

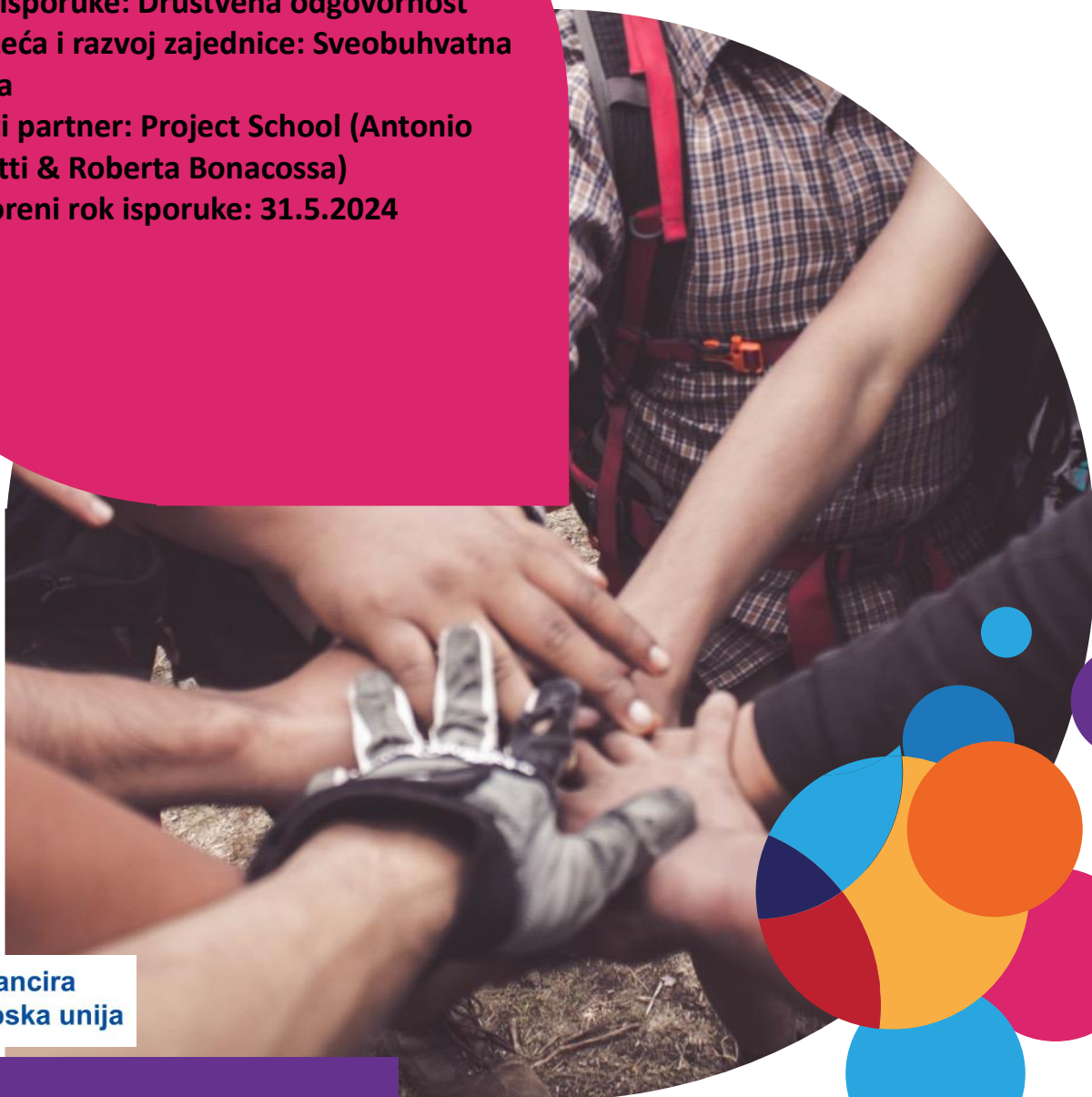
**UGOVOR O DJELOVANJU BR. 101111120**

**Isporučivi br. D2.2**

**Naziv isporuke: Društvena odgovornost  
poduzeća i razvoj zajednice: Sveobuhvatna  
analiza**

**Vodeći partner: Project School (Antonio  
Dell'Atti & Roberta Bonacossa)**

**Ugovoreni rok isporuke: 31.5.2024**



Sufinancira  
Europska unija

[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

Lipanj, 2024  
CSR i razvoj zajednice:  
integrirana analiza

Iz Project School

# Sadržaj

[www.simproject.eu](http://www.simproject.eu)

|           |                                 |    |
|-----------|---------------------------------|----|
| <b>01</b> | UVOD.....                       | 3  |
| <b>02</b> | METODOLOGIJA.....               | 5  |
| <b>03</b> | PROFILI ZEMALJA.....            | 8  |
| <b>04</b> | ANALIZA USPOREDBE ZEMALJA ..... | 41 |
| <b>05</b> | POZITIVNE STUDIJE SLUČAJA ..... | 56 |
| <b>06</b> | ZAKLJUČAK I PREPORUKE.....      | 65 |



**Sufinancira  
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

# 01

## UVOD



**Sufinancira  
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

## 01 | UVOD

Ovo je izvješće završni korak sveobuhvatne analize i provedenog istraživanja, koji označava uspješan završetak početne faze projekta Social Impact Manager (SIM), odnosno Radnog paketa 2 – Pozadinska analiza.

Projekt je započeo dubinsko istraživanje europskog okruženja, pažljivo ispitujući pozicioniranje tvrtki u području korporativne društvene odgovornosti, odnosno društveno odgovornog poslovanja (CSR / DOP; u daljnjem tekstu CSR) i njihove dinamične odnose s lokalnim zajednicama.

Vođene **Istraživačkim okvirom (Research Framework)**, koji je razvio talijanski partner Project School u rujnu 2023., partnerske zemlje provele su višestranu strategiju prikupljanja podataka. Primijenjene metodologije obuhvaćale su raznolike pristupe, uključujući dubinske intervjuje, ankete, angažman fokus grupa i interaktivne lokalne participativne radionice. Ovi napori prikupljanja podataka rezultirali su bogatstvom uvida i vrijednih podataka, koji čine temelj ovog sveobuhvatnog i pronicljivog dokumenta.

Predmetno izvješće opisuje proces mapiranja osmišljen s ciljem otkrivanja bogatog spektra mogućnosti. Proces je vođen trima temeljnim konceptima: željama, vještinama i percepcijama. Ovi su elementi služili kao smjernice za navigaciju raznolikim okruženjem aspiracija, sposobnosti i perspektiva svakog dionika te su stvorili odgovarajuće okruženje za razvoj ljudskih odnosa sa sudionicima intervjuja, fokus grupa i lokalnih participativnih radionica. Ova početna vježba mapiranja služi kao most, uspostavljajući preliminarnu vezu između teritorija i tvrtki. Prikupljanjem jedinstvenih perspektiva i prioriteta svake regije u svijetu korporativne društvene odgovornosti, možemo ih strateški uskladiti s tvrtkama čije vrijednosti, stručnost i resursi rezoniraju s tim potrebama.

**Ovo preliminarno istraživanje obuhvaća stvarnu analizu potreba i trenutnog stanja tvrtki i lokalnih zajednica u 5 zemalja partnera u projektu, a to su: Grčka, Hrvatska, Francuska, Austrija i Italija.** Okvir koji je usporediv s participativnim procesom koji dolazi od dionika i lokalnih zajednica omogućuje horizontalno definiranje potreba, ključnih problema i prilika.

Kroz ovaj pregled socio-ekonomskog konteksta, koji je proizašao iz ankete, intervjuja i fokus grupa, sada smo u mogućnosti postaviti temelje za dizajn i provedbu treninga za buduće **menadžere društvenog utjecaja (SIM)**.



# 02

## METODOLOGIJA



**Sufinancira  
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

## 02 | METODOLOGIJA

Metodologija korištena za provođenje preliminarnog istraživanja temeljila se na Istraživačkom okviru i slijedila je tri glavna koraka:

### Korak 1: Preliminarno istraživanje putem intervjua jedan-na-jedan

Istraživanje je započelo intervjuima jedan-na-jedan ciljajući specifične osobe iz dvije ključne grupe:

- **Tvrtke:** Predstavnicima tvrtki usmjerenih na održive prakse i uključivanje zajednice.
- **Lokalne zajednice:** Upravitelji ili predstavnici lokalnih zajednica s iskustvom u poticanju suradnje s tvrtkama.

#### Ciljevi:

- **Identifikacija potencijalnih partnera:** Ovi intervjui pomogli su identificirati potencijalne suradnike koji mogu olakšati daljnje istraživanje i provedbu projekta.
- **Prikupljanje kulturoloških uvida:** Neformalna priroda ovih intervjua omogućila je izgradnju povjerenja i odnosa s sudionicima. To je pomoglo u razumijevanju kulturoloških i individualnih percepcija korporativne društvene odgovornosti (CSR) i razvoja zajednice u svakom ciljanom području.
- **Informacije za razvoj ankete:** Ove početne informacije korištene su za doradu i nadopunu planiranog modela velikog istraživanja za prikupljanje dodatnih podataka.

### Korak 2: Dorađeni razvoj ankete i prikupljanje podataka

Na temelju uvida prikupljenih iz intervjua jedan-na-jedan, istraživački tim je finalizirao instrument **ankete**. Ova anketa je dizajnirana sa sljedećim ciljevima:

- Istražiti specifične aspekte praksi korporativne održivosti u ciljanim zemljama.
- Prikupiti podatke o odnosu između tvrtki i lokalnih zajednica.
- Validirati informacije prikupljene tijekom faze intervjua.

### Korak 3: Provođenje fokus grupe za validaciju podataka i kontekstualizaciju

Završni korak, koji se smatra ključnim za sveobuhvatno razumijevanje, rezultirao je



organizacijom **fokus grupa**. Pozvani su na sudjelovanje predstavnici i iz tvrtki i iz lokalnih zajednica.

### **Ciljevi:**

- Usporediti podatke: Fokus grupe su korištene za uspoređivanje i kontrastiranje informacija prikupljenih iz prethodnih intervjuva i ankete.
- Dobiti dublje razumijevanje: Kroz vođene diskusije, fokus grupe su potaknule razmišljanja o prikupljenim podacima.

Ovo je pružilo dubinski pogled na:

- izazove s kojima se susreću u vezi s korporativnom održivošću i angažmanom zajednice.
- pozitivne aspekte i postojeće uspješne suradnje u svakoj zemlji.

Predmetno završno izvješće pruža strukturu za prikaz podataka koji odražava kako kontekst svake pojedinačne zemlje, tako i komparativnu i kolektivnu viziju trenutnog stanja tvrtki u vezi sa CSR-om i odnosom s lokalnim zajednicama.

Metodologija korištena za ovo izvješće uključivala je pažljiv proces prikupljanja, obrade i analize podataka, koristeći ankete provedene među tvrtkama u partnerskim zemljama. **Podaci su prikupljeni putem interaktivne nadzorne ploče (dashboard) koju je razvila talijanska partnerska institucija, Sveučilište u Milanu - Bicocca, a moguće ju je vidjeti na ovoj [open page](#).**

**Interaktivna nadzorna ploča služi kao vrijedan alat za dubinsko istraživanje odgovora provedene ankete, omogućavajući detaljnu analizu na temelju čimbenika kao što su dob i zemlja. Dalje u tekstu izvješća će se koristiti podskup te sveobuhvatne baze podataka, kontekstualizirajući je kako bi pružio vrijedne uvide.**

Kako bi se pružilo razumijevanje utjecaja projekta u pet partnerskih zemalja, izrađeni su pojedinačni **profili zemalja**, temeljeni na uvidima dobivenim kroz dubinska istraživanja provedena s tvrtkama i lokalnim zajednicama. Ovi sveobuhvatni profili zemalja besprijekorno integriraju kvantitativne i kvalitativne podatke, stvarajući živopisan prikaz društvenog i lokalnog konteksta u svakom području.

# 03

## PROFILI ZEMALJA



**Sufinancira  
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



## 03 | PROFILI ZEMALJA

U ovom prvom dijelu izvješća predstavljeni su podaci za svaku od 5 partnerskih zemalja (Grčka, Italija, Francuska, Hrvatska, Austrija) kako bi se prikazali rezultati koji su se pojavili na nacionalnoj razini u odnosu na tvrtke i lokalne zajednice. Profili zemalja uključuju:

### Kvantitativni podaci:

- Opće informacije o prosječnoj dobi sudionika; postotak žena i muškaraca, regija, grad;
- Agregirani podaci iz anketa: podaci iz provedenih anketa u svakoj zemlji bit će predstavljeni u jasnom i sažetom formatu, koristeći tablice, grafikone i dijagrame.

Podaci pokrivaju niz tema, uključujući:

- razinu svijesti o CSR-u među poduzećima i dionicima
- percipiranu važnost CSR-a
- ključne izazove s kojima se poduzeća suočavaju u provedbi CSR-a
- najučinkovitije prakse CSR-a

### Kvalitativni podaci:

Specifični uvidi za pojedinu zemlju: prerada informacija i odgovora dobivenih u intervjuima, fokusnim grupama i participativnim radionicama provedenim u svakoj zemlji. Uvidi pokrivaju niz tema, uključujući:

- jedinstvene izazove i prilike za CSR s kojima se poduzeća suočavaju u svakoj zemlji
- ulogu vlade i civilnog društva u promicanju CSR-a
- najperspektivnije CSR inicijative u svakoj zemlji

## ITALIJA

Istraživanje u Italiji provedeno je na uzorku poduzeća i lokalnih zajednica iz Lombardije, regije u sjevernoj Italiji koja je pokretačka snaga talijanskog gospodarstva, s vrhunskim industrijskim, financijskim i komercijalnim sektorima. Posebno se ističu područje i grad Milano, regionalna prijestolnica, koja je živa i kozmopolitska metropola, posebno u pogledu inovacija i održivosti, s preko 300.000 aktivnih poduzeća u svojoj provinciji i preko 15.000 neprofitnih



organizacija.

## TVRTKE

Intervjui provedeni s 5 talijanskih poduzeća otkrivaju dosljedan problem: nedostatak kvalificiranog osoblja unutar poduzeća za učinkovito upravljanje CSR-om. Ovaj jaz u stručnosti očituje se na nekoliko načina:

- **Ograničen strateški fokus:** Bez snažnog razumijevanja načela i najboljih praksi CSR-a, organizacije se bore definirati jasnu i usredotočenu CSR strategiju. To može dovesti do razbacanih inicijativa koje nemaju sveukupni učinak.
- **Izazovi u interakciji:** Učinkovit CSR zahtijeva angažman s raznovrsnim dionicima poput lokalnih zajednica, javnih vlasti i nevladinih organizacija. Nedostatak relevantne stručnosti može ometati izgradnju pozitivnih odnosa i suradnje.
- **Otežane interakcije:** Ispitanici su spomenuli poteškoće u interakciji s lokalnim javnim vlastima i samim teritorijem. To sugerira nedostatak unutarnjih procesa ili razumijevanja za navigaciju ovim vanjskim odnosima, što potencijalno ometa provedbu CSR projekata i prihvaćanje od strane dionika.
- **Nejasna struktura:** Prisutnost "organizacijskih poteškoća" može ukazivati na nejasne strukture izvještavanja ili nedostatak usklađenosti odjela u vezi s CSR aktivnostima. To može dovesti do zabune, neučinkovitosti i teškoća u napredovanju CSR inicijativa.

### Anketa:

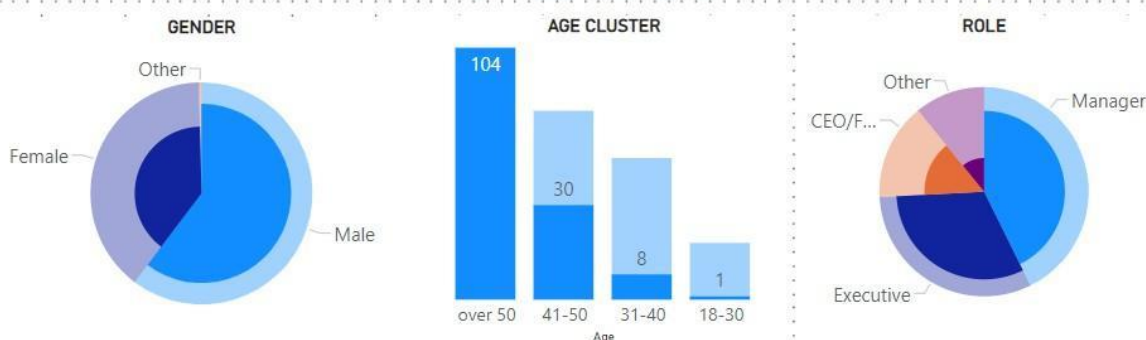
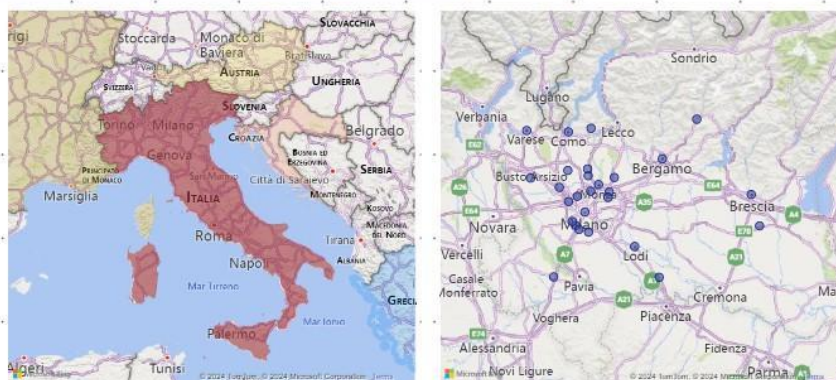
Ankete provedene s poduzećima u Italiji bile su koncentrirane na područje Milana i regiju Lombardija. Prikupljena su 143 odgovora putem mreže ManagerItalia. Od ispitanika, 73,43% bili su muškarci, stariji od 50 godina na višim menadžerskim ili izvršnim pozicijama. Samo 26,57% bile su žene. Njihove uloge bile su sljedeće:

- 68 menadžera (47,55%)
- 3 ostalih (2,1%)
- 13 izvršnih direktora/osnivača (9,09%)
- 59 rukovoditelja (41,26%).



## GENERAL INFORMATION

143



Grafikon 1

### Fokus grupa:

Sastanak s pet talijanskih poduzeća iznio je na vidjelo ključne aspekte njihovog pristupa korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR) i angažmana s lokalnim zajednicama. Rasprava je istaknula sljedeće glavne točke:

Poduzeća sve više prepoznaju održivost kao strateški imperativ. Ovo je potaknuto i reputacijskim faktorima (budući da tržišta i potrošači cijene tvrtke s jakim praksama održivosti) i ekonomskim razmatranjima. Financijeri zahtijevaju pokazatelje održivosti, certifikate i usklađenost s europskim propisima kao uvjet za financiranje. Ukratko, održivost se danas smatra ključnim čimbenikom diferencijacije za poduzeća.

Međutim, rasprava je također otkrila zabrinutosti u vezi kapaciteta i iskustva tvrtki u provedbi inicijativa korporativne društvene odgovornosti, posebno onih usmjerenih na društveni utjecaj. Mnoge tvrtke nedostaje potrebna stručnost među osobljem za učinkovito razumijevanje i angažiranje s lokalnim zajednicama.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



Značajna prepreka suradnji je percepcija nedostatka usklađenosti između tvrtki i nevladinih organizacija (NGO). Tvrtke često imaju stroge birokratske i usklađivačke procese koje manje nevladine organizacije mogu teže ispuniti. Osim toga, tvrtke mogu istaknuti nedostatak organizacijske strukture unutar nekih NGO-ova. Ova nepovjerenja mogu potaknuti tvrtke da izbjegavaju partnerstva s lokalnim nevladinim organizacijama za CSR aktivnosti.

U nedostatku snažne interne stručnosti za CSR i percepcije nedostatka usklađenosti s NGO-ovima, tvrtke se često okreću lokalnim javnim upravama kao potencijalnim partnerima. Međutim, ove suradnje su ponekad imale ograničen uspjeh. Javne uprave mogu imati problema pružiti jasnu sliku potreba zajednice, što otežava učinkovite CSR inicijative.

Ova kombinacija faktora – **ograničeni interni kapaciteti, nepovjerenje prema NGO-ovima i neefikasna javna partnerstva** – rezultirala je CSR inicijativama koje često djeluju površno i nedostaju im strateška vizija. Tvrtke su opisale poteškoće u pronalaženju prikladnih partnera i provedbi utjecajnih aktivnosti koje idu dalje od jednokratnih akcija poput čišćenja okoliša.

## LOKALNE ZAJEDNICE

Iz intervjua provedenih s udrugama i lokalnim vlastima na području Milana istaknuto je da poduzeća, kao važni akteri u globalnoj ekonomiji, imaju ključnu ulogu u vođenju te transformacije i ključni su sugovornici u podršci neprofitnim organizacijama za ostvarivanje njihovih aktivnosti.

Posebno se istaknula potreba za poticanjem većeg dijaloga i suradničkog pristupa koji okuplja poduzeća, lokalne vlasti i organizacije zajednice. Ova suradnja posebno je važna za prevladavanje jaza između:

- **Poduzeća različitih veličina:** Dok multinacionalne kompanije raspolažu značajnim resursima i stručnostima, malim i srednjim poduzećima (MSP) često nedostaje znanja i kapaciteta za provođenje mjera održivosti. Platforme za suradnju i inicijative za dijeljenje znanja mogu omogućiti MSP-ovima usvajanje održivih praksi i značajno doprinijeti općem programu održivosti.
- **Lokalne udruge i općine:** Lokalne organizacije često imaju duboko razumijevanje potreba i izazova zajednice, dok općine posjeduju ovlasti za



provođenje politika i propisa koji podržavaju ciljeve održivosti. Suradnjom poduzeća, lokalnih udruga i općina mogu se stvoriti sinergije koje pojačavaju utjecaj inicijativa održivosti.

### **Lokalna participativna radionica:**

Na radionici lokalne participacije sudjelovalo je otprilike 25 predstavnika lokalnih udruga i nevladinih organizacija, koji su aktivno sudjelovali u raspravi. Metodologija je uključivala početno brainstorming sesiju u kojoj su sudionici identificirali ključne probleme vezane uz održivost i odnos s lokalnim poduzećima. Nakon brainstorminga, primijenjen je pristup "World Café" u kojem su sudionici podijeljeni u grupe kako bi raspravljali o glavnim socijalnim problemima koje su identificirali te razradili moguća rješenja i dobre prakse.

### **Podjela u grupe dovela je do razrade 3 glavna aspekta:**

o Teškoća u komunikaciji i povezivanju s tvrtkama, zbog koje postoji nedostatak prilika i resursa za uspostavu kontakta s tvrtkama i predlaganje zajedničkih inicijativa;

o Snažna predrasuda tvrtki prema neprofitnim organizacijama, s jedne strane zbog stvarnog nedostatka poznavanja rada i djelovanja tijela trećeg sektora, a s druge strane zbog stvarnog nepovjerenja u njihove profesionalne sposobnosti. Istaknuto je da je u Italiji svijet neprofitnih organizacija često povezan s čistim dobrotvornim radom te da je rašireno mišljenje da oni koji se bave društvenim pitanjima ne čine nešto stvarno konkretno i učinkovito.

o Primijećen je nedostatak dovoljnih sredstava za provedbu društvenih inicijativa od strane udruga ili manjih subjekata na javnoj i državnoj razini. Pred ovim izazovom, tvrtke postaju ključni sugovornici za financiranje. Međutim, tvrtke su sposobne financirati specifične (često male) akcije, ali im nedostaje dugoročna vizija i kontinuirana suradnja koja bi mogla donijeti prednosti za obje strane: za tvrtku, imati solidnog i valjanog partnera koji poznaje društvene probleme i koji je u kontaktu s lokalnom zajednicom i teritorijem - za neprofitne organizacije, suradnja bi omogućila veću ekonomsku održivost i veći dugoročni utjecaj.

## **GRČKA**

Intervjui su provedeni s tvrtkama smještenim na sjeveru Grčke, konkretno u



urbanoj i ruralnoj zoni Soluna, Sera i Komotinija. Ova područja poznata su po raznovrsnom industrijskom pejzažu, uključujući tvrtke specijalizirane za napredne tehnologije zaštite okoliša i upravljanje opasnim otpadom, kao i tradicionalne agrobiznise poput pekarnica, proizvođača mliječnih proizvoda i peradarskih farmi. Ove tvrtke ne samo da doprinose regionalnom gospodarstvu, već se aktivno angažiraju u zajednici kroz sudjelovanje u lokalnim događanjima, forumima i različitim građanskim aktivnostima. Njihovo sudjelovanje usmjereno je na razvoj čvrstih odnosa s zajednicom i rješavanje hitnih lokalnih potreba putem izravnog dijaloga i suradnje.

Uz to, kako bi se proširio opseg angažmana zajednice i međusektorske suradnje, organizirana je participativna radionica u Ateni. Ovaj događaj se istaknuo inkluzivnim pristupom, privlačeći sudjelovanje širokog spektra dionika, uključujući nevladine organizacije (NGO-e), lokalne vlasti, predstavnike privatnog sektora, akademske stručnjake, zajedničke skupine, agencije za socijalne usluge i sindikate. Radionica je služila kao dinamična platforma za ove raznolike skupine kako bi se zajedno susrele i raspravile o lokalnim pitanjima, s posebnim naglaskom na rješavanje socijalnih izazova poput ekonomskih dispariteta i nedostatka jednake pristupa zdravstvenoj zaštiti.

Značajni rezultati ovog zajedničkog rada uključivali su identifikaciju ključnih područja koja zahtijevaju intervenciju te formuliranje strateških rješenja. Ta rješenja obuhvaćala su inovativne programe vještina za rad usmjerene na poboljšanje lokalnih mogućnosti za zapošljavanje, kao i uspostavu javno-privatnih partnerstava namijenjenih rješavanju pitanja okoliša, posebno kontrole onečišćenja. Ove inicijative bile su usmjerene na stvaranje održivog utjecaja, poboljšanje kvalitete života stanovnika te promicanje socijalnog i gospodarskog razvoja u regiji.

## TVRTKE

Iz analize provedenih intervjua u Grčkoj proizlazi da 80% tvrtki unutar organizacije nema odgovornu osobu za CSR. To proizlazi kako iz veličine tvrtke (mala poduzeća) tako i iz transverzalnog i kolektivnog rada s drugim odjelima na društvenim i ekološkim pitanjima. Inicijative koje su provedene uglavnom se odnose na ekološka pitanja poput zaštite okoliša, održivosti i izvedivosti, transparentnosti, društvenih pitanja te naravno, gospodarstva. Strukturirani planovi i dugoročne CSR



strategije nisu uspostavljeni, već pojedinačne inicijative tvrtki prema lokalnim zajednicama kao:

- Dodjeljivanje nagrada vatrogascima za gašenje požara u širem području Rodopa i donacija opreme poput maski;
- Priprema foruma u suradnji s Tehničkom komorom Trakije i Gradom Komotini o uštedi energije;
- Kontinuirana komunikacija s Regijom Istočna Makedonija i Trakija radi provođenja inicijativa za jačanje sve veće industrijske aktivnosti u regiji;
- Koordinirane aktivnosti na razini regije i sveučilišta za osnivanje odjela;
- Organizacija foruma u Komotiniju s 700 gostiju iz cijele Grčke;
- Suradnja s lokalnom crkvom putem donacija.

Glavne CSR akcije koje su ove tvrtke uglavnom provodile obuhvaćaju:

- ☒ Sponzorstva lokalnim poslovnim subjektima i institucijama
- ☒ Donacije lokalnim institucijama, posebice u glavnim sektorima gospodarstva, u prošlosti i u posljednjim godinama.



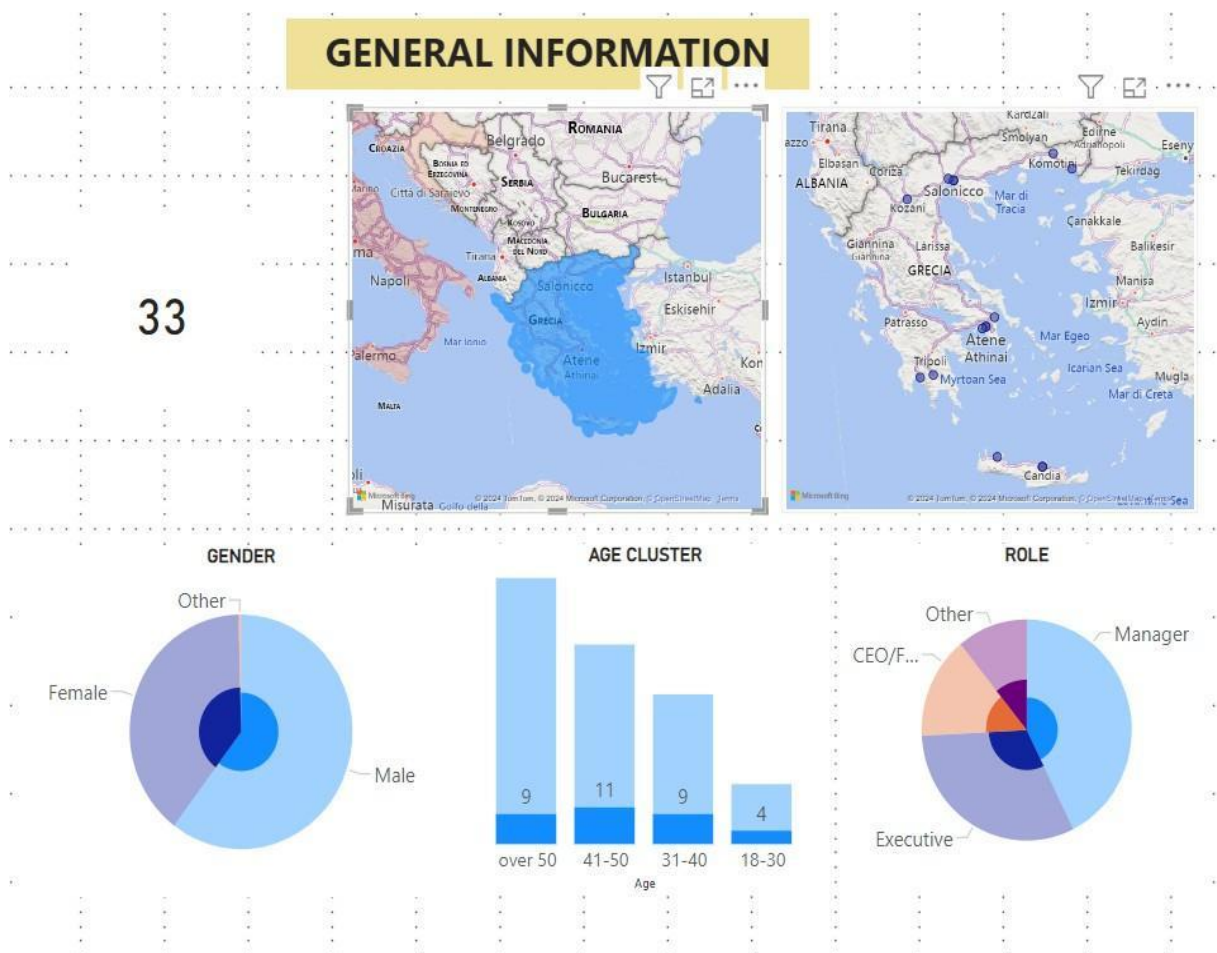
## Anketa:

Graf identificira sudionike ankete na sljedeći način:

SPOL: 15 muškaraca (45,45%) i 18 žena (54,55%).

ULOGE: 10 menadžera (30,3%), 6 osoba drugih uloga (18,18%), 6 izvršnih direktora/osnivača (18,18%) i 11 izvršnih radnika (33,33%).

Što se tiče dobi ispitanika, koncentrirana je u rasponu između 40 i preko 50 godina.



Grafikon 2

## Fokus grupa:

Radna grupa raspravljala je o vezi između korporativne društvene odgovornosti (CSR) i razvoja zajednice s grčkim izvršnim direktorima. Ti su direktori bili otvoreni za dijeljenje ideja te su aktivno sudjelovali pružajući iskustva, izazove i uspješne prakse u području CSR-a. Raznolikost gledišta obogatila je raspravu.

Također su razgovarali o poteškoćama s kojima se poduzeća suočavaju u povezivanju napora u CSR-u s ciljevima razvoja zajednice. Primjeri njihovih CSR aktivnosti uključivali su donacije lokalnim grupama, kulturnim organizacijama,

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



bolnicama, vatrogasnim odjelima i obrazovnim ustanovama. Također su istaknuli uobičajenu praksu poduzeća da angažiraju zajednice u aktivnostima poput sadnje stabala.

Ključni zaključak je da se tvrtke sve više odazivaju na potrebe zajednice korištenjem internih resursa (volontera) ili osnaživanjem vanjskih dionika. Još jedna zajednička točka je da većina tvrtki zapošljava većinu radne snage iz lokalne zajednice (više od 80%).

Identificirani izazovi uključuju birokraciju, posebno prilikom suradnje s javnim entitetima. Primjeri uključuju kašnjenja u izdavanju dozvola i previsoke administrativne troškove koji su prisilili neke inicijative da budu otkazane.

Drugi važan aspekt je nedostatak praćenja i mjerenja utjecaja mnogih CSR aktivnosti. Grupa je istaknula da bi suradnja između tvrtki u dizajniranju i provedbi CSR inicijativa povećala njihov utjecaj. Dijeljenje najboljih praksi i umrežavanje također su viđeni kao ključni za unapređenje.

Konačno, predložena je šira kampanja za promjenu javnog mišljenja o sektoru proizvodnje kako bi se dodatno pojačao utjecaj ovih korporativnih aktivnosti.

## LOKALNE ZAJEDNICE

Tijekom intervjua, predstavnici lokalnih zajednica identificirali su glavne prilike za suradnju s lokalnim tvrtkama, putem:

- **Financijska podrška:** Poduzeća mogu pružiti ključno financiranje, resurse i stručnost za inicijative zajednice poput programa za mlade i socijalnih usluga.
- **Stvarno iskustvo:** Partnerstva s tvrtkama mogu otvoriti vrata za prakse, praćenje posla i programe mentorstva, što koristi mladim ljudima.
- **Gospodarski rast i inovacije:** Poduzeća stvaraju radna mjesta, potiču lokalno gospodarstvo i potiču inovacije, posebno u sektorima poput poljoprivrede i tehnologije.
- **Održivi razvoj:** Poduzeća posvećena korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR) mogu podržati društvene uzroke, inicijative za zaštitu okoliša i obrazovanje kroz odgovorne prakse.

Osim toga, sudionici su identificirali izazove i izrazili neka potrebna razmatranja u



odnosu s tvrtkama, navedena u nastavku:

- **Usmjerenost na vrijednosti:** Osiguravanje da se korporativni interesi podudaraju s vrijednostima i ciljevima nevladinih organizacija može biti izazovno.
- **Utjecajna partnerstva:** Partnerstva bi trebala stvarno doprinijeti dugoročnom društvenom dobru i održivom razvoju, a ne biti površna.
- **Pravedan rast:** Gospodarski razvoj ne bi trebao pogoršavati društvene nejednakosti ili degradaciju okoliša. Pronalaženje ravnoteže između potreba industrije, zaštite okoliša i inkluzivnih mogućnosti zapošljavanja zahtijeva suradnju između tvrtki i lokalnih vlasti.
- **Odgovorne prakse:** Poduzeća, posebno u sektorima proizvodnje ili tehnologije, moraju djelovati održivo minimiziranjem zagađenja, upravljanjem otpadom i štednjom resursa.

#### Preporuke za snažnije odnose:

- **Facilitacija:** Lokalne vlasti mogu djelovati kao facilitatori stvaranjem foruma ili mreža za dijalog između tvrtki, socijalnih usluga i organizacija zajednice.
- **Usluge povezivanja:** Gradovi mogu pomoći u povezivanju tvrtki s odgovarajućim socijalnim projektima koji odgovaraju njihovim CSR naporima.
- **Programi priznanja:** Priznavanje tvrtki i organizacija koje ulažu u društvene probleme može potaknuti daljnje sudjelovanje.
- **Regulacija i poticaji:** Gradovi mogu implementirati politike i poticaje kako bi promovirali poslovne prakse odgovorne prema okolišu.

#### Lokalna participativna radionica:

Dvije radionice koje je organizirao KMOP okupile su raznolike dionike (nevladine organizacije, tvrtke, vladine organizacije) za produktivne rasprave o pitanjima zajednice. Sudionici su aktivno dijelili ideje i perspektive, potičući suradničko okruženje za rješavanje izazova.

Identificiran je širok spektar društvenih problema gdje bi suradnja s tvrtkama mogla biti vrlo učinkovita. To uključuje: ekonomske nejednakosti, ograničen pristup zdravstvenoj zaštiti, nedostatne obrazovne ustanove, pristupačnost



stanovanja i društvenu izolaciju. Dodatno, integracija imigranata i rješavanje mentalnog zdravlja mladih bili su hitni problemi. Radionice su naglasile važnost suradnje između tvrtki, vlade i nevladinih organizacija. Primjeri uspješnih partnerstava uključivali su poslovno financirane prakse i zajedničke inicijative za zaštitu okoliša.

### **Specifični izazovi i predložena rješenja**

#### Grupa 1: Mentalno zdravlje mladih

- Problem: Rastući stres i poteškoće s mentalnim zdravljem među tinejdžerima.
- Rješenja: Integracija edukacije o mentalnom zdravlju u škole, uspostava grupa za podršku zajednice, kampanje svjesnosti vođene mladima, partnerstva s tvrtkama za financiranje inicijativa.

#### Grupa 2: Mogućnosti zapošljavanja za marginalizirane skupine

- Problem: Nedostatak mogućnosti zapošljavanja za nezaposlenu mladež i marginalizirane odrasle osobe.
- Rješenja: Programi "Vještine za rad" financirani od strane lokalnih tvrtki, poboljšana komunikacija i razumijevanje između tvrtki i organizacija zajednice, porezne olakšice za tvrtke koje sudjeluju u razvoju zajednice.

#### Grupa 3: Pristupačan smještaj

- Problem: Nedostatak pristupačnih opcija za stanovanje za obitelji s niskim prihodima i imigrante.
- Rješenja: Suradnički stambeni projekti koji uključuju građevinske tvrtke, agencije za nekretnine i vladu, podrška resursima za programe održavanja domova, inicijative razvoja zajednice podržane od strane tvrtki.

#### Grupa 4: Ekološki problem

- Problem: Nedovoljno upravljanje urbano zagađenjem i neefikasni procesi recikliranja.
- Rješenja: Javno-privatna partnerstva za implementaciju tehnologija kontrole zagađenja, investiranje tvrtki u modernizaciju postrojenja za reciklažu, programi angažmana zajednice koji promoviraju održive prakse.

Sudionici radionice u Grčkoj podijelili su neka razmišljanja i ideje o odnosu između lokalnih zajednica i tvrtki, ističući da uspjeh zajednice ovisi o njezinoj sposobnosti da zajedno rješava probleme. Okupljanjem različitih perspektiva, zajednice



dobivaju dublje razumijevanje složenih problema s kojima se suočavaju. Kada tvrtke, vladine agencije i nevladine organizacije rade zajedno, mogu stvoriti pozitivne promjene. Poticanje građana da sudjeluju u građanskim aktivnostima i uključe se u svoje zajednice ključno je za prosperitet društva.

## FRANCUSKA

Za Francusku, partnerska organizacija je ESS France, koja predstavlja francusko tijelo za socijalno gospodarstvo. Stoga je većina tvrtki pozvanih na sudjelovanje u ovom istraživanju dio socijalnog i solidarnog gospodarstva. Tvrtke socijalnog gospodarstva odlikuju se svojim jedinstvenim poslovnim modelom. Osnovane na demokratskom upravljanju, s jakim teritorijalnim korijenima i ograničenom profitabilnošću, nude alternativni pristup u odnosu na konvencionalne tvrtke. Umjesto maksimiziranja profita, stavljaju odgovor na društvene i ekološke potrebe u središte svojih aktivnosti.

Tvrtke i lokalne zajednice koje su sudjelovale u radionicama i fokus grupama pripadaju glavnom francuskom regiji, Ile-de-France. Pokrivajući 2% površine Francuske, regija Ile-de-France dom je otprilike 20% francuske populacije i radnih mjesta (12 milijuna stanovnika i 6 milijuna radnih mjesta), preko 25% tvrtki (1 milijun tvrtki) i preko 30% nacionalnog BDP-a.

Naše istraživanje, intervjui i radionice pokazali su da su tvrtke socijalnog gospodarstva sustavno uključene u dinamiku regionalne suradnje. One sudjeluju u stvaranju i razvoju inovativnih, pozitivnih i dubinskih partnerstava s javnim akterima, tradicionalnim tvrtkama, sveučilištima i građanima. Također stvaraju veze među ovom raznolikošću sudionika.

U regiji Île-de-France, socijalno gospodarstvo predstavlja gotovo 7% tvrtki i radnih mjesta, s preko 26,100 struktura i oko 333,000 ekvivalenta punog radnog vremena. Dominantni sektori uključuju socijalnu skrb, okoliš, obrazovanje, zdravstvo, slobodno vrijeme i kulturu. Veličine tvrtki variraju značajno, od velikih kooperativa i društava do malih organizacija s jednim zaposlenikom.

## TVRTKE

U Île-de-France, socijalno gospodarstvo predstavlja gotovo 7% tvrtki i radnih mjesta, s preko 26,100 struktura i oko 333,000 ekvivalenta punog radnog



vremena. Dominantni sektori uključuju socijalnu skrb, okoliš, obrazovanje, zdravstvo, slobodno vrijeme i kulturu. Veličine tvrtki variraju značajno, od velikih kooperativa i društava do malih organizacija s jednim zaposlenikom.

Naše istraživanje pokazalo je da su tvrtke socijalnog gospodarstva sustavno uključene u dinamiku regionalne suradnje. One sudjeluju u stvaranju i razvoju inovativnih, pozitivnih i dubinskih partnerstava s javnim akterima, tradicionalnim tvrtkama, sveučilištima i građanima. Također stvaraju veze među ovom raznolikošću sudionika.

Tijekom intervjua u Francuskoj, nekoliko tvrtki prepoznalo je vrijednost uspostavljanja posvećenih pozicija za CSR, što pokazuje njihovu predanost formaliziranju napora u području društveno odgovornog poslovanja. U različitim tvrtkama provode se inicijative usmjerene na smanjenje otpada, poboljšanje energetske učinkovitosti i promicanje odgovornih praksi kroz lanac opskrbe. Tvrtke također izražavaju snažnu želju za definiranjem i promicanjem uključivanja dionikakako bi izgradile konkretne projekte društveno odgovornog poslovanja koji imaju pozitivan utjecaj na zajednicu.

Jedan od čestih izazova s kojim se suočavaju lideri u području društveno odgovornog poslovanja jest integracija CSR-a u osnovne operacije i učinkovito mjerenje utjecaja njihovih inicijativa. Tvrtke poput CEVA Logistics aktivno se bave ovim aspektom ulaganjem u obrazovne programe i razvojem pokazatelja utjecaja. CEVA Logistics prepoznaje potrebu za stručnošću, posebno u područjima smanjenja CO2 i alternativnih tehnologija, te je pokrenula suradnje s vanjskim stručnjacima kako bi podržala ove projekte.

Tvrtke prepoznaju važnost uključivanja različitih dionika, uključujući zaposlenike, dobavljače i zajednice. Rad Adapei 35 s regionalnim strukturama ilustrira ovaj fokus, potičući suradnju u rješavanju zajedničkih CSR ciljeva, primjenjujući sveobuhvatan pristup vođenju CSR-a, uspostavljajući interdisciplinarnu CSR grupu i krug dobavljača za pokretanje inicijativa i razmjenu znanja. Izvještaji ističu kompleksnost upravljanja CSR-om zbog različitih dionika, promjenjivih propisa i potrebe za kontinuiranim poboljšanjem. Naglašavaju 2024. kao godinu posvećenu usavršavanju njihovog pristupa CSR-u i stjecanju relevantnih certifikata.

Složenost opskrbnih lanaca predstavlja značajan izazov, što dokazuju naponi CEVA Logistics u praćenju i upravljanju etičkim praksama u vlastitoj globalnoj mreži.

Unatoč izazovima, analiza je ukazala na pozitivna postignuća u poduzeću:

- **Angažman zaposlenika:** veliki interes zaposlenika za područje društveno

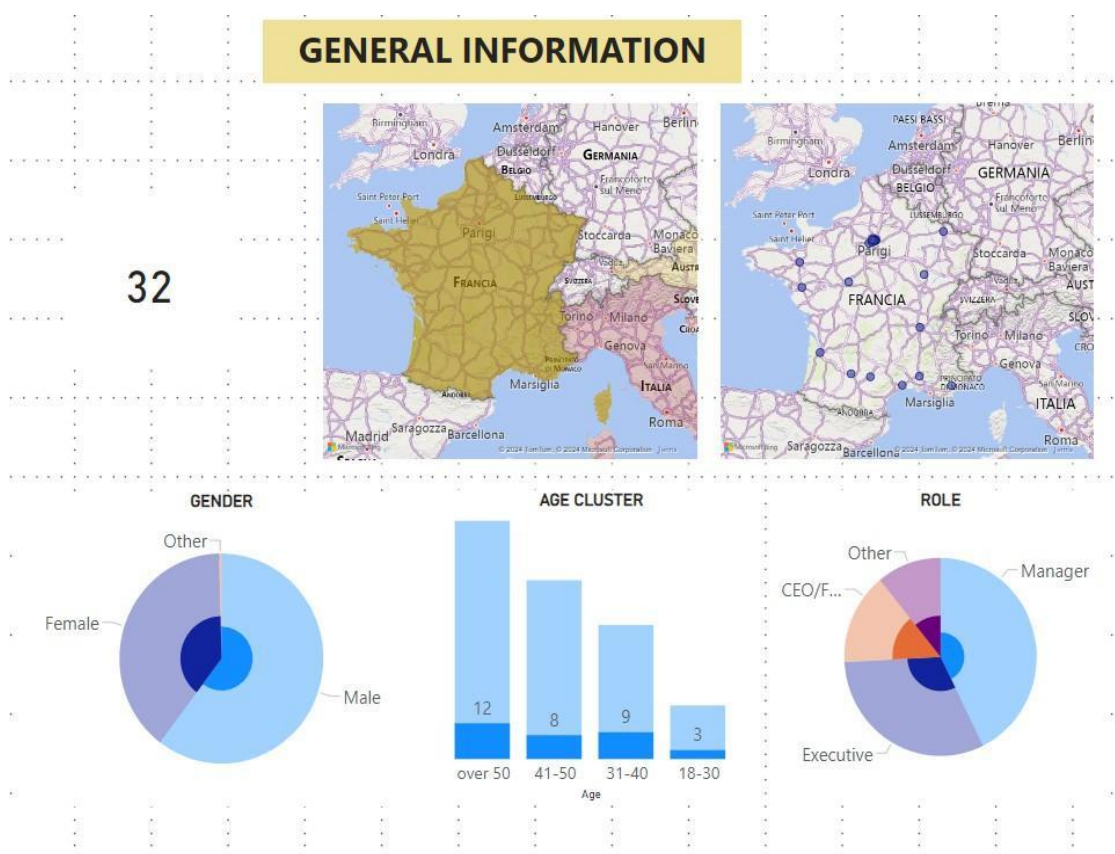


odgovornog poslovanja, što se vidi u velikom odazivu za sudjelovanje u istraživanju

- **Predanost dobavljača:** odgovorne prakse opskrbnog lanca s inicijativama za uključivanje dobavljača potiču etičke prakse u njihovim mrežama.
- **Utjecaj na zajednicu:** rad na ekološkoj tranziciji i aspektima kružnog gospodarstva ukazuju na pozitivne doprinose društvenoj i ekološkoj dobrobiti

### Istraživanje:

Grafikon prikazuje strukturu ispitanika: 15 muškaraca (46,88%), 17 žena (53,12%), 7 menadžera (21,88%), 5 ispitanika iz skupine OSTALI (15,62%), 10 izvršnih direktora (31,25%) te 10 osoba na rukovodećim funkcijama (31,25%). Što se tiče dobi ispitanika, najveći udio se nalazi u rasponu 40-50 godina.



Grafikon 3

### Fokus grupa:

Prvotno planiran u obliku world café-a, oblik sastanka je zbog malog broja sudionika (6) promijenjen u otvoreni okrugli stol. Sastanak je obuhvatio

predstavnik dviju velikih tvrtki u području socijalne ekonomije (MGEN, Groupe SOS), regionalne udruge za podršku (CRESS Ile-de-France) te manje udruge (Mkwaves). Ova raznolikost sudionika omogućila je relevantne spoznaje i dinamičnu raspravu.

Rasprava se primarno fokusirala na ulogu voditelja društveno odgovornog poslovanja u osiguravanju zakonske usklađenosti, a ne nužno na specijalizirana područja društveno odgovornog poslovanja (DOP). Zaključeno je kako je razmatranje koncepta DOP-a relevantnije za veće organizacije. Manje organizacije često integriraju društvenu odgovornost u postojeće funkcije, putem zaposlenika koji aktivno grade odnose i komuniciraju sa najvažnijim dionicima. Tijekom fokus grupa se pokazalo kako male organizacije imaju malo vremena za stvaranje jačih veza sa ključnim dionicima, posebice zbog nedostatka financijskih i ljudskih resursa.

Jedna od ključnih tema rasprave bila je važnost angažmana građana kako bi se projekti DOP-a doista realizirali za ljude kojima bi trebali koristiti. Kako bi se to postiglo, ključno je identificirati stručnjaka koji razumije specifične potrebe te nekoga tko bi mogao biti lokalna kontakt osoba sposobna izgraditi odnose s ljudima na terenu i osigurati da se čuje svačiji glas. Sudionici su tvrdili da regionalni pristup ne predstavlja najbolje rješenje tj. preopširan je da bi se steklo duboko razumijevanje potreba specifične zajednice.

Još jedan zanimljiv koncept koji se pojavio tijekom rasprave bila je ideja o Social Impact Manageru (SIM) kao ambasadoru. Sudionici su to usporedili s tradicionalnijom ulogom DOP-a, koja je često usmjerena na osiguravanje usklađenosti s propisima. Oni zamišljaju SIM kao nekoga tko ide dalje od pukog poštivanja pravila – on/ona bi trebao biti inovator, netko tko može graditi odnose i stvarati nove prilike za suradnju.

Naposljetku, istaknuta je važnost dobrog razumijevanja područja djelovanja SIM-a. To podrazumijeva određivanje različitih sudionika u tom području – poduzeća, društvenih organizacija, itd. Kroz razumijevanje ključnih dionika i njihove međusobne interakcije SIM može identificirati potencijalna partnerstva i suradnje koje mogu napraviti stvarnu razliku. Naglašeno je kako je prikupljanje i korištenje ovih informacija ključno kako bi se izbjeglo rasipanje resursa i osiguralo da svi učinkovito rade zajedno..

## Lokalne zajednice



Kroz razgovore s predstavnicima lokalne zajednice uočena je razlika između tradicionalnih poduzeća i subjekata socijalne ekonomije. Lokalne vlasti ovaj sektor često ograničavaju na inkluzivne aktivnosti (nezaposlene osobe, osobe s invaliditetom i sl.), dok on pokriva sve sektore djelatnosti, što ukazuje na nerazumijevanje modela socijalne ekonomije. Fokus se pomiče prema međusektorskoj suradnji na projektima od općeg interesa.

Analiza pokazuje kako poduzeća trenutno posluju izolirano s malo međusobne povezanosti ili povezanosti sa zajednicom. Stoga bi trebalo poboljšati lokalno zapošljavanje na način da poduzeća dijele informacije o slobodnim radnim mjestima s lokalnim partnerima, putem službi za zapošljavanje i društvenih mreža. Nadalje, praćenje resursa u tvrtkama trebalo bi e poboljšati čak i nakon zapošljavanja, budući da se većina sustava podrške implementira tek nakon što se pojave poteškoće pri zapošljavanju.

Slično kao i u drugim zemljama, stvaranje namjenskih pozicija za menadžere DOP-a i službenike za vezu s zajednicom unutar tvrtki postaje neophodno za učinkovito upravljanje ovim inicijativama. Tvrtke bi se trebale usmjeriti na razvoj “mekih” vještina, uz tehničku obuku. Poduzeća bi trebala nastaviti razvijati svoje strategije DOP-a i politike ljudskih resursa kako bi promicali lokalnu integraciju i predanost. To može uključivati sudjelovanje u aktivnostima karijernih savjetovanja i prezentacijama poslova.

Ključni izazov podrazumijeva stvaranje jedinstvenog pristupa koji spaja tvrtke i različite društvene skupine, s potencijalno različitim političkim stavovima. Javne organizacije se često suočavaju s ograničenim resursima unatoč snažnoj želji da provedu inicijative na svom području. Zadatak je razbiti postojeće administrativne granice kako bi se potaknula suradnja između zajednica.

Potrebno je istaknuti sljedeće inicijative:

- Lokalne platforme za obuku i zapošljavanje: podrška lokalnim poduzećima pri pronalasku zaposlenika.
- Partnersko udruženje tvrtki i lokalnih vlasti (Plaine Commune Promotion): ova mreža radi na promicanju atraktivnosti i gospodarskog razvoja teritorija nastojeći iskoristiti sinergije između lokalnih gospodarskih dionika.
- Razvoj “poslovno-teritorijalnog pristupa” kojim se poduzeća potiču na konkretne akcije i okupljaju lokalne gospodarske, sektorske i institucionalne dionike, kako bi se stvorila stvarna dugoročna partnerstva. Sudionici se



obvezuju razvijati lokalno zapošljavanje, jačati solidarnost i djelovati u skladu sa ciljevima zaštite okoliša.

Poduzeća mogu biti uključen na više načina:

- **Financijska i materijalna podrška:** Izravno financiranje ili osiguranje potrebnih resursa za projekte.
- **Sudjelovanje zaposlenika:** Poticanje zaposlenika na volontiranje ili sudjelovanje u aktivnostima koje organizira udruga.

### Lokalne radionice:

Predstavnici lokalnih vlasti, regionalne Federacije socijalne ekonomije i udruge za zapošljavanje sudjelovali su na radionici koja je bila usmjerena na socioekonomske ranjivosti. Sve organizacije nalaze se na sjeveru Francuske. Geografska blizina sudionika omogućila je otvorenu komunikaciju i suradnju.

Raspravom je identificiran čitav niz ranjivih populacija, uključujući siromašne zaposlene na koje utječe "gig" ekonomija, maloljetnike, umirovljenike, obitelji s jednim roditeljem, mlade, stanovnike ugroženih četvrti, migrante, osobe s invaliditetom te žrtve obiteljskog nasilja. S obzirom na potrebe i prioritete na lokalnoj razini, identificirana su dva temeljna pristupa:

**1. Pristup pravima:** uključuje zdravstvenu skrb, stanovanje, mobilnost, zelene površine i sportske objekte. Kao ključno područje je određeno pojednostavljivanje administrativnih postupaka i pružanje jasnih informacija o specifičnim pravima. Nesigurnost hrane i energije također se smatra problemom.

**2. Rješavanje unutarnjih prepreka:** jačanje samopouzdanja i rješavanje osjećaja isključenosti osobito među mladima, koji mogu percipirati određena zanimanja ili kulturne aktivnosti kao nedostupne, a što rezultira stvaranjem psiholoških barijera.

Više puta spominjani primjeri su Teritorijalni klasteri za gospodarsku suradnju (PTCE). Temeljeći se na zakonu o socijalnom i solidarnom gospodarstvu od 31. srpnja 2014., PTCE-ovi pružaju pravni i financijski okvir za lokalna rješenja, koja su osmislili akteri na terenu, kako bi se odgovorilo na lokalne probleme i stvorila sinergija između gospodarskih dionika. PTCE-ovi pomažu ponovno stvoriti industrije i radna mjesta te revitalizirati područja koja su pretrpjela društvenu i gospodarsku štetu.



## **Predložene aktivnosti javnih vlasti**

- Korištenje ovlasti u gospodarskom razvoju, regionalnom planiranju i mreži socijalne i solidarne ekonomije za zadovoljavanje postojećih potreba.
- Podržavanje volontera i priznavanje njihove uloge u zadovoljavanju potreba.
- Poticanje suradnje između udruga i skupina od javnog interesa.
- Korištenje pozive za projekte i ugovora o javnoj nabavi za uključivanje volontera i poduzeća, iako postoji zabrinutost u pogledu učinkovitosti i raspodjele resursa.

## **Građanski angažman i lokalna suradnja**

- Naglašena je važnost udruga u građanskom angažmanu, posebice u sportu i kulturi.
- Predloženo je poticanje poduzeća i gradskih vijeća na aktivnije sudjelovanje.
- Jačanje veza između lokalnih dionika i promicanje dijeljenja resursa u svrhu maksimiziranja učinaka

## **Suradnja sa poslovnom zajednicom**

- Suradnja seže od partnerskog udruživanja tvrtki i lokalnih vlasti do gospodarskih inicijativa poput sponzorstava.
- Javni naručitelji se potiču da idu dalje od jednostavnog kriterija cijene kako bi uključili razmatranja uvjeta pod kojima se roba i usluge proizvode, nabavljaju i isporučuju (društveno odgovorna javna nabava).
- Cilj je preusmjeriti tvrtke na lokalna područja, prelazeći s DOP-a na više teritorijalni pristup (TEN) ili korporativno teritorijalnu odgovornost CTR. U Francuskoj je CTR koncept razvijen u akademskoj zajednici, koja počinje utjecati na razmišljanje dionika u društvenoj ekonomiji, kompanijama i javnim tijelima.

## **Evaluacija suradnje**

- Ocjenjivanje suradnje je složeno zbog oslanjanja na međuljudske odnose, a ne na industriju ili veličinu. Ankete se provode, ali kvantifikacija ostaje izazov.



## Prepreke razvoju suradnje

- Teritorijalne podjele, nedostatak razumijevanja i nedostatak jasnih koristi za sve dionike
- Predrasude poduzeća, oportunistički ("ghosting") i nedostatak vremena, resursa i financiranja

## Jačanje lokalne suradnje

- Integracija suradnje u javne politike i korporativne strategije smatra se ključnom za izbjegavanje oportunističkog.
- Orijentacija na lokalne potrebe i poticanje međusobnog razumijevanja kroz sastanke i povratne informacije od ključne je važnosti.
- Rješavanje skrivenih prepreka, kao što su mentalne i psihološke blokade, ključno je za poticanje suradnje.
- Inicijative poput PTCE (Teritorijalni klasteri za gospodarsku suradnju) smatraju se potencijalnim alatima za promicanje suradnje i strategija.

## REPUBLIKA HRVATSKA

Istraživanje u Republici Hrvatskoj provedeno je na uzorku poduzeća iz dviju regija, Grada Zagreba i Primorsko-goranske županije. Istraživanje su obuhvaćeni veći gradovi – Zagreb kao glavni grad, Rijeka kao treći najveći grad i dva manja, ali vrlo napredna grada tj. Grad Krk i Grad Kastav. Zagrebačko područje ima najveću prisutnost tvrtki i industrija aktivnih u različitim sektorima, dok s druge strane Rijeka i okolna područja (Istra i Primorsko-goranska županija) posjeduju propulzivni način razmišljanja na više razina (ekonomska, ekološka, društvena).

### Poduzeća

5 intervjuiranih poduzeća izjavilo je kako nemaju namjenski odjel za DOP, ali postoje aktivnosti na različitim pozicijama koje pozitivno pridonose društvenoj i okolišnoj održivosti. Osim toga, jedno od intervjuiranih poduzeća (veliko poduzeće) ima ESG menadžera koji se bavi relevantnim aktivnostima, strategijama i njihovom implementacijom, ali on ne djeluje kao zaseban odjel. Umjesto toga angažiraju osoblje iz drugih odjela, ovisno o specifičnim temama.

Potrebno je istaknuti zanimljive primjere suradnje i posvećenosti tvrtki lokalnim zajednicama: E-Glas je primjer poduzeća koje je stvorilo duboke i značajne veze



sa svojom lokalnom zajednicom. Njihov suradnički pristup obuhvaća različite institucije, uključujući vrtiće, škole, bolnice i druga poduzeća, potičući duh inovacije koji se bavi specifičnim potrebama i izazovima. Kroz ovaj proces stvorena je digitalna logopedska bilježnica Kokolingo, razvijena tijekom pandemije COVID-19, za djecu koja nisu mogla prisustvovati osobnim terapijama. Također, poduzeće je pružilo značajan doprinos KBC-u Rijeka donirajući Tobii Eye Trackere, uređaje koji paraliziranim pacijentima omogućuju učinkovitu komunikaciju s medicinskim osobljem.

Još jedan zanimljiv primjer suradnje i uključivanja različitih skupina dala je tvrtka Ponikve Eko Otok Krk. Gamifikacijom angažiraju turiste u prikupljanju otpada. Po dolasku na otok Krk turisti mogu ponijeti plastičnu vrećicu za prikupljanje otpada, koja je izrađena od ponovno korištenog plastičnog otpada prethodno prikupljenog na plažama. Turiste se potiče da skupljaju otpad s plaže, fotografiraju i odlažu ga na za to predviđena mjesta. Slanjem fotografija na internetsku platformu turisti sudjeluju u nagradnoj igri u kojoj mogu osvojiti besplatan vikend na otoku u jednom od obližnjih hotela. Dodatnu dimenziju uključivanja predstavlja činjenica da plastične vrećice pakiraju korisnici lokalnih rehabilitacijskih centara koji su podugovoreni za tu uslugu.

Ovi primjeri pokazuju snagu pristupa razvoju proizvoda odozdo prema gore. Tvrtke koje aktivno potiču suradnju s lokalnim zajednicama ne samo da će vjerojatnije prepoznati i odgovoriti na stvarne potrebe, već će također iskoristiti prednosti povećanog zadovoljstva kupaca, poboljšane reputacije marke i povećane konkurentnosti.

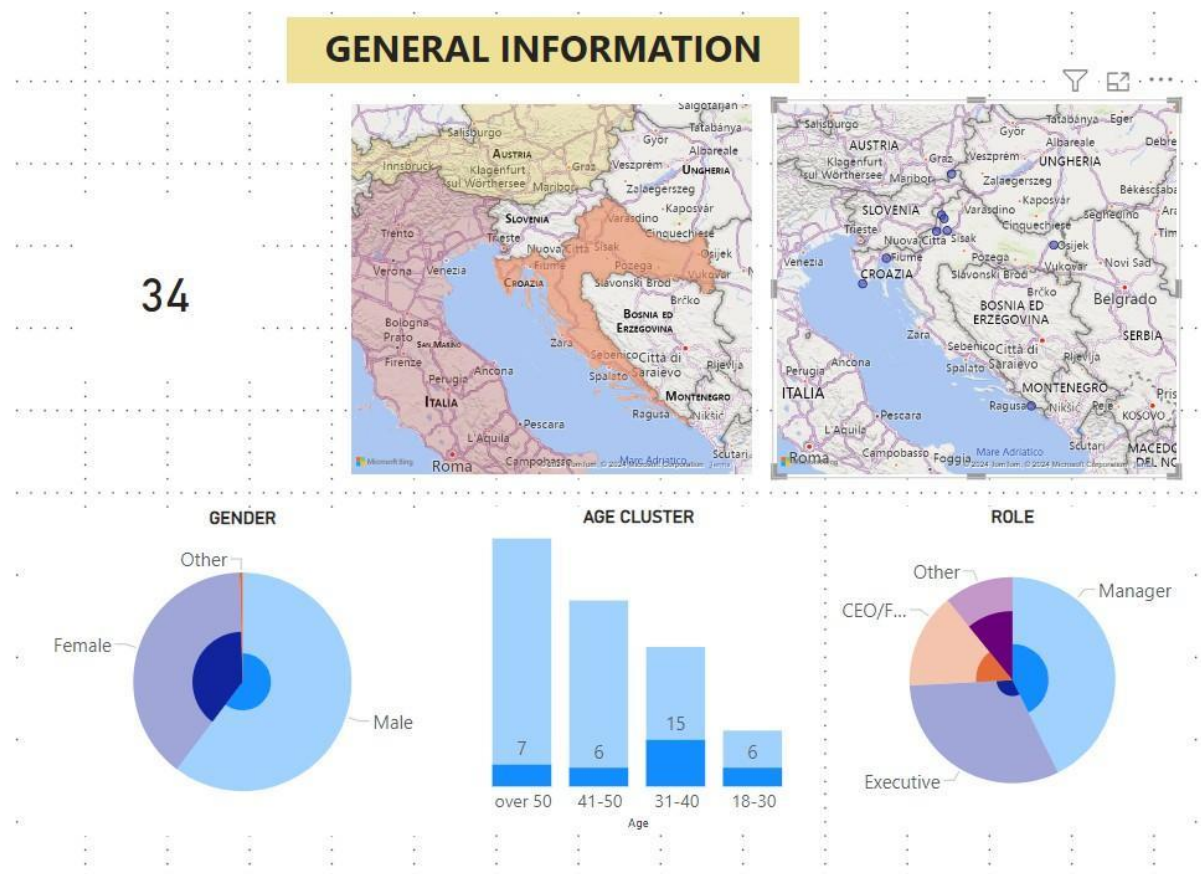
Kako bi dodatno pojačali učinak ovog suradničkog pristupa, lokalne vlasti igraju ključnu ulogu kroz dodjeljivanje proračunskih sredstava, posebno za razvoj i implementaciju proizvoda i usluga koji odgovaraju potrebama zajednice; na taj način lokalne vlasti mogu poticati uspješan inovacijski ekosustav koji koristi svim dionicima.

### **Istraživanje:**

Grafikon 4 ukazuje na strukturu sudionika istraživanja. Naime, u istraživanju je sudjelovalo 11 muškaraca (32,35%), 22 žene (64,71%) te 1 jedan pripadnik skupine ostali (2,94%). Također, prema pozicijama u organizacijama, istraživanjem je uključeno 14 menadžera (41,18%), 13 sudionika iz skupine ostali (38,24%), 5 izvršnih menadžera (14,7%) te dvije osobe na rukovodećim pozicijama (5,88%). Uspoređujući sa rezultatima iz ostalih zemalja, zanimljivo je ukazati na dominaciju žena te sudionika dobne skupine između 31-40, a što ukazuje na mlado i



dinamično vodstvo.



Grafikon 4

## Fokus grupa:

Fokus grupa o društveno odgovornom poslovanju okupila je raznoliku grupu sudionika iz različitih tvrtki, od kojih svaka ima svoj jedinstveni pristup inicijativama DOP-a. Rasprava je istaknula rastuću važnost DOP-a u današnjem poslovnom okruženju, budući da tvrtke sve više prepoznaju potrebu za integracijom društvenih i ekoloških pitanja u svoje poslovanje.

Jedan od ključnih zaključaka s Fokus grupa bila je važnost suradnje između tvrtki, studenata i lokalnih zajednica prilikom razvoja i provedbi učinkovitih programa DOP-a. Sudionici su podijelili primjere uspješne suradnje koja je dovela do pozitivnih društvenih i ekoloških učinaka. Na primjer, jedna je tvrtka opisala program koji se udružio s društvenim poduzetnicima i studentima kako bi se osmislila rješenja za društvene izazove.

Druga je tvrtka predstavila projekt koji je uključio lokalnu zajednicu u izgradnju

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



solarne elektrane, osnažujući ih da sudjeluju u proizvodnji energije i donošenju odluka.

Tijekom rasprave sudionici su se osvrnuli i na izazove s kojima se suočavaju tvrtke u provedbi DOP inicijativa. Jedan izazov je pitanje povjerenja. Sudionici su primijetili da lokalne zajednice često imaju povijest nepovjerenja prema tvrtkama, što otežava izgradnju odnosa i njihovo uključivanje u aktivnosti DOP-a. Kako bi odgovorile na ovaj izazov tvrtke moraju biti transparentne u svom poslovanju i pokazati istinsku predanost društvenoj i ekološkoj odgovornosti.

Drugi izazov je nedostatak sredstava. Tvrtkama često nedostaju financijski i ljudski resursi da u potpunosti provedu svoje CSR planove. To može biti posebno izazovno za manje tvrtke ili one koje posluju u zemljama u razvoju. Kako bi prevladale ovaj izazov, tvrtke mogu tražiti partnerstva s drugim organizacijama, poput nevladinih organizacija ili vladinih agencija.

Unatoč izazovima, sudionici radionice bili su optimistični u pogledu budućnosti DOP-a. Vjeruju da DOP postaje sve važniji potrošačima i investitorima te da će tvrtke koje su proaktivne na tom području biti dobro pozicionirane za dugoročni uspjeh.

Uz gore navedene izazove i prilike, radionica je također stvorila nekoliko preporuka za buduće SIM obrazovanje. Ove preporuke uključuju:

- **Mentorstvo:** Ponudite smjernice studentima za interakciju s poduzetnicima i snalaženje u zamršnim poslovnim odnosima.
- **Izravni kontakt:** Olakšajte izravnu komunikaciju i suradnju između studenata i tvrtki, dopuštajući otvorenu razmjenu ideja i perspektiva.
- **Realistična očekivanja:** Postavite jasna očekivanja za ishode projekta za tvrtke i studente, osiguravajući usklađenost i izbjegavanje razočarenje.
- **Prednosti suradnje:** Naglasite vrijednost suradnje za učenje, razmjenu znanja i buduće prilike, potičući zajednički rast i razvoj.

Također se raspravljalo o kvalitetama “Social Impact” menadžera (SIM), a sudionici su istaknuli važnost objektivnosti, jakih analitičkih vještina, etičkog ponašanja, istinske strasti prema društvenim i ekološkim pitanjima, proaktivnog i inovativnog pristupa te otvorenosti za rasprave i argumente.

Sve u svemu, radionica o DOP-u pružila je vrijedan uvid u trenutno okruženje DOP inicijativa, izazove i prilike s kojima se suočavaju tvrtke te preporuke za buduće SIM obrazovanje. Angažman sudionika i različite perspektive pridonijeli su bogatoj i informativnoj raspravi koja će nesumnjivo utjecati na buduće prakse

DOP-a.

## LOKALNE ZAJEDNICE

Iz razgovora s lokalnim zajednicama i predstavnicima lokalnih institucija proizlazi da u Hrvatskoj prevladava osjećaj apatije prema društvenim temama, pri čemu građani prednost daju zabavi u odnosu na građanski angažman. Ovaj nedostatak aktivizma predstavlja značajan izazov za rješavanje hitnih društvenih i ekoloških problema. Nadalje, nedosljednost i nedostatak političke volje u pogledu politika za mlade koče učinkovite inicijative za osnaživanje mladih.

Unatoč nacionalnim izazovima, Grad Krk je proveo nekoliko inicijativa za promicanje odgovornosti prema okolišu, angažmana zajednice i prakse održivog turizma.

- **Zagovaranje zaštite okoliša:** lokalna udruga aktivno se bavi klimatskim promjenama kroz istraživanje i promiče obnovljive izvore energije te održivo gospodarenje otpadom.
- **Suradnja:** održavaju se jaki odnosi s lokalnim tvrtkama i organizacijama kako bi se olakšala provedba projekta i osiguralo sudjelovanje zajednice.
- **Turizam:** Grad nastoji osigurati cjelogodišnju infrastrukturu i aktivnosti za stanovnike, rješavajući problem sezonske radne snage i promičući uravnoteženije gospodarstvo.
- **Osnaživanje mladih:** Srednjoškolci aktivno sudjeluju u aktivnostima zaštite okoliša, njegujući osjećaj građanskog angažmana među mlađom generacijom. Implementira se novi sustav gospodarenja otpadom koji koristi digitalne ključeve kako bi se među stanovnicima potaknule održive prakse.
- **Poslovna uključenost:** program certificiranja gradova i općina s povoljnim poslovnim okruženjem (BFC SEE – Business Friendly Certification South-East Europe) ima za cilj poboljšati usluge koje se nude tvrtkama, poboljšavajući cjelokupno poslovno okruženje u gradu.

Grad Kastav također je proveo nekoliko inicijativa za rješavanje potreba svojeg rastućeg stanovništva i promicanje održivog razvoja.

- **Međugeneracijske potrebe:** Sve je veći broj mladih obitelji i djece što dovodi do potrebe da gradska infrastruktura i gradske usluge zadovolje potrebe svih stanovnika.
- **Opravidnost ulaganja:** Usklađivanje trenutnih društvenih potreba s



dugoročnim inovativnim projektima može biti izazovno. Grad nastoji pronaći ravnotežu između rješavanja trenutačnih problema i ulaganja u održivost.

Zajednički izazov s kojim se suočavaju oba grada je nedostatak vremena koje poduzetnici imaju na raspolaganju, što često ograničava njihovo sudjelovanje u događajima i umrežavanju. Ovo naglašava potrebu za fleksibilnim i dostupnim rješenjima za poduzetnike kako bi se povezali i dijelili svoje znanje i iskustvo.

### **Lokalna participativna radionica:**

Raznolika grupa, koja je uključivala predstavnike vlade, tvrtki, nevladinih organizacija, studenata i lokalne zajednice, okupila se kako bi razgovarali o izazovima s kojima se suočavaju migranti i njihove obitelji u Hrvatskoj. Svi sudionici bili su motivirani za pronalaženje rješenja koja bi bila od koristi migrantima i njihovim obiteljima i regiji u kojoj žive.

Na temelju intervjua i fokus grupa koje je prethodno proveo partner Mreža znanja d.o.o. (Knowledge Network), radionica se bavila specifičnim aktualnim problemima migranata i njihovih obitelji, koji privremeno ili trajno borave u regiji. Konkretno, sudionici su identificirali nekoliko kategorija migranata i osvrnuli se na različite potrebe svake skupine:

- Migranti u tranzitu (legalni i ilegalni)
- Radni migranti iz ekonomski manje razvijenih zemalja izvan EU – obitelji s djecom, uglavnom sa znanjem hrvatskog jezika i sličnog kulturnog porijekla, s namjerom trajnog ostanka u Hrvatskoj
- Radni migranti iz ekonomski manje razvijenih zemalja izvan EU s drugih kontinenata – većinom mladi, neoženjeni muškarci, nižeg stupnja obrazovanja, slabije govore engleski, s manjom namjerom trajnog ostanka
- Izbjeglice – žene s djecom, uglavnom iz Ukrajine
- Digitalni nomadi (uglavnom u IT sektoru)
- Studenti u programima mobilnosti i sa stalnim boravkom – ključni problem su i smještaj, mogućnosti rada i opcije nakon diplome
- Nekoliko pitanja utječe na sve skupine migranata:
- Socijalna uključenost: nedostatak formalnih programa može dovesti do izolacije i problema s mentalnim zdravljem. Potrebna je strukturirana podrška.
- Složeni propisi: snalaženje po propisima može biti teško zbog njihove složenosti i nedosljednosti.





- Ograničen pristup informacijama: lak pristup točnim i relevantnim informacijama je ključan, što je izdvojeno kao izazov

Nekoliko pitanja utječe na sve skupine migranata:

- Socijalna uključenost: nedostatak formalnih programa može dovesti do izolacije i problema s mentalnim zdravljem. Potrebna je strukturirana podrška.
- Složeni propisi: snalaženje po propisima može biti teško zbog njihove složenosti i nedosljednosti.
- Ograničen pristup informacijama: lak pristup točnim i relevantnim informacijama je ključan, što je izdvojeno kao izazov

Ova ranjiva skupina suočava se s dodatnim poteškoćama:

- Pronalaženje dugoročnog i pristupačnog smještaja
- Sigurnost i stabilnost
- Postizanje ekonomske održivosti
- Pristup informacijama i ostvarivanje prava (zdravstvena zaštita, radne dozvole)
- Socijalna integracija i podrška, osobito s jezičnim i kulturnim razlikama

Radionica je identificirala nedostatak komunikacije između različitih sektora kao veliku prepreku. Poboljšana komunikacija smatra se ključnom za pronalaženje učinkovitih rješenja.

**Skupina A predlaže poboljšanu komunikaciju između javnog i privatnog sektora.** To bi moglo uključivati pojednostavljene procese za radne dozvole i jasnije propise, osiguravajući lakši put za migrante koji dolaze u Hrvatsku raditi. Osim toga, suradnja oko izazova s kojima se suočavaju specifične migrantske zajednice mogla bi dovesti do ciljanih rješenja. Na primjer, zajednica mladih migranata samaca mogla bi trebati drugačiju podršku od obitelji s djecom.

**Skupina B** je naglasila važnost nacionalne useljeničke politike. Lobiranje za politiku koja promiče inkluzivnost i integraciju stvara okruženje dobrodošlice za migrante. Nadalje, predložili su suradnju između tvrtki i lokalnih vlasti na način da tvrtke ulažu u pristupačne stambene projekte u suradnji s lokalnim vlastima te izravno rješavaju pitanje smještaja za migrante. Nadalje, zajednički društveni projekti mogli bi potaknuti sudjelovanje migranata u lokalnim aktivnostima, potičući osjećaj pripadnosti i rušeći kulturne barijere.

Konačno, **skupina C** usredotočila se na studente u programima mobilnosti. Pojednostavljeni postupci za izdavanje dozvola, pristupačne mogućnosti stanovanja i pristup zdravstvenoj skrbi učinili bi Hrvatsku privlačnijim odredištem za međunarodne studente. Ali vizija nadilazi samo njihovo privlačenje. Nudeći prilike za ostanak i rad nakon diplome, kako u javnom tako i u privatnom sektoru, Hrvatska bi mogla imati koristi od kvalificirane radne snage.

Sve u svemu, radionica je istaknula važnost suradnje između svih dionika. Poboljšana komunikacija između javnog i privatnog sektora, sveobuhvatna nacionalna imigracijska politika i ciljana rješenja za određene migrantske skupine ključni su koraci prema uspješnoj integraciji. Radeći zajedno, Hrvatska može stvoriti okruženje dobrodošlice i podrške od kojeg će imati koristi i migranti i država.

## AUSTRIJA

Istraživanje u Austriji provedeno je u Beču, koji se nalazi u istočnom dijelu Austrije. Beč je glavni grad Austrije te gospodarsko središte zemlje. Karakterizira ga snažan uslužni sektor, bogato kulturno nasljeđe i visoka kvaliteta života. Grad je također poznat po svojim značajnim doprinosima obrazovanju, znanosti i tehnologiji.

## PODUZEĆA

Unatoč nedostatku menadžera odgovornog samo za DOP, tvrtke pokazuju snažnu predanost društveno odgovornom poslovanju. Generalni direktori aktivno se zalažu za DOP, a zaposlenici se potiču na razmatranje održivosti tijekom životnog ciklusa projekta. Međutim, izazovi postoje. Provedba DOP inicijativa zahtijeva snalaženje u složenim propisima EU i razmatranje troškova. Dok su zaposlenici željni i kontinuirano traže znanje kroz različite načine (obuka, istraživanje, konferencije), praktičnog iskustva, osobito u područjima kao što je izračun ugljičnog otiska, ponekad nedostaje. Nadalje, suradnja s poslovnim partnerima može biti nezgodna. Iako postoje zajednički ciljevi, različiti prioriteti i povremeni otpor javnosti mogu stvoriti prepreke.

Redovita komunikacija putem oglasnih ploča i usmena predaja promiču lokalne događaje povezane s promicanjem održivosti. Osim toga, nude se sveobuhvatni tečajevi o CSR obuci, koje vodeiskusni profesionalci s opsežnim poznavanjem industrije. Ovi programi obuke olakšavaju otvorenu komunikaciju s različitim



dionicima i potiču kontinuiranu integraciju novih ideja. Jedna od intervjuiranih tvrtki također je uspostavila "Hub Sustainability" s tri ključne funkcije:

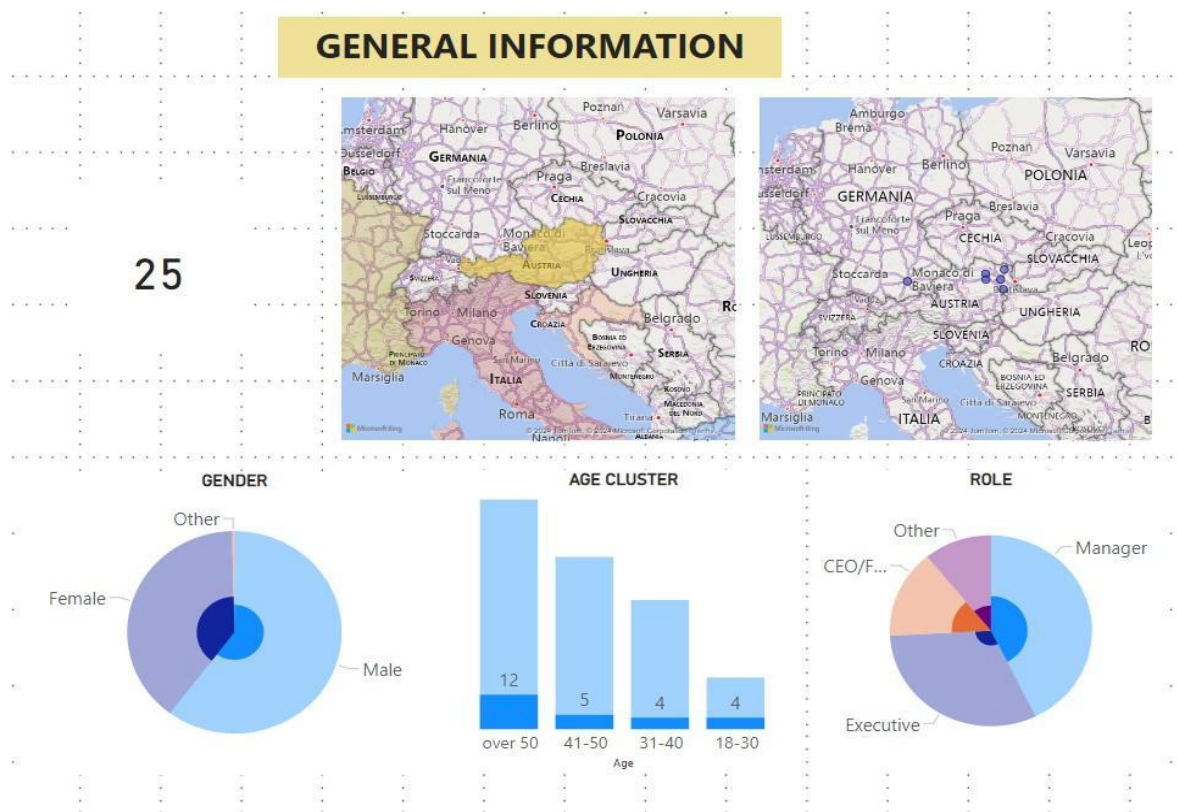
1. Održivost projekta: osiguravanje da novi projekti uključuju održive prakse.
2. Interna održivost: fokusiranje na interne prakse tvrtke kao što su politike ljudskih resursa.
3. Savjetovanje na razini cijele tvrtke: pružanje stručnog znanja o održivosti u cijeloj organizaciji.

Među glavnim preporukama za poboljšanje odnosa s lokalnim zajednicama identificirana je učinkovita komunikacija sa zainteresiranim stranama. Transparentnost postupaka i namjera koje promiču međusobno povjerenje, osnažuju stanovnike i rješavaju probleme. Proaktivna komunikacija sprječava zablude i gradi podršku. Nadalje, preporučuju se javni sastanci, dostupni kanali i programi podizanja svijesti, s obzirom da potiču sudjelovanje svih aktera.



## Anketa:

Grafikoni prikazuju analizu anketa prema: SPOLU: 12 muškaraca (48%) i 13 žena (52%); ULOZI: 15 menadžera (60%), 2 ostalo (8 %) 6 CEO (24 %) 2 izvršna menadžera (8 %). Što se tiče starosne dobi ljudi, većina je menadžera starijih od 50 godina.



Grafikon 5

## Fokus grupa:

U konstruktivnom i suradničkom okruženju, predstavnici različitih sektora, uključujući obrazovanje, savjetovanje, energetiku i upravljanje objektima, okupili su se kako bi razgovarali o sve većoj važnosti ESG (ekoloških, društvenih i upravljačkih) čimbenika u usporedbi s tradicionalnim DOP-om (društveno odgovorno poslovanje). Sudionici, neki s više od dva desetljeća iskustva, pokazali su svoju stalnu predanost svojim zajednicama kroz razne inicijative, uključujući: podršku djeci i mladima koji se bore s rakom (npr. ECDL tečajevi), partnerstva sa školama za obrazovne i ekološke projekte (npr. kampanje prikupljanja otpada).

Raspravljali su o tome kako CSR i ESG aktivnosti utječu na odnose s lokalnim zajednicama i kako tvrtke mogu pomoći u jačanju otpornosti zajednice. Sudionici su pokazali snažnu predanost svojim zajednicama dok provode različite programe i inicijative za podršku ugroženim i ranjivim skupinama. Na primjer, jedan je sudionik spomenuo suradnju s Bečkom organizacijom za pomoć djeci

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

oboljeloj od, kao i suradnju sa skandinavskom tvrtkom za projekt Avatar za integraciju oboljelih mladih ljudi u školsku nastavu. Još jedan primjer suradnje bilo je partnerstvo sa školama za podršku obrazovnim inicijativama i provedbi projekata zaštite okoliša poput kampanja prikupljanja otpada usmjerenih na poboljšanje lokalnog okoliša i jačanje zajednice.

Razgovor se dotaknuo prijelaza s DOP-a (Corporate Social Responsibility) na ESG (Environmental, Social, and Governance) razmatranja. Sudionici su prepoznali izazove i prilike povezane s ESG obvezama izvješćivanja i mjerenjem društvenog i ekološkog utjecaja.

U raspravi je istaknuto kako je ESG, sa svojim naglaskom na izvješćivanje, preoblikovao mogućnosti financiranja i interesa za DOP projekte. Međutim, provedbu DOP inicijativa može spriječiti nekoliko prepreka, uključujući ograničena financijska sredstva, izazove u prihvaćanju zdravstvenih programa i složenost upravljanja različitim dionicima i unutarnjim strukturama. Rasprave su sugerirale da je potrebna bliža integracija praksi DOP-a i ESG-a u poslovne strategije i ciljeve poduzeća kako bi se postigao održiv i pozitivan utjecaj na lokalne zajednice. Naglašeno je da tvrtke moraju bolje reagirati na potrebe i brige lokalnih zajednica kako bi izgradile dugoročne i sadržajne odnose. Sudionici su naglasili važnost transparentnosti, angažmana i holističkog pristupa društvenim i ekološkim pitanjima za uspješnu suradnju između tvrtki i zajednica. Iz fokus grupe s tvrtkama proizašle su 3 glavne preporuke za poboljšanje odnosa s lokalnim zajednicama:

**Poticanje snažnog unutarnjeg usklađivanja:** Ojačajte internu komunikaciju i angažman zaposlenika kako biste osigurali da svi razumiju ciljeve društveno odgovornog poslovanja tvrtke i načine kako mogu doprinijeti.

**Izgradnja strateških partnerstava u zajednici:** Potražite strateška partnerstva s drugim organizacijama u zajednici. Suradnja omogućuje iskorištavanje zajedničkih resursa i stručnost za veći utjecaj.

**Prihvatiti uključivanje dionika:** uključite dionike u postupak donošenja odluka. To potiče osjećaj odgovornosti i povećava vjerojatnost uspješne provedbe.

**Postaviti jasne ciljeve i referentne vrijednosti:** izradite jasne smjernice i mjerljive ciljeve za inicijative društveno odgovornog poslovanja. To omogućuje praćenje napretka i pokazivanje utjecaja vaših napora.

**Mjerenje učinka i priopćavanje učinka:** izmjerite učinak svojih inicijativa za društveno odgovorno poslovanje i transparentno komunicirajte o rezultatima. To gradi povjerenje i pokazuje vrijednost koju donosite zajednici.



**Kontinuirano poboljšavanje:** angažirajte vanjske dionike za povratne informacije i ideje. Budite svjesni pravnih okvira i mogućnosti financiranja za optimizaciju svojih inicijativa. Kontinuirano ocjenjujte svoje projekte kako biste osigurali da zadovoljavaju potrebe i očekivanja zajednice.

## PODUZEĆA

Tijekom intervjua pojavilo se i nekoliko zanimljivih točaka u vezi s odnosom tvrtki s određenim ciljnim skupinama, na primjer osobe s invaliditetom, socijalno i ekonomski krhkih osoba, te mladih. Poštujući ovaj posljednji cilj, za lokalne tvrtke izazov je zaposliti mlade ljude iz različitih kulturnih sredina i pomoći im da se integriraju u radno okruženje. Neke su tvrtke otvorenije za raznolikost i uključenost, dok se druge bore da se prilagode različitim kontekstima i potrebama. Tvrtkama su dostupne usluge podrške, ali često nisu dovoljno poznate ili se ne koriste. Glavni zahtjevi lokalnih zajednica prema lokalnim poduzećima trebaju biti otvorenost za raznolikost i uključenost, pružanje potpore integraciji i kulturnom razumijevanju, zapošljavanje i mentorstvo mladih migrantskog podrijetla.

U intervjuima su istaknute posebne poteškoće u pronalaženju točke susreta s tvrtkama, kako zbog nedostatka komunikacije, financijskih i društvenih učinaka, tako i zbog vrste i metoda provedenih aktivnosti. Jedan od najčešće korištenih oblika suradnje između lokalnih zajednica i tvrtki je volontiranje, u kojem se kroz dane korporativnog volontiranja zaposlenici tvrtke stavljaju na raspolaganje lokalnim potrebama, primjerice izravnim pomaganjem u konkretnim aktivnostima na području na kojem tvrtke djeluju stavljanjem njihovih vještina na raspolaganje lokalnoj zajednici. Međutim, oni često pružaju kratkoročnu pomoć i stvaraju više posla za neprofitne organizacije za organiziranje i upravljanje od stvarnih koristi. Također, nedostaju mogućnosti stvaranja dugoročnih partnerstava koja su stabilna i nadilaze mehanizam povremenih donacija, koje su često jednostavno porezne olakšice za tvrtke.

U razgovorima s različitim predstavnicima lokalnih zajednica istaknuta je potreba da poduzeća preuzmu društvenu odgovornost, posebno kada je riječ o integraciji mladih u nepovoljnom položaju u radnu snagu. Utvrđivanje preporuka za poboljšanje te suradnje:

- **Mentorstvo i podrška:** Tvrtke bi trebale biti spremne ulagati u programe mentorstva i podrške tim mladim ljudima. To bi moglo uključivati daljnje



osposobljavanje mentora i/ili predavača o tome kako učinkovito usmjeravati i podupirati naučnike u nepovoljnom položaju, kojima može biti potrebna veća pomoć tijekom početnog razdoblja osposobljavanja.

- **Financijska ulaganja:** Poduzeća bi trebala ulagati u osposobljavanje i mogućnosti zapošljavanja mladih u nepovoljnom položaju. Kultura potpore: Poduzeća bi trebala njegovati poticajno radno okruženje kroz mentorstvo i specijaliziranu obuku za nadzorna tijela kako bi se osigurala uspješna integracija tih mladih ljudi.

### Lokalna participativna radionica:

Radionica je okupila nevladine organizacije, tvrtke i društvene skupine kako bi razgovarali o društvenim izazovima. Sudionici su identificirali nekoliko ranjivih skupina: migrante, osobe s invaliditetom, nezaposlene i djecu/mlade. Svaka se skupina suočava sa specifičnim izazovima, ali svima je potrebno uključivanje unutar društva i tvrtki. Osim tih pitanja specifičnih za pojedine skupine, utvrđeni su širi izazovi: okoliš, kultura i građanski angažman u gospodarstvu.

Prevladava mišljenje sudionika iz udruga i nevladinih organizacija da je vrlo teško uvjeriti tvrtke da slušaju, a još ih je teže uvjeriti da djeluju. Interes za suradnju u zajednici čini se niskim među poduzećima, dijelom i zato što takve aktivnosti usmjerene prema održivosti i inicijativa društveno odgovornog poslovanja ne shvaćaju kao svoje konkurentske prednosti i prioritete u smislu očuvanja klime i društva. Zapravo, važan je izazov podići svijest među poduzećima o prednostima održivog pristupa za pokretanje poslovanja i uključivanje lokalne zajednice u stvaranje društvenog učinka.

Uz taj nedostatak vizije postoje i poteškoće u stvaranju odnosa između tvrtki i lokalnih zajednica koji uključuju dugoročnu predanost, kroz proces zajedničkog planiranja i analize potreba. Tvrtke se radije usredotočuju na sporadične i povremene doprinose i aktivnosti koje, međutim, ne pomažu neprofitnim organizacijama da obavljaju svoj posao na tom području i koje općenito generiraju manji utjecaj.

Iz rasprave je prepoznato da, čak i ako se posebne potrebe ciljnih skupina mogu znatno razlikovati od socijalnih potreba, postoje važne zajedničke točke u pogledu moguće suradnje između poduzeća i civilnog društva:

- **Potreba za osviještenošću:** Sudionici se slažu da postoji značajan nedostatak svijesti među tvrtkama o potrebama različitih marginaliziranih društvenih skupina. Tvrtke bi mogle učiniti mnogo kako bi potaknule uključivanje



marginaliziranih skupina, ali ne znaju koje su njihove potrebe i zahtjevi. U drugoj fazi tvrtke bi čak mogle postati ambasadori društvenih skupina.

- **Potreba za uključivanjem kroz suradnju:** uključivanje različitih marginaliziranih društvenih skupina ne može se dogoditi isključivo pravnim sredstvima, niti pojedinačnim djelovanjem, ali je nužno da se sve zainteresirane strane, uključujući javna tijela, poduzeća, civilno društvo i članovi skupina koordiniraju.





# 04

## ANALIZA USPOREDBE ZEMALJA



**Sufinancira  
Europska unija**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

## 04 | ANALIZA USPOREDBE ZEMALJA

### **Trendovi i razlike među različitim zemljama u odnosu između društveno odgovornog poslovanja i razvoja zajednice**

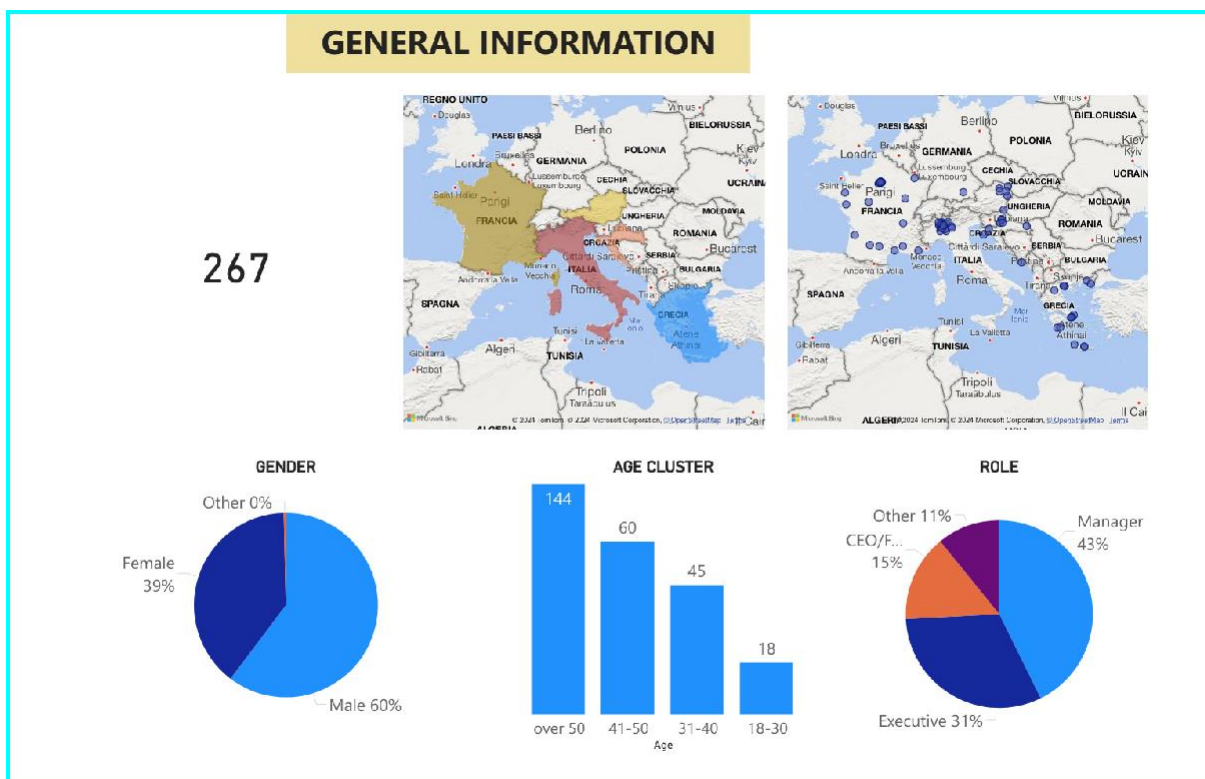
Ova analiza bavi se podacima o izazovima s kojima se suočavaju organizacije u upravljanju programima društveno odgovornog poslovanja diljem Italije, Hrvatske, Francuske, Grčke i Austrije. Iako su neke poteškoće česte u tim zemljama, pojavljuju se zanimljive varijacije koje ističu potencijalna područja za poboljšanje. Važan dio istraživačkog rada bio je prepoznavanje sličnih trendova unutar različitih zemalja. Posebno je u svim zemljama istaknuto da poduzećima često nedostaje osoba ili pozicija posvećena upravljanju društveno odgovornim poslovanjem i da vještine za to postoje interno. Nedostatak ove profesionalne reference usporava i otežava istraživanje i provedbu ad hoc akcija usmjerenih na lokalni i društveni razvoj. To pak dovodi poduzeća do jedinstvenih i nekontekstualiziranih mjera koje nisu povezane s dugoročnom strategijom i vizijom.

### **ODNOS TRGOVAČKIH DRUŠTAVA I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Ovo poglavlje predstavlja komparativnu i kolektivnu analizu podataka prikupljenih iz ankete namijenjene tvrtkama, prikupljenih u pet zemalja projekta: Austriji, Francuskoj, Italiji, Hrvatskoj, Grčkoj. Cilj je analize utvrditi zajedničke teme i razraditi promišljanja o stanju poduzeća na temu društveno odgovornog poslovanja, od prisutnosti posebne upravljačke osobe do vrste poduzetih inicijativa i socijalnih i ekoloških problema s kojima se suočavaju. Ova zajednička vizija omogućit će nam postavljanje temelja za izgradnju kurikuluma i obuke kako je definirano u WP3 fazi SIM projekta.



Grafikon 6



Istraživanje je utvrdilo potencijalnu korelaciju između dobi, spola i uloge ispitanika uključenih u rasprave o društveno odgovornom poslovanju. Značajno je da je značajan dio ispitanika (43%) bio na rukovodećim položajima, a unutar ove skupine 60% su bili muškarci stariji od 50 godina (144 od 267). To postavlja zanimljiva pitanja o demografiji vodstva i njihovom utjecaju na prakse društveno odgovornog poslovanja, posebno o:

- **Prekomjerna zastupljenost starijih muških menadžera:** podaci sugeriraju da donošenje odluka o društveno odgovornom poslovanju može biti koncentrirano unutar određene demografske skupine – stariji muški menadžeri. Iako je iskustvo vrijedno, nedostatak raznolikosti u vodstvu mogao bi potencijalno ograničiti opseg i pristup društveno odgovornom poslovanju.
- **Poziv na generacijsku i rodnu ravnotežu:** ovo otkriće naglašava potencijalnu potrebu za uravnoteženijom strukturom vodstva u smislu dobi i spola. Integriranje perspektiva mlađih generacija i žena, koje češće daju prednost socijalnim i ekološkim pitanjima, moglo bi dovesti do inovativnijih i utjecajnijih strategija društveno odgovornog poslovanja.

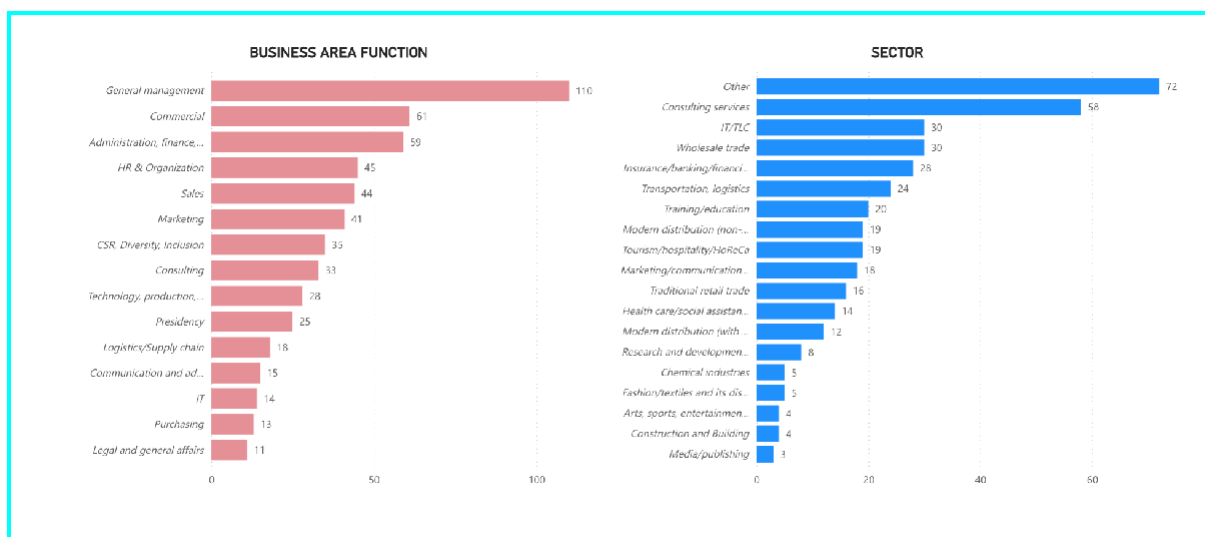
**Moguće implikacije za društveno odgovorno poslovanje odnose se na činjenicu da vodstvo u kojem dominiraju stariji menadžeri može dati prednost tradicionalnim aspektima društveno odgovornog poslovanja, poput filantropije**

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



ili čiste dobrotvorne organizacije, zanemarujući novije trendove kao što su uključenost dionika i lokalne prakse održivosti . Upravo iz tog razloga, uključivanje mladih i raznolikijih glasova u vodstvo moglo bi dovesti do cjelovitijeg pristupa društveno odgovornom poslovanju, uzimajući u obzir potrebe različitih dionika i usklađujući se s promjenjivim društvenim očekivanjima.

Grafikon 7

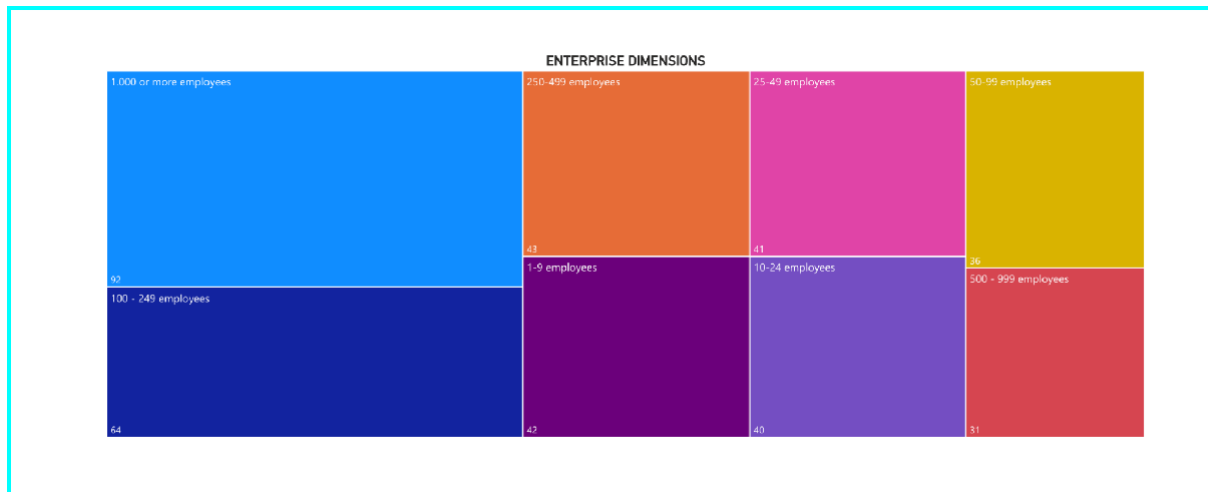


Podaci otkrivaju zanimljiv uvid u specifična područja unutar tvrtki koje su najaktivnije uključene u inicijative društveno odgovornog poslovanja.

- **Generalni menadžment na čelu:** Značajna većina (110 od 267) tvrtki ima aktivnosti društveno odgovornog poslovanja koje prvenstveno pokreće opća uprava. To sugerira strateški pristup u kojem je društveno odgovorno poslovanje integrirano u cjelokupni smjer tvrtke i procese donošenja odluka.
- **Komercijalna razmatranja igraju ulogu:** Komercijalno područje (prodaja, marketing itd.) igraju značajnu ulogu u organizaciji društveno odgovornog poslovanja, pri čemu im u 61 od 267 tvrtki nalažu da vode segment društveno odgovornog poslovanja. To bi moglo ukazivati na usredotočenost na usklađivanje inicijativa društveno odgovornog poslovanja s porukama robne marke i privlačenje korisnika koji cijene odgovorne poslovne prakse.
- **Fokus industrije: Raznolik krajolik:** Iako određene uključene industrije nisu potpuno jasne, podaci ukazuju na raznolik raspon sektora koji se bave društveno odgovornim poslovanjem. Prisutnost znatnog broja poduzeća u kategoriji "konzultantski ili drugi neodređeni sektori" (72 od 267) upućuje na to da društveno odgovorno poslovanje nije ograničeno na tradicionalne

proizvodne industrije ili industrije vađenja resursa. Taj trend odražava sve veću važnost društvene odgovornosti u različitim sektorima.

Grafikon 8



Analiza raspodjele veličine tvrtke otkriva dvostruku perspektivu prevalencije i pristupa društveno odgovornom poslovanju. Ključni nalazi:

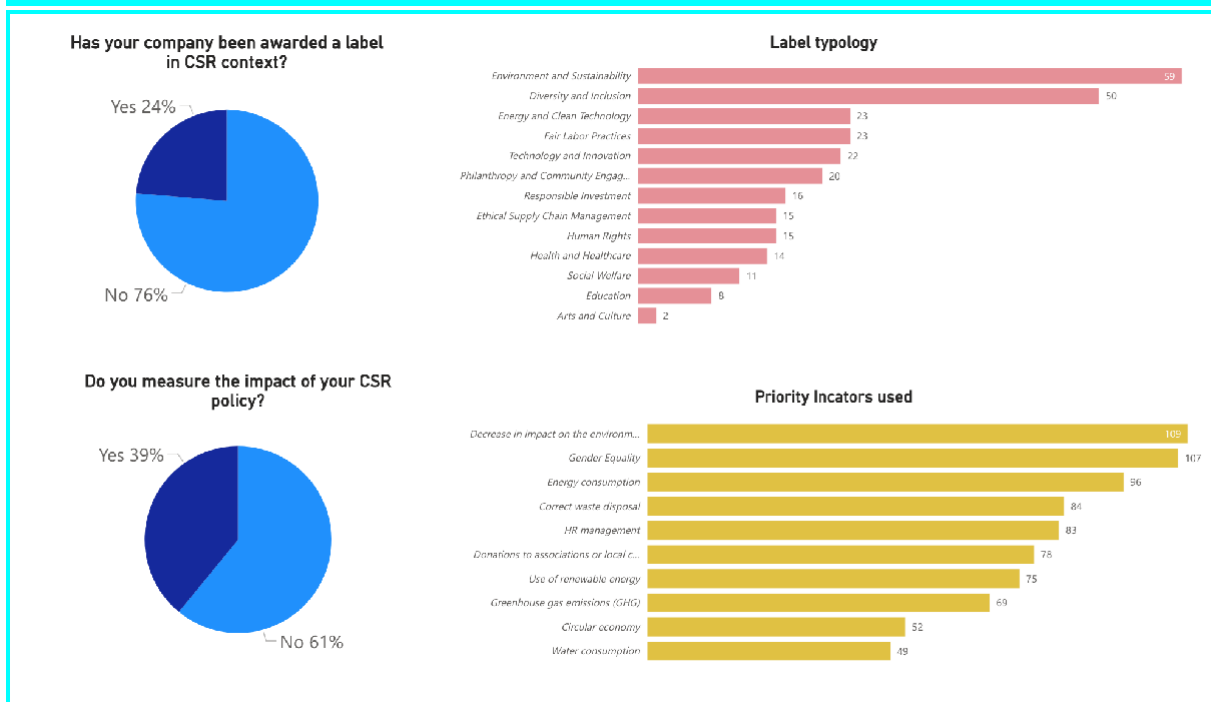
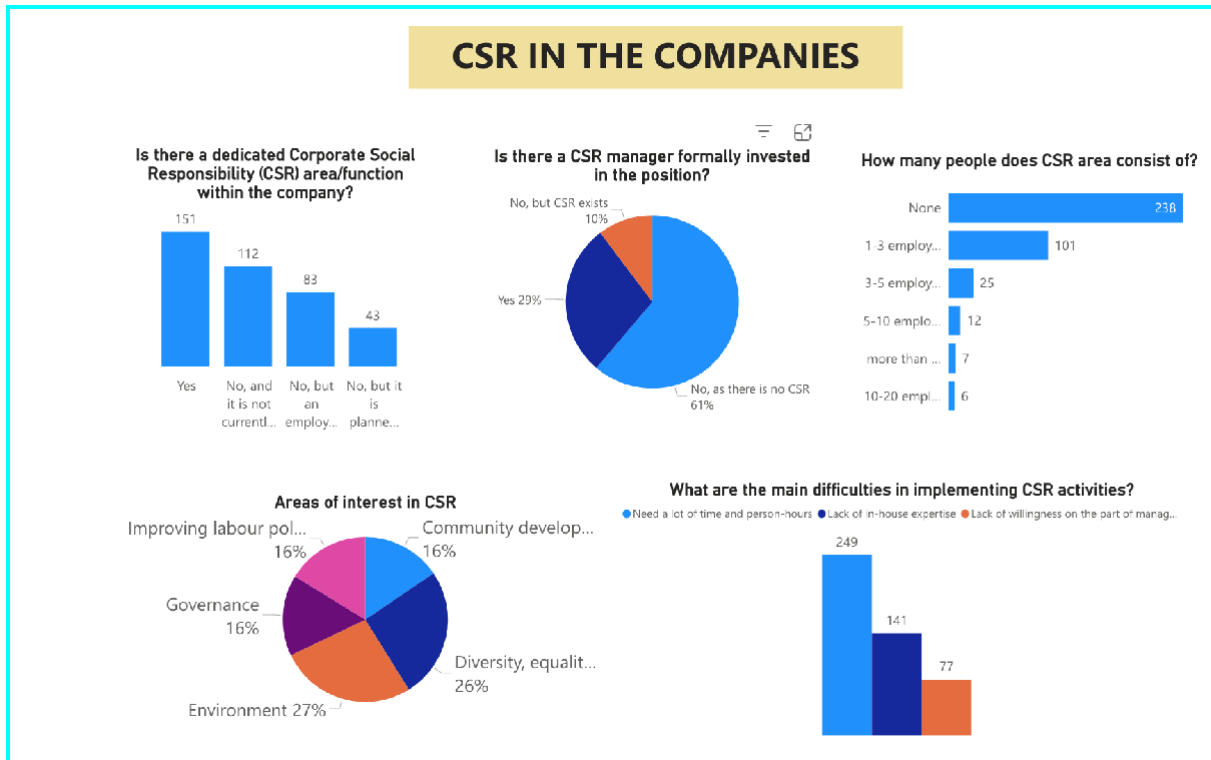
- Dominiraju velike multinacionalne tvrtke: Značajan dio (92 od 267) tvrtki su multinacionalne tvrtke s 1.000 ili više zaposlenih. Te velike korporacije često imaju resurse i globalni doseg za provedbu sveobuhvatnih programa društveno odgovornog poslovanja koji se bave društvenim i ekološkim pitanjima u svim svojim operacijama i lancima opskrbe.
- Srednje velike tvrtke pokazuju aktivno sudjelovanje: Iako su manjeg broja, tvrtke s 500 do 999 zaposlenika (31 tvrtka) i 250 do 499 zaposlenika (43 tvrtke) također pokazuju snažnu predanost društveno odgovornom poslovanju. Ta srednja poduzeća mogu usmjeriti svoje napore u pogledu društveno odgovornog poslovanja na posebne lokalne ili regionalne inicijative usklađene s njihovim poslovanjem i interesima dionika.
- Sve veća prisutnost MSP-ova: Broj malih i srednjih poduzeća (MSP-ova) koji se bave društveno odgovornim poslovanjem vrijedan je pažnje, pri čemu su 63 poduzeća obuhvaćena od 100 do 249 zaposlenih. To upućuje na to da društveno odgovorno poslovanje raste na važnosti među manjim poduzećima, prepoznajući njegovu važnost u jačanju ugleda, privlačenju socijalno osviještenih potrošača i doprinosu održivim praksama

Distribucija veličina tvrtki naglašava raznoliko okruženje angažmana društveno odgovornog poslovanja. Velika multinacionalna poduzeća imaju kapacitet za

dalekosežne inicijative društveno odgovornog poslovanja, dok srednja poduzeća i MSP-ovi mogu ostvariti znatan učinak ciljanim i lokaliziranim naporima društveno odgovornog poslovanja. Opći trend povećanja usvajanja preporuka po državama članicama u različitim veličinama poduzeća naglašava sve veće priznavanje društveno odgovornog poslovanja kao sastavnog dijela odgovorne poslovne prakse. Posebne aktivnosti i pristupi društveno odgovornog poslovanja koje poduzimaju poduzeća različitih veličina mogu se razlikovati ovisno o njihovoj industriji, zemljopisnom kontekstu i jedinstvenim poslovnim strategijama. Ključno je procijeniti učinkovitost programa društveno odgovornog poslovanja ne samo prema veličini tvrtke, već i prema mjerljivom utjecaju koji imaju na socijalne, ekološke i upravljačke dimenzije.



Grafikon 9 και 10



Nadzorna ploča razvijena u suradnji sa Sveučilištem u Milanu Bicocca omogućuje grafičku i interaktivnu preradu podataka prikupljenih putem anketa za tvrtke u svim zemljama projekta. To je pomoglo u provedbi dubinske i transverzalne analize podataka.

Čini se da je jedan od najzanimljivijih podataka povezan s prisutnošću odjela ili područja tvrtke posvećenog društveno odgovornom poslovanju, u usporedbi sa stvarnom prisutnošću upravitelja društveno odgovornog poslovanja u kojem 10% izjavljuje da ne postoji, ali se očekuje posebno područje. Dok 61 % ispitanika izjavljuje da ne postoji ni osoba niti odjel. Ovi podaci potvrđuju, na temelju intervjua, nedostatak vremena i osoblja unutar tvrtki, kao i nedostatak specifičnih vještina. Nepostojanje osobe ili sustava upravljanja društveno odgovornim poslovanjem dovodi do toga da tvrtke nemaju jasno usmjerenje i strategiju društveno odgovornog poslovanja za budućnost. To može dovesti do točkastih i sporadičnih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja koje možda nisu u skladu s ciljevima tvrtke. Nadalje, odnos s lokalnom zajednicom postaje težak, a društveni utjecaj koji tvrtka može generirati ostaje nizak i neučinkovit.

Zapravo, **61 % ispitanika izjavilo je da ne provodi procjenu učinka svojih inicijativa za društveno odgovorno poslovanje**, što stvara jaz u mjerenju pokazatelja održivosti, koji su sve potrebniji za usklađivanje s novim europskim direktivama u području ESG-a.

Prisutnost upravitelja društveno odgovornog poslovanja može pomoći u prepoznavanju i iskorištavanju prilika za poboljšanje društvene i ekološke učinkovitosti tvrtke, prije svega u izgradnji strategija i odgovora na zahtjeve za usklađenost, postajući održiviji i konkurentniji na tržištu.

Unatoč tome, istaknuti su pozitivni aspekti tvrtki prema kojima 29% tvrtki koje su sudjelovale u upitniku ima osobu zaduženu za upravljanje društveno odgovornim poslovanjem, a 10% navodi da nemaju posebnu profesionalnu brojku, ali postoji odjel koji je između ostalog posvećen društveno odgovornom poslovanju. U odnosu na ta poduzeća utvrđena su glavna područja od društvenog interesa unutar kojih se pretežno pojavljuje tema zaštite okoliša (27 %), zatim teme raznolikosti i uključivanja (26 %), dok su sa po 16 % prisutne teme lokalnog razvoja, upravljanja i poboljšanja radnih politika.

Kroz cjelokupnu i komparativnu analizu između pet različitih zemalja pojavljuju se tri ključne točke u pogledu prisutnosti i učinkovitosti CSR-a unutar poduzeća:

### 1. Nedostatak unutarnje stručnosti: uobičajena prepreka

Zapanjujuća sličnost je raširenost pitanja povezanih s nedostatkom internog stručnog znanja o društveno odgovornom poslovanju. To je vidljivo u:

- Italija: Podaci iz Italije izričito naglašavaju taj izazov, što upućuje na to da mnogim poduzećima nedostaje kvalificirano osoblje za učinkovito upravljanje CSR-om.
- Francuska: Slična pitanja pojavljuju se u Francuskoj, a podaci ukazuju na nedostatak internog

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



stručnog znanja, zajedno sa složenostima koje proizlaze iz raznolikosti dionika i propisa.

- **Austrija:** Austrija se također suočava s nedostatkom stručnosti u društveno odgovornom poslovanju, što dodatno pogoršavaju organizacijske poteškoće.

To sugerira potencijalnu potrebu za regionalnim fokusom na razvoj stručnosti u društveno odgovornom poslovanju unutar organizacija. Programi osposobljavanja, strateško zapošljavanje i partnerstva s vanjskim savjetnicima za društveno odgovorno poslovanje mogli bi biti ključni koraci.

## 2. Ograničenje resursa

Ograničeni resursi, posebno vrijeme i financije, predstavljaju značajan izazov u svim zemljama

- **Hrvatska:** Podaci iz Hrvatske izričito spominju nedostatak unutarnjih resursa, uključujući financijska ograničenja s kojima se suočavaju lokalni dionici.
- **Grčka:** Slična ograničenja resursa istaknuta su u Grčkoj, djelujući kao prepreka učinkovitoj provedbi CSR-a.
- **Austrija:** Austrija se također suočava s ograničenjima resursa uz nedostatak unutarnje stručnosti.

Ovo naglašava potrebu za strateškom raspodjelom resursa unutar organizacija. Davanje prioriteta CSR inicijativama i istraživanje inovativnih mehanizama financiranja moglo bi biti korisno.

## 3. Izazovi specifični za zemlju

Dok su nedostatak stručnosti i ograničenja resursa univerzalne teme, pojavljuju se neki zanimljivi izazovi specifični za pojedine zemlje:

- Italija:** Postoje indicije da se talijanske tvrtke suočavaju s posebnim poteškoćama u interakciji s lokalnim javnim vlastima i područjem općenito. To sugerira potencijalnu potrebu za poboljšanim strategijama uključivanja dionika i boljim razumijevanjem lokalnog konteksta.
- Hrvatska:** Čini se da je podrška menadžmenta tvrtke poseban izazov u Hrvatskoj. Ovo naglašava važnost prihvaćanja vodstva i integriranja CSR-a u cjelokupnu strategiju tvrtke.
- Francuska:** Složenosti koje proizlaze iz raznolikosti dionika i propisa predstavljaju istaknuti problem u Francuskoj. Ovo ukazuje na potrebu za prilagođenim pristupima CSR-u koji uzimaju u obzir specifične industrijske sektore i krajolike dionika.
- Grčka:** Poteškoće u interakciji s teritorijem dosljedno se spominju u podacima iz Grčke. To bi moglo ukazivati na potrebu za poboljšanom komunikacijom i suradnjom s lokalnim zajednicama.
- Austrija:** naglašen je nedostatak svijesti i znanja tvrtki o CSR-u i pitanjima

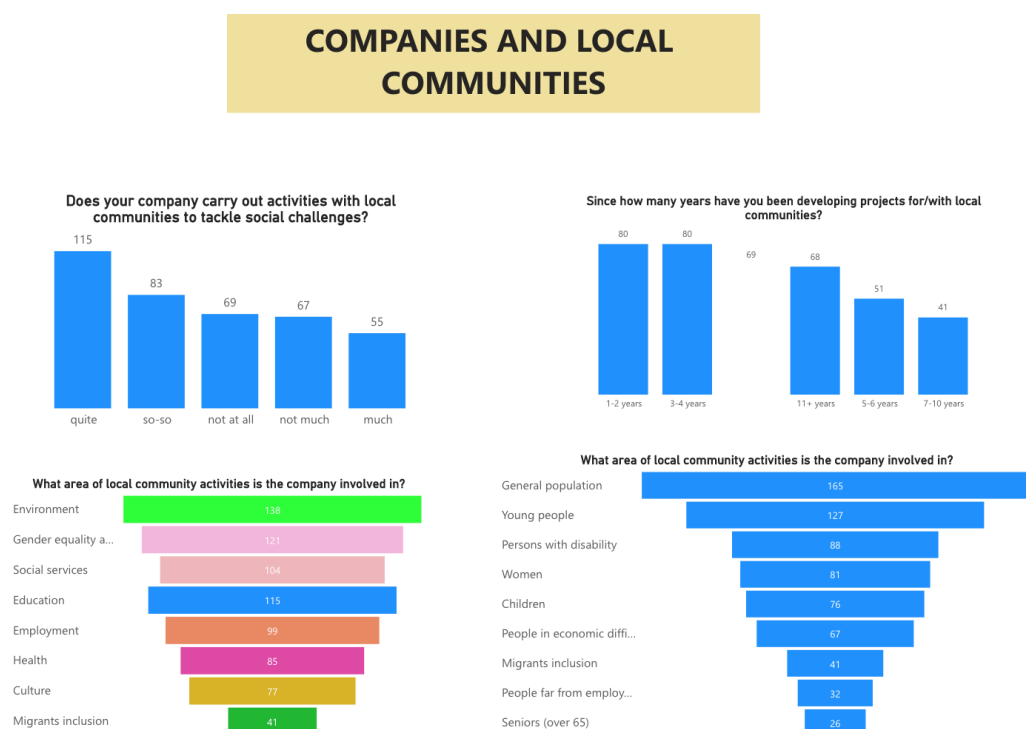
održivosti, što otežava razumijevanje radnji potrebnih za stvaranje utjecaja u lokalnoj zajednici.

Ova komparativna analiza otkriva zajedničke izazove i jedinstvene poteškoće s kojima se suočavaju organizacije u različitim zemljama pri upravljanju programima CSR-a. Iako su nedostatak unutarnje stručnosti i ograničenja resursa univerzalne prepreke, pojavljuju se i specifični izazovi vezani uz angažman dionika, potporu rukovodstva i propise. Priznavanjem ovih varijacija i implementacijom ciljanih rješenja, tvrtke diljem regije mogu ojačati svoje napore u društveno odgovornom poslovanju i učinkovitije doprinijeti održivoj budućnosti.

## ODNOS PREMA LOKALNIM ZAJEDNICAMA

U analizi odnosa s lokalnim zajednicama, anketa provedena među tvrtkama u različitim zemljama istaknula je sljedeće podatke - kao što je prikazano na grafikonu u nastavku:

Grafikon 11



Zabrinjavajući trend proizlazi iz analize interakcija tvrtki s lokalnim zajednicama: mnoge se upuštaju u površne i kratkotrajne odnose kako bi zadovoljile društvene potrebe. Većina **tvrtki** sudionica i to **160 od 267**, navodi da **njihova suradnja s lokalnim zajednicama u prosjeku traje od 1 do 4 godine**. Samo 68 tvrtki održava partnerstva dulje od

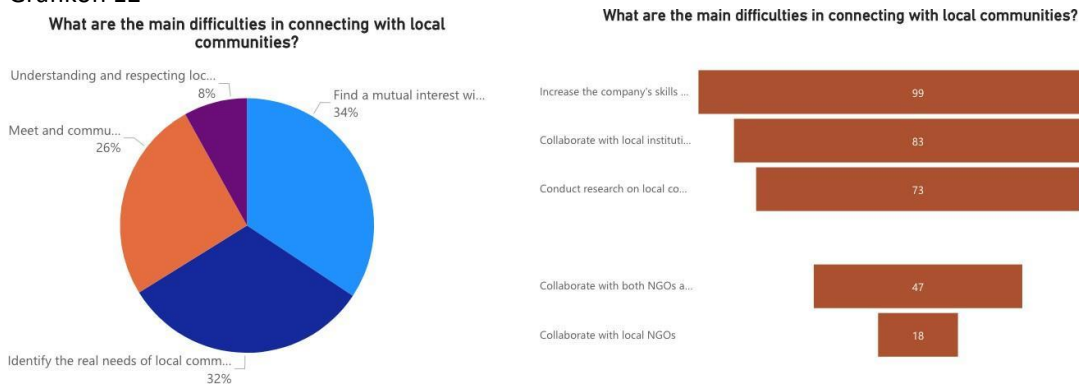
Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

11 godina.

Kao najveća je potreba identificirana suradnja s lokalnom zajednicom na pitanju zaštite okoliša, a zatim inicijative za ravnopravnost spolova. Ciljani korisnici su uglavnom cjelokupna populacija ili mladi.

Kratkotrajna priroda partnerstava između poduzeća i zajednice naglašava potrebu za dubljim, značajnijim angažmanom. Tvrtke moraju nadići površne interakcije i usvojiti dugoročni pristup koji potiče održive promjene. Davanje prioriteta pitanjima vezanim uz okoliš i spol usklađuje se s gorućim društvenim problemima i pokazuje korporativnu odgovornost. Usredotočujući se na potrebe šire zajednice i dobrobit mlađih generacija, tvrtke mogu stvoriti dugotrajan pozitivan učinak.

Grafikon 12



Detaljnije ispitivanje angažmana korporativne zajednice otkriva dva kritična izazova koji ometaju učinkovita partnerstva kao što je prikazano na gornjem grafikonu:

### 1. Usklađivanje interesa

Tvrtke se često suočavaju s poteškoćama u usklađivanju svojih interesa s interesima lokalnih zajednica. Ova razlika proizlazi iz različitih ciljeva poduzeća, prvenstveno usmjerenih na stvaranje profita s jedne strane i neprofitnih organizacija, vođenih društvenim utjecajem s druge strane. Kao rezultat toga, tvrtke mogu imati poteškoća u pronalaženju zajedničkih osnova za suradnju, što dovodi do neusklađenosti između korporativnih inicijativa i potreba zajednice. Tako je 34% ispitanika navelo kao problem nedostatak zajedničkog interesa, naglašavajući sveprisutnost ovog izazova. Posebno se to odnosi na:

- **Neusklađene ciljeve:** inherentna razlika između poslovnih i neprofitnih ciljeva stvara temeljnu prepreku usklađivanju.
- **Ograničeno razumijevanje:** Tvrtkama možda nedostaje sveobuhvatno razumijevanje potreba i prioriteta zajednice.
- **Neučinkovitu komunikaciju:** Neadekvatna komunikacija između tvrtki i zajednica sprječava međusobno razumijevanje.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



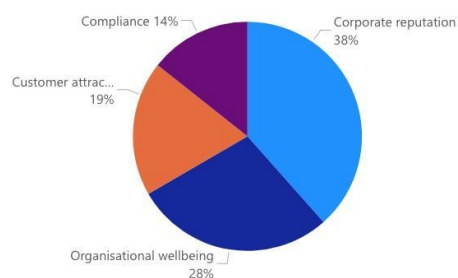
## 2. Identificiranje potreba zajednice

Tvrtke se često bore da točno identificiraju stvarne potrebe lokalnih zajednica. Ovaj izazov proizlazi iz nedostatka specijaliziranih vještina i obučenog osoblja unutar korporativnih timova za učinkovito rješavanje društvenih i prostornih pitanja. U istraživanju je 32% ispitanika navelo poteškoće u identificiranju potreba zajednice. Nadalje, 99 tvrtki od 267 izjavljuju da im nedostaju potrebne vještine i osposobljeno osoblje za suočavanje s izazovima CSR-a i inicijativa društvenog utjecaja. Ovdje je moguće izdvojiti:

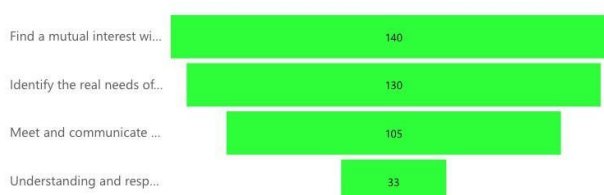
- **Nedostatak vještina:** tvrtkama možda nedostaje interna stručnost u procjeni društvenog utjecaja i angažmanu zajednice.
- **Ograničeni resursi:** Nedovoljna raspodjela resursa posvećenih aktivnostima angažmana u zajednici.
- **Neadekvatna obuka:** Nedostatak mogućnosti obuke za zaposlenike uključene u angažman zajednice.

Grafikon 13

Which could be the potential advantages for a company to carry out community development initiatives?



Which are possible solutions to fill in the gap between companies and local communities?



Istraživanje provedeno među tvrtkama u svezi s CSR-om i njihovim odnosom s lokalnim zajednicama omogućilo je intrigantan uvid u korporativnu svijest o provođenju društvenih i ekoloških aktivnosti. Zanimljivo je da primarni motivi za CSR inicijative proizlaze iz pitanja ugleda i dobrobiti organizacije, a ne same usklađenosti s propisima.

**Značajnih 38% ispitanika identificiralo je poboljšani korporativni ugled kao glavnu potencijalnu prednost učinkovite suradnje s lokalnim zajednicama.** Ovo naglašava rastuću važnost upravljanja ugledom u današnjem poslovnom okruženju, gdje investitori i potrošači sve više ispituju društveni i ekološki utjecaj tvrtki. Dok reputacija vodi glavnu riječ, **dobrobit organizacije** pojavljuje se kao još jedan uvjerljiv motivator, a navodi ga **28% ispitanika**. Uključivanje u CSR inicijative može potaknuti pozitivno i svrsishodno radno okruženje, podižući moral zaposlenika, angažman i produktivnost.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



Usklađenost s propisima često se smatra primarnim pokretačem CSR inicijativa, međutim ovaj razlog zaostaje za ugledom i organizacijskom dobrobiti, a samo 14% ispitanika usklađenost s propisima navodi kao značajan motivator. Ovo sugerira promjenu u korporativnim načinima razmišljanja, nadilazeći CSR usmjeren na usklađenost prema više strateškom pristupu koji prepoznaje opipljive prednosti društvene i ekološke odgovornosti.

U procesu upravljanja razvojem CSR-a, ključno je uskladiti ove inicijative sa svojim temeljnim vrijednostima, poslovnim strategijama i potrebama zajednice. Čineći to, oni mogu transformirati CSR iz puke obveze u snažan pokretač održivog rasta i pozitivnog društvenog utjecaja.

Ovo istraživanje angažmana poduzeća i zajednice otkrilo je **ključne strategije za uspostavljanje utjecajnih partnerstava**. Poticanjem kulture kontinuiranog učenja i poboljšanja, tvrtke mogu transformirati svoje CSR napore iz sporadičnih inicijativa u snažne pokretače pozitivnih promjena.

### 1. Pronalaženje zajedničke osnove:

Traženje partnera u zajednici čije su vrijednosti i misija sukladni s vlastitom tvrtkom postavlja temelj za uspješnu suradnju, **140 od 267 tvrtki izjavljuje da prepoznavanje zajedničkih interesa**, sudjelovanje u lokalnim zajednicama kroz otvoreni dijalog i procjenu potreba, može osigurati da se inicijative istinski bave najhitnijim društvenim i ekološkim problemima.

### 2. Izgradnja internih kapaciteta:

Od 267 tvrtki, 130 ih prepoznaje potrebu za potpunim razumijevanjem stvarnih potreba lokalne zajednice, što postaje moguće samo kroz korporativno usavršavanje s novim menadžerskim figurama, kao što je Social Impact Manager, sposobnim razumjeti ovu dinamiku i planirati inicijative utjecaja. Ulaganje u programe obuke i razvoja osnažuje zaposlenike potrebnim vještinama za snalaženje u složenosti inicijativa društvenog utjecaja. Partnerstvo s neprofitnim organizacijama i vođama zajednica pruža neprocjenjiv pristup stručnosti i neposrednog uvida, osiguravajući usklađenost inicijativa s potrebama zajednice.

Štoviše, kroz **viziju, analizu i dijeljenje izravno iz uključenih lokalnih zajednica**, uključujući udruge, neprofitna tijela i predstavnike lokalnih institucija, pojavila se široka vizija društvenih problema povezanih s područjima i referentnim zemljama, identificirajući različite aspekte kao što su migracije, sudjelovanje mladih i nezaposlenost, pitanje okoliša. Međutim, analiza lokalnih konteksta svake zemlje omogućila nam je da istaknemo zajedničke točke u odnosu s tvrtkama, kao što su

### Projektna suradnja:

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



Zajednička tema u nekoliko zemalja je suradnja na određenim projektima. To je vidljivo u:

- Italija: Tvrtke u Italiji surađuju sa zajednicama na više projekata, što sugerira fokus na rješavanje specifičnih lokalnih potreba.
- Hrvatska: Podaci iz Hrvatske pokazuju i sustavnu i projektnu suradnju, ističući potencijalno sveobuhvatniji pristup.
- Francuska: Iako se u Francuskoj suradnja navodi kao ograničena, postoje neki primjeri suradnje temeljene na projektima.
- Grčka: Grčka također pokazuje kombinaciju suradnje temeljene na projektima i modele ograničenog angažmana.

### Varijacije u angažmanu:

Podaci također ukazuju na neke zanimljive varijacije u odnosima tvrtke i zajednice:

- **Sponzorstvo:** Čini se da Italija koristi sponzorstva kao oblik angažmana zajednice, što potencijalno ukazuje na manje suradnički pristup.
- **Izgradnja mreže:** u Austriji je fokus na izgradnji mreže, što sugerira više strateški i dugoročni pristup odnosima zajednice.

### Dizajniranje učinkovitih CSR inicijativa:

Ovi činjenice imaju veliki značaj u dizajnu budućih CSR inicijativa koje potiču jače odnose između poduzeća i zajednice:

- Procjena potreba: Presudno je razumijevanje specifičnih potreba zajednice kroz ankete, fokusne grupe i konzultacije sa zajednicom.
- Zajedničko stvaranje projekata: Uključivanje zajednica u zajedničko stvaranje projekata društveno odgovornog poslovanja može dovesti do održivijih i učinkovitijih rješenja.
- Dugoročna partnerstva: prelazak sa suradnje temeljene na projektu na dugoročna partnerstva može stvoriti dublje povjerenje i zajedničke koristi.
- Izgradnja kapaciteta: Pružanje obuke i resursa organizacijama u zajednici može ih osnažiti da učinkovitije pridonose inicijativama CSR-a.

### Preporuke za pojedine zemlje:

Na temelju svih navedenih podataka, identificirane su specifične preporuke:

- Italija: potreban je evolucijski iskorak od sponzorstva i povećani fokus na zajedničko stvaranje projekata i dugoročna partnerstva.
- Hrvatska: Nadograditi postojeće modele sustavne suradnje i proširiti ih na širi raspon zajednica.
- Francuska: Istražite potencijal za suradnju temeljenu na projektima, s fokusom na specifične lokalne potrebe i izazove.
- Grčka: Povećajte opseg suradnje temeljene na projektima i istražite mogućnosti za izgradnju mreže.

- Austrija: Proširite pristup izgradnji mreže kako biste uključili više tvrtki i zajednica, stvarajući suradnički ekosustav CSR-a.



# 05

## POZITIVNE STUDIJE SLUČAJA





## 05 | POZITIVNE STUDIJE SLUČAJA

### Profil društveno odgovorne tvrtke prema lokalnoj zajednici i veza koja se može stvoriti između ova dva aktera - najbolja moguća tvrtka

Ovaj odjeljak prikazuje pozitivan primjer odnosa tvrtke i zajednice u svakoj zemlji. Zapravo, kroz istraživanje identificiramo uspješne studije slučaja tvrtki i lokalnih zajednica u poduzimanju suradnje i zajedničkih planiranja usmjerenih na stvaranje CSR (hrv. DOP - društveno odgovorno poslovanje) projekata koji odgovaraju teritorijalnim i društvenim potrebama. Studije slučaja odabrane su prema sljedećim kriterijima:

- Održivost inicijative DOP-a
- Učinkovitost DOP inicijative
- Skalabilnost CSR inicijative
- Potencijal da se inicijativa DOP-a preslika na druga poduzeća

#### EDENRED – ITALIJA

**Edenred** je primjer inovativnosti i društvene odgovornosti. Kao pioniri Restaurant Ticket-a (hrv. ulaznica za restoran), stvorili su nasljeđe poboljšanja dobrobiti zaposlenika unutar organizacija. Predanost se proteže izvan pojedinačnih tvrtki jer su stvorili veću grupu s korporativnom strukturom posvećenom održivosti. Ovaj holistički pristup osigurava da DOP inicijative nisu samo naknadna misao, već sastavni dio filozofije tvrtke. Edenredov pristup DOP-u karakterizira njegova višeslojna struktura. Na čelu ove inicijative je predani tim za cijelu grupu, zadužen za nadgledanje praksi održivosti u cijeloj organizaciji. Ova je predanost dodatno konsolidirana na nacionalnoj razini, gdje tim radi na provedbi i lokalizaciji strategija DOP-a. U Italiji, voditelj CSR-a odgovara direktoru za ljudske resurse i CSR, ističući integrirani pristup tvrtke dobrobiti zaposlenika i društvenoj odgovornosti.

Jedan od stupova strategije DOP-a je predanost povezivanju s lokalnim zajednicama. Unatoč tome što imaju najveće urede u Milanu i Rimu, s manjim uredima u Bariju, Napulju i Trentu, obnovljena je predanost održavanju stalne prisutnosti i povezanosti sa zajednicama. Vodeći program ulaznica za restoran nadilazi pružanje pauza za obrok; služi kao katalizator za podršku lokalnim organizacijama koje pomažu potrebitima.

Tvrtka izravno uključuje svoje zaposlenike kroz plaćene dane volontiranja u organizacijama kao što su Banco Alimentare (talijanska Banka hrane) ili Caritas, kako bi im pružila priliku da naprave opipljivu razliku u životima drugih i izbliza upoznaju društvenu stvarnost.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



U suradnji s tvrtkom klijentom i Bankom hrane pokrenut je pilot program pod nazivom „Doniraj svoju kupovinu“. Ova inovativna inicijativa omogućuje korisnicima Edenred aplikacija kupnju hrane koja će se zatim donirati na mjestima Banke hrane najbližima kompaniji klijenta. Ovaj program ne samo da pruža prijeko potrebnu pomoć u hrani, već i potiče osjećaj zajedništva među korisnicima aplikacije.

Edenredova predanost dobrobiti zaposlenika i društvenoj odgovornosti primjer je tvrtke koja je rođena i u sebi sadrži korporativnu viziju koja nadilazi puki profit, već je usmjerena prema općem dobru. Ovaj primjer može poslužiti velikim tvrtkama budućnosti koje će izabrati sve više slijediti model benefit companies i B Corp kompanija, postajući primjeri odgovornosti i društvene promjene.

## INTERPLAST - GRČKA

Pokretačka snaga CSR inicijativa ove obiteljske tvrtke - Interplast - je gospođa Zoe Rizopoulos, uz vještu podršku svog oca, gospodina Rizopoulosa. Zajedno vode niz aktivnosti koje njeguju snažne odnose s lokalnom zajednicom i širom regijom Istočne Makedonije i Tracije. Njihovo opredjeljenje sastoji se u aktivnom sudjelovanju u životu lokalne zajednice; aktivno sudjelovanje na forumima, događajima, društvenim okupljanjima i redovitim sastancima s regionalnim vlastima. Ovaj duh suradnje očit je u sastavu same jedinice za DOP, koja je u biti obiteljska stvar: gospodin Rizopoulos radi zajedno sa svojim sinom i kćeri Zoe, koji formalno vode odjel.

Tim preuzima značajnu odgovornost: razvoj CSR vizije tvrtke i implementacija utjecajnih inicijativa u nekoliko područja:

Odgovorno financijsko upravljanje: osiguravanje stabilne ekonomske prakse koja čini temelj njihovog pristupa.

- Upravljanje okolišem: smanjenje zagađivanja i minimiziranje njihovog utjecaja na okoliš je ključni prioritet.
- Ulaganje u zajednicu: Aktivno sudjelovanje u kulturnim i društvenim aktivnostima pokazuje njihovu predanost dobrobiti lokalnog stanovništva.
- Podržavanje onih koji prvi reagiraju: Njihovi postupci govore mnogo: nagrađivanje vatrogasaca za njihovu hrabrost u gašenju požara i doniranje osnovne opreme poput maski primjer je njihove predanosti javnoj sigurnosti.
- Promicanje održivosti: Sljedeći forum, organiziran u suradnji s Tehničkom komorom Tracije i općinom Komotini, usredotočit će se na uštedu energije, ističući njihovu predanost održivoj budućnosti.
- Regionalna suradnja: Održavanje stalne komunikacije s istočnom Makedonijom i

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



regijom Tracija, podržavajući inicijative koje jačaju rastući industrijski sektor regije.

- Promicanje obrazovanja: Koordinirani napori s regijom i sveučilištima da uspostave novi odjel naglašavaju njihovu vjeru u moć obrazovanja.
- Angažman zajednice: Organiziranje velikog foruma u Komotiniju sa 700 gostiju iz cijele Grčke pokazuje njihovu predanost promicanju dijaloga i suradnje.
- Partnerstvo s lokalnim organizacijama: Partnerstvo s lokalnom crkvom dodatno jača njihove veze sa zajednicom i pokazuje spremnost za potporu različitim institucijama.

U biti, obitelj Rizopoulos i njezina jedinica za društveno odgovorno poslovanje srce su i duša napora tvrtke za društvenu odgovornost. Svojom predanošću, duhom suradnje i raznolikim inicijativama ostvaruju pozitivan i trajan utjecaj na svoju zajednicu i regiju.

## ADAPEI 35 – FRANCUSKA

[Adapei 35](#) je rezidencijalna ustanova za odrasle osobe s invaliditetom. Predana je korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR) te ima predviđenu ulogu CSR menadžera. Tvrtka radi na DOP-u, definira komunikacijske strategije, upravlja komunikacijskim odjelom i nadzire inicijative poput događaja, interne komunikacije i publikacija u časopisima. Surađuju s grupom Utopi na komunikacijskoj strategiji marke "Produit en Utopi" i razvijaju digitalne alate poput web stranica, intraneta i platformi društvenih medija. Važno je napomenuti da je prioritet osigurati dostupnost komunikacije za svu publiku putem formata poput FALC-a koji se lako čita i razumije.

Predani nadzorni odbor aktivno identificira pitanja CSR-a, a dijagnostički proces se koristi za razumijevanje očekivanja dionika. Adapei 35 aktivno surađuje s regionalnim vlastima, surađujući s medicinsko-socijalnim strukturama i sudjelujući u kolektivu ekološke tranzicije (ESMS 35). Suradnja s mrežom GRAAL dodatno jača njihovu predanost održivosti okruženja.

Iako postoji interna predanost, ponekad nedostaje vremena i novaca. Udruga pozdravlja uključivanje internih i eksternih dionika i prepoznaje potencijalnu potrebu za dodatnom ekspertizom, posebno u složenim područjima kao što je energetska tranzicija.

Adapei 35 aktivno njeguje odnose s lokalnom zajednicom. Suradnja s Rennes Métropoleom na stvaranju sinergije unutar njihovog poslovnog parka jedan je primjer. Također su otvoreni za stvaranje "trećih mjesta" unutar svojih ustanova, potičući daljnju interakciju. Izgradnja odnosa s lokalnim udrugama i vlastima ključni je cilj.

### Neke od glavnih angažmana i aktivnosti DOP-a su:

- Mreža veleposlanika u svakoj školi, kolektiv za ekološku tranziciju i vodič za eko-geste

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



- preveden na FALC demonstriraju njihovu predanost djelotvornim projektima;
- "Izazov nulte stope otpada" (eng. „Zero waste challenge“) i projekt s hranom direktno se bave pitanjima održivosti, dok inicijative za ugradnju elemenata za obnovljivu energiju ukazuju na zeleniju budućnost;
  - Fotografski festival Via Silva OFF: Ovaj projekt, u suradnji s "Les Ailes de Caius" i fotografkinjom Elodie Guignard, dokumentirao je integraciju Adapei 35 u novo susjedstvo. Predstavljanje profesionalnih aktivnosti zaposlenika putem fotografija istaknutih na ogradi stanice podzemne željeznice ViaSilva s ciljem promicanja uključenosti i povećanja vidljivosti;
  - 
  - Cafet' Utopi: Ova ugostiteljska usluga pruža mogućnosti osobama s invaliditetom za integraciju u radno okruženje zajedno sa studentima i stručnjacima;
  - Dani otvorenih vrata: ESAT UTOPI REDON organizira dane otvorenih vrata za tvrtke i obitelji, nudeći obilaske s vodičem, demonstracije, umjetnička iskustva i potragu za blagom za djecu.

## JGL – HRVATSKA

**Jadran-Galenski Laboratorij (JGL)** vodeća je nacionalna kompanija u farmaceutskom i zdravstvenom sektoru. Ističe se kao zagovornik korporativne odgovornosti, aktivno promičući održive prakse unutar svog poslovanja i izvan njega. Ova predanost očita je u nekoliko ključnih područja:

- Rukovodstvo: Menadžment JGL-a aktivno promiče DOP ne samo unutar tvrtke već i kroz vodeće uloge u vanjskim organizacijama. Ta predanost odražava se u njihovoj nagrađivanoj izvedbi održivosti.
- Predane ESG uloge: Prepoznajući potencijal pristranosti u izvješćivanju o društveno odgovornom poslovanju, JGL je uspostavio posebne ESG uloge kako bi osigurao objektivno izvješćivanje o različitim aspektima održivosti.
- Sveobuhvatno izvješćivanje: JGL objavljuje godišnja izvješća koja integriraju financijske rezultate, napore za održivost i revizije, usklađene s globalnim standardima.
- Usklađenost s ciljevima Ujedinjenih naroda: JGL strateški integrira ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDGs) u svoje poslovanje, fokusirajući se na područja kao što su zdravlje, rodna ravnopravnost i odgovorna potrošnja.

Cilj JGL-a je djelovati u skladu s ciljevima održivog razvoja (SDG), pridonoseći na taj način rješavanju globalnih klimatskih i društvenih izazova te osiguravajući bolju budućnost za nadolazeće generacije. U 2021. godini tvrtka je uspostavila dugoročnu poslovnu strategiju koju podupiru tri stupa, od kojih je jedan izravno povezan s utjecajem klimatskih promjena. U 2023. godini implementiran je korporativni projekt specifično vezan uz ESG ciljeve, zajedno sa sustavom za praćenje njihove provedbe – The Group ESG Manager.

Kroz njihov Etički kodeks, pomoć u Ukrajini i korištenje obnovljivih izvora energije. Predanost JGL-a ESG načelima pokazuje da tvrtke mogu integrirati održivost u svoju temeljnu poslovnu praksu, pridonoseći odgovornijoj budućnosti.

## TELE – AUSTRIJA

**TELE Haase Steuergeräte Ges.m.b.H.** je tvrtka iz Beča koja radi u tehnološkom sektoru više od 60 godina. Ova tvrtka predstavlja neobičan slučaj jer, iako ne postoji određena figura DOP menadžera unutar tvrtke, postoji oko 4-5 zaposlenika koji redovito rade i vode pitanja korporativne društvene odgovornosti. Naime, redovito se osnivaju radne skupine za pojedine projekte u kojima su i zaposlenici razmatraju i bave se pitanjima koja se odnose na održivost i društvenu odgovornost, kao i aktivnosti uštede resursa.

Upravo iz tog razloga tvrtka održava snažnu predanost potpori lokalnim zajednicama. Ne postoje unaprijed određena partnerstva, već suradnje prilagođene specifičnim ciljevima i potrebama koje identificiraju dijelovi lokalnih zajednica i ciljna publika svakog projekta. Evo nekoliko primjera njihovog raznolikog angažmana u zajednici:

- Ozelenite svoj život: Ovaj projekt koji je u tijeku fokusiran je na pripravnike i promiče odgovornost prema okolišu ili razvoj vještina.
- Christkindlbriefaktion: U suradnji s Caritasom Österreich, tvrtka pomaže ostvariti blagdanske želje djece, mladih, potrebitih i odraslih s invaliditetom.
- Suradnja s drugim lokalnim organizacijama: prošli projekti uključivali su Fond Soziales Wien (socijalni fond) i SOS Kinderdorf (dječja sela), ističući njihovu uključenost u različite društvene svrhe.
- Akcije prikupljanja odjeće: Suradujući s lokalnim humanitarnim organizacijama, tvrtka aktivno sudjeluje u prikupljanju donacija i odjeće za potrebite.
- Sljedeća inicijativa: Praktikanti će se poticati da volontiraju tijekom radnog vremena, vjerojatno podržavajući lokalne ciljeve kao što su bečki domovi za umirovljenike.

Postoji predana radna snaga usmjerena na ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda (SDGs). Ovaj tim raspravlja o aktivnostima DOP-a s lokalnim zajednicama, aktivno tražeći ideje i rješenja za pozitivan učinak. Nadalje, u tijeku je novi projekt suradnje s "Lichtblickerhof", lokalnim društvenim centrom koji pomaže djeci suočenoj s teškim bolestima, invaliditetom ili traumama.

U biti, tvrtka pokazuje fleksibilan i djelotvoran pristup angažmanu u zajednici, prilagođavajući svoju podršku različitim potrebama i udružujući se s raznim lokalnim organizacijama radi maksimalnog dosega.

Kroz viziju, iskustvo, artikulaciju različitih tipova tvrtki, od obiteljskih do multinacionalnih, uz prisutnost ili odsutnost CSR menadžera, pojavljuju se pozitivni slučajevi tvrtki koje su sve više

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



predane pomirenju poslovnog cilja profita gradeći mostove, inicijative i projekte koji zajednički generiraju akcije društvenog utjecaja, shvaćajući da se zajednička dobrobit tiče svih, da društvo i okoliš nisu samo pitanja ili smjernice koje treba slijediti, već su sastavni dio zajedničkog blagostanja.

## Idealna tvrtka za pokretanje društvenih promjena

U srcu napredne zajednice, tvrtka s idealnim "društvenim utjecajem" stoji kao dokaz transformativne moći društvene odgovornosti. Ova uzorna tvrtka besprijekorno integrira svoje poslovne operacije s dobrobiti zajednice kojoj služi, stvarajući neraskidivu vezu zajedničkog rasta i prosperiteta.

Predanost društvenoj odgovornosti očituje se u svakom aspektu poslovanja, počevši od nepokolebljive posvećenosti lokalnoj radnoj snazi. Prepoznavanje bogatog fonda talenata zajednice, davanje prioriteta lokalnom zapošljavanju, ulaganje u programe obuke i razvoja koji osnažuju pojedince da ostvare svoj puni potencijal. Ovaj pristup ne samo da jača lokalno gospodarstvo, već i potiče osjećaj lojalnosti i ponosa među zaposlenicima, koji sebe vide kao integralne pridonositelje uspjehu tvrtke.

Osim svoje radne snage, tvrtka se aktivno uključuje u zajednicu, prepoznajući je kao neprocjenjivog partnera u oblikovanju svjetlije budućnosti. Putem otvorene komunikacije i istinske suradnje, tvrtka radi zajedno s lokalnim organizacijama, institucijama i stanovnicima kako bi identificirala i odgovorila na hitne potrebe zajednice. Zajedno pokreću inicijative koje sežu od razvoja infrastrukture i obrazovnih programa do čišćenja okoliša i pomoći u katastrofama.

Tvrtka prepoznaje da je briga o okolišu sastavni dio društvene odgovornosti. Stoga pedantno integrira ekološki prihvatljive prakse u svoje poslovanje, minimizirajući svoj ugljični otisak, promičući odgovorno gospodarenje otpadom i prihvaćajući obnovljive izvore energije. Ova pposvećenost zaštiti okoliša osigurava zdraviji planet za buduće generacije, čuvajući samu zajednicu u kojoj tvrtka napreduje.

Nadalje, tvrtka proširuje svoja etička načela na svoj globalni lanac opskrbe. Prepoznajući međupovezanost svijeta, tvrtka osigurava usklađenost svoje prakse nabave s njezinim vrijednostima poštenog rada i održivog upravljanja resursima. Ova predanost etičkom odabiru resursa ne samo da štiti dobrobit radnika diljem svijeta, već i smanjuje utjecaj tvrtke na okoliš u svim njenim globalnim operacijama.

Vrhunac truda vezanog uz društvenu odgovornost je izgradnja veza sa zajednicom koju karakterizira nepokolebljivo povjerenje i transparentnost.

Lokalne zajednice ne vide tvrtku samo kao poslovni subjekt, već kao sastavni dio društvenog

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



tkiva, partnera od povjerenja posvećenog njihovoj dobrobiti. Ovaj simbiotski odnos proteže se dalje od povjerenja i obuhvaća zajednički prosperitet. Uspjeh se izravno pretvara u ekonomske koristi za zajednicu, stvarajući dobar ciklus rasta i razvoja. Stanovnici uživaju u mogućnostima zapošljavanja, pristupu kvalitetnom obrazovanju i uspješnom lokalnom gospodarstvu, a sve to je neraskidivo povezano uz prisutnost tvrtke.

Kao rezultat nepokolebljive predanosti društvenoj odgovornosti, zajednica kojoj služi uživa u osjećaju lokalnog ponosa. Stanovnici preuzimaju vlasništvo nad postignućima tvrtke, prepoznajući njihov doprinos njegovoj priči o uspjehu. Ovaj zajednički ponos jača identitet zajednice i potiče kolektivni duh otpornosti i odlučnosti.

Veza između tvrtke i zajednice proteže se na zajedničko rješavanje problema. Kada se pojave izazovi, tvrtka i zajednica im pristupaju kao partneri, radeći zajedno na pronalaženju učinkovitih rješenja. Ovaj pristup suradnje osigurava da su rješenja prilagođena jedinstvenim potrebama zajednice i odražavaju perspektive svih dionika. Dajući prioritet ekološkoj odgovornosti, tvrtka čuva prirodne resurse planeta, čuvajući netaknuti okoliš zajednice i osiguravajući zdravo nasljeđe za generacije koje dolaze.

Tvrtkina nepokolebljiva predanost društvenoj odgovornosti, zajedno s njezinim dubokim angažmanom u zajednici, služi kao inspiracija svima, pokazujući transformativnu snagu zajedničke vizije za održivu i prosperitetnu budućnost.

Zaključno, uspješno uključivanje tvrtki ovisi o tri ključna razmatranja:

- **Ljudska povezanost:** Jasno identificiranje uloge ljudske interakcije u njihovom partnerstvu, vrednovanje angažmana zaposlenika i međuljudskih odnosa s udrugom.
- **Potrebe ciljne publike:** Prioritiziranje početne situacije korisnika (pristup prijevozu, raspoređi) i potencijalne posljedice njihovog sudjelovanja u bilo kojoj akciji.
- **Dugoročna predanost:** Prelazak izvan izoliranih zadataka i predanost cjelokupnom uspjehu inicijative, potencijalno uključujući dugoročnu podršku korisnicima poput prilika za stažiranje.

Glavne preporuke identificirane za poboljšanje CSR-a i odnosa između tvrtke i lokalne zajednice su:

1. Potreba za uvođenjem **specifičnih CSR menadžerskih figura** unutar tvrtki s poznavanjem društvenog utjecaja i održivosti. Ključno je da sve više tvrtki uključi CSR menadžera na čelu posebnog odjela za planiranje dugoročne strategije CSR akcija, maksimiziranje njihovog utjecaja i odgovaranje na potrebnu usklađenost prema različitim europskim direktivama u području održivosti (CSRD - CSDD).

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



2. Promoviranje i poticanje **uzajamnog dijaloga između lokalnih tvrtki i zajednica** s naglaskom na povjerenje i komplementarnost. Također kroz stvaranje prostora, događaja, sastanaka i mjesta koja mogu okupiti ove dvije strane kako bi se upoznale i zajedno planirale.
3. Stvaranje **baze podataka ili zajedničke platforme** koja omogućava stvaranje podudarnosti između neprofitnih entiteta, identificiranih prema različitim društvenim i teritorijalnim potrebama, i tvrtki. Na taj način bi postojao virtualni arhiv u kojem bi, posebno, tvrtke mogle identificirati neprofitne entitete u skladu sa svojim vrijednostima i strategijom, jamčeći standard pouzdanosti i transparentnosti istih.
4. Podići **svijest o CSR pitanjima za tvrtke**: vidjeli smo kako predanost tvrtke da bude društveno odgovorna nudi razne prilike, od poboljšanja reputacije i korporativnog imidža do konkurentske prednosti i privlačenja većih ulaganja. Međutim, još uvijek je premalo tvrtki koje provode takve akcije i spremne su to učiniti. Stoga je potrebno povećati svijest i informativne inicijative prema tvrtkama kako bi im se pomoglo razumjeti hitnost djelovanja na klimatske promjene i važnost postajanja ne samo ekonomskim nego i društvenim akterima za generiranje kolektivnog blagostanja. U tom smislu preporučujemo organizaciju više događanja, online komunikacijskih kampanja i prilika za širenje CSR pitanja.

Identifikacija i promocija **posrednika** - profesionalaca ili specijaliziranih tvrtki - sposobnih voditi tvrtke u konzultantskim i zajedničkim planiranjima s lokalnim zajednicama. To su facilitatori dijaloga i provedbe inicijativa, zaobilazeći poteškoće i prepreke koje se obično susreću pri uspostavljanju suradnje.



# 06

## ZAKLJUČAK I PREPORUKE



Sufinancira  
Europska unija

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

## 06 | ZAKLJUČAK I PREPORUKE

### Ponovno se baviti temom vještina - koje su potrebne - osnova obuke i obrazovnih putova

Sveobuhvatan analitički rad na kontekstu pet uključenih zemalja postavio je važne temelje za razvoj projekta, posebno za zajedničko osmišljavanje i izradu kurikuluma, što je glavni cilj WP3.

### Pozicija menadžera za društveni utjecaj (Social Impact Manager)

Kroz provedeno istraživanje, intervjuje i posebno fokus grupe, bilo je moguće razgovarati o figuri Menadžera za društveni utjecaj, kojeg je većina dionika opisala kao profesionalnu figuru sposobnu popuniti identificirane potrebe. Konkretno, on se vidi kao hibridna profesionalna figura koja može dovesti korporativni svijet u dijalog s neprofitnim sektorom i općenito s lokalnom zajednicom.

Menadžer za društveni utjecaj postaje strateška referenca unutar tvrtke, uključujući strogo menadžerske, poslovne, organizacijske i vještine upravljanja timom te složene procese koji odgovaraju viziji tvrtke. S druge strane, on je profesionalac koji zna interpretirati potrebe društva i sposoban je provesti potrebne akcije za pokretanje odabira, dijaloga i suradnje s lokalnim zajednicama (neprofitne organizacije i javna uprava).

Inovativna, transversalna i dinamična figura koja odgovara stalno promjenjivom tržištu rada i koja otvara scenarije tzv. "zelenih poslova", svih onih zanimanja koja se suočavaju s izazovima održivosti u sadašnjosti i budućnosti.

Cijelo istraživanje, obrada podataka, razmjena s dionicima i različitim zemljama doveli su do identifikacije vještina potrebnih za ulogu menadžera za društveni utjecaj koji je sposoban kombinirati korporativni i poslovni svijet s onim neprofitnim i općenito društvenim "tkivom". Ispod je preliminarni popis vještina identificiranih tijekom istraživanja:

- a. **Menadžerske vještine:** Ove vještine obuhvaćaju širok raspon kompetencija, uključujući strateško razmišljanje, donošenje odluka, komunikaciju, motivaciju, delegiranje, prilagodljivost, emocionalnu inteligenciju, kulturnu osjetljivost, kontinuirano učenje i etičko vodstvo. Također zahtijevaju obuku i iskustvo stečeno u korporativnom i poslovnom okruženju kako bi se poznavali dinamika, potrebe, zahtjevi i jezik.
- b. **Vještine društvenog utjecaja:** obuhvaćaju razumijevanje potreba zajednice, izgradnju suradnji, osmišljavanje učinkovitih programa, evaluaciju rezultata i demonstraciju kulturne osjetljivosti. Također zahtijevaju prethodno iskustvo u kontaktu s

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



neprofitnim organizacijama. Naglašava se sposobnost analize potreba i procjene društvenih problema određenog teritorija primjenom participativnih procesa, facilitacije i dijaloga sa zajednicom.

- c. **Meke vještine/Soft skills:** meke vještine sve više karakteriziraju profesionalce i čine ih učinkovitijima. Menadžer za društveni utjecaj mora usvojiti te karakteristike i integrirati ih u svoj radni pristup. Konkretno, učinkovita komunikacija - sposobnost jasnog prenošenja ideja i informacija, i verbalno i pismeno, ključna je za izgradnju odnosa i promicanje suradnje uz sposobnost aktivnog slušanja kako bi se ljudi zaista razumjeli perspektive i brige drugih, prilagođavajući jezik i stil kontekstu; timski rad - sposobnost učinkovitog rada s drugima, doprinos zajedničkom cilju uz poštivanje individualnih snaga i perspektiva, ključna je za postizanje zajedničkih ciljeva; rješavanje problema - sposobnost identificiranja problema, analiziranja informacija i razvoja kreativnih rješenja zajedno s sposobnošću prilagođavanja promjenjivim okolnostima i prihvaćanja novih ideja; upravljanje vremenom - sposobnost davanja prioriteta zadacima, upravljanja rokovima i učinkovitog rada ključna je za produktivnost i uspjeh; donošenje odluka - sposobnost prikupljanja informacija, evaluacije opcija i donošenja ispravnih odluka ključna je vještina za vođe i pojedince; interpersonalne vještine - koje uključuju empatiju, emocionalnu inteligenciju i sposobnost izgradnje odnosa ključne su za poticanje pozitivnih odnosa i stvaranje potpunog radnog okruženja. Osobe s jakim interpersonalnim vještinama mogu razumjeti perspektive i osjećaje drugih, učinkovito komunicirati i konstruktivno rješavati sukobe; vodstvo - sposobnost inspiriranja i motiviranja drugih, učinkovito delegiranje zadataka i stvaranje pozitivnog radnog okruženja - ključno za postizanje organizacijskih ciljeva; kreativnost - sposobnost generiranja novih ideja, pristupanja problemima iz različitih kutova i razmišljanja „izvan okvira“, dragocjeno je sredstvo u današnjem konkurentnom okruženju.
- d. **Tehničke vještine:** vrlo specifične vještine svojstvene referentnom sektoru, posebno: održivost i ESG vještine - za razumijevanje principa održivosti, ESG okvira i relevantnih europskih direktiva; teritorijalna istraživanja i analiza - provođenje detaljnih istraživanja i analiza o lokalnim i regionalnim pitanjima održivosti; vještine angažmana dionika - kultiviranje snažnih odnosa s raznolikim dionicima, poticanje suradnje; procjena utjecaja, razvoj i implementacija sveobuhvatnih sustava izvještavanja o održivost.

***“Menadžer za društveni utjecaj (SIM) trebao bi biti objektivan, posjedovati snažne analitičke vještine, pokazivati etičko ponašanje i imati osobni i profesionalni interes za društvena i ekološka pitanja. SIM bi trebao biti proaktivan, inovativan, otvoren za rasprave i čak spreman za argumente.”***

*Sudionik u fokus grupi, Hrvatska*



## PREPORUKE ZA SIM PROGRAM OBUKE

Što se tiče budućeg programa obuke i metodologije za SIM, kroz analizu prikupljenih informacija, posebno kroz fokus grupe i intervjue provedene u 5 zemalja, pojavljuju se ključne točke za definiranje granica zajedničkog planiranja i provedbe tečaja obuke unutar partnerskih sveučilišta:

### Mentorstvo: vođenje I osnaživanje

Jedan od temelja takvog programa je mentorstvo. Povezivanje iskusnih SIM-ova s nadolazećim studentima omogućuje neprocjenjiv prijenos znanja i razvoj vještina. Evo kako se mentorstvo može optimizirati: studenti možda nemaju mnogo iskustva u radu izravno s poduzetnicima. Mentori mogu igrati ključnu ulogu u pomaganju studentima da navigiraju tim odnosom. To uključuje pružanje smjernica o komunikacijskim strategijama, razumijevanje poduzetničkog načina razmišljanja i učinkovito predstavljanje ideja. Vježbe igranja uloga i studije slučaja mogu dodatno opremiti studente za ove interakcije. Stoga je važno identificirati i dodijeliti klasi i studentima profesionalnog mentora/trenera koji će ih voditi na ovom putu i u odnosu s lokalnim tvrtkama i zajednicama. Tijekom programa važno je osigurati individualne putove između studenata i mentora.

### Izravna suradnja

Iako mentori nude vrijedne uvide, jednako je važno olakšati izravno uključivanje studenata i poduzetnika. Generiranje stvarnog procesa zajedničkog planiranja i sudjelovanja odozdo prema gore prema potrebama studenata.

To bi moglo uključivati:

- **Zajedničke (brainstorming) sesije s ciljem razmjene ideja:** Povezivanje studenata i poduzetnika za zajedničko osmišljavanje rješenja i stvaranje inovativnih pristupa društvenim izazovima.
- **Prilike za nadgledanje/praćenje rada (shadowing):** Omogućavanje studentima da prate poduzetnike tijekom sastanaka ili posjeta mjestima, pružajući im neposredno razumijevanje poslovnih operacija i procesa donošenja odluka.
- **Zajedničko upravljanje projektima:** Dodjeljivanje zajedničkih projekata studentima i poduzetnicima, potičući osjećaj zajedničkog vlasništva i odgovornosti za postizanje značajnih rezultata.

## Neformalno obrazovanje

Neformalno obrazovanje, često u suprotnosti sa svojim formalnim pandanom, obuhvaća širok spektar iskustava učenja koja se obično odvijaju izvan strukturiranih akademskih konteksta. Ovaj kontinuirani proces stjecanja znanja, vještina i vrijednosti kroz interakcije i iskustva trebao bi biti integriran u kurikulum i put obuke budućih menadžera za društveni utjecaj. Poticanje neformalnog procesa učenja vođenog osobnim interesima, znatiželjom i jedinstvenošću.

Stoga je prepoznata potreba za uključivanjem laboratorijskih, umjetničkih i iskustava učenja kroz rad u vezi s lokalnim zajednicama i tvrtkama unutar puta obuke. Ovaj pristup njeguje strast i kreativnost, pružajući prostor za istraživanje, eksperimentiranje i aktivnosti vođene strašću.

Prednosti neformalnog obrazovanja nadilaze stjecanje znanja i vještina, također poboljšavajući socijalnu i emocionalnu inteligenciju. Kroz suradnju, komunikaciju i empatiju, neformalno učenje promiče vrijedne životne vještine neophodne za osobni i profesionalni uspjeh. Definiranje svih onih mekih vještina potrebnih za novu SIM figuru/funkciju sposobnu za brzo prilagođavanje promjenama i kontekstima.

## Postavljanje realnih očekivanja

Transparentnost i realna očekivanja ključni su za uspješan mentorski program i, konačno, uspješne SIM projekte. Evo kako osigurati da su svi “na istoj stranici”:

- **Upravljanje očekivanjima poduzeća:** Mentori trebaju voditi studente u izradi realnih prijedloga za tvrtke. Važno je unaprijed komunicirati da studenti nisuiskusni konzultanti koji nude univerzalna rješenja. Tvrtke bi ove suradnje trebale promatrati kao prilike za istraživanje, razmjenu znanja i potencijalno zajedničko stvaranje.
- **Upravljanje očekivanjima studenata:** Mentori mogu pomoći studentima da upravljaju vlastitim očekivanjima. Početne ideje studenata možda neće odmah biti prihvaćene od strane tvrtki. Međutim, program bi trebao naglasiti vrijednost cjelokupnog iskustva – povezivanje, učenje iz različitih perspektiva i stjecanje praktičnog iskustva na terenu.

**Aktivnim poticanjem otvorene komunikacije i suradnje između studenata, poduzetnika i mentora, dobro osmišljen program može stvoriti situaciju u kojoj su svi na dobitku.** Tvrtke dobivaju svježeperspektive i potencijalna rješenja, dok studenti stječu vrijedne vještine i veze.

Dizajn ovog programa neće biti tzv. direktiva odozgo, već rezultat suradničkog i participativnog procesa. Partneri iz različitih sredina će se okupiti, donoseći svoje bogato iskustvo. Ovaj tzv. pristup odozdo osigurava da je program utemeljen na stvarnostima terena

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.



tj. iz prakse, odražavajući potrebe i aspiracije i budućih SIM-ova i organizacija kojima će služiti.

Program neće samo prenositi znanje, već će koristiti bogata iskustva uključenih. Uključivanjem studija slučaja, primjera iz stvarnog svijeta i prilika za mentorstvo, program će stvoriti dinamično okruženje za učenje gdje sudionici mogu učiti jedni od drugih i od iskusnih praktičara.

**U srcu programa leži cilj pozicioniranja uloge SIM-a kao zaista inovativne, konkurentne i atraktivne karijerne opcije za mlade ljude. Program će pokazati transformativnu moć SIM-ova, ističući njihovu sposobnost da naprave stvarnu razliku u svijetu dok uživaju u nagrađujućim prilikama za karijerni rast i razvoj.**

Kako bi privukao i angažirao mlade talente, program će biti dizajniran imajući u vodu njihove interese i aspiracije. Naglasit će utjecaj koji mogu imati kao SIM-ovi, priliku za doprinos značajnim društvenim i okolišnim promjenama te potencijal za osobno i profesionalno ispunjenje.

Kako se svijet suočava sa složenim društvenim i okolišnim izazovima, SIM-ovi su jedinstveno pozicionirani da vode put prema održivijoj budućnosti. Program obuke će ih opremiti znanjem, vještinama i vrijednostima potrebnim za učinkovito snalaženje u tim izazovima. Naučit će identificirati i analizirati društvene i okolišne probleme, razvijati inovativna rješenja i surađivati s različitim dionicima kako bi potaknuli pozitivne promjene.

Zaključno, ovaj transformativni program obuke neće samo osnažiti buduće SIM-ove, već će također doprinijeti prepoznavanju i napretku ove ključne uloge. Poticanjem suradničkog i participativnog procesa dizajna, korištenjem bogatog iskustava uključenih osoba i pozicioniranjem SIM uloge kao atraktivne karijerne opcije za mlade talente, **ovaj program će igrati vitalnu ulogu u njegovanju sljedeće generacije menadžera društvenog utjecaja spremnih za budućnost, opremljenih za stvaranje pravednijeg i održivijeg svijeta.**

Svi partneri na SIM projektu pružili su neprocjenjivu podršku u prikupljanju podataka i dokazima kako bi se osigurala visoka kvaliteta publikacije.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
UNIVERSITY of the PELOPONNESE



Sufinancira  
Europska unija

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.