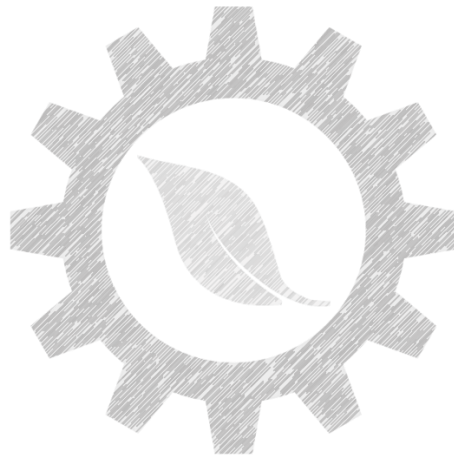




Priručnik za procjenu održivosti organizacijskog/poslovnog modela



Project No. 2020-1-IS01-KA204-065831

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Table of Content

1. Uvod	3
2. Ekonomska održivost.....	4
3. Održivost okoliša	5
4. Društvena održivost	6
5. Procjena održivosti	8
6. Indikatori održivosti.....	9
6.1 Kriteriji za selekciju	11
6.2 Primjeri	12
7. Indikatori za održivost poslovanja u sintra partnerskim zemljama.....	13
7.1 Bugarska – Dobre prakse u dostizanju održivosti	13
7.2 Hrvatska - Dobre prakse u dostizanju održivosti.....	16
7.3 Estonija - Dobre prakse u dostizanju održivosti	17
7.4 Grčka - Dobre prakse u dostizanju održivosti.....	20
7.5 Island - Dobre prakse u dostizanju održivosti	25
7.6 Portugal – Dobre prakse u dostizanju održivosti.....	27
8. Reference	30

1. Uvod

Koncept održivog razvoja može biti interpretiran na puno načina, ali u suštini se radi o pristupu razvoju s ciljem balansiranja različitih, često konkurentnih, potreba protiv spoznaje o okolišnoj, socijalnoj i ekonomskoj limitaciji s kojom smo suočeni kao društvo. Uspješan održivi razvoj suočava trenutne potrebe bez da njima kompromitiramo buduće generacije. Ideja održivog razvoja je da ljudsko društvo živi bez uništavanja budućnosti novih naraštaja kako bi i oni mogli pokriti svoje potrebe. "Službena" definicija održivog razvoja je bila razvijena po prvi puta u Brundtland Reportu 1987.godine. Preciznije, održivi razvoj je način organizacije društva kako bi dugoročno preživjelo. Živjeći s ekološkim limitima je jedna od ključnih principa održivog razvoja. S druge strane, govori se o osiguravanju snažnog, zdravog i pravednog društva. To znači pokrivanje potreba svih ljudi u trenutnim i budućim zajednicama, promoviranjem osobne dobrobiti, socijalnom kohezijom i uključivanjem te stvaranje jednakih prilika.

U ovom kontekstu održivo poduzetništvo igra važnu ulogu. Održivo poduzetništvo (OP) je koncept koji kombinira održivost i poduzetništvo te je definiran kao inovativan, tržišno orijentiran oblik stvaranja vrijednosti vođen osobnošću, ekološki ili socijalno korisnim inovacijama i proizvodima koji prelaze fazu pokretanja poduzeća (Schaltegger and Wagner, 2007). OP može biti definirano kao poslovno organiziranje za rješavanje izazova povezanih sa socijalnom i ekološkom održivošću, odnosno "posao s razlogom" – gdje su svjetski izazovi pretvoreni u poslovne prilike uvođenjem inovacija održivosti. Drugim riječima, koncept može biti opisan kao poduzetništvo i inovativnost za održivost.

Ništa manje važno je intrapoduzetništvo. Ovo je značajan upravljački pristup koji omogućava organizacijama da unaprijede svoje aktivnosti, povećaju profitabilnost te se ponovno pronadu i restrukturiraju. Kreativnost, inovativnost i sposobnost preuzimanja rizika su neki od najvažnijih osobina koje zaposlenici trebaju posjedovati kao ključni resurs svake organizacije. Te karakteristike zaposlenika su sve povezane s razvojem intrapoduzetničkog duha u organizaciji. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju s kontinuiranim promjenama na globalnom tržištu, sposobnost organizacija da budu kontinuirano inovativni, omogućava da kreiraju, odnosno da održavaju konkurentsku prednost. Predstavljanje intrapoduzetničke kulture u organizacije je imperativ za preživljavanje, rast i održivi razvoj u ovim modernim nepredvidivim uvjetima nacionalne i globalne ekonomije popraćenoj snažnom konkurentskom borbom za tržišni udio. Intrapoduzetničke mjere osiguravaju implementaciju inovativnih ideja kreiranjem novih

proizvoda, usluga, procesa ili redizajniranjem postojećih, vodeći se potrebama potrošača uz uvjet održivosti.

Intrapoduzetništvo je jedan od važnih preduvjeta i koncepata moderne ekonomije i teorije slobodnog tržišta. Intrapoduzetništvo može biti opisano kao poduzetništvo unutar postojećeg sistema ili entitet, kao što je poduzeće, organizacija, sektor, grupa, nacionalne ili čak globalne ekonomije. Ovim putem, intrapoduzetništvo je više negoli samo pružanje prilika pojedinim zaposlenicima.

Ovaj priručnik nudi ideje i poglede za procjene održivosti te se zalaže za intrapoduzetništvo i poduzetništvo. Dodatno, sadrži i primjere dobre prakse prikupljene u partnerskim zemljama, kao korisne savjete za procjenu održivosti organizacije ili intrapoduzetničke ideje.

2. Ekonomska održivost

"Održivi gospodarski razvoj podrazumjeva maksimiziranje neto koristi gospodarskog razvoja, s uvjetom da se usluge i kvaliteta prirodnih resursa održavaju tijekom vremena" (Pearce et al. 1988). S ove točke gledišta misija gospodarskih aktivnosti nije samo proizvodnja, već i očuvanje zaliha prirodnog kapitala. Kako bi se postigla održivost, prioritet ne smije biti na generiranom prihodu već ga treba staviti na prirodni kapital.

Koncept gospodarske održivosti je povezan s verifikacijom gospodarskog utjecaja. Često se govori o izvještajima održivosti organizacija: dokument koji mjeri okolišni i društveni utjecaj poslovnih aktivnosti. Ekonomsko stanje poduzeća ima vrlo važan utjecaj na proračun održivosti, stoga ga je potrebno zaštititi kroz proizvode i usluge koji su ekonomski povoljni za organizaciju. Koncept gospodarske održivosti je povezan s verifikacijom gospodarskog utjecaja. Gospodarski utjecaj bilo kakvog pokušaja prema održivosti je jako važan – na kraju krajeva organizacija treba biti dugoročno profitabilna, kako bi poslovala s neograničenim vremenom poslovanja i kako bi imala utjecaj u kontekstu ekološke i društvene održivosti. Važno je da je održivost pravi cilj za organizacije, da može imati stvaran utjecaj na planet i dobrobit ljudi.

Tzv. "Greenwashing" (Zeleno pranje) podrazumijeva usvajanje održivih praksi samo kao marketinški alat i ne vodi nas u pravom smjeru. Kako bi se to izbjeglo, važno je osloniti se na mjerljive i razmjenjive pokazatelje te integrirati održivost u poslovne procese. Pokazatelji mogu

varirati ovisno o vrsti organizacije, ali postoje neke općenite smjernice iz kojih se treba voditi kako bi se započelo pozitivno razmišljanje:

- Poštujte globalne i nacionalne zakone te standarde održivosti
- Intervenirajte u proizvodnim procesima kako biste ih učinili održivijima
- Zaštita radnika i namještenika
- Procijeniti utjecaj poduzeća na zajednicu u kojoj posluje

3. Održivost okoliša

Održivost okoliša je povezana s prirodnim resursima koje imamo dostupne te njihovo savjesno korištenje. Kako bi buduće generacije mogle uživati jednake prednosti koje mi imamo danas, poželjno je usvojiti održivi model korištenja limitirajuće prirodne resurse koje imamo u svijetu.

Čovjek nije eko održiva vrsta. U svojim aktivnostima često ne daje pažnju ekološkim posljedicama niti vodi brigu o prirodi i ostalim živim bićima. Koliko ljudi, kada plaćaju za vrijeme kupovine ili putovanja, razmišlja o svojem ekološkom otisku? Koliko ljudi je zabrinuto o prirodnim resursima koje koriste ili protrate, količinu plinova koje otpuštaju kroz svoje aktivnosti ili koliko otpada produciraju? Kako bi odgovor na ova pitanja bio „ništa“, potrebne su nove strategije kako bi promijenili potrebnu pažnju s osoba na okoliš te kako bi povećali ekološku održivost.

Kada razgovaramo o ekološkoj održivosti, moramo uzeti u obzir jedan ključni element: susreli smo se s temom kojom brinemo o samom postojanju planeta na kojem živimo. Nije slučajnost da se ideja o ekološkoj održivosti snažno razvila da je postala vrlo važan dio u ekološkom razvoju. Iz čisto ekološkog aspekta došli smo do širokog značenja, koji ne smije zanemariti društvenu i ekonomsku implikaciju na okoliš.

Osigurati održivost okoliša znači uravnotežiti naš prirodni ekosustav. Borba protiv zagađenja, pokrenuti drastične mjere protiv štetnih emisija i stvaranja otpada, aktivirati razne i inovativne ekonomske krugove kao pokretače optimiziranja, recikliranja ili ponovnom korištenju resursa. Ekosustav ponašanja za jedan veliki cilj. Težnja održivosti okoliša znači, u prvom redu, suočavanje s neprijateljem broj jedan, zagađenjem. Nemojte misliti samo na sliku grada zagušenog prometom ili prekrivenog plaštom smoga. Ta simbolična sugestija odnosi se samo na onečišćenje zraka: mali dio oblika onečišćenja koji mogu napasti procese održivosti okoliša. Ispušni plinovi, izgaranje prirodnih ili umjetnih plinova, sustavi za obradu otpada, kemijski agensi koji se koriste u poljoprivredi ili industriji, emisije CO₂ iz postrojenja za prozračivanje i grijanje: razne emisije para i štetnih plinova - uključujući dioksin i ugljični dioksid - koje nepovoljno utječu na sastav zrak koji

udiše. Organizacije mogu puno učiniti s intrapoduzetničkim aktivnostima kako bi se svoju organizaciju usmjerile prema ekološko održivijim putem.

Kada emisije dosegnu preveliku koncentraciju, alternativni rješenja nisu dovoljna: naše tijelo i sam okoliš ne može odbaciti ostatke. Od neba do zemlje: borba za održivost okoliša prolazi i kroz kontrolu onečišćenja tla. Faktor koji mijenja prirodnu kemijsku kompoziciju tla radi štetnog ljudskog korištenja kemikalija i gnojiva, napuštanje biorazgradivog otpada, otpuštanje zagađenje vode i otapala na neprikladna mjesta. Naposljetku, voda: zagađenje vode je vrlo povećano po pitanju zagađenja mora, rijeka i jezera. Od zlonamjernog ispuštanja gnojnice do otpada bilo koje vrste: kućnog, industrijskog i urbanog.

Jedna od najvećih bitaka za smanjenje korištenja plastike ima razlog za zagađenje voda: od 2000, plastično bazirani otpad u Atlantskom oceanu se utrostručio. Prvi cilj ekološke održivosti je čuvanje resursa planeta na ovaj način:

- usvajanje održivih i obnovljivih energetskih resursa i napuštanje fosilnih goriva
- pružanje svima iste mogućnosti, znači pružanje jednakosti
- poštivanje resursa ekosistema kreiranjem održive zajednice
- dizajnirati održive gradove, bazirane na ekološkim i društvenim kriterijima
- educiranje građana o održivoj i informiranoj potrošnji
- osiguravanje učinkovitog korištenja resursa za održivu trgovinu

Europa se usredotočila na vrednovanje onih gospodarskih aktivnosti koje će poduzeti kako bi osigurale doprinos barem jednom od sljedećih ciljeva:

- ublažavanje klimatskih promjena
- prilagodba klimatskim promjenama
- održivost i zaštita voda i morkih resursa
- tranzicija prema cirkularnoj ekonomiji
- prevencija zagađenja i kontrola
- zaštita biološke raznolikosti i ekosustava

4. Društvena održivost

Društvena održivost je set akcija ciljanih postizanju jednakosti u društvu. Društvena održivost implicira raznovrsne akcije, utječe na legalne, ekonomske i kulturne izazove. Općenito, uspijeva kroz redukciju siromaštva i realizacije osnovnih uvjeta za dostojanstvo u životu svake osobe. Implicira redukciju nejednakosti između socijalnih klasa u zemlji i između različitih populacija na svijetu. Društvena odgovornost implicira da kolektivni gospodarski rast može biti dostignut bez da se žrtvuje kvaliteta života ljudi.

Jamčenje uvjeta blagostanja, shvaćenih kao uvjeta ljudskog blagostanja, zapravo je društvena odgovornost koja podrazumijeva konkretne radnje koje utječu na makroekonomske sustave i odnos prema planetarnim prirodnim resursima. Iz tog su razloga aktivnosti društvene održivosti bitan temelj za učinkovitu provedbu ekološke i ekonomske održivosti. Održivi razvoj je isto tako izražen kroz društvenu održivost u organizaciji, što dovodi do dijela koji objedinjuje tipične zadatke financijskog upravljanja, uključujući optimizaciju odnosa između rizika i povrata u svakom vremenskom horizontu, sa širim i zajedničkim aspektima koji utječu na prirodu, društvenost i/ili upravljanje. Održivi razvoj, različite su indikacije koje se danas koriste, na takav način je konfiguriran kao financijska etička stvarnost koja upravlja ekonomskim izborima kroz investicijska rješenja koja nisu usmjerena isključivo na potragu za profitom u kratkom roku. Štoviše, sveobuhvatan odgovor predložen je 2011. u dokumentu Europske komisije. Govori se o "strateškom pristupu pitanju korporativne društvene odgovornosti (koja) postaje sve važnije za konkurentnost. Može donijeti koristi u smislu upravljanja rizicima, smanjenja troškova, pristupa kapitalu, odnosa s klijentima, upravljanja ljudskim resursima i kapaciteta za inovacije".

Socijalna odgovornost je izražena na različite načine i mogu je se pridržavati veliki i mali subjekti. Neki od najčešćih primjera su 4 R (na engleskom recycling, reuse, recover i reduce) koji djeluju kao stožer kroz koji se provode interne politike poštovanja: recikliranje, ponovna uporaba, oporaba i smanjenje, s ciljem ograničavanja utjecaja na klimatski otisak i borbe protiv konzumerizma, neprijatelja broj jedan okoliša. Također se može predvidjeti sudjelovanje u pravednoj trgovini, dobrotvorne inicijative mogu se pokrenuti s tržišta i kampanjama podizanja svijesti raznih vrsta i mogu se staviti na kocku kroz odgovorna ulaganja. Možda ne znaju svi oni koji su popili kavu u Starbucksu da je CSR - Corporate Social Responsibility, odnosno korporativna društvena odgovornost, odigrala značajnu ulogu u unutarnjoj organizaciji, što dokazuje i pridržavanje programa C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity-kapital kave i poljoprivrednika) koji osigurava da organizaciju pokreće društvena svijest. Starbucks nije tu stao, već su se udružili s tvrtkom Ethos Water kako bi pomogli više od milijardu ljudi kojima je potrebna pitka voda. Velika poduzeća, koja su subjekti od javnog interesa i koja su matična društva velike grupacije, a svaka ima u prosjeku više od 500 zaposlenih, trebaju jednom godišnje podnijeti izvješće o održivosti. Ovo je dokument kojim se potvrđuje izvedba aktivnosti organizacije, ne s financijskog stajališta (kao što su financijska izvješća), već kao izvješće namijenjeno dionicima za potvrdu pridržavanja postavljenih ciljeva. Po zakonu ne postoji obvezni model, ali GRI (Global Reporting Initiative) je kreiran s namjerom da udovolji ovom zahtjevu kroz međunarodne smjernice za izradu sveobuhvatnog proračuna u ekonomskom, ekološkom i društvenom smislu.

Postoji nekoliko standarda društvene odgovornosti. Na primjer, SA 8000 je međunarodni standard društvene certifikacije i etičke stvarnosti, privatne i javne, koji je razvio SAI. Boriti se za poštivanje temeljnih prava radnika, za zaštitu maloljetnika, kao i osiguranje sigurnosti i higijene

na radu; ukratko, obuhvaća cijeli niz zaštitnih mjera i elemenata dobrobiti kojih se treba pridržavati kroz poštivanje pravila koja ga identificiraju. Osim toga, može se uputiti na smjernice ISO 26000 koje uključuju zajedničke definicije općih načela društvene odgovornosti, njenih ključnih elemenata i njene integracije u sveukupne aktivnosti organizacije.

5. Procjena održivosti

Cilj procjene održivosti je mjerenje utjecaja projekta ili situacije iz perspektive održivog razvoja. Kako se može procijeniti da li akcijski plan ili projekt ide u pravom smjeru? Procjena održivosti pruža mogućnost da se na vrijeme provjeri ukoliko je projekt kompatibilan s ciljevima održivog razvoja, simstemski snima i reprezentira na transparentan način očekivane pozitivne i negativne utjecaje na ekonomski veličinu, na okoliš i društvo te odgovarajuća tematska područja. John Elkington, u njegovom članku "Partnerstva kanibala s vilicama: trostruki rezultat poslovanja 21. stoljeća" tvrdi da kompanije trebaju simultano nuditi tri različite proračunske linije: tipičnu, baziranu na profit i gubitku, društveno odgovornu i okolišnu. S tog gledišta, neophodno je da ekonomska organizacija definira dugoročne i vrlo dugoročne ciljeve, ali je jednako važno da se udaljenost od tih ciljeva i koherentnost njezinih djelovanja kontinuirano mjere.

Mjerenje održivosti, upravljanje održivošću i komuniciranje održivosti tako postaju ključni koraci u potrazi za poslovnom strategijom. Prvi korak je definiranje korporativnih mjera usmjerenih prema održivosti i mapiranje svih potencijalnih i trenutnih aspekata vezanih za održivost. Prema principima Globalne izvještajne inicijative (Global Reporting Initiative), identifikacija ovih aspekata je bazirana na principima materijalnosti. Iz razloga što svaka aktivnost ima potencijalni ekološki i društveni utjecaj, materijalni princip navodi da samo neki aspekti poslovanja trebaju biti uzeti u obzir za mjerenje funkcioniranja u smislu održivosti. Ti aspekti su identificirani radi njihove važnosti i utjecaja na pristup financiranju s gledišta tri stupa (okoliški, društveni i ekonomski). Kad su svi relevantni aspekti identificirani, organizacija može nastaviti s definiranjem ciljeva za unapređenje. Ciljevi općenito usmjereni minimiziranju korištenih resursa, u suprotnosti maksimizirajući vrijednost. Tipični primjeri uključuju, npr. smanjenje potrošnje energije, unaprjeđenje sigurnosti biljaka, smanjenje emisija CO₂, ili unaprjeđenje kvalitete života za zajednicu u kojoj organizacija posluje.

U sklopu definiranja ciljeva poslovne strategije i posljedičnih radnji, najsloženiji dio odnosi se na izbor odgovarajućih pokazatelja za praćenje uspješnosti u odnosu na svoje ciljeve i iste razine uspješnosti koje organizacija želi postići. Ovi pokazatelji uspješnosti općenito su poznati kao ključni pokazatelji uspješnosti, upravo zbog svoje temeljne funkcije i ključne uloge aspekata na koje se odnose u odnosu na provođenje strategije.

Indikatori su parametri sposobni za pružanje informacija o karakteristikama eventa, iako predstavljaju samo dio njih; Njihova je glavna funkcija sintetički prikaz problema koji se istražuju

kako bi se sačuvao informativni sadržaj analize. EUROSTAT, OECD, Svjetska banka, Europska agencija za okoliš godinama razvijaju ekološke i društveno-ekonomske pokazatelje koje dijeli znanstveni svijet. Međutim, službeni izvori identificiraju pokazatelje na nacionalnoj razini i rijetko daju detaljniju teritorijalnu referencu, koja je neophodna za lokalnu analizu.

6. Indikatori održivosti

Na internacionalnom nivou shvaćeno je da je potrebno prepustiti pojedinačnim lokalnim zajednicama autonomiju odabira pokazatelja koji najbolje odgovaraju njihovoj situaciji, kako bi bolje predstavili vlastite specifične ekološke i društveno-ekonomske karakteristike. Stoga potreba da se identificiraju indikatori na smanjenoj teritorijskoj razini, kao što je administrativna razina za općine, koja u najvećoj mogućoj mjeri ispunjava tri glavna zahtjeva koje je postavio OECD, a koji se dijele na međunarodnoj razini: relevantnost, analitička dosljednost, mjerljivost. Indikatori za relevantnost bi trebali biti: (1) sposobnost pružanja reprezentativne slike (statusa, pritisaka, odgovora) i u dinamičkom smislu; (2) jednostavnost u interpretiranju i komuniciranju te sposobnosti isticanje dinamike; (3) osjetljivost na promjene; (4) može pružiti korisnu osnovu za usporedbu (međunarodnu, nacionalnu, regionalnu itd.); (5) povezanost s pragom ili referentnom vrijednošću; (6) korisnost za okolišno, društveno i ekonomsko upravljanje. Indikator za analitičku konzistentnost trebaju biti: (1) tehnički jasno definirano i znanstveno prihvaćeno; (2) bazirano na nacionalnim i internacionalnim standardima; (3) može biti korišteno kao dio modela koji gledaju u budućnost. Indikatori su mjerljivi ako su potrebni podatci za izradu: (1) već dostupni (ili dostupni s razumnom cijenom i vremenom); (2) dokumentirani, (3) kvalitetni, odnosno pouzdani (4) provjerljivi, (5) moguće ih je ažurirati (unutar razumnog vremena). Global Reporting Initiative (Inicijativa globalnog izvještavanja) je vjerojatno inicijativa s najviše kredibiliteta u razvoju smjernica za izvještavanje održivosti. Od prvog izdanja, smjernice razvijene od strane GRI postavlja ekonomske, ekološke i društvene pokazatelje temeljne za mjerenje uspješnosti organizacije.

Indikatori su podijeljeni u 6 specifičnih kategorija prema području mjerenja:

- gospodarstvo
- okoliš
- ljudska prava
- radnici i mjesto rada
- proizvod
- organizacija

Druga metodologija je široko korištena za procjenu održivosti na korporativnom nivou, a bazirana je konceptu eko-učinkovitost razvijene od strane World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), odnosno Svjetskog poslovnog vijeća za održivi razvoj. Koncept eko-

učinkovitost može biti opisan kao odnos između vrijednosti proizvoda i utjecaja koji je kreiran. Ono što je najuočljivije, kako ističe sam WBCSD, jest da se ekološka učinkovitost ne tiče samo učinkovitosti resursa, već se smanjenje utjecaja mora smatrati ključnim i bitnim za postizanje strateških ciljeva. Temeljna je ideja da stvorimo situaciju u kojoj svi dobivaju i u kojoj ekonomija i održivost nisu suprotstavljeni. Za razliku od skupa indikatora WBCSD, ISO 14031 uključuje i indikatore procesa i performansi. Integraciju ovih elemenata diktirala je činjenica da utjecaj poslovne aktivnosti generira promjene u okruženju koje također treba mjeriti. Cilj je potaknuti organizacije posebno orijentirane na očuvanje okoliša da promijene svoju strategiju kako bi smanjili negativne učinke koje generira djelatnost. Definiranje indikatora nije toliko očito kako se smatra. Ponekad podcjenjivanje indikatora vodi neprikladnom korištenju i zanemarivanju važnih informacija koje sam indikator može pružiti. Hijerarhija indikatora razvijena od strane Lowell Centra za održivu proizvodnju (LCSP) (Veleva, 2001) je koristan alat za tvrtke u organizaciji i procjeni učinkovitosti njihovih pokazatelja. Okvir dijeli indikatore u 5 razina prema načelima održivosti:

- 1) Usklađenost: uključuje sve pokazatelje koji procjenjuju stupanj usklađenosti organizacije s lokalnim, nacionalnim i međunarodnim propisima te s industrijskim standardima. Tipičan primjer je broj kazni za kršenje propisa.
- 2) Upotreba materijala i učinak je ključna kategorija pokazatelja koja mjeri ulaz, izlaz i rezultate organizacije u smislu potrošnje energije i vode, podproizvoda, otpada, emisija itd. Budući da mjere učinkovitost u korištenju resursa, neophodni su za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti u kontekstu održivosti.
- 3) Učinci: Ova kategorija pokriva metriku i pokazatelje koji se odnose na utjecaj poslovanja na prirodni i ljudski okoliš (ISO 14001:2004). U kategoriju spadaju uobičajeni pokazatelji zdravlja i sigurnosti na radu, kao što su broj nesreća i nezgoda.
- 4) Lanac opskrbe i životni ciklus proizvoda: uključuju pokazatelje prethodnih kategorija koji nadilaze granice organizacije i uključuju cijeli lanac opskrbe te distribuciju, korištenje i odlaganje proizvoda. Tipični primjeri su stupanj mogućnosti recikliranja proizvoda, korištenje obnovljivih izvora energije od strane nabavnih dobavljača i emisije CO₂ iz transporta.
- 5) Održivi sustav: sadrži pokazatelje koji objašnjavaju kako se organizacija održivo uklapa u društveno i gospodarsko tkivo i ne djeluje kao izolirani entitet. Indikatorima Održivog sustava mjeri se učinak u smislu utjecaja na kvalitetu života, korištenja vodnih resursa prema stupnju regeneracije teritorija. Ovu vrstu pokazatelja teško je definirati pojedinačno poduzeće i općenito se navode na nacionalnoj ili međunarodnoj razini na temelju inputa vlada, ali i lokalnih zajednica.

6.1 Kriteriji za selekciju

Indikatori su važni u razvoju dobre procjene održivosti, stoga je važno izabrati najbolje moguće kriterije. Navodimo neke primjere:

1) Jednostavnost i razumljivost

Ako pokazatelj nije odmah razumljiv zbog previše složenih ili nekonzistentnih metrika, njegova je korisnost vrlo ograničena, i kao interni upravljački alat i kao sredstvo komuniciranja s vanjskim svijetom. Pokazatelje treba odabrati na temelju njihove razumljivosti i upotrebljivosti kako bi se izbjeglo pogrešno tumačenje ili pristranost.

2) Značaj

Pokazatelji bi trebali podržati donošenje odluka identificiranjem područja i prilika za poboljšanje. Moraju biti smisleni i uravnoteženi između tehničkih detalja i preopćenitih informacija.

3) Sveobuhvatnost

Odabrani KPU-a (ključni pokazatelji učinka) moći će pokriti sve glavne aspekte i značajne utjecaje.

4) Upravljivost i usporedivost

Razvoj učinka utvrđenih pokazateljima treba procijeniti osiguravanjem usporedivosti i ponovljivosti rezultata.

5) Upravljivost

Upravljivost pokazatelja ovisi o sposobnosti menadžmenta da svojim djelovanjem utječe na taj pokazatelj. To omogućuje da se njihovim dionicima na jasan način podnese račun za postignuti napredak.

6) Kontinuitet

Indikator koji se ne ažurira i ne prati kontinuirano ili koji nije moguće stalno ažurirati, ne dopušta učinkovito praćenje promjena u izvedbi i treba ga odbaciti iz skupa koji će se koristiti.

7) Učinkovitost

Jedan od glavnih aspekata u odabiru seta KPU-a (ključni pokazatelji učinka) je učinkovitost samih indikatora. Indikatori za koje je potrebna velika količina podataka ili za koje nije moguće prikupiti podatke su suvišni i imaju negativan utjecaj izvođenje radi resursa korištenih za njihovo sastavljanje.

6.2 Primjeri

Ključni pokazatelji učinka (KPU) ekonomske prirode alat su za donošenje odluka tipičan za svako poslovanje budući da omogućuju mjerenje učinka u odnosu na čisto ekonomske ciljeve. Potpun i iscrpan skup ekonomskih pokazatelja mora dotaknuti sve ključne točke gospodarskog i financijskog upravljanja organizacije i zadovoljiti potrebe svih glavnih dionika. Iako je većina ekonomski značajnih pokazatelja sadržana u bilanci i proizlazi iz klasične upravljačke kontrole, prema konceptu Trostrukog dna, prikladno je te pokazatelje reklasificirati, razlikujući, primjerice, pokazatelje ekonomske uspješnosti (financijski rezultati i konkurentnosti) pokazatelji koji se bave odrednicama takvog uspjeha (na primjer, kvaliteta, stupanj inovacije i potrošnja resursa). Osim toga, za ispravnu ocjenu ekonomske uspješnosti prikladno je uključiti nefinancijske mjere kao što su zadovoljstvo kupaca, fleksibilnost u pogledu proizvodnje ili, točnije, stupanj inovativnosti proizvoda. Indikatori okoliša spadaju u tri makrokategorije:

1) Pokazatelji operativnog učinka (OPI) koji se usredotočuju na ulaze (materijale, energiju i vodu), postrojenja, opremu, logistiku i rezultate (proizvodi i usluge, otpad, otpadne vode i emisije). Bez obzira na odabranu vrstu metrike, treba naglasiti da se prava učinkovitost ovih pokazatelja postiže kada se oni normaliziraju, odnosno kada se zajednički nazivnik stavi, primjerice, ukupna prodaja, prihod ili broj zaposlenih.

2) Pokazatelji okolišne učinkovitosti (ECI) koji informiraju o stanju okoliša i više su usmjereni prema van lokalnim zajednicama i dionicima općenito.

3) Pokazatelji upravljanja učinkom (MPI) koji pružaju informacije o sposobnosti menadžmenta da utječe na uspješnost poslovnih aktivnosti u odnosu na okruženje. Tiču se, primjerice, strukturiranja politike organizacije na tu temu, usklađenosti s propisima, odnosa s dionicima itd. Uglavnom su kvalitativnog karaktera, a njihovo djelovanje uglavnom je usmjereno unutra - vraćanje informacija o udaljenosti od ciljnog skupa. Kvalitativna priroda pokazatelja, međutim, ograničava njihovu upotrebljivost kao alata za informacije o stvarnoj poslovnoj uspješnosti.

Indikatori kvalitativne prirode, limitira njihovu uporabljivost kao alata za informiranje o pravoj upravljačkoj analizi.

Organizacije su tek nedavno krenule investirati u kreiranje uporabljivih indikatora. Napor pretežito ostaje na nivou organizacije i vezan je zaštitu zaposlenika, radnog balansa i korisne aktivnosti za lokalnu zajednicu. Baze za selekciju, definiranje i profiliranje glavnih sudionika; pristup za savjetovanje za sudionike (npr. ankete, upitnici, fokus grupe); frekvencije savjetovanja; svrha prikupljenih podataka; plan za unaprjeđenje savjetodavne faze. Izjave o javno dostupnim misijama, vrijednostima i društvenim politikama; etički kodeksi, društveni paktovi i dobrovoljne inicijative; organizacijska struktura za upravljanje socijalnom politikom; sustavi upravljanja koji uključuju društvenu izvedbu (npr. ISO 14001, SA8000). Rodna raznolikost radne snage; sloboda

udruživanja; dječji rad; stopa fluktuacije; izostanak s posla; naknade i beneficije; uključenost lokalne zajednice; prijenos vještina; prijenos tehnologije; pritužbe; ulaganje u dobrobit radnika (npr. podrška obiteljima itd.); filantropija; socijalno oporezivanje. Učinak povezan s internim socijalnim politikama, standardima i dobrovoljnim inicijativama; glavne nagrade i nagrade dobivene za vođenje socijalne politike; H&S pokazatelji (npr. nesreće, dani odsutnosti itd.). Kao što možemo vidjeti iz gornjih popisa, moglo bi postojati mnogo pokazatelja koji imaju različitu važnost u kontekstu različitih poduzeća i u kontekstu različitih intrapoduzetničkih aktivnosti. Procjena održivosti različitih poslovnih modela i intrapoduzetničkih ideja također je podložna odabiru najprikladnijih pokazatelja, na temelju onoga što je poslovanje organizacije i također koji su ciljevi koji se smatraju najvažnijima.

7. Indikatori za održivost poslovanja u sintra partnerskim zemljama

SINTRA projektni partneri su prikupljali informacije i inpute iz partnerskih zemalja, što pomaže u podržavanju održivog razmišljanja u organizacijama različitih zemalja. U nastavku možete pronaći kratki pregled primjera dobre prakse usmjerene na održivost iz Bugarske, Estonije, Portugala, Islanda, Grčke i Hrvatske.

7.1 Bugarska – Dobre prakse u dostizanju održivosti

- **Dobra praksa br.1: Poticanje poduzetničkih i poslovnih vještina u turističkom sektoru**
Dobre prakse su implementirane u period od lipnja 2013. do srpnja 2015. od strane Sveučilišta Nacionalne i svjetske ekonomije, Sofija, Bugarska (UNWE) u konzorciju s Institutom za turizam, Bratislava, Slovačka (IoT) i Bugarskom asocijacijom za ruralni i eko turizam (BARET) pod ugovorom br. BG051PO001-7.0.07-0236-C0001/ 19.04.2013, Shema dodjele bespovratnih sredstava 'Bez granica – Komponenta 1 – Faza 2' u okviru Prioritetne osi 7: Transnacionalna i međuregionalna suradnja Operativnog programa Razvoj ljudskih potencijala 2007.-2013., sufinanciran od strane Europske unije kroz Europski socijalni fond. Cilj dobre prakse bio je doprinijeti povećanju zapošljivosti i prilagodljivosti studenata te poticanju otvaranja radnih mjesta u sektoru turizma, uklj. kroz samozapošljavanje. Potpora mladima za pokretanje posla u turističkom sektoru i povećanje kapaciteta privatnog sektora na regionalnoj i lokalnoj razini za apsorpciju sredstava dodijeljenih iz EU fondova također su među specifičnim ciljevima inicijative.

Priča o uspjehu primjer je intrapoduzetničko orijentirane akcije koju je pokrenuo jedan od profesora na Sveučilištu. Nadalje, održivost inicijative osigurana je stvorenim mogućnostima

korištenja akumuliranog iskustva i razvijene interaktivne platforme za učenje za kreiranje novih akademskih praktično orijentiranih sadržaja za obrazovanje studenata u području turizma. Nakon završetka projektnih aktivnosti, razvijena je internet stranica projekta i platforma za e-učenje kako bi ih nastavio administrirati tim Odjela za informatiku na Sveučilištu WWE. Razvijeni paket online edukacije može se koristiti i za potrebe trajne edukacije koju provodi Zavod za poslijediplomske studije Sveučilišta.

- **Dobra praksa br.2: Razvoj sportske GPS opreme**

Dobra praksa je povezana s razvojem inovativnog proizvoda – oprema za alternativni i ekstremni turizam i sport s integriranim komunikacijskim uređajem za GPS praćenje koji je kreiran kroz korištenje inovativne tehnologije u Brizosport – poduzeće za proizvodnju sportske odjeće i odjeće za slobodno vrijeme. Aktivnost je implementirana u periodu od studenog 2016 do listopada 2018. Razvijeni inovativni proizvod odnosio se na kreiranje opreme za alternativni i ekstremni turizam i sport s ugrađenim komunikacijskim uređajem za GPS praćenje proizvedenim korištenjem inovativne tehnologije. Očekivalo se da će to dovesti do širenja opsega primjene pametnih tehnologija u domeni sportske opreme. Ugradnjom GPS modula omogućeno je praćenje kretanja, trajanja, fizičkog napora i tjelesne aktivnosti sa širokom primjenom za ljubitelje ekstremnih sportova, turizma i alpinizma. Još jedan značajan aspekt osim izvještavanja o prijašnjoj ruti bila je mogućnost prijenosa podataka o lokaciji putem dodatne karte, budući da je ova funkcija povezana s osobnom sigurnošću korisnika opreme, posebno u planinarenju u teškim vremenskim uvjetima, ekstremnom turizmu i alpinizmu, trekingu, zimskim sportovima itd. Smatra se dobrom praksom intrapoduzetničke inicijative usmjerene na održivost, budući da je ideju za novi proizvod osmislio i aktivnost pokrenuo jedan od dizajnera sportske opreme u tvrtki. Nadalje, uspješna provedba inicijative uvelike je pridonijela potpori održivom razvoju tvrtke, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu sportske opreme.

- **Dobra praksa br. 3: Eko mobilnost**

Eko mobilnost je projekt financiran od strane EU koji je u razdoblju od kolovoza 2017. do srpnja 2019. provela Delia Auto d.o.o. – poduzeće za istraživanje i razvoj, specijalizirano za razvoj inovativnih prijevoznih rješenja. Konkretna inicijativa bila je usmjerena na razvoj, testiranje i patentiranje inovativnog proizvoda, odnosno sustava s dva goriva za motor s unutarnjim izgaranjem, budući da se smatra proizvodom s visokim ekološkim, ekonomskim, financijskim potencijalom i visokom dodanom vrijednošću.

Konkretnije, cilj inicijative je razvoj sustava pretvorbe propan-butan za motore s unutarnjim izgaranjem, te u konačnici doći do faze spremnosti proizvoda za masovnu proizvodnju i implementaciju u transportna vozila. Novi sustav je značajno unaprijeđen u odnosu na dotadašnja postojeća rješenja na tržištu, u pogledu svojstava i namjene, tehničkih karakteristika, ugrađenih komponenti i materijala, stupnja jednostavnosti korištenja i povrata ulaganja od strane krajnjeg korisnika, kao i kao proizvodnja manjih emisija stakleničkih plinova.

Priča o uspjehu primjer je kako ideja za novi proizvod koju je stvorio jedan od istraživača u tvrtki za istraživanje i razvoj može imati visok potencijal i dodanu vrijednost za održivi učinak na makro i mikro razini. Na taj način inicijativa doprinosi održivom razvoju prometa i energetike, kao i same gore navedene tvrtke.

Ime i broj dobre prakse	Ideja i inovacija
Dobra praksa br.1: Poticanje poduzetničkih i poslovnih vještina u sektoru turizma	Ideja: podržati mlade ljude za pokretanje posla u sektoru turizma Inovacija: Inovativni pristup inicijative temeljio se na razvoju simulacijskog okruženja u kojem su korisnici izgrađene projektne online platforme za obuku za stvaranje poduzetničkih i poslovnih vještina u sektoru turizma dobili priliku razraditi poslovni plan za svoje planirane aktivnosti. Glavni cilj online platforme bio je automatski generirati informacije o isplativosti mogućeg projekta za ulaganje u izgradnju, obnovu ili rekonstrukciju smještajnih kapaciteta te dati smjernice u tom smjeru.
Dobra praksa br.2: Razvoj sportske GPS opreme	Ideja: proširenje opsega primjene pametnih tehnologija u domeni sportske opreme Inovacija: oprema za alternativni i ekstremni turizam i sport s ugrađenim komunikacijskim uređajem za GPS praćenje proizvedena korištenjem inovativne tehnologije
Dobra praksa br.3: Eko mobilnost	Ideja: razviti sustav pretvorbe propan-butan za motore s unutarnjim izgaranjem, te na kraju doći do faze spremnosti proizvoda za masovnu proizvodnju i implementaciju u transportna vozila Inovacija: dvostruki sustav goriva za motor s unutarnjim izgaranjem, značajno poboljšan u odnosu na postojeća rješenja na tržištu, u pogledu svojstava i upotrebe, tehničkih karakteristika, ugrađenih komponenti i

	materijala, stupnja jednostavnosti korištenja i povrata ulaganja od krajnjeg korisnika, kao i niže razine stvaranja emisija stakleničkih plinova
--	--

7.2 Hrvatska - Dobre prakse u dostizanju održivosti

U Hrvatskoj se primjeri dobre prakse povezane sa održivim i društveno odgovornim poslovanjem kontinuirano prate i naglašavaju, a postoji i nekoliko godišnjih nagrada koje se dodjeljuju poduzetnicima prepoznatim kroz uspješne primjere implementacije društveno odgovornog poslovanja. Uobičajeno, aktivnosti kompanija evaluiraju se u šest područja: ekonomska održivost kompanije, uključivanje društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnom okruženju, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, DOP u tržišnim odnosima i društveno odgovorne odnose sa zajednicom.

U nastavku ćemo ukratko prezentirati nekoliko primjera dobre prakse hrvatskih kompanija usmjerenih ka postizanju ciljeva održivog razvoja.

- **INA – Program Zeleni pojas/Klub dobrovoljaca**

INA, srednje velika europska naftna kompanija s vodećom ulogom u hrvatskom naftnom poslovanju, 2014. godine pokrenula je program Zeleni pojas u sklopu kojeg su nevladine udruge i obrazovne institucije pozvane na suradnju kako bi zajednički doprinijele zaštiti okoliša na lokalnom nivou. Kroz ovaj program INA sufinancira projekte kao što su pošumljavanje, uređenje okoliša, čišćenje podmorja, priobalja, jezera i rijeka, obrazovanje o ekologiji i druge slične aktivnosti u području zaštite okoliša i prirode.

Ovaj program usko je povezan s programom razvoja vještina i zadovoljstva zaposlenika u tvrtki. Naime, INA je 2011. godine pokrenula Projekt korporativnog volontiranja zaposlenika s ciljem dobrovoljnog ulaganja slobodnog vremena, truda, znanja i vještina svojih zaposlenika za opću dobrobit. Klub danas broji 1.245 članova, a broj se iz godine u godinu povećava. Osim samostalno organiziranih akcija, INA Klub volontera uključen je i u projekte koje organiziraju volonterski centri ili druge organizacije civilnog društva (Zeleni pojas i SpajaLICA).

- **HEP: ZelEn – Zelena energija**

HEP d.d. (Hrvatska elektroprivreda d.d., sa sjedištem u Zagrebu) matično je društvo HEP grupe u potpunom državnom vlasništvu. Glavni segmenti poslovanja HEP grupe su proizvodnja, prijenos, distribucija, opskrba i trgovina električnom energijom. Dodatno, HEP grupa proizvodi, distribuira i opskrbljuje toplinskom energijom, opskrbljuje plinom maloprodajna i veleprodajna tržišta te

pruža usluge u energetsom sustavu i ostalim energetske i neenergetske sektorima. S obzirom na veličinu Grupe i raznolikost kompanija i poslovanja, njezini su utjecaji raznoliki pa su pristup odgovornosti i održivosti u gospodarskim odnosima, društvu i okolišu uključeni u Strateške ciljeve HEP grupe do 2030. godine te pažljivo praćeni i prezentirani kroz godišnja Izvješća o održivosti.

ZelEn donacija za energetske učinkovitost je Fond koji HEP Opskrba ostvaruje prihodima od prodaje električne energije s jamstvom podrijetla isključivo iz obnovljivih izvora a koji se prikupljaju u fond iz kojeg se financiraju projekti iz područja obnovljivih izvora energije, energetske učinkovitosti i sustavnog gospodarenja energijom u objektima javnog sektora. U ovim objektima, osim poboljšanja energetske učinkovitosti, podiže se i kvaliteta življenja. Ujedno se ovim projektima povećavaju ostvarene uštede HEP grupe a time i smanjuju financijske obveze Grupe po sustavu obveza za uštede. Kupnjom proizvoda ZelEn kupci dobivaju pravo korištenja zaštićene oznake ZelEn na svojim proizvodima i promotivnim materijalima. Do kraja 2019. godine iz Fonda ZelEn realizirano je devet projekata vrijednih gotovo 2,4 milijuna kuna.

7.3 Estonija - Dobre prakse u dostizanju održivosti

- **Strategija Zelenog tigra**

Kao što je istaknuto u IO1, The Green Tiger je platforma za suradnju koja ima za cilj podizanje svijesti o okolišu i razvoj uravnoteženog gospodarstva. U tu svrhu, gospodarstvo se reorganizira na način da se smanji korištenje neobnovljivih resursa, više resursa preusmjeri na ponovnu upotrebu i pokuša što više obnoviti prirodne resurse. Sve bez prejudiciranja gospodarskog rasta.

Danas Green Tiger provodi pilot program u kojem sudjeluje 15 organizacija. Velike tvrtke kao što su Tere, Alexela, Coop, Elisa Eesti AS, Odbor za policiju i graničnu stražu, Üle-miste City, Bolt i Eesti Rahvusringhääling neki su od primjera kompanija u čijim organizacijama Green Tiger pomaže napraviti zeleni zaokret gdje je vrlo važna Green Tiger Akademija - desetomjesečni pilot program sa svrhom razumijevanja mogućnosti poslovanja na ekološki prihvatljiviji način, produbljivanja razumijevanja upravljanja promjenama i pronalaženja glavnih utjecaja svojih aktivnosti na okoliš. Svaka organizacija definira najvažnije ekološke ciljeve i odabere jedan ekološki akt kojim će smanjiti svoj utjecaj na okoliš te ga počinje provoditi.

"Future Orienters' Think Tank" ima za cilj stvoriti prirodno izvedivu gospodarsku viziju Estonije do 2035., zasnovanu na budućnosti. Tijekom ovih događaja, koji se održavaju svake dvije godine,

okupljaju se utjecajni poslovni čelnici i predstavnici kompanija s ciljem pronalaženje strategija i rješenja primjerenih što većem broju ljudi, koji će zajedničkom provedbom ubrzati transformaciju Estonije u zemlju koja obnavlja okoliš. Regenerativno i uravnoteženo gospodarstvo temelji se na kružnom gospodarstvu, energetske neutralnosti, izbjegavanju korištenja neobnovljivih izvora i prekomjernog rasipanja.

- **O-I Estonska strategija**

O-I Estonia AS (O-I) dio je najveće svjetske grupacije staklene ambalaže Owens-Illinois Glass d.d., s poviješću dužom od 140 godina, od 1995. godine, sa sjedištem u Perrysburgu, Ohio, SAD.

Ciljevi O-I su:

- Pronalaženje sve održivijih načina za proizvodnju stakla.
- Smanjiti emisije stakleničkih plinova za 25% do 2030. godine.
- Povećati udio stakla koje se može reciklirati u sirovinama za 50% do 2025. godine.
- Do 2025. godine poželjno je da najmanje 75% područja na kojima se nalaze O-I tvornice koriste spremnike za skupljanje staklene ambalaže.

Kako bi se postigli ovi ciljevi, inicijativa zaposlenika i intrapoduzetništvo podupiru se sljedećim aktivnostima:

1. Anketa "Vaš glas se računa". Pokazatelj koji pokazuje da su zaposlenici zainteresirani za ono što se događa u tvrtki
2. Radionice za prepoznavanje prilika, ideja i prijedloga za poboljšanje. Tako zaposlenik ima priliku raspravljati o svojim idejama o razvoju novih procesa i sustava te dati prijedloge za poboljšanja u svom području.
3. Timski događaji i razvojni intervjui doprinose izgradnji osjećaja kohezije i povjerenja te pomažu menadžerima da uoče stavove, ponašanje i način razmišljanja zaposlenika koji razvijaju intrapoduzetništvo.
4. Yammer Yammer, O-I korporativna komunikacijska mreža koja omogućava zaposlenicima tvrtke da podijele svoja iskustva i postignuća s drugim O-I suradnicima.
5. Dan otvorenih vrata za podizanje svijesti o važnosti recikliranja u zajednici.

Kao rezultat analize navedenih primjera dobre prakse, evo nekoliko savjeta o tome kako procijeniti održivost poslovanja:

1. Povežite se s potrebom.

Ako se organizacija u cjelini želi posvetiti održivosti, prvi korak je osobna povezanost s potrebom brige o planetu.

2. Popravite povjerenje društva.

Od globalne financijske krize, povjerenje u poslovanje se pogoršalo. Poslovni voditelji trebaju raditi na uspostavljanju razvoja povjerenja u društvu, njihovim klijentima, zaposlenicima i zajednici u kojoj posluju te popraviti njihovu dozvolu za rad. Partnerstvo s vladama, kupcima, radnicima i civilnim društvom, te davanje pozitivnog doprinosa zajednici, a zatim otvoreno komuniciranje njihovih održivih interakcija s društvom, uvelike će doprinijeti ponovnoj izgradnji društvenog povjerenja u poslovanje.

3. Učinite održivost temeljnim principom.

Održivo poslovanje iskreno vjeruje da su klimatske promjene, neetično korištenje resursa te zagađenje visoko na popisu problema i da mogu pridonijeti rješenju. Ukoliko održivost postane centralni fokus u načinu vođenja poslovanja, vodeći tim se treba educirati o značenju održivosti i zašto je važno. Čitajući članke na temu održivosti, prisustvovanjem konferencijama fokusiranih na održivost i pridruživanje industrijskim koalicijama koje su usmjerene na ostvarenje globalnih ciljeva dobar su početak.

4. Napravite istraživanje

Pravi voditelji znaju kompleksnost koja se od njih traži u svrhu nastojanja razvoja održivosti. Kako bi razumjeli utjecaj poslovanja, poslovni čelnici mogu izvršiti duboka istraživanja. Ta im istraživanja mogu pomoći da otkriju stanje zajednice, utjecaj na okoliš i ljude u cijelom opskrbnom lancu te životni ciklus materijala.

5. Inovativnost.

Primjena perspektive održivosti na svaki aspekt poslovanja znači da će možda biti potrebno promijeniti poslovne strategije. Inovacije će nastati iz potrebe prilagodbe poslovanja prema većoj održivosti. One uključuju:

- Osnaživanje članova odbora i poslovnih vođa da se usredotoče na održivost i potaknu izvršenje
- Strateško planiranje i razvoj proizvoda ili usluga koji proizvode održive rezultate

- Marketing proizvoda i usluga koji potiču potrošače na održive izbore
- Korištenje globalnih ciljeva za informiranje o strategijama razvoja vodstva.

6. Uključite raznoliko vodstvo.

Održive tvrtke gledaju na Globalne ciljeve kao na svoj putokaz ka većoj održivosti. Oni nisu usmjereni samo na okoliš, već uključuju veću jednakost, pravedne plaće i ulaganje u raznolikost.

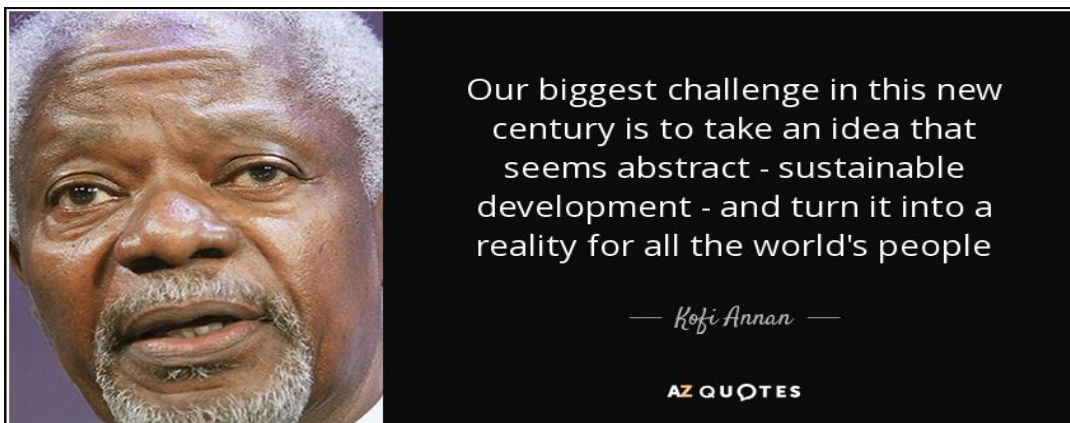
7. Postavite dugoročnu, holističku viziju.

Shvatite da je održivost više od simboličnog odgovora na to da potrošači budu zadovoljni. Održive organizacije postavljaju ciljeve koji su dobro istraženi i dostizni

8. Budite odgovorni i stalno se poboljšavajte.

Mnoga nadahnjujuća održiva poduzeća iznimno su transparentna, s detaljnim informacijama dostupnim na svojim internet stranicama o tome odakle nabavljaju svoje proizvode, kako proizvode, njihovoj radnoj praksi, koliko su održivi njihovi materijali i područjima na kojima rade na poboljšanju. Transparentnost čini organizacije odgovornijima i uklanja samozadovoljstvo. Odgovornost osigurava da organizacije neprestano teže pronalaženju novih načina za daljnje smanjenje svog utjecaja i potiče veću vjerodostojnost kod potrošača.

7.4 Grčka - Dobre prakse u dostizanju održivosti



- *Prijevod teksta slike: „Naš najveći izazov u ovom novom stoljeću je uzeti ideju koja se čini apstraktnom - održivi razvoj - i pretvoriti je u stvarnost za sve ljude svijeta“, Kofi Annan.*

Među dobrim praksama koje su identificirane i detaljno predstavljene u prethodnom Izvješću (vidi odjeljak 1 ovog Izvješća), četiri su odabrane za uključivanje u ovo Izvješće (vidi sljedeću tablicu). Jedini korišteni kriterij bila je dostupnost usporednih informacija o: (a) širini deklariranih ciljeva poduzeća povezanih s održivim razvojem, tj. društvena održivost, okoliš, rad-no mjesto, tržište i (b) postignućima, izravno ili neizravno povezanim s poduzetim inicijativama.

Dobre prakse	Fokus inicijative vezane za održivi razvoj	Poteškoće	Dokaz uspjeha	Procjena potencijala prijenosa	Komentari
Creta Maris Beach Resort	Okoliš Društvo Radno mjesto	N.R.	Potrošnja energije Creta Maris Beach Resorta smatra se vrlo dobrom do izvrsnom, jer je sa svojim velikim javnim površinama pokazala prosječnu potrošnju plina od 0,50 litara po gostu i 20 kWh prosječne potrošnje električne energije po gostu za 2016. godinu. U 2016. godini rezultati recikliranja bili su: 18.000 kg papira, 120 kg lampi, 12.910 kg stakla, 17 kg baterija, 2.120 kg ulja za kuhanje. 43% hotelskih kupnji u 2016. odnosilo se na kretske proizvode, a 30,9% na grčke proizvode. Tijekom 2016. stopa ozljeda bila je 0,01%, stopa odsutnosti i izgubljenih dana bila je 1,03%, a stopa profesionalnih bolesti bila je 0%. Organska proizvodnja hotela sastoji se od 0,5 hektara otvorenog povrtnjaka, otvorenog za posjetitelje, 9,5 hektara ratarskih usjeva [s lokalnim sortama mahunarki i žitarica], 1,0 hektar citrusa [naranča, mandarina i limun], 9,5 hektara lokalnih sorti vina.	Budući da je Creta Maris do 2017. sastavila četiri izvješća o održivosti, rezultati provedbe DOP akcije su mjerljivi i mogu se lako prenijeti ili naučiti.	Pristup Creta Maris DOP-u je holistički. Također, kontinuirano se radi na implementaciji odgovornog poduzetništva čiji su rezultati mjerljivi i dostupni. Stoga oni koji su zainteresirani za ažuriranje i usvajanje relevantnih praksi imaju mogućnost pristupa njima.
Zbirka hotela Avra	Environment Society	N.R.	Avra Hotels Collection pruža mjerljive rezultate u pogledu svojih CSR aktivnosti. Konkretnije	Iskustvo stečeno provedenim akcijama moglo bi se prenositi i širiti. Avra Hotels	

	Workplace		<p>Tijekom ljetne sezone 2017. ukupna proizvodnja stakla, metala, papira, plastike i loženog ulja smanjena je za 16,9% (2,967 kg).</p> <p>Tijekom ljetne sezone 2017. ukupna potrošnja kemijskih proizvoda iznosila je 0,07 kg. po noći gosta. Environmental nagrade (Plava zastava, Zeleni ključ, ISO 14001)</p> <p>Nagrada "Grčki doručak" ponudom grčkih specijaliteta u sklopu doručka.</p> <p>302 od 314 zaposlenika tvrtke u 2017. potječu s Krete ili stalno žive na Kreti.</p> <p>95% dobavljača hotela su lokalni stanovnici i održavaju istu suradnju svake godine.</p>	<p>Collection će objaviti godišnje izvješće o održivosti u kojem će biti navedeni svi rezultati provedbe DOP akcija.</p>	
Kouvidis industrija	Okoliš Društvo Radno mjesto Tržnica	<p>Poteškoća je uključiti prakse društveno odgovornog poslovanja u srž poslovanja poduzeća. Visoki troškovi potrebni su za neke radnje koje neće imati izravan učinak na izvedbu. Provedba prakse DOP-a zahtijeva specijalizirane i dobro obučene ljudske resurse</p>	<p>Kroz CSR aktivnosti tvrtka je postigla: Nula uporaba primarnih sirovina Smanjenje težine kartonskih materijala za 5 tona godišnje, 80% smanjenje potrošnje tinte Nacionalno priznanje poslovne izvrsnosti 2008. godine od strane Ministarstva razvitka, Primiti Europsku certifikaciju za poslovnu izvrsnost i nagradu za kvalitetu, "Predani izvrsnosti u Europi" od EFQM-a (Europska zaklada za upravljanje kvalitetom) Dobiti nagradu za najbolja radna mjesta kao jedna od kompanija s najboljim učinkom na najboljem radnom mjestu u Grčkoj za 2017.</p>	<p>Postoji mogućnost prijenosa i širenja korporativnih praksi DOP-a pod uvjetom da se svaka tvrtka prilagodi vrijednostima DOP-a i osmisli model koji odgovara njezinoj filozofiji, modelu upravljanja i sektoru u kojem posluje.</p>	
Chalkiadakis S.A	Okoliš Društvo Tržište radnog mjesta	N.R.	<p>Kroz aktivnosti DOP-a tvrtka je postigla: Reciklirajte 25.000 litara rabljenog ulja u 2016 Reciklirajte 1200 tona papira i plastike u 2016 Reciklirajte 3.280 kg miješanih baterija od 2007. do danas. Recikliranje električnih uređaja (3.470 kilograma u 2016.).</p>	<p>Postoji mogućnost prijenosa i širenja DOP praksi tvrtke koje su detaljno navedene na njezinoj web stranici.</p>	

Komentari na informacije predstavljene u tablici imaju za cilj odgovoriti na pitanja koja se odnose na **korištenje specifičnih pokazatelja** (kvantitativnih ili drugih) od strane poduzeća za procjenu učinkovitosti njihovih inicijativa povezanih s održivim razvojem, a to su:

- Iako su tvrtke spremne pružiti "dokaze uspjeha" svojih inicijativa povezanih s održivim razvojem, to je neizbježno povezano sa specifičnim ciljevima takvih ciljeva.
- Kad god se "uspjeh" može objektivno izmjeriti, odgovarajući "pokazatelji" mogu se učinkovito koristiti iu internim postupcima praćenja i evaluacije.
- Naprotiv, za slučajeve nemjerljive evolucije situacija, npr. za inicijative usmjerene na održivost društvenih ili čak radnih uvjeta, subjektivnost umanjuje vrijednost pokazatelja, posebno njihovu usporedivost među inicijativama poduzeća i tijekom vremena.
- Postoji vidljiv nedostatak **Općeg okvira za pokazatelje praćenja i evaluacije održivog razvoja** poduzeća koje bi poduzeća trebala primjenjivati i o kojima bi povremeno izvještavala.

Uz gore navedene komentare, ovdje također sažimamo rezultate ankete o **problemima i izazovima** s kojima se suočavaju grčka poduzeća (i organizacije, općenito). Oni su detaljnije analizirani u prethodno spomenutom nacionalnom izvješću SINTRA iz ožujka 2021. Za takva pitanja posebno je zanimljivo razmotriti nalaze studije koju je naručilo Udruženje grčkih poduzeća (SEV) koja ispituje stavove organizacija o: (a) **njihovoj svijesti i spremnosti**, i (b) **njihovoj spremnosti da poduzmu povezana ulaganja** uz promicanje ciljeva održivog razvoja. Neki od zanimljivih nalaza studije su sljedeći:

- Svijest grčkih tvrtki o **ciljevima održivog razvoja**. COR identificirani kao najvažniji su: cilj 8 i cilj 9 i cilj 7: «Pristupačna i čista energija», cilj 4: «Kvalitetno obrazovanje», cilj 17: «Partnerstva za ciljeve», cilj 5: «Ravnopravnost spolova» i cilj 13: «Klimatske akcije». Za polovicu njih (br. 9, 4 i 13) procjena OECD-a 2021 sugerira da se ukupna situacija u zemlji „umjereno poboljšava”.
- **Velike tvrtke su spremnije**. Velike tvrtke su bolje pripremljene, na što ukazuje veliki postotak velikih tvrtki. (62% ispitanih) koji su dosegli višu razinu integracije SDG-a u svoje strategije i prakse.
- **Viši rukovoditelji imaju visoku razinu znanja o pitanjima održivog razvoja povezanim s ciljevima održivog razvoja**. Situacija je drugačija za rukovoditelje srednjeg menadžmen-ta, gdje je odnosna razina svijesti o pitanjima održivog razvoja vezanim uz ciljeve prilično ograničena (35%). Ovo naglašava postojanje praznine u podizanju svijesti unutar tvrtki i priliku za daljnji angažman srednjeg menadžmenta kroz ažuriranje i uključivanje pitanja održivog razvoja u poslovni program.
- **Velike tvrtke su spremnije na prelazak na sljedeću razinu integracije ciljeva održivog razvoja**. Ograničena provedba i, u nekim slučajevima, nedostatak regulatornog okvira i poticaja percipiraju se kao glavne prepreke za većinu poduzeća.

OECD – Izvješće održivog razvoja – 2021

Profil zemlje: Grčka

OVERALL PERFORMANCE

COUNTRY RANKING

Greece
37 /165

COUNTRY SCORE



REGIONAL AVERAGE: 77.2

STATISTICAL PERFORMANCE INDEX
0 (WORST) TO 100 (BEST)



SDG DASHBOARDS AND TRENDS



■ Major challenges
 ■ Significant challenges
 ■ Challenges remain
 ■ SDG achieved
 ■ Information unavailable
↓ Decreasing
 → Stagnating
 ↗ Moderately improving
 ↑ On track or maintaining SDG achievement
 ● Information unavailable

Notes: The full title of Goal 2 "Zero Hunger" is "End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture".
The full title of each SDG is available here: <https://sustainabledevelopment.un.org/topics/sustainabledevelopmentgoals>

7.5 Island - Dobre prakse u dostizanju održivosti

Island je identificirao nekoliko dobrih praksi za projekt SINTRA. Tvrtke i organizacije iz svih sektora provode strategije održivosti koristeći intrapoduzetništvo, kao što je Općina Kópavogur, koristeći procese sudjelovanja građana za provedbu i praćenje ciljeva održivog razvoja. Regionalni park Snæfellsnes uključuje regionalne općine i dionike da povežu svoju strategiju sa COR-a kroz upravljanje i radnje koje treba poduzeti za postizanje dugoročnih ciljeva. Održivost je srce svake akcije poduzete unutar regionalnog parka. Bank Íslandsbanki provodi ciljeve održivog razvoja uključujući svoje osoblje. Dvije gore identificirane i spomenute dobre prakse koriste se kao slučajevi za procjenu održivosti; to su općina Kópavogur i banka Íslandsbanki.

Općina Kópavogur

Kópavogur odabire svoje primarne ciljeve uzimajući u obzir prioritetne ciljeve islandske vlade, uzimajući u obzir stav Ujedinjenih gradova i organizacije lokalnih vlasti o ciljevima COR-a koji spadaju u djelokrug općina i konačno, projekte na koje se općina Kópavogur obvezala, provedba UN-ove konvencije o pravima djeteta. Općina je odredila prioritete za 15 ciljeva održivog razvoja i 36 ciljeva na kojima treba raditi.

Okvir indikatora COR-a za Kópavogur djelomično se temelji na OECD-ovom okviru lokaliziranih pokazatelja za regije i gradove. Kópavogur je bio jedan od pilot programa OECD-a za teritorijalni pristup ciljevima održivog razvoja i blisko je surađivao s organizacijom. Također razmatra UN-ov okvir pokazatelja za ciljeve održivog razvoja.

Inovativan rad s osobljem i stanovništvom

Gradonačelnik je iznio ideju rada prema Svjetskim ciljevima UN-a, a zatim je to uvedeno u svaku instituciju. Zatim su zaposlenici počeli iznositi ideje o tome kako povezati i učiniti institucije i tvrtke održivijima i raditi prema Svjetskim ciljevima UN-a. Shvatili su da je potrebno pronaći nešto što dirne ljude u njihovim životima. Svjetski ciljevi UN-a postaju sve važniji u glavama ljudi, a oni su shvatili da postoji mnogo mogućnosti za aktiviranje stanovništva intrapoduzetništvom.

Oni mogu sudjelovati i "posjedovati" operacije. Postoji otvoreni konzultacijski portal na kojem građani mogu iznositi ideje, a trenutno postoje i otvorene rasprave u školama i drugim institucijama. Ljudi se aktiviraju na radionicama, forumu za ideje i malim sastancima gdje voditelji projekata moraju imati inovativnu viziju.

Učinci povezani s održivošću uglavnom su bili podignuta svijest u vidljivoj politici o Svjetskim ciljevima UN-a da svi žele sudjelovati. Posljedica toga su uspjesi u brojnim projektima, poput

In February 2021, the bank published its results for 2020. The sustainability results were verified by Klappir Grænar Lausnir (Klappir Green Solutions) based on information from its software, Klappir EnviroMaster.

7.6 Portugal – Dobre prakse u dostizanju održivosti

Postoje mnoga poduzeća i organizacije, javne, privatne ili nevladine organizacije koje su uključene u provedbu održivih projekata u području socijalne uključenosti, zaštite okoliša i gospodarskog razvoja kao što se može vidjeti na <https://www.ods.pt/empresas/>. Većina javnih subjekata uglavnom se bavi pitanjima okoliša i socijalne uključenosti. Privatni subjekti više su usmjereni na ekonomiju, razvoj poduzetničkog načina razmišljanja i društvenu odgovornost.

Socijalna uključenost – Dobra praksa

Naziv uspješne priče: SEMEAR - www.semear.pt : Održiva poljoprivreda za socijalnu uključenost

SEMEAR je neprofitni program za osobe s invaliditetom koji prije svega prevagne na socijalnu uključenost. Promican i uspostavljen od strane BIIP-a (Banco de Informação de Pais para-Pais – Banka informacija od roditelja roditeljima), SEMEAR ima za cilj integrirati i razviti njihove društvene i profesionalne vještine kroz održivu poljoprivrednu proizvodnju. S jednakim poštovanjem prema okolišu kao što ga imaju prema društvu, program se provodi na području od 12 hektara i uključuje više od 20 ljudi između 18 i 45 godina s IDD-om (intelektualnim i razvojnim poteškoćama) koji rade puno radno vrijeme na procesu, od optimizacije resursa do proizvodnje i komercijalizacije. Njihova je misija uvijek pronaći poštenje u svemu što rade. Organski materijali potječu od certificiranih dobavljača s poštenim radnim uvjetima. Opskrbni lanac koji poštuje više standarde kako bi se osigurala dobrobit svih koji sudjeluju u procesu, te najbolje suvremene osnovne stvari koje su ikada nosili po najpovoljnijim cijenama.

Iako je to dobar početak, to nije dovoljno. Oni žele učiniti više i biti dio pokreta. Pokreta koji okuplja umjetnike, dizajnere, kuhare, kreativce i tvrtke koje mijenjaju svoje industrije i stvaraju nezaboravne prilike.

Zaštita okoliša – Dobra praksa

Naziv uspješne priče: BioVilla

Biovilla je projekt održivosti i permakulture, utemeljen 2010. To je projekt prirodnog turizma, održive poljoprivrede i obrazovanja za održivost koji se nalazi u prirodnom parku Serra da Arrábida. Njegova misija je pokušati postići cjelovitu regeneraciju ekološkog, društvenog i gospodarskog krajolika sa živom, izvornom i prehrambeno iskoristivom šumom.

strukturu. Nije to bilo pitanje mode i oduvijek su mislili da male radnje čine razliku. Politika društvene odgovornosti tvrtke temeljno je usmjerena na društvena, ekonomska i ekološka pitanja, koja se odnose na svakodnevne situacije u tvrtki i na interakciju sa svim zainteresiranim stranama. Temelji se na stavu da je HFA odgovoran za svoj utjecaj na društvo, da moraju biti transparentni u svojim aktivnostima koje utječu na društvo i okoliš te da se uvijek moraju ponašati etično. Razmatraju i poštuju interese dionika, vladavinu prava i međunarodne standarde ponašanja. U HFA, način na koji menadžeri djeluju ili se uključuju u aktivnosti usmjerene na društvenu odgovornost je stalan i dobrovoljan. Nastoje implementirati dobre prakse u organizaciju, promičući različite inicijative u ovom području, s ciljem podizanja svijesti i promicanja dobrih praksi među zainteresiranim stranama. HFA nastoji zadovoljiti potrebe zaposlenika, promičući obuku, kako unutarnju tako i vanjsku. Kao društveno odgovorna organizacija u akcije koje poduzimaju uključuju zajednicu i partnerstva koja održavaju.

Od 17 razvojnih ciljeva UN-a, HFA je odabrao ciljeve 4,5,8,9,12,13,16,17 za kreiranje akcija i njihovo dinamiziranje među svojim suradnicima. Imaju nekoliko projekata koji su u tijeku, ne samo u tvrtki nego i u društvu općenito, a koje jednom godišnje prezentiraju svojim zaposlenicima na Tjednu kvalitete.

Održivost i intrapoduzetništvo

Svi ljudi koji rade u i za HFA imaju središnju ulogu: zaposlenici na jedan način, dobavljači, kupci na drugi. Svi oni svojim mislima i djelovanjem pridonose uspjehu HFA-e, kako interno tako i u poslovnim odnosima s drugima. Oni izravno ili neizravno utječu na korporativnu kulturu svojim idejama, konceptima i vrijednostima kojima vladaju.

Uprava kod svojih suradnika traži tri sposobnosti: prilagodljivost, koja nije ništa drugo nego prihvaćanje uvjeta koje imaju; koncentracija na ono što rade i predanost, usmjerenost i stav.

Sudionici

Održivost je jedan od strateških vektora HFA-e. Kako bi operacionalizirao ovaj izazov, menadžment je implementirao „politiku otvorenih vrata“ gdje je glavni izazov dati zaposlenicima slobodu da identificiraju i predlože najbolje prakse za koje smatraju da utječu na obavljanje njihovih aktivnosti/zadataka. Zaposlenici dobivaju priliku identificirati i predložiti radnje koje žele provesti, ne samo u odnosu na nedostatke koje smatraju najkritičnijima i koje žele riješiti, već i razmišljanja i prijedlozi rješenja koja im omogućuju vođenje inovacija na razini procesa, aktivnosti i zadataka.

Temeljno polazište u ovom procesu je da su svi zaposlenici poduzetnici. Oni moraju pronaći najbolje rješenje za identificirani problem i predložiti ga. Taj proces više ne vode supervizori – menadžeri – već intrapoduzetnici. Svi zaposlenici stvaraju učinkovitije načine za provedbu inovativnih akcija.

Kalamvrezos, D., 2017, Statement by the Charge d' Affaires at the Permanent Mission of Greece to the UN, Hellenic Republic, Greece (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24528Greece_E.pdf) .

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 INDICATORS,
<https://dashboards.sdindex.org/profiles/greece/indicators>

OECD, SUSTAINABILITY REPORT 2020 OECD COUNTRY PROFILE – GREECE,
<https://dashboards.sdindex.org/static/profiles/pdfs/SDR-2021-greece.pdf>

SEV/Ernst & Young, 2017), https://sdghub.com/wp-content/uploads/2018/02/SEV_BCSD_-_Study-on-the-SDGs_Brief_Edition_ENG.pdf

<https://www.ods.pt/empresas/>

https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidania/Areas_Tematicas/guia_agenda_21_local.pdf

<https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Island.is <https://www.iceland.is/the-big-picture/nature-environment/natural-resources>

Festa.is <https://samfelagsabyrgd.is/samfelagsabyrgd/auratal/fjarfestar-kjosa-heldur-fyrirtaekisem-setja-sjalfbaerni-a-oddinn>)

Íslandsbanki
https://cdn.islandsbanki.is/image/upload/v1/documents/2020_sjalfbaerniuppgjor_UFS_Islandsbanka_undirritad_skjal.pdf

Íslandsbanki <https://www.islandsbanki.is/is/flokkur/bankinn/sjalfbaerni>

Euromonitor, <https://www.euromonitor.com/article/5-key-steps-to-build-a-sustainability-strategy>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>

<http://www.entretour.eu/uk/>

<http://entretour.eu/uk/Registration/Index>

INDICATORI SI PRFORMANCE PER LA SOSTENIBILITA', SDA BOCCONI, <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

Council of Ministers (2020), Sustainable Development Goals: Voluntary National Review

<http://2020.eufunds.bg/bg/5/0/Project/BasicData?contractId=ShfuN6p34h4%3D&isHistoric=False>

<https://www.unwe.bg/en/>