement Standard – Uključenost dionika te nacrt prijedloga novog izdanja iz 2011. (AA1000SES, 2011).**

Standardi sadržavaju i *Vodič za korištenje* (AA1000, 2009, *Guidance for the Use of AA1000AS*) a izdanje *Podrške za korisnike* daje razrađene primjere za primjenu u praksi**. Ovi standardi bazirani su na ključnim načelima izvještavanja o odgovornosti poduzeća:**

1. **uključenosti dionika u proces odlučivanja,**
2. **značajnosti (informacija) za donositelje odluka i**
3. **odgovornosti za transparentno djelovanje.**

Tako se po pitanju načela značajnosti standardi AA1000 dotiču **Međunarodnog standarda za angažmane s izražavanjem uvjerenja 3000** (IAASB, 2012, ISAE 3000). Navedeni ISAE standard problematiku objave informacija tretira slično, a osnovna razlika je u tome što AA1000 navodi da se značajnost odnosi na sve one elemente koji mogu biti važni za dionike pri donošenju odluka. Obuhvat standarda AA1000 je širi od Međunarodnog standarda izražavanja uvjerenja jer sadrži i iskazuje uvjerenja koje sam predmet izvještavanja prilagođavaju širokom rasponu ciljanih korisnika, slično kao i kod Međunarodnih revizijskih standarda (MrevS). Slično načelo prilagođavanja korisnicima tj. dionicima javlja se i u Smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje u kojima se inzistira na *"obveznom obuhvatu ekonomskih, okolišnih i društvenih učinaka koji mogu značajno utjecati na procjene i odluke dionika."* Razine integracije dionika prema AA1000 standardu dane su u tablici 7.

Tablica 7. Razine uključenosti dionika prema Standardu AA1000

RAZINA	METODE
1. Konzultacije *Ograničen dvosmjerni angažman:* organizacija postavlja pitanja – dionici odgovaraju	• Anketiranje • Ciljane grupe dionika • Sastanci s odabranim dionicima • Sastanci s većim grupama • Radionice • Mehanizmi povratnog informiranja • Savjetodavni odbori
2. Pregovaranje	• Kolektivno pregovaranje (npr. s radnicima putem sindikata)
3. ***Uključenost*** *Dvosmjerni ili višesmjerni angažman:* proces učenja svih sudionika u kojem organizacija i dionici djeluju nezavisno	• Panel-rasprave različitih dionika • Dionici u savjetodavnim tijelima • Konsenzus oko ključnih pitanja • Sudjelovanje u odlučivanju • Ciljane grupe • Mehanizmi povratnog informiranja
4. Suradnja *Dvosmjerni ili višesmjerni angažman:* zajedničko učenje, odlučivanje i djelovanje	• Zajednički projekti dionika i organizacije • Iniciranje zajedničkih poduhvata • Partnerstva • Zajedničke inicijative različitih dionika
5. Ovlaštenost *Novi oblici odgovornosti:* Delegiranje odluka dionicima, njihovo sudjelovanje u upravljanju	• Uključenost dionika u upravljanje, strateške i operativne aktivnosti

Izvor: AA1000SES (2005) *Stakeholder Engagement Standard*. London-Washington: AccountAbility.

Razvoj AA1000 serije na spomenutim načelima ima za cilj pomoći organizacijama da počnu transparentno prikazivati svoje napore u postizanju veće odgovornosti i održivosti. Zato se ovi standardi bave pitanjima koja utječu na upravljanje, poslovne modele i organizacijsku strategiju, kao i pružanje operativnih smjernica izražavanju uvjerenja dionicima. Standardi AA1000 dizajnirani su tako da potiču integrirani pristup i promišljanje o zahtjevima suvremenog poslovnog okruženja, poput eko-efikasnosti. Zato se često ovi standardi javljaju kao podrška integriranom izvještavanju u obliku GRI okvira ali i općenito izražavanju uvjerenja o takvoj problematici. Revizorske kuće i ovlašteni konzultanti koji pružaju usluge uvjerenja na platformi AA1000 obvezni su pritom platiti simboličnu naknadu organizaciji AccountAbility. Valja naglasiti da je AA1000 Assurance Standard – Standard izražavanja uvjerenja prilikom prvog izdanja 2003. godine bio jedini sa svrhom potvrđivanja elemenata održivog razvoja u poslovanju. Izravno je povezan sa okvirima izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća jer ima za cilj osigurati njihovu vjerodostojnost kroz procese izražavanja ovlaštenih uvjerenja.

3.3.3. Sunshine standardi

Sunshine standardi[12] (Stakeholder Alliance, 2011) predstavljaju smjernice poduzećima u načinu približavanja informacija korisnicima izvještaja koji osim dioničara uključuju različite dionike. Njihova primjena primarno se odnosi na Sjedinjene Američke Države a temelji se na činjenici da je 90% velikih američkih poduzeća krajem 70-ih godina prošlog stoljeća objavljivalo različite oblike izvještaja o održivom razvoju i odgovornosti prema društvu, dok se je ranih 80-ih taj postotak posve izgubio i praktički pao na nulu.

Sunshine standardi strukturirani su da nadopunjuju i proširuju informacije financijskog izvještavanja korisnika. Cilj im je informirati najširu javnost o društveno odgovornom ponašanju poduzeća kroz skup predviđenih standardnih informacija. Standardi zahtijevaju da se informacije objavljuju po slijedećim skupinama korisnika:

A. **Potrošači** - 23 pokazatelja obuhvaćena kroz tri glavna aspekta informiranja o: *1) proizvodima i uslugama, 2) mjerama potrošačkih i regulatornih tijela i 3) društveno odgovornim aktivnostima poduzeća,*

[12] U izdanju američkog Saveza dionika (Stakeholder Alliance)

B. **Zaposleni** – 23 pokazatelja ostvarenja njihovih interesa u pogledu: *1) sigurnosti radnog mjesta, 2) zdravstvenih i sigurnosnih rizika, 3) ravnopravnosti pri zapošljavanju, 4) pritužbama o povredi radnih prava i 5) planovima mirovinskog osiguranja,*
C. **Lokalna zajednica** – 26 pokazatelja financijskog, okolišnog i društvenog učinka koji se odnose na: *1) informacije o vlasništvu, 2) utjecajima na okoliš i održivost (npr. količine korištenog materijala i proizašlog otpada), 3) učinci za javne koristi (npr. nova radna mjesta, izgradnja lokalne infrastrukture), 4) plaćeni porezi prema poreznoj osnovi, 5) crpljenje resursa, 6) utjecaj voznog parka u mjestima odvijanja poslovnih aktivnosti, 7) vrijednost investicija prema mjestu radi procjene utjecaja na razvoj lokalnih poduzetnika i 8) donacije,*
D. **Društvene norme i zahtjevi** – 5-10 osnovnih pokazatelja koji podrazumijevaju: *1) poštivanje i usklađenost sa Općom deklaracijom o pravima čovjeka, konvencijama Međunarodne organizacije rada i Ujedinjenih naroda o ukidanju rasne diskriminacije, diskriminacije žena i pravima djeteta, 2) opseg trgovinske razmjene sa zemljama koje su pod ekonomskim sankcijama, 3) sudjelovanje u međunarodnoj razmjeni i moguće utvrđivanje doprinosa poduzeća uravnoteženju trgovinske bilance, 4) vrijednost ugovora s državom.*

Poduzeća prilikom korištenja ovih pokazatelja trebaju razmotriti i potrebe ostalih dionika poput investitora, vjerovnika i dobavljača. Temeljem toga mogu im pružiti dodatne informacije koje nisu navedene u danom okviru Sunshine standarda ili u formi javnog financijskog izvještavanja, a s ciljem zadovoljenja opravdanih potreba tih dionika. Bitno je da svojom primjenom ovi standardi podupiru ideju izvještavanja o trostrukom rezultatu uvažavajući u potpunosti pojedinačne potrebe onih kojima su i namijenjeni – dionika.

3.3.4. Ostale inicijative i načela izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Značajan dio inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti provodi se i u okviru politika i mjera nacionalnih institucija, međunarodnih tijela i brojnih nevladinih organizacija. Jedno od njih je **Međunarodno vijeće za integrirano izvještavanje** (International Integrated Reporting Council – IIRC) sastavljeno od regulatornih tijela, investitora, poduzeća, donositelja standarda, profesionalnih računovođa i nevladinih organizacija. Djelujući kao

koalicija ovo Vijeće promovira komuniciranje o stvaranju vrijednosti kao slijedećem koraku razvoja korporativnog izvještavanja. Cilj IIRC-a je ustanoviti integrirano izvještavanje i razmišljanje kao *mainstream* oblik poslovne prakse i normi privatnog i javnog sektora. U praksi Vijeće nastoji postići alokaciju kapitala i korporativnog ponašanja prema ciljevima financijske stabilnosti i održivog razvoja kroz stalan ciklus integriranog izvještavanja. Stoga će u razdoblju od 2014. do 2017. Vijeće na tržištu nastojati testirati vlastiti **Međunarodni okvir izvještavanja** (International Integrated Reporting Council – IIRC, 2013, *International Integrated Reporting Framework*) kako bi njegova primjena počela među organizacijama diljem svijeta.

Druga veoma značajna inicijativa je ona **Global Compacta** koja se provodi u organizaciji Ujedinjenih naroda radi potpore poslovnim subjektima diljem svijeta u implementaciji održivih i društveno odgovornih politika izvještavanja (www.unglobalcompact.org, 13.1.2014.). Inicijativa se temelji na načelnom okviru za poduzeća koji kroz deset odrednica nastoji poboljšati poslovne učinke u području ljudskih prava, okoliša i antikorupcijskog ponašanja. Poduzećima se unutar Global Compacta omogućava podrška agencija UN-a, sindikalnih organizacija i organizacija civilnog društva. U ovaj program održivosti čak se mogu priključiti i gradovi koji teže rješavanju problema društva i okoliša.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) snažno je utrla put redovitom izvještavanju o društveno odgovornim politikama izdavanjem *Načela korporativnog upravljanja za multinacionalne kompanije* (OECD, 2004 i 2011) koja su namijenjena i poduzećima u državnom vlasništvu. Načela OECD-a često bivaju referentna podloga u razvoju nacionalnih kodeksa ili smjernica izvještavanja. Na temelju rada OECD-a ostale međunarodne organizacije, udruge privatnog sektora i više od 20 inicijativa korporativnog upravljanja pri UN-u oformili su **Međuvladinu radnu grupu stručnjaka za međunarodne računovodstvene i standarde izvještavanja** (United Nations Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting – ISAR). Cilj im je stvaranje *Smjernica dobre prakse u korporativnom izvještavanju* koje bi uključile 50-tak odrednica informiranja u 5 ključnih kategorija: 1) reviziji, 2) upravljačkim strukturama i procesima, 3) društvenoj odgovornosti i usklađenosti s pravilima i propisima, 4) financijskoj transparentnosti i objavi informacija te 5) vlasničkoj strukturi i upravljačkim pravima.

Na području SAD-a značajne iskorake u kreiranju smjernica izvještavanja o okolišnim aspektima čini državna **Agencija za zaštitu okoliša** (**EPA – Environmental Protection Agency**, www.epa.gov, 10.2.2015.). Radi se o vladinoj inicijativi da u suradnji s većim brojem dionika ponudi trajan, usporedan i pouzdan okvir izvještavanja o pitanjima održivosti. Tako je u suradnji s GRI-em pokrenut ***Facility Reporting Project (FRP)*** kao proces izvještavanja koji zahtijeva od poduzeća obvezu uključivanja lokalnih dionika na način da njihovi predstavnici navedu sva značajna pitanja i aktivnosti poduzeća od učinka na okoliš i lokalnu zajednicu. FRP okvir osigurava *Smjernice za uključivanje dionika* (FRP, 2007, *Guide to Stakeholder Engagement*) nužne za uspješnu uspostavu trajnog procesa izvještavanja. Time se omogućava investicijskim fondovima, okolišnim aktivistima i ostalim interesnim grupama da ravnopravno sudjeluju u oblikovanju održivih učinaka poduzeća na okoliš i društvo.

3.4. Standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti u Europskoj uniji

Neke članice Europske unije već su odavno uvele obvezu izvještavanja o aspektima trostrukog rezultata. Tako u Francuskoj još od 2001. godine na temelju *NRE* akta (Nouvelles Regulations Economiques, 2001) te kasnijih zakona *Grenelle i Grenelle II* (2009 i 2010) sva poduzeća koja kotiraju na burzi prilikom izrade i javne objave godišnjih izvještaja moraju uključiti i informacije vezane uz okolišne i društvene učinke poslovanja. Ista obveza postavljena je i poduzećima u Velikoj Britaniji koja o ovim aspektima poslovanja posve javno izvještavaju na temelju *Akta o klimatskim promjenama* iz 2008. godine (UK Parliament, 2008, *Climate Change Act*). Radi veće transparentnosti najvećih privatnih i državnih poduzeća danski je parlament s početkom 2010. poduzećima uveo obvezu godišnje objave informacija o njihovim politikama društvene odgovornosti . Time se danska poduzeća nisu usmjerila samo na veću transparentnost već i ka stvaranju okruženja koje omogućava razvoj društveno odgovornih investicijskih politika (http://www.csreurope.org, 16.5.2015.). Iako se radi o različitim nacionalnim zakonima Perrini (2005, str. 622) je analizom utvrdio da je očito kako su poduzeća diljem Europe *"u suglasju oko toga kako bi odgovorno ponašanje trebalo djelovati u praksi."* Razlog tome su i strateške direktive Europske komisije, Parlamenta i Vijeća opisane u potpoglavlju *2.1.3. Inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća*. Iako nadnacionalne, ove direktive uvažavaju elemente i postojanje nacionalnih smjernica o društveno odgovornom izvještavanju poduzeća pa se s njima i usklađuju.

Osim navedenih zemalja snažna inicijativa prisutna je i u Nizozemskoj, Švedskoj i Norveškoj. U Nizozemskoj je 1997. godine inicirana izrada pravno utemeljenog akta za izvještavanje o utjecaju na okoliš (Government of the Netherlands, 1998, *Act on Environmental Management and the Implementing Decree*) temeljem kojeg poduzeća od 1999. godine moraju redovito izrađivati i predavati izvještaje o utjecaju na okoliš. Nizozemska vlada dodatno je poduprla ovu inicijativu 2003. godine dajući službenu formu i pregled obaveznih informacija i područja koja se takvim izvještavanjem trebaju obuhvatiti (Government of the Netherlands, 2003, *Guide to Sustainability Reporting*). Švedska vlada je 2002. godine donijela *Smjernice za eksterno izvještavanje* kojih se obavezno moraju pridržavati sva poduzeća u državnom vlasništvu (Swedish Government, 2002, *Guidelines for External Reporting by State-Owned Companies*). U smjernicama se jasno odvaja i naglašava važnost kvalitativnih informacija u odnosu na kvantitativne. Smjernice su dodatno proširene 2007. godine radi povezivanja sa GRI okvirom te tako upotpunjuju postojeću zakonsku regulativu u području računovodstva i opće prihvaćenih računovodstvenih standarda u Švedskoj. Specifičnost norveške inicijative za standardizaciju izvještavanja o društvenoj odgovornosti je na inzistiranju njenog istovremenog provođenja u javnom i privatnom sektoru. U izvještaju norveške vlade nacionalnom parlamentu (Stortingu) jasno se iskazuje potreba za standardizacijom okvira izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća u norveškom gospodarstvu: *"Velika poduzeća u Norveškoj koriste GRI okvir za izvještavanje o društvenoj odgovornosti kao neophodan alat u svakodnevnom poslovanju. To im omogućuje da sistematiziraju društveno odgovorne aktivnosti, povećaju svijest i mjere potencijalna poboljšanja svih onih aspekata poslovanja koji čine bit društvene odgovornosti. Ono što poduzeća mjere može se kontrolirati, a što se može kontrolirati može se i mijenjati. Stoga je izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća korisni alat svih kompanija koje teže izvrsnosti i održivosti."* (Norwegian Ministry of Foreign Affairs, 2008-2009, *Report No. 10 to the Storting: CSR in a Global Economy*, str. 72).

Prva zemlja koja je zakonski uredila obvezu izvještavanja o aspektima društvene odgovornosti poduzeća bila je Finska. To je učinjeno 1997. godine u okviru nacionalnog zakona o računovodstvu (Government of Finland, 1997, *Accounting Act*). Naknadno je 2011. godine finska vlada prihvatila *Rezoluciju o državnom vlasništvu* koja svim državnim poduzećima i onima u većinskom vlasništvu nameće obvezu izvještavanja o društveno odgovornom učinku ali i objavu informacija o tome da li na isti način posluju i njihovi kooperanti (Government of Finland, 2011, *Government Resolution on State Ownership*

Policy). Smjernice Rezolucije značajnim dijelom proizlaze iz smjernica Globalne inicijative za izvještavanje (GRI). U Španjolskoj se uvođenjem *Zakona o održivoj ekonomiji* od 2011. godine (Spanish Government, 2011, *Law on Sustainable Economy*) zahtjeva da sva državna i poduzeća vezana uz centralnu vlast uz redovite godišnje financijske izvještaje objavljuju i izvještaj o okolišnoj i društvenoj održivosti. Vodeća europska ekonomija, Njemačka, svoj je *Kodeks održivosti* za poduzeća i javna tijela utemeljila na načelima UN Global Compacta, OECD-ovih smjernica, standarda ISO 26000 (ISO, 2009, *Smjernice o društvenoj odgovornosti*) i GRI standarda. Austrijski Institut za održivi razvoj već je 2003. godine izradio okvir dobrovoljno primjenjivih smjernica za ovakve oblike izvještaja a koji su namijenjeni svim austrijskim poduzećima. U konačnici su ove smjernice od strane austrijskih vlasti uvedene kao zakonska obveza. Ostale članice EU-a koje su uvele ovakve zakonske inicijative su Grčka, Italija i Portugal.

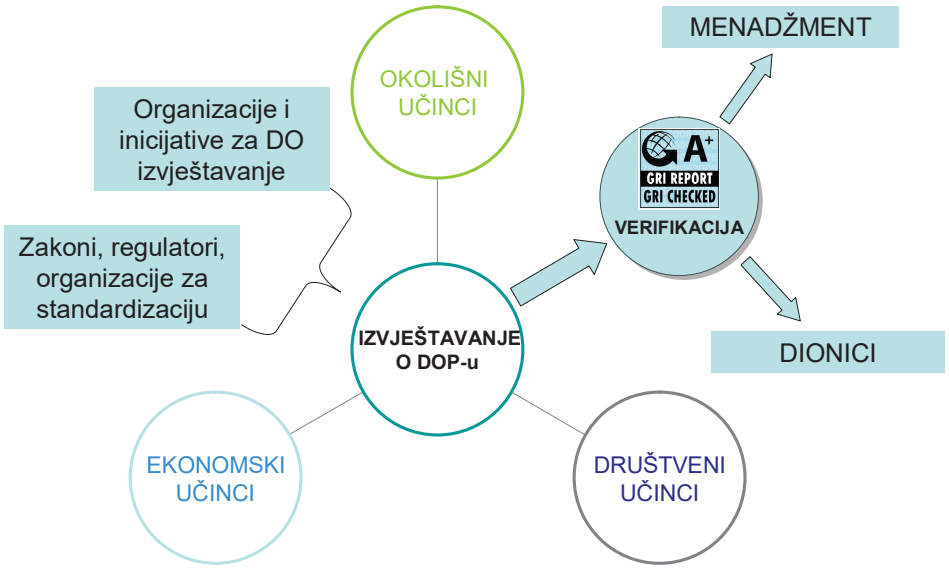
Spomenute nacionalne legislative zemalja članica iz područja društveno odgovornog izvještavanja izravno su povezane s implementacijom direktiva Europske unije. Tako je nizozemski *"Akt o okolišu"* (Government of the Netherlands, 2004, *Environmental Management Act*) razvijen na podlozi Direktive 2004/35/EC Europskog parlamenta i Vijeća od 21. travnja 2004. godine koja, već spomenuto, zahtjeva odgovornost za okoliš u pogledu sprječavanja i otklanjanja mogućih šteta i onečišćenja. Europska komisija odlučila je jačati ulogu države pri stvaranju uvjeta korporativne transparentnosti. Pritom su kao najvažniji razlozi navedeni: praćenje povjerenja građana u poduzeća, razvoj dobrih društveno odgovornih praksi koji će činiti temelj za buduću EU regulaciju, tržišna prepoznatljivost održivih investicija, konzumacije društveno odgovornih proizvoda kao i implementacije aspekata društvene odgovornosti u procese javne nabave.

3.5. Važnost verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Jedna od prednosti uvođenja obveznog izvještavanja o aspektima društveno odgovornog poslovanja je svakako dobivanje legislativne potpore cijelog procesa. Zakonodavno razrađivanje ove problematike od važnosti je u postizanju profesionalnog okvira objave nefinancijskih podataka i informacija. Kako bi se to postiglo potrebna je suradnja struke, kako ekonomske tako i pravne, te interdisciplinarnog sudjelovanja relevantnih društvenih skupina

(npr. udruženja poslodavaca, sindikata, kreditora itd.). Pravni okviri na nacionalnim razinama koji reguliraju ovu problematiku nužni su jer potiču tranziciju proizvoljnih tj. neobaveznih društveno odgovornih aktivnosti u široko primjenjive, unificirane obrasce postupanja u vezi očuvanja okolišno-društvenih osnova vrijednosti. Također, kao jedan od problema i objekata istraživanja utvrđena je transparentnost izvještavanja (potpoglavlje 1.1. Uvoda). Transparentna informacija ima uporabnu vrijednost samo ako je i pouzdana. Zavidna razina pouzdanosti informacija može osigurati jedino od strane treće nezavisne osobe tj. tijela zaduženog za provođenje tog postupka. Prema važećoj nacionalnoj regulativi u Francuskoj rad takvih nezavisnih tijela odobrava nacionalno akreditacijsko tijelo tj. Francuski akreditacijski odbor (COFRAC, www.cofrac.fr, 12.1.2016.). Nezavisna tijela koja taj odbor imenuje biraju se od strane menadžmenta a najčešće, kao i u slučaju odabira eksternog revizora, potvrđuju na godišnjoj skupštini poduzeća. Takva tijela provode postupke provjere ispravnosti i točnosti iznesenih podataka a njihov izvještaj tj. uvjerenje o pouzdanosti informacija trostrukog rezultata redovito se prilaže uz godišnje financijske izvještaje i prateće izjave uprave poduzeća. Radi se o postupku verifikacije podataka i informacija objavljenih u bilo kojem izvještaju o aspektima društvene odgovornosti a koji mogu pridonijeti njihovoj pouzdanosti u procesu poslovnog odlučivanja.

Shema 10. Sudionici standardizacije i verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća



Izvor: izrada autora

U prikazanom procesu verifikacija izvještaja generiranih iz informacija o trostrukom rezultatu ima ključnu ulogu potvrđivanja njihove vjerodostojnosti. Verifikaciju najčešće obavljaju konzultanti, organizacije za standardizaciju i certifikaciju, revizorske kuće[13] te stručnjaci ovlašteni za pružanje takvih usluga. O´Dwyer i Owen (2007) smatraju da postoje dva značajna nedostatka u pogledu sudjelovanja dionika u ovom procesu. Prvi je da uvjerenja o provedenoj verifikaciji nisu izravno adresirana na dionike već na poduzeća. Drugi je nemogućnost dionika da procijene neovisnost osobe ili tijela koja provodi verifikaciju. Isti autori pak GRI smjernice i standarde AccountAbility 1000 opisane u istoimenim potpoglavljima 3.3.1. i 3.3.2. navode kao izrazito usmjerene na dionike tj. uklanjanje spomenutih nedostataka. Pretpostavka je da uključivanje dionika zahtjeva holistički pristup koji se onda prenosi i na proces izvještavanja. Verifikacija je nužna i zbog tzv. *"društvene vrijednosti"* (Kroeger, Weber, 2014). Hart i Milstein (2003) ovaj pojam šire okolišnim varijablama na *"održivu vrijednost."* Spomenute vrijednosti moguće je odrediti samo pomoću informacija okolišnog i društvenog učinka poduzeća koje se komuniciraju izvještajima o društvenoj odgovornosti. Zato je verifikacija ovih izvještaja od važnosti za točnu i dionicima pouzdanu procjenu vrijednosti.

Kolika je važnost podataka okolišnog i društvenog karaktera u upravljanju ciljevima održivog razvoja pokazuje i činjenica da je Međunarodna organizacija vrhovnih revizorskih institucija (International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI) osnovala radnu grupu koja još od 1993. godine razmatra i istražuje postupke ovjere okolišnih informacija u poslovanju (WGEA – Working Group on Environmental Auditing). Budući da INTOSAI kao krovna organizacija okuplja gotovo sve relevantne nacionalne i privatne revizorske organizacije ima izravan uvid u njihov angažman u polju društveno odgovornog izvještavanja. Takav širi profesionalni pristup omogućava pregled verifikacijskih angažmana koji obrađuju informacije o društvenoj odgovornosti. INTOSAI je s tim ciljem pokrenuo istraživanja koja u odgovarajućim vremenskim presjecima nastoje utvrditi trendove u pristupu i objavi nefinancijskih informacija (INTOSAI, 2009, *The 6th Survey on Environmental* Auditin, i INTOSAI, 2012, *7th Survey on Environmental Auditing*). Detaljan pregled pristupa verifikaciji od strane državnih i nedržavnih organizacija dan je u tablici 8. Njime se pruža uvid u glavne razloge verificiranja informacija od strane raznih korisnika izvještaja: države, organizacija ili dionika.

[13] Npr. tzv. ″4 velika″ revizorska poduzeća: Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, KPMG te Ernst&Young.

Tablica 8. Razine pristupa INTOSAI članica u procesu verificiranja okolišnih aspekata rada državnih i nedržavnih organizacija (podaci za 2009. i 2012. godinu)

	PRISTUP		
	POTPUN	***DJELOMIČAN***	***NEMA GA***
Nacionalne vlade	91% 94%	4% 3%	4% 3%
Državna poduzeća	72% 82%	16% 13%	9% 5%
Regionalna (županijska) tijela vlasti	68% 70%	14% 17%	14% 8%
Jedinice lokalne uprave	63% 68%	18% 17%	15% 14%
Poduzeća javno-privatnih partnerstava	27% 48%	47% 43%	22% 9%
Nevladine organizacije	11% 13%	38% 44%	47% 43%
Privatna poduzeća	3% 2%	38% 33%	56% 65%

- 2009. - 2012.

Izvor: INTOSAI (2009) *The 6th Survey on Environmental Auditing*. Wien: Working Group on Environmental Auditing, str. 9 i INTOSAI (2012) *7th Survey on Environmental Auditing*. Wien: Working Group on Environmental Auditing, str.11.

Rezultati ovih istraživanja ukazuju da državne inicijative u pogledu verificiranja okolišnih podataka omogućavaju najvišu razinu pristupa a stoga i opsega provjerenih podataka. Slično je i sa poduzećima u državnom vlasništvu koja vrlo često podliježu nacionalnim legislativama objave podataka o društveno odgovornom djelovanju. Očit je i nesrazmjer glede

transparentnosti objave i dostupnosti informacija u slučajevima kada se vlasnička struktura organizacija kreće od državne ka privatnoj inicijativi, što je svakako zabrinjavajuće. U okviru istraživanja značajno je za primijetiti da upravo one zemlje koje razvijaju nacionalne inicijative integriranog izvještavanja imaju visok udio postupaka verifikacije. Kod takvih zemalja zakonski oblikovane obveze nefinancijskog izvještavanja osiguravaju trenutni učinak na transparentnost i kvalitetu objavljenih podataka okolišnog i društvenog karaktera. Također se ističe kako poduzeća prihvaćaju vrlo ograničenu razinu verifikacije. Prema O'Dwyeru (2011, str. 1235) razlog tome je kompleksnost prikupljanja i obrade kvalitativnih podataka te neprikladni pokazatelji održivog poslovanja.

Pretpostavka je da bilo koji oblik izvještavanja o održivosti mora odražavati sustavan i holistički pristup. Podaci unutar izvještaja trebaju biti sistematizirani kako bi se omogućila njihova usporedba s napretkom u proteklim ali i narednim razdobljima. Veličine pritom trebaju biti izražene kroz mjerljive ciljeve te jasno ukazivati na prednosti i razlike koje su prisutne u odnosu na uobičajene oblike financijskog izvještavanja.

Tablica 9. Razlike između izvještavanja o održivosti i financijskog izvještavanja

Usmjerenje	***Izvještaji o održivosti***	***Financijski izvještaji***
Rezultati	Okolišni i društveni učinci	Učinci pod kontrolom menadžmenta
Vremensko	Na budućnost	Na tekuću obračunsku godinu
Značajnost	Za dionike	Za financijski rezultat
Sadržajno	Nematerijalno	Materijalno
Podaci	Kvalitativno-kvantitativni	Kvantitativni
Korisnici	Dionici	Dioničari

Izvor: izrada autora

Izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzećima omogućavaju da prodru u ona područja poslovne analize koja vremenski, informacijski i sadržajno nisu ograničena na kraća vremenska razdoblja, kvantitativne informacije i ograničeni krug korisnika. Verificiranje takvih informacija stoga se također razlikuje i provodi drugačije nego što je to slučaj kod financijske revizije. Proces verifikacije okolišnih i društvenih informacija, nažalost, još uvijek nema status obvezne provedbe u bilo kojem obliku standarda. To je nepovoljno i u smislu obavljanja usluge izražavanja uvjerenja za izvještaje o održivosti tj. društvenoj odgovornosti poduzeća. Zbog toga je u upotrebi česta kombinacija prethodno obrazloženih standarda ISAE 3000, AccountAbility 1000 te GRI razina uvjerenja, objašnjenih u potpoglavlju *3.3. Pregled okvira i inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti*. Osobita je primjena Standarda za

izražavanje uvjerenja ISAE 3000 kojem mnoga poduzeća pribjegavaju tek prilikom zahtjeva investitora ili kreditora, što može biti trenutno rješenje u takvim situacijama.

Prednost izvještavanja o društvenoj odgovornosti svakako je u izgradnji transparentnih odnosa s dionicima koji počivaju na povjerenju vezanom uz potpuno i pravovremeno komuniciranje podataka od važnosti za njih, ali i samo poduzeće. Provjereni i pouzdani podaci izvor su navedenih prednosti izvještavanja a mogu biti postignuti samo provjerom profesionalnih tijela i organizacija. Zato je cilj da se postupak verifikacije provede nepristrano kako bi točnost podataka osigurala uvid u ostvarenu ravnotežu ili neravnotežu financijskih i nefinancijskih rezultata poslovanja.

4. PROCES I NAČELA IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

Poduzeća bi u izvještajima kojima prezentiraju rezultate društveno odgovornih politika trebala obrađivati one teme kojima jasno objašnjavaju vlastite učinke na društvo i okoliš kao i sve aktivnosti koje poduzimaju da takvi učinci ne budu štetni. Time poduzeća otvaraju put ka prepoznavanju prilika i rizika vezanih uz trostruki rezultat. Objava takvih izvještaja značajan je iskorak u mjerenju i razumijevanju dodane vrijednosti sadržane u trostrukom rezultatu, bilo da je ona financijski ili nefinancijski izražena. Utvrđivanje vrijednosti vezanih uz mjerenje ciljeva održivog razvoja zahtjeva ciljano kreiranje izvještaja koji smisleno odražavaju veze financijskog, okolišnog i društvenog rezultata poduzeća. Sadržaj takvih izvještaja mora pružiti racionalan i uravnotežen prikaz doprinosa poduzeća održivom razvoju, navodeći pritom posve transparentno njegove pozitivne i negativne učinke. U proces izvještavanja potrebno je pravovremeno uključiti sve relevatne dionike kako bi njihovi interesi bili ravnopravno zastupljeni a o njima detaljno izvještavano. Teme koje se nameću tijekom procesa pripreme i izrade izvještaja odnose se na konkretne tj. materijalne učinke i koristi za interne i eksterne dionike poduzeća.

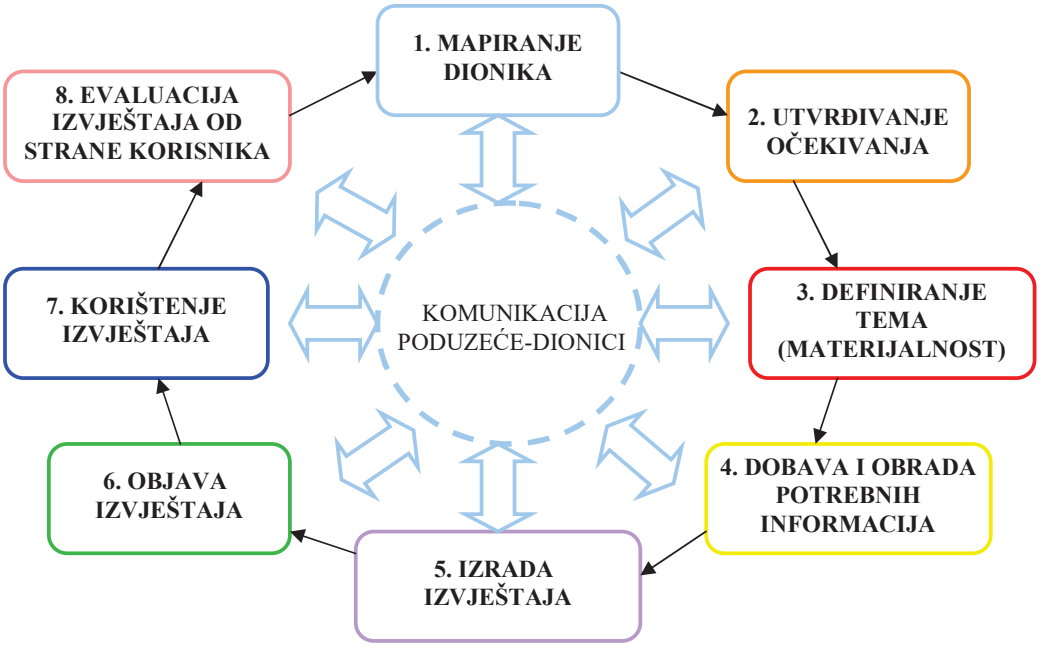
Pravilno strukturirani i od nezavisne strane ovjereni izvještaji o društvenoj odgovornosti trebaju pouzdano odražavati dugoročnu profitabilnost u sprezi s brigom za okoliš i ostvarenjem društvene jednakosti. Takav sadržaj izvještaja postaje sredstvo menadžmenta kojim se lako može mjeriti, nadzirati i upravljati poslovnim procesima na održiv i društveno prihvatljiv način. Zato je iznimno važno da izvještaji u svim sastavnicama odražavaju upravo one financijske, okolišne i društvene učinke koji su značajni za procjene i odluke dionika (Global Reporting Initiative – GRI, 2013a).

Cilj je organizacije tj. poduzeća da izvještajima o društvenoj odgovornosti pouzdano, točno i pravovremeno obavijesti dionike o interesnim temama relevantnima za obostrani održivi razvoj. Kako bi se to ostvarilo poduzeće i njegov menadžment u procesu izrade izvještaja o društvenoj odgovornosti moraju primijeniti određena pravila, načela i strukture koje su bitne za kvalitetan proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti.

4.1. Proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti

Mnoga poduzeća su u izradi izvještaja s tematikom društvene odgovornosti vođena intuicijom. Njihov menadžment sluti koji su to temeljni problemi i grupe dionika iz okruženja kojima bi se, određenim sadržajem izvještaja, trebali obratiti. Ipak, sam proces prezentacije informacija o društvenoj odgovornosti treba započeti prikupljanjem informacija od važnosti za poduzeće i dionike, to nalažu pravila odgovornog upravljanja. Ova faza je zajednička svim informacijskim procesima, ali je ipak nešto složenija kod izvještavanja o društvenoj odgovornosti, osobito s obzirom na prirodu trostrukog rezultata. Financijski, okolišni i društveni aspekti poslovnog rezultata međusobno su povezani a učinci dva potonja se u najvećoj mjeri realiziraju izvan poduzeća. Njih ne obuhvaćaju interni kanali komunikacije u poduzeću pa je informacije potrebno prikupljati iz okruženja. Tu je od iznimne važnosti informacijska mreža kojom raspolažu dionici a koja implicira njihovo uključivanje od početka procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti kao što je prikazano shemom 11.

Shema 11. Proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti



Izvor: izrada autora

Samim utvrđivanjem ključnih interesno-utjecajnih skupina tj. dionika prepoznaju se i njihova očekivanja naspram poduzeća. U ovom dijelu procesa izrade izvještaja o društvenoj odgovornosti svakako je poželjno od strane menadžmenta kontaktirati predstavnike ključnih dionika poput sindikata, lokalne zajednice, ekoloških udruženja te medija. Diskutiranje s ovim grupama je korisno jer donosi preciznost u utvrđivanju njihovih očekivanja kao i sužavanje područja izvještavanja na teme zajedničkog interesa poduzeća i dionika. Tako definirane interesne teme impliciraju vrstu, oblik i opseg informacija koje trebaju ući u sadržaj izvještaja. Pojedini dionici mogu inzistirati na kvantitativnom izrazu informacija što znači obradu apsolutnih podataka u njihove relativno izražene oblike. Ovdje je potrebno naglasiti razliku između pojma *podatak* i *informacija*. Podatak se smatra izvornim, apsolutnim izrazom nekog aspekta/rezultata poslovanja a informacija konačnim, često relativnim izrazom koji za dionika i menadžment ima odgovarajuću uporabnu svrhu.

Kvaliteti izvještaja svakako pridonosi zaduživanje službene osobe odgovorne za njegovo kreiranje i izradu. S obzirom na financijski, tehnički i društveni sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti najčešće se u tu svrhu formiraju projektne grupe u kojima sudjeluju članovi menadžmenta, inženjeri, zaposlenici pa i sociolozi. Multidisciplinarnost osoba koje sudjeluju u izradi izvještaja je nužna kako bi on dobio stručnu pokrivenost prethodno usvojenih tema. Može se činiti da samom objavom izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća prestaje proces izvještavanja o ovoj problematici, međutim to nije cilj menadžmenta i dionika. Budući da su odnosi između poduzeća i njegovih dionika izloženi stalnoj dinamici tako i se informacijsko-komunikacijske veze između njih neprestano mijenjaju. Cijelim procesom izvještavanja odvija se komunikacija s dionicima u obliku povratnih veza između njih i poduzeća. Upravo dionici uvjetuju način korištenja izvještaja pritom ocjenjujući i njegovu informacijsku upotrebljivost. U tom smislu se povratne informacije o kvaliteti izvještaja kao najvažnijem obilježju njegove izrade mogu dobiti samo od dionika. Sukladno povratnim informacijama koje ukazuju na prednosti ili nedostatke objavljenog izvještaja vrše se njegova poboljšanja i izmjene u narednom razdoblju.

Izvještaji o društvenoj odgovornosti moraju potvrditi da su provedene poslovne aktivnosti bile relevantne za oblikovanje društveno odgovornih učinaka poduzeća. Cilj izvještavanja je obrazložiti izravne i neizravne utjecaje poduzeća na stvaranje i očuvanje, ali i potencijalno erodiranje financijskih, okolišnih i društvenih vrijednosti.. Zbog različite strukture trostrukog rezultata poduzeća potrebno je u odgovarajućem vremenskom razdoblju razgraničiti utjecaje

koji mogu djelovati sporo i kumulativno od onih koji su trenutni. U svakom slučaju dionici predstavljaju komunikacijske spone pozitivnih i negativnih učinaka poslovanja pa je redovita suradnja s njima premisa učinkovitog izvještavanja o svim aspektima društvene odgovornosti.

4.2. Načela izvještavanja o društvenoj odgovornosti

Struktura poslovnih modela zasnovanih na društvenoj odgovornosti zahtijeva da se o rezultatima njihove primjene izvještava na temelju određenih pravila. Ona podrazumijevaju sposobnost poduzeća da, uz financijske informacije, redovito objavljuje, nadzire i analizira informacije vezane uz okolišne i društvene aspekte svog uspjeha. Takva pravila su jasno definirana u načelima danima u postojećim smjernicama izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Smjernice Globalne inicijative za izvještavanje u skladu su i u snažnoj sinergiji s načelima UN Global Compacta, OECD-ovim smjernicama za multinacionalne korporacije te Smjernicama o društvenoj odgovornosti ISO 26000. To znači da GRI smjernice na kroskurikularnoj osnovi obuhvaćaju ključna načela primjene u procesu izrade, objave i uporabe izvještaja o društvenoj odgovornosti. Načelima se definira sadržaj izvještaja povezan s temama koje su od interesa dionika i organizacije. Takve teme imaju materijalno značenje i vezane su uz konkretne, mjerljive utjecaje koji se djelovanjem poduzeća manifestiraju na okoliš i društvo. Prema Smjernicama (Global Reporting Initiative – GRI, 2013a, str. 16-18) ta načela izvještavanja dijele se u dvije skupine, predstavljene tablicom 10: **1) načela za određivanje sadržaja izvještaja i 2) načela za određivanje kvalitete izvještaja**.

Tablica 10. Načela izvještavanja o društvenoj odgovornosti

Rb.	***Načela za određivanje sadržaja izvještaja***	Rb.	***Načela za određivanje kvalitete izvještaja***
1.	Uključenost dionika	5.	Ravnoteža
2.	Kontekst održivosti	6.	Usporedivost
3.	Materijalnost	7.	Točnost
4.	Cjelovitost	8.	Pravovremenost
		9.	Jasnoća
		10.	Pouzdanost

Izvor: izrada autora prema Global Reporting Initiative – GRI (2013a), *G4: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI, str. 16-18.

U nastavku će se odvojeno, prema GRI Smjernicama, obrazložiti obje skupine načela kao opće primjenjive u procesu izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Njihove glavne odrednice će se u empirijskom dijelu rada, uz obilježja dionika, koristiti za definiranje zavisnih i nezavisnih varijabli istraživanja.

4.2.1. Načela za određivanje sadržaja izvještaja

Kako bi poduzeća osigurala relevantan sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti, ona se kao organizacije moraju usmjeriti na aspekte poslovanja značajne za njihovu industrijsku granu te interne i eksterne dionike. Sam proces izvještavanja tako je određen interesima dionika i njihovoj uključenosti u informacijski proces. Cjelokupan izvještaj i pitanja od značaja za poduzeće i dionike moraju prezentirati njihove aktivnosti u kontekstu ostvarenja održivog razvoja. Konačni izvještaji trebaju odraziti i interpretirati teme od značajnosti za poslovanje što je determinirano načelom materijalnosti (cfr. infra točka 3. Materijalnost). Ako su na temelju načela materijalnosti u izvještaju obuhvaćene sve relevantne teme onda je postignuta njegova cjelovitost pa će dionici i menadžment moći provesti pouzdanu procjenu učinaka za izvještajno razdoblje. Smjernice za izvještavanje o održivosti (Global Reporting Initiative – GRI, 2013a, str. 16-18) definiraju ova načela na slijedeći način:

1. Uključenost dionika (eng. *Stakeholder Inclusiveness*): *Organizacija treba identificirati svoje dionike i opisati na koji je način odgovorila na njihova opravdana očekivanja i interese. Dionici mogu uključivati subjekte izravno povezane s organizacijom, kao i one koji su u drugoj vrsti odnosa s organizacijom. Opravdana očekivanja i interesi dionika su ključna referentna točka za brojne odluke u pripremi izvještaja.*

2. Kontekst održivosti (eng. *Sustainability Context*): *Izvještaj bi trebao prikazati učinak organizacije u širem kontekstu održivosti.*
Informacije o učinku potrebno je staviti u jasno određeni kontekst. Temeljno pitanje izvještavanja o održivosti je način na koji organizacija doprinosi ili u budućnosti namjerava doprinositi unapređenju ili pogoršanju ekonomskih, okolišnih i društvenih uvjeta, kretanja i trendova na lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini. Izvještavanje samo o trendovima u pogledu pojedinačnog učinka (ili učinkovitosti organizacije) ne odgovara na ovo temeljno pitanje. Izvještaji bi stoga trebali nastojati prikazati učinak u odnosu na šire koncepte

održivosti. To uključuje raspravu o učinku organizacije u kontekstu ograničenja i zahtjeva prema okolišnim ili društvenim resursima na sektorskoj, lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini.

3. **Materijalnost** (eng. *Materiality*)**:** *Izvještaj bi trebao obuhvatiti aspekte koji:*
   - *odražavaju značajne ekonomske, okolišne i društvene utjecaje organizacije; ili*
   - *značajno utječu na procjene i odluke dionika.*

Organizacije se suočavaju sa širokim opsegom tema o kojima mogu izvještavati. Značajne teme su one koje se opravdano mogu smatrati važnima za prikaz ekonomskih, okolišnih i društvenih utjecaja organizacije ili za utjecaj na odluke dionika te koje stoga potencijalno zaslužuju uključivanje u izvještaj. Materijalnost je prag kod kojeg Aspekti postaju dovoljno važni da bi se o njima trebalo izvijestiti.

4. **Cjelovitost** (eng. *Completeness*): *Izvještaj bi trebao uključiti materijalne aspekte i njihove granice u mjeri dovoljnoj za prikaz bitnih ekonomskih, okolišnih i društvenih utjecaja kako bi omogućili dionicima kvalitetnu procjenu učinaka organizacije u izvještajnom razdoblju.*

Cjelovitost ponajprije obuhvaća dimenzije područja primjene, granica i vremena. Koncept cjelovitosti može se odnositi i na prakse u prikupljanju informacija te na opravdanost i prikladnost prikaza informacija.

Navedena načela koriste se u određivanju preciznog sadržaja izvještaja te zahtijevaju stalnu komunikaciju poduzeća s njegovim dionicima, što nameće i sam tijek procesa izrade izvještaja (shema 11).

4.2.2. Načela za određivanje kvalitete izvještaja

Sadržaj i kvaliteta izvještaja o temama održivog razvoja međusobno su povezani. Detaljnost i mogućnost kvantitativnog izražavanja aspekata trostrukog rezultata pridonosi mogućnosti analize informacija u okviru mjerenja ciljeva zaštite okoliša i suradnje s društvom. Obrada tema od interesa svih ključnih dionika izazovan je postupak jer se pritom treba postići ravnoteža njihovih i ciljeva poduzeća. Istovremeno sadržaj i oblik informacija mora biti takav da omogući njihovu kvantitativnu ili kvalitativnu usporedbu. Redoviti vremenski intervali izvještavanja pritom su od izuzetne važnosti jer osim analitičke podloge osiguravaju i stalnu

dostupnost informacija prošlih vremenskih razdoblja. Navedenim se povećava uporabna vrijednost izvještaja koja je za dionike najvažnija odrednica njihove informacijske kvalitete.

Prema GRI Smjernicama (Global Reporting Initiative – GRI, 2013a, str. 17-18) grupa **Načela za određivanje kvalitete izvještaja** *˝pomaže u odabiru informacija s ciljem osiguranja kvalitete izvještaja o održivosti, uključujući njihovu pravilnu prezentaciju. Odluke vezane uz proces pripreme informacija u izvještaju trebale bi biti u skladu s ovim Načelima. Sva su ova Načela temelj za postizanje transparentnosti. Kvaliteta informacija je važna kako bi dionici mogli donijeti jasne i razumne procjene učinka te poduzeti odgovarajuće mjere.˝* U tom smislu ove Smjernice definiraju iduća načela vezana uz kvalitetu izvještaja:

5. Ravnoteža (eng. *Balance*)**:** *Izvještaj mora odražavati pozitivne i negativne aspekte učinka organizacije kako bi se omogućila razumna procjena općeg učinka.*
Opći prikaz sadržaja izvještaja trebao bi pružiti nepristranu sliku učinka organizacije. U izvještaju bi se trebalo izbjegavati korištenje informacija ili izostavljanje istih kao i korištenje prezentacijskih formata za koje se opravdano može vjerovati da nepravilno ili neprikladno utječu na odluku ili prosudbu čitatelja izvještaja.

6. Usporedivost (eng. *Comparability*): *Organizacija bi trebala dosljedno odabirati, prikupljati i priopćavati informacije. Informacije koje se priopćavaju trebale bi biti prezentirane na način koji dionicima omogućava analizu promjena u učinku organizacije kroz određeno razdoblje i koji podržava analize za usporedbu s drugim organizacijama.*
Usporedivost je potrebna za ocjenjivanje učinka. Dionici koji koriste izvještaj trebali bi imati mogućnost usporedbe informacija koje su priopćene vezano uz ekonomske, okolišne i društvene učinke u odnosu na raniji učinak organizacije i njezine ciljeve. Jednako tako, u mjeri u kojoj je to moguće, trebala bi postojati mogućnost usporedbe s učincima drugih organizacija.

7. Točnost (eng. *Accuracy*): *Priopćena informacija treba biti u dovoljnoj mjeri točna i precizna kako bi dionici mogli procijeniti učinak organizacije***.**
Odgovori na ekonomske, okolišne i društvene Podatke o pristupu upravljanju i Pokazatelje mogu se izraziti na brojne različite načine, od kvalitativnih odgovora do detaljnih kvantitativnih mjerenja. Značajke koje određuju točnost razlikuju se prema prirodi informacije i njezinom korisniku.

8. Pravovremenost (eng. *Timeliness*): *Organizacija treba izvještavati u redovitim vremenskim razmacima kako bi informacije bile pravovremeno dostupne dionicima radi donošenja informiranih odluka.*
Korisnost informacija u uskoj je vezi s time omogućuje li vrijeme njihovog priopćavanja dionicima da ih učinkovito ugrade u donošenje odluka. Vrijeme objave odnosi se kako na regularnost izvještavanja, tako i na neposrednost stvarnih događaja opisanih u izvještaju.

9. Jasnoća (eng. *Clarity*): *Organizacija treba učiniti informacije dostupnima tako da budu razumljive i pristupačne dionicima koji koriste izvještaj.*
Informacije se trebaju prezentirati tako da su razumljive dionicima koji posjeduju odgovarajuću razinu razumijevanja organizacije i njezinih aktivnosti.

10. Pouzdanost (eng. *Reliability*): *Organizacija treba prikupljati, pohranjivati, analizirati i priopćavati informacije i procese koji su korišteni u pripremi izvještaja tako da ih se može provjeriti te da ujedno osiguravaju kvalitetu i materijalnost informacija.*
Dionici trebaju biti u mogućnosti provjeriti izvještaj s ciljem utvrđivanja vjerodostojnosti njegovog sadržaja kao i opsega u kojem se u izvještaju, na odgovarajući način, primjenjuju Načela izvještavanja.

4.3. Važnost primjene načela materijalnosti u određivanju sadržaja izvještaja o društvenoj odgovornosti

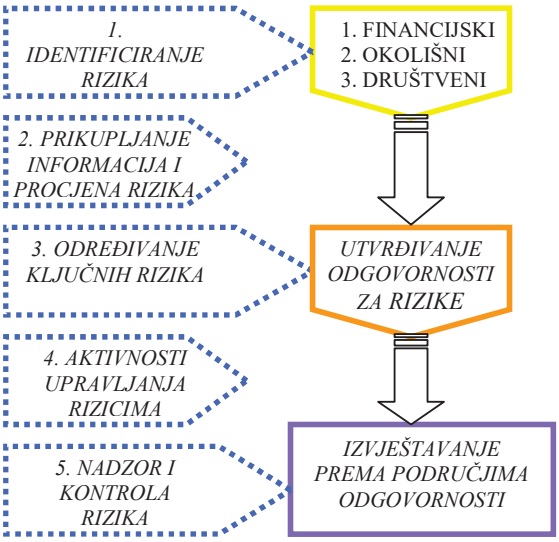
Između svih prethodno navedenih načela jedno se ističe kao ključno u povezivanju komponenti sadržaja i kvalitete izvještaja koji obrađuju problematiku održivog razvoja: načelo materijalnosti. Materijalnost se zasniva na proaktivnom uključenju dionika u aktivnosti poduzeća ali i procese donošenja zajedničkih odluka. Standard *AA1000SES Uključenost dionika* (2005) navodi da je svrha uključivanja dionika upravo u određivanju strateških smjernica i operativnih koristi za organizaciju i njene dionike. Njihova uključenost omogućava učenje, inovativnost i poboljšanu učinkovitost jer ako poduzeće razumije interese dionika onda zna kojim ciljevima se treba dodatno posvetiti. Uloga dionika je ključna jer osim

ostvarenja strateških ciljeva potiču na primjenu akcijskih planova i stalno revidiranje ostvarenog trostrukog rezultata.

Materijalnost kao obilježje izvještavanja je od iznimne važnosti jer se njome istodobno određuje sadržaj, razina uključenosti dionika, kontekst izvještaja i podjednak udio interesnih tema svih dionika. Ovisno o temi koja se uključuje u izvještaj također je važno osigurati usporedivost. Ako se prezentiraju emisije štetnih plinova ili pak koeficijent zastupljenosti žena u upravljačkim strukturama već će pri određivanju sadržaja biti nužno definirati hoće li podaci biti kvantitativni i u kojoj mjeri. Teško je tvrditi da je za kvalitetan izvještaj od presudne važnosti samo jedno ili dva od navedenih načela sadržaja ili kvalitete izvještaja. Ipak materijalnost se ističe kao poveznica s ostalima jer je prisutna u procesu izvještavanja od početka izrade do objave i korištenja izvještaja.

Za određivanje materijalno relevantnih područja izvještavanja poduzeća često izrađuju matricu rizika ili matricu materijalnosti. Razlog je tome što poduzeća upravljanje društvenom odgovornošću često izravno povezuju s kontrolom različitih rizika pa u tome smislu i određuju teme za svoje izvještaje o društvenoj odgovornosti.

Shema 12. Proces upravljanja rizicima iz područja društvene odgovornosti



Izvor: izrada autora

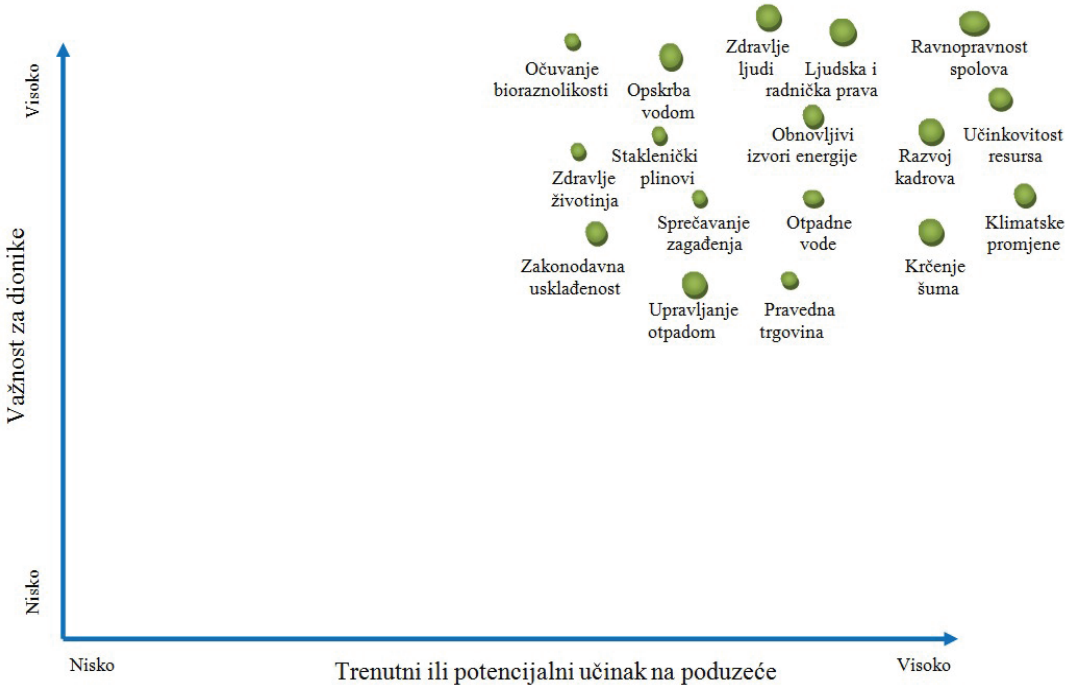
Rizici predstavljaju potencijalno štetan učinak koji se odražava na dojam o poduzeću među potrošačima, materijalnu vrijednost poduzeća, kvalitetu njegovih partnerstava i financijske

rezultate. Valja naglasiti da ovakva matrica objelodanjuje samo rizike kojima je izloženo poduzeće ali ne i one kojima su zbog djelovanja poduzeća izloženi dionici. Rizici su svakako valjan razlog izrade izvještaja o društvenoj odgovornosti, ali ih je potrebno staviti u kontekst odnosa s okruženjem. To omogućuje **matrica materijalnosti** koja je opsežnija od matrice rizika poduzeća. Naime, matrica materijalnosti obuhvaća dvije ključne dimenzije kojima se definira sadržaj izvještaja:

1. utjecaje i interese za dionike i
2. utjecaje i interese za poduzeće.

Ovakva matrica ima više dimenzija pa su moguće različite kombinacije pri kojima se na osima *x* i *y* u koordinatnom sustavu mogu smjenjivati interesi dionika, njihova važnost i učinak na poduzeće te obratno (grafikon 6). Fleksibilnost matrice olakšava upravljanje odnosa s većim brojem interesnih skupina i dinamiku u komunikaciji s istima.

Grafikon 6. Materijalni prioriteti dionika i njihova važnost za poduzeće

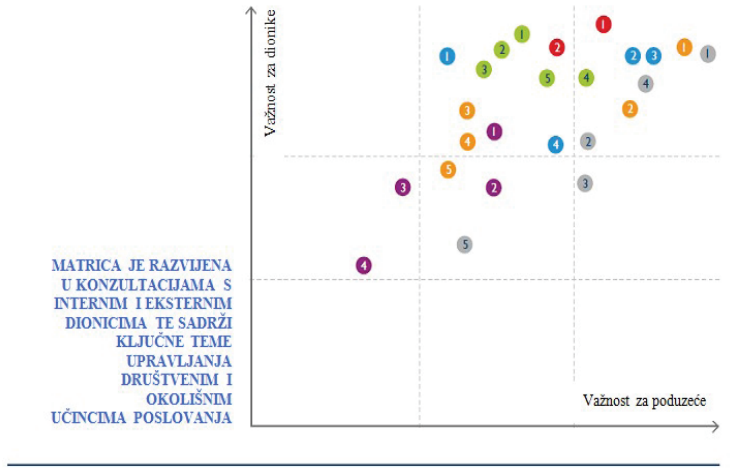


Izvor: izrada autora

Očito je da određivanje materijalne važnosti tema uključenih u izvještaj nalaže konzultiranje s internim i eksternim dionicima u pogledu odgovornog upravljanja okolišnim i društvenim

aspektima poslovanja. Materijalnost ne uvažava isključivo rizike koji se mogu internalizirati u obliku financijskih učinaka za poduzeće, već i rizike iz domene djelovanja dionika. Proces izvještavanja uvijek treba prilagoditi njihovim potrebama informiranja i odlučivanja o ispravnosti postupaka poduzeća.

Shema 13. Obuhvat ključnih rizika u odnosima s dionicima kroz pristup materijalnosti



ETIKA
1. Integritet, mito i korupcija
2. Kodeksi ponašanja

ZAPOSLENICI
1. Sigurnost i zdravlje
2. Ljudska prava
3. Radni odnosi
4. Raznolikost i ravnopravnost
5. Naknade i pogodnosti

DOBAVLJAČI
1. Bio-raznolikost
2. Ljudska prava
3. Radni uvjeti
4. Standardi kvalitete

DRUŠTVO
1. Proizvodnja i sigurnost hrane
2. Uključenost zajednice
3. Prava vlasništva
4. Filantropija/volontiranje

PROIZVODI
1. Sigurnost i kvaliteta hrane
2. Etiketiranje
3. Ambalaža
4. Dobrobit životinja
5. GMO

OKOLIŠ – IZRAVNE ATKIVNOSTI
1. Upravljanje otpadom i štetnim emisijama
2. Upravljanje energentima
3. Potrošnja kemikalija
4. Potrošnja i upravljanje vodom
5. Klimatske promjene

Izvor: Marfrig Global Foods S.A. (2013) *2013 Annual Report*. Sao Paulo: Marfrig Global Foods S.A., str. 25.

Ovako prezentirana matrica materijalnosti u sebi sadrži pregled ključnih rizika kojima se poduzeće treba posvetiti u suradnji s dionicima. Pozicioniranjem većine ključnih aspekata održivog razvoja u području visokog zajedničkog interesa organizacije dinamički usklađuju svoje ciljeve upravljanja s interesima dionika. Presudan je to korak ne samo u pogledu kvalitete izvještavanja o društvenoj odgovornosti već i u kreiranju strateških odrednica društvene odgovornosti poduzeća. Naime kroz matricu se automatski vrši i detektiranje tj.

mapiranje ključnih dionika kao preduvjet uvažavanja njihovih materijalnih interesa i utjecaja na poduzeće. Matrica se u prikazanom općem obliku uvijek može prilagoditi određenom industrijskom sektoru i njegovim specifičnostima.

Važno je naglasiti kako se načelo materijalnosti ističe kao poveznica sadržaja i kvalitete procesa izvještavanja o društvenoj odgovornosti kao i upravljanja aspektima trostrukog rezultata. Praktična primjena matrice materijalnosti na strateškoj razini omogućava lakše definiranje operativnih sadržaja izvještaja i kreiranja mjera koje potvrđuju održivi napredak a svrstane su u izvještaj. Matrično prikazivanje tema od materijalnog značaja izravno je povezano i s ciljevima transparentnosti izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Tek potpuno *"otvoreni"* pregled ciljeva jača povjerenje između poduzeća i dionika te koheziju odrednica njihovog uzajamnog održivog razvoja.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

″Sve novo je pogrešno, a sve staro je istinito.″

Charles Darwin, prirodoslovac

Društveno odgovorno poslovanje zahtjeva od poduzeća promjenu ustaljenih poslovnih ″navika″ uz gotovo ikonoklastično sagledavanje vlastitog odnosa prema okruženju. Mogućnost standardizacije i propisivanja obveze izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzećima često otvara područje za provođenje inovacija koje ne nadilaze njihove financijske interese ali im najčešće mogu značajno doprinijeti. Standardizacija izvještavanja o odgovornosti u poslovanju opravdana je iz više razloga od kojih se jedan tokom ovog istraživanja dodatno istaknuo.[14] Radi se o primjeni *metrike ciljeva održivog razvoja* u poslovanju. Ova metrika podrazumijeva integralno mjerenje aspekata financijske, okolišne i društvene održivosti poduzeća korištenjem pokazatelja. Preciznost takve metrike zahtjeva transparentnost podataka društvene uključenosti poduzeća te objave značajnih i potpunih doprinosa u rješavanju ekološke problematike. Standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća važan je dio i preduvjet takvog kvantitativnog mjerenja s obzirom na to da istovremeno sadrži aspekte financijske, okolišne i društvene održivosti. To čini da su standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti i metrika ciljeva društvene odgovornosti disciplinarno povezani. Postojeća istraživanja u segmentu izvještavanja o društvenoj odgovornosti i u segmentu pokazatelja održivosti nisu u odgovarajućoj mjeri razmotrili njihovu povezanost. Impliciranjem potrebe izvještavanja o društvenoj odgovornosti sa svrhom inauguriranja integralne kvantitativne ocjene učinkovitosti poslovanja u segmentu financijske, okolišne i društvene odgovornosti u ovom radu objedinjena je problematika oba segmenta koji su međusobno postavljeni u funkciju realizacije odgovarajućeg empirijskog istraživanja. Cilj u nastavku provedenog empirijskog istraživanja bio je, uz analizu informacijskog sadržaja izvještaja, procijeniti razliku u učincima okolišnih i društvenih aspekata odgovornosti na financijske pokazatelje uspješnosti s jedne strane te nefinancijske pokazatelje uspješnosti s druge strane. Tek se u utjecaju nezavisnih varijabli okoliša i društva na zavisne financijske i nefinancijske varijable poslovnog uspjeha može opravdati integralnost ocjene učinkovitog upravljanja aspektima trostrukog rezultata. Time se nastoji potvrditi da standardizirani sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti značajno prezentira upravo one materijalne aspekte društvene odgovornosti nužne za kreiranje takvih pokazatelja.

[14] Pogledati poglavlje *3.1.2. Razlozi izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća*.

5.1. Metodologija integralne ocjene aspekata društveno odgovornog poslovanja

Niz suvremenih pokazatelja održivog poslovanja utemeljen je na iskazivanju trostrukog rezultata. Njihov razvoj proizlazi iz potrebe utvrđivanja poslovnog uspjeha i kroz kvalitativne izraze poslovanja, osobito u području ekologije, zdravlja i sigurnosti te pokazatelja društvenog napretka. U svom radu iz 2001. istraživači Lowellovog centra za održivu proizvodnju Vesela Veleva i Michael Ellenbecker podupiru dvije osnovne ideje vezane uz razvoj pokazatelja održivog poslovanja a te su (2001, str. 519-520):

1. da je moguće uspostaviti standardnu bazu pokazatelja primjenjivu na svako poduzeće i
2. da je bolje približno mjeriti *"prave stvari"* nego s velikom točnošću i preciznošću one koje uopće ne odražavaju aspekte održivog poslovanja.

Pri formiranju takvih pokazatelja javlja se nekoliko objektivnih prepreka. Utvrditi oblike, izmjeriti a zatim i prezentirati pokazatelje održivog poslovanja zahtijeva veći angažman zbog njihovog čestog kvalitativnog izraza. To je značajno kada se za potrebe ekonomskog odlučivanja, osobito unutar poduzeća, traži kvantifikacija takvih pokazatelja (Olsthoorn et al., 2001, str. 457). Kvantifikacija potiče razvoj modela koji mogu pokazatelje i mjere održivosti izraziti i monetarno. To često onemogućuju velike razlike u sadržaju izvještaja o društvenoj odgovornosti koji su bez standardiziranog oblika prepušteni samoinicijativnom oblikovanju od strane poduzeća. Osobito su izražene sektorske razlike koje uzrokuju poteškoće pri usporedbi pokazatelja jer se djelotvornost poslovnih procesa drugačije mjeri npr. u naftnoj u odnosu na prehrambenu industriju (Lyrstedt, 2005, str. 31) a organizacijska struktura također ima značajan utjecaj (Petrini, Pozzebon, 2009, str. 185-187). Po ovom pitanju GRI Smjernice nastoje ukloniti spomenute razlike usklađujući okvire izvještavanja i na sektorskim razinama (Global Reporting Initiative – GRI, 2011b, *Sector Disclosures G3/G3.1* i *Sector Disclosures G4*, 2013b). To GRI-ju daje svojevrsnu prednost u odnosu na set standarda AccountAbility 1000 i Sunshine standarde. Iako okvir Međunarodnog vijeća za integrirano izvještavanje (International Integrated Reporting Council – IIRC, 2013) sugerira da se navedeni problemi mogu riješiti korištenjem jedinstvene podloge za integrirano iskazivanje trostrukog rezultata **niti jedno dosadašnje istraživanje empirijski ne obrazlaže sponu koja postoji između integralnih mjera održivosti i podataka iz standardiziranih izvještaja potrebnih za njihov izračun.** Najdalje u istraživanju ove problematike, koja se opravdano može smatrati začecima razvoja metrike društvene odgovornosti, otišao je britansko-njemački znanstveni

dvojac Frank Figge[15] i Tobias Hahn[16]. Njihova istraživanja predstavljaju kronološki razvoj koncepta održive dodane vrijednosti – SVA[17] (2002, 2004a, 2004b, 2005, 2006 i 2009). Svojim prvim izlaganjima zaokupili su pažnju akademske i poslovne zajednice postavljajući pitanje (Figge, Hahn, 2002, str. 1): *"Koliko je neko poduzeće održivo?"* implicirajući na nepostojanje jedinstvene kvantitativne mjere kojom bi se ocijenili aspekti održivosti poslovanja. Njihov pristup temelji se na primjeni ekonomskih načela i logike investiranja predstavljene trima ključnim elementima (Figge, Hahn 2002):

1. eko-efikasnosti poduzeća, efikasnoj distribuciji i stvaranju vrijednosti društvenih učinaka poslovanja,
2. oportunitetnim troškovima kao vrijednosti koja je stvorena/uništena ako se ograničeni prirodni resurs u proizvodnji koristi više/manje efikasno nego u ostalim poduzećima i
3. analizi benchmarka koja služi za određivanje cijene angažiranih kapitala (resursa) i učinkovitom povratu ulaganja grane (return to cost ratio).

Održivost na razini poduzeća je moguće utvrditi kao dodanu vrijednost proizašlu iz njegovog trostrukog rezultata. Održiva dodana vrijednost predstavlja ekonomski rast koji nadmašuje troškove okolišnih (EIA_i) i društvenih učinaka (SIA_i) poslovanja. Prema izvornom modelu (Figge, Hahn, 2002) ovaj uvjet izražen je slijedećom funkcijom:

$$VA_{t1} - VA_{t0} \geq \frac{1}{n+m}\left(\sum_{i=1}^{n} EE_{i,b} \cdot \left(EIA_{i,t_1} - EIA_{i,t_0}\right) + \sum_{j=1}^{m} SE_{j,b} \cdot \left(SIA_{j,t_1} - SIA_{j,t_0}\right)\right) \quad (1)$$

gdje je:

VA_{t1} = dodana vrijednost poduzeća u jedinici vremena t_1

VA_{t0} = dodana vrijednost poduzeća u jedinici vremena t_0

n = broj relevantnih okolišnih učinaka

m = broj relevantnih društvenih učinaka

$EE_{i,b}$ = eko-efikasnost grane *(benchmarka)* u pogledu korištenja okolišnih resursa i

$SE_{j,b}$ = efikasnost grane *(benchmarka)* u pogledu korištenja društvenih resursa j

$EIA_{i,t0}$ i $EIA_{i,t1}$ = eko-efikasnost okolišnog učinka i u vremenskim jedinicama t_0 i t_1

$SIA_{j,t0}$ i $SIA_{j,t1}$ = efikasnost društvenog učinka j u vremenskim jedinicama t_0 i t_1

---

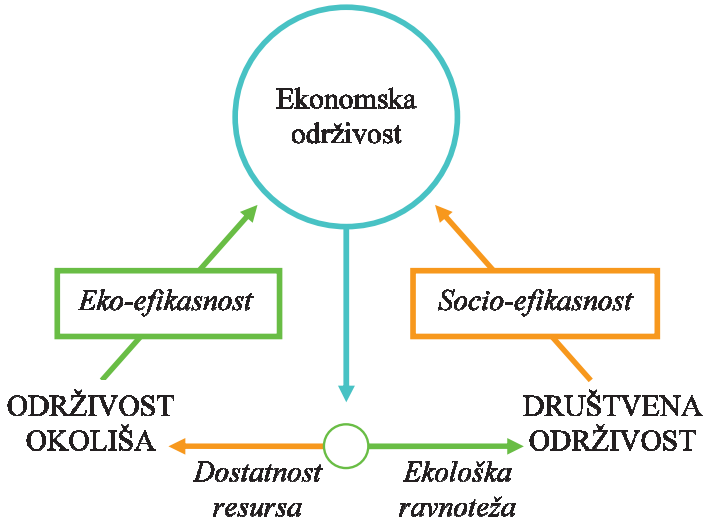
[15] Frank Figge, redoviti profesor na Euromed Management School, Marseille (prethodno na University of St. Andrews & Sustainable Development Research Centre, SDRC)

[16] Tobias Hahn, izvanredni profesor na Euromed Management School, Marseille (prethodno na IZT-Institute for Futures Studies and Technology Assessment

[17] Skr. SVA od engl. Sustainable Value Added

Pojam učinkovitosti u modelu trostrukog rezultata (TBL) prikladno je predstavljen izrazom *djelotvornosti* tj. *efikasnosti.* Paradigma društvene odgovornosti poduzeća inzistira na istovremenoj efikasnosti u postizanju okolišnih učinaka (eko-efikasnost) i društvenih učinaka (socio-efikasnost). Izvore dugoročne održivosti poslovnog rezultata poduzeća potrebno je identificirati upravo kroz integrirane aspekte efikasnosti poslovnog modela (shema 14) koji stoga trebaju biti zastupljeni u izvještajima o društvenoj odgovornosti.

Shema 14. Integracija efikasnosti u TBL modelu sa svrhom postizanja održivog poslovanja



Izvor: prilagodio autor prema Dyllick, T., Hockerts, K. (2002) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, str. 130-141.

Koncept efikasnosti u izravnom je odnosu s mogućnosti ostvarivanja uravnoteženog trostrukog rezultata. Stvaranje veće količine dobara ili pružanje usluga uz manje korištenje raspoloživih resursa, materijala, vode, energije, otpada i stvorenih štetnih emisija osnova je djelotvornog (efikasnog) proizvodnog procesa. Pri ostvarenju ekonomskih rezultata poduzeća neizbježno utječu na okoliš i društvo, kako korištenjem prirodnih i ljudskih resursa, tako i onim potencijalnim učincima koji mogu nastati odvijanjem organizacijskih aktivnosti. Ekološka i socio-efikasnost pritom nisu u isključivoj funkciji ostvarenja ekonomske održivosti već se radi o međusobnoj interakciji njihovih elemenata. Tako je preduvjet društvene održivosti *dostatna raspodjela resursa* nužnih za budući razvoj. Istovremeno se samo održivim društvenim djelovanjem može osigurati ravnotežno sadašnje i buduće korištenje raspoloživih resursa. Za osiguranje dostatnih resursa iz okoliša i ekološke ravnoteže

društva nužno je postići održivost poslovnih subjekata čiji su učinci najznačajniji. U tom smislu eko-efikasnost i socio-efikasnost se javljaju kao dva osnovna pokretača dugoročne ekonomske održivosti.

Na makroekonomskoj razini svi doprinosi pojedinih poduzeća nacionalnog gospodarstva generiraju bruto domaći proizvod (BDP) kao mjeru ekonomskog rasta. Na razini poduzeća ovu mjeru ekonomskog rasta (EG) najprikladnije je utvrditi kroz stvorenu dodanu vrijednost u određenom vremenu (prethodno naznačenu kao VA_{t1} i VA_{t0} tj. dodana vrijednost poduzeća u jedinici vremena t_1 i t_0. Stoga se ekonomski rast poduzeća baziran na njegovoj dodanoj vrijednosti može izraziti funkcijom:

$$EG = (VA_{t1} - VA_{t0}) \tag{2}$$

Vremenska komponenta dodane vrijednosti (t_0 i t_1) nužno je vezana uz uvjet održivosti. Sukladno premisama održivog razvoja **održiva vrijednost stvorena je samo onda kada poduzeće ostvari pozitivnu dodanu vrijednost u odnosu na ostala poduzeća u grani svoje djelatnosti na način da ukupnu potrošnju svakog pojedinog resursa zadrži na razini prethodnog razdoblja.**

To znači da je integralnu ocjenu učinkovitosti poduzeća u ostvarenju trostrukog rezultata moguće interpretirati veličinom dodane vrijednosti koja u danom kontekstu ima sadržaj **održive dodane vrijednosti (SVA)**. Na temelju polazne funkcije SVA je moguće predstaviti kao:

$$SVA = EG - \frac{1}{n+m}\left(\sum_{i=1}^{n}(EG - SVA_{si,i}) + \sum_{j=1}^{m}(EG - SVA_{si,j})\right) \tag{3}$$

Postavljeni model implicira da svaka promjena djelotvornosti tj. efikasnosti prilikom korištenja okolišnih ili društvenih resursa umanjuje ciljnu održivost ekonomskog rasta. Negativne promjene djelotvornosti poduzeća glede okolišnih i društvenih učinaka predstavljaju trošak tj. smanjenje dodane vrijednosti i njene komponente održivosti. U ovom slučaju se SVA računa kao razlika ekonomskog rasta (EG) i troškova koje mogu izazvati negativne promjene glede efikasnog ostvarenja okolišnih ($SVA_{si,i}$) i društvenih ($SVA_{si,j}$) učinaka. Svaka takva promjena umanjuje potencijalno ostvarivi ekonomski rast tj. potencijalnu dodanu vrijednost poduzeća.

Teorijskim i praktičnim pristupom dodanoj vrijednosti u području održivog razvoja bavili su se i ostali autori poput; Balla, Owena i Graya (2000), Harta i Milsteina (2003), Grahama i Bertelsa (2008), Kuosmanena i Kuosmanena (2009) te Ehrmanna (2008). Tako Hart i Milstein kroz svoj rad prepoznaju stvaranje određene vrijednosti kroz postupke društvene odgovornosti. Na to se nadovezuju Graham i Bertels smatrajući da za oblikovanje takve vrijednosti mora postojati odgovarajući strateški okvir. Kuosmanen i Kuosmanen (2009) također potvrđuju da je održiva dodana vrijednost prikladna integralna ocjena učinkovitosti poduzeća u područjima održivog razvoja ali iznose kritiku sadržaja Figge-Hahnovog SVA modela. Ipak, kako njihov kritički osvrt ne sadrži empirijsko testiranje ″ponašanja″ varijabli trostrukog rezultata unutar održive dodane vrijednosti on nije značajnije prihvaćen. Uz održivu dodanu vrijednost Ehrmann (2008, str. 1-3) predlaže mjerenje održivosti poduzeća kroz jednostavnu analizu indikatora/pokazatelja trostrukog rezultata te metodom omeđivanja podataka. Iako ta dva prijedloga ne čine integralnu ocjenu održivosti Ehrmannovo istraživanje ukazuje da je za primjenu navedenih metoda potrebno raspolagati ujednačenim i konzistentno objavljenim skupom podataka o aspektima društvene odgovornosti poduzeća. U okviru ove doktorske disertacije već je navedeno da je razlog tome što kvalitativni doprinosi na razini trostrukog rezultata nisu ujednačeno iskazani tj. za njih ne postoji odgovarajući oblik redovitog izvještavanja.

Metodološki okvir ovog istraživanja uvažava integralnost financijskih, okolišnih i društvenih učinaka poduzeća predlaganjem da se ona postiže primjenom standardiziranih izvještaja o društvenoj odgovornosti. Time se referira na nedostatke do sada provedenih znanstvenih istraživanja ove problematike. Ovim radom predlaže se objedinjavanje kvalitativno i kvantitativno različitih podataka tj. podataka financijske i nefinancijske prirode u jednom izvještaju a u svrhu omogućivanja analize različitih formi i doprinosa održivom razvoju od strane poduzeća. Da bi integralna mjera održivosti utemeljena na takvim izvještajima bila opravdana i relevantna mora dokazano na odgovarajućoj razini pouzdanosti odražavati financijske, okolišne i društvene učinke što nije bio predmet niti jednog dosadašnjeg znanstvenog istraživanja.

5.2. Karakteristike uzorka i odabrane varijable

Iznesene teorijske odrednice društvene odgovornosti poduzeća i izvještaja putem kojih se aspekti te odgovornosti komuniciraju prema relevantnim dionicima polazište su za oblikovanje metodološkog pristupa istraživanju. Ovaj pristup određuje vrstu potrebnih podataka za izradu uzorka a zatim i odabir te testiranje parametara tj. varijabli koje trebaju poslužiti detaljnom istraživanju postavljenog znanstvenog problema. Za daljnji metodološki smjer istraživanja do sada su iznesene slijedeće ključne odrednice:

1. *Sukladno postavljenoj hipotezi ocjena učinkovitosti poduzeća u upravljanju okolišnim i društvenim aspektima poslovanja treba počivati na pokazateljima koji u svom izračunu obuhvaćaju kvantitativno predstavljene podatke i informacije o učinku poduzeća na okoliš ili društvo.*
2. *Koncept društvene odgovornosti u poslovanju implicira namjeru poduzeća da pridonosi ciljevima održivog razvoja koji se izrazito ostvaruju u području zaštite okoliša i doprinosa poduzeća razvoju društva, naravno uz uvjet financijske uspješnosti poslovanja.*
3. *Primjena standarda izvještavanja koji uvažavaju okolišne i društvene rezultate poslovanja potiče razvoj kvantitativnog izražavanja pokazatelja i mjera održivosti.*
4. *Povezanost aspekata trostrukog rezultata proizlazi iz načina odvijanja i upravljanja poslovnim procesima koji s obzirom na uložene inpute stvaraju specifične sektorske razine okolišne i društvene djelotvornosti i učinkovitosti poduzeća.*

Postavljeni problem, predmet i primarni objekti znanstvenog istraživanja odnose se na **izvještaj o društvenoj odgovornosti poduzeća, društveno odgovorno poslovanje te trostruki rezultat zastupan kroz financijske, okolišne i društvene učinke poduzeća**. Sukladno tim područjima istraživanja utvrđene su karakteristike uzorka te je izvršen odabir varijabli kao i primjena metodološki prihvatljivih postupaka njihova testiranja. Izvještaj o društvenoj odgovornosti kao sadržajni okvir financijskih, okolišnih i društvenih podataka o poslovanju poduzeća predstavlja polazište testiranja postavljenih znanstvenih hipoteza. Upravo nepostojanje jedinstvene tj. standardizirane regulative o redovitosti objave ovakvih izvještaja znatno otežava redovito praćenje poduzeća i gospodarskih grana koji su u tome procesu dostigli redovitost objave i omogućili dostupnost podataka. Trenutno na svijetu postoje samo tri baze koje u suradnji s poduzećima aktivno prikupljaju izvještaje o društvenoj odgovornosti čineći njihov sadržaj raspoloživim za ovakve oblike istraživanja. To su: **1) baza**

Globalne inicijative za izvještavanje (GRI Sustainability Disclosure Database) sa slobodnim pristupom, te dvije komercijalne baze; **2) CSRHub** i **3) CSRwire.** Ipak, niti jedna od baza ne omogućava analitički pregled podataka i informacija sadržanih u izvještajima te je provođenje takvih postupaka posve individualno po načelu pregleda svakog pojedinog izvještaja. Također, samo prve dvije od navedenih baza omogućuju pretraživanje po odgovarajućim gospodarskim djelatnostima. One su stoga korištene u istraživanju u svrhu prikupljanja podataka trostrukog rezultata. Naglasak je bio na prikupljanju što većeg broja raspoloživih izvještaja danog gospodarskog sektora.

Prilikom provođenja istraživanja gospodarski sektori evidentirani u bazi Globalne inicijative za izvještavanje (GRI Database, dostupno na http://database.globalreporting.org) bili su zastupljeni u slijedećem broju raznih oblika izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća:[18]

1. Financijske usluge – 366 izvještaja
2. Električna energija – 95 izvještaja (od toga 15 izvještaja proizvođača opreme te 80 izvještaja isključivo proizvođača energije)
3. Rudarenje i metaloprerađivačka industrija – 133 izvještaja (rudarenje 44, metaloprerađivači 89)
4. Prehrambena industrija – 365 izvještaja
5. Zračni prijevoz – 36 izvještaja
6. Građevinarstvo i trgovina nekretninama – 140 izvještaja (građevinarstvo 74, trgovina nekretninama 66)
7. Djelatnost vađenja nafte i plina, opći energetski sektor – 72 izvještaja
8. Mediji – 22 izvještaja.

Postavljeni kriteriji pretraživanja baze obuhvatili su sve dostupne izvještaje s obzirom na geografsko podrijetlo tj. sjedište poduzeća. Tako su bili dostupni izvještaji i podaci poduzeća iz Afrike, Azije, Europe, Južne i Sjeverne Amerike te Oceanije. Ipak, najdominantnija proizvodna poduzeća s razvijenom kulturom društvene odgovornosti u uzorku su upravo iz Europe, njih 42 od ukupno 50.

[18] U razdoblju pretraživanja u bazi je postojala i opcija pretrage izvještaja nevladinih organizacija (NGO) te organizatora događaja. Za njih rezultati pretrage nisu dali nikakve rezultate.

Sukladno iznesenim pretpostavkama, poduzeća odabranog sektora trebaju imati izvještaje koji dostupnošću podataka okolišnog i društvenog aspekta poslovanja omogućavaju analizu korelacijskih odnosa između različitih aspekata trostrukog rezultata. Osim toga uvjetovan je proizvodni karakter djelatnosti poduzeća iz uzorka kako bi se mogao utvrđivati utjecaj okolišnih varijabli i efikasnosti proizvodnje. S obzirom na njihov broj i proizvodni karakter izvještaji poduzeća prehrambene djelatnosti unutar GRI baze zadovoljili su uvjet relevantnosti uzorka. Potrebno je naglasiti da poduzeća u ovoj bazi nemaju isključivo standardizirane izvještaje već uključuju sve oblike izvještaja koji se odnose na ovu problematiku. Time je stvoreno dodatno ograničenje u pogledu usporedbe podataka koji u nestandardiziranim izvještajima često nisu prisutni. Ovo ograničenje je riješeno istovremenim korištenjem baza CSRHub i CSRwire kako je detaljnije opisano u potpoglavlju *5.5. Ograničenja provedenog istraživanja* tj. nadopunom nedostajućih podataka u primarnoj bazi. Ovo ograničenje uzrokovalo je znatno smanjenje broja izvještaja sadržanih u uzorku za daljnju analizu.

Budući da su okolišni aspekti poslovanja prema dostupnosti podataka u navedenoj bazi najizraženiji u prehrambenom sektoru, a što omogućava njihovu analizu djelotvornosti u proizvodnom procesu, taj sektor je zadovoljio uvjet relevantnosti uzorka. Uvid u izvještaje poduzeća iz sektora proizvodnje električne energije, rudarske i metaloprerađivačke industrije te proizvodnje i prerade nafte i plina nisu zadovoljili ovaj kriterij. Također, sektori financijskih usluga, nevladinih organizacija, građevinarstva, prometa nekretninama, zračnog prijevoza te medijske djelatnosti nisu zadovoljili u pogledu proizvodnih obilježja djelatnosti.

U prehrambenom sektoru utvrđen je zadovoljavajući broj izvještaja potrebnih za relevantnu ekonometrijsku analizu. Prema **Statističkoj klasifikaciji ekonomskih djelatnosti** EU-a (Eurostat – European Communities, 2008, *European Classification of Economic Activities in the European Community*) poduzeća prehrambenog sektora spadaju u područje *C: Prerađivačka industrija*, *odjeljak 10 – Proizvodnja prehrambenih proizvoda* u skupinama od 10.1 do 10.9 i u pripadajućim razredima. Sukladno tome obuhvaćena su slijedeća poduzeća prehrambene djelatnosti (poduzeća se ponavljaju u pojedinim područjima prema širini njihovog proizvodnog asortimana):

10.1 Prerada i konzerviranje mesa i proizvodnja mesnih proizvoda (Nutreco Holding NV, Unilever, Wesfarmers, Grupo Marfrig, Greencore Group, Marine Harvest Norway AS, Westfleisch, JBS Foods, PIK Vrbovec d.d., Belje d.d., Irida d.o.o., Agrolaguna d.d., PIK Vinkovci d.d., Vupik d.d.)

10.2 Prerada i konzerviranje riba, rakova i školjki (NutrecoHolding NV, Grupo Herdez, Greencore Group, Marine Harvest Norway AS, Irida d.o.o.)

10.3 Prerada i konzerviranje voća i povrća (Bonduelle, Unilever, Grupo Herdez, Zvijezda d.d., Dijamant A.D., PIK Vinkovci d.d., Pioneer Foods)

10.4 Proizvodnja biljnih i životinjskih ulja i masti (Unilever, Deoleo, AarhusKarlshamn AB, Zvijezda d.d., Dijamant A.D., Sojara d.d., Agrolaguna d.d.)

10.5 Proizvodnja mliječnih proizvoda (Nestle, Unilever, Danone, Wesfarmers, Givaudan, Grupo Herdez, Dukat d.d., Dairy Crest Group PLC, Deutsches Milchkontor GMBH, Fromageries Bel (Bel Group), Zentis GMBH, Molkerei Ammerland EG, Strauss Group, Kellog Company of Great Britain LTD, Belje d.d., Ledo d.d., Frikom d.o.o., Ledo d.o.o. Čitluk, Agrolaguna d.d.)

10.6 Proizvodnja mlinskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda (Nestle, Barilla, Domino´s Pizza Group, Zentis GMBH, Ebro Food, Kellog Company of Great Britain LTD, Belje d.d., PIK Vinkovci d.d., Vupik d.d., Pioneer Foods)

10.7 Proizvodnja pekarskih i brašneno-konditorskih proizvoda (Nestle, Tim Hortons, Domino´s Pizza Group, Deutsches Milchkontor GMBH, Corbion NV, Grupo Bimbo SA, Kellog Company of Great Britain LTD, Pioneer Foods)

10.8 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda:

- **10.82 Proizvodnja kakaa, čokoladnih i bombonskih proizvoda** (Barry Callebaut, Nestle, Ferrero International, Deutsches Milchkontor GMBH, Zentis GMBH, Toms Gruppen A/S, Kellog Company of Great Britain LTD)
- **10.83 Prerada čaja i kave (**Unilever, Tim Hortons, Premier Foods, Strauss Group)
- **10.84 Proizvodnja začina i drugih dodataka hrani** (Pioneer Foods)
- **10.85 Proizvodnja gotove hrane i jela** (Givaudan, Associated British Foods PLC, Autogrill S.P.A., Greencore Group, Fleury Michon Charcuterie)
- **10.86 Proizvodnja homogeniziranih prehrambenih pripravaka i dijetetske hrane** (Tate&Lyle)

Unutar svakog odjeljka/skupine osigurana je prisutnost najmanje dva poduzeća određenog razreda kako bi se na temelju njihove specifične industrijske efikasnosti mogla odgovarajuće koristiti održiva dodana vrijednost kao relevantan parametar istraživanja.

Postavljeni parametri istraživanja zahtijevali su da uzorak ima obilježja relevantnosti u pogledu:

1. proizvodne djelatnosti poduzeća – radi korištenja i analize pojedinih okolišnih aspekata u smislu djelotvornosti proizvodnih procesa te
2. redovitosti objave izvještaja – radi prikupljanja što većeg broja podataka okolišnog i društvenog karaktera odgovornosti uz one financijske koji se naravno u potpunosti mogu pronaći u godišnjim financijskim izvještajima.

U pogledu oba zahtjeva uvidom u GRI, CSRHub i CSRwire bazu utvrđeno je da se najveći broj izvještaja u rasponu od 2011. do 2014. godine pripisuje upravo prehrambenom sektoru.

Tablica 11. Pregled država i opažanja obuhvaćenih uzorkom

Rb.	**Zemlja**	**Obveza izvještavanja**	**Poduzeća**	**Broj panelskih opažanja**
1	Australija	Da	1	3
2	Bosna i Herc.	Ne	1	3
3	Brazil	Da	2	6
4	Danska	Da	1	3
5	Francuska	Da	5	15
6	Hrvatska	Ne	10	30
7	Irska	Ne – osim za financijske institucije	1	3
8	Italija	Da	2	6
9	Izrael	Prijedlog zakona	1	3
10	Južna Afrika	Da	1	3
11	Kanada	Da	1	3
12	Meksiko	Da	2	6
13	Nizozemska	Da	3	9
14	Norveška	Da	1	3
15	Njemačka	Ne – dobrovoljan Kodeks	5	15
16	Srbija	Ne	2	6
17	Španjolska	Da	2	6
18	Švedska	Da	1	3
19	Švicarska	Da	2	6
20	Velika Britanija	Da	6	18
	Ukupno		50	150

Valja naglasiti da svi podaci nisu prikupljeni isključivo iz izvještaja o društvenoj odgovornosti jer istraživanjem zahtijevana prisutnost podataka okolišnog i društvenog aspekta nije potpuno ostvarena niti u jednoj postojećoj bazi podataka. Iz tog razloga su se pojedini okolišni podaci i podaci odgovornosti prema društvu skupljali u kontaktu s poduzećima, korištenjem njihovih web stranica i ostalih objava koje nisu sadržane u predstavljenim bazama podataka. U ovoj fazi istraživanja bilo je važno postići punu prisutnost financijskih, okolišnih i društvenih podataka u uzorku kako bi njihovo empirijsko testiranje polučilo vjerodostojne rezultate. Unatoč tome što su navedene baze sadržavale brojne izvještaje o društvenoj odgovornosti, upravo zbog njihove nestandardiziranosti tj. neusklađenosti forme i sadržaja nije bilo jednostavno prikupiti ujednačene podatke o štetnim emisijama, utrošenoj energiji, potrošnji vode i otpadu. Stoga su uz izvještaje o društvenoj odgovornosti korišteni i godišnji izvještaji poduzeća i ostali izvori nefinancijskih podataka. Financijski podaci prikupljeni su iz godišnjih financijskih izvještaja, izvještaja o društvenoj odgovornosti i korištenjem baze usporednih financijskih podataka *Amadeus*.

Procesom prikupljanja podataka stvoren je uzorak od tri pod-panela gdje svaki predstavlja pojedini aspekt trostrukog rezultata kojem se poduzeća posvećuju društveno odgovornim djelovanjem. Tako su u prvom, financijskom panelu sadržani podaci o poslovnim i financijskim prihodima, EBIT-u, imovini, kapitalu, obvezama, dugoročnom zaduženju, dodanoj vrijednosti (VA) i bruto dobiti. Drugi panel podataka odnosi se na četiri ključna okolišna učinka sadržana u izvještajima o društvenoj odgovornosti: emisije stakleničkih plinova (GHG emisije u tonama), potrošenu električnu energiju (MWh), potrošenu vodu (u metrima kubnim - m^3) te količinu generiranog otpada (tone). Posljednji, treći panel, sastoji se od podataka društvenog učinka koji je obuhvatio podatke o: obrazovanju i obuci zaposlenih, vrijednosti programa obrazovanja, zaštiti na radu, udjelu žena na rukovodećim mjestima, investicijama i programima u lokalnu zajednicu, vrijednosti donacija, primjeni politika korporativnog upravljanja te razini usklađenosti sa GRI standardima izvještavanja. Radi se o setu društveno odgovornih postupaka poduzeća koji se prema GRI smjernicama utvrđuje agregiranom mjerom, tzv. GRI razinom primjene (eng. GRI level check). Podaci društvenog panela evidentirani su prema tome da li su bili objavljeni ili neobjavljeni u određenom izvoru (DA=1, NE=0). Dodatno je evidentiran i panel podataka o obilježjima pregledanih izvještaja koji navodi da li je pojedini izvještaj izrađen prema nekom od standarda, da li je neovisno verificiran (revidiran) te je li pri njegovoj izradi provedeno mapiranje dionika u skladu s njihovim informacijskim potrebama. Uz ove panele sadržana je i održiva dodana vrijednost

(SVA) kao integrativna mjera učinkovitosti poduzeća u područjima financijske, okolišne i društvene odgovornosti, upravo kako je i pretpostavljeno glavnom istraživačkom hipotezom.

5.3. Empirijsko testiranje utjecaja odabranih varijabli na aspekte uspješnosti i održivosti poslovanja

Kako bi se postigli postavljeni ciljevi istraživanja vezani uz razvoj modela standardnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća do sada izneseni teoretski model nužno je potkrijepiti odgovarajućim empirijskim testiranje. Ono se uvijek temelji na karakteristikama uzorka i treba omogućiti provjeru postavljenih hipoteza. Empirijsko testiranje u nastavku se provodi analizom: 1) modela, 2) podataka i 3) korelacijskom analizom.

5.3.1. Prikaz i objašnjenje istraživačkog modela

Karakteristike prethodno predstavljenog uzorka podataka određuju model empirijskog istraživanja koji se koristi u ovom radu. Naime, uzorak sadrži pedeset poduzeća u vremenskom razdoblju od tri godine (2011.-2013.). Dakle, radi se o tzv. panelu podataka kojeg karakterizira jako kratka vremenska serija te značajno duži uzorak poduzeća. Kao što je prethodno spomenuto, nažalost, u uzorku od velikog broja poduzeća zadovoljavajuće izvještaje o društvenoj odgovornosti imala su samo poduzeća u prehrambenoj industriji. Stoga je i broj opažanja potreban za empirijsko istraživanje relativno malen, i može se ustvrditi, predstavlja minimum u smislu mogućnosti signifikantnog dokazivanja hipoteze rada.

Panel regresijskog modela koji se koristi u ovom radu je slijedećeg oblika:

$$y_{it} = FP_{it}\beta + OP_{it}\gamma + DOP_{it}\delta + a_i + u_{it} \text{ za } t = 1,...,T \text{ te } i = 1,...,N \qquad (4)$$

Gdje je y_{it} zavisna varijabla koja predstavlja poslovni rezultat poduzeća (održiva dodana vrijednost ili dodana vrijednost) po pojedinom poduzeću i vremenu t, $FP_{it}\beta$ matrica nezavisnih financijskih varijabli s pripadajućim koeficijentom β, $OP_{it}\gamma$ matrica nezavisnih okolišnih varijabli s pripadajućim koeficijentom γ, $DOP_{it}\delta$ matrica nezavisnih društvenih varijabli s pripadajućim koeficijentom δ, a_i označava specifične faktore karakteristične za svaku zemlju, a u_{it} slučajno odstupanje.

Uobičajena dilema istraživača u okviru panel regresijskih modela je da li izabrati model fiksnih ili slučajnih učinaka. Model fiksnih učinaka obično se upotrebljava kada uzorak podataka karakterizira relativno duga vremenska serija te kada se pretpostavlja da postoji autokorelacija u okviru izabranog seta podataka (poduzeća, država i sl.) koja je uvjetovana određenim zajedničkim karakteristikama. Ukoliko je riječ o uzorku podataka gdje se panel više bazira na većem broju subjekata istraživanja, a vremenska serija je kraća, prednost se daje slučajnim učincima. Naravno, pod uvjetom da se može pretpostaviti, da u ovom slučaju poduzeća, nemaju autokorelacijsku povezanost koja bi mogla utjecati na točnost i pouzdanost ekonometrijske procjene. S obzirom da se ovaj uzorak podataka sastoji od niza poduzeća u prehrambenom sektoru prikupljenih iz osam podsektora i niza različitih država, može se ustvrditi da uzorak ima obilježja slučajnog izbora. Također, vremenska serija od tri godine ne dozvoljava relevantnost primjene fiksnih učinaka u svakom slučaju. Stoga valja naglasiti da će se dobiveni rezultati istraživanja odnositi na utvrđivanje utjecaja glede financijskog rezultata u kratkom roku. Naime, zbog toga što je metoda slučajnih uzoraka orijentirana na utvrđivanje učinaka na temelju presjeka obilježja, dobiveni rezultati upućuju na učinke u kratkom roku. S druge strane, fiksni učinci pokazuju kretanje u dugom roku budući da su orijentirani na dinamiku promjena međuovisnosti varijabli pojedinog poduzeća u okviru promatranog razdoblja.

U okviru postavljenog modela analizira se učinak nezavisnih varijabli na dvije zavisne varijable – održivu dodanu vrijednost (SVA) te dodanu vrijednost (VA). Razlog takvog pristupa je u procjeni učinaka promjene metodologije ″mjerenja uspješnosti″. Naime, očekuje se da će promjena nezavisnih varijabli – financijskih, okolišnih te varijabli društvene odgovornosti imati različit utjecaj ovisno o metodologiji mjerenja financijskog rezultata odnosno uspješnosti poslovanja poduzeća. Uspješnost poslovanja poduzeća mjerena održivom dodanom vrijednosti (SVA) u sebi sadržava ugrađene mehanizme vrednovanja ulaganja u okoliš te aspekte odgovornosti prema društvu (obuku zaposlenih, zaštitu na radu, suradnju s lokalnom zajednicom itd.) za razliku od tradicionalnih pokazatelja koji takve varijable ne internaliziraju.

5.3.2. Analiza podataka

Zadatak deskriptivne analize je dati preliminarni pregled uzorka podataka kako bi se mogla dobiti što bolja informacijska podloga za izbor odgovarajućeg modela ili ukazati na eventualnu potrebu za obradom skupa podataka. Tablica 12, 13 i 14 prikazuju osnovne elemente uzorka podataka za skup financijskih i okolišnih podataka te za podatke o društvenoj odgovornosti. Kao što je već navedeno radi se o relativno malom uzorku podataka sa 150 opažanja što čini maksimalni broj podataka koji se obrađuje u okviru panel regresijskog modela. S obzirom na navedeno, morat će se voditi računa o redukciji broja varijabli s obzirom da je pri ovom broju podataka svaki gubitak stupnjeva slobode uzrokovan dodavanjem dodatne varijable potencijalno poguban za točnost te statističku vjerodostojnost rezultata. Svakako da kratka vremenska serija ne omogućava bilo kakvu upotrebu dinamičkog ekonometrijskog modela.

Tablica 12. Deskriptivna statistika za financijske varijable

	Broj opažanja	Prosjek	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
SVA	150	0.0066667	2772431	-1.83e+07	6404694
VA	150	916082.8	2277658	-34199	13700000
Bruto profit	150	741244.1	2827802	-357392	20800000
Poslovni prihodi	150	3987142	9661473	243	51300000
Financijski prihodi	150	60555.35	212249.5	-101662	1406545
EBIT	150	351311.9	1049860	-212039	7531000
EBITDA	150	468492.2	1247238	-114554	8682000
Dugotrajna imovina	150	2209319	5878848	1554	34000000
Kratkotrajna imovina	150	1214825	2423771	786	14300000
Kapital	150	993858.8	3029891	1	20200000
Dugoročne obveze	150	1045984	2586299	-122776	17900000
Kratkoročne obveze	150	980671.2	2492486	45	17000000
Dugoročni dug	150	810721.1	2056162	0	12400000

Kada je riječ o financijskim varijablama mogu se vidjeti relativno visoke vrijednosti standardne devijacije što svjedoči o tome da su poduzeća koje obuhvaća uzorak bitno različite veličine (mala, srednja i velika) te da ih karakteriziraju značajno različiti volumeni financijskih varijabli. Takva kretanja svakako idu u prilog polazištu da je obilježje cijelog skupa sukladno slučajnom uzorku što određuje posljedično i izbor samog ekonometrijskog modela. U tablici 13 prikazani su rezultati izračuna osnovnih pokazatelja deskriptivne statistike za okolišne varijable.

Tablica 13. Deskriptivna statistika za okolišne varijable

	Broj opažanja	Prosjek	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
Emisije	150	793271.9	1490705	0	7799132
Energija	150	1929777	4172786	1	27100000
Voda	150	19400000	77500000	251	556000000
Otpad	150	30400000	205000000	34	1520000000

Može se vidjeti da skup podataka ima slična obilježja kao i uzorak podataka financijskih pokazatelja. Nema nedostajućih podatka te je visoka varijabilnost vrijednosti pojedinih varijabli. Tablica 14 u kojoj je prikazana deskriptivna statistika za varijable društvene odgovornosti ima bitno drugačija obilježja budući da je riječ o kvalitativnim ili „dummy“ varijablama koje primaju vrijednosti 0 ili 1. Ipak, zanimljivo je i da je varijabilnost kretanja oko srednje vrijednosti i ovdje velika što pokazuju visoke vrijednosti standardne devijacije. Također, prosječne vrijednosti u prosjeku su veće od 0,5 što pokazuje da je većina poduzeća u skupu sklona društveno odgovornom poslovanju.

Tablica 14. Deskriptivna statistika za varijable društvene odgovornosti

	Broj opažanja	Prosjek	Standardna devijacija	Minimum	Maksimum
D1	150	0.88	0.3260502	0	1
D2	150	0.44	0.4980499	0	1
D3	150	0.7866667	0.4110335	0	1
D4	150	0.8	0.40134	0	1
D5	150	0.7133333	0.4537194	0	1
D6	150	0.5133333	0.5014966	0	1
D7	150	0.9266667	0.2615562	0	1

D8	150	0.5066667	0.5016305	0	1
D9	150	0.8053691	0.3972516	0	1
D10	150	0.6866667	0.4654026	0	1
D11	150	0.3133333	0.4654026	0	1

Napomena: Varijable u prvoj koloni predstavljaju „dummy varijable“ različitih aspekata društvene odgovornosti: D1-Program/vrijednost obrazovanja zaposlenih, D2-Prosječni godišnji sati obuke po zaposleniku, D3-Program/vrijednost zaštite na radu, D4-Izgubljeni radni dani zbog ozljeda (na milijun radnih sati), D5-Udio žena na rukovodećim mjestima (u %), D6-Investicije u lokalnu zajednicu, D7-Programi s lokalnom zajednicom, D8-Vrijednost donacija, D9-Politike korporativnog upravljanja, D10-GRI INDEKS, D11-GRI LevelCheck

5.3.3. Korelacijska analiza

U ovom istraživanju korelacijska analiza važna je prije svega kako bi se utvrdila osnovanost međuovisnosti između podataka unutar grupa varijabli (financijskih, okolišnih i varijabli društvene odgovornosti). Korelacijska analiza ne može dati pouzdane odgovore o kauzalnosti pa čak niti o međuodnosu niza varijabli u modelu s obzirom da je bazirana na linearnom odnosu para varijabli te ne vodi računa o vremenskoj dimenziji podataka. Međutim, može dati korisne informacije o međusobnoj ovisnosti parova varijabli te pomoći u specifikaciji modela i unaprijediti točnost te signifikantnost ekonometrijske procjene. Tako je i u ovom istraživanju korelacijska analiza važna iz dva razloga:

1. Kako bi se utvrdio stupanj ″sličnosti″ pojedinih varijabli – naime, jedan od karakterističnih problema ekonometrijskih istraživanja je problem multikolinearnosti koji se pojavljuje u slučajevima kada su nezavisne varijable u modelu visoko korelirane. S obzirom da u okviru pojedinih grupa podataka, pogotovo financijskih te varijabli društveno odgovornog poslovanja – npr. između varijabli EBIT, EBITDA, bruto dobiti, očekivano je dobivena visoka razina korelacijskog koeficijenta – stoga se navedene varijable ne smiju upotrebljavati istodobno u okviru pojedine specifikacije modela;
2. Zbog eliminacije dijela varijabli – zbog ograničene baze podataka, broj opažanja odnosno stupnjeva slobode je minimalan tako da uvrštenje svake dodatne varijable značajno utječe na stupanj slobode ocjene modela a time i na signifikantnost te točnost rezultata. Stoga će se rezultati korelacijske analize koristiti kako bi se eliminirale suvišne varijable.

Rezultati korelacijske analize za financijske varijable, okolišne varijable te varijable društvene odgovornosti prikazane su u tablicama 15, 16 i 17.

Tablica 15. Korelacijska matrica za financijske varijable

	SVA	VA	Bruto profit	Poslovni prihodi	Financijski prihodi	EBIT	EBITDA	Dugotrajna imovina	Kratkotrajna imovina	Kapital	Dugoročne obveze	Kratkoročne obveze	Dugoročni dug
SVA	1												
VA	0.9543	1											
Bruto profit	0.8867	0.9270	1										
Poslovni prihodi	0.9167	0.9765	0.9236	1									
Financijski prihodi	0.6637	0.7098	0.7302	0.6869	1								
EBIT	0.9102	0.9581	0.9010	0.9400	0.7307	1							
EBITDA	0.9391	0.9866	0.9164	0.9646	0.7289	0.9866	1						
Dugotrajna imovina	0.9299	0.9761	0.9084	0.9625	0.7614	0.9503	0.9717	1					
Kratkotrajna imovina	0.9161	0.9618	0.9081	0.9679	0.7168	0.9517	0.9646	0.9667	1				
Kapital	0.5635	0.6133	0.4979	0.6398	0.5281	0.6107	0.6083	0.6077	0.5858	1			
Dugoročne obveze	0.9087	0.9371	0.8731	0.9306	0.6410	0.9114	0.9408	0.9301	0.9126	0.5466	1		
Kratkoročne obveze	0.8996	0.9615	0.8833	0.9613	0.7086	0.9522	0.9652	0.9644	0.9851	0.5934	0.8927	1	
Dugoročni dug	0.6790	0.7403	0.7608	0.7613	0.4913	0.6905	0.7150	0.7261	0.7239	0.4637	0.7829	0.6852	
Broj opažanja	73												

Tablica 16. Korelacijska matrica za okolišne varijable

	SVA	VA	Bruto profit	Emisije	Energija	Voda	Otpad
SVA	1						
VA	0.9531	1					
Bruto profit	0.9046	0.9046	1				
Emisije	0.7337	0.8614	0.7993	1			
Energija	0.7382	0.8214	0.8160	0.7597	1		
Voda	0.5187	0.6502	0.5594	0.5949	0.5592	1	
Otpad	0.7586	0.8466	0.7568	0.7741	0.7556	0.7134	1
Broj opažanja	86						

Tablica 17. Korelacijska matrica za varijable društvene odgovornosti

	SVA	VA	Bruto profit	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11
SVA	1													
VA	0.9606	1												
Bruto profit	0.9003	0.9270	1											
D1	-0.2801	-0.2668	-0.2171	1										
D2	0.3755	0.4171	0.2928	0.1819	1									
D3	-0.2810	-0.2740	-0.3184	0.2970	0.2346	1								
D4	-0.2078	-0.1979	-0.2122	0.0867	0.0493	0.4189	1							
D5	-0.2635	-0.2411	-0.2658	0.3734	0.1336	0.3260	0.4189	1						
D6	0.3734	0.3621	0.3236	0.2524	0.5577	-0.0600	-0.3522	-0.0600	1					
D7	-0.1588	-0.1805	-0.1956	0.2357	0.2416	0.4160	0.1144	0.2560	0.0818	1				
D8	0.4158	0.4074	0.3340	0.1104	0.5577	0.0364	-0.1061	-0.0118	0.6864	0.1562	1			
D9	-0.2919	-0.2763	-0.3256	0.5224	0.3711	0.3766	0.0762	0.4867	0.2802	0.3142	0.2290	1		
D10	-0.3146	-0.3100	-0.3320	0.0328	0.0499	0.3532	0.3972	0.1526	-0.0663	-0.0155	-0.2527	0.2034	1	
D11	0.2603	0.2275	0.1687	0.0168	0.5509	0.2579	0.2296	0.1039	0.5151	0.1506	0.3718	0.1859	0.4625	1
Broj opažanja	90													

Napomena: Varijable u prvoj koloni predstavljaju ″dummy varijable″ različitih aspekata društvene odgovornosti: D1-Program/vrijednost obrazovanja zaposlenih, D2-Prosječni godišnji sati obuke po zaposleniku, D3-Program/vrijednost/zaštite na radu, D4-Izgubljeni radni dani zbog ozljeda (na milijun radnih sati), D5-Udio žena na rukovodećim mjestima (u %), D6-Investicije u lokalnu zajednicu, D7-Programi s lokalnom zajednicom, D8-Vrijednost donacija, D9-Politike korporativnog upravljanja, D10-GRI INDEKS, D11-GRI LevelCheck

Kako je navedeno u tablici 15 prikazani su rezultati korelacijske analize za parove grupa financijskih varijabli. Kao što se dalo naslutiti s obzirom na obilježja financijskih podataka u okviru uzorka, gotovo sve varijable u okviru analize karakterizirala je visoka razina koreliranosti. Osim varijabli financijskog rezultata kao što su dodana vrijednost, bruto profit, poslovni prihodi, EBIT i EBITDA za koje je visoka vrijednost korelacijskog koeficijenta očekivana, mogu se uočiti gotovo jednako visoke vrijednosti istog koeficijenta za varijable kratkoročne i dugoročne imovine te kratkoročnih i dugoročnih obaveza. S obzirom da su vrijednosti korelacijskog koeficijenta za sve navedene varijable oko 0,9 nije ih uputno koristiti u regresijskom modelu jer se tada mogu očekivati izražene posljedice multikolinearnosti. S obzirom da su varijable dodane vrijednosti te održive dodane vrijednosti također visoko korelirane (tablica 16), prethodno navedene financijske varijable izostavljene su iz specifikacije ekonometrijskog modela. Od financijskih varijabli uključene su vrijednosti kapitala, dugoročnog duga te financijskih prihoda kao nezavisnih varijabli modela koje karakterizira relativno visoka vrijednost korelacijskog koeficijenta.

Tablica 16 koja prikazuje vrijednosti korelacijskog koeficijenta za parove okolišnih varijabli pokazuje da su sve okolišne varijable prihvatljive za uvrštavanje u okvir modela te ih karakterizira relativno visoka međuovisnost. Međutim, vrijednost korelacijskog koeficijenta nije previsoka u smislu eventualnog problema multikolinearnosti kao što je slučaj kod prethodno analiziranih financijskih varijabli.

Na kraju, u tablici 17, analizirane su varijable društvene odgovornosti. Može se zaključiti da, za razliku od okolišnih i financijskih varijabli, varijable društvene odgovornosti u prosjeku karakteriziraju niske vrijednosti korelacijskog koeficijenta, kako međusobno tako i u odnosu na zavisne varijable dodane i održive dodane vrijednosti. Mogu se jedino izdvojiti varijable prosječnih godišnjih sati obuke po zaposleniku, investicija u lokalnu zajednicu te vrijednosti donacija. Također je zanimljivo da većina kvalitativnih varijabli društvene odgovornosti bilježi negativnu vrijednost korelacijskog koeficijenta u odnosu na zavisne varijable (takva vrijednost je očekivana samo za vrijednost varijable izgubljenih radnih dana zbog ozljeda na radu). Takvo kretanje vrijednosti može ukazivati na nedovoljnu efikasnost ulaganja u domeni društvene odgovornosti, ali i mogućnost da se učinci takvih ulaganja ne bilježe u kratkom roku što svakako ovakav uzorak podataka, u okviru korelacijske analize, ne može niti utvrditi. S obzirom na navedene rezultate, nije se mogla izvršiti eliminacija kvalitativnih varijabli te su sve navedene uvrštene u tri specifikacije modela.

5.4. Analiza rezultata istraživanja

U ovom dijelu rada prikazani su rezultati primjene panel regresijskog modela opisanog u okviru potpoglavlja 5.3.1. Važno je podsjetiti da su karakteristike uzorka, analiza deskriptivne statistike te provedena korelacijska analiza oblikovale konačnu metodu ekonometrijske analize – panel regresijska analiza slučajnih učinaka, ali i specifikaciju modela s obzirom na provedenu eliminaciju dijela financijskih varijabli.

U tablicama 18 i 19 prikazani su rezultati analize u okviru pet specifikacija modela. Također, od ključne je važnosti napomenuti da tablica 18 prikazuje rezultate empirijske analize u kojoj je zavisna varijabla dodana vrijednost (VA), a u tablici 19 zavisna varijabla je održiva dodana vrijednost (SVA). Razlikovanje učinaka nezavisnih varijabli na zavisne varijable dodane vrijednosti te održive dodane vrijednosti od suštinske je važnosti kao instrument dokazivanja temeljne hipoteze rada. Naime, koncept dodane vrijednosti koji u sebi sadrži rezultate poslovanja primarno temeljene na financijskoj uspješnosti poslovanja, tradicionalan je način mjerenja uspješnosti poduzeća te ne uvažava temeljnu definiciju društveno odgovornog poslovanja kao temelja integralnog koncepta ocjene poslovanja. S druge strane, održiva dodana vrijednost koncept je koji upravo označava metodološki pomak od mjerenja rezultata na temelju ekonomskog rasta prema održivom razvoju koji u sebi utjelovljuje integralni pristup mjerenju poslovne uspješnosti. U okviru skromnih dosega dosadašnjih istraživanja (Alexander, Buchholz, 1978, Aupperle, Carroll, Hatfield, 1984, Blackburn, Doran, Shrader, 1994, Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003, Peloza, 2009, Kapoor, Sandhu, 2010) dokazano je da postoji čvrsta međuzavisnost i pozitivna korelacija između društvene odgovornosti i pokazatelja uspješnosti poduzeća. Međutim, čak i u novijim istraživanjima (Kapoor, Sandhu, 2010) na uzorku od 93 poduzeća u Indiji empirijska se istraživanja temelje na tradicionalnim pokazateljima uspješnosti poslovanja. Stoga je s pravom naglašena kritika navedenih istraživanja da poduzeća s boljim financijskim rezultatima mogu priuštiti dodatna ulaganja u domeni društvene odgovornosti. Složenost smjera navedene kauzalnosti, odnosno pitanja da li ulaganja u smjeru društvene odgovornosti poboljšavaju uspješnost poduzeća, ili je uspješnost poduzeća prediktor društvene odgovornosti, dodatno otežavaju kratke vremenske serije empirijskih uzoraka navedenih istraživanja gdje nije moguće dati jednoznačan odgovor. Istovremeno dosadašnja istraživanja pokazatelja održivosti poslovanja (Herzig, Schaltegger, 2006, Figge, Hahn, 2002, Olsthoorn et al. 2001, Lyrstedt, 2005, Veleva, Ellenbecker, 2001,

Petrini, Pozzebon, 2009) ne testiraju istovremeno učinke okolišnih i društvenih varijabli na tradicionalne pokazatelje uspješnosti i integrirane pokazatelje uspješnosti (kao što je to slučaj s održivom dodanom vrijednosti u ovom radu). Umjesto analize vremenske serije, istraživanje ove doktorske disertacije, usporedbom učinaka nezavisnih varijabli na zavisne varijable tradicionalnih pokazatelja uspješnosti te integriranih pokazatelja **uspješnosti daje odgovor na postavljeno pitanje ukazujući na potrebu uvođenja sustavnog i standardiziranog integralnog pristupa mjerenja uspješnosti**.

Tablica 18. Učinci okolišnih, financijskih i društvenih varijabli odgovornosti na rast dodane vrijednosti

Zavisna varijabla	Dodana vrijednost				
Nezavisne varijable	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
Emisije	0.1089968 1.57	0.0596903 0.82	0.1008391 0.156		0.0548515 0.73
Energija	0.2137392 2.13**	0.1940935 2.07**	0.2741058 (2.71)***		0.2295722 2.31**
Vode	-0.0503407 -0.79	-0.0710805 -1.14	-0.0270501 -0.42		-0.0542517 (-0.83)
Otpad	0.070091 1.15	0.1467187 2.00**	0.0143412 0.23		0.0769953 (0.93)
Financijski prihodi		0.0257022 0.84		0.0429246 (1.20)	0.0356884 (1.09)
Kapital		0.2209246 3.30***		0.2776852 (3.72)***	0.225542 3.14***
Dugoročni dug		0.0215683 1.29		0.0321109 1.71*	-0.0980211 -0.87
D1			-0.1918357 -1.52	-0.1791497 (-1.50)	-0.0980211 (-0.87)
D2			0.1212026 (1.03)	0.1009433 0.91	0.0965887 0.98
D3			-0.10201 (-1.04)	0.0647001 0.67	0.0055191 0.06
D4			0.0100897 (0.08)	0.1380804 1.10	0.098532 0.88

D5			-0.1793056 (-1.64)	0.0154438 0.13	0.0073574 0.07
D6			0.1255405 (1.05)	0.1349447 1.16	0.0946648 0.92
D7			-0.308547 (-1.73)**	-0.2226077 -1.27	-0.2334875 -1.49
D8			-0.1455707 (-1.05)	-0.1924517 -1.39	-0.2111592 -1.73
D9			-0.1160835 (-0.69)	-0.0471391 (-0.27)	-0.0780914 -0.49
D10			-0.1361315 (-1.25)	-0.3034904 (-2.78)***	-0.1953971 -1.93***
D11			0.2877464 (2.84)***	0.2364489 (2.34)***	0.2347481 (2.59)***
Konstanta	15.74337 (1.97)**	5.564311 4.01***	8.247965 (6.78)***	8.511355 (8.63)***	5.81979 3.95***
Broj opažanja	140	112	139	115	111
Broj grupa	49	42	49	44	42
R^2(unutar)	0,02	0,13	0,15	0,21	0,28
R^2(između)	0,41	0,47	0,48	0,21	0,53
R^2(ukupno)	0,43	0,51	0,49	0,42	0,56

Napomena: *, **, *** označavaju razinu statističke značajnosti od 10%, 5% te 1%

Uvidom u rezultate regresijske analize može se uočiti da, što se tiče učinaka okolišnih varijabli, u svim specifikacijama modela, potrošnja energije značajno i signifikantno utječe na povećanje dodane vrijednosti poduzeća te u nešto manjoj mjeri povećanje otpada koje bilježi signifikantnu vrijednost samo u jednoj specifikaciji. Potrošnja vode te emisije štetnih plinova neutralne su za poslovni rezultat. Dobivene rezultate moguće je objasniti činjenicom da povećana vrijednost proizvodnje uvjetuje i povećanu potrošnju energije te stvaranje dodatnog otpada pa je cijena troška navedenih inputa (outputa) značajno manja od kreirane dodane vrijednosti što omogućava kreiranje pozitivnog financijskog rezultata. Tako potrošnja energije i otpada pozitivno djeluje na dodanu vrijednost. Neutralnost u pogledu emisija i potrošnje vode može značiti da ovi troškovi nisu internalizirani – odnosno proizvođač ne plaća cijenu zagađenja (kroz poreze ili naknade). S druge strane, čini se da je volumen emisija te potrošnja vode donekle internalizirana (restriktivnom regulativom u pogledu emisije te sustavom zaštita vode ili zbrinjavanja otpadnih voda) u okviru troškova poduzeća (pogotovo vrijednost potrošnje vode s obzirom na negativnu vrijednost koeficijenta, ali statistički nedovoljno signifikantnu).

U okviru ocjene učinaka financijskih varijabli na poslovanje poduzeća ističe se pozitivan utjecaj vlastitog kapitala, međutim i u ovom slučaju teško je odrediti da li poduzeća koja bolje posluju imaju veći kapital ili je pretpostavka boljeg poslovanja veći vlastiti kapital te manje korištenje tuđih izvora sredstava (manja financijska poluga).

Kada je riječ o varijablama društveno odgovornog poslovanja može se uočiti da vrijednosti koeficijenta za većinu varijabli bilježe negativne vrijednosti što može uputiti na zaključak da takva ulaganja predstavljaju čisti trošak poslovanja. Međutim, većina vrijednosti nije statistički signifikantna osim agregatnog GRI indeksa (programi ulaganja u lokalnu zajednicu u jednoj specifikaciji bilježe signifikantnu i negativnu vrijednost). Zanimljivost predstavlja negativna vrijednost GRI indeksa dok je ona GRI levelchecka pozitivna i signifikantna.

Tablica 19. Učinci okolišnih, financijskih i društvenih varijabli odgovornosti na rast održive dodane vrijednosti

Zavisna varijabla	Održiva dodana vrijednost				
Nezavisne varijable	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
Emisije	-1.911051 (-2.68)***	-1.991017 -2.64***	-1.826432 (-2.46)**		-1.739446 -2.17**
Energija	0.3700886 (0.79)	0.401665 0.84	0.2893909 (0.59)		0.342198 0.68
Vode	0.9650315 (1.62)	1.748811 3.19***	1.147504 (1.95)**		1.809092 3.35***
Otpad	-0.7840885 (-1.49)	-2.018239 -3.84***	-1.003918 (-1.86)*		-2.25482 -4.15***
Financijski prihodi		0.1365616 0.31		-0.2839207 -0.60	0.2445557 0.52
Kapital		1.844458 (4.02)***		1.219689 2.26**	1.884316 4.09***
Dugoročni dug		0.4216891 (1.60)		0.2159537 0.72	0.4475285 1.57
D1			-0.4842321 (-0.27)	1.948622 0.92	-0.5463569 -0.26
D2			0.2151433	-1.486774	-0.1670527

			(0.13)	-0.80	-0.09
D3			-1.13279 (-0.79)	-0.5205125 -0.29	0.2178453 0.13
D4			-1.63052 (-0.91)	-2.234874 -1.06	-0.6375291 -0.32
D5			-0.4174143 -0.29	1.133873 0.63	1.218365 0.74
D6			-0.1041943 -0.06	-1.704915 -0.85	-0.2220342 -0.11
D7			-1.39564 -0.60	-1.749175 -0.65	-1.659615 -0.67
D8			-0.3430855 -0.20	-1.677648 -0.81	-1.932765 -1.00
D9			-1.203468 -0.55	-1.736924 -0.67	-1.233027 -0.53
D10			-1.005672 -0.66	0.3682527 0.20	-2.230696 -1.25
D11			1.478386 1.03	2.114942 1.23	2.973475 1.82*
Konstanta	15.74337 (1.97)**	-8.785121 (-1.01)	20.82727** 2.35	-5.684693 -0.68	-7.063795 (-0.71)
Broj opažanja	144	116	143	119	115
Broj grupa	49	42	49	44	42
R^2(unutar)	0,04	0,01	0,03	0,00	0,01
R^2(između)	0,17	0,57	0,29	0,33	0,66
R^2(ukupno)	0,16	0,56	0,27	0,33	0,64

Napomena: *, **, *** označavaju razinu statističke značajnosti od 10%, 5% te 1%

Kako je napomenuto, u tablici 19 prikazani su rezultati međuovisnosti grupe financijskih, okolišnih te društvenih varijabli odgovornosti na zavisnu varijablu održive dodane vrijednosti. Mogu se vidjeti bitno drugačiji rezultati analize kada je riječ o utjecaju okolišnih varijabli. Naime, emisije te kreirani otpad bilježe izrazito visoke negativne te statistički signifikantne vrijednosti koeficijenata. Drugim riječima, koncept mjerenja održive vrijednosti naglašava izrazito negativne razvojne učinke zagađenja emisijom te otpadom. S druge strane, vrijednosti potrošnje energije te vode su izrazito pozitivne te, u slučaju potrošnje vode, i statistički signifikantne. Rezultati provedene analize svjedoče o značajnoj razlici učinaka okolišnih

varijabli s obzirom na izabrane zavisne varijable. Tradicionalni pokazatelji mjerenja uspješnosti obuhvaćaju učinke okolišnih varijabli samo kroz troškove poduzeća dok koncept održive dodane vrijednosti integrira i štetne dugoročne razvojne učinke koji se u okviru tradicionalnog pristupa zanemaruju.

U pogledu učinaka financijskih varijabli, rezultati su podudarni te samo varijabla kapitala bilježi pozitivne i statistički signifikantne učinke u svim specifikacijama modela. Podjednaki zaključci se mogu iznijeti kad je riječ o varijablama društvene odgovornosti. Čini se da samo set društveno odgovornih postupaka poduzeća (GRI levelcheck) dovodi do statistički značajnih pozitivnih učinaka na održivi razvoj poduzeća i to podjednako kada se uspjeh mjeri tradicionalnim ili novim integralnim pristupom.

5.5. Ograničenja provedenog istraživanja

Značajna ograničenja ovakvom istraživanju predstavljali su upravo oni nedostaci redovitih oblika financijskog izvještavanja koji se mogu ukloniti predloženom primjenom standardiziranih okvira izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Veći broj poduzeća u izvještajima ne izražava podatke izražene fizičkim veličinama učinaka, što je obveza u danim standardima, poput GRI Smjernica za izvještavanje. To je osobito naglašeno kod učinaka poslovanja na okoliš gdje se takvi podaci javljaju u obliku postotka ili ranga, te nisu usporedivi sa podacima standardiziranog izvještaja. Tako podatak o smanjenju otpadnih voda za 5% bez navođenja volumena otpadnih voda prethodne godine ili bazne godine vremenskog razdoblja navedeni podatak čini analitički neupotrebljivim.[6] Radi se o izravnoj povredi načela transparentnosti prikazanih podataka. U tom smislu poduzeće može navesti smanjenje stakleničkih plinova od 10% što može izgledati povoljno. Međutim nije svejedno ima li poduzeće na godišnjoj razini 15.000 ili 150.000 tona GHG emisija pa smanjenje od 10% u odnosu na taj podatak poprima krajnje relativno značenje za korisnika izvještaja. Vrlo je često i izvještavanje o stvorenom otpadu ili korištenoj energiji po toni proizvoda a da se istovremeno ne navodi ukupni volumen proizvodnje (npr. pogledati Unilever Sustainable

[6] Npr. poduzeće Dairy Crest u svom godišnjem izvještaju (Dairy Crest, 2014, str. 25) navodi podatak da je u 2014. godini smanjilo upotrebu vode za 17,4% u odnosu na 2007. uopće ne navodeći referentnu vrijednost korištene vode u toj baznoj godini. Navedeni podatak nije moguće pronaći niti u bilo kojem od prethodnih izvještaja o društvenoj odgovornosti ovog poduzeća.

Living Plan (2012) *Progress Report*, str. 8). Ovakav pristup nekih poduzeća predstavljao je značajne probleme prilikom empirijske analize i ekstrakcije ključnih podataka. Radi se o svojevrsnom ″zamagljivanju″ podataka što nije u skladu sa smjernicama i standardima o potpunom i transparentnom izvještavanju podataka trostrukog rezultata.

Navedena ograničenja učinila su nužnim da se za oblikovanje uzorka raspolaže s najmanje dvije referentne baze. U slučaju neprisutnosti podataka u samom izvještaju koji se je nalazio u GRI bazi podataka kao nadopuna korištena je i baza podataka CSRHub. Ova baza sadržavala je, uz podatke GRI-a, i podatke ostalih izvora za predmetna poduzeća iz uzorka a koje redovito prikupljaju organizacije poput:

1. ClimateCounts, Global Carbon Project i Carbon Disclosure Project (CDP) – prate i evidentiraju trend emisija stakleničkih plinova poduzeća za duža razdoblja te izrađuju rang listu emisija 500 najvećih poduzeća,
2. Environmental Investment Organization – pruža podatke o ulaganjima vezanima uz zaštitu okoliša i utjecaja na potrošnju energenata,
3. CDP Water Data – ogranak organizacije Carbon Disclosure Project koji sačinjava bazu podataka o načinu upravljanja vodnim resursima i njihovoj potrošnji među poduzećima.

Ciljano korištenje više baza omogućilo je praćenje pojedinih podataka kod poduzeća koja u svojim izvještajima nisu potpuno i transparentno navodila podatke kojima bi se formirale potrebne okolišne varijable. Ovaj problem je uspješno uklonjen korištenjem više navedenih baza, što je moguće prikazati na primjeru jednog opažanja za poduzeće Tate&Lyle. Ono je u svom godišnjem izvještaju za 2014. godinu evidentiranom u GRI bazi navelo slijedeće podatke o emisijama stakleničkih plinova:

Tablica 20. GHG emisije poduzeća Tate&Lyle u razdoblju od 2011. – 2013. godine

Izvor:	**Godišnji izvještaj – baza GRI**
Godina	**Tona CO^2 po toni proizvodnje**
2011.	0,373
2012.	0,368
2013.	0,375

Izvor: Tate&Lyle (2014) *Focus on Ingredients: Annual Report 2014*. London: Tate&Lyle PLC., str. 35.

Kako je za primjenu održive dodane vrijednosti nužan apsolutan izraz GHG emisija ovakav relativni podatak sadržan u izvještaju nije bio upotrebljiv. Ipak, dodatnim pregledom baze CSRHub pronađeni su detaljni podaci o proizvodnji danog poduzeća za navedene godine. Množenjem tih vrijednosti s koeficijentom tona CO^2 po toni proizvodnje iz godišnjeg izvještaja o društvenoj odgovornosti utvrđena je ukupna razina GHG emisija kako slijedi:

Tablica 21. GHG emisije poduzeća Tate&Lyle u razdoblju od 2011. – 2013. godine

Izvor:	**Godišnji izvještaj – baza GRI**		**Baza CSRHub**	
Godina	**Tona CO^2 po toni proizvodnje**	⇨	**Ukupna proizvodnja u tonama**	**Tone GHG emisija**
2011.	0,373	X	6.218.223,06	2.319.397,20
2012.	0,368	X	5.918.139,95	2.177.875,50
2013.	0,375	X	9.320.587,63	3.495.220,36

Izvor: obrada autora prema Tate&Lyle (2014) *Focus on Ingredients: Annual Report 2014*. London: Tate&Lyle PLC., str. 35 i podacima baze CSRHub (http://www.csrhub.com/csrhub)

Sličan pristup bio je nužan i kod podataka vezanih uz potrošnju vode (baza CDP Water Data) te uz potrošnju energije koji su u CSRHub bazi sadržani uz podatke o GHG emisijama. Ovakvim umrežavanjem više baza uspješno su uklonjeni informacijski nedostaci svake pojedine baze i prikupljen je opseg podataka potreban za ciljano istraživanje.

Obračunske godine 2011., 2012. te 2013. opravdano su uzete kao referentne u istraživanju iz slijedećih razloga:

1. Gotovo sva poduzeća izrađuju ili tek kreću u izradu i objavu tekućih izvještaja o društvenoj odgovornosti koji će se odnositi na prošlo poslovno razdoblje 2014.-2015. godine.
2. Najveći broj poduzeća objavio je javno dostupan posljednji izvještaj o društvenoj odgovornosti 2014. godine s potpunim podacima za referentnu 2013. godinu.
3. Baza Globalne inicijative za izvještavanje u obuhvatu odabranih poduzeća i najvećem broju slučajeva upravo sadrži izvještaje koji se odnose na vremenski raspon od 2009. do 2014. godine. Razlog za obuhvat od 2011. godine nadalje jest taj da u razdoblju od 2009. do 2010. godine ne postoji konzistentnost objave izvještaja poduzeća obuhvaćenih istraživanjem kao što je to slučaj u razdoblju od 2011. do 2013. godine.

Najvažnije ograničenje istraživanja je u činjenici da su podaci o kretanju okolišnih varijabli te o varijablama društvene odgovornosti izrazito oskudni. Stoga je, prije svega, izuzetno zahtjevno bilo prikupiti minimalan skup podataka potreban za ekonometrijsku analizu. Navedeno ograničenje utjecalo je na rezultate istraživanja na dva načina. Prije svega, zbog kratke vremenske serije od svega tri godine, nije bilo moguće provesti dinamičku ekonometrijsku analizu koja bi dala odgovore na pitanje što se u dugom roku događa sa poslovanjem poduzeća koje uvažavaju društveno odgovorne principe poslovanja. Također, iz istog razloga nije se moglo ulaziti u analize potencijalnih vremenskih obilježja autokorelacije skupa podataka. Drugi segment ograničenja odnosi se na činjenicu da upravo zbog nedostatka istovrsnih podataka nema znanstvenih istraživanja koja se bave ovom tematikom te nije bilo moguće provesti metaanalizu empirijskih istraživanja kako bi se mogle testirati slične varijable te kako bi se mogla pružiti usporedna osnova za diskusiju o rezultatima istraživanja. S druge strane, to je svakako i prednost ovog istraživanja jer predstavlja originalni znanstveni doprinos u smislu proučavanja međuodnosa koji je do sada bio u potpunosti empirijski neistražen.

6. PRETPOSTAVKE DALJNJEG RAZVOJA I IMPLEMENTACIJE STANDARDIZIRANIH IZVJEŠTAJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

> *"Svijet kojeg smo stvorili danas kao rezultat našeg dosadašnjeg načina razmišljanja ima probleme koji ne mogu biti riješeni na način na koji smo razmišljali dok smo ih stvarali."*
>
> Albert Einstein, teorijski fizičar

Analizom dobivenih rezultata empirijskog istraživanja utvrđena je potreba prikladnog upravljanja odnosima među sastavnicama trostrukog rezultata a u svrhu postizanja uspjeha u svakodnevnom poslovanju. Istovremeno je dokazana važnost analitičkog korištenja međusobno korelirajućih varijabli trostrukog rezultata. Rezultati impliciraju da su prakse društvene odgovornosti relevantan dio poslovnih strategija kojima se operativne aktivnosti mogu usmjeravati ka istovremenom ostvarenju pozitivnih vrijednosti za poduzeće, društvo i okoliš. Dokazano je da samo vremenski konzistentna i sadržajem ujednačena forma izvještaja o društvenoj odgovornosti podupire metričku primjenu pokazatelja za analizu održivosti poslovanja. Time poduzeća s različitim ciljevima održivog razvoja imaju mogućnost njihova praćenja i mjerenja na istoj razini vjerodostojnosti kao što je to slučaj s financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja.

Redovitost izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća prisutna je u pojedinim zemljama ali u različitim razvojnim modalitetima. Inicijative za ovakvim oblicima izvještavanja značajno ovise o tržišnoj ili nacionalnoj pravnoj regulativi te stupnju korporativne kulture. Pravna regulativa i korporativna kultura u svakoj zemlji oblikuju mogućnosti obuhvata ključnih aspekata održivosti poslovanja a predložena standardizacija izvještavanja o društvenoj odgovornosti ima za cilj osnažiti taj proces. Pritom na operativnoj razini značajnu ulogu imaju sve organizacije i poduzeća koja ostvaruju značajne okolišne učinke te vlastitim pristupom nastoje vrednovati dugoročni odnos prema društvu. Kontinuirane, točne i pravovremene informacije u tom postupku predstavljaju relevantno sredstvo procjene vrijednosti koja se pri odvijanju poslovnih aktivnosti razmjenjuje između poduzeća i njegovih dionika.

Dobiveni rezultati istraživanja, osim što na visokoj razini pouzdanosti potvrđuju istraživačku hipotezu, impliciraju ključne prijedloge, preporuke i mogućnosti objave i primjene informacija iz standardiziranih izvještaja o društvenoj odgovornosti. Od profesionalnog je značaja da se sukladno postavljenim pomoćnim hipotezama iskažu prednosti primjene izvještaja o društvenoj odgovornosti u svrhu upravljanja poslovnim uspjehom. Teoretskim i istraživačkim dijelom rada ukazano je da upravljanje odrednicama održivog razvoja u poslovnim organizacijama može biti učinkovito samo ako se upravljački modeli zasnivaju na praćenju i analizi aspekata ostvarenog trostrukog rezultata. Radi širenja prakse njihovog objavljivanja poželjno je da se standardi izvještavanja oblikuju i promoviraju gospodarskim politikama, društvenim inicijativama te pravnim okvirima na nacionalnim i nadnacionalnim razinama[7]. Upravo su međusobno povezane inicijative države i poslovnog sektora od iznimne važnosti za kreiranje standarda izvještavanja koji odražavaju komponente poslovanja prema načelima održivog razvoja.

6.1. Prijedlozi za jačanje pouzdanosti izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća

Velik broj poduzeća dobro primijenjene mjere održivosti smatra vlastitim izvorom inovacija tj. kao značajnu konkurentsku prednost. Takva poduzeća ne treba dodatno poticati na objavu, komuniciranje i analizu trostrukog rezultata. Okolišni i društveni učinci u njihovom slučaju postaju pokretačke snage stvaranja dodane vrijednosti te se kao takvi prepoznaju i kroz analizu financijskog uspjeha. Standardiziran oblik izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća omogućava da su takvi učinci u obliku jasnih informacija uvijek dostupni menadžmentu i dionicima. Uz to je moguće formulirati ključne prijedloge da bi ovi izvještaji poprimili odgovarajuću vjerodostojnost a koji se odnose na **1) donošenje nacionalnih regulativa izvještavanja** i **2) proces verifikacije.**

1. Nacionalne regulative izvještavanja o društvenoj odgovornosti – Iako su za sam začetak razvoja koncepta društveno odgovornijeg poslovanja bile ključne individualne inicijative kao i postupci aktivističkih grupa te pojedinih poduzeća, u današnje vrijeme za njihov daljnji

[7] Kao što je to slučaj s institucionalnim reguliranjem izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća od strane raznih tijela EU (o tome detaljnije u potpoglavljima *2.1. Povijesni razvoj i teorijske osnove društvene odgovornosti poduzeća* i *3.4. Standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti u Europskoj uniji*).

razvoj presudna je uloga državnih i tržišnih institucija te regulatora. Kvalitetan primjer su zemlje članice EU koje kontinuirano unapređuju politike odgovornosti poduzeća ali i transparentnosti menadžmenta u njihovom utjecaju prema okolišu i društvu. Ogled je to situacije u kojoj vlade zajedno s poduzećima imaju jedinstvenu ulogu. Iskustva poduzeća od koristi su svim državnim te ostalim regulatornim tijelima u oblikovanju pravno utemeljenih inicijativa izvještavanja o društvenoj odgovornosti. Nositelji društvenih politika na državnoj razini, poput vlada i njihovih institucija, imaju mogućnost da iskustva privatnog sektora ugrade u temelje makroekonomskih politika. Istovremeno regulatorna tijela u suradnji s poduzećima mogu uspostaviti zajednički okvir izvještaja intenzivirajući sve veći broj poduzeća u postizanju boljeg trostrukog rezultata. Važno je i da proces regulacije ostavi dovoljno mjesta fleksibilnosti i slobodi koja je menadžmentu potrebna u kreiranju strategija i mjera društvene odgovornosti. Tako poduzeća mogu zadržati i individualno razvijati izvore inovativnih rješenja onih problema koji su vezani uz okoliš i društvo.

Velik je broj poduzeća koja uistinu trebaju smjernice u ovom području jer su im ciljevi održivog razvoja, nažalost često, slabo poznati. Ipak trendovi u svjetskom gospodarstvu koji promoviraju tehnološku, energetsku i financijsku održivost doslovce ″pritišću″ poduzeća na uključivanje u utrku za pozitivnim ekonomskim, okolišnim i društvenim rezultatima. Poduzeća koja ne uhvate korak u tome procesu izgledno prepuštaju svoje mjesto konkurenciji.

Provedeno istraživanje ukazuje da u zemljama koje imaju zakonodavnu ili regulacijsku obvezu izvještavanja poduzeća o društvenoj odgovornosti, poput Francuske, Velike Britanije, Nizozemske i Danske, raste svijest menadžmenta o nužnosti ostvarenja ciljeva održivog razvoja. U tim zemljama i pripadajućim poduzećima strategije društvene odgovornosti imaju materijalnu podlogu u obliku planova i politika glede obrazovanja zaposlenih, odgovornosti za zaštitu na radu, ravnopravnosti spolova te uključivanja lokalne zajednice prilikom donošenja važnih odluka od poslovnog i društvenog interesa. Tako se nacionalnim regulativama izvještavanja o društvenoj odgovornosti potvrđuje da samo široko primjenjiva podloga izvještavanja može biti prihvaćena kao sredstvo dokazivanja težnji poslovnog svijeta da redovito doprinosi društvenom rastu i razvoju.

2. Proces verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti – U postizanju više razine pouzdanosti informacija ključnu ulogu svakako imaju tijela, institucije i stručnjaci ovlašteni za izdavanje uvjerenja tj. verifikaciju točnosti raznih podataka i informacija koji se prikazuju

u izvještajima o društvenoj odgovornosti. Kako sadržaj trostrukog rezultata nadilazi granice financijskog izvještavanja to znači da subjekti koji ovjeravaju njegovu istinitost trebaju razvijati specifična znanja i primjenu alata za evaluaciju okolišno-društvenih učinaka. Često involviranje revizorskih poduzeća u ovaj postupak je dobro došlo. Ipak, sam sadržaj trostrukog rezultata implicira multidisciplinarni angažman različitih stručnjaka; inženjera, stručnjaka za zaštitu okoliša, procjenitelja šteta u okolišu, PR struke, sociologa i ostalih stručnjaka za razvoj društva. Tako se uz financijske pokazatelje za analizu okolišnog i društvenog aspekta trostrukog rezultata nameću i pokazatelji za procjenu tehnološke i energetske učinkovitosti poslovnih procesa, vrednovanje investicija vezanih uz okoliš kao i doprinosa društvenim projektima i razvoju infrastrukture. Najveća razina pouzdanosti i uvjerenja može se osigurati samo neovisnom, eksternom verifikacijom koju u tom smislu mogu provoditi:

1. računovodstvena poduzeća – kako već raspolažu podacima o financijskom poslovanju vrlo brzo su u mogućnosti u izvještaje koje kreiraju uključiti informacije okolišnog i društvenog rezultata poslovanja.
2. tijela za normizaciju i standardizaciju – pružaju jedinstveni okvir za uređenje specifičnih područja odgovornosti koji je primjenjiv kod profitnih i neprofitnih organizacija. Tako Međunarodna organizacija za normizaciju (International Organization for Standardization, ISO) osigurava niz standarda i smjernica vezanih za korištenje u smislu društveno odgovornog djelovanja. Neke od njih su: *ISO 26000 – Smjernice o društvenoj odgovornosti, ISO 14001 – Sustavi upravljanja okolišem, ISO 14025 – Oznake i izjave za područje okoliša, ISO 50001 – Sustavi upravljanja energijom* te *ISO 9001 – Sustavi upravljanja kvalitetom.* Prednost je što već samim uvođenjem ovih standarda ISO utvrđuje postojanje niza internih sustava u pogledu kontrole i praćenja okolišnih i društvenih učinaka poslovanja.
3. inženjerski biroi – provode certificiranje na temelju standarda koji uređuju tehnički pristup elementima održivosti poslovnog procesa (poput navedenog *ISO 50001 – Sustavi upravljanja energijom*). U tom pogledu ovi subjekti mogu imati samostalnu ili pak savjetodavnu ulogu u izradi ekspertiza ili pružanju stručnog mišljenja o ostvarenju ili nepostojanju zadovoljavajućih tehničkih uvjeta održivog odvijanja poslovnih aktivnosti.
4. revizijska poduzeća – sukladno standardima revizorske struke neizbježno su prisutna u procesu izdavanja specifičnih uvjerenja koja su manjeg obujma od uobičajenog revizorskog izvještaja. Tako poduzeća mogu angažirati revizore radi izražavanja uvjerenja glede objavljenih nefinancijskih tj. informacija okolišnog i društvenog sadržaja.

5. organizacije i poduzeća iz područja održivog upravljanja – njihovo usmjerenje na pitanja održivosti omogućava im da djeluju lokalno i dodatno se posvete potrebama dionika. Mnoge organizacije koje se bave tematikom održivosti poslovnih organizacija poput *Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), GRI-a*, organizacija *AccountAbility* te *SustainAbility, Business for Social Responsibility* i *Earth Policy Institute* pružaju konzultantske usluge poduzećima koje žele unaprijediti svoj položaj u smislu održivog razvoja. Navedeni raspolažu tijelima i tehnikama nadzora provedbe mjera očuvanja okoliša i društvene dobrobiti.

Proces verifikacije informacija trostrukog rezultata vodi ka snažnijoj prepoznatljivosti poduzeća i jačanju povjerenja dionika. Ako se odgovornost menadžmenta za ostvarenje ciljeva dionika očituje kroz izvještaje o društvenoj odgovornosti onda njihova verifikacija doprinosi jačanju odnosa i povjerenju dionika prema menadžmentu. Osim dionika razni investitori, tzv. *rejting* agencije i analitičari zahtijevaju visoku pouzdanost podataka radi donošenja investicijskih odluka.

Novo područje vezano uz primjenu izvještaja o društvenoj odgovornosti svakako je procjena rizika koji mogu nastati vezano uz društvene dionike poput aktivističkih grupa i nevladinih organizacija, lokalne zajednice te medija. U tome smislu izvještaji o društvenoj odgovornosti predstavljaju značajan iskorak u smjeru potpunog komuniciranja podataka poslovanja. Upravo je nepotpunost podataka ono što eksterni dionici često uzimaju kao argument netransparentnosti vodstva poduzeća. Velik dio rizika koji mogu ugroziti stvaranje dodane vrijednosti može se ukloniti jasnim i pravovremenim objavljivanjem informacija od interesa ključnih dionika. Kvaliteta podataka u interesu je poduzeća koje ih objavljuje kao i korisnika izvještaja u kojem su one objavljene. Proces verificiranja od strane nezavisnog tijela svakako će pridonijeti kvaliteti ali i samoj vrijednosti objavljenih podataka.

Primjena politika društvene odgovornosti u poslovnim i drugim organizacijama prvenstveno ovisi o postojanju svijesti o nužnosti održivog razvoja. Stupanj osviještenosti razlikuje se između država i rezultat je dostignute razine primjene modela korporativnog upravljanja. Specifičnosti pojedinih zemalja i njihovih tržišnih činitelja mogu dovesti do otežane usporedbe podataka pojedinih industrijskih sektora. To se je očitovalo i prilikom samog istraživanja gdje se dokazuje da bi standardizacija djelovala preventivno na smanjenje takvih poteškoća.

6.2. Mogućnosti korištenja izvještaja o društvenoj odgovornosti kao analitičko upravljačkog alata menadžmenta

Ostvarenje ciljeva održivog razvoja predstavlja uvjet uspjeha poslovnih organizacija u brojnim elementima suvremenog društvenog i gospodarskog života. Sposobnost menadžmenta ali i vlasnika te zaposlenika da uočavaju kako njihova organizacija mijenja i utječe na okruženje od iznimne je važnosti. Iako značajan broj poduzeća javno ne objavljuje sadržaj vlastitog trostrukog rezultata, to ne znači da ona ne raspolažu i ne vode brigu o učincima koje imaju na prirodno okruženje i društvo. Mnoga poduzeća na okolišne i društvene učinke gledaju kao na interne informacije i koriste ih samo za vlastite potrebe tj. interne analize. Čak je i takav pristup koristan jer znači da postoji svijest o nefinancijskim učincima poslovanja. Ipak, zadržavanjem ovih informacija poduzeća teže netransparentnosti, a izostanak njihove javne objave ograničava odnose s dionicima. Svaka vrsta ili oblik pregleda informacija nefinancijskog karaktera na razini poduzeća može biti iznimno korisna, čak i kada nije u obliku nekog od standarda izvještavanja, poput GRI Smjernica ili OECD načela. Često se samo kroz nefinancijske informacije mogu pobliže objasniti razlozi pokretanja određenih investicija i projekata, ostvarenih ili izostalih učinaka, *rejtinga* poduzeća u društvu ili na nekim od brojnih investicijskih ljestvica. Interpretirane okolišne i društvene informacije stoga su više nego poželjan element redovitih godišnjih izvještaja. U tome smislu Direktiva 2013/34/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. godine o godišnjim financijskim izvještajima tretira i problematiku objavljivanja nefinancijskih informacija i informacija o raznolikosti određenih velikih poduzeća i grupa. Direktivom se jasno naglašava slijedeće (Directive 2013/34/EU,čl. 26): *"Izvješće poslovodstva i konsolidirani financijski izvještaj bitni su elementi financijskog izvještavanja. Trebalo bi osigurati objektivan pregled razvoja poslovanja i stanja poduzeća, na način koji je u skladu s opsegom i složenošću poslovanja. Informacije ne bi trebalo ograničiti na financijski aspekt poslovanja poduzeća i trebale bi sadržavati analizu ekoloških i društvenih aspekata poslovanja koja je potrebna za razumijevanje razvoja, poslovnih rezultata odnosno položaja poduzeća."* Prema ovoj direktivi države članice EU bile su dužne donijeti zakone i druge propise potrebne za usklađivanje najkasnije do 20. srpnja 2015. godine. Većina zemalja EU na temelju toga je modificirala svoje zakone o računovodstvu u pogledu tretmana nefinancijskih sadržaja. Time su otvorena vrata snažnijem prihvaćanju i razumijevanju značaja nefinancijskih informacija u svakodnevnom poslovanju.

Tijek globalne recesije prinudio je poduzeća i njihova vodstva da umjesto fokusiranja na kratkoročne profite počnu rješavati posljedice dugotrajne korporativne destruktivnosti prema društvu, okolišu ali i zdravim ekonomskim načelima. Standardi nefinancijskog izvještavanja kao i tehnike te metode procjene trostrukog rezultata u takvim uvjetima postaju iznimno korisni. Želja vlasnika i potreba menadžmenta da pod upravljačku kontrolu, barem djelomično, stave nefinancijske učinke rezultira stalnim razvojem prikupljanja, obrade i primjene okolišnih i društvenih informacija. Jedan od ciljeva istraživanja ovog rada bio je prikazati uporabne mogućnosti takvih informacija u svrhu upravljanja aspektima trostrukog rezultata. Razlog tome je nepovoljan trend pri kojem se okolišnim i društvenim informacijama redovito nameće pridjev *"kvalitativnih učinaka"* zbog čega ih se ne razmatra relevantnima za primjenu u monetarno-kvantitativnim analizama. Prikupljanjem informacija radi izrade uzorka istraživanja ovog rada, a potom i njegovi rezultati, dokazali su da takvi navodi ne odgovaraju realnom stanju. Naime standardi izvještavanja o društvenoj odgovornosti zahtijevaju da okolišni i društveni učinci budu izraženi u fizičkim ili monetarnim mjerama tj. da nemaju nužno kvalitativni izraz pa on u tome pogledu ne predstavlja značajno ograničenje. Brojne nefinancijske informacije u vezi zaštite prirodnih resursa, obrazovanja zaposlenih i njihove zaštite na radu kao i ostvarenja projekata u lokalnoj zajednici imaju kvantitativan pa čak i monetaran izraz. Time se izvještaji o društvenoj odgovornosti izravno kvalificiraju kao preduvjet izračuna pokazatelja održivosti.

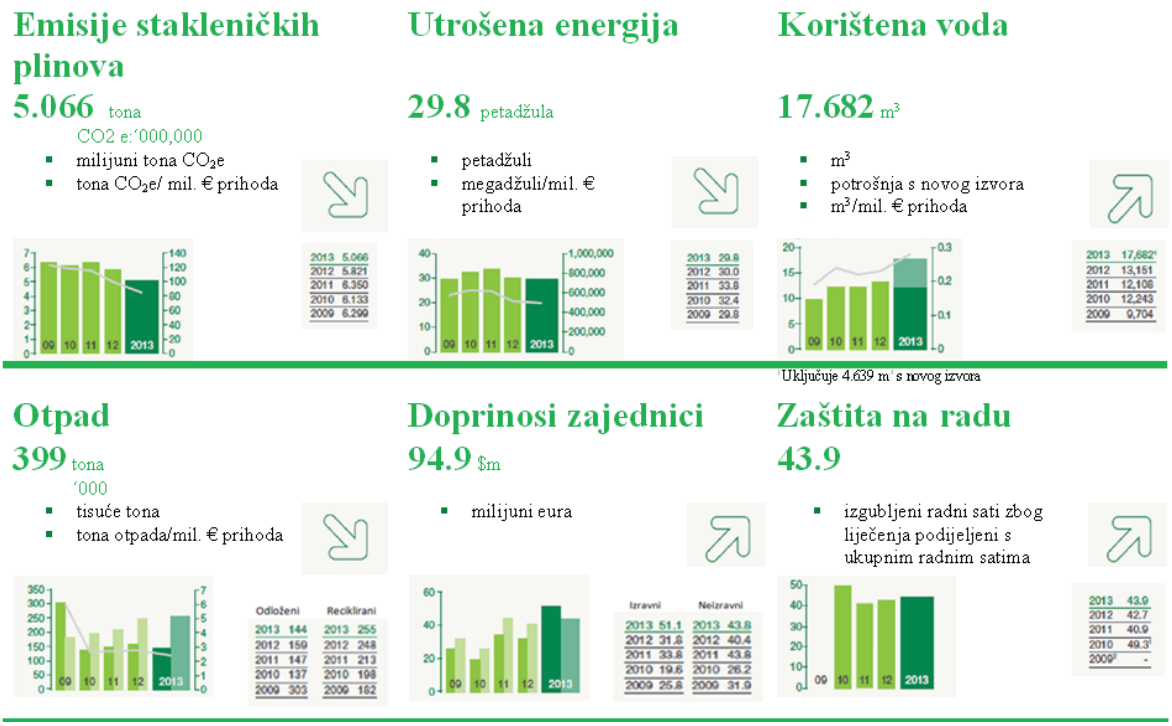
Osnovne koristi standardiziranih izvještaja o društvenoj odgovornosti ogledaju se u mogućnosti njihove analitičko-upravljačke primjene. Ta primjena se može ostvariti kako na strani poduzeća tj. menadžmenta tako i na strani internih i eksternih dionika. Odluke i ciljevi menadžmenta vezani uz postizanje operativne djelotvornosti zahtijevaju učinkovitost u pogledu korištenja tehničkih i prirodnih resursa, ljudskog kapitala te financijskih sredstava. Istodobnim upravljanjem ovim resursima tijekom odgovarajuće dinamike poslovnog procesa menadžeri oblikuju ishode u pogledu trostrukog rezultata poduzeća. Da bi im učinci takvog upravljanja bili vidljivi nije dovoljno da se usmjere samo na financijske rezultate proizvodnih i prodajnih procesa. Menadžmentu je također od iznimne važnosti raspolaganje podacima o potrošnji električne energije, vode, stvaranju otpada i kvalitetnom angažmanu potencijala zaposlenih. Djelotvornost mjerena povratom *outputa* na uložene *inpute* zahtijeva da takvi omjeri sadržavaju i informacije o načinu i intenzitetu korištenja prirodnih i ljudskih resursa.

Da bi informacije uistinu *"zaživjele"* kao sredstvo analize trostrukog rezultata moraju zadovoljiti nekoliko osnovnih preduvjeta, a to je:

1. vremenska redovitost objavljivanja – omogućava analizu trenda i materijalno potvrđuje kontinuiranu posvećenost poduzeća u smislu odgovornosti, transparentnosti i održivog razvoja.
2. kvantitativno navođenje vrste i obujma okolišnog ili društvenog učinka – tako su u uzorku istraživanja navedeni podaci stakleničkih plinova (GHG emisija), ambalažnog i drugog otpada u tonama, utrošene električne energije u MWh a korištene vode u metrima kubnim (m^3). Istovremeno je utroške u obrazovanje zaposlenih, zaštitu na radu ili donacije uvijek moguće izraziti novčano. Time društveni učinci poduzeća dobivaju svoj monetarni izraz tj. mjeru.
3. preciziranje okolišnih učinaka – potrebno je zbog njihove raznovrsnosti. Moguće je tako razvrstati GHG emisije na izravne i neizravne tj. na emisije 1., 2. i 3. razine (World Resource Institute, 2012, *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard*). Na prvoj razini se evidentiraju sve izravne emisije nastale sagorijevanjem u proizvodnji ili transportu. Na drugoj su indirektne emisije tj. one koje nastaju prilikom potrošnje električne i toplinske energije. Treća razina obuhvaća ostale indirektne emisije nastale ekstrakcijom ili proizvodnjom kupljenih materijala, zbrinjavanjem otpada kao i svim aktivnostima koje se kroz model *outsourcinga* odnose na proizvodnju.
4. preciziranje društvenih učinaka – objava podataka o sudjelovanju u društvenim aktivnostima i projektima pridonosi razumijevanju poduzeća s javnosti. Zajedničko djelovanje osnaženo je transparentnošću glede uloženih napora, vremenskih, ljudskih i novčanih resursa poduzeća. Tako lokalne zajednice mogu preciznije procijeniti brigu i doprinos poduzeća društvenim projektima. Vrijednosti novčanih donacija, sati volontiranja zaposlenih u zajednici, doprinosi izgradnji javne infrastrukture i broj infrastrukturnih projekata predstavljaju kvantitativno izražene društvene učinke poduzeća.

Temeljem navedenog moguće je dati primjer informacijske baze nužne za polaznu analizu trostrukog rezultata, naravno uz uvijek dostupne financijske informacije. Tako grafikon 7 ilustrira pregled relevantnih okolišno-društvenih učinaka zastupljenih odgovarajućom vremenskom komponentom nužnom za njihovu analizu.

Grafikon 7. Primjer informacijske osnove za analizu trostrukog rezultata



Izvor: izrada autora prema podacima poduzeća iz uzorka istraživanja

Da bi izvještaji o društvenoj odgovornosti ostvarili praktičnu upotrebu moraju sadržajem i redoslijedom prikazati povezanost financijskih, okolišnih i društvenih učinaka. Radi se o logičnom obuhvatu svih relevantnih stavki koje odražavaju djelotvorno postizanje trostrukog rezultata. Na temelju provedenog znanstvenog istraživanja ovim radom se uz poznate koristi redovitog izvještavanja o društvenoj odgovornosti, poput poboljšane reputacije i odnosa s dionicima, naglašavaju i koristi od osobitog značaja za upravljačku funkciju menadžmenta. Tako redoviti izvještaji o aspektima društvene odgovornosti koji sadrže uravnotežen uzorak trostrukog rezultata menadžmentu i dionicima pomažu pri procjeni i odlučivanju jer:

1. omogućavaju računske kombinacije financijskih, okolišnih te društvenih stavki koje čine trostruki rezultat tj. izračun pokazatelja trostrukog rezultata,
2. pružaju upravljačku osnovu utemeljenu na pokazateljima kao operativnim mjerilima ostvarenja ciljeva održivog razvoja i
3. osnova su ocjene menadžmenta u uspješnom provođenju društveno odgovornih aktivnosti.

Ostvarenjem ovih koristi u praksi izvještaji o društvenoj odgovornosti postupno mijenjaju svoju ulogu prelazeći iz domene komunikacijskog alata i tehnika odnosa s javnošću u domenu gdje ih se koristi za upravljanje internim i eksternim elementima okruženja i analize uspješnosti takvog upravljanja. Ovaj ″prijelaz″ rezultat je desetljetnog teorijskog razvoja društvene odgovornosti kao upravljačke paradigme svih poduzeća koja su strateški vođena održivim razvojem. Izvještaji koji predstavljaju izvore njihovog održivog poslovanja prekretnica su u prakticiranju održivosti i mjerenju svih učinaka koji joj izravno i neizravno doprinose ili je erodiraju.

6.3. Primjena pokazatelja u mjerenju održivosti poslovanja

Dionicima i menadžmentu koji raspolažu formalno i sadržajno kvalitetnim izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća na raspolaganju su različite mogućnosti korištenja podataka i informacija koji se u njima nalaze. Za struku je svakako zanimljiv i koristan dio njihovo kvantificiranja tih informacija u obliku monetarnih izračuna ili pak raznih omjera tj. pokazatelja. Naime, kako ovi pokazatelji u praksi nisu strogo definirani mogućnosti su mnogobrojne a često su i prepuštene kreativnosti članova menadžmenta te pripadnicima raznih dionika. Svi oni zbog šireg obujma informacija od onih financijskih, a koje su sadržane u trostrukom rezultatu, mogu sukladno svojim interesima oblikovati potrebne pokazatelje na financijsko-okolišnim, financijsko-društvenim te okolišno-društvenim relacijama. Pritom se u praksi nameće nekoliko ključnih modaliteta koji širom primjenom mogu zadovoljiti potrebe dionika i menadžmenta. Svaki od njih mjeri aspekte održivosti poduzeća postignute kroz društvenu odgovornost a usmjereni su na:

1. održivu dodanu vrijednost,
2. jednostavnu analizu indikatora/pokazatelja trostrukog rezultata te
3. analizu omjera financijskih, okolišnih i društvenih rezultata poslovanja.

Primjenom prve metode moguće je formirati jedinstven i kvantitativan izraz održivosti dok ostale dvije omogućavaju analizu parcijalnih elemenata održivosti poslovanja te kao takve u konačnici mogu pridonijeti cjelokupnoj ocjeni održivog poslovanja. U smislu postavljenog istraživačkog zadatka dokazano je da se isključivo standardizirani oblici izvještaja o društvenoj odgovornosti nameću kao glavni preduvjet primjene ovih analitičkih alata.

6.3.1. Osnove izračuna održive dodane vrijednosti

Održiva dodana vrijednost (SVA) predstavljena je u okviru metodologije empirijskog istraživanja kao integralna mjera učinkovitog upravljanja financijskim, okolišnim i društvenim aspektima poslovanja. Analiza rezultata istraživanja pokazala je da ova mjera odgovarajuće integrira utjecaje relevantnih okolišnih i društvenih nezavisnih varijabli. Pritom je i monetarno izražena što ju, između ostalog, čini opravdanom ocjenom uspješnosti poduzeća u pogledu ostvarenja ciljeva održivog razvoja. Izvještaji o društvenoj odgovornosti kao izvor informacija trostrukog rezultata omogućavaju da se on ocijeni jedinstvenom mjerom (SVA) koja integrira njegove financijske, okolišne i društvene aspekte.

Na temelju dostupnih podataka trostrukog rezultata iz izvještaja društvene odgovornosti obrađenih u uzorku u nastavku je dan primjer izračuna održive dodane vrijednosti korištenjem informacija o okolišnim učincima. Primjer je time usmjeren na ocjenu komponente eko-efikasnosti poduzeća i održivosti koju ona implicira. U prvom koraku (tablica 22) uz pomoć jednostavnih indikatora trostrukog rezultata promatra se eko-efikasnost poduzeća *"A"* kroz odnos njegove dodane vrijednosti (DV) i ukupne emisije ugljičnog dioksida (CO_2). Dodana vrijednost ovdje se uzima kao mjera ekonomskog rasta poduzeća (EG) postavljena prema izvornom modelu u svom bruto iznosu (BDV).

Tablica 22. Izračun efikasnosti odabranih štetnih emisija

	POVRAT	–	**TROŠAK**	=	**VRIJEDNOST**
		Emisija CO_2			
		1.700 t			
	Poduzeće		**Grana**		
Efikasnost	1.500 €/t CO_2	–	2.100 €/t CO_2	=	-600 €/t CO_2
BDV	2.550.000 €	–	3.570.000 €	=	-1. 020.000 €

Izvor: izrada autora prema podacima poduzeća iz uzorka istraživanja

Pri emisiji od 1.700 tona CO_2 poduzeće *"A"* stvara dodanu vrijednost od 2.550.000 €. Za ostala poduzeća se na razini industrijske grane (*benchmarka*) također utvrđuje efikasnost koju ona

postižu pri generiranju istih štetnih emisija. Utvrđeni prosjek grane jest 2.100 € dodane vrijednosti po toni CO_2 (*2.100€ x 1.700t=3.570.000 €).* Zbog niže efikasnosti u odnosu na granu za poduzeće *"A"* se može tvrditi da ono propušta stvoriti potencijalnu dodanu vrijednost. Izravnija interpretacija bila bi da poduzeće *"A"* zbog lošije efikasnosti, koja može biti uzrok tehnološkog zaostatka ili neprikladnog upravljanja, uništava potencijalnu dodanu vrijednost stvarajući više negativnih učinaka CO_2 zagađenja od prosjeka grane. Opravdanje ovom zaključku je u primjeni logike oportunitetnih troškova. Naime u ovom slučaju bi se veća dodana vrijednost ostvarila isključivo kada bi proizvodni resursi, i uz njih vezane CO_2 emisije, bili korišteni u ostalim poduzećima grane koja imaju veću eko-efikasnost ove emisije.

Kako poduzeća proizvodnjom uz GHG emisije generiraju i kruti otpad te otpadne vode za sveobuhvatnu analizu tih okolišnih učinaka moguće je primijeniti isti pristup. Tako tablica 23 sadrži detaljan pregled i analizu emisija dušika (NO_x), sumpora (SO_x), metana (CH_4) te hlapljivih organskih spojeva (HOS[8]) jednog poduzeća. Razlog za analizu svih emisija je činjenica da u proizvodnim specifičnostima pojedinih industrijskih grana razine efikasnosti korištenja resursa variraju ovisno o djelotvornosti primijenjenih proizvodnih tehnologija. Zato je analiza efikasnosti samo jedne emisije nedostatna za dobivanje *"šire slike"* okolišnih utjecaja. Potrebno je obuhvatiti sve štetne učinke i njihove razine efikasnosti specifične za pojedinu industriju, prikazano idućom tablicom.

Tablica 23. Efikasnost ostalih štetnih emisija

Emisije/učinci	Korišteni resursi	Poduzeće	Grana	Alt. vrijednost/ oport. tr.
CO_2	1.700 t	1.500 €/t	2.100 €/t	3.570.000 €
NO_X	530 t	4.811,3 €/t	5.650,5 €/t	2.994.765 €
SO_X	1.150 t	2.217,4 €/t	1.120 €/t	1.288.000 €
Generirani otpad	2.400 t	1.062,5 €/t	900,2 €/t	2.160.480 €
Korištene vode	10.000 m^3	255 €/m^3	300 €/m^3	3.000.000 €
HOS (VOC)	0 t	—	50 €/t	0 €
CH_4	700 t	3.642,9 €/t	2.800 €/t	1.960.000 €
			Ø	2.139.035 €

Izvor: izrada autora prema podacima poduzeća iz uzorka istraživanja

[8] Eng. *VOC – Volatile Organic Compounds*)

Za svaku GHG emisiju i ostale okolišne učinke iz tablice navedeno je korištenje resursa u tonama, a koje izaziva različite razine eko-efikasnosti poduzeća i grane. Očito je da poduzeće *"A"* ostvaruje bolju efikasnost od grane u pogledu emisija sumpora (SO_x), količina otpada, eliminiranih hlapljivih organskih spojeva (HOS) te metana (CH_4). S druge strane granska efikasnost bolja je u pogledu emisije ugljičnog dioksida (CO_2), dušika (NO_x) i obujma korištenih voda. U konačnici je prema utvrđenim razinama efikasnosti prosjek granske dodane vrijednosti (2.139.035 €) manji od ostvarene dodane vrijednosti poduzeća (2.550.000 €) za 410.965 €. Upravo za taj iznos poduzeće bolje upravlja efikasnošću vlastitih resursa u odnosu na ostale sudionike u grani. To znači da poduzeće *"A"* u ukupnom rezultatu bolje pridonosi korištenju i očuvanju raspoloživih resursa te učinaka koji nastaju njihovom preradom a što je u skladu s načelima održivog razvoja. Stoga se vrijednost od 410.965 € naziva održivom dodanom vrijednosti (SVA). Također je iz omjera dodanih vrijednosti poduzeća i grane moguće promotriti povrat, tzv. *return to cost ratio*. On u ovom slučaju iznosi 1,2 (2.550.000/2.139.035) a temelji se na prosjeku korištenih resursa grane. Prosjek je nužan kako zbrajanjem doprinosa svakog pojedinog resursa ne bi došlo do njihovog dupliciranja, osobito jer svaki od njih sudjeluje u stvaranju konačne bruto dodane vrijednosti cijele grane. Ovaj pokazatelj nužno je interpretirati u smislu ravnoteže aspekata trostrukog rezultata, upravo onako kako je definirano polaznim hipotezama. Naime, financijski izražena razlika dobivena ovim postupkom ukazuje na sposobnost poduzeća da većom efikasnošću upotrebe resursa ostvari bolji financijski učinak u obliku dodane vrijednosti. S druge strane kvantitativno se potvrđuje sposobnost poduzeća da djeluje na okolišni aspekt trostrukog rezultata te smanji negativan utjecaj na okoliš. Prema postavljenom teorijskom modelu taj utjecaj predstavlja doprinos održivom razvoju na strateškoj razini koji se mjeri održivom dodanom vrijednosti. Održiva dodana vrijednost, kako je pokazano, stvara se društveno odgovornim postupcima poduzeća na operativnim razinama poslovanja.

Praktični primjeri pokazatelja koji omogućavaju analizu okolišnog i društvenog aspekta trostrukog rezultata idu u prilog monetarnog iskazivanja nefinancijskih učinaka. Time je omogućena njihova pravilna usporedba s financijskim aspektima trostrukog rezultata. Važno je naglasiti da se tako opovrgavaju kritike koncepta društvene odgovornosti u smislu preciznog utvrđivanja i kvantitativnog mjerenja doprinosa održivosti. Takve kritike temelje se na tvrdnjama da je nemoguće monetarno mjeriti okolišne i društvene učinke poslovanja. Uistinu je teško točno odrediti kolika je novčana vrijednost emisija štetnih plinova ili ozljede na radu nekog djelatnika. Modeli integrativnog ocjenjivanja održivosti još se uvijek razvijaju

ublažavajući navedene kritike i čvrsta stajališta ali također i ravnopravno uvažavajući postojeća kvantitativna ograničenja koja postoje glede nefinancijskih učinaka poslovanja.

6.3.2. Analiza jednostavnih pokazatelja trostrukog rezultata u obliku menadžerskog komentara

Svrha prezentiranja informacija trostrukog rezultata jesu mogućnosti njihovog prikazivanja u raznim kombinacijama financijskih, okolišnih i društvenih rezultata. Pritom je, s obzirom na ciljeve i načela izvještavanja, važno objasniti uspostavljenu vezu između kvantitativnih i nekvantitativnih pokazatelja, kao i njihov odraz na financijske stavke poslovanja.

Poduzeća koja ne objavljuju zasebne izvještaje o društvenoj odgovornosti utemeljene na Smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje, ili nekima od ostalih standarda, nefinancijske informacije koje smatraju ključnima za korisnike financijskih izvještaja mogu prezentirati u obliku IASB-ovog Okvira za prezentaciju tj. menadžerskog komentara. U paragrafu 37. tog okvira navedeno je (IASB, 2010): *"Menadžment treba prezentirati mjere i pokazatelje poslovanja (financijske i nefinancijske prirode) koje koristi u procjeni napretka ostvarenja definiranih ciljeva."* Tako se omogućuje povezivanje nefinancijskih sa financijskim informacijama a menadžmentu daje mogućnost da korisnicima izvještaja detaljno objasni ciljeve i načine upravljanja ključnim čimbenicima poslovnog uspjeha. Iznimno je važno da se odabrani nefinancijski pokazatelji u komentaru prezentiraju uz financijske pokazatelje te da se pritom između jednih i drugih postigne odgovarajuća ravnoteža. Cilj je svim dionicima odgovarajuće prezentirati ključne poveznice strategije i operativnih učinaka te njihovog odraza na vrijednost poduzeća.

U nastavku je dan prijedlog izvještaja kojim se provodi analiza ključnih aspekata društvene odgovornosti u obliku menadžerskog komentara. Njime je prikazano kako i uobičajene forme izvještavanja s uvođenjem tek nekoliko aspekata okolišne i društvene odgovornosti mogu pružiti raznolike mogućnosti interpretacije doprinosa održivosti. Naime, ti aspekti su u redovitim financijskim izvještajima potpuno izostavljeni (Miljenović, Kutnjak, Stilin, 2015, str. 127). Upravo u kontekstu menadžerskog upravljanja okolišno-društveni učinci mogu naći svoju punu primjenu kao ključni pokazatelji poslovanja. Naredni primjer je rezultat istraživanja ovog rada i samostalni prijedlog autora.

Primjer 1. Menadžerski komentar ključnih pokazatelja poslovanja u 2015. godini

---

Poštovani dionici,

odabrani ključni pokazatelji poslovanja u ovogodišnjem izvještaju redovito su sredstvo odgovarajućeg mjerenja financijskih rezultata ali istodobno i učinaka u području održivog razvoja. Njihovim korištenjem nastoji se ukazati na redoviti doprinos ostvarenju strateških odrednica poduzeća. U tu svrhu prezentirani su idući pokazatelji:

1. Sigurnost i zdravlje

POKAZATELJ	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Broj ozljeda na radu	10	14	9	6	3	1
Prijavljena oboljenja na profesionalnoj osnovi	2	0	0	1	0	0
Koeficijent izgubljenog radnog vremena	2,7	2,2	1,5	1,2	0,7	0,4
Stopa odsutnosti radnika (%)	5,0	7,0	4,5	3,7	2,5	1,2
Stopa izgubljenih radnih dana (%)	0,8	1	0,6	0,4	0,2	0,1
Smrtni slučajevi	0	0	0	0	0	0
Stopa učestalosti svih ozljeda	0,9	1,31	0,8	0,5	0,2	0,1

Komentar: *Predanost i inzistiranje menadžmenta na potpunom izbjegavanju nezgoda na radu odražava visoku razinu sigurnosti i zdravlja zaposlenih kao ključnih nefinancijskih pokazatelja poslovanja. Upravo je sigurnost zaposlenih odraz uspješnosti rada menadžmenta i njegove usredotočenosti na operativnu izvrsnost. Reputacija sigurnog poslodavca i člana lokalne zajednice osigurava kontinuirano angažiranje vrijednih, visoko obrazovanih i motiviranih zaposlenika. Visok vrijednosni doprinos zaposlenih u cjelokupnom proizvodnom procesu razlog je predanosti u osiguranju njihove sigurnosti.*
Definicija: *Stopa učestalosti svih ozljeda (AIFR-All Injury Frequency Rate) izračunata je na temelju ukupnog broja ozljeda i ukupnog broja godišnjih radnih sati. Uključuje i vremensko trajanje medicinskih intervencija, liječenja te dane izostanka i bolovanja zbog ozljeda radnika.*
Učinak: U proteklih šest godina stopa učestalosti svih ozljeda smanjena je za 89% s poboljšanjem od 50% u odnosu na 2014. godinu.

---

2. Dobit prije kamata i poreza (EBIT)

- u 000 kn

2012.	2013.	Indeks 2/1	2014.	Indeks 4/2	2015.	Indeks 6/4
1	2	3	4	5	6	7
5.306	7.355	139	6.982	95	8.322	119

Komentar: *EBIT kao jedan od ključnih pokazatelja uspješnosti osigurava uvid u odgovorno upravljanje troškovima, postignutu efikasnost te rast proizvodnje i prodaje. Odražava*

operativnu učinkovitost poduzeća i rast predviđen strateškim odrednicama. Cilj je do 2016. godine udvostručiti EBIT povećanjem aktivnosti istraživanja i razvoja izravno povezanih sa učinkovitošću proizvodnih procesa radi zadovoljenja rastuće potražnje.
Definicija: *Operativna dobit prije odbitka (rashodnih) kamata i poreza na dobit.*
Učinak: *Povećanje od 19% u 2015. godini u odnosu na prethodno razdoblje pokazatelj je poboljšanja operativnih rezultata unatoč kriznim uvjetima poslovanja i kretanja ka ciljnoj vrijednosti u 2018. godini.*

---

3. Prinos od dividendi

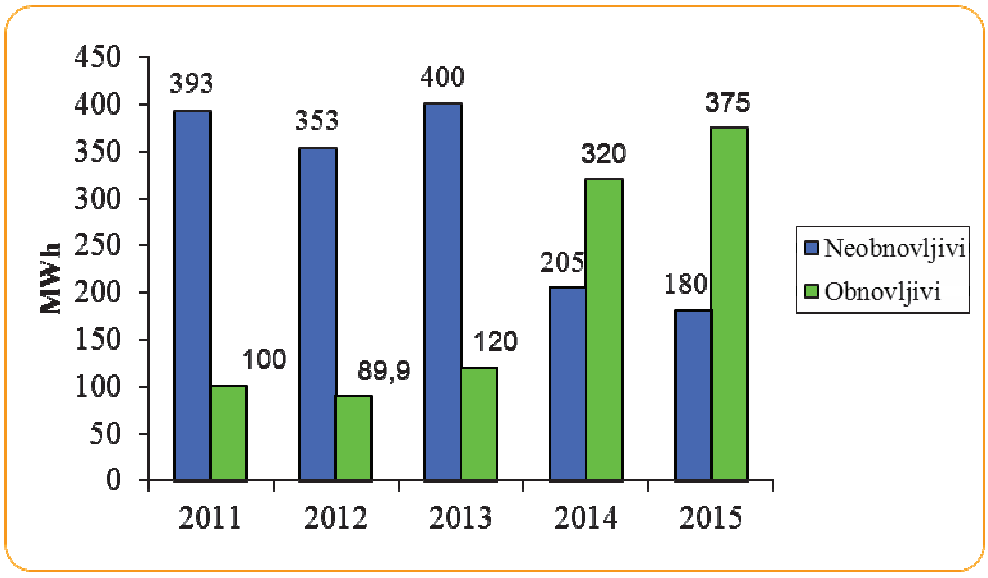
POKAZATELJ	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Zarada po dionici (kn)	300,0	270,0	480,0	350,0	560,0
Dividenda po dionici (kn)	20,10	17,06	33,55	26,82	33,22
Tržišna cijena na dan 31.12. (kn)	140,7	120,0	165,6	141,0	158,2
Prinos od dividendi (%)	14%	14%	20%	19%	21%

Komentar: *Odgovarajućim prinosom od dividendi osiguran je doprinos u stvaranju vrijednosti za dioničare. Kao mjera maksimiziranja njihovog povrata ovaj pokazatelj odražava doprinos menadžmenta u ostvarenju strategije i dugoročnih ciljeva dioničara. Uz redovite promjene tržišne cijene dionica dodatno se prate i relativni prinosi radi usporedbe sa glavnim konkurentima.*
Definicija: *Prinos od dividendi predstavlja omjer isplaćenih dividendi po dionici i tržišne cijene dionica radi utvrđivanja ukupnih povrata za dioničare.*
Učinak: *Prinos od 21% u 2015. godini rezultat je nastupa poduzeća na inozemnim tržištima i pritom postignute visoke učinkovitosti u ostvarenju novih projekata. Navedeno je rezultiralo izraženijim novčanim tokovima iz poslovnih aktivnosti ali i ukidanjem rizičnijih investicija što je poduzeću omogućilo otplatu dugova tokom 2015. godine u iznosu od 15.000.000 kn te isplatu dividendi u ukupnom iznosu od 1.700.000 kn.*

---

4. Potrošnja električne energije iz obnovljivih i neobnovljivih izvora

- u 000 MWh

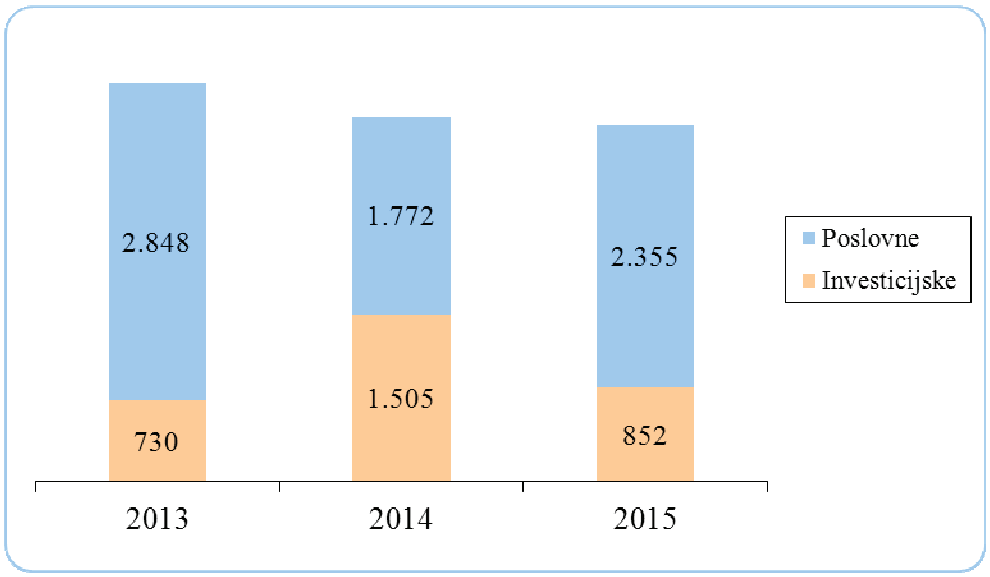


Komentar: *Električnoj energiji se kao pokretačkoj snazi našeg proizvodnog procesa pridaje posebna pažnja. Zbog konstantnih primarnih i sekundarnih inputa energenata i troškova koje oni izazivaju petogodišnjim planom je određen postupni prijelaz na većinsko korištenje obnovljivih izvora. Kako bi se osigurala održivost opskrbe obnovljivim izvorima energije tokom 2013. godine je kao ključni kapitalni izdatak ostvareno ulaganje u vlastito kogeneracijsko postrojenje. Dugoročni cilj je bio smanjiti potrošnju električne energije iz neobnovljivih i tuđih izvora te osigurati vlastitu proizvodnju. To omogućava i priroda proizvodnog procesa (obrada drvne mase).*
Definicija: *Potrošnja električne energije izražena u megavat satima (MWh) ostvarena kod operatora tržišta električne energije i iz vlastitog kogeneracijskog postrojenja na biomasu.*
Učinak: *Strateški doprinos održivom razvoju ostvaren je stavljanjem u upotrebu kogeneracijskog postrojenja na biomasu (drvna sječka). Istovremeno su rashodovani stari dizelski agregati za proizvodnju sekundarne energije. Uklanjanjem nafte kao primarnog energenta iz ovog procesa izravno su smanjene emisije štetnih plinova. Istovremeno je oslobođen dodatni novčani tijek inače predviđen za podmirivanje redovitih troškova energije.*

---

5. Neto novčani tijek iz poslovnih i investicijskih aktivnosti

- u 000 kn

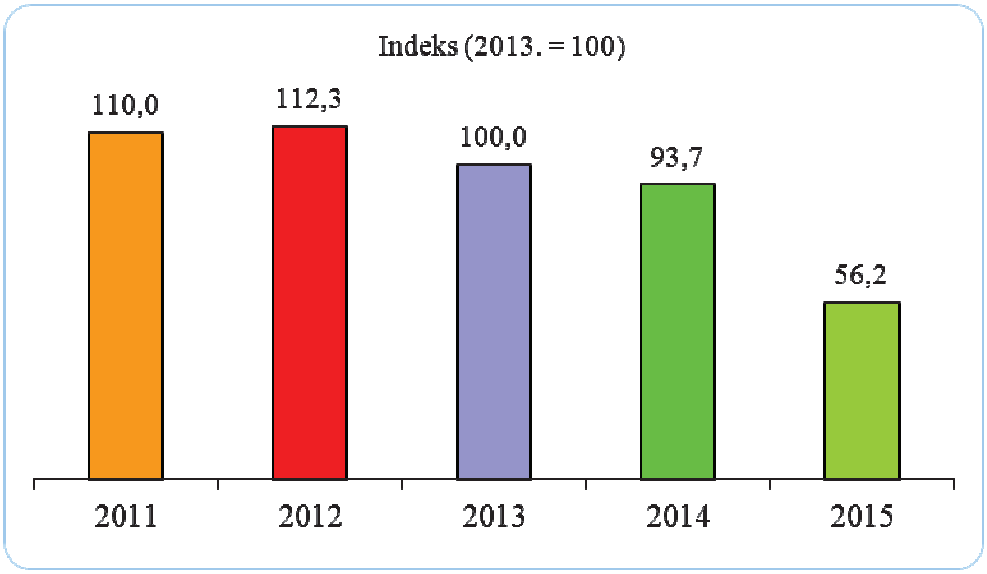


Komentar: *Ovaj pokazatelj nadovezuje se na kretanje prihoda od prodaje i stvaranje neto dobiti. Povezan je s ciljevima rasta poduzeća te ukazuje na financijsku i operativnu učinkovitost poslovanja. U kombinaciji s pokazateljem visine kapitalnih izdataka od važnosti su i podaci o neto novčanom tijeku od investicijskih aktivnosti.*
Definicija: pogledati priložen Izvještaj o novčanom tijeku od poslovnih i investicijskih aktivnosti
Učinak: *Osiguranje snažnijeg novčanog toka iz poslovnih aktivnosti u kriznim uvjetima rezultat je pozitivnih učinaka proteklog investicijskog razdoblja koji su omogućili smanjenje zaliha uz poboljšanje likvidnosti te aktiviranja mjera smanjenja kratkotrajnih potraživanja. Time su oslobođena sredstava potrebna za operativno poslovanje nakon financijski iscrpnih inozemnih projekata.*

---

6. Emisije štetnih plinova

- u %



Komentar: *Emisije štetnih plinova ključan su pokazatelj smanjenja doprinosa poslovnih aktivnosti poduzeća klimatskim promjenama ali ujedno i pokazatelj najznačajnijih štetnih učinaka na okoliš. Smanjenje štetnih emisija mora biti rezultat poboljšanja u smislu uvođenja novih tehnoloških i proizvodnih rješenja koja su ujedno i novi izvor dodane vrijednosti proizvoda.*
Definicija: *Indeks emisija štetnih plinova dobiven je omjerom ukupnih štetnih emisija prema njihovoj vrsti (CO_2, NO_X, SO_X, CH_4) i količine proizvoda u određenoj godini.*
Učinak: *Smanjenje štetnih emisija od 37,5% u odnosu na 2014. godinu rezultat je zamjene stare i uvođenja nove tehnološke linije u proizvodnom dijelu Pogona 1. Prethodno potpuno zatvaranje starog dijela Pogona 1 tokom 2014. godine rezultiralo je smanjenjem emisija za 6,3%. Daljnji trend smanjenja osiguran je kroz stratešku zamjenu i uvođenje novih tehnoloških i proizvodnih rješenja kreiranih od strane stručnjaka unutar poduzeća i suradnjom s vodećim specijaliziranim poduzećima – partnerima i tehnološkim institutima.*

Pomoću prezentiranih pokazatelja nastojimo uvažiti informacijske potrebe ključnih dionika o zajedničkim poslovnim i društvenim ciljevima. Sukladno tome i dalje ostvarujemo doprinose od iznimne važnosti za naše zaposlenike, dioničare i društvenu zajednicu a koji čine temelj razvoja zajedničkih vrijednosti u budućnosti.

U ostvarivanju takvih ciljeva računamo na Vašu kontinuiranu potporu i suradnju u narednoj poslovnoj godini,

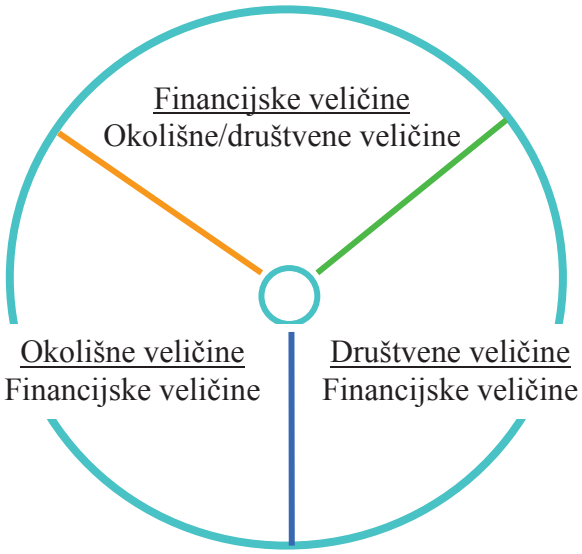
s poštovanjem,

Kristina Horvat, glavna izvršna direktorica

6.3.3. Pregled omjernih pokazatelja utemeljenih na izvještajima o trostrukom rezultatu

Podaci trostrukog rezultata vrlo se lako mogu prilagoditi upravljačkim i informacijskim potrebama menadžmenta i dionika. Proces izvještavanja osigurava podatke prikladne za oblikovanje pokazatelja u obliku omjera financijskih, okolišnih i društvenih rezultata. Omjeri (eng. *ratios*) predstavljaju prikladne pokazatelje za mjerenje djelotvornosti poslovanja tj. utvrđivanja efikasnog korištenja resursa, što je naglašeno i kod održive dodane vrijednosti. Omjeri su prikladni jer odnos *outputa* prema angažiranim *inputima* proizvodnih i prodajnih aktivnosti odražava efikasnost, kvalitetu i održivost proizvodnog procesa. Uvažavajući tu odrednicu omjeri se kao pokazatelji analize trostrukog rezultata (TBL) mogu oblikovati na njegovim sadržajnim osnovama kako je prikazano idućom shemom.

Shema 15. TBL kao osnova formiranja omjernih pokazatelja održivosti



Izvor: izrada autora

Važno je uočiti da se okolišni i financijski aspekti mogu sagledavati dvojako, ovisno o tome dali u određenom trenutku imaju obilježja *inputa* ili *outputa* u proizvodnom procesu. Tako će ugljen ili zemni plin biti prirodni resurs koji predstavlja *input* u proizvodnom procesu a emisija CO_2 nastala njegovim izgaranjem predstavljati će *output.* U tom slučaju se ovaj resurs pri analizi može promatrati dvojako, kao *input* i *output*. Također novčani izdatak za ugljen ili zemni plin će predstavljati financijski trošak ali će njegovim sagorijevanjem u proizvodnom procesu biti osiguran i budući financijski prihod. To znači da je potencijalni pokazatelj moguće formirati na način da se u brojniku nalazi financijska veličina a u nazivniku okolišna,

npr.: $\frac{\text{Prihod}}{CO_2}$. Tako se utvrđuje ostvarena novčana jedinica prihoda po jedinici ispuštenih CO_2 emisija. Prikladan je i obrnut odnos u kojem se mjeri razina CO_2 emisija po novčanoj jedinici ostvarenih prihoda, ovisno o namjeri i ciljevima koje želi mjeriti korisnik izvještaja. Ovakvi odnosi *inputa* i *outputa*, određeni prirodom trostrukog rezultata, pružaju kreativnost i dinamičnost u kreiranju pokazatelja za različite korisnike izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Njihovi primjeri predstavljeni su idućom tablicom.

Tablica 24. Primjeri pokazatelja za mjerenje pojedinih aspekata društvene odgovornosti poduzeća

OKOLIŠNI ASPEKT		
$\frac{\text{GHG emisije (t)}}{\text{Prihod od prodaje}}$	$\frac{\text{Utrošena energija (kWh)}^*}{\text{Prihod od prodaje}}$	$\frac{\text{Energija iz obnovljivih izvora}}{\sum \text{utrošena energija}}$
$\frac{\text{Potrošnja vode (m}^3\text{)}}{\text{Obujam proizvodnje (Q)}}$	$\frac{\text{Reciklirana voda (m}^3\text{)}}{\sum \text{potrošnja vode (m}^3\text{)}}$	$\frac{\text{Reciklirani materijal (t)}}{\sum \text{ukupno korišten materijal (t)}}$
$\frac{\text{Reciklirani otpad (t)}}{\sum \text{ukupni otpad (t)}}$	$\frac{\text{Kapitalni izdaci}}{\sum \text{GHG emisije}}$	$\frac{\text{Proizvodi s ekološkom etiketom}}{\sum \text{broj proizvoda}}$
DRUŠTVENI ASPEKT		
$\frac{\text{Projektiu suradnjisa zajednicom}}{\sum \text{brojprojekata}}$	$\frac{\text{Broj ozljeda na radu}}{\sum \text{broj djelatnika}}$	$\frac{\text{Broj žena}}{\sum \text{broj djelatnika}}$
$\frac{\sum \text{sati obuke/obrazovanja}}{\sum \text{broj djelatnika}}$	$\frac{\text{Broj ozljeda na radu}}{\sum \text{broj djelatnika}}$	$\frac{\text{Donirana sredstva}}{\sum \text{prihodi}}$
FINANCIJSKI ASPEKT		
$\frac{\text{Trošak energije}}{\sum \text{trošak proizvodnje}}$	$\frac{\text{Izdaci za stipendije}}{\sum \text{izdaci za obrazovanje}}$	$\frac{\text{Kapitalni izdaci za eko - projekte}}{\sum \text{kapitalni izdaci}}$
$\frac{\text{Trošak vode}}{\sum \text{troškovi proizvodnje}}$	$\frac{\sum \text{Prihod}}{\text{GHG emisije}}$	$\frac{\text{Ulaganje u obnovljive izvore energije}}{\sum \text{Prihod od prodaje energije}}$

**kao mjerna jedinica utrošene energije može se upotrijebiti džul (J), kilovat sat (kWh) ili megavat sat (MWh)*

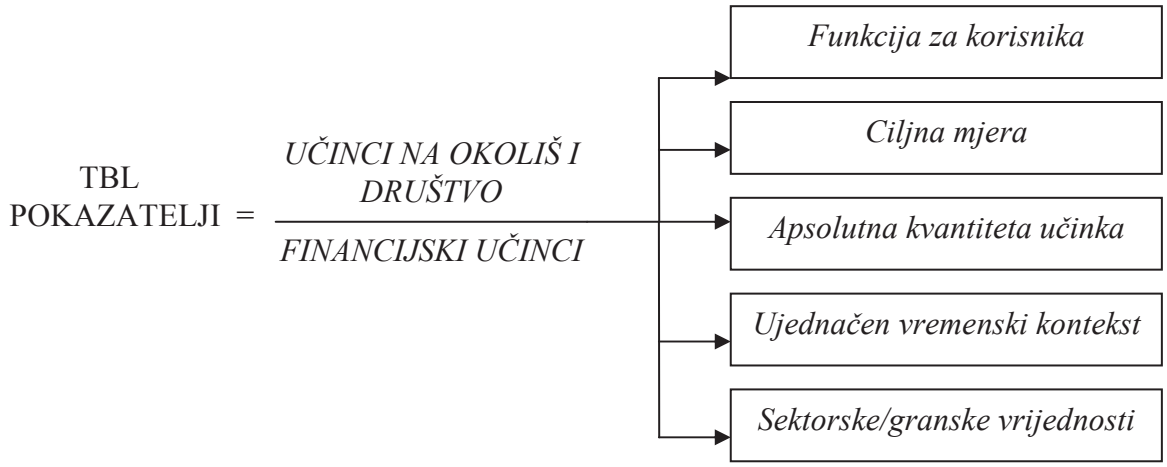
Izvor: izrada autora

Tablicom 24 prikazane su samo neke od mogućnosti kombiniranja financijskih, okolišnih i društvenih vrijednosti u obliku pokazatelja trostrukog rezultata. Pokazatelji se ovim pristupom oblikuju prema izravnim interesima korisnika izvještaja. Kako su interesi dionika poduzeća uistinu brojni, brojne su i mogućnosti oblikovanja pokazatelja okolišnog i društvenog aspekta poslovanja.

Pojedini pokazatelji odnose se na više aspekata trostrukog rezultata. Tako udio doniranih sredstava u ukupnim prihodima odražava važnu komponentu odnosa poduzeća prema društvenim potrebama ali se sastoji od financijskih veličina te istovremeno implicira financijske aspekte poslovanja. Ako je poduzeće angažiralo značajne kapitalne izdatke u smanjenje stakleničkih (GHG) emisija onda će njihov omjer predstavljati novčane jedinice izdatka angažiranog radi smanjenja emisija: $\frac{\text{Kapitalni izdaci}}{\text{GHG emisije}}$. Navedeni pokazatelj svakako odražava financijski i okolišni aspekt poslovanja, a cilj mu je da u dužem vremenskom razdoblju mjeri efikasnost kapitalnih izdataka u smanjenju nepovoljnih učinaka na okoliš. Oblikovanje i korištenje pokazatelja ovisi o ciljevima čije se mjerenje želi izvršiti. Ako se utvrđuje poštivanje ravnopravnosti spolova prikladni su omjeri koji izražavaju udio žena u ukupnom broju zaposlenih, omjer njihove plaće i plaće muškaraca kao i udio žena među članovima menadžmenta.

Pokazatelji financijske analize uobičajeno polaze od financijskih veličina poput prihoda i rashoda, imovine i kapitala ili pak obveza koji u kombinacijama različitih omjera izražavaju postignute ciljeve poslovanja u smislu profitabilnosti, ekonomičnosti, financijske stabilnost ili pak zaduženosti poduzeća. Aspekti trostrukog rezultata u istom smislu omogućavaju mjerenje održivosti poslovanja kombiniranjem financijskih, okolišnih i društvenih dimenzija poslovnog rezultata. Ti pokazatelji otkrivaju način na koji poduzeća tretiraju okolišne i društvene varijable poslovanja te postupaju li pritom dobro ili loše. Oblikovanje pokazatelja trostrukog rezultata uvelike ovisi o interesima dionika i poslovnim ciljevima organizacije. Da bi pokazatelji predstavljali realne mjere održivosti u njihovom formiranju potrebno je poštivati neke osnovne odrednice prikazane shemom 16.

Shema 16. Odrednice formiranja pokazatelja trostrukog rezultata (TBL)



Izvor: izrada autora

Sve odrednice formiranja pokazatelja trostrukog rezultata u snažnoj su sprezi sa sadržajem izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Tako prilagodba izvještaja za dionike, apsolutan izraz učinaka i njihova redovita vremenska objava ukazuju da oblikovanje takvih pokazatelja ovisi o standardizaciji izvještaja koji obrađuju tematiku trostrukog rezultata. Standardi naime zahtijevaju potpunost i kvantitativnu objavu informacija osiguravajući ključna ishodišta za kreiranje pokazatelja održivog poslovanja. Pokazatelj mora predstavljati logičku mjeru ostvarenja ciljeva i interesa poduzeća i dionika. Da bi to bilo moguće uključene veličine moraju odražavati apsolutnu kvantitetu učinaka u obliku novčane mjere, sati, kilograma, tona, snage, površine itd. Izražavanje kvantitete određenog aspekta trostrukog rezultata stoga je od iznimne važnosti jer osigurava slobodu u izračunu željenog pokazatelja. Redoviti izvještaj omogućiti će da postoji ujednačen vremenski kontekst u kojem pokazatelj objašnjava određene pojave (mjesec, kvartal, godina dana). To omogućava praćenje trenda kod pojava okolišnog i društvenog karaktera.

Svrha svakog pokazatelja jest mjeriti ostvarenje određenog cilja čijem se postignuću podređuju resursi organizacije. Ciljevi održivosti nalažu da pokazatelji koji se na njih odnose kreću iz sve tri dimenzije održivog razvoja: financijske, okolišne i društvene. Kada su pokazatelji izračunati za jedno poduzeće obavezna je usporedba sa njihovom standardnom mjerom unutar djelatnosti tj. industrijske grane kojoj poduzeće pripada. Kod pokazatelja okolišne i društvene efikasnosti i učinkovitosti upravo granska usporedba omogućuje da se procijeni da li je njihov učinak pozitivan ili negativan. Cilj je ovih pokazatelja mjeriti uspjeh

poduzeća u upravljanju resursima i procesima koji utječu na održivi razvoj organizacije, okoliša i društva.

6.4. Primjena izvještaja o društvenoj odgovornosti u upravljanju odnosima s dionicima

Izvještavanje o društvenoj odgovornosti produkt je kvalitete odnosa između internih i eksternih dionika te poduzeća uz koje su vezani njihovi interesi. Izvještaji o društvenoj odgovornosti jedinstveni su komunikacijski alat koji poduzeću omogućuju komuniciranje s društvenim grupama koje imaju potpuno različite financijske ili nefinancijske interese. Može se reći da ovi izvještaji djeluju poput *"univerzalnog prevoditelja"* jer omogućavaju menadžmentu poduzeća da istodobno, u jednom obliku, komunicira o aspektima trostrukog rezultata s nevladinim organizacijama, zaposlenicima, medijima, aktivistima, dioničarima, kreditorima i potencijalnim investitorima.

Ipak, odnos između poduzeća i dionika ne započinje objavom izvještaja o društvenoj odgovornosti, već puno prije. Taj odnos se gradi već u fazi pripreme izvještaja i održava tijekom cijelog postupka njegove izrade. Objavljeni izvještaj treba biti rezultat kontinuirane suradnje internih i eksternih dionika s menadžmentom i osobama zaduženima za izvještavanje. Dionici svojim obilježjima uvelike određuju vrste uključenih informacija, metode i procese u izradi izvještaja o društvenoj odgovornosti. Važno je da vodstvo poduzeća uvidi kako utvrđivanjem materijalno relevantnih tema za izvještavanje mora odgovoriti na informacijske zahtjeve koje pred njih stavljaju interni i eksterni dionici. Poduzeća i bez objave izvještaja o društvenoj odgovornosti mogu imati uspostavljene redovite odnose s dionicima ali je tada za njih puno teže formirati objektivan upravljački kontekst. A upravo je takav kontekst upravljanja odnosima s dionicima potreban za donošenje relevantnih odluka glede zajedničkih ciljeva održivog razvoja između njih i poduzeća.

Relevantna materijalnost sadržaja izvještaja ono je što stvara mogućnost komunikacije sa svim interesentima a koja ne postoji u istoj mjeri i stupnju diverzifikacije kod redovitih financijskih izvještaja. Izvještaji o društvenoj odgovornosti menadžmentu pružaju mogućnosti upravljanja i nekim rizičnim aspektima poslovanja koji nisu u unutarnjoj domeni organizacije ali na nju snažno djeluju iz okruženja. Kako bi se predusreli ključni rizici vezani uz okolišne i

društvene učinke poslovanja ali i uspješno odgovorilo na informacijske zahtjeve dionika u nastavku se daje prijedlog komunikacijsko-upravljačkog okvira odnosa s dionicima utemeljenog na procesu izvještavanja o društvenoj odgovornosti (shema 17).

Shema 17. Prijedlog komunikacijsko-upravljačkog okvira odnosa s dionicima

1. DETEKTIRANJE DIONIKA

Zaposleni	Potrošači	Dioničari	Dobavljači	Lokalna zajednica
⇩	⇩	⇩	⇩	⇩

2. UTVRĐIVANJE OČEKIVANJA

Pripadati održivoj kompaniji stalnog rasta i razvoja	- Ponuda kvalitetnih proizvoda po prihvatljivim cijenama - Razvoj zdravih prehrambenih navika	Kontinuitet pozitivnih poslovnih trendova koji potiče rast vrijednosti	- Stalna poslovna suradnja - Zajedničko prihvaćanje i primjena standarda kvalitete i izvještavanja	Unaprjeđenje standarda i kvalitete života u lokalnoj zajednici

3. KOMUNIKACIJSKI KANALI

- Interna priopćenja (pismena ili intranet) - Izvještaj o odgovornosti - Radnička telefon linija - Prijedlozi i pritužbe (pismeno ili e-mailom)	- Medijske kampanje - Program podrške potrošačima - Izvještaj o odgovornosti - Internet stranica - Besplatna telefonska linija za potrošače	- Sastanci - Financijska izvješća - Internet stranica - Izvještaj o društvenoj odgovornosti - Revizorski izvještaj	- Putem tiska - Revizorski izvještaj - Internet stranica - Izvještaj o društvenoj odgovornosti - Telefon odjela nabave	- Internet stranica - Izvještaj o društvenoj odgovornosti - Sastanci gradskog vijeća

4. UČESTALOST KOMUNIKACIJE

Na dnevnoj bazi	Na dnevnoj bazi	Kvartalno i godišnje	Na dnevnoj bazi	Na dnevnoj bazi

5. AKTIVNOSTI

- Zastupanje ravnopravnosti spolova isplatom jednakih plaća, naknada i beneficija - Provedenih 45 sati obuke godišnje po zaposlenom - Program zdrave prehrane i fizičke aktivnosti na radnom mjestu	Pokretanje godišnjeg programa zdravog življenja na nacionalnoj razini	Objava godišnjeg integriranog izvještaja	- Izvještaji o utjecaju na zdravlje, kvaliteti i sigurnosti proizvoda - Stalna procjena društvene odgovornosti dobavljača - Procjena ulaganja dobavljača u obrazovanje i sudjelovanje u nacionalnom programu zaštite okoliša	- Radne grupe koje sudjeluju u radu radničkog vijeća i surađuju s tijelima lokalne vlasti - Donacija od 50.000 kn za rasvjetna tijela u blizini dječjih igrališta - Program stipendiranja 5 najboljih studenata

Izvor: izrada autora

Nakon što se već spomenutim procesom mapiranja detektiraju ključni dionici potrebno je ustanoviti njihova očekivanja. Nije dovoljno uvažiti očekivanja glavnih dionika samo na

normativnoj razini već je potrebno odrediti osobu iz menadžmenta zaduženu za proaktivno kreiranje politika i aktivnosti kojima poduzeće odgovara na očekivanja dionika. Uspjeh takvog procesa ovisi o prikladnim komunikacijskim kanalima i njihovoj redovitoj uporabi. Ovisno i o vrsti dionika za komuniciranje je moguće koristiti interna priopćenja, internet stranice, izvještaje o društvenoj odgovornosti, tisak, telefon a u slučaju hitnosti i *ad hoc* susrete s dionicima. Aktivnosti koje se potom formiraju moraju se izravno odnositi na probleme i pitanja koja dionici involvirani u djelovanje poduzeća nastoje riješiti. To je faza u kojoj se razvijaju i trajno oblikuju društveno odgovorne aktivnosti poduzeća. U njihovom oblikovanju treba voditi računa da su upravo oni programi koji potiču zajedničke aktivnosti dionika i poduzeća od najveće koristi za razvoj društveno prihvatljivih oblika poslovnog ponašanja. Zajedničke aktivnosti omogućavaju menadžmentu stalan kontakt i uočavanje načina razmišljanja dionika što je izvor ključnih informacija u upravljačkom procesu. Komunikacija u raznim oblicima je svakako ono što omogućava menadžmentu da u odgovarajućoj mjeri ovlada i oblikuje eksterne utjecaje na poslovanje, bilo na lokalnoj ili nacionalnoj razini (npr. projekti s tijelima lokalne samouprave i suradnja s predstavnicima vlade). Osim što jača kontrolu eksternih utjecaja menadžment izvještajima o društvenoj odgovornosti istodobno ostvaruje i detaljniji uvid u pojedine aspekte organizacije čija administrativna i fizička struktura može predstavljati prepreku u stjecanju potrebnih informacija.

Izvještaji o društvenoj odgovornosti svakako su sredstvo prezentiranja financijskih, okolišnih i društvenih vrijednosti poduzeća ali ujedno i upravljački alat menadžmenta. Integrirana analiza financijskih, okolišnih i društvenih rezultata poslovanja prije jednog desetljeća bila je teško izvediva a odnosi s dionicima trećerazredna *"briga"* za većinu poduzeća. Izvještaji o društvenoj odgovornosti u suvremenom poslovanju otvaraju područje mjerenja i analize rezultata održivog razvoja zasnovanih na interdisciplinarnoj vezi financijskih i nefinancijskih učinaka poslovanja. Takve mogućnosti samo prije 10-ak godina nisu bile dostupne niti menadžerima niti dionicima. Upravo menadžeri i dionici standardiziranim izvještajima o društvenoj odgovornosti dobivaju oblik komunikacije koji je otvoreniji i izravniji nego ikada prije i pridonosi većoj efikasnosti u ostvarenju financijskih, okolišnih i društvenih rezultata. Modeli mjera i pokazatelja koji se u tom smislu razvijaju svakako poboljšavaju funkciju upravljanja i nadzora stvorenih vrijednosti u području trostrukog rezultata i podjednako su važni kako za poduzeće tako i za dionike.

7. ZAKLJUČAK

Svrha istraživanja ovog doktorskog rada bila je, znanstveno utemeljenim metodama i iznošenjem relevantnih obilježja izvještaja o društvenoj odgovornosti, utvrditi njihove mogućnosti primjene u upravljanju aspektima trostrukog rezultata poduzeća. Teorijska polazišta društvene odgovornosti počivaju na etičkim i moralnim vrijednostima vodećih ljudi poduzeća koja ovise i o stupnju društvenog razvoja te korporativne kulture. Menadžeri pri donošenju poslovnih odluka od utjecaja na šire društvene skupine svoj izbor često *"važu"* upravo na načelima etike i morala. Sukladno tome oni preuzimaju i odgovornost za donesene odluke i njihove učinke na poduzeće i njegovo okruženje. Razlozi primjene modela odgovornosti u svakodnevnom poslovanju svakako počivaju na negativnim posljedicama agresivnog provođenja ekonomskih aktivnosti tijekom 20. stoljeća. Te posljedice nisu samo ekološke naravi i društvenog karaktera jer se one kroz neodržive poslovne politike ogledaju i učestalim financijskim krizama.

Erodiranje financijskih rezultata zajedno sa okolišnim i društvenim vrijednostima tokom prošlog stoljeća neizbježno je vodilo osvješćivanju društva i njegovih članova unutar poslovnih organizacija. Preuzimanje odgovornosti za ukupan poslovni rezultat, utjecaje na okoliš i društvo u suvremenim uvjetima poslovanja tako postaje nužnost. Tu nužnost neizbježno potiče primjena modela održivog razvoja koja se zbog narušavanja okolišnih resursa kao temelja društvenog rasta ne može neprestano odgađati. Sva poduzeća i organizacije, osobito proizvodne djelatnosti, mogu značajno pridonijeti ubrzanju tempa održivog razvoja, kako djelotvornim korištenjem raspoloživih resursa tako i kvalitetnim interakcijama u društvima u kojima djeluju. Tek ukupnim rezultatom koji stvara neko poduzeće menadžment može jasno i transparentno predstaviti učinkovitost strategije kojom vodi organizaciju i razine djelotvornosti koje pritom postiže kao tehničko-tehnološka jedinica. Razine odgovornosti za financijsku, okolišnu i društvenu efikasnost poslovanja trebaju se predstaviti odgovarajućim oblicima izvještaja.

Budući da tradicionalni oblici komuniciranja poduzeća s javnosti imaju financijski karakter i upotrebu tako se i sama priroda analize njegova poslovanja zadržava samo na financijskim aspektima i informacijama. Izvještaji nefinancijskog sadržaja koji stupaju na scenu uzletom pokreta održivog razvoja tijekom 80-ih godina prošlog stoljeća počinju značajno mijenjati

znanstvenu i poslovnu misao o društvenoj odgovornosti. Unatoč tadašnjem otporu novoj ideji održivog upravljanja mnoga poduzeća i osviješteni pripadnici menadžmenta uviđaju da su praktične koristi izvještaja koji sadrže okolišne i društvene informacije mnogobrojne. Jačanje društvenog aktivizma dokinulo je introvertnost poduzeća u pogledu ignoriranja komunikacije s širim društvenim skupinama i izrazito usmjerenje na skupine dioničarskog statusa. Zbog snažnog utjecaja novih, nefinancijskih, čimbenika iz okruženja poduzeća na njegovu vrijednost pristupilo se oblikovanju okvira, alata i tehnika komunikacije koji menadžmentu omogućuju da takve izvore vrijednosti oblikuje sukladno interesima održivog razvoja poslovanja.

Izvještavanje o aspektima društvene odgovornosti u svojim začecima shvaćeno je više kao kvalitetan oblik odnosa s javnošću i način poboljšanja ugleda velikih korporacija narušenih čestim ekološkim incidentima ili prevarama. Međutim namjenska vrijednost takvih izvještaja puno je šira i složenija; ona vrednuje napore poduzeća s društvenim i okolišnim strukturama njegova poslovanja dajući potpuno nove, nefinancijske dimenzije mjerenja poslovnog rezultata.

Svi koji nastoje utvrditi koliko njihovo poduzeće pridonosi održivosti trebaju početi koristiti izvještaje o društvenoj odgovornosti. Što je još važnije, ako takvi izvještaji sadržavaju materijalne aspekte financijskog, okolišnog i društvenog rezultata moguće je formirati pokazatelje koji upućuju na ostvarenje ciljeva održivog razvoja. Stoga redovitost izvještavanja o društvenoj odgovornosti postaje važnim procesom među upravljačkim aktivnostima. Stalna primjena ovakvih izvještaja u svrhu odgovornog upravljanja dionicima kao interesno-utjecajnim skupinama zahtijeva da postoji njihov jedinstven okvir objave i primjene. Takav okvir nameću i obilježja raznih industrijskih grana u kojima analiza trostrukog rezultata značajno ovisi o dostupnim podacima njihove proizvodne i društvene učinkovitosti.

Široj primjeni izvještaja o društvenoj odgovornosti pridonosi postupak njihove standardizacije koji među različitim okvirima izvještavanja o društvenoj odgovornosti nastoji unificirati sadržaj, opseg i odrednice takvih izvještaja. Objektivnosti samog postupka pridonosi jačanje pouzdanosti nefinancijskih informacija njihovom verifikacijom od strane nezavisnih tijela. Tako se na profesionalnoj razini, pomoću postojećih standarda izražavanja uvjerenja pridonosi jačanju transparentnosti okolišnih i društvenih podataka sadržanih u izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća.

Korištenje standarda i pokazatelja nefinancijskog izvještavanja važno je pri komuniciranju s investitorima i potrošačima ali i u praćenju aspekata poslovanja od značajnog učinka na društvo i okoliš. Korištenjem GRI smjernica o izvještavanju dobiva se uvid u trenutno stanje aspekata trostrukog rezultata poduzeća te usporedna tj. analitička osnova za njegovo mjerenje u budućnosti. Primjena okvira poput Sunshine standarda uvažava informacijske potrebe različitih dionika oblikujući ih u relevantne pokazatelje održivog poslovanja. Ovi standardi pritom naglašavaju primjenu načela transparentnosti u objavljivanju informacija od interesa za dionike. U tom pogledu standard AccountAbility1000 prikladan je za izražavanje umjerenog i visokog uvjerenja o tako objavljenim podacima. Time se na profesionalnoj razini dokazuje dosljedno provođenje politika društvene odgovornosti. Standardi omogućuju informacijske koristi za dionike jer njihova primjena obvezuje uključivanje okolišnih i društvenih informacija u redovite postupke izvještavanja o poslovnim rezultatima. Konačni cilj je da se poboljša analitička podloga donošenja poslovnih odluka te smanje rizici vezani uz potpuni izostanak ili nedostatak takvih informacija. Standardi nefinancijskog izvještavanja nisu međusobno isključivi a zbog širokog raspona aspekata koje obuhvaćaju, mogu se međusobno nadopunjavati. Njihovom primjenom u praksi zadovoljava se sve veća potreba menadžera koji često žele izraziti i ostale segmente poslovnog uspjeha, osim onog financijskog.

Sadržaj izvještaja o društvenoj odgovornosti u svojim ključnim odrednicama treba interpretirati ostvarenje ciljeva održivog razvoja koji su zajednički poduzeću i njegovim dionicima. Nakon što je poduzeće prethodno utvrdilo relevantne dionike unutar organizacije i one iz okruženja onda pristupa analizi njihovih interesa i ciljeva. To je značajan korak u planiranju društveno odgovornih aktivnosti poduzeća. Sukladno tome utvrđuju se značajne tj. materijalne teme od zajedničkog interesa poduzeća i relevantnih dionika koje je u izvještaju potrebno obuhvatiti. Pritom sadržaj izvještaja mora odražavati ostvareni trostruki rezultat i sve ključne veze kojima se potvrđuje ravnoteža financijskih, okolišnih i društvenih učinaka s obzirom na moguće zahtjeve i ciljeve internih i eksternih dionika. Sadržaj izvještaja mora uvažavati razlike dionika a standardizacija omogućiti slobodu njihova oblikovanja i objave prema specifičnim potrebama dionika i industrijske grane kojoj poduzeće pripada.

U ovom doktoratu je od iznimnog znanstvenog doprinosa procjena mjere kojom se integralno ocjenjuje trostruki rezultat poduzeća a koja se izravno odnosi na temeljnu znanstvenu

hipotezu. Empirijsko istraživanje stoga se temelji na obilježjima izvještaja o društvenoj odgovornosti obuhvaćenima uzorkom koji izdvaja relevantne financijske, okolišne i društvene učinke poslovanja. Isticanjem obavezne objave ovih učinaka u okviru postojećih standarda izvještavanja o društvenoj odgovornosti osigurava se mogućnost empirijskog ispitivanja njihovog utjecaja na održivu dodanu vrijednost (SVA) kao predstavljenu metodologiju integralne ocjene učinkovitosti poduzeća. Analizom dosadašnjih istraživanja uočeno je da ne postoji analiza koja bi vrednovala vezu između problematike izvještavanja o društvenoj odgovornosti s jedne strane i mjera (pokazatelja) kojima bi se s druge strane ocijenila učinkovitost poduzeća u upravljanju trostrukim rezultatom. Paralelno ispitivanje utjecaja financijskih, okolišnih i društvenih aspekata poslovanja objavljenih u izvještajima o društvenoj odgovornosti na zavisnu financijsku varijablu dodane vrijednosti (VA) ukazalo je da se u okviru te mjere navedeni učinci ne integriraju tj. ne iskazuju odgovarajuće određene aspekte društveno odgovornog postupanja poduzeća. Ispitivanje istih utjecaja na održivoj dodanoj vrijednosti (SVA) kao zavisnoj nefinancijskoj varijabli ukazalo je da ova mjera odgovarajuće integrira financijske, okolišne i društvene učinke poslovanja u svim njihovim relevantnim obilježjima. Najznačajniji dio istraživanja uz to je svakako činjenica da se SVA može utvrditi i analizirati jedino primjenom standardiziranih izvještaja o društvenoj odgovornosti koji ujednačeno, vremenski kontinuirano, obvezno i transparentno predstavljaju financijske, okolišne i društvene učinke poduzeća.

Provedenim istraživanjem odgovarajuće je testirana i uspješno potvrđena temeljna znanstvena hipoteza u svim relevantnim odrednicama koje obuhvaćaju kvantitativni izraz, integraciju, standardiziranu objavu te ocjenu informacija trostrukog rezultata. Potvrđivanjem glavne hipoteze ispunjeni su i znanstveni ciljevi rada. Oni su se u eksplikativnom i analitičkom dijelu (poglavlja 3 i 4) odnosili na promociju integriranog iskazivanja aspekata društvene odgovornosti poduzeća dok su u empirijsko-eksperimentalnom dijelu (poglavlje 5) ostvareni statističkom analizom utjecaja na financijske i nefinancijske varijable poslovnog uspjeha. Pomoćne hipoteze pritom su korištene kao odrednice kojima su se obrazlagali načini, važnost, sudionici i koristi standardnog izvještavanja o društvenoj odgovornosti poduzeća. Obilježja poduzeća i izvještaja o društvenoj odgovornosti obuhvaćenih uzorkom definirani su prvom pomoćnom hipotezom (PH1) u smislu da su obuhvaćeni oni izvještaji poduzeća koji kvantitativno odražavaju primjenu društveno odgovornih strategija. Pomoću druge pomoćne hipoteze (PH2) integracija trostrukog rezultata usmjerena je ka ispitivanju financijskih, okolišnih i društvenih informacija koje su mogle odraziti učinkovitost poduzeća unutar

određenog gospodarskog sektora. Korištenjem dostupnih baza informacija trostrukog rezultata tako su odabrane i testirane varijable odgovornosti poduzeća prehrambenog sektora. Treća pomoćna hipoteza (PH3) ciljano se je odnosila na ispitivanje mogućih načina verifikacije procesa izvještavanja jer je formirani uzorak većim dijelom trebao obuhvatiti subjekte koji po zakonskoj ili drugoj osnovi imaju obvezu objave izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća. To je, zbog neredovitosti objave u raznim gospodarskim sektorima pridonijelo većoj dostupnosti tj. transparentnosti okolišnih i društvenih varijabli korištenih u ekonometrijskom modelu. Sve navedeno uvjetovalo je razvoj istraživačkog modela čiji rezultati potvrđuju četvrtu pomoćnu hipotezu (PH4) na dvije razine. Prva je razmatranje metrike društveno odgovornog poslovanja prvenstveno na temelju podataka koji bi se redovito objavljivali u standardnim izvještajima o društvenoj odgovornosti poduzeća. Druga razina podrazumijeva primjenu valjanih pokazatelja i mjera održivog poslovanja ali uz uvjet da su one prethodno testirane kao valjane za takvu vrstu analize. Stoga je usporednim statističkim testiranjem dodane vrijednosti (VA) i održive dodane vrijednosti (SVA) u parametrima trostrukog rezultata dokazana primjena integrativne mjere održivosti. Upravo je ta mjera, u obliku testirane SVA, pretpostavljena u temeljnoj znanstvenoj hipotezi.

Posljednjih godina, uključenost dionika u poslovne aktivnosti sve je snažnija budući da mnoge zemlje imaju programe dobrovoljnog kao i zakonske propise obveznog razvoja u području zaštite okoliša i društvenog aktivizma. Takvi programi i zakoni na nacionalnim razinama zahtijevaju da se utvrde okolišni problemi i vrsta učinaka koja ih izaziva, kao i njihova važnost za lokalnu zajednicu (npr. zakonska obveza izvještavanja o društvenoj odgovornosti u Nizozemskoj, Francuskoj, Finskoj i Velikoj Britaniji). Preduvjet provođenja pravnih smjernica od strane poduzeća je da javnost pravodobno obavještava u vezi svih okolišnih upita koje njeni članovi potencijalno postavljaju. To pak zahtijeva uključivanje predstavnika lokalne zajednice i traženje njihovog mišljenja, saznanja i informacija o okolišnim učincima organizacija na njihovu zajednicu. U nekim slučajevima nije moguće dobiti potporu države ili odobreno financiranje investitora ako ne postoje povratne informacije o učincima projekta od strane lokalne zajednice i ostalih dionika. Time interakciju poduzeća i dionika podržavaju i nacionalne vlade, te u tom smislu pokreću inicijative koje vode jačanju njihove obvezne suradnje i svih prednosti koje iz nje proizlaze na dobrobit društva. U takvim inicijativama svakako prednjači Europska unija koja nizom relevantnih direktiva o usmjerenosti država članica na ciljeve održivog razvoja donosi i podupiruće

operativne akte, direktive, smjernice i propise. Početna ideja održive kohezije poslovnog i društvenog života tako dobiva i pravno utemeljenu osnovu svoje pune primjene.

Izvještaji o društvenoj odgovornosti pretpostavka su svim nastojanjima poduzeća da kreiraju modele održivog poslovanja koji i društvu mogu donijeti dugoročne koristi. Procesi koji prethode izradi tako tematski širokog izvještaja vode ka preispitivanju trenutnih operacija, uloga i odnosa koje poduzeće ima u društvu. Kako bi se postiglo očuvanje prirodnih resursa nužno je preispitivanje efikasnosti poslovnih procesa. Kvalitetna suradnja s lokalnom zajednicom zahtjeva od menadžmenta detaljno upoznavanje okruženja poslovanja. Izvještaji o društvenoj odgovornosti poduzećima omogućuju proaktivno formiranje odgovora na potencijalne interese dionika. Na taj način vodeći ljudi poduzeća u svoje odluke anticipiraju okolišne i društvene aspekte djelovanja koji pomažu očuvanju financijskih ali i nefinancijskih vrijednosti od značaja za poduzeće i društvo. Postizanje dugoročne ravnoteže financijskog, okolišnog i društvenog rezultata za menadžment nije lak zadatak ali mogućnosti koje u smislu izražavanja i mjerenja tog rezultata pružaju izvještaji o društvenoj odgovornosti svakako ih čine nezaobilaznim sredstvom dostizanja tako važnog cilja.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA:

1) KNJIGE

1. Andreozzi, L. (2011) When Reputation is not Enough: Justifying Corporate Social Responsibility, str. 257-271. U: Sacconi, L., Blair, M., Freeman, R.E., ur., *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: The Contribution of Economic Theory and Related Disciplines*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
2. Bačun, D., Matešić, M., Omazić, M.A. (2012) *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HRPSOR.
3. Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
4. Berle, A. A., Means, G. C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: MacMillan.
5. Blackburn, W. R. (2007) *The Sustainability Handbook: The Complete Management Guide to Achieving Social, Economic and Environmental Responsibility*. London: Earthscan.
6. Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibilites of the Businessman*. New York: Harper&Row.
7. Bowen, H. R., ur. (1974) *Evaluating Institutions for Accountability: New Directions for Institutional Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009) *Menadžment održivog razvoja*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji.
9. D'Amato, A., Henderson, S., Florence, S. (2009) *Corporate Social Responsibility and Sustainable Business: A Guide to Leadership Tasks and Functions*. Greensboro: Center for Creative Leadership - CCL Press.
10. Debeljak, J. (2007) Temeljna pitanja poslovne etike, str. 201-217. U: Krkač, K., ur., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu* odgovornost. Zagreb: MATE/Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
11. Eccles, R. G., Cheng, B., Saltzman, D. (2010) *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps*. Boston: Harvard Business School.
12. Elkington, J. (1997) *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
13. Esty, D. C., Winston, A. S. (2006) *Green to gold: how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Haven and London: Yale University Press.
14. Fanuko, N. (2009) *Sociologija*. Zagreb: Profil.
15. Frank, F., Horst, D. W. (2011) Corporate Responsibility Reporting Reloaded: The New ESG-Reporting Imperative, str. 257-265. U: Helm, S. et al, ur., *Reputation Management*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
16. Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1976), *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. 1. izd. New York: McGraw Hill.
17. Frederick, W. C., Post, J. E., Davis, K. (1992) *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics*. 7. izd. New York: McGraw Hill.
18. Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pitman Publishing Inc.

19. Herzig, H., Schaltegger, S. (2006) Corporate Sustainability Reporting: An Overview, str. 301-324. U: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R., ur., *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht: Springer.
20. Hitchcock, D., Willard, M. (2008) *The Step-by-Step Guide to Sustainability Planning: How to Create and Implement Sustainability Plans in Any Business or Organization*. London: EarthScan.
21. Laszlo, C. (2008) *How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Stanford: Greenleaf Publishing Ltd.
22. Le Jeune, M. (2004) Communicating corporate responsibility, str. 158-172. U: Gregory, A., ur. *Public relations in practice*. London: Kogan Page.
23. Letica, B. (2010) *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: MATE d.o.o.
24. Macan, I. (2007) Zajedničko dobro, socijalni principi i privatno vlasništvo, str. 123-124. U: Krkač, K., ur., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: MATE/Zagrebačka škola ekonomije i managementa.
25. Mencer, I. (2003) *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Naklada Vitagraf.
26. Mills, C. W. (1959) *Sociological Imagination*. Oxford: University Press.
27. Normann, R., Ramirez, R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester: John Wiley & Sons.
28. Omazić, M. A. (2008) Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, str. 323-361. U: Tipurić, D., ur., *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
29. Overland, J. (2014) Corporate Social Responsibility Reporting and Directors' Duties: The Australian Experience, str. 135-152. U: Mermod, A. Y., Idowu S. O., ur., *Corporate Social Responsibility in the Global Business World*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
30. Porter, M. (1985) *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
31. Pyndick, R. S., Rubinfeld, D. L. (2005) *Mikroekonomija*. 5. izd. Zagreb: MATE.
32. Ryan, B. (2007) *Corporate Finance and Valuation*. Hampshire: Cengage Learning – EMEA.
33. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D (2007) *Ekonomija*. 18. izd. Zagreb: MATE.
34. Steger, U. et. al. (2009) *Sustainability Partnerships: The Manager's Handbook*. New York: Palgrave Macmillan.
35. Stiglitz, J. (2004) *Globalizacija i dvojbe koje izaziva*. Zagreb: Algoritam.
36. Tichy, N. M., McGill, A. R., St. Clair, L. (1997) *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye* San Francisco: The New Lexington Press.
37. Tipurić, D. et al. (2008) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija.
38. Tipurić, D. (2014) *Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*. Zagreb: Sinergija.
39. Tirole, J. (1988) *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge: MIT Press.
40. Zelenika, R. (2010) *Ekonomika prometne industrije*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

2) ČLANCI

41. Adelson, M. (2013) The Deeper Causes of the Fniancial Crisis: Morgages Alone Cannot Explain It. *The Journal of Portfolio Management,* 39(3), str. 16-31.
42. Aguinis, H., Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), str. 932-968.
43. Alexander, G. J., Buchholz R. A. (1978) Corporate social performance and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), str. 479–486.
44. Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D. (1985) An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), str. 446–463.
45. Ball, A., Owen, D. L., Gray, R. (2000) External transparency or internal capture? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports. *Business Strategy and the Environment*, 9(1), str. 1–23.
46. Ballet, J., de Bry, F. (2003) Corporate Social Responsibility and the Firm as a Person. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 6(1-2), str. 57-69.
47. Blackburn, V. L., Doran, M., Shrader, C. B. (1994) Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance. *Journal of Managerial Issues*, 6(2), str. 195–212.
48. Bridoux, F., Stoelhorst, J. W. (2016) Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), str. 229–251.
49. Bushman, R. S., Piotroski, J., Smith, A. (2004) What Determines Corporate Transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), str. 207-252.
50. Crilly, D., Zollo, M., Hansen M. T. (2012) Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), str. 1429–1448.
51. Cruz, J. M., Tina Wakolbinger, T., (2008) Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), str. 61–74.
52. Dando, N., Swift, T. (2003) Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap. *Journal of Business Ethics*, 44(2), str. 195–200.
53. De Chernatony, L., Harris, F., Riley, F. (2000) Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34(1-2), str. 39-56.
54. Dyllick, T., Hockerts, K. (2002) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), str. 130-141.
55. Ehrmann, M. (2008) Comparing Sustainable Value Approach: Data Envelopment Analysis and indicator approaches - An application on German dairy farms. Članak prezentiran na *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists*, EAAE
56. Figge, F., Hahn, T. (2002) Sustainable Value Added. Članak prezentiran na konferenciji: *Greening of the Industry Network Conference 2002: Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability*, u Gothenburg, Švedska.
57. Figge, F., Hahn, T. (2004a) Sustainable Value Added: measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency. *Ecological Economics*, 48(2), str. 173– 187.

58. Figge, F., Hahn, T. (2004b) Value-oriented impact assessment: the economics of a new approach to impact assessment. *Journal of Environmental Planning and Management*, 47(6), str. 921-941.
59. Figge, F., Hahn, T. (2005) The Cost of Sustainability Capital and the Creation of Sustainable Value by Companies. *Journal of Industrial Ecology,* 9(4), str. 47–58.
60. Figge, F., Hahn, T. (2006) Looking for Sustainable Value. *Environmental Finance*. 7(8), str. 34-35.
61. Figge, F., Hahn, T. (2009) Not measuring sustainable value at all: A response to Kuosmanen and Kuosmanen. *Ecological Economics*, 69(2), str. 244-249.
62. Flammer, C. (2013) Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), str. 758-781.
63. Friedman, M. (1970) The social responsibilitiy of business is to increase profits. *The New York Times Magazine,* 13th September 1970 (dostupno na http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html, 15.05.2010.)
64. Graham, R., Bertels, S. (2008) A Strategic Sustainability Framework. *Greener Management International*, 54, str. 57-67.
65. Gray, R. (2001) Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (If Anything) have We Learnt? *Business Ethics: A European Review*, 10(1), str. 9–15.
66. Hart, S. L., Milstein, M. B. (2003) Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), str. 56-69.
67. Hediger, W. (2010) Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics*, 39(4), str. 518-526.
68. Kapoor, S., Sandhu, H. S. (2010) Does it Pay to be Socially Responsible? An Empirical Examination of Impact of Corporate Social Responsiblity on Financial Performance. *Global Business Review*, 11(2), str. 185-208.
69. Ketokivi, M., Mahoney, J. T., (2016) Transaction Cost Economics As a Constructive Stakeholder Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), str. 123–138.
70. Kitzmueller, M., Shimshack, J. (2012) Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), str. 51–84.
71. Kroeger, A., Weber, C. (2014) Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 39(4), str. 513–540.
72. Kuosmanen, T., Kuosmanen, N. (2009) How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*, 69(2), str. 235-243.
73. Lyrstedt, F. (2005) Measuring Eco-efficiency by a LCC/LCA Ratio: An Evaluation of its Applicability. *A case study at ABB, ESA Report*. 2005(11), Göteborg, Sweden
74. Moon, J., Matten, D. (2008) "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework For a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), str. 404–424.

75. McWilliams, A., Siegel, D. (2001) Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy ol Management Review*, 26(1), str. 117-127.
76. Milovan, A. (2010) Američki naftni div Exxon Mobil pet puta vrijedniji od ukupnog hrvatskog BDP-a, *Jutarnji list*, objavljeno 3.4.2010.
77. Milovan, A. (2015) Katastrofa u Meksičkom zaljevu BP stoji 74 mlrd. $. *Jutarnji list*, objavljeno 7-8.10.2015.
78. Miljenović, D., Kutnjak, G., Stilin, Z. (2015) Application Possibilities of Non-Financial Reporting Guidelines. *14th International Symposium Economy & Business*, Elenite Holiday Village (Bulgaria), od 1.- 5. rujna 2015. *Journal of International Scientific Publication: Economy & Business*, 9(1), str. 127.-134.
79. Mrša, J. (2011) Menadžerski komentar: Okvir za prezentaciju. *Računovodstvo, revizija i financije*. Siječanj, HZRFD: Zagreb, str. 230.-231.
80. O'Dwyer, B., Owen, D. (2007) Seeking stakeholder-centric sustainability assurance. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, str. 77-94.
81. O'Dwyer, B. (2011) The case of sustainability assurance: Constructing a new assurance service. *Contemporary Accounting Research*, 28(4), str. 1230-1266.
82. Olsthoorn, X. et al. (2001) Environmental indicators for business: a review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), str. 453-463.
83. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis. *Organization Studies,* 24(3), str. 403-441.
84. Peloza, J. (2009) The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), str. 1518-1541.
85. Perrini, F. (2005) Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. *European Management Journal*, 23(6), str. 611–627.
86. Petrini, M., Pozzebon, M. (2009) Managing sustainability with the support of business intelligence: Integrating socio-environmental indicators and organisational context. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(4), str. 178-191.
87. Post, J. E., Epstein, M. J. (1977) Information Systems for Social Reporting. *Academy of Management Review*, 2(1), str. 81-87.
88. Raiborn, C. A., Butler, J. B., Massoud, M. F. (2011) Environmental reporting: Toward enhanced information quality. *Business Horizons*, 54(5), str. 425-433.
89. Smith, S. S. (2014) Integrated Reporting, Corporate Governance, and the Future of the Accounting Function. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), str. 58-63.
90. Tideman, S. G. (2005) Mind Over Matter – Towards a New Paradigm for Leadership in Business and Economics. An essay, Amsterdam: Van Ede Foundation, str. 1-19.
91. Veleva, V., Ellenbecker, M. (2001) Indicators of sustainable production: framework and methodoloy. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), str. 519-549.
92. Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., Gerard, G. (2016) Thematic Issue on Corporate Social Responsibility - Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), str. 534–544.

3) OSTALI IZVORI (zakoni, propisi, direktive/smjernice, standardi, studije/istraživanja, disertacije, enciklopedije, leksikoni i ostali izvori)

93. AA1000SES (2005) *Stakeholder Engagement Standard*. London-Washington: AccountAbility.
94. AA1000APS (2008) *AccountAbility Principles Standard*. London-Washington: AccountAbility.
95. AA1000AS (2008) *Assurance Standard*. London-Washington: AccountAbility.
96. AA1000 (2009) *Guidance for the Use of AA1000AS*. London-Washington: AccountAbility.
97. AA1000SES (2011) *Proposal Draft: Stakeholder Engagement Standard*. London-Washington: AccountAbility.
98. Comission of the European Communitites (2001) *Green paper: Promoting a European framewor for Corporate Social Responsibility*. DOC 01/9, 18 July 2001. Brussels: Comission of the European Communitites.
99. Comission of the European Communities (2006) *Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe A Pole Of Excellence On Corporate Social Responsibility*. Brussels; Commision of the European Communities. (dostupno na http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:en:PDF, 19.05.2010.).
100. Council Directive 2004/35/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage. *Official Journal of the European Union* L 143/56, 30.4.2004., Brussels, str. 56-75.
101. Deloitte (2011) *Integrated Reporting: A Better View*. New York: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
102. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings. *Official Journal of the European Union* L 182/19, 29.6.2013, Brussels, str. 19-76.
103. Državni zavod za statistiku – DZS (2014) *Indeks obujma industrijske proizvodnje te indeksi zaliha, zaposlenih osoba i proizvodnosti rada u industriji u kolovozu 2014., prvi rezultati*. Zagreb: DZS. Dostupno na www.dzs.hr, (17.2.2016.).
104. Eurostat-European Communities (2008) *European Classification of Economic Activities in the European Community*. NACE Rev. 2, Luxembourg: Eurostat-European Communities
105. European Comission (2011) *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Communication From the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. 25.10.2011., COM(2011) 681 final. Brussels: European Comission.
106. FRP (2007) *Guide to Stakeholder Engagement*. Washington: EPA.
107. Global Reporting Initiative – GRI (2011a) *G3/G3.1: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI.

108. Global Reporting Initiative – GRI (2011b) *Sector Disclosures G3/G3.1*. Amsterdam: GRI.
109. Global Reporting Initiative – GRI (2013a) *G4: Smjernice za izvještavanje o održivosti*. Amsterdam: GRI.
110. Global Reporting Initiative – GRI (2013b) *Sector Disclosures G4*. Amsterdam: GRI.
111. Government of Finland (1997) *Accounting Act*. Helsinki: Ministry of Employment and the Economy
112. Government of Finland (2011) *Government Resolution on State Ownership Policy*. Helsinki: Government of Finland.
113. Government of the Netherlands (1998) *Act on Environmental Management and the Implementing Decree*. The Hague: Government of the Netherlands.
114. Government of the Netherlands (2003) *Guide to Sustainability Reporting*. The Hague: Foundation for Annual Reporting and Ministry of Economic Affairs.
115. Government of the Netherlands (2004) *Environmental Management Act*. The Hague: Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment.
116. Grenelle I (2009) *Loi de programmation relative a la mise en auvre du Grenelle de l´environnement*. French Parliament.
117. Grenelle II (2010) *Loi n^{o} 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national our l´environnement (loi ENE)*. French Parliament.
118. IASB (2010) *IFRS Practice Statement: Management Commentary-A framework for presentation*. December, London: IFRS Foundation.
119. Ipsos MORI (2003) *Ethical Companies*: *MORI Corporate Social Responsibility Research*. London: Ipsos MORI.
120. International Integrated Reporting Council – IIRC (2013) *International Integrated Reporting Framework*. London: IIRC.
121. International Integrated Reporting Council – IIRC (2012) *Towards integrated reporting – Communicating value in the 21st century*. London: IIRC.
122. IAASB (2012) *International Standard on Assurance Engagements - ISAE 3000*. Geneva: IFAC.
123. ISO (2006) *ISO 14025: Environmental Labels and Declarations*. Geneve: ISO.
124. ISO (2008) *ISO 9001: Quality Management System*. Geneve: ISO.
125. ISO (2009) *ISO 26000: Smjernice o društvenoj odgovornosti*. Geneve: ISO.
126. ISO (2011) *ISO 50001: Energy Management Systems*. Geneve: ISO.
127. ISO (2015) *ISO 14001: Environmental Management*. Geneve: ISO.
128. INTOSAI (2009) *The 6th Survey on Environmental Auditing*. Wien: Working Group on Environmental Auditing.
129. INTOSAI (2012) *7th Survey on Environmental Auditing*. Wien: Working Group on Environmental Auditing.
130. Jutta, K. et. al. (2011) *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the European* Union. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
131. KPMG (2011) *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. Amstelveen: KPMG International
132. Morris, J., Baddache, F. (2012) *Back to Basics: How to Make Stakeholder Engagement Meaningful for Your Company*. Copenhagen: BSR – Business for Social Responsibility.

133. Narodne novine (2015) *Zakon o računovodstvu*. Zagreb: Narodne novine, 78/15.
134. Norwegian Ministry of Foreign Affairs (2008-2009) *Report No. 10 to the Storting: CSR in a Global Economy*. Oslo: Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
135. Nouvelles Regulations Economiques – NRE (2001) *Law on New Economic Regulations*. French Parliament.
136. OECD (2004) OECD *Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing.
137. OECD (2011) OECD *Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing.
138. Omazić, M.A. (2007) *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
139. Papa Leo 13. (1891) Enciklika *Rerum Novarum: O stanju radničke klase*. Rim: Vatikan.
140. Sarbanes-Oxley Act (2002) *Public Law 107–204: Corporate responsibility*. Washington: United States Congress.
141. Spanish Government (2011) *Law on Sustainable Economy*. Madrid: Spanish Government, No. 2/2011 of March 4.
142. Stakeholder Alliance (2012) *The Sunshine Standards*. Corrales: Stakeholder Alliance.
143. Swedish Government (2002) *Guidelines for External Reporting by State-Owned Companies*. Stockholm: Ministry of enterprise, energy and communications.
144. TEEB – The Economics of Environment and Biodiversity for the Business Coalition (2013) *Natural Capital At Risk: The Top 100 Externalities Of Business*. London: Trucost Plc.
145. The World Bank (2000) *Global Economic Prospects and the Developing Countries*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
146. The World Bank (2002) *World Development Report: Building Institutions for Markets*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
147. The World Bank (2009) *Global Economic Prospects: Commodities at the Crossroads*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
148. The World Bank (2010) *World Development Report: Development and Climate Change*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
149. The World Bank (2014) *World Development Report: Risk and Opportunity – Managing Risk for Development*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
150. UK Parliament (2008) *Climate Change Act*. The Stationery Office Limited.
151. UNCTAD (2015) *World Investment Report: Reforming International Investment Governance*. Geneva: United Nations.
152. World Resource Institute (2012) *The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard*. Washington-Geneve: World Resource Institute and World Business Council on Sustainable Development.

153. World Wide Fund For Nature – WWF (2014) *Living Planet Report: Species and spaces, people and places*. Gland, Switzerland: WWF International.

4) INTERNET IZVORI

154. http://www.capponline.org/sunstds.html, (19.07.2013.)
155. http://www.csrhub.com/csrhub (korišteno za potrebe kreiranja uzorka u rasponu od veljače 2015. do siječnja 2016.)
156. http://database.globalreporting.org/benchmark (korišteno za potrebe kreiranja uzorka u rasponu od veljače 2015. do siječnja 2016.)
157. www.unglobalcompact.org (13.1.2014.)
158. unctad.org (5.4.2014.)
159. http://www.ina.hr/default.aspx?id=30 (21.11.2014.)
160. http://www.holcim.com/sustainable-development/vision-and-strategy.html (21.11.2014.)
161. http://web.paloma.si/hr/poduzece/predstavljanje/misija-vizija-vrijednosti (21.11.2014.)
162. http://www.heidelbergcement.com/ba/bs-latn-ba/country/cement/mission.htm (21.11.2014.)
163. http://www.youtube.com/watch?v=hb4AzF6wEoc, 30.11.2014.)
164. www.epa.gov (10.2.2015.)
165. www.unep.org (22.4.2015.)
166. www.ipcc.ch (22.4.2015.)
167. www.undp.hr (16.5.2015.)
168. http://www.csreurope.org (16.5.2015.)
169. http://croatia.panda.org/wwf/izvjetaj_o_stanju_planeta (18.5.2015.)
170. http://www.businessdictionary.com (5.7.2015.)
171. www.cofrac.fr, (12.1.2016.)
172. www.dzs.hr, (17.2.2016.).

5) IZVJEŠTAJI O ASPEKTIMA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA

173. Ben & Jerry's (1989) *Stakeholders Report*. South Burlington, Vermont: Ben & Jerry's.
174. Carlsberg Croatia d.o.o. (2009) *Godišnje izvješće o zaštiti okoliša 2008.-2009.* Koprivnica: Carlsberg Croatia d.o.o.
175. Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d. (2006) *Izvješće o održivosti 2005.-2006.*, Zagreb: Coca-Cola Beverages Hrvatska d.d.
176. Coca-Cola HBC AG (2012) *Integrated Report: Building a Stronger Coca-Cola Hellenic*. Zug-Switzerland: Coca-Cola HBC AG.
177. Dairy Crest (2014) *Annual Report*. Esher-Surrey: Dairy Crest Group Plc.
178. Dukat d.d. (2013) *Izvještaj o napretku*. Zagreb: Dukat d.d.
179. Ericsson Nikola Tesla d.d. (2011) *Društveni izvještaj*. Zagreb: Ericsson Nikola Tesla d.d.
180. INA d.d. (2010) *Gospodarski i društveni aspekt poslovanja i zaštita okoliša*. Zagreb: INA d.d.

181. Marfrig Global Foods S.A. (2013) *2013 Annual Report*. Sao Paulo: Marfrig Global Foods S.A.
182. Pliva d.o.o. (2011) *Izvješće o održivom razvoju*. Zagreb: Pliva d.o.o.
183. Shell Canada (1991) *Shell Canada´s Sustainability Report*. Calgary, Alberta: Shell Canada Ltd.
184. Shell International (1998) *Profit and Principles: Does there have to be a choice?*. London: Shell Centre.
185. Tate&Lyle (2014) *Focus on Ingredients: Annual Report 2014*. London: Tate&Lyle PLC.
186. Unilever Sustainable Living Plan (2012) *Progress Report*. Rotterdam: Unilever N.V.

POPIS SHEMA

Rb.	Naslov sheme	Stranica
1.	Razvoj sadržaja teorija poduzeća i koncepta društvene odgovornosti	21
2.	Trostruki rezultat poduzeća potreban za održivi rast i razvoj	24
3.	Koncept društveno odgovornog poslovanja	45
4.	Odnosi između poduzeća i primarnih dionika	50
5.	Odnosi između poduzeća i sekundarnih dionika	52
6.	Mapiranje dionika prema njihovim interesno-utjecajnim obilježjima	71
7.	Pregled odabranih naslova izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća	73
8.	Međuodnos financijskog, integriranog i izvještavanja o održivosti	74
9.	Čimbenici uključeni u stvaranje vrijednosti u poduzeću	76
10.	Sudionici standardizacije i verifikacije izvještaja o društvenoj odgovornosti poduzeća	89
11.	Proces izvještavanja o društvenoj odgovornosti	95
12.	Proces upravljanja rizicima iz područja društvene odgovornosti	102
13.	Obuhvat ključnih rizika u odnosima s dionicima kroz pristup materijalnosti	104
14.	Integracija efikasnosti u TBL modelu sa svrhom postizanja održivog poslovanja	109
15.	TBL kao osnova formiranja omjernih pokazatelja održivosti	154
16.	Odrednice formiranja pokazatelja trostrukog rezultata (TBL)	157
17.	Prijedlog komunikacijsko-upravljačkog okvira odnosa s dionicima	159

POPIS TABLICA

Rb.	Naslov tablice	Stranica
1.	Revolucije koje potiču novu paradigmu održivog upravljanja poduzećem	33
2.	Primjeri financijski i nefinancijski izraženih okolišnih učinaka	68
3.	Odabrani ključni poslovni rezultati poslovanja grupe Coca-Cola HBC AG za 2012. godinu	69
4.	Pokazatelji G3 i G4 smjernica po aspektima društvene odgovornosti	78
5.	Pregled osnovnih kategorija i aspekata GRI smjernica	79
6.	Očitovanje razina primjene (GRI level check)	80

7.	Razine uključenosti dionika prema Standardu AA1000	82
8.	Razine pristupa INTOSAI članica u procesu verificiranja okolišnih aspekata rada državnih i nedržavnih organizacija (podaci za 2009. i 2012. godinu)	91
9.	Razlike između izvještavanja o održivosti i financijskog izvještavanja	92
10.	Načela izvještavanja o društvenoj odgovornosti	97
11.	Pregled država i opažanja obuhvaćenih uzorkom	116
12.	Deskriptivna statistika za financijske varijable	120
13.	Deskriptivna statistika za okolišne varijable	121
14.	Deskriptivna statistika za varijable društvene odgovornosti	121
15.	Korelacijska matrica za financijske varijable	123
16.	Korelacijska matrica za okolišne varijable	124
17.	Korelacijska matrica za varijable društvene odgovornosti	125
18.	Učinci okolišnih, financijskih i društvenih varijabli odgovornosti na rast dodane vrijednosti	128
19.	Učinci okolišnih, financijskih i društvenih varijabli odgovornosti na rast održive dodane vrijednosti	130
20.	GHG emisije poduzeća Tate&Lyle u razdoblju od 2011. – 2013. godine	133
21.	GHG emisije poduzeća Tate&Lyle u razdoblju od 2011. – 2013. godine	134
22.	Izračun efikasnosti odabranih štetnih emisija	146
23.	Efikasnost ostalih štetnih emisija	147
24.	Primjeri pokazatelja za mjerenje pojedinih aspekata društvene odgovornosti poduzeća	155

POPIS GRAFIKONA

Rb.	Naslov grafikona	Stranica
1.	Omjer financijskih i nefinancijskih aspekata u stvaranju vrijednosti poduzeća (%)	25
2.	Učinci razvoja globalnog gospodarstva u razdoblju od 1960. do 2010. godine	30
3.	Granice siromaštva u zemljama u razvoju 2010. godine	35
4.	Rast ekonomske, financijske i društvene međupovezanosti od 1990. do 2011.	37
5.	Razlozi za izvještavanje o društvenoj odgovornosti među 250	63

	najvećih poduzeća s liste *Fortune Global 500*	
6.	Materijalni prioriteti dionika i njihova važnost za poduzeće	103
7.	Primjer informacijske osnove za analizu trostrukog rezultata	144

POPIS PRIMJERA

Rb.	Primjer	Stranica
1.	Menadžerski komentar ključnih pokazatelja poslovanja u 2015. godini	150