

PRIRUČNIK ZA BRZI POČETAK

Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu

Teo Petričević

IMPRESSUM

AUTOR
Teo Petričević

NASLOV
Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu

NAKLADNIK
British Council Hrvatska

LEKTURA
Darja Šupljika

GRAFIČKO OBLIKOVANJE
Srđana Modrinić

NAKLADA
1500 primjeraka

Sadržaj

UVOD U PRIRUČNIK	5
UVOD U TEMU	6
PODSJETNIK O PODUZETNIŠTVU – KARAKTERISTIKE, RAZVOJ I DEFINICIJE	6
INOVACIJE	8
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE	9
DRUŠTVENE INOVACIJE	13
DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO	13
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU	17
DRUŠTVENE INOVACIJE U TURIZMU	26
DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U TURIZMU	28
UPUTE I PREPORUKE ZA PRIMJENU NAČELA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA I DRUŠTVENOPODUZETNIČKIH PRAKSI U TURIZMU	34
BIBLIOGRAFIJA	38

Uvod u priručnik

'Križa je poziv na buđenje, trenutak u kojem uviđamo da će nas uvriježeno poslovanje dovesti do postepenog propadanja... Vrijeme je da budemo odvažni i ambiciozni.' JOSÉ MANUEL BARROSO

Živimo u vremenu u kojem brojni ekonomski, društveni i okolišni problemi čine našu svakodnevnicu. Recentna istraživanja i analize pokazuju da situacija u Hrvatskoj danas ne pokazuje progresivnu putanju prema boljem – svakodnevno slušamo o kontinuiranom padu stope zaposlenosti, proizvodnje, prodaje, potrošnje, padu opće stope rasta. Depresija, ljutnja i agresija posljedice su takve situacije, ali i narušenog sustava vrijednosti. Temeljnih, ljudskih vrijednosti. Slabosti postojećeg društvenog sustava sve su vidljivije.

EUROPA 2020¹, europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, naglašava nekoliko važnih elemenata razvoja. Jedan je od njih **održiv rast** – 'promicanje zelenijeg, konkurentnijeg gospodarstva koje učinkovito koristi resurse'. Drugi je **uključiv rast** – 'ekonomija visoke stope zaposlenosti koja donosi ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju'. Ostali donose mjere za istraživanje i inovacije, za klimatske promjene i energetiku, za obrazovanje i borbu protiv siromaštva.

Europa i Hrvatska prepoznale su društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo kao alate za održivi rast. Društveno odgovorno poslovanje posljednjih je 20-ak godina postalo imperativ poslovanja organizacija u javnom, privatnom profitnom i privatnom neprofitnom sektoru. Društveno poduzetništvo posljednjih je 10-ak godina postalo konkretan odgovor na neučinkovite usluge javnog sektora, neodržive poslovne modele i koncepte privatnog profitnog sektora, poteškoće u financijskom poslovanju i održivosti organizacija civilnog društva.

Ovaj priručnik daje informacije o poduzetništvu, daje **pregled konteksta i koncepta razvoja društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva u turizmu** u Europskoj uniji te Hrvatskoj. Prikazuje dvadesetak recentnih primjera dobre prakse društveno odgovornog poslovanja i društvenih poduzetnika. Njihova praksa često je nagrađivana, a njihovi poslovni modeli i rezultati poslovanja dokazano imaju značajan društveni utjecaj. Najvažnije, priručnik donosi **tridesetak vrlo jednostavnih i lako primjenjivih uputa i preporuka** za primjenu načela društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva za poslovne subjekte u sektoru turizma.

Ovo je priručnik za brzi početak (za dublju analizu i primjenu, preporuka je koristiti priručnik 'Održivi turizam u deset koraka²'). Primjeri dobre prakse, upute i preporuke trebale bi biti dovoljno motivirajuće i konkretne da potaknu hrvatske poduzetnike u sektoru turizma na djelovanje prema načelima održivog razvoja – ne samo u njihovu poslovanju već i lokalnoj zajednici u kojoj djeluju. Jednako tako, priručnik bi trebao dati dovoljno informacija za poduzimanje prvih, hitnih koraka u promjeni promišljanja i djelovanja svakog pojedinca. Neovisno o tome gdje razmišlja, radi, živi.

Krajnje je vrijeme za novi početak.

Poštovane čitateljice i čitatelji,

Pred Vama je Priručnik za brzi početak nastao u sklopu projekta 'Vještine za zapošljavanje u turizmu i ugostiteljstvu' pod naslovom 'Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu'. Namjera je British Councila i naših partnera, Nacionalne udruge obiteljskih i malih hotela, Bluesun hotela te Ženske grupe Karlovac 'Korak', ovim projektom potaknuti pozitivne društvene promjene u hrvatskom društvu promicanjem društveno odgovornog poslovanja i društvenog poduzetništva među poslodavcima u sektoru turizma i ugostiteljstva.

Želja nam je potaknuti Vas, drage čitateljice i čitatelji, vlasnike i menadžere hotelskih lanaca ili malih i obiteljskih hotela da započnete ili nastavite prakticirati društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetništvo u svojoj poslovnoj praksi i tako doprinesete održivom razvoju kako vlastitog poslovanja tako i zajednica u kojima poslujete. Jer samo zajednički možemo izgraditi bolje i stabilnije društvo i sačuvati čist i zdrav okoliš.

Rosana Besednik, voditeljica projekta
British Council

¹ Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth – http://ec.europa.eu/europe2020/index_hr.htm

² Priručnik 'Održivi turizam u deset koraka' – <http://www.odraz.hr/media/152864/odrzivi-turizam-u-deset-koraka-small-file-size.pdf>

Uvod u temu

PODSJETNIK O PODUZETNIŠTVU – KARAKTERISTIKE, RAZVOJ I DEFINICIJE

Čini se da je odgovor na pitanje što je poduzetništvo jednostavan i da ga svi znamo. Kapital, rad, poduzetnik, ideja... No, informacije te praksa pokazuju da to i nije toliko jednostavno.

Jedan od prvih zapisa u kojima se spominje poduzetnik djelo je 'Opća rasprava o prirodi trgovine' francuskog autora Richarda Cantillona³ koji poduzetnika opisuje kao trgovca – osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim, odnosno cijenama koje će se tek formirati. Cantillon već tada u razumijevanje pojma i prakse poduzetništva uvodi tri i danas primjenjiva kriterija: *kapital, neizvjesnost i rizik*. Ubrzo, Adam Smith, škotski ekonomist i etičar, poznat po isticanju važnosti slobode pojedinaca, uvodi dva nova kriterija – *interes i motivaciju*. Jean Baptiste Say zaslužan je za definiranje uloge i funkcije poduzetnika. Poduzetnika definira kao posrednika između vlasnika kapitala i najamnog radnika. Say time po prvi puta upućuje na mogućnost odvajanja funkcije vlasništva od poduzetničke funkcije, što će se pokazati vrlo važnim u daljnjem razvoju poduzetništva.

Začetnik modernog razumijevanja poduzetništva bio je Josef Schumpeter koji u 20. stoljeću jasno ukazuje na razliku između vlasnika i poduzetnika te poduzetnika i menadžera. Njegov doprinos najizraženiji je u kreiranju *modela kreativne destrukcije* kojim definira poduzetništvo kao dinamičan proces u kojem poduzetnici preuzimaju *inicijativu* u proizvodnji i razvoju novih načina poslovanja, (re)organiziraju ekonomske mehanizme za efikasniju *upotrebu resursa* te preuzimaju *rizik* za mogući neuspjeh poslovnog pothvata. Schumpeter je ujedno bio i prvi od ekonomista koji je definirao **poduzetništvo kao alat društvenih promjena**, čime je postavio temelje za razvoj društvenog poduzetništva.

Kao što vidimo, razumijevanje poduzetništva i poduzetnika neprestano se propituje. Nadovezujući se na povijesni kontekst, važno je napomenuti da danas ne postoji jedinstvena definicija poduzetništva. Taj pojam koristimo u situacijama kada opisujemo aktivnosti osnivanja gospodarskog subjekta, pokretanja posla, stvaranja i upravljanja promjenama, razvoja inovacija i dr. Poduzetništvo se najčešće definira kao sposobnost i spremnost da se razvije poslovna ideja, organizira i provodi poslovni pothvat preuzimanjem svih rizika te s ciljem stvaranja financijske dobiti. U ekonomiji, poduzetništvo najčešće razumijevamo kao kombinaciju rada, resursa i kapitala kojima možemo 'proizvesti' dobit.

Da bismo jasnije razumjeli poduzetništvo i poduzetnika, neizbježno je analizirati nekoliko ključnih pojmova odnosno kriterija: *proaktivnost u definiranju problema, poslovnu ideju, poslovnu priliku, efikasno korištenje resursa, preuzimanje rizika, lidera i tim*.

Poslovna ideja prvi je korak u razvoju poslovnog pothvata. Riječ je o konceptu (robi ili usluzi) koji možemo iskoristiti u komercijalne svrhe. Da bismo ideju mogli ostvariti, potrebno je razumjeti društveni i ekonomski kontekst u kojem pokrećemo poslovni pothvat – dakle, analizom problema i potreba definiramo poslovnu ideju. Nakon toga, tražimo i čekamo poslovnu priliku, koja ima četiri osnovne karakteristike: atraktivnost, trajnost, pravodobnost i na kraju, ona sama dodaje vrijednost za kupca/krajnjeg korisnika. No, da bismo pravodobno iskoristili priliku, vrlo je važno praćenje trendova – ekonomskih, društvenih, tehnoloških i političkih, dakle biti svjestan promjena u tim područjima.

U poduzetništvu najvažnije je efikasno korištenje resursa – ljudskih, materijalnih i financijskih. Kako bi u tome bili što uspješniji, poduzetnici se često vode izrekom **'Učiniti više s manje!'** (engl. *Doing more with less!*), čime si stvaraju jaku konkurentsku prednost na tržištu.

Ono što novi poduzetnici često zaboravljaju jest činjenica da je poduzetništvo svjesno preuzimanje rizika, i to ne samo financijskih. Pet je glavnih rizika u poduzetništvu o kojima valja razmišljati prilikom implementacije poslovnog pothvata:

1. *rizik potražnje* – spremnost potencijalnih kupaca/korisnika da prihvate rješenje koje poduzetnik nudi
2. *tehnološki rizik* – s obzirom na to da je tehnološki razvoj brz, potrebna su dobra inženjerska i/ili znanstvena rješenja da se poduzetnik probije na tržište rješenjem koje nudi
3. *rizik izvršenja* – govori o sposobnosti poduzetnika da privuče potrebne zaposlenike i partnere koji mogu implementirati poslovne planove.
4. *financijski rizik* – odnosi se prvenstveno na vanjski kapital koji pod razumnim uvjetima treba biti dostupan poduzetniku
5. *emocionalni rizik* – usamljenost, preokupiranost poslom i dr. – poduzetnik kontinuirano propituje kako se nositi s negativnim emocionalnim ozračjem, prvenstveno stresom.

Da bi poduzetnički pothvat mogao minimalizirati rizike, potreban je **lider – osoba koja preuzima inicijativu, ima interes i motivaciju te snažan poduzetnički duh**. Poduzetnički duh karakterizira inovativnost i preuzimanje rizika te je bitna sposobnost da bi poduzetnik uspio u turbulentnom, konkurentskom lokalnom ili globalnom tržištu. No, poduzetnik zapravo ima vrlo malo šanse za uspjeh bez sposobnog i efikasnog tima, kolektiva sa znanjem, iskustvom i visokom razinom motivacije koji se brine o tome kako će se *inputi (resursi)* što racionalnije iskoristiti da bi se ostvarili što bolji i kvalitetniji *outputi (rezultati)*.

Dakle, za uspjeh poslovnog pothvata važno je razmišljati, analizirati, razvijati i implementirati cijeli niz sposobnosti, znanja, iskustva poduzetnika i tima te maksimalno uspješno djelovati u ekosustavu u kojem poduzetnik pokreće i provodi poduzetničke aktivnosti. Poduzetnički ekosustav zapravo je okolina koja utječe na razvoj lokalnog/regionalnog poduzetništva – u tom kontekstu prvenstveno govorimo o zakonodavnom i institucionalnom okviru.

PODUZETNIČKI EKOSUSTAV U HRVATSKOJ DANAS

Posljednjih nekoliko godina svjedočimo neučinkovitim Vladinim politikama gospodarskog razvoja, nedovoljno učinkovitim sustavu potpornih institucija – inkubatora, tehnoloških parkova, poslovnih centara. Recentna istraživanja⁴ pokazuju godišnji pad broja malih i srednjih poduzetnika za 5 %, a svakodnevno raste broj nezaposlenih te drugi negativni trendovi i problemi.

Program dodjele bespovratnih sredstava Poduzetnički impuls osnovni je Vladin instrument razvoja gospodarstva u Hrvatskoj. U 2013. godini hrvatskim je poduzetnicima za ulaganje u imovinu poduzetnika dodijeljeno nešto manje od 400 milijuna kuna. Rezultati govore da je time sačuvano i otvoreno 8.650 radnih mjesta. Razmišljajući drugačije, investiranjem navedene svote u mjere aktivne politike zapošljavanja, radno mjesto pronašlo bi oko 14.000 osoba. Svih 400 milijuna kuna porezima bi se vratilo u državni proračun.

U hrvatskom poduzetničkom ekosustavu, GEM⁵ je u razdoblju 2002. – 2013. identificirao sljedeće velike prepreke razvoju poduzetništva (Singer S. et al, *Od mitova do realnosti*, Banka.hr, travanj 2014.):

1. *Odsutnost aktivnih Vladinih politika prema regulatornom okviru*. U Hrvatskoj se poduzetnička djelatnost pokušava opteretiti svakakvim porezima i nametima, različitim pritiscima vladajućih na poslovni sektor, na svim razinama. Ekonomski analitičari iznose podatke o više od dvjestotinjak poreza i nameta koje hrvatski poduzetnici moraju plaćati državi. Tomu u prilog govore i rezultati istraživanja Svjetske banke o lakoći poslovanja (engl. *Doing Business*) – Hrvatska je u osam posljednjih godina sa 134. mjesta pala na 89. mjesto među 189 zemalja, a isto istraživanje pokazalo je kako u Hrvatskoj malo ili srednje poduzeće u prosjeku utroši 196 sati godišnje (24,5 radna dana) na ispunjavanje svih poreznih obveza (*Doing Business, 2009.*).
2. *Nedostatak obrazovanja za poduzetničke kompetencije*. Vijeće Europe definiralo je osam ključnih kompetencija koje su potrebne pojedincima za osobnu realizaciju i razvitak, uključivanje u društvo

⁴ Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2013. – http://www.cepor.hr/Izvjescje%20o%20malim%20i%20srednjim%20poduzecima%202013_CEPOR.pdf

⁵ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) najveća je međunarodna istraživačka inicijativa o poduzetništvu – <http://www.gemconsortium.org>

³ Richard Cantillon: An Essay on the Nature of Commerce – https://mises.org/journals/scholar/essay_commerce_cantillon.pdf

i zapošljavanje. Jedna od njih je poduzetništvo. Iako postoji, Strategija učenja za poduzetništvo 2010. – 2014. u Hrvatskoj se nažalost ne provodi. Tako smo svjedoci da mladi prve poduzetničke kompetencije stječu tek na tržištu rada. Jednim od najvećih potencijala u tom području smatra se razvoj učeničkog zadugarstva u osnovnim i srednjim školama te vježbeničkih tvrtki u srednjim školama.

3. *Nedostatak suradnje između istraživačkih institucija i poslovnog sektora.* U poduzetništvu jedno od najvažnijih ulaganja predstavlja ulaganje u istraživanje i razvoj. Nažalost, osim što hrvatski poduzetnici vrlo malo sredstava odnosno kapitala ulažu u to područje, izuzetno su rijetki i suradnički projekti istraživačkih institucija i poduzetnika (recentna istraživanja pokazuju kako izdvajanja poslovnog sektora predstavljaju tek 39,8 % ukupnih izdvajanja u istraživanje i razvoj (u odnosu na prosjek EU-a 54,1 %)).⁶
4. *Nerazvijenost financijskog tržišta.* Financijske institucije u Hrvatskoj prvenstveno prate velike poduzetnike. Mikro i mali, ponekad i srednji poduzetnici osuđeni su na nepoticajne, zahtjevne, u kontekstu sredstava osiguranja vrlo često i nemoguće uvjete te financijske instrumente koje nude domaće i strane, privatne ili državne banke te druge financijske institucije za financiranje poslovnih pothvata i poslovanja.

Osim navedenog te uz sve **posljedice globalne ekonomske i društvene krize**, čini se da država novim instrumentima – predstečajnim nagodbama, otpisom dugovanja i dr., danas zapravo narušava tržišnu utakmicu i djelovanje/postojanje poduzetništva, pogodujući zapravo većini onih koji ne rade dobro. Od oko 140.000 trenutno aktivnih poduzetnika, mnogi zbog takve situacije pozivaju na korjenite promjene i novi sustav podrške razvoju poduzetništva i gospodarskog razvoja. Hoće li mjere i aktivnosti Strategije razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2013. – 2020. uspjeti generirati željene rezultate, tek ćemo vidjeti.

INOVACIJE

'Inovacija je specifičan instrument poduzetništva (...) čin koji daruje resurse s novim kapacitetom za stvaranje bogatstva.' PETER DRUCKER

Žarulja, iPod, izmjenična struja, helikopter, telefon, transkontinentalna željeznica, zrakoplov. Izumi bez kojih se današnji život čini nezamislivim. Vizionari praktičari poput Thomasa Edisona, Stevea Jobsa, Nikole Tesle, Leonarda Da Vincija, Alexandera Grahama Bella, Sandforda Fleminga i braće Wright važan su kotačić u razvoju civilizacije, poduzetničkog razmišljanja i djelovanja. Oni su jedni od mnogih koji stvaraju nove proizvode i usluge, poslovne procese i promjene koje generiraju bogatstvo i društveno blagostanje. Oni su **inovatori – osobe koje iz problema stvaraju rješenja – inovacije**.

Postoje različite vrste inovacija – tehničke, administrativne, proizvodne, procesne, organizacijske i dr. Od presudne su važnosti za rast i opstanak poslovnih organizacija. Kao takve, ključan su faktor konkurentnosti svake pojedine organizacije. Svjetski gospodarski forum (engl. *The World Economic Forum*) inovacije smatra jednim od 12 stupova za uspostavljanje konkurentnog gospodarstva.

Jednako kao i kod definicije poduzetništva, iako se općenito smatra da je svima jasan okvir razvoja i postojanja inovacija, znanost i praksa nisu se u tom pogledu posve usuglasile. Važno je razlikovati da inovacija nije nova ideja koja rješava problem ili zadovoljava potrebu, a komercijalno se pokaže neupotrebljivom. U tom slučaju govorimo o invenciji. Kod inovacija govorimo o konkretnoj promjeni – fragmentaciji tržišta, porastu broja kupaca/korisnika, razvoju tehnološke i druge infrastrukture, ubrzanom razvoju znanja i drugom. Na tom tragu, Oslo Manual⁷ definira inovaciju kao 'implementaciju novog ili značajno poboljšanog proizvoda (dobra ili usluge), procesa, nove marketinške metode ili novog organizacijskog modela u poslovnu praksu, radnu organizaciju ili na vanjske odnose'.

6 Nacrt prijedloga inovacijske strategije Republike Hrvatske 2014. – 2020. – <http://www.mingo.hr/userdocsimages/NACRT%20PRIJEDLOGA%20INOVACIJSKE%20STRATEGIJE%20RH.PDF>

7 Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en

Najnovije izvješće o globalnoj konkurentnosti Hrvatsku svrstava u skupinu 'umjerenih inovatora'⁸ (25. mjesto od 34 europske zemlje prema rezultatima inovacija). Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020. predviđa sljedeće: 'Hrvatska će do 2020. biti međunarodno prepoznata po znanstveno-istraživačkoj izvrsnosti i pozicionirana kao vrijedan partner u globalnom inovacijskom lancu vrijednosti. Ključni čimbenici inovacijskog sustava Republike Hrvatske dat će znatan doprinos povećanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva i društvenom napretku temeljem učinkovite primjene i generiranja znanja, kreativnosti i inovacija.' Strategija donosi i desetak konkretnih mjera te niz aktivnosti koje bi trebale doprinijeti razvoju inovacija u Hrvatskoj. No, upitno je hoće li ti rezultati biti vidljivi i u gospodarskom razvoju i poslovnom sektoru jer je Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. uspjela 'utopiti' inovacije u jednom jedinom strateškom cilju – poboljšanju ekonomske uspješnosti: 'Unapređenje ekonomske uspješnosti maloga gospodarstva u sektorima prerađivačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u istraživanje i razvoj, višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.'

Ostaje otvoreno pitanje – Hrvatska kao društvo znanja ili Hrvatska na putu prema društvu znanja?

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)

Društveno odgovorno poslovanje kao sustavan razvojni koncept dobrovoljnog poslovanja s razvojem počinje 1983. godine (mnoge poslovne organizacije i poduzetnici djelovali su i ranije po načelima DOP-a) osnivanjem britanske organizacije *Business in the Community*⁹, koja i danas djeluje kao neprofitna organizacija s glavnim ciljem promocije društveno odgovornog poslovanja i korporativne odgovornosti. Poznati skandal s Nikeovim nogometnim loptama 1995. godine u kojem je otkriveno kako iza marketinški promoviranog modela odgovornog poslovanja u Pakistanu stoji dječji prisilni rad, bio je okidač za osnivanje prve europske organizacije za promociju društveno odgovornog poslovanja *CSR Europe*¹⁰, danas vodeće europske poslovne mreže za pravedno poslovanje koja okuplja više od 5.000 europskih poduzetnika. *Trobilančni model* ili *model trostruke bilance*¹¹ uvršten je 1996. godine kao ključni element u sustav kvalitete ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem) te godinu dana kasnije i norme SA8000 (Norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost). Danas poslovni sektor model trostruke bilance primjenjuje integracijom društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovne procese. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda¹² (engl. *Global Compact*) potpisan je 26. srpnja 2000. godine, kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost. Definirano je deset **načela društveno odgovornog poslovanja**¹³, koja se primjenjuju i danas:

8 Izvješće Innovation Union Scoreboard, 2011, EU, DG Enterprise and Industry (Opća uprava za poduzetništvo i industriju), Pro-Inno.

9 <http://www.bitc.org.uk>

10 <http://www.csreurope.org>

11 U primjeni tradicionalnih računovodstvenih i upravljačkih standarda uobičajeno se zanemaruje okolišna i društvena problematika, a društveni učinci i utjecaj u većini slučajeva nisu eksplicitno uključeni u vrjednovanja ili ih se čak i namjerno ignorira. Model trostruke bilance (Triple Bottom Line (TBL ili 3BL), poznat i kao 'the three pillars' – tri stupa – ljudi, planet, dobit) uzima u obzir širok spektar vrijednosti i kriterija za mjerenje organizacijskog uspjeha: ekonomske, okolišne i društvene. U praktičnom smislu označava šire poimanje tradicionalnog okvira izvještavanja jer uz financijsko izvještavanje podrazumijeva uzimanje u obzir djelovanje organizacije u zajednici, odnosno njegov utjecaj na okoliš i društvo. Prvu definiciju modela trostruke bilance dao je 1981. godine Freer Spreckley u svojoj knjizi 'Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working' u kojoj je opisao što sve društvena poduzeća trebaju uključivati u mjerenje svog poslovanja. Godine 2007. Ujedinjeni narodi i ICLEI ratificirali su model trostruke bilance kao standard za društveno odgovorno računovodstvo te je od tada taj model postao dominantan pristup za računovodstvo u javnom i privatnom neprofitnom sektoru.

12 <http://www.unglobalcompact.org>

13 Načela Global Compacta – <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78008>

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
1. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja; i	3. NAČELO: Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;	7. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša;	10. NAČELO: Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.
2. NAČELO: pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	4. NAČELO: dokidanje svih oblika prisilnog rada;	8. NAČELO: pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu; i	
	5. NAČELO: stvarno ukidanje dječjeg rada; i	9. NAČELO: poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	6. NAČELO: ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.		

Drugi veliki skandal u poslovnom sektoru koji je bio prekretnica razvoja društveno odgovornog poslovanja bio je bankrot energetskog diva Enron¹⁴, 18. najveće poslovne organizacije u SAD-u, krajem 2001. godine. Deseci tisuća investitora ostali su bez svojih uloga, više od 4.500 osoba izgubilo je posao zbog pohlepne upravljačke politike. Kao odgovor na američku situaciju, Europski parlament usvaja **Zelenu knjigu**¹⁵ koja definira europski okvir društveno odgovornog poslovanja. Zadnjih deset godina promocija i razvoj društveno odgovornog poslovanja oslanja se na **Milenijske razvojne ciljeve UN-a**¹⁶, definirane 2003. godine. U studenom 2010. godine ISO¹⁷ (*International Organization for Standardization*) uvodi novu normu – ISO 26000 koja donosi smjernice o društvenoj odgovornosti organizacija.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

U Hrvatskoj se o društveno odgovornom poslovanju počelo raspravljati krajem 1990-ih na inicijativu organizacija civilnog društva, vezano uz koncept razvoja korporativne filantropije, odnosno financiranja društveno korisnih projekata donacijama poslovnog sektora. Važni dionici raspravljali su i razvijali i druge segmente društveno odgovornog poslovanja. Tri godine nakon što je 1992. godine Skup o Zemlji u Rio de Janeiru potaknuo osnivanje prvih organizacija koje okupljaju društveno odgovorne gospodarske subjekte iz kojih je kasnije izniknuo Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj, Društvo za unaprjeđenje kvalitete življenja iz Zagreba pokreće projekt osnivanja **Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR)**. Kao neprofitna organizacija gospodarstva, čije su članice prepoznale održivi razvoj kao jedini dugoročno uspješni razvojni i poslovni koncept, HR PSOR počinje djelovati sredinom 1997. godine. HR PSOR dio je globalne mreže koju čine nacionalni ili regionalni PSOR-ovi iz zemalja u razvoju i njihove partnerske organizacije. Vrlo brzo i Vlada Republike Hrvatske postavlja za cilj podizanje svijesti o DOP-u. Ministarstvo gospo-

14 http://en.wikipedia.org/wiki/Enron_scandal

15 Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

16 <http://www.hr.undp.org/content/croatia/hr/home/mdgoverview/>

17 <http://www.iso.org>

darstva u svoj program stavlja aktivnosti podrške razvoju DOP-a na različitim razinama: poboljšanjem zdravstvenih i sigurnosnih uvjeta radnika, podizanjem konkurentnosti i produktivnosti, lakšim i jeftinijim pristupom kapitalu te dugoročno učinkovitijim upravljanjem rizicima. U prosincu 2004. godine organizirana je **Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju**. Taj je događaj obilježio početak sustavnijeg pristupa razvoju DOP-a u Hrvatskoj. Šest mjeseci kasnije osniva se Zajednica za DOP pri Hrvatskoj gospodarskoj komori¹⁸ koja osim zagovaračkih i aktivnosti razvoja javnih politika, organizacije brojnih edukacijskih programa te organizacije nacionalne konferencije o DOP-u (25. ožujka 2014. u Zagrebu održana je Peta nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju) u suradnji s HR PSOR-om razvija metodologiju mjerenja te uspostavljanje nagrade **Indeks DOP-a**¹⁹. Indeks DOP-a, osim što je nagrada koja se jednom godišnje dodjeljuje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki, ujedno je i metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na *Business in the Community CR Index*²⁰, a definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolišna, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Svrha je Indeksa DOP-a potaknuti konkurenciju među organizacijama u području DOP-a, inspirirati sve dionike, te istaknuti najbolje kao poticaj i pozitivan primjer. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine.



PRIMJER DOBRE PRAKSE: VETROPACK STRAŽA D. D.²¹



Vetropack Straža d. d. dio je Vetropack Grupe, jednog od vodećih europskih proizvođača staklene ambalaže koji je od lokalnog proizvođača stakla izrastao u internacionalnu grupu od sedam tvornica u šest država – Švicarskoj, Austriji, Češkoj, Slovačkoj, Ukrajini i Republici Hrvatskoj. Priča o Vetropack Straži Hrvatska počinje daleke 1860. godine kada je bavarski industrijalac Michael von Poschinger podno brežuljka Gaberje, uz rijeku Sutlu, izgradio malu staklanu koja se tijekom 154 godine tradicije pretvorila u jednu od najuspješnijih članica Grupe. Poduzeće zapošljava 650 radnika raspoređenih u šest sektora, a poslovanje odlikuje kontinuirana prilagodba novim zahtjevima i standardima u svim segmentima poslovanja. Društvena odgovornost za Vetropack Stražu d. d., jednog od osnivača Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, manifestira se kao sinergija zaštite okoliša i dobrobiti lokalne zajednice te aktivne brige o zaposlenicima. Sustavna zaštita okoliša započeta je 1996. godine uspostavljanjem cjelovitog sustava gospodarenja otpadom, a krajem 90-ih godina prošlog stoljeća izgrađen je moderan pogon za čišćenje i granuliranje starog ambalažnog stakla u kojem se može preraditi sav stakleni otpad nastao u Republici Hrvatskoj. Svi zaposlenici poduzeća osobno vjeruju u filozofiju da se navike vezane uz pravilan odnos prema okolišu stječu već u dječjoj dobi pa se u skladu s tim kontinuirano provode projekti primjereni djeci, od kojih se posebno ističe projekt 'Staklo, naš prijatelj'. Poduzeće također odlikuje kultura jednakosti i aktivnog angažmana svih zaposlenih te su u proces razvoja ljudskih potencijala uključene sve hijerarhijske razine i funkcije, što potvrđuje činjenicu da su ljudi najveći kapital poduzeća i jedan od temelja održivog budućeg razvoja. Primjer tvornice Vetropack Straža možete vidjeti u kratkom televizijskom prilogu nastalom u suradnji ODRAZ-a (Održivi razvoj zajednice), udruge Fade In i emisije Dobro jutro, Hrvatska HTV-a <http://www.youtube.com/watch?v=JTxD59UJcJk>

Uz financijsku podršku Europske komisije 1. srpnja 2010. godine započela je provedba projekta uspostave **Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja**, nezavisnog krovnog tijela sastavljenog od organizacija javnog, privatnog profitnog i privatnog neprofitnog sektora koje predstavljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. U četirima godinama djelovanja, Nacionalna mreža za razvoj DOP-a organizirala je brojne edukacijske aktivnosti te intenzivirala međusektorski dijalog o DOP-u. Kao posljednju inicijativu u uspostavljanju učinkovitog institucionalnog okvira za razvoj DOP-a, ali i aktivnijeg uključivanja poslovnog sektora u poticanje pozitivnih promjena u društvu, važno je spomenuti osnivanje **Global Compact Network Republike Hrvatske**²² 2012. godine, na inicijativu UNDP-a Hrvatska.

18 <https://www.hgk.hr/category/zajednice/zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje>

19 <https://dop.hgk.hr>

20 The Corporate Responsibility Index – <http://www.bitc.org.uk/our-services/benchmarking/cr-index>

21 Preuzeto iz Zbirke studija slučaja društveno odgovornog poslovanja (doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić i suradnici) – http://www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf

22 <http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr>

ŠTO JE ZAPRAVO DOP?

U moru različitih definicija, valja koristiti one lokalizirane i primjenjive u hrvatskom kontekstu. Tako Hrvatska gospodarska komora govori o DOP-u 'kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrjednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.' Vrlo slično DOP definira i jedna od važnijih hrvatskih neprofitnih organizacija koje se bave održivim razvojem – ODRAZ²³: 'Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinosti boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima'.

International Business Leaders Forum – IBLF²⁴ DOP definira u jednakom okviru kao 'promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svodenje negativnih učinaka na minimum'.

Definicija Europske komisije iz 2011. godine definira DOP kao '**odgovornost organizacije za vlastiti utjecaj na društvo**'. Kako bi u potpunosti prihvatile koncept DOP-a, organizacije trebaju na dobrovoljnoj bazi integrirati društvena i okolišna pitanja u svoje poslovne aktivnosti interakcijom s drugim dionicima²⁵. Organizacije bi time trebale biti odgovorne sebi, svojim dionicima (unutarnjim i vanjskim), vodeći brigu o promjenama koje njihovim djelovanjem nastaju u okolišu.

Dakle, kada govorimo o DOP-u prvenstveno govorimo o trobilančnom modelu poslovanja u kojem je važno prepoznati dvije dimenzije – internu i eksternu. Pod internom dimenzijom DOP-a podrazumijevamo interne organizacijske procese: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama – restrukturiranje na društveno odgovoran način, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija DOP-a opisuje vanjske elemente poslovanja organizacije – utjecaj na lokalnu zajednicu, utjecaj na druge ključne dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl., poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš.

Uzimajući u obzir navedene dimenzije, možemo prepoznati nekoliko ključnih segmenata društveno odgovornog poslovanja:

- briga za društvo/zajednicu u kojoj organizacija djeluje
- briga za vlastite zaposlenike
- briga za dobavljače, klijente, partnere/suradnike
- sponzorstva i donacije
- zaštita zdravlja i okoliša.

Recentna istraživanja pokazuju poslovnu opravdanost DOP-a na minimalno trima razinama (može unaprijediti prodaju, odnosno poslovanje, razviti ljudske potencijale te izgraditi povjerenje ključnih dionika u poduzeće kao cjelinu), kao i brojne koristi za gospodarstvo općenito – organizacije koje primjenjuju načela DOP-a otpornije su na krizu i imaju bolju poziciju na tržištu. Industrijska politika Europske komisije također favorizira rad organizacija koje primjenjuju načela DOP-a.

Nažalost, hrvatske organizacije, ali i kupci/klijenti, pod DOP-om vrlo često podrazumijevaju samo jedan segment - sponzorstva i donacije. Tako danas o DOP-u u Hrvatskoj ne govorimo kao pozitivnoj praksi jer se prvenstveno koristi u marketinške svrhe.

Kako to razmišljanje izgleda u praksi najbolje govori izjava Muhamada Yunusa, dobitnika Nobelove nagrade za mir: 'Idemo zaraditi što više, iako to podrazumijeva iskorištavanje sirotinje – a onda ćemo donirati jedan mali dio profita za društveno korisnu stvar ili stvoriti zakladu koja će promovirati naše poslovne interese. Zatim ćemo se pobrinuti da svi saznaju kako smo velikodušni.'²⁶

DRUŠTVENE INOVACIJE

'Ne možemo riješiti probleme na isti način na koji smo ih stvorili.' ALBERT EINSTEIN

Društvene inovacije pokazale su se značajnijima za budući razvoj te obično prethode tehnološkim inovacijama. Odnose se na novine u načinu razmišljanja, dizajnu, kreiranju nove strategije, na koncepte, ideje, postupke, usluge, ciljeve, poslovne modele, alate i metodologije ili kombinaciju svega što odgovara na društvene probleme ili potrebe. Društvenim inovacijama podrazumijeva se i promjena u odnosima između pružatelja usluga i korisnika, javnih tijela i drugih dionika te između ljudskog i materijalnog kapitala. Govorimo dakle o konkretnim rješenjima problema ili zadovoljavanju potreba u području društvenog razvoja, odnosno društvenih djelatnosti kao što su zaštita prirode i okoliša, održivi razvoj, permakultura, suzbijanje siromaštva, socijalna skrb, zaštita zdravlja, obrazovanje, briga o djeci i razvoj potencijala djece, djelovanje mladih, kultura, zaštita i promicanje ljudskih prava, društveno poduzetništvo i dr.

Maria Montessori, Florence Nightingale, Friedrich Wilhelm Raiffeisen samo su neki od stotinu društvenih inovatora koji su ostavili neizbrisiv trag u razvoju čovječanstva. Primjeri dobre prakse postoje i u Hrvatskoj. Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva posljednje dvije godine nagrađuje najbolje društvene inovacije organizacija civilnog društva. Nagrade su primili Udruga za sport, ekologiju, kulturu, razvoj civilnog društva i poduzetništva (Split), Hrvatski savez udruga tjelesnih invalida (Zagreb), Udruga za autizam (Zagreb), Udruga za mlade 'Alfa Albona' (Labin), Udruga Prospero (Gračac) i Udruga 'TI SI OK' (Velika Mlaka). Europska komisija također je prije dvije godine uspostavila **Europsku nagradu za društvene inovacije**²⁷.

U Hrvatskoj, jedina organizacija koja sustavno i isključivo radi na promociji i razvoju poticajnog okruženja za društvene inovacije jest Laboratorij za društvene inovacije²⁸. Laboratorij je prvi regionalni *think tank* usmjeren na inovativne metodologije i principe društveno-ekonomskog razvoja.

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO

Ibrahim Abouleish, Ela Bhatt, Bill Drayton, Marian Wright Edelman, dr. Abraham M. George, Pamela Hartigan, Alan Khazei, dr. Verghese Kurien, Mack McCarter, Jamie Oliver, Bunker Roy, Gennady Alferenko, Muhammad Yunus, dr. Willie Smits, Thinlas Chorol i tisuće drugih agenata društvene promjene danas su poznati društveni poduzetnici. Vođeni **načelima i vrijednostima dobre ekonomije** koje čine: etika, ekološka svijest, suradnja/sinergija, međusobna podrška, uključivanje/jednake mogućnosti, kreativnost/inovacija, proaktivna društvena odgovornost, održivost, jedinstvo u raznolikosti, pokrenuli su brojne društvenopoduzetničke organizacije, npr. Grameen Bank, Accion, John Lewis Partnership, Toms Shoes, Aravind Eyecare, Whole Foods, Divine Chocholate, Mondragon, Ben & Jerry's, Benetech, Fifteen Restaurant, Welsh Water, Trashy Bags. One danas u svojim lokalnim zajednicama, ali i na nacionalnoj i globalnoj razini značajno doprinose gospodarskom i društvenom razvoju. Posljednji podaci govore kako sektor društvene ekonomije u Europskoj uniji zapošljava više od 11 milijuna ljudi u 11 posto registriranih poduzeća (2 milijuna organizacija) što čini oko sedam posto radne populacije Europske unije.

Vrijednosti današnje ekonomije, bazirane na kapitalističkom pristupu stvaranja potreba, zasnivaju se vrlo često na pohlepi, suparništvu i sebičnosti što posljedično dovodi do otuđenja pojedinaca te stvaranja osjećaja ovisnosti, depresije i agresije. Danas poslovne organizacije prvenstveno djeluju s ciljem maksimizacije profita za vlasnike i investitore te se u većini slučajeva u potpunosti zanemaruje društvena dobrobit. Društveno poduzetništvo potpuno je suprotan koncept ekonomije koji počiva na trima osnovnim stupovima: ekonomskim, okolišnim i društvenim ciljevima djelovanja organizacije. Sukladno tim ciljevima, kao važna načela djelovanja ističu se kontinuirana odgovornost prema zajednici, ekonomska demokracija²⁹ u organizacijama, osnaživanje zajednice u kontekstu samoodrživosti i poštivanje ljudskih prava.

²³ <http://www.odraz.hr>

²⁴ <http://www.iblf.org>

²⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

²⁶ Yunus, M. (2009), *Za svijet bez siromaštva*, Zagreb, VBZ

²⁷ <http://socialinnovationcompetition.eu>

²⁸ <http://www.socinnovationlab.org>

²⁹ Ekonomska demokracija teorija je i praksa sudjelovanja zaposlenika, potrošača i članova šire zajednice u upravljanju poduzećima u kojima rade, u kojima kupuju ili koja posluju u njihovim zajednicama.

Jedna od najstarijih definicija, ona Freera Spreckleyja³⁰, govori da je 'društveno poduzeće legalno registrirana organizacija koja provodi komercijalne i društvene aktivnosti, u vlasništvu je svojih članova/zaposlenika na način da svaki od njih ima jedan glas te je kroz taj proces organizacija demokratski upravljana'.

Europska istraživačka mreža EMES 1997. godine definirala je devet kriterija³¹ za prepoznavanje društvenih poduzetnika koji se danas najčešće koriste u akademskoj zajednici, ali su primjenjivi i u poduzetničkoj praksi. Na tom tragu, možemo definirati tri ključne odrednice društvenih poduzetnika:

1. *društvena svrha* – koja se manifestira implementacijom prije spomenutih vrijednosti/načela, društvenih inovacija, (ne)profitnošću djelovanja (distribucijom dobiti u projekte lokalne zajednice) te mjerenjem društvenog utjecaja poduzetničke organizacije
2. *gospodarska djelatnost* – društveni poduzetnik djeluje kroz pravnu osobnost, kontinuirano proizvodi/pruža usluge, djeluje autonomno te time preuzima sve rizike poslovanja
3. *sudioničko/kolektivno upravljanje* – u društvenopoduzetničkim organizacijama procesi su donošenja odluka demokratski, a moć donošenja odluka ne ovisi o udjelu u vlasništvu ili investiciji.

Postoje brojni pojavni oblici društvenopoduzetničkih pothvata – zadruge, kreditne unije, razvojne zaklade, humanitarne organizacije, stambena udruženja/zadruge, uzajamne organizacije, poduzeća usmjerena interesima zajednice (*Community Interest Companies*³²), dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću i dr. Najrašireniji, vrijednosno i načelima poslovanja najprimjereniji pojavni oblik društvenopoduzetničkog djelovanja, ali i gospodarsko najutjecajniji jesu zadruge. UN procjenjuje kako polovica ljudske populacije živi od prihoda zadruga. Talijanski Ustav u članku 45. naglašava važnost zadrugarstva u razvoju društva. Zanimljivo je kako u Europi kroz pravni oblik zadruga³³ djeluje više od 4.200 financijskih organizacija, s tržišnim udjelom koji prelazi 20 % (45 milijuna članova i preko 159 milijuna korisnika, 700.000 zaposlenika). U Hrvatskoj ne djeluje ni jedna. Ipak, u travnju 2014. godine registrirana je Zadruga za etično financiranje, kao prvi korak ka osnivanju prve etične banke u Hrvatskoj.

Razvoj i širenje društvenog poduzetništva predstavlja konkretnu mogućnost **adresiranja potreba marginaliziranih, društveno osjetljivih skupina i problema u lokalnim zajednicama**. Društveno poduzetništvo važno je i kao **stabilizacijski faktor na tržištu rada i kao faktor održivog razvoja zajednice**. U prilog tome govore podaci prema kojima su upravo društveni poduzetnici bili manje ranjivi tijekom ekonomske krize. Primjerice, u ekonomskom sektoru Italije kriza je drastično smanjila broj radnika, ali je u socijalnim zadrugama taj broj u 2009. godini bio povećan za 2,7 posto. Istraživanje koje je proveo Europski istraživački institut za zadrugarstvo i društveno poduzetništvo – EURICSE³⁴, na uzorku od 8.000 zadruga i 22.000 klasično organiziranih poduzetničkih organizacija u Italiji u razdoblju od 2006. do 2010., pokazuje da su zadržane organizacije povećale izravna ulaganja u razvoj u tom razdoblju za 24,7 posto, dok su klasično organizirane poduzetničke organizacije u istom razdoblju imala povećanje ulaganja od samo 6,5 posto. Zadruge su u istom razdoblju povećale ulaganja u otvaranje novih radnih mjesta za 29,5 posto, a klasično organizirane poduzetničke organizacije za samo 12,7 posto. Izdaci za plaće u zadržanim su organizacijama rasli za 28,1 posto u odnosu na 22,5 posto u klasično organiziranim poduzetničkim organizacijama u vlasništvu investitora, ali je zato smanjenje dobiti u zadržanim organizacijama iznosilo 65,5 posto naspram samo 10,1 posto u klasičnim. Za Španjolsku su pokazatelji još bolji. Tamo je u posljednjem kvartalu 2011. godine, kada je ukupna nezaposlenost dosegla vrhunac, odnosno bilo je pet milijuna nezaposlenih, prema podacima tamošnjeg Ministarstva rada i mirovinskog osiguranja zaposlenost u zadrugama povećana je za 7,2 posto, odnosno 19.602 osobe pronašle su radno mjesto u zadrugama.

Dakle, društveno je poduzetništvo već uhodana praksa u brojnim europskim državama. Tomu u prilog govore i jasne strateške smjernice razvoja društvenog poduzetništva u raznim dokumentima – **Strategija Europa 2020**³⁵, **Inicijativa za društveno poslovanje (Social Business Initiative)**³⁶, **Strasburška deklaracija o društvenom poduzetništvu**³⁷.

30 http://en.wikipedia.org/wiki/Social_enterprise

31 <http://www.emes.net/about-us/focus-areas/social-enterprise>

32 http://en.wikipedia.org/wiki/Community_interest_company

33 Rabobank je najveća poljoprivredna banka na svijetu (podružnice u 48 zemalja), rangirana je kao 3. najsigurnija banka na svijetu te njezine usluge koristi 50 % nizozemskog stanovništva.

34 Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta – http://zadruge.hr/images/stories/EURICSE_reportVenice.pdf

35 http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf

36 http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm

37 Strasburška deklaracija – http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_esc-2014-00376-00-00-decl-tra-hr.pdf

DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO U HRVATSKOJ

Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj tek je u začetima razvoja. Društveni poduzetnici, pa čak i zadržane organizacije, nisu prepoznati kao model rješavanja društvenih i okolišnih problema, ali ni gospodarskog razvoja lokalne zajednice, kao što je to u Europi i svijetu. Moramo znati da zadruge danas zapošljavaju više od 100 milijuna ljudi diljem svijeta. Na primjer, u Europskoj uniji danas djeluje više od 160.000 zadruga sa 123 milijuna zadrugara – znači, svakim petim građaninom Europske unije – i zapošljavaju oko 5,4 milijuna ljudi. Kod nas, međutim, Ministarstvo poduzetništva i obrta i instrumenti poput Poduzetničkog impulsa jednostavno ne vide tu praksu i uspjehe europskih država.

Ipak, uskoro bi trebala biti usvojena **Strategija razvoja društvenog poduzetništva 2014. – 2020.** koja će sigurno dati novu energiju, pozitivan impuls dionicima da i dalje rade na razvoju društvene ekonomije i društvenog poduzetništva u Hrvatskoj. Strategija definira financijski, zakonodavni, obrazovni i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva, a za provedbu mjera i aktivnosti predviđen je iznos od 314.300.000 kuna.

Strategija definira društveno poduzetništvo kao poslovne pothvate koji se temelje na načelima društveno, ekološki i ekonomski održivog poslovanja, usmjereni su stvaranju dobiti koja se u cijelosti ili dijelom reinvestira za dobrobit zajednice. Dakle, društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja. Iako, kao i drugi poduzetnici, obavlja djelatnost proizvodnje robe, prometa robe ili pružanja usluga kojom se ostvaruje dobit na tržištu, društveni poduzetnik ima mjerljiv pozitivan utjecaj na okoliš i lokalnu zajednicu, odnosno na društvo u cjelini. Jedan od najbitnijih kriterija je taj da društvenog poduzetnika odlikuju demokratski procesi odlučivanja, odnosno proces donošenja odluka nije isključivo vezan uz vlasničke udjele ili članske uloge, nego obuhvaća ključne dionike, a to su radnici, korisnici ili potrošači i suradničke organizacije. Dakle, društveno poduzetništvo kao praksa nadilazi pitanje uključivanja marginaliziranih skupina na tržište rada i samu lokalnu zajednicu.

U Hrvatskoj je od 2011. do 2014. godine evidentirano kontinuirano povećanje broja društvenopoduzetničkih organizacija i pothvata. U nepoticanom okruženju za poduzetničke aktivnosti, društveni poduzetnici susreću se s brojnim preprekama i problemima – nedostatkom znanja i iskustva u poslovanju, problemom nelikvidnosti, nepostojanjem financijskih instrumenata za financiranje početnih troškova poslovanja i dr. Kao važan cilj Strategije navodi se i uspostava održivog i funkcionalnog sustava potpore društvenim poduzetnicima. Jednim od najučinkovitijih modela pokazao se **Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj** ili kraće **CEDRA HR**³⁸, koji je u neformalnom obliku počeo djelovati još potkraj 2011., kada su ga pokrenule neke ključne udruge i organizacije s dugogodišnjim iskustvom u promicanju društvenog poduzetništva. U prosincu 2012. održana je osnivačka skupština, pa je taj rad i formaliziran. CEDRA HR, uz rad središnjice u Zagrebu, okuplja pet regionalnih centara u Čakovcu, Dubrovniku, Osijeku, Rijeci i Splitu. CEDRA HR okuplja stručni tim savjetnika/konzultanata/trenera iz različitih područja djelovanja/poslovanja organizacija civilnog društva, društvenih poduzeća i ostalih organizacija koje rade na održivom razvoju lokalne zajednice, na podršci osnivanju društvenih poduzeća i zadruga te jačanju ljudskih i organizacijskih kapaciteta postojećih društvenih poduzetnika/poduzeća i zadruga. CEDRA HR pruža usluge informiranja, edukacije, savjetovanja, povezivanja i umrežavanja ljudi, organizacija, institucija i zajednica oko istih ili komplementarnih ciljeva, vrijednosti i nastojanja.



PRIMJER DOBRE PRAKSE: **SOCIJALNA ZADRUGA HUMANA NOVA (HRVATSKA)**³⁹



Priča o recikliranoj modi i tkanju humanije društvene zajednice počinje 2011. godine u prostorijama Autonomnog centra – ACT iz Čakovca. Udruga je osmislila projekt osnivanja društvenog poduzeća Humana Nova (ESCO – obrazovanje za socijalno zadrugarstvo – nove mogućnosti za osobe s invaliditetom, sufinanciran od strane Europske unije). U okviru projekta nabavljena su sredstva za rad (strojevi za šivanje, pranje, sušenje, glačanje, informatička i uredska oprema), a zadruga je pružila priliku za rad i unaprjeđenje životnih uvjeta osobama s invaliditetom i dugotrajno nezaposlenim ženama starije životne dobi koje predstavljaju posebnu vrijednost u

38 <http://www.cedra.hr>

39 Izvor: <http://www.humananova.org>

ispunjavanju društvene uloge zadruga. Osnivanje društvenog poduzeća u formi socijalne zadruge, uz sposobno vodstvo i predane djelatnike, omogućilo je tržišnu održivost poduzetničke ideje i nakon završetka provedbe projekta. Akcije sakupljanja nošene odjeće, tekstila i plastičnih vrećica u ovom slučaju nemaju ulogu isključivo u očuvanju okoliša, već predstavljaju vrijedne resurse za proizvodni proces zadruga. Humana Nova redoviti je izlagač na svim važnijim sajmovima, manifestacijama i festivalima kao što su Terraneo festival u Šibeniku, ZegeVege festival u Zagrebu te varaždinski Špandirfest. Osim nošene odjeće koja je adekvatno sortirana i obrađena, moguće je kupiti i redizajnirane komade. Uz odjevne predmete, Humana Nova proizvodi i niz praktičnih proizvoda kao što su kućne papuče, kuhinjske rukavice, pregače za djecu i odrasle, torbice za kozmetiku, kemijske olovke, mobitele, boce, dokumente, platnene vrećice te vrećaste fotelje punjene starim plastičnim vrećicama. Ono što Socijalnu zadrugu Humana Nova uistinu razlikuje od drugih društvenih poduzeća konkretni su rezultati i ostvarenja kratkoročnih ekonomskih, okolišnih i društvenih ciljeva. Zapošljavanjem ukupno 14 radnika/ica od kojih je šestoro osobe s invaliditetom, dvije pripadnice nacionalnih manjina, dvije dugotrajno nezaposlene starije žene, visokobrazovane mlade dizajnerice tekstila kojima je to prvo zaposlenje, dugotrajno nezaposlene mlade majke i drugi, zadruga zasigurno rješava značajan društveni problem krizom izazvane visoke razine nezaposlenosti. Na taj način Humana Nova uz inovativnost u pogledu proizvoda i proizvodnih procesa kojima postiže tržišnu konkurentnost, ostvareni profit nastoji reinvestirati u vlastite ljudske potencijale, a istovremeno izravno utjecati na smanjenje emisije štetnog ugljičnog dioksida koji nastaje raspadanjem tekstilnog otpada te zagađuje zrak koji udišemo i vodu koju pijemo. Ponovno korištenje tekstilnih proizvoda također smanjuje potrebu za korištenjem pesticida koji zagađuju tlo. Uzimajući u obzir navedene aspekte, Humana Nova svoju financijsku održivost stavlja u izravan odnos s utjecajem koji vrši na okoliš i društvenu zajednicu u kojoj djeluje. Priča Socijalne zadruga Humana Nova iz Čakovca zasigurno je jedna od onih koje posebno motiviraju i potiču na iniciranje društveno-poduzetničkih projekata i uključivanje u njih, a osjećaj koji proizlazi iz aktivnog sudjelovanja u stvaranju boljeg svijeta uz korištenje stvari koje je netko drugi odbacio nije moguće izmjeriti novcem.

Društveno odgovorno poslovanje u turizmu

Turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj i svijetu – prvenstveno po zapošljavanju i prihodima. Iako je sektor bio snažno pogođen gospodarskom krizom, danas je jedan od onih koji pokazuju najbrže znakove oporavka.

No, turizam je složena gospodarska djelatnost – karakterizira ga sezonsko zapošljavanje, niske plaće i višak neplaćenih radnih sati. Stoga je jasno vidljivo da DOP treba imati mjesto u poslovanju turističkih organizacija. DOP u turizmu ima veliki potencijal ako se ozbiljno shvati njegova primjena u zaštiti okoliša, radu s djelatnicima, lokalnim suradnicima i kooperantima, zadovoljavanju potreba kupaca/klijenata do odgovornog djelovanja u lokalnoj zajednici. Dakle, društvena odgovornost organizacija u turizmu treba biti sagledana kroz prizmu ekonomskog, društvenog i okolišnog utjecaja. Konkretnije, organizacije koje se bave turističkom djelatnošću trebaju voditi računa o vlastitim odlukama i posljedicama kojima utječu na ljude, društvo i okoliš. Zapravo, održivost mora postati imperativ svih dionika u turizmu⁴⁰.

U turizmu se poslovanje uglavnom svodi na pružanje usluge kupcu/klijentu u specifičnom okruženju i zajednici. Stoga je **DOP u turizmu potrebno sagledati unutar sljedećih područja: kupci/klijenti, zaposlenici, okoliš i zajednica.**

DOP u turizmu propituje način na koji se koriste prirodna i kulturna dobra, štiti okoliš, radi na očuvanju krajolika, bioraznolikosti i kulturnog nasljeđa. U odnosu prema zaposlenicima potiče se pravednost i odgovornost, jednako kao i u odnosu prema dobavljačima i gostima. Potiče se pravedno korištenje lokalnih proizvoda i usluga, kao i što veća suradnja s lokalnom zajednicom u svrhu poboljšanja kvalitete života lokalnog stanovništva.

Sustavni pristup razvoju DOP-a u turizmu nalazimo u hotelskoj djelatnosti, kasnih 1990-ih godina. Veliki međunarodni hotelski lanci pokrenuli su različite programe koji su im poslužili kao temelj za predstavljanje odgovornog poslovanja. Danas, većina velikih međunarodnih hotela na svojim internetskim stranicama objavljuje Izvješća o DOP-u⁴¹.

Postoje različiti formalizirani instrumenti u mjeranju DOP-a: već ranije spomenuti ISO standard 14001⁴² i ISO 26000⁴³, zatim EMAS (III) – Shema upravljanja okolišem i njegova ocjenjivanja⁴⁴ ili pak marke kvalitete ili oznake okolišnog i društveno odgovornog poslovanja turističkih organizacija (npr. Plava zastava⁴⁵). Osim formaliziranih instrumenata, postoji cijeli niz neformalnih shema, kodeksa i organizacija koje postavljaju standarde DOP-a u turizmu:

- 1992. godine osnovana je Međunarodna hotelska inicijativa za okoliš (IHEI) koja je dizajnirala shemu upravljanja okolišem za više od 11.000 članica. Njezine smjernice i preporuke pomogle su podići standarde prakse zaštite okoliša u hotelskom sektoru, a za mnoge hotele evidentirane su i značajne uštede u poslovanju.

⁴⁰ Portal Ministarstva turizma <http://www.odrzivi.turizam.hr> održivi turizam definira kao 'turizam koji u potpunosti uzima u obzir trenutne i buduće gospodarske, društvene i okolišne učinke, brine se o potrebama posjetitelja, sektora, okoliša i destinacije'.

⁴¹ Sustav izvještavanja o održivosti/DOP-u treba sadržavati standarde koji izvješća čine objektivnima, provjerljivima i usporedivima. Tijekom posljednjih nekoliko godina primjenjuju se smjernice za izvještavanje o DOP-u koje je kreirala 'Globalna inicijativa za izvještavanje' (GRI). Te smjernice nude sveobuhvatan set indikatora za sva područja održivog i odgovornog poslovanja, naročito u međunarodnim tvrtkama. HR PSOR preveo je G4 Smjernice za izvještavanje na hrvatski jezik, dostupne su na <http://bit.ly/1q3hFmB>

⁴² Standard navodi zahtjeve za sustav upravljanja okolišem koji organizaciji omogućavaju razvoj i primjenu politike te ciljeva koji uzimaju u obzir zakonske zahtjeve i druge zahtjeve za koje se ta organizacija opredjelila, kao i podatke o značajnim aspektima okoliša. To se odnosi na one aspekte okoliša koje organizacija može nadzirati, kao i one na koje može utjecati. U samoj se normi ne navode specifični kriteriji za rezultate upravljanja okolišem. Izvor: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>

⁴³ Standard daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima koja se odnose na društvenu odgovornost i načinima integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciju. Izvor: <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>

⁴⁴ Shema EMAS namijenjena je ocjenjivanju i poboljšavanju učinkovitosti upravljanja okolišem u organizaciji te informiranju javnosti o postignućima. Izvor: http://www.siq.hr/ocjenjivanje_sustava_upravljanja/emas/

⁴⁵ Plava zastava za plaže i marine međunarodni je ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja, čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem te obalnim pojasom. Ona je najpriznatiji model ekološkog odgoja i obrazovanja te obavješćivanja javnosti kada je u pitanju briga za more i obalni pojas, a posebno kada je u pitanju briga za obalne prostore koji trpe najjači pritisak, a to su upravo plaže i marine. Izvor: http://hr.wikipedia.org/wiki/Plava_zastava

- **Globalni etički kodeks za turizam**⁴⁶ donesen je rezolucijom A/RES/406(XIII) na trinaestoj Općoj skupštini WTO-a (Santiago, Čile, od 27. rujna do 1. listopada 1999.) na kojoj su članice Svjetske turističke organizacije, predstavnici turističke industrije, izaslanici država i ostali sudionici usvojili načela Globalnog etičkog kodeksa za turizam. Kodeks govori o deset važnih područja djelovanja: doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju među narodima i društvima; turizam kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja; turizam kao čimbenik održivog razvoja; turizam kao korisnik kulturne baštine čovječanstva i čimbenik njezina očuvanja; turizam kao djelatnost koja koristi zemljama i zajednicama domaćinima; obveze sudionika u turističkom razvoju; pravo na turizam; sloboda kretanja turista; prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji i provedba načela Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam. Ovdje je važno spomenuti i *Ethics and Social Dimensions of Tourism Programme* – specijaliziranu agenciju Ujedinjenih naroda koja se bavi promocijom odgovornog, održivog i turizma dostupnog svima. Djeluje u skladu s principima Globalnog etičkog kodeksa za turizam, a fokusirana je na pitanje zaštite djece, jednakosti spolova, dostupnosti turizma, nematerijalne kulturne baštine, migracija, putničkih pogodnosti – pogotovo za oboljele od AIDS-a, na zaštitu potrošača i poslovnih organizacija te promociju ljudskih prava i nediskriminacije.
- **Vijeće za globalni održivi turizam** (*Global Sustainable Tourism Council – GSTC*) međunarodno je tijelo koje potiče znanje i razumijevanje praksi održivog turizma promovirajući usvajanje univerzalnih principa održivog razvoja. To postiže različitim programima kao što su međunarodna standardizacija, destinacije, obrazovanje i treninzi, dostupnost tržištima i akreditacija. Vijeće je osnovano 2010. godine, pod pokroviteljstvom je UN-a i aktivno je u svih 156 članica Svjetske turističke organizacije (*United Nations World Tourism Organization – UNWTO*). Članice su Vijeća raznolike – od UN-agencija, vodećih putničkih organizacija, hotela, turističkih zajednica, turoperatora, pojedinaca i zajednica koje sve zajedno žele usvojiti najbolje prakse održivog turizma. Osnova je djelovanja Vijeća razvoj kriterija koji će na globalnoj razini poslužiti kao vodeći principi i minimalni zahtjevi koje svaki poslovni pothvat u turizmu ili turistička destinacija mora postići kako bi štitila svjetske prirodne i kulturne resurse, istovremeno omogućujući turizmu da se dokaže kao potencijalno dobar alat u zaštiti okoliša i smanjenju siromaštva.
- **Inicijativa turoperatora za održivi razvoj turizma** (*Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development – TOI*) razvila se uz podršku UN-ova Programa za okoliš (UNEP), UNESCO-a i Svjetske turističke organizacije. Tom se inicijativom turooperatori okreću prema održivom turizmu, obvezujući se na primjenu koncepta i standarda održivog razvoja u svom poslovanju te na razvoj i implementaciju zajedničkih aktivnosti kojima je cilj promocija metoda i postupaka poslovanja koji su u skladu s održivim razvojem.

Deklaracija iz Cape Towna o odgovornom turizmu iz 2002. godine definira sljedeća načela/karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu:

- 'umanjuje negativne učinke na gospodarstvo, okoliš i društvo
- ostvaruje veću gospodarsku korist za lokalno stanovništvo i povećava dobrobit zajednica domaćina
- poboljšava uvjete rada i dostupnost turizma
- uključuje lokalno stanovništvo u odlučivanje koje utječe na njihov život i životne prilike
- pozitivno utječe na očuvanje prirodne i kulturne baštine, prihvaćajući raznolikost
- pruža ugodnija iskustva turistima kroz suvislije kontakte s lokalnim stanovništvom, veće razumijevanje lokalne kulture, društva i okoliša
- omogućava pristup osobama s poteškoćama u kretanju
- odgovorni turizam jest kulturološki osjetljiviji, potiče stvaranje poštovanja između turista i domaćina te pomaže jačanju lokalnog ponosa i izgradnji pouzdanja'.

Za lakšu primjenu načela DOP-a u poslovanju, različite stručne organizacije u turizmu, na temelju već definiranih shema i standarda, izradile su vodiče s konkretnim smjernicama. Na primjer, Europska alijansa za odgovoran turizam i ugostiteljstvo⁴⁷ (*European Alliance for Responsible Tourism and Hospitality – EARTH*)

⁴⁶ Globalni etički kodeks za turizam <http://www.mint.hr/UserDocImages/101213-unwto-kodeks.pdf>
⁴⁷ <http://earth-net.eu>

definirala je sljedeći, vrlo primjenjiv set smjernica, koje su u vodiču detaljno pojašnjene, a primjenjive su i na poslovne organizacije u turizmu i kupce/klijente⁴⁸:

1. *organizacija putovanja na okolišno prihvatljiv način*
2. *pažljiv odabir smještaja koji zadovoljava okolišne i društvene standarde*
3. *odabir destinacije koja radi na održivom razvoju*
4. *uključivanje lokalne zajednice u turističke proizvode*
5. *plaćanje odgovarajuće cijene, koja pokriva troškove turističkog proizvoda, dovoljna je za pravednu plaću djelatnika te doprinosi razvoju lokalne zajednice*
6. *poštivanje standarda rada (ILO⁴⁹ standarda, lokalnog zakonodavstva)*
7. *gospodarska suradnja koja uključuje uzajamno poštovanje, pouzdanost, transparentnost i odgovornost svih dionika u turizmu*
8. *transparentnost prema kupcima/klijentima.*

Jedna od najaktivnijih organizacija u obrazovanju i razvoju društveno odgovornog poslovanja na našim prostorima je **Travelife** – vodeća inicijativa za osposobljavanje, upravljanje i certificiranje turističkih tvrtki koje su posvećene održivom razvoju. Travelife je nepristran i priuštiv sustav koji turoperatorima i turističkim agencijama pomaže upravljati i unaprjeđivati društvene te okolišne utjecaje time što se pridržava kriterija održivosti. Sustav Travelife za hotele podržava smještajne kapacitete sa znanjem i instrumentima koji poboljšavaju održivost. Postizanjem društvenih i okolišnih standarda Travelife, postiže se korist u uštedi troškova i marketingom poslovanja (Travelife certifikati) dobiva se prednost nad konkurencijom.

Na razini Europske unije turizam je okarakteriziran kao snažna mjera u jačanju imidža EU. Dokumenti poput 'Europa, svjetska turistička destinacija broj 1 – novi politički okvir europskog turizma'⁵⁰ naglašavaju 'promoviranje razvoja održivog, odgovornog i visokokvalitetnog turizma' kao jednog od četiriju glavnih prioriteta u Europskoj uniji (uz navedeno, važno je još i poticanje konkurentnosti u europskom turističkom sektoru, ujedinjavanje europskog imidža kao spoja održivih i visokokvalitetnih destinacija te maksimiranje potencijala financijskih politika EU u razvoju turizma). U dokumentu se navodi da je sektorska konkurentnost usko vezana uz njegovu održivost, dok na kvalitetu turističkih destinacija snažan utjecaj imaju prirodno i kulturno okruženje te integracija u lokalnu zajednicu. U veljači 2013. godine Europski parlament usvojio je dvije važne rezolucije – DOP: odgovorno i transparentno poslovno ponašanje i održivi razvoj⁵¹ i DOP: promocija društvenih interesa i pravac k održivom i uključivom oporavku⁵².

Održivost u turizmu obuhvaća različita područja: odgovorno korištenje prirodnih resursa, praćenje okolišnog utjecaja od aktivnosti (stvaranje otpada, iskorištavanje vode, zemlje, različitost vrsta i sl.), korištenje čiste energije, očuvanje baštine i prirodnog te kulturnog integriteta destinacija, kvalitetu i održivost stvorenih radnih mjesta, lokalni ekonomski utjecaj i brigu o klijentima. Navedeni principi uglavnom se reflektiraju i u strategijama koje su usvajane na nacionalnim i regionalnim razinama. Na razini EU, Komisija je uvela različite alate za olakšavanje pristupa okolišnom upravljanju u poslovanju kao što je **Ekomarkica** (*Eco label*) – Hrvatska je uvela oznaku Prijatelj okoliša početkom 90-ih godina 20. stoljeća. Ujedno, Komisija je članicama omogućila implementaciju legislative o zaštiti okoliša u njihove strateške i planske dokumente. U tome smjeru, Komisija je pružila podršku Mreži europskih regija za održivost i konkurentnost europskog turizma (NECSTouR) i mreži EDEN destinacija u razvoju sustava pokazatelja za održivo upravljanje destinacijama.

⁴⁸ http://earthresponsible.files.wordpress.com/2013/03/csr-leitfaden_eng_ger-kate.pdf

⁴⁹ ILO – International Labour Organisation – Međunarodna organizacija rada

⁵⁰ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe – http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/communications/commission-communication-2010/index_en.htm

⁵¹ European Parliament resolution of 6 February 2013 on corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth – <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0049+0+DOC+XML+Vo//EN>

⁵² European Parliament resolution of 6 February 2013 on Corporate Social Responsibility: promoting society's interests and a route to sustainable and inclusive recovery – <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P7-TA-2013-0050&language=EN>



PRIMJER DOBRE PRAKSE: ACC – ARENA AND CONVENTION CENTRE LIVERPOOL (ARENA I KONGRESNI CENTAR LIVERPOOL (VELIKA BRITANIJA))⁵³

ACC pravni je subjekt s ograničenom odgovornošću koji upravlja kongresnim centrom i arenom u ime Gradskog vijeća grada Liverpoola. Ukupni godišnji prihodi kojima raspolaže iznose oko 13 milijuna funti, a među važne događaje koji su se odvijali u njihovu centru ubrajaju se MTV Europe Music Awards, BBC Sports Personality of the Year i sl. ACC kao jedinstvena građevina kombinira prostor za zabavu i konferencijski prostor koji je jasnim dizajnom moguće podijeliti u područje koje je prikladno korisnicima, od konferencija, simpozija, koncerata do lokalnih događanja. Obuhvaća 7.125 m² izložbenog prostora, ima kapacitet do 10.600 sjedećih mjesta, 11.000 stajaćih mjesta na podiju i do 5.000 stajaćih mjesta u ostalom prostoru.

ACC Liverpool u svojoj viziji naglašava da nizom strateških odrednica DOP-a želi ponuditi svojim zaposlenicima, dionicima i klijentima najbolje šanse te podršku kako bi njihovo poslovanje bilo u skladu s etičkim, održivim i odgovornim odredbama. U tome ACC Liverpool nastoji postići pozitivan ekonomski utjecaj na lokalnu zajednicu, partnere i dionike, istodobno minimizirajući bilo kakav negativan utjecaj koji bi mogao imati na okoliš.

U svojem radu ACC zato surađuje s sponzorima i ostalim partnerima iz lokalne zajednice kako bi što više pomogao lokalnoj zajednici. Partneri s kojima surađuje odabrani su na temelju kompatibilnosti u temeljnim vrijednostima poslovanja, svaki od njih obavezan je doprinositi maksimalnoj koristi za posjetitelje i klijente, biti svjestan vlastitog okolišnog utjecaja i obveza prema Sjeverozapadnoj regiji.

Nagrađivani tim ljudi nudi kontinuiranu uslugu pri organiziranju i održavanju događaja. Ponose se time što su jedan od 'najzelenijih' centara u Europi, dobitnici su nekoliko 'zelenih' nagrada iz ovog područja kao što je Zlatna medalja Green Business Scheme te su jedino mjesto događanja u Velikoj Britaniji s ISO 14000 certifikatom i BREEM procjenom⁵⁴. Cjelokupni dizajn građevine i prostora napravljen je tako da bude energetski učinkovitiji od tradicionalno građenih sličnih građevina: rasvjeta reagira na pokrete (ako nema nikog u prostorijama, ne uključuje se), pet vjetroturbin stvara dovoljno energije za ACC Liverpoolove potrebe, kišnica koja se skuplja na krovu koristi se za ispiranje WC školjki, ne stvaraju gotovo nikakav otpad jer se smeće pretvara u gorivo, za catering je zadužen lokalni dobavljač koji hranu proizvodi od lokalnih namirnica i u skladu s prirodom itd.

ACC Liverpool donosi pet odredaba DOP-a:

1. Obveza odgovorne kupovine – putem nabave i procesa upravljanja ACC Liverpool obvezuje se uvijek postupati kao pravedan i odgovorni partner prema dobavljačima i partnerima.
2. Odgovornost za okoliš – razvojem i provođenjem održivih inicijativa ACC Liverpool usmjeren je na smanjenje bilo kakvog utjecaja poslovanja na okoliš. ACC Liverpool nastoji provoditi održive aktivnosti u svojim prostorima, za svoj grad, zaposlenike i klijente te će nastaviti svoje djelovanje brigom za okoliš, istovremeno jačajući svoju poziciju industrijskog predvodnika u održivosti.
3. Odanost zajednici – investicijama u zajednicu, obrazovnim inicijativama i korporativnim volontiranjem ACC Liverpool podržava lokalnu zajednicu.
4. Odgovornost na tržištu – ACC Liverpool nastoji podržavati ostale poslovne pothvate s vlastitim ciljevima DOP-a te teži osigurati, gdje god je to moguće, da događaji koji su održani u ACC Liverpool ostave neizbrisivi trag na grad Liverpool. Ujedno, teže tomu da postanu facilitator aktivnosti DOP-a na kompletnom tržištu za sve partnere i klijente.

5. Odgovornost prema zaposlenicima – kontinuiranim razvojem procesa i politika odgovornosti nastoje poticati različitost, uključivanje, edukaciju, treninge, razvoj i promociju zdravog života i blagostanja svih svojih zaposlenika.

Neka od važnijih postignuća:

- ACC Liverpool zaposlio je više od 95 ljudi na projektu razvoja i prenamjene zemljišta u kolovozu 2011. godine. Zemljište je transformirano u vrt koji Liverpoolski savez za hranu koristi za uzgoj namirnica na održiv način.
- ACC je bio domaćin 'prve večere bez ugljikova dioksida'. Naime, pri organizaciji i održavanju Svjetskog poduzetničkog kongresa korišteni su lokalni proizvodi, dostavljani su biciklima, sudionicima su podijeljeni 'zeleni planovi puta' kako bi ih se potaknulo na korištenje sredstava javnog prijevoza, a catering je radio lokalni restoran koristeći lokalno uzgojene namirnice. Sva korespondencija oko događaja odvijala se elektroničkim putem, a eventualna papirnata bila je na recikliranom papiru.
- Prvi Inovacijski dan dobavljača održan je 2011. – to je godišnje događanje na kojem ACC Liverpool aktivno uključuje nove i postojeće lokalne dobavljače u poticanje DOP-a i zacrtanih ciljeva DOP-a.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP (VELIKA BRITANIJA)⁵⁵



Globalna hotelska industrija ima kapacitete od približno 14,6 milijuna soba, a taj broj konstantno raste. 51,5 % tržišta podijeljeno je u top pet hotelskih kompanija među kojima se nalazi i IHG. Ima 687.000 soba u preko 4.600 hotela u gotovo 100 zemalja širom svijeta. Objedinjuje devet poznatih hotelskih brandova: InterContinental, Crown Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites, EVEN, Hotels and HUALUXE Hotels and Resort.

IHG cilj vlastitog rasta želi ostvariti na način da njihovi hotelski smještaji postanu prvi odabir budućih gostiju hotela. Ukupni prihodi IHG-a u 2013. godini iznosili su 1.903 milijuna dolara, a operativna dobit bila je 668 milijuna dolara. Poslovati odgovorno dio je integralnog procesa strategije InterContinental Hotels Group, a reflektira se ne samo u kulturi ponašanja nego i u politikama upravljanja te obuhvaća svaki od njihovih triju strateških prioriteta: preferirane brendove, talentirane zaposlenike i vrhunsku uslugu. Obvezu služenja lokalnoj zajednici u kojoj IHG djeluje, pa i nedavno usvojen društveno odgovorni program, u IGH vide kao izvrsnu komparativnu prednost.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: SCANDIC (ŠVEDSKA)⁵⁶

Scandic

Scandic je jedan od vodećih hotelskih lanaca u sjevernoj Europi. Svi hoteli Scandic vođeni su u skladu s etičkim načelima. U Scandicu smatraju da je doprinos održivom životu srž njihova djelovanja i poluga uspjeha tvrtke te nastoje da svi budu sretni, od onih okolišno osviještenih do onih poslovno orijentiranih. Dobitnici su brojnih ekonograda. U njihovim hotelima serviraju doručak pripremljen od organski uzgojenih namirnica, sva njihova energija dolazi od vjetera i vode te se pridržavaju preporuka WWF-a o posluživanju ribe⁵⁷.

U kontekstu ostvarivanja društvenih ciljeva posluju na sljedeći način:

- većina dobavljača dolazi iz lokalne zajednice u kojoj su smješteni hoteli
- nude besplatnu noćnu kavu odraslima koji u noćnim patrolama paze na sigurnost tinejdžera
- rabljene, ali ispravne prekrivače daju hostelima, utočištima za beskućnike ili humanitarnim organizacijama
- catering hranu koja ostaje nakon sastanaka direktno daju onima koji je trebaju
- Scandic je glavni sponzor Švedske ružičaste vrpce (organizacije za borbu protiv raka dojke)
- Scandic potiče poštivanje dječja prava – stoga je donirao sredstva Centru dječje potpore u Tallinu
- kava koja se poslužuje u hotelima Scandic organska je s Fair Trade ili UTZ oznakom čime garantiraju da je kava koju poslužuju proizvedena u okolišno i društveno odgovornim uvjetima

Scandicov Fond za održivost redovito pomaže jačanju održivosti organizacija civilnog društva.

Scandic pokazuje izuzetnu odgovornost za okoliš, više od 120 njihovih hotela posjeduje ekomarkicu SVAN koja uvjetuje više od 120 strogih ekoloških kriterija koji trebaju biti ispunjeni za njezino dobivanje. Ujedno posjeduju i markicu EU cvijet, koja je slična onoj SVAN.

U kontekstu ostvarivanja okolišnih ciljeva posluju na sljedeći način:

- u hotelima potiču korištenje vode iz slavine, koju toče u vlastite boce od recikliranog materijala
- potiču smanjenu potrošnju vode (toaletima s manje ispiranja, specijalnim tuševima, senzorima za vodu, učinkovitijim perilicama i sušilicama rublja i sl.)
- poslužuju organsku hranu

⁵⁵ Izvor: <http://www.ihgplc.com>

⁵⁶ Izvor: <http://www.scandichotels.com>

⁵⁷ World Wildlife Fund – http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/marine/sustainable_fishing/sustainable_seafood/seafood_guides/

⁵³ Izvor: <http://www.accliverpool.com/csr/index.asp>

⁵⁴ BREEM čini skup standarda najbolje prakse u građenju, upravljanju i dizajnu održivosti građevina.

- hoteli su građeni po ekostandardima
 - kreirali su sustav izvještavanja SIR (Sustainability Indicator Reporting) kojim mjesečno izvještavaju javnost o korištenju vode, potrošnji energije, količinama rublja i sortiranom otpadu.
- U kontekstu odnosa prema zaposlenicima posluju na sljedeći način:
- potiču prijateljski odnos među zaposlenicima, ali i u odnosu zaposlenika i gostiju
 - ulažu u obrazovanje zaposlenika – osmislili su sustav obrazovanja Poslovna škola Scandic u kojoj nude različite kvalifikacije
 - zaposlenike potiču u migriranju unutar različitih vrsta poslova, kao i unutar hotela Scandic u drugim zemljama.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU, SLUČAJ HRVATSKE

Hrvatska je međunarodno percipirana kao razvijena turistička destinacija, ponajviše za ljetni odmor, čije su reference povećane članstvom u Europskoj uniji. Iako je karakterizira stalni rast prihoda od turizma i porast broja posjetitelja, postoji niz problema s kojima se susreće: ponuda se većinom svodi na obalni dio, a manje na kontinentalni, kapaciteti koje ima nedovoljno su iskorišteni, većina posjeta koncentrirana je u sezoni te je niska razina primjene načela održivog razvoja u poslovanju organizacija u turizmu.

Već je davne 2002. godine Nacionalnim planom djelovanja za okoliš, turizam bio prepoznat kao jedno od sedam sektorskih područja bitnih za djelovanje na okoliš. Kao jedna od glavnih aktivnosti u hrvatskome turizmu ističe se ostvarivanje cilja uravnoteženog razvoja osmišljenog na načelu održivosti. U praksi ta je aktivnost uglavnom bila zanemarena, većina aktivnosti u zaštiti okoliša u području turizma svedena je na zaštitu turističkih resursa (kulturne i prirodne baštine) te njihovo valoriziranje. U novije vrijeme, kako raste trend pronalaženja novih načina financiranja i oporavka gospodarstva te procesom ulaska Hrvatske u Europsku uniju, počelo se pomnije promišljati o održivom razvoju, kako općenito tako i u kontekstu turizma. Kao jedan od razvojnih koraka u **Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine**⁵⁸ navedena je osnova za održivo upravljanje turizmom. Rast hrvatskog turizma prema Strategiji podrazumijeva 'upravljanje resursima koje udovoljava osnovnim ekonomskim, socijalnim i estetskim kriterijima dugoročno održivog poslovanja uz rast blagostanja, očuvanje kulturnog integriteta te vitalnih ekoloških sustava i biološke raznolikosti' te se temelji na deset načela: 'partnerstvo, institucionalno dereguliranje, više od sunca i mora, turizam na cijelom prostoru, autentičnost i kreativnost, hotelijerstvo – ključni pokretač investicijskog ciklusa, inovativni tržišni pristup, proizvodnja za turizam, kultura kvalitete te ekološki odgovoran razvoj'. U kontekstu zadnjeg načela ekološkog odgovornog razvoja, naglasak se stavlja na 'primjenu suvremenih tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju (npr. smanjenje toplinskih gubitaka, energetski učinkoviti sustavi grijanja/hlađenja, korištenje obnovljivih izvora energije), racionalnosti u korištenju raspoloživog prostora, poštivanju odrednica nosivog kapaciteta destinacije i mikrolokacije projekta, kao i mogućnosti priključenja na postojeće infrastrukturne sustave'. Strategija navodi i kako 'posebnu pažnju valja posvetiti promicanju rješenja koja vode niskougličnom razvoju Hrvatske i sudjelovanju turističkog sektora u provedbi proaktivnih mjera Strategije zaštite morskog okoliša (strategija još nije izrađena) u cilju njegovog očuvanja i trajne zaštite'.

Osim Strategije, u Hrvatskoj postoji cijeli niz dokumenata koji podupiru i reguliraju razvoj održivog turizma: Strategija održivog razvitka RH (NN 30/09), Akcijski plan za obrazovanje za održivi razvitak, Pravilnik o znaku zaštite okoliša (NN 70/08, 81/11), Uredba o kakvoći mora za kupanje (NN 73/08), Deklaracija o zaštiti okoliša u Republici Hrvatskoj (NN 34/92), ali i sam Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 152/08)⁵⁹. Također, Institut za turizam na svojim je mrežnim stranicama objavio **Načela održivog turizma**⁶⁰.

58 Strategija razvoja turizma RH do 2020. – <http://www.mint.hr/UserDocImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>

59 U Zakonu, kao zadaća TZ općina i gradova propisano je i sljedeće (čl. 32. st. 1. točke 13., 14., 18.): 13. poticanje, organiziranje i provođenje akcija u cilju očuvanja turističkog prostora, unapređivanja turističkog okruženja i zaštite čovjekova okoliša, te prirodne i kulturne baštine; 14. poticanje, unapređivanje i promicanje specifičnih prirodnih i društvenih vrijednosti koje grad ili općinu čine turistički prepoznatljivom i stvaranje uvjeta za njihovo gospodarsko korištenje; 18. poticanje i sudjelovanje u aktivnostima obrazovanja stanovništva o zaštiti okoliša, očuvanju i unapređenju prirodnih i društvenih vrijednosti prostora u cilju razvijanja svijesti stanovništva o važnosti i učincima turizma, te svojih članova, odnosno njihovih zaposlenika u cilju podizanja kvalitete usluga.

60 http://www.itzg.hr/en/odrzivi_razvoj/



PRIMJER DOBRE PRAKSE: **BLUESUN HOTELS AND RESORTS (HRVATSKA)**⁶¹



Cilj je DOP-a prihvaćanje odgovornosti za postupke tvrtke te na taj način pozitivno utjecati na cjelokupni proces – od zaštite okoliša preko brige za zajednicu, zaposlenike i druge dionike. Samim time, Bluesun Hotels and Resorts (BSH) smatraju da je DOP u turizmu bitan i poželjan. Na taj se način postiže sinergija poslovanja i društva.

BSH svojim radom te na temelju svojih internih normi surađuje s lokalnim zajednicama kako bi se postigla uzajamna, obostrana korist u vidu ulaganja u turizam. BSH smatra i vodi se time da je ulaganje u turizam ujedno i ulaganje u lokalnu zajednicu, odnosno, na mikrorazini ulaganje u lokalno gospodarstvo. BSH prakticira i provodi odgovorno poslovanje koje obuhvaća ekonomsku uspješnost i društvenu odgovornost s velikim naglaskom na zaštiti okoliša, tj. zaštiti prirodnih i ljudskih resursa.

Primjer koji svakako ulazi u portfolio društveno odgovornog poslovanja projekt je koji BSH u suradnji s British Councilom Hrvatska trenutno provodi. Cilj je projekta educirati dugotrajno nezaposlene žene te im nakon toga, uz stručno vodstvo Bluesun Hotels and Resorts, osigurati praksu u njihovim renomiranim hotelima. Srednjoročno, bit će im dana mogućnost zapošljavanja u hotelskoj branši.

Treba istaknuti kako BSH radi i na očuvanju okoliša. Činjenica je da turistička industrija ima veliki utjecaj na okoliš i samim time BSH se na pravilan i adekvatan način odnosi prema otpadu i prema ambalaži, očuvanju prirodnog okoliša na svom zemljištu, prvenstveno prema očuvanju plaža i ekosustava. U svemu tome hoteli nude širok spektar ponude, npr. ekološke proizvode koji bitno utječu na kulturu hrane i zaštitu okoliša u lokalnoj zajednici. BSH smatra da je najbitnija komponenta turizma odnos prema potrošaču, dobavljačima i zaposlenicima. U Bluesun hotelima jedno je od glavnih načela međusobni odnos i povjerenje djelatnika što rezultira stvaranjem pozitivnog i uspješnog imidža.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: **ILIRIJA D. D. (HRVATSKA)**⁶²



Ilirija d. d. osnovana je 1957. godine sa sjedištem u Biogradu na Moru gdje i danas posluje. Tvrtka već preko 57 godina djeluje na hrvatskom turističkom tržištu i jedna je od rijetkih turističkih tvrtki nositeljica razvoja hrvatskog turizma. U svom poslovanju primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja, Kodeks etike u poslovanju te društveno odgovorno poslovanje. Članica je Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR).

Tvrtka zapošljava 180 stalnih i preko 250 sezonskih zaposlenika. Surađujući s ostalim tvrtkama koje obavljaju nautičku djelatnost u jednoj od marina, u sezoni je osigurano zaposlenje za preko 800 zaposlenika.

U Iliriji d. d. zaposlenici se, kao ključ uspjeha tvrtke, raspoređuju na mjesta koja najbolje odgovaraju njihovim sposobnostima i gdje svojim znanjem, vještinama, entuzijazmom i odanošću pridonose daljnjem razvoju i rastu tvrtke. Jedan je od trajnih ciljeva Ilirije d. d. i motiviranost zaposlenika koja se pored materijalnih primanja ostvaruje radom u okruženju koje osigurava njihov profesionalni razvoj i usavršavanje, istovremeno vodeći brigu o njihovim društvenim i socijalnim potrebama te uvažavajući njihove osobne i profesionalne posebnosti.

Ilirija d. d. prepoznajući potrebe društva, podupire, promovira i inicira brojne projekte usmjerene na poboljšanje i unaprjeđenje kvalitete života, kao i projekte od šireg značaja za zajednicu, jasno ističući i potvrđujući svoje

61 Izvor: <http://www.bluesunhotels.com>

62 Izvor: <http://www.ilirijabiograd.com/o-nama/on-drustvena-odgovornost>

opredjeljenje i potporu razvoju hrvatskog sporta, kulture, obrazovanja i znanosti, ali i promicanju društveno odgovornog poslovanja. Iako su u svim segmentima poslovanja Ilirija d. d. (nautika, hotelijerstvo i kampiranje) inkorporirane vrijednosti održivog poslovanja i održivog investiranja s posebnim naglaskom na održivi turistički razvoj i gospodarski rast koji nije moguće ostvariti bez zaštite okoliša, održivog odnosa prema zajednici i zaposlenicima, organizacija svoj angažman u provođenju DOP-a ipak prvenstveno promovira donacijama i sponzorstvima kao bitnim faktorima ulaganja u društvo i lokalnu zajednicu.

Za humanitarno djelovanje u 2008. i 2009. godini Rotary Club Split i zaklada Kap za slap dodijelili su Iliriji d. d. priznanje Dodir dobrote.

Tijekom 2013. godine Ilirija d. d. usmjerila je svoje prioritete na poticanje lokalnog zapošljavanja korištenjem dostupnih resursa u lokalnoj zajednici. Ujedno, Plavom zastavom u marini Kornati dokazuje poštivanje međunarodnog ekološkog programa zaštite okoliša i priobalja, čiji je prvenstveni cilj održivi razvoj, zdravlje i sigurnost zajednice. Smjernice Plave zastave Ilirija d. d. također koristi i kod obrazovanja zaposlenika, gostiju i lokalne zajednice o ekologiji i okolišu. Ilirija d. d. aktivna je i u sponzoriranju društvenih, kulturnih, sportskih događaja, turizma u lokalnim zajednicama i društvenopoduzetničkih pothvata – npr. kontinuirano daje potporu sportsko-turističkom događanju Škraping na otoku Pašmanu.

Budući da je prepoznata njezina uloga u širenju DOP-a, Ilirija d. d. dobitnica je priznanja za društveno odgovorno poslovanje Indeks DOP-a u kategoriji srednje tvrtke za 2011. i 2012. godinu, a u 2013. godini sudjelovala je na natječaju za jedinstvenu Europsku nagradu za društveno odgovorno poslovanje za partnerstvo, inovaciju i utjecaj.



PRIMJER DOBRE PRAKSE: ADRIS GRUPA D. D. (HRVATSKA)⁶³



Adris grupa d. d. moderna je tvrtka osnovana krajem 2003. godine, a nastala je na temeljima 130-godišnjeg poslovnog iskustva Tvornice duhana Rovinj. Čine je dvije strateške poslovne jedinice: duhanska i turistička. Koordinacija rada, upravljanja, ulaganja i razvoja cijelog sustava cilj je Adris grupe kao korporativnog centra. Poslovna je strategija Adris grupe 'Biti prvi, biti bolji, biti drukčiji'.

Briga za zajednicu načelo je duboko ukorijenjeno u poslovanje Adris grupe. Adris grupa kao odgovorna tvrtka poduzima sve kako bi poboljšala kvalitetu života u zajednici u kojoj djeluje, kako regionalno tako i u cijeloj Hrvatskoj. Adris grupa svjesna je svoje odgovornosti u zaštiti okoliša. Ulaže u razvoj i implementaciju novih tehnologija u zaštiti okoliša koje će pridonijeti njegovu očuvanju za nadolazeće naraštaje. Primjenom ekološki prihvatljivih materijala i tehnologija znatno je smanjena količina svih vrsta otpada koji nastaju djelovanjem članica Adris grupe. Stalnom izobrazbom i usavršavanjem zaposlenika potiču svijest o potrebi očuvanja okoliša i sprječavanja njegova onečišćenja.

Adris grupa potiče odgovorni i održivi rast uz očuvanje i uvećavanje potencijala za korištenje svih resursa. Odgovorni i održivi rast posebno je značajan za turizam, jednu od osnovnih djelatnosti Adris grupe. Stoga posebno ulaže u održiv rast turizma, zadovoljenjem ekonomskih, društvenih i estetskih potreba bez ugrožavanja prirodnog i kulturno-povijesnog nasljeđa.

Sudjelovanjem u kulturnim aktivnostima Adris grupa d. d. vezana je uz brojne važne kulturne projekte u Hrvatskoj. U fokusu je ulaganja u tom području podupiranje kulturnih događanja i obnova sakralne baštine. Podupirući kulturne događaje, umjetničke projekte i pojedine autore, Adris grupa promiče neprolazne vrijednosti hrvatske kulture i umjetnosti, priznate u svjetskim razmjerima.

Osim brige za svakog čovjeka, zaštita okoliša, donacije i partnerstvo bitan su dio poslovanja Adris grupe. Adris grupa, želeći izravno pomoći razvoju i napretku hrvatskog društva promicanjem društvene odgovornosti među hrvatskim kompanijama i u hrvatskom društvu, odlučila je pokrenuti korporativnu zakladu. Cilj je raspoloživim sredstvima, različitošću programa koje će podupirati i uključenosti vodećih hrvatskih intelektualaca i znanstvenika zasigurno postati vodeća filantropska organizacija u Hrvatskoj i ovom dijelu Europe. Misija je Zaklade Adris promicanje korporativne društvene odgovornosti te doprinos stvaranju naprednijeg hrvatskog društva. Adris grupa za financiranje Zaklade godišnje izdvaja 1% dobiti iz poslovanja. Zaklada Adris sredstva usmjerava sljedećim programima: 1. Znanje i otkrića – program potpore učenicima i studentima, znanstvenicima i inovatorima, znanstvenim i istraživačkim projektima te 2. Stvaralaštvo, Ekologija, Baština i Dobrota – program potpore umjetničkom stvaralaštvu i umjetnicima, potpore projektima koji pridonose zaštiti i očuvanju hrvatske izvornosti te potpore humanitarnim projektima i pomaganju djece bez roditelja.



PRIMJER DOBRE PRAKSE: LIJEPA NAŠA SAVA (HRVATSKA)⁶⁴



Lijepa naša Sava projekt je društveno odgovornog poslovanja koji su 2010. godine partnerski pokrenuli tadašnje Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva, Međunarodna komisija za sliv rijeke Save i Coca-Cola HBC Hrvatska. U projekt su ujedno uključene različite druge institucije (turističke zajednice i muzeji u Zagrebu, Sisku, Slavonskome Brodu i Županji). Osnovni je cilj projekta zaštita i promocija rijeke Save pomoću Savskih sajмова na kojima se predstavljaju tradicijski obrti, zanati i ruktvorine te priređuju degustacije enogastronomskih specijaliteta savskoga kraja.

Svim tim aktivnostima nastoji se potaknuti svijest građana o važnosti povratka rijeci Savi i iskorištavanja njezinih turističkih potencijala na načelima održivosti.

Osnovni su ciljevi projekta: podizanje razine svijesti o vodnim bogatstvima Republike Hrvatske i potrebi zaštite voda, promicanje važnosti očuvanja okoliša savskoga kraja i njegove biološke raznolikosti, poticanje kontinentalnog ekoturizma i neiskorištenih potencijala uz rijeku Savu na načelima održivosti, poticanje uvođenja inovacija na temelju suradnje s mladim, darovitim ljudima na ekološko-turističkim sadržajima, podizanje svijesti o važnosti rijeke Save za sve vidove života hrvatskih stanovnika uz Savu, od društvenih, preko ekoloških do gospodarskih, predstavljanjem velikog bogatstva i raznolikosti životnih aktivnosti uz Savu u prošlosti.

Projekt je ponudio nekoliko proizvoda:

- Nautičko-turistički vodič rijeke Save
- Priručnik za obnovu posavske tradicijske drvene kuće (Sadržava sažeti prikaz značajki drvnoga tradicijskog graditeljstva Posavine, načelne upute i smjernice za obnovu te tehničke upute za obnovu pojedinih građevnih elemenata i unutrašnjega uređenja. Tim priručnikom nastoji se sačuvati tradicijsko graditeljstvo i njegov blagonaklon utjecaj na okoliš.)
- Poduzetnički vodič savske regije (višejezična publikacija koja daje korisne podatke sadašnjim i budućim poduzetnicima)
- Odjeća i modni dodaci Lijepa naša Sava (kolekcija koju su osmislili studenti Tekstilno-tehnološkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, nadahnuta motivima rijeke Save)
- Jedinstveni suvenir kontinentalnog turizma, patentirani i izrađeni od tisućljetnog drva izvađenog iz korita rijeke Save.

63 Izvor: http://www.adris.hr/Adris_i_Zajednica/

64 Izvor: <http://www.lijepanasasava.hr>

Društvene inovacije u turizmu

Pitanje inovacija u turizmu teško je predstaviti stoga što je zahtjevno nedvosmisleno pokazati može li se neka nova ideja ili koncept smatrati inovacijom ili pak nadogradnjom postojeće ideje ili stanja. U turizmu na inovacije uobičajeno utječu vanjski čimbenici kao što su promjena demografske slike, politika upravljanja, okolišne promjene ili društvena pitanja, no inovacije mogu biti i umjetno stvorene kako bi pospješile kvalitetu usluge ili zadovoljstvo i iskustvo gostiju.

Pod inovacijama, pa tako i u turizmu, podrazumijeva se sljedeće⁶⁵:

1. inovacija proizvoda (novi proizvodi i usluge u turizmu)
2. organizacijska inovacija (novi oblici/sustavi organizacije i menadžmenta)
3. procesna inovacija (novi načini razvoja, implementacije, promocije u turizmu)
4. inovacija logistike (novi načini pružanja proizvoda ili usluge kupcima/klijentima)
5. inovacija tržišta (novi načini marketinga i ponašanja kupaca/klijenata).

U Hrvatskoj je najvidljiviji razvoj inovacija proizvoda/usluga, npr. Hrvatska hotelska soba⁶⁶ (soba koja sa drži tradicionalne elemente, a namještaj je napravljen od prirodnih, vrlo kvalitetnih materijala kao što je orahovo drvo) na zagrebačkom sajmu INOVA osvojila je zlatnu medalju za inovaciju u turizmu, a dobila je i nagradu Hrvatske gospodarske komore.

O kontekstu razvoja društvenih inovacija u turizmu najbolje govore primjeri.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: SCANDIC (ŠVEDSKA)

Scandic

Scandic je 2003. imenovao Magnusa Berglunda ambasadorom za osobe s invaliditetom. Danas su svi zaposlenici tog hotelskog lanca obučeni za pomoć i podršku svim gostima hotela, neovisno o tome jesu li osobe s invaliditetom ili ne. Scandic se takvim pristupom na tržištu brendirao kao hotelski lanac koji razumije i poznaje goste s poteškoćama te zna kako im ugoditi. Kako bi omogućili nesmetani boravak gostima, ispunjavaju sve njihove zahtjeve neovisno o tome radi li se o osobi u invalidskim kolicima, osobi s alergijama, smetnjama s vidom ili sluhom. Standard kojim su sve to omogućili nazvali su Scandicov standard dostupnosti.

Pomoću pametnih rješenja, hotel je dizajniran tako da svi gosti budu zadovoljni. Osim tehničkih rješenja, smatraju da gostima treba ponuditi pažnju i skrb. Pokazivanje interesa i obvezivanje u mnogim je slučajevima jednako bitno kako bi se omogućio ugodan boravak. Svaki zaposlenik hotela mora pohađati jedinstveni tečaj na kojem se objašnjavaju različite vrste mogućih poteškoća kod gostiju te se pojašnjava Scandicov standard dostupnosti. No, ono o čemu se najviše uči jest što svaki član tima može napraviti u svome odjelu kako bi hoteli bili dostupni čim većem broju gostiju. To može biti bilo što – od posluživanja kave u dohvatu osobe u invalidskim kolicima do razumijevanja kako slušni aparat funkcionira. Predvorja hotela, hotelski restorani i sobe prilagođeni su osobama s poteškoćama (stolice na recepciji, štapovi za hodanje na desk-pultu, prijenosni slušni aparati, hrana bez glutena i laktoze, sobe i kupaonice prilagođene osobama u invalidskim kolicima i sl.).



PRIMJER DOBRE PRAKSE: MALI ZELENI & BIŠEVO (HRVATSKA)⁶⁷

Udruga Mali zeleni & Biševo nastala je, reći će članovi, iz nužde. Zapanjene ljepotom otoka, zapanjila ih je i zapuštenost. Gomile otpada, ružnog i krupnog. Hladnjaci, štednjaci...

Njihova je misija revitalizacija otoka Biševa, a započeli su je realizirati raznim ekološkim projektima kao što su sanacije divljih odlagališta i opasnog otpada, postavljanjem kontejnera za selektivno prikupljanje otpada, rekonstrukcijom starih putova, primjenom obnovljivih izvora energije te raznim umjetničkim projektima i projektima za održivi razvoj. Jedan je od recentnih projekata razvoj društvene odgovornosti implementacijom društvenih inovacija u turizam koji je prijatelj prirodi. Razvijaju boravak u ekozaklonima koji su napravljeni na višestoljetnim terasama (prstavama) na kojima se do prije osamdeset godina uzgajala vinova loza, a od tada rastu borovi i ostalo mediteransko raslinje. Svaki zaklon ima dupli ergonomski krevet, zaštitu od insekata, platnenu tendu ako zapuše i siguran krov nad glavom. Predprostor se nalazi u hladu s visećim ili samostojećim ležaljka. Svaka

spavaonica i predprostor imaju svjetlo iz vjetrenjače. U gradnji su korišteni isključivo prirodni materijali poput kamena, drva i platna. Svaki od njih ima i svoju 'kupaonicu' (tuš, mali umivaonik, ogledalo i policu za stvari), te poljski WC. Ekozakloni namijenjeni su smještaju turista, ali i raznih drugih grupa poput onih iz joga-centara i centara zdravog života, raznih ronilačkih i planinarskih društava, promatrača ptica te srodnih organizacija.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: ZGRADA DRUŠTVENOG PODUZETNIŠTVA (HRVATSKA)⁶⁸



Projektom Zgrada društvenog poduzetništva u 2015. godini bivši učenički dom u Labinu prenamijenit će se u hostel za mlade s dodatnim sadržajima. Plan prenamjene obuhvaća osnivanje hostela za mlade s 68 ležajeva raspoređenih u 2-krevetne, 4-krevetne i 6-krevetne sobe, s uključenim dodatnim sadržajima namijenjenim mladim i aktivnim gostima, od polivalentne dvorane sa 100 sjedećih mjesta za organizaciju edukacija, konferencija i seminara, Startup akceleratora pod nazivom Istra Smart Point gdje bi mladi nezavisni profesionalci iz Labina i cijele Istre razvijali svoje poslovne ideje, preko coworking prostora, prostorija namijenjenih neprofitnim udrugama do Info-centra za mlade Istarske županije. Dio prostora koristio bi labinski Centar za inkluziju i podršku u zajednici koji bi se pružanjem nekih od svojih usluga djelomično uključio u rad zgrade.

Glavne su snage tog projekta: povoljan utjecaj na razvoj lokalne zajednice uspostavljanjem poslovanja baziranog na društvenom poduzetništvu, usklađenost s potrebama tržišta i novih tehnologija te motivirani i sposobni mladi ljudi koji su uključeni u cijeli proces implementacije projektne ideje te spremni aktivno raditi na njezinoj realizaciji i budućem kontinuiranom uspješnom poslovanju.

Budući da je cijeli projekt društveno odgovoran, samo u 2013. godini dobio je nekoliko priznanja nacionalnih organizacija i tvrtki.

Dugoročni je cilj Zgrade društvenog poduzetništva generirati višak prihoda od minimalno 10 % ukupnog prometa, a kao društveno poduzeće sav će se višak prihoda podijeliti na dio koji će se reinvestirati u povećanje ili podizanje razine kvalitete svih komponenti u Zgradi društvenog poduzetništva te dio koji će se javnim natječajima dodijeliti lokalnim organizacijama civilnog društva.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: ŠKRAPING (HRVATSKA)⁶⁹



Škraping je jedinstvena međunarodna trekking utrka po oštrom otočkom kamenju i spada u vrstu ekstremnih sportova. Svake se godine održava tijekom ožujka u Tkonu na otoku Pašmanu. Organizatori su utrke Javna komunalna ustanova 'Prvenj' Tkon, Općina Tkon, AK Soline Biograd na Moru i Turistička zajednica Općine Tkon. Uz Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost, jedan je od glavnih pokrovitelja utrke društveno odgovorno poduzeće Ilirija d. d.

Cilj je tradicionalnog Škrapinga podizanje samopouzdanja i buđenje interesa otočana za sport, kao i upoznavanje javnosti s mogućnostima ljudskih i prirodnih resursa otoka Pašmana sa svrhom obogaćivanja turističke ponude, posebice u zimskim, ali i svim drugim periodima.

Škraping je za otok postao prozor u svijet i način na koji se otok može povezati sa svijetom.

Osim sportskog, Škraping ima zabavni, kulturni i turistički karakter, a kao priznanje za dosadašnji rad projekt je dobio oznaku Hrvatski otočni proizvod.

65 <http://www.slideshare.net/Mrhkwong/entrepreneurship-on-innovative-tourism>

66 <http://www.cbttour.eu/Proizvodi/Dizajnom-do-identiteta-Hrvatska-hotelska-soba>

67 Izvor: <https://www.facebook.com/pages/mali-zeleni-bisevo-Real-Adventure-Croatian-Style/237336072986240>

68 Izvor: <http://www.alfa-albona.hr>, <http://istrasmartpoint.com/hostel/>

69 Izvor: <http://www.skraping.hr>

Društveno poduzetništvo u turizmu

Društvena poduzeća sve su značajnija u razvoju turizma. Karakterizira ih djelovanje s ciljem održivijeg povezivanja ponude i potražnje, prenamjene/restrukturiranja postojeće tehnologije i procesa te rješavanja međusobno višestruko povezanih problema.

Društveno poduzetništvo u turizmu ima nekoliko razina utjecaja:

1. temelji se na razvoju društvenih veza čime se nastoji povezati i integrirati kupce/klijente s lokalnim zajednicama s ciljem pružanja bogatog društveno-kulturnog iskustva
2. razvija interakciju, povjerenje, učenje i gradi društvene odnose između kupaca/klijenata i zajednice
3. pruža značajne financijske i društvene koristi za lokalnu zajednicu.

Društveni poduzetnici koriste turizam kao alat kreiranja ekonomskih i društvenih promjena. Djeluju i razvijaju turističku ponudu u različitim segmentima – sportskom turizmu, humanitarnoj pomoći za zemlje u razvoju, ekoturizmu, volonterskim turističkim programima, ruralnom turizmu, urbanom turizmu (umjetnički i kulturni projekti), turističkoj ponudi za osobe s invaliditetom i dr.

Ekoturizam je samo jedan od prostora gdje se može razvijati društvenopoduzetnički model poslovanja, a danas je itekako prihvaćen i kao model življenja. Ruralni turizam posao je kao i svaki drugi, no u društvenopoduzetničkom kontekstu, organizacije koriste načela društvenog poduzetništva implementacijom poslovnog modela, koristeći lokalnu imovinu i resurse na održiv način.

Danas su najuspješniji turistički projekti oni koji su rezultat suradnje lokalne zajednice i turističke društvenopoduzetničke organizacije jer zajedno rade na cilju stvaranja dugoročne financijske i društvene dobiti za cijelu zajednicu. Turizam je sjajna prilika za razvoj lokalne zajednice – dijeleći lokalne resurse, kulturne i druge sadržaje, istovremeno prosperira u ekonomskom, društvenom i okolišnom kontekstu. Privlačeći više turista razvojem održivog turizma, lokalne zajednice ujedno stvaraju i ugodno mjesto za život za svoje članove. To je vidljivo u različitim konkretnim pokazateljima, npr. stvaranju novih radnih mjesta u lokalnoj ekonomiji, što direktno donosi 'novi' novac u zajednice koje su često isključivo bile ovisne o rezultatima u poljoprivredi i obrtništvu.

Za razliku od društveno odgovornog poslovanja, društvene inovacije i društveno poduzetništvo u turizmu još uvijek, nažalost, nisu prepoznati u politikama Europske unije. Osim Strategije Europa 2020. koja generalno govori o javnim politikama razvoja turizma, Inicijativa za društveno poslovanje i Strasbourška deklaracija tek donose okvir razvoja društvenog poduzetništva. Perspektivu razvoja društvenog poduzetništva u turizmu za sada definiraju samo rijetki nacionalni programi.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: PRAGULIC (ČEŠKA)⁷⁰



Pragulic – Get to Know a Different Prague! društveno je poduzeće koje ljude koji imaju iskustvo života na ulici zapošljava kao turističke vodiče u Pragu i na taj im način, radnim terapijama i radnim procesima, pomaže da se ponovno integriraju u društvo. Ciljevi su organizacije: pružanje podrške i (re)integracija društveno marginaliziranih osoba – beskućnika; borba protiv stereotipa i stigmatizacije beskućnika; poticanje javne rasprave o pitanju beskućništva i društvene isključenosti; pružanje konzultantskih i informacijskih usluga usmjerenih na beskućništvo; posredovanje i pružanje mogućnosti zapošljavanja; promicanje načela društvenog poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja. Pragulic redovito organizira izlete, izložbe i druge događaje, educira i supervizira beskućnike kao turističke vodiče te je aktivni dionik razvoja lokalnog održivog turizma. Iako mlada organizacija, dobitnik je mnogih nagrada – npr. nagrade Erste za društvenu integraciju 2013.

70 Izvor: <http://pragulic.cz>



PRIMJER DOBRE PRAKSE: EDEN PROJECT (VELIKA BRITANIJA)⁷¹

Eden Project predstavlja kompleksnu organizaciju koja je istovremeno turistička organizacija, dobrotvorno društvo i društveno poduzeće. U vlasništvu je Eden Trusta osnovanog 1986. godine.

Eden Project smješten je u Cornwallu, a nudi interaktivni pristup i upoznavanje s biljnim svijetom. Karakteriziraju ga dvije ogromne kupole koje čine najveći staklenik na svijetu, koji se proteže na 3,9 hektara površine i u kojem rastu milijuni biljnih vrsta uključujući one karakteristične za područje prašume, drva banana, bambusa i sl., a sve je okruženo skulpturama i ostalim umjetničkim kreacijama.

Posjetiteljima se nude različite radionice na kojima izravnom komunikacijom sa stručnjacima mogu naučiti više o biljnim vrstama i biljnome svijetu. Postoji i područje za dječju igru te Mehaničko kazalište koje lutkama i robotima demonstrira priče o biljkama.

U cijelom kompleksu nude se zdrave grickalice i ostala zdrava hrana te obroci za osobe s posebnim načinima prehrane (vegetarijanska, bezglutenska i sl.).

Osim što nudi izvrsnu i edukativnu zanimaciju te boravak na otvorenome, Eden Project karakterizira društvena osjetljivost na koju ukazuje i koju promiče svojim dobrotvornim društvom i društvenim poduzećem.

Ciljevi su dobrotvornog društva promovirati znanje i razumijevanje biljnog svijeta, vrtlarstva i šumarstva, promicanje istraživanja uz uvažavanje okoliša, unaprjeđenje obnovljivih izvora energije, biorazgradivog otpada i otpadnih voda, promocija istraživanja te učenja o ekologiji i zaštiti okoliša, promocija poljoprivrede i njezino očuvanje i slično. Brojni ciljevi vezani uz društvena i okolišna pitanja provode se putem društvenog poduzeća.

Eden Project registriran je kao društvo s ograničenom odgovornošću. Dok je većina infrastrukture u sklopu tog velikog kompleksa financirana različitim bespovratnim financijskim potporama, njihovo održavanje i svi tekući troškovi financiraju se prihodima zarađenim u društvenom poduzeću. Poduzeće organizira izložbene i sajmenе događaje, radionice, kao i obrazovne programe kojima se ljude podsjeća na povezanost s prirodom i ovisnost o njoj. S obzirom na djelovanje u vidu društvenog poduzeća, sva ostvarena dobit reinvestira se u projekte koji se provode unutar dobrotvornog društva Eden Projecta.

Projekti se dijele u nekoliko kategorija i to:

- Projekti koji se odnose na ljude i učenje – kojima potiču vještine i talente; potiču zajednice da se bave promišljanjem i realizacijom novih, održivih načina življenja pa tako mladim ljudima nude različite edukacijske sadržaje, rade s beskućnicima i ostalim marginaliziranim skupinama društva, glazbom i umjetnošću potiču ljude na društveno djelovanje.
- Projekti koji se odnose na lokalni gospodarski oporavak – stvaranjem globalnog vrta u bivšem crpilištu gline nastala je svjetska atrakcija koja je potaknula promociju turizma u regiji.
- Projekti vezani uz zaštitu okoliša – Eden je mjesto gdje posjetitelji mogu istraživati svoju vezu s prirodom i prilagoditi život kako bi čuvali i obogaćivali okoliš. Sve aktivnosti koje se provode u Edenu nastoje se provoditi na okolišno održiv način, educira se o klimatskim promjenama, surađuje na projektima koji transformiraju lokalnu sredinu u prikladna podneblja i mjesta za življenje.

71 Izvor: <http://www.edenproject.com>

Glavni je cilj Socijalne zadruge La Cordata integracija mladih osoba iz problematičnih situacija u društvo i lokalnu zajednicu te promocija samostalnog življenja.

Zadruga od 1994. godine pruža kratkoročnu (4–5 godina) uslugu smještaja mladim osobama iz problematičnih obitelji ili iz dječjih domova u Milanu i Rimu, kao i uslugu cjenovno pristupačnog smještaja turistima, u smještajnim kapacitetima koji se mogu klasificirati između hostelskih i studentskih.

U Milanu upravlja dvama hostelima – jednim za djevojke i drugim koji je rezerviran za mladiće. Četvrtina smještajnih kapaciteta popunjena je mladim osobama o kojima skrbi gradski Ured za socijalnu skrb. Smještaj je i otvorenog tipa, što znači da preostalih 3/4 slobodnih soba mogu unajmiti i druge osobe, po vrlo konkurentnim cijenama (270 € mjesečno). Riječ je obično o studentima s juga Italije koji dolaze studirati u Milano ili turistima mlađe životne dobi. Svi su oni svjesni suživota s osobama iz problematičnih situacija, što podržavaju u najvećoj mogućoj mjeri svakodnevnim zajedničkim aktivnostima. Svakog je dana stanarima rezidentima na raspolaganju tim socijalnih radnika.

Stanari hostela zajedno sa zaposlenicima i članovima zadruge održavaju redovite mjesečne sastanke na kojima donose odluke oko ključnih aktivnosti, problema ili potreba.



PRIMJER DOBRE PRAKSE: BÓDVALENKE FRESCO VILLAGE (MAĐARSKA)⁷³

Priča romskog sela Bódvalenke započela je u kolovozu 2009. godine na inicijativu Hungarian Reformed Church Aid Foundationa iz Budimpešte. Lokalni i međunarodno priznati romski umjetnici pretvorili su ruševno, staro, sivo selo u selo predivnih, živih boja, selo kuća oslikano freskama koje govore o povijesti i kulturi Roma u tom naselju na sjeveru Mađarske. Danas, iz pozicije mještana sela, freske su samo okvir za razvoj novih projekata koji utječu na smanjenje siromaštva (proračun jedinice lokalne samouprave iznosi samo 135.000 €): od zdravstvenih i edukacijskih programa, preko programa zapošljavanja i poduzetništva do programa gospodarenja otpadom te programa korištenja obnovljivih izvora energije.

Socijalna zadruga Fresco Village osnovana je u travnju 2010. godine na inicijativu 11 mještana. Prvenstveno se bavi turističkim djelatnostima, od kojih je najvažnija organizacija Dragon Festivala. Posljednje dvije godine djelovanjem zadruge i javnim radovima zapošljava se 46 od 52 radno sposobnih mještana.

Nekoliko projekata vrijednih ukupno oko 300.000 € uskoro će krenuti s implementacijom: etno restoran, muzej umjetnina i rukotvorina, izgradnja turističkih putova po močvarama koje okružuju selo (u suradnji s Nacionalnim parkom Aggtelek), krojačnica i šivaonica, sušionica i pakirnica samoniklih gljiva i mali sajmišni prostor za prodaju lokalno proizvedene hrane. U narednim fazama u planu je oslikavanje preostalih 20-ak kuća, organizacija redovitih kulturnih i turističkih programa, kreativnih kampova itd.

U 2011. godini zadruga je dobitnik ERSTE nagrade za društvenu integraciju.

72 Izvor: <http://www.lacordata.it>

73 Izvor: <http://www.bodvalenke.eu>



Gostilna Dela društveno je poduzeće 2011. godine izraslo iz aktivnosti većeg, dugoročnog projekta Tovarna Dela – vstop v svet dela koji provodi organizacija civilnog društva DSP Center iz Ljubljane, u suradnji s partnerima. DSP Center jedna je od najaktivnijih slovenskih organizacija civilnog društva koja radi na razvoju društvenog poduzetništva. Raznim aktivnostima i programima pomažu društvenoj integraciji marginaliziranih skupina, a glavni je fokus u aktivnostima usmjerenim mladima – dugotrajno nezaposlenima, s problemima u ponašanju itd. Gostilna Dela jedan je od prvih primjera društvenih poduzeća u Sloveniji, registrirana sukladno novousvojenom Zakonu o društvenom poduzetništvu. Klasičan je mali restoran, koji u potpunosti ovisi o svojim uslugama i kvaliteti u smislu pozicioniranja u podosta zasićenom konkurentskom tržištu, no glavna razlika ujedno je i velika marketinška prednost – restoran nije otvoren kako bi maksimizirao profit za osnivače (partnere na projektu – Centerkontura, Vzgojno-izobraževalni zavod Višnja Gora i DSP Center), već mu je cilj stvaranje društvenog kapitala u smislu edukacije i zapošljavanja mladih kojima prijete društvena isključenost.

U proces pokretanja Gostilne Dela, osim projektnih partnera i ciljane skupine, uključena je bila i šira javnost. Kako ni sam koncept poslovanja restorana (koji je sličan konceptu restorana Fifteen, osnivača Jamiea Olivera) nije uobičajen, ni proces adaptacije prostora u kojem se restoran nalazi nije klasičan primjer suradnje s organizacijama arhitektonske/građevinske djelatnosti. U procesu obnove restorana, organizirane su tri otvorene radionice u koje su bili uključeni prijatelji i simpatizeri projekta, građani iz susjedstva i korisnici projekta – na prvoj je razvijen koncept adaptacije prostora, na drugoj je adaptiran prostor (skoro u potpunosti od recikliranih materijala koji su bili dostupni u samom prostoru prije adaptacije), a na trećoj se skupljala oprema i posuđe za restoran. Od samog začetka ideje slogan Gostilne Dela bio je 'mjesto za druženje' te se takav stav provlačio kroz sve aktivnosti projekta. Danas je u restoranu zaposleno sedam mladih osoba koje svakodnevno pripremaju hranjive obroke. Kao zaposlenici ravnopravno s direktorom i članovima Upravnog odbora sudjeluju u procesima donošenja odluka te strateški i planski pristupaju razvoju restorana. Misija restorana, društveni utjecaj koji ima i gradi, prihvatljive cijene za sve kategorije stanovništva i kvalitetna te ukusna hrana garancija su da će se brojni korisnici restorana i u budućnosti rado vraćati.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: TRAVEL MATTERS (VELIKA BRITANIJA)⁷⁵

travelmatters

Travel Matters neprofitno je društveno poduzeće koje ima dvije osnovne djelatnosti – posluje kao putnička agencija te kao centar za edukaciju osoba koje se oporavljaju od mentalnih zdravstvenih problema.

Osnovano 1996. godine, Travel Matters Enterprises od 2006. godine posluje kao nezavisno društveno poduzeće. Svi prihodi koje putnička agencija ostvaruje koriste se za pokrivanje troškova edukacija koje nude, pa time svaki aranžman, jednako kao i svaki klijent, uistinu čini razliku za zajednicu. Članica su Global Travel grupe čime garantiraju da je svaki aranžman ugovoren njihovim posredstvom kvalitetan i siguran.

Travel Matters nudi mogućnost radnog iskustva, kao i IT treninge osobama koje se oporavljaju od mentalnih zdravstvenih problema. Svoje djelovanje mogu potkrijepiti nizom primjera u kojima je vidljivo da su polaznicima treninga pomogli u procesu povratka na otvoreno tržište rada. Ciljevi su treninga razviti samopouzdanje i samopoštovanje, istovremeno nudeći polaznicima ispunjeni dnevni sadržaj. Posao koji se nudi uključuje rješavanje upita u vezi s putovanjima, rezervacije aranžmana, komuniciranje s klijentima (telefonom ili elektroničkom poštom) i opće uredske poslove. Kriterij koji osoba mora ispunjavati da bi pristupila edukaciji jest da se trenutno oporavlja od mentalnih problema, da u tom trenutku nije zaposlena na puno radno vrijeme te da joj je prebivalište na području East Surreyja.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: LE MAT (ITALIJA)⁷⁶



Le Mat je konzorcij socijalnih zadruga s područja cijele Italije koje stvaraju poslove u različitim područjima i rade na održivijoj i uključivijoj zajednici stvarivši brend LE MAT – posebna mjesta, posebni ljudi, posebne vrijednosti – brend koji označava odgovoran, inkluzivan i lokalni turizam. Petnaest socijalnih zadruga vlasnice su brenda i putem društvenog franšiziranja⁷⁷ šire dobru praksu.

U mjestima s oznakom LE MAT moguće je upoznati rad zadruga, ostati nekoliko dana kod njih, upoznati se s praksom, ali i okruženjem lokalne zajednice. Od 2005. godine surađuju i s ostalim zadrugama u Europi pa su tako razvijene i Le Mat Europe i Le Mat Švedska.

74 Izvor: <https://www.facebook.com/Gostilnadela>

75 Izvor: <http://www.travelmatters.co.uk>

76 Izvor: <http://www.lemat.it>

77 Društveno franšiziranje je primjena načela komercijalnog franšiziranja s ciljem povećanja društvene koristi i utjecaja, a ne profita za pojedince / vlasnike.

Zadruga u kojima su vlasnici sami radnici, upravljaju hotelima, hostelima i ostalim objektima kako bi posebnim načinom upravljanja i društvenom promocijom razvijale aktivno sudjelovanje klijenata i korisnika.

Le Mat volonterski hotelski lanac pruža kvalitetan i raznolik smještaj istodobno integrirajući osobe marginalizirane u društvu, kao što su osobe u teškim životnim situacijama, osobe s poteškoćama, osobe s mentalnim zdravstvenim problemima te promovirajući održivi turizam i dijalog među različitim javnim i privatnim sudionicima na lokalnoj razini. Hotelski lanac društveno je poduzeće čiji su članovi vlasnici i istovremeno radnici koji demokratskim i transparentnim upravljanjem zajednički odlučuju o rezultatu poslovanja i smjeru kojem se poduzeće kreće.

Sami počeci Le Mata sežu u 1980-e godine i vrijeme aktivnosti Franca Basaglia u socijalnoj rehabilitaciji osoba s mentalnim zdravstvenim problemima. U to je vrijeme grupa ljudi koji su doživjeli neki oblik marginalizacije, susreli se s ovisnošću o drogama ili mentalnim zdravstvenim problemima oformila zadrugu, preuzela staru gostinjsku kuću i preoblikovala je u udoban hotel s šest djelatnika i dobrim prihodima (Hotel Tritone).

2007. godine Le Mat udruženje je zajedno s više zadruga i drugim društveno odgovornim organizacijama osnovala agenciju za razvoj Le Mat koja danas djeluje kao konzorcij socijalnih zadruga.

RAZVOJ DRUŠTVENOPODUZETNIČKIH POTHVATA U HRVATSKOM TURIZMU

Sukladno aktivnostima Strategije razvoja turizma 2014. – 2020. i usvojenim akcijskim planovima, Ministarstvo turizma ove je godine krenulo s izradom i provedbom **Nacionalnog programa razvoja socijalnog turizma**⁷⁸ pod nazivom Turizam za sve, u kojem je naglasak na identificiranju starih i zapuštenih objekata u javnom vlasništvu koje je moguće prenamijeniti za potrebe socijalnog turizma prema kriterijima ekonomske opravdanosti i financijske isplativosti, mogućnosti zapošljavanja osoba s invaliditetom te potencijalu za podizanje standarda lokalne zajednice. Vizija Programa vidi 'u 2020. godini socijalni turizam u RH kao razvijen i prepoznatljiv turistički proizvod podjednako usmjeren na sve društveno zapostavljene skupine, a osobito na djecu i mlade, umirovljenike i osobe s invaliditetom. Kroz razvoj turističke ponude s područja socijalnog turizma svakoj osobi će se osigurati temeljno ljudsko pravo na odmor i razonodu, uz istovremeno smanjenje negativnih učinaka sezonalnosti i poticanje gospodarskog rasta područja na kojima se razvijaju sadržaji socijalnog turizma.' Program definira i konkretne projekte razvoja socijalnog turizma, između ostaloga pokretanje nacionalne mreže hostela, osnivanje nacionalne Udruge za razvoj socijalnog turizma, izradu prodajno-komunikacijskog portala s informacijama o ponudi iz segmenta socijalnog turizma, program odmorišnih bonova te kampanju osvještavanja javnosti o značaju socijalnog turizma. Uz Strategiju razvoja društvenog poduzetništva 2014. – 2020. (koja bi trebala biti usvojena u ljeto 2014. godine), Nacionalni program razvoja socijalnog turizma (proces izrade programa pokrenut je u siječnju 2014. godine) mogao bi dati konkretan zamah razvoju društvenog poduzetništva u turizmu u narednim godinama.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: ZLATNA GREDA D. O. O. (HRVATSKA)⁷⁹



Zlatna Greda d. o. o. prva je hrvatska ekoturistička agencija, osnovana 2006. godine kao potpora Eko centru Zlatna Greda. Idejni je začetnik i upravitelj Eko centra Zlatna Greda Udruga za zaštitu prirode i okoliša Zeleni Osijek. Udruga je osnovana 1995., a svoje djelovanje usmjerila je na zaštitu prirodnih i kulturnih resursa te održivi razvoj istoka Hrvatske. Udruga je 2003. godine osnovala Eko centar Zlatna Greda, koji je postao fokus većine programa i projekata Udruge. Eko centar Zlatna Greda koncept je koji pruža praktična iskustva suživota čovjeka i prirode, mjesto učenja, novih spoznaja, ali i zabave, opuštanja. U Eko centru predstavljaju se praktični primjeri održivog razvoja, kao što su obnovljivi izvori energije, odvajanje otpada, društveno poduzetništvo i odgovorno poslovanje. Zlatna Greda d. o. o. turistička je agencija koja funkcionira po kriterijima društvenih poduzetnika te se ostvarena dobit raspoređuje na programske aktivnosti Udruge, vezane uz zaštitu prirode i okoliša. Agencija je organizator ekoturističkih sadržaja za posjetitelje Eko centra Zlatna Greda. Ta prva specijalizirana ekoturistička agencija u Hrvatskoj nudi škole u prirodi, ture kanuima, vožnje čamcem po Dunavu, Dravi i rukavcima, fotosafarije, promatranje ptica, izlete i team building-programe u prirodi.

⁷⁸ U svibnju 1959. godine, na drugom kongresu socijalnog turizma (Austrija), dr. Hunziker dao je sljedeću definiciju: 'Socijalni turizam je vrsta turizma usmjerena osobama s niskim primanjima, a koji razvija sasvim drugačije, tailor-made, vrlo dostupne i lako prepoznatljive usluge.' Socijalni se turizam 'odnosi na programe, događanja i aktivnosti koji omogućuju svim skupinama stanovništva – a osobito mladima, obiteljima, umirovljenicima, osobama sa skromnim primanjima, te osobama s invaliditetom – pristup turističkim proizvodima i uslugama, uz direktno jačanje odnosa kupaca/klijenata i lokalne zajednice'.

⁷⁹ Izvor: <http://www.zeleni-osijek.hr/eko-centar-zlatna-greda.php>

PRIMJER DOBRE PRAKSE: ZELENA MREŽA D. O. O. (HRVATSKA)⁸⁰



Zelena mreža d. o. o. društveno je poduzeće koje djeluje u području 'zelenog poduzetništva' kao aktivator zajednice i pomoć malim proizvođačima u potpomognutim ruralnim područjima kod izlaska na tržište. Osnivač je i vlasnik tvrtke Udruga 'MI' iz Splita koja se bavi razvojem zajednice, civilnoga društva i volonterstva te poticanjem izvaninstitucionalnih socijalnih usluga u zajednici. Okosnica je djelovanja poduzeća poljoprivreda čije je uporište u zdravoj i integriranoj proizvodnji na nezagađenim i čistim područjima Dalmacije, kao i umrežavanje i oživljavanje različitih subjekata u lancu proizvodnje i prodaje (obiteljska poljoprivredna gospodarstva, domaća radinost, udruge, zadruga, mala i srednja poduzeća). Zelena mreža d. o. o. gradi povjerenje prema domaćim i kvalitetnim proizvodima i proizvođačima.

Zelena mreža d. o. o. inovativna je društveno poduzetnička ideja koja podržava uključivanje stanovnika otočnih i ruralnih područja u gospodarsku aktivnost temeljenu na resursima zajednice/područja i potrebama tržišta te na ekološkim i etičkim/humanim vrijednostima.

Kreiranjem i provedbom edukativno-razvojnih aktivnosti u zajednicama i inovativnih društvenokorisnih projekata (volonterizam, povezivanje urbanog i ruralnog stanovništva, poticanje lokalnih inicijativa, međusektorska suradnja), podržava se razvoj zajednica i njihovo međusobno povezivanje te snažnija integracija u okviru Hrvatske i EU. U društveno-ekonomskom smislu mreža povezuje različite grupe koje djeluju na prepoznavanju, kreiranju i provođenju poslovnih mogućnosti i poslovnih aktivnosti.

Društvo se temelji na neovisnosti, društvenim vrijednostima, načelima očuvanja prirodnog okoliša, demokratičnosti i pravednosti.

PRIMJER DOBRE PRAKSE: PANONA FEST (HRVATSKA)⁸¹



Panona fest prvi je hrvatski 'urban getaway' ekofestival. Panona fest korak je dalje u promociji Panone – robne marke koja je nastala kao rezultat projekta Udruge za kreativni razvoj Slap iz Osijeka pod nazivom Ethno-brand (svake godine održava se modna revija nove kolekcije, koju između ostalih nose i članice Socijalne zadruge Humana Nova). Kroz ovu robnu marku svoje proizvode mogu plasirati udruge i mali obrti.

U Slavoniji gdje postoje odlični preduvjeti za ekoturizam, moguće je plasirati ne samo rukotvorine i suvenire nego i prehrambene proizvode malih ekoloških obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i zadruga. Tim festivalom za 'bijeg od urbanog' promiču se upravo ekoturistički potencijali, društveno poduzetništvo i ruralni razvoj kao temelj podizanja kvalitete života na području na kojem živimo i radimo. Panona fest manifestacija je koja širi turističku ponudu općina Slavonije.

⁸⁰ Izvor: <http://www.zelenamreza.hr>

⁸¹ Izvor: <https://www.facebook.com/panonafest>

Upute i preporuke za primjenu načela društveno odgovornog poslovanja i društvenopoduzetničkih praksi u turizmu

Praksa je pokazala kako DOP i primjena načela društvenog poduzetništva pridonose dugoročnom poslovnom uspjehu organizacija koje ga primjenjuju jer:

- privlače nove klijente i pomažu povećanju lojalnosti – postalo je jasno da kupci, osobito oni na višim razinama društveno-ekonomskog spektra, sve više žele kupovati proizvode/usluge koje im daju 'osjećaj da su učinili nešto dobro'
- osiguravaju da proizvodi/usluge imaju dodanu vrijednost za razliku od konkurencije, zbog čega mogu naplatiti višu cijenu i postići veću profitnu maržu
- sprječavaju loš publicitet i mogući bojkot potrošača
- pomažu privući i zadržati kvalitetne zaposlenike – nedavna istraživanja upućuju na to da ljudi više vole raditi u društveno odgovornim organizacijama i društvenim poduzećima
- ponekad doprinose smanjenju troškova, npr. smanjenjem ulaznih resursa, smanjenjem količine proizvedenog otpada
- olakšavaju pristup kapitalu i resursima
- poboljšavaju odnose s lokalnom zajednicom i dr.

DOP i društveno poduzetništvo imaju izravan pozitivan utjecaj i na lokalnu zajednicu (i globalno): organizacije doprinose smanjenju emisije stakleničkih plinova, čuvaju kulturnu i prirodnu baštinu, razvijaju i implementiraju sustave i modele održivog društvenog te gospodarskog razvoja, pružaju mogućnost interakcije turista s lokalnim stanovništvom putem društvenih povezivanja, kulturnih događanja, obrazovnih programa, volontiranja i dr.

U kontekstu preporuka za razvoj DOP-a i društvenog poduzetništva u turizmu u Hrvatskoj, uz razumijevanje da će akcijski planovi osigurati provedbu mjera i aktivnosti definiranih strateškim dokumentima, krenut ćemo od onih koje se odnose na **unaprjeđenje zakonodavnog i institucionalnog okvira**:

1. Politike razvoja turizma trebaju se temeljiti na što većoj promociji prednosti turizma u svim segmentima društva te na pokušaju da se turizam iskoristi, koliko je to moguće, za rješavanje problema siromaštva, naročito u slabije razvijenim područjima.
2. Država treba osigurati da se organizacije u turizmu ponašaju odgovorno, kao i da se postojeća legislativa provodi.
3. Potrebno je vrednovati postiže li se veći dugoročni učinak i utjecaj financiranjem velikih turističkih projekata ili financiranjem malih projekata na lokalnoj razini te u skladu s tim restrukturirati akcijske planove i financijske podrške.
4. Potrebno je vidjeti stvara li se davanjem financijskih potpora većim institucijama (npr. državnim muzejima) nelojalna konkurencija malim organizacijama (npr. malim muzejima u vlasništvu volonterskih organizacija ili pojedinaca).
5. Iako to nikako nije raširena praksa, treba jasno ukazati na slučajeve koruptivne djelatnosti turističko-informacijskih centara u kontekstu preporuka za smještajne kapacitete te to poslovanje učiniti transparentnim i usmjerenim k uravnoteženom razvoju lokalne zajednice u kojoj djeluju.
6. Potrebno je osigurati veću kontrolu kvalitete turističkih proizvoda i usluga, naročito u segmentu marketinških aktivnosti i zaštite potrošača.
7. Treba razvijati sustav razvoja i praćenja DOP-a i društvenog poduzetništva u turizmu osnivanjem i radom stručnih tijela te uvođenjem prakse vrednovanja i nagrađivanja dobrih praksi.
8. Treba uspostaviti sustav kontinuiranog informiranja javnosti o DOP-u i društvenom poduzetništvu s ciljem povećanja vidljivosti inicijativa, pothvata i organizacija.

9. Potrebno je uspostavljanje i promocija sustava izvještavanja o DOP-u⁸² te promocija i primjena načela društvenog poduzetništva kod organizacija u turizmu.

Organizacije u turizmu, kao što smo imali prilike vidjeti pri navođenju primjera dobre prakse, uz aktivnu ulogu u zagovaranju javnih politika, provedbe postojećih zakonskih odredbi i strategija, s ciljem održivog razvoja i promocije DOP-a i društvenog poduzetništva, trebaju:

ODGOVORNOST PREMA ZAPOSLENICIMA

1. Educirati i osposobiti zaposlenike, naročito menadžere, različitim programima (od osnovnih programa o DOP-u i društvenom poduzetništvu do specifičnih programa, npr. gospodarenja otpadom).
2. Poštivati prava zaposlenika, ali i kupaca/klijenata te drugih interesnih skupina i omogućiti procese njihova sudjelovanja u procesima donošenja strateških, razvojnih odluka u poslovanju.
3. Poticati korištenje javnog prijevoza (popust za dolazak autobusom, vlakom) ili dijeljenje prijevoznog sredstva između zaposlenika.
4. Uvesti i standardizirati procese radne integracije, zapošljavanja marginaliziranih skupina (osobe s invaliditetom, pripadnici nacionalnih manjina i druge dugotrajno nezaposlene skupine).
5. Otvoriti razvojne i upravljačke procese za sve zaposlenike, omogućiti ravnomjerno sudjelovanje u procesima donošenja odluka, s direktorima i upravom – zaposlenici su najveći kapital poslovne organizacije.

BRIGA ZA ZAJEDNICU

1. Poštovati druge organizacije i kontinuirano sinergijski raditi na razvoju lokalne zajednice, npr. odgovornom kupovinom i nabavom.
2. Zapošljavati ljude iz lokalne zajednice, kad god i gdje god je to moguće.
3. Poticati suradnju s lokalnom zajednicom – podržati lokalne dobrotvorne organizacije sudjelovanjem u različitim programima, razviti sustav kontinuirane prakse sponzorstava i donacija.
4. Investirati u kulturne, turističke i druge sadržaje u lokalnoj zajednici, podržavati obnovu kulturnih znamenitosti.
5. Sponzorirati lokalne događaje i biti partneri u istraživačkim projektima u zajednici.
6. Restrukturirati i redizajnirati svoje internetske stranice i profile na društvenim mrežama s ciljem osiguravanja dostupnosti informacija o poslovanju različitim interesnim skupinama.
7. Poticati suradnju s obrazovnim institucijama.
8. Popularizirati korištenje ekoproizvoda te javno promovirati podatke o ekodobavljačima i partnerima, pomoći malim proizvođačima, naročito u ruralnim područjima kod izlaska na tržište.
9. Osigurati kontinuiranu podršku lokalnoj proizvodnji, naročito društvenim poduzećima, otvaranjem suvenirnica u kompleksu hotela, kampova. Organizirati sajmove i degustacije zajedno s malim proizvođačima i drugim dionicima iz lokalne zajednice.
10. Uvesti praksu korporativnog volontiranja u lokalnoj zajednici.
11. Otvoriti razvojne procese u lokalnoj zajednici za sudjelovanje lokalnog stanovništva.
12. U postsezoni otvoriti smještajne kapacitete za smještaj mladih (učenika, studenata) iz problematičnih obitelji, onih slabijeg imovinskog stanja i drugih marginaliziranih skupina.

ODGOVORNOST ZA OKOLIŠ

1. Voditi računa o manjem utjecaju turističke djelatnosti na klimatske promjene.
2. Provoditi mjere energetske učinkovitosti u gradnji (npr. prenamjenom napuštenih prostora, nekretnina u lokalnoj zajednici), poslovanju (npr. rasvjeta koja reagira na dodir, smanjenje potrošnje pitke vode

⁸² Izvješće o DOP-u učinkovit je upravljački i komunikacijski alat (sustav) koji preventivno služi za poboljšanje performansi društveno odgovornog poslovanja u turizmu. Izvješće o DOP-u pruža informacije o društvenim, okolišnim i ekonomskim učincima poslovanja. Pokazatelji pokrivaju sve aspekte poslovanja – od razvoja proizvoda, internog sustava upravljanja, odnosa s kupcima do suradnje i odnosa s poslovnim partnerima. Iz izvješća o DOP-u kupci/klijenti dobivaju konkretne informacije o tome što organizacija radi na području održivog razvoja, ali i konkretne preporuke što sami kupci/klijenti mogu učiniti. Turističke organizacije izvješća o DOP-u objavljuju kao zasebna izvješća ili u kombinaciji s godišnjim izvješćima te su dostupna različitim interesnim skupinama (npr. na internetskoj stranici organizacije).

- energetski učinkovite perilice, specijalni tuševi, kišnica za ispiranje WC školjki), opskrbi energijom (obnovljivi izvori energije – vlastita ili vjetroelektrana, solarna elektrana u vlasništvu zajednice).
- 3. Usustaviti cjeloviti sustav gospodarenja otpadom – zero waste poslovanje.
- 4. Uvesti praksu recikliranja i ponovnog korištenja – npr. rabljeni inventar i opremu donirati lokalnim humanitarnim organizacijama, hostelima.
- 5. Kontinuirano educirati zaposlenike, njihove obitelji, djecu i mlade iz zajednice o potrebi i načinima zaštite okoliša.
- 6. U ponudu uvrstiti lokalno proizvedene namirnice, iz organske i pravedne (Fair Trade) proizvodnje.
- 7. Izbaciti iz ponude vodu u bocama, koristiti vodu iz slavine koja je za goste besplatna (puniti je u vlastite staklene boce).
- 8. Poticati korištenje javnog prijevoza (popust za dolazak autobusom, vlakom), osigurati prijevoz gostiju s kolodvora/zračne luke do hotela i nazad.

ODGOVORNOST PREMA KLIJENTIMA

1. Educirati zaposlenike za pomoć i podršku svim gostima hotela (osobama s invaliditetom, osobama s poteškoćama i dr.).
2. Ukloniti arhitektonske barijere, sve usluge moraju biti prilagođene osobama s poteškoćama (smještaj, prehrana, popratni program...).
3. Upoznati goste s mogućim područjima uštede, educirati ih za pravilno zbrinjavanje otpada (koristeći interni katalog mjera zaštite okoliša) te ih na to aktivno poticati (priznanjima, nagradama...) i izvještavati o napretku (rezultati, postignute uštede).
4. Uspostaviti sustav za prikupljanje ideja gostiju i davanja povratnih informacija.

OPĆA ODGOVORNOST

1. Implementirati sustave osiguranja kvalitete.
2. Održavati visoku razinu sigurnosti i zaštite kupaca/klijenata, zaposlenika i drugih interesnih skupina.
3. Sukladno preporuci za poboljšanje institucionalnog okvira, uvesti praksu redovitog praćenja i izvještavanja DOP-a, odnosno uspostave društveno odgovornog računovodstva⁸³ i provedbe društvene revizije⁸⁴.

⁸³ Društveno odgovorno računovodstvo metoda je prikupljanja podataka i mjerenja društvenog i okolišnog utjecaja organizacije, uzimajući pri tome u obzir stavove svih dionika. Navedena se metoda koristi da bi se utvrdilo kako organizacija ostvaruje svoje ciljeve.

⁸⁴ Društvena revizija podrazumijeva nezavisno provjeren izvještaj koji pokazuje koliko je uspješna organizacija u ispunjavanju ekonomskih, društvenih i okolišnih ciljeva, vrijednosti i obveza.

Bibliografija

ZNANSTVENI I STRUČNI IZVORI:

1. Ackman, D. (2002) Enron The Incredible, Forbes; dostupno na: www.forbes.com/2002/01/15/0115enron.html
2. Borzaga, C., Galera, G. (2012) Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta, CEDRA Čakovec / Hrvatski savez zadruga
3. Corporate Social Responsibility (CSR), (2008) Guidelines CSR-Reporting in Tourism; dostupno na: http://earthresponsible.files.wordpress.com/2013/03/csr-leitfaden_eng_ger-kate.pdf
4. Kolaković, M. (2011) Poduzetnik i poduzetništvo u ekonomskoj teoriji, predavanje u okviru kolegija 'Osnove poduzetništva'
5. Kuen, W. H. (2013) Entrepreneurship on Tourism, prezentacija; dostupno na: <http://www.slideshare.net/Mrhkwong/entrepreneurship-on-innovative-tourism>
6. OECD, Eurostat (2005) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, OECD Publishing
7. Omazić M. A. i sur. (2012) Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR); dostupno na: <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/ZSSDOP.pdf>
8. Singer et. al (2014) Od mitova do stvarnosti, Banka.hr; dostupno na: <http://www.banka.hr/od-mitova-do-realnosti>
9. Spreckley, F. (2012) Priručnik za društvenu reviziju, CEDRA Čakovec / British Council
10. Spreckley, F. (2012) Priručnik za planiranje društvenog poduzeća, CEDRA Čakovec / British Council
11. Svjetska turistička organizacija (1999) Globalni etički kodeks za turizam; dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocImages/101213-unwto-kodeks.pdf>
12. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2008) Doing Business report; dostupno na: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB09-FullReport.pdf>

STRATEŠKI I ZAKONSKI DOKUMENTI:

1. Commission of the European Communities (2001) GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility; dostupno na: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366eno1.pdf
2. European Commission (2010), COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe; dostupno na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0352:FIN:EN:PDF>
3. European Commission (2011) COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility; dostupno na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf
4. European Commission (2011) Social Business Initiative; dostupno na: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/working_document2011_en.pdf
5. Europska komisija (2010) EUROPA 2020. Strategija za pametan, održiv i uključiv rast; dostupno na: http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf
6. Hrvatski sabor (2008) Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma – NN 152/08; dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/342/Zakon-o-turisti%C4%8Dkim-zajednicama-i-promicanju-hrvatskog-turizma>

7. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske (2013) Nacrt prijedloga inovacijske strategije Republike Hrvatske 2014. – 2020.; dostupno na: <http://www.mingo.hr/userdocimages/NACRT%20PRIJEDLOGA%20INOVACIJSKE%20STRATEGIJE%20RH.PDF>
8. Ministarstvo poduzetništva i obrta (2012) Strategija razvoja poduzetništva 2013. – 2020. – prvi nacrt; dostupno na: <http://www.minpo.hr/UserDocImages/Strategy-HR-Final.pdf>
9. Ministarstvo regionalnog razvoja i fordova Europske unije (2014) Nacionalni program razvoja socijalnog turizma; dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocImages/01_IKTZG-socijalni.pdf
10. Ministarstvo turizma (2013) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine; dostupno na: <http://www.mint.hr/UserDocImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>

INTERNETSKI IZVORI:

- | | |
|--|--|
| www.accliverpool.com | www.ilirijabiograd.com |
| www.adris.hr | www.iso.org |
| www.alfa-albona.hr | www.istrasmartpoint.com |
| www.bitc.org.uk | www.iztzg.hr |
| www.bluesunhotels.com | www.lacordata.it |
| www.bodvalenke.eu | www.lemat.it |
| www.cbttour.eu | www.lijepa-nasa.hr |
| www.cedra.hr | www.lijepanasasava.hr |
| www.csreurope.org | www.odraz.hr |
| www.drustvena-odgovornost.undp.hr | www.odrzivi.turizam.hr |
| www.dop.hgk.hr | www.pragulic.cz |
| www.earth-net.eu | www.rabobank.com |
| www.edenproject.com | www.scandichotels.com |
| www.emes.net | www.siq.hr |
| www.europarl.europa.eu | www.skraping.hr |
| www.euricse.eu | www.socialinnovationcompetition.eu |
| www.gemconsortium.org | www.socinnovationlab.org |
| www.globalreporting.org | www.travelmatters.co.uk |
| www.humananova.org | www.unglobalcompact.org |
| www.hzn.hr | www.zelenamreza.hr |
| www.iblf.org | www.zeleni-osijek.hr |
| www.ihgplc.com | www.wwf.panda.org |

IZVORI FOTOGRAFIJA KORIŠTENIH U PRIRUČNIKU:

- www.bjuinternational.com/bjui-blog/best-bits-of-baus-2014/
<http://artists-for-roma-net.ning.com/profiles/blogs/bodvalenke-declaration-5-april-2013-and-on>
www.edenproject.com/
www.bluesunhotels.com/

