

**MARTA TAKAHASHI<sup>1</sup>**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SLABIJE RAZVIJENIM  
LOKALNIM ZAJEDNICAMA REPUBLIKE HRVATSKE**

**SAŽETAK**

Tema je ovoga rada uloga DOP-a u društvu, prvenstveno u lokalnim zajednicama gdje je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske. Većina tih zajednica smještena je u središnjemu i istočnome dijelu zemlje, posebno uz granicu s BiH i Srbijom. Riječ je o siromašnim zajednicama čije su gospodarska, demografska i socijalna situacije znatno lošije i složenije od situacije u ostalome dijelu Hrvatske. Takvo je stanje posljedica različitih čimbenika: ratnih, socijalno-ekonomskih do geografskih.

Već nekoliko godina područje uz granicu sa Srbijom, a u posljednje vrijeme i područje neposredno uz granicu s BiH, pod utjecajem je i migrantske krize, odnosno velikoga pritiska nezakonitih prelazaka granice izvan graničnih prijelaza. Migranati i izbjeglice nastoje iz BiH ući u Hrvatsku te preko nje stići u Sloveniju, koja je članica Schengena, da bi se dalje nesmetano uputili na željeno odredište. Dolazak velikoga broja imigranata te pojačani nadzor državne granice radi suzbijanja krijumčarenja ljudi zahtijeva prisutnost većega broja pripadnika policije. Sve to uznemirava lokalno stanovništvo i dodatno usporava međugranični promet i ekonomski boljitak.

Za lokalno stanovništvo nerazvijenih dijelova Hrvatske, u kojima se dogodilo sučeljavanje s globalizacijom i njezinim ekonomskim i socijalnim posljedicama, temeljno je pitanje kako potaknuti ekonomski razvoj, osnažiti zapostavljene dijelove zajednice i ublažiti razlike u odnosu na razvijena područja. Poticanje i razvijanje aktivnosti u zajednici, u cilju njezina oživljavanja i uravnoteženoga razvoja, poboljšanja kvalitete života i gospodarske situacije, iako

---

<sup>1</sup> Edward Bernays University College, Zagreb, [marta.takahashi@bernays.hr](mailto:marta.takahashi@bernays.hr)

nedovoljno, nastoje provoditi tvrtke i državna vlast, lokalna uprava i samouprava te civilne inicijative i udruge.

**Ključne riječi:** DOP, održivi razvoj, lokalne zajednice, indeks razvijenosti

## 1. Uvod

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) znači promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenoga, gospodarskog, ekološki održivog razvoja uz maksimalno pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo te minimiziranje negativnih učinaka. To je koncept u kojemu poslovni subjekt u interakciji s ostalim dionicima odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljemu društvu i čistijem okolišu, koji na njega mogu povratno utjecati.

Da bi poslovanje po načelima DOP-a svima bilo korisno, poslovni, javni i civilni sektor trebaju podjednako sudjelovati u stvaranju odgovarajućih uvjeta (Wasserbauer, Novaković i Vučetić, 2011:95). Putem aktivnosti u vezi s DOP-om, tvrtke mogu pružiti značajan doprinos održivomu razvoju, no one ne mogu preuzeti djelovanje vladajućih tijela. Vlade su odgovorne za uspostavu i provedbu zakona te održavanje stabilnih i predvidljivih političkih i pravnih sustava, uz okružje koje potiče gospodarski i društveni napredak. Osim poslovnih zajednica i države, u DOP-u sudjeluju i civilna društva u koja se svrstavaju: lovna i ribolovna društva, poljoprivredne i stočarske udruge, strane udruge, zaklade i fundacije, privatne ustanove, sindikalne udruge i udruge poslodavaca na međuzupanijskoj i nacionalnoj razini, vjerske zajednice i pravne osobe Katoličke crkve.

Razvojem i jačanjem civilnoga društva, interesa lokalnih zajednica i internetske komunikacije pokazuje se ne samo raskorak između propisanoga okvira i prakse, nego je u praksi prisutna sve veća osjetljivost na pitanja komunikacije i informiranja o projektima koji imaju utjecaja na razvoj i održivost lokalne zajednice, zbog čega se, također, postavlja pitanje primjerenosti samoga okvira (Mateljak i Pavlović, 2013: 1152). Sustav energetske opskrbe, sustav zdravstvene skrbi, mobilnost i transport, poljoprivreda i urbani razvoj temeljeni su na „starim“ sustavima koji nisu održivi (Kemp i Loorbach, 2006: 104).

Dosadašnji način donošenja odluka i planiranja održivoga razvoja u Hrvatskoj odvija se odvojeno po sektorima. Da bi se održivi razvoj postigao, mora se djelovati prema društvenim, ekonomskim i ekološkim ciljevima postupno i planirano, s potpunim priznavanjem dinamike sustava i otvorenosti prema učincima promjena (Kemp i Loorbach, 2006: 126; Loorbach,

2006: 3). Menadžment promjena, odnosno upravljanje društvenim promjenama, refleksivan je proces traženja, učenja i eksperimentiranja (Pisano, 2014: 4; Marušić, 2007: 600). Promjene nije moguće postići za tjedan dana, nego su za to potrebni mjeseci, a ponekad i godine rada (Kuleš, 2011: 198).

DOP-u trenutačno najviše doprinosi poslovni, zatim javni, a najmanje civilni sektor (HUP, 2013: 331). Za inicijative lokalnoga razvoja u zajednicama čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske<sup>2</sup>, ta tri sektora trebala bi djelovati zajedno u obliku javno-privatnoga partnerstva (JPP). Svjetska iskustva ilustriraju doprinos JPP-a upravo lokalnome razvoju (povećana socijalna kohezija, jeftinije korištenje resursa, poboljšano pružanje socijalnih usluga, promocija zapošljavanja i dobro upravljanje) (Persoli, 2007: 122).

Dosad zakonodavna i izvršna vlast nisu pronašle kvalitetne mehanizme za izgradnju djelotvornoga modela suodlučivanja i zajedničkog učenja s ciljem stvaranja uvjeta za postizanje održivoga razvoja. Zamjetna je duboka kriza kulture dijaloga i razumijevanja što je dijalog, a to se odražava u nesposobnosti i nespremnosti gospodarstva, javnoga i civilnog sektora za usvajanje novih znanja i vještina potrebnih za ostvarenje dijaloga (Mateljak i Pavlović, 2013: 1162). „Svaka strana ujedno prenosi krivnju na onu drugu, nesposobna pritom sagledati svoj udio u kreiranju pritisaka, padu povjerenja i nesklonosti za suradnju“ (Pavlović, Mikulić i Mateljak, 2013:57).

Predmet istraživanja u ovome radu je društveno odgovorno poslovanje u siromašnijim lokalnim zajednicama u Republici Hrvatskoj, kao alata u borbi protiv siromaštva, socijalne isključenosti i nejednakosti u društvu. Cilj rada je na osnovi podataka iz analizirane literature procijeniti što bi društveno odgovorno poslovanje u takvim zajednicama moglo učiniti učinkovitijim, kako potaknuti zanimanje pojedinih dionika za DOP te istaknuti perspektive promatrane problematike.

---

<sup>2</sup> Indeks razvijenosti je kompozitni pokazatelj koji se računa kao prilagođeni prosjek standardiziranih vrijednosti društveno-gospodarskih pokazatelja radi mjerenja stupnja razvijenost jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (JLP(R)S) u određenome razdoblju. To je instrument koji omogućava mjerenje stupnja razvijenosti JLP(R)S-a u Republici Hrvatskoj. Razvrstavanje, tj. kategoriziranje svih teritorijalnih jedinica prema razvijenosti temelji se na suvremenome shvaćanju regionalne politike koja, iako koncentrirana na najmanje razvijena područja, potiče razvoj cjelokupnoga državnog teritorija. Kategorizacija svih teritorijalnih jedinica omogućuje kvalitetnije uređenje važnoga pitanja razine regionalnih razvojnih poticaja. Izravnim povezivanjem razine regionalnih razvojnih poticaja s razinom razvijenosti, dobiva se kvalitetni okvir poticanja razvoja svih lokalnih i županijskih jedinica u skladu sa stupnjem razvijenosti određene jedinice. Također, ovaj pristup omogućuje uključivanje i isključivanje jedinica iz sustava potpomognutih područja u skladu s promjenama stupnja razvijenosti svake od njih (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2018).

U nastojanju da se sveobuhvatno prikažu problemi održivoga razvoja lokalnih zajednica čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske, ovaj rad strukturiran je u šest cjelina. Započinje *Uvodom* u kojemu je istaknuta važnost povezanosti DOP-a i održivoga razvoja te važnost povezanosti poslovnoga, javnog i civilnog sektora u poslovanju po načelima DOP-a.

Drugo poglavlje, *Lokalne zajednice i indeks razvijenosti*, definira pojam nerazvijenih lokalnih zajednica i koncept potpomognutih područja te upozorava na nedostatnu suradnju među institucijama, skromnu aktivnu građansku participaciju i nedostatnu suradnju među stanovnicima u siromašnim zajednicama.

Treća poglavlje, *Tvrtke i DOP*, ističe da su u Hrvatskoj glavni pokretači DOP-a vodeća poslovna udruženja, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija i u određenoj mjeri poslovnih medija.

U četvrtome poglavlju, *Uloga države u razvoju DOP-a*, govori se da u Hrvatskoj postoji problem lošega zakonskog i etičkog okvira, da su mjere države često pasivne i kontradiktorne zbog čega se DOP koristi uglavnom u „PR svrhe“.

U petom poglavlju, *Uloga civilnog društva u razvoju DOP-a*, navodi se da u većini siromašnih lokalnih zajednica nema kapaciteta i preduvjeta za kvalitetan razvoj civilnoga društva. Ipak, u kontekstu DOP-a, zahtjevi organizacija postojećega civilnog društva unijeli su velike promjene u korporativno upravljanje i poslovne strategije, premda same organizacije civilnoga društva nisu razumjele važnost primjene DOP-a u gospodarstvu.

U šestome i zadnjem poglavlju, *Rasprava i zaključak*, prokomentirane su utvrđene činjenice, oblikovani zaključci te izneseni prijedlozi rješavanje problema u vezi s DOP-om i održivim razvojem lokalnih zajednica čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske.

## **2. Lokalne zajednice i indeks razvijenosti**

Hrvatska se godinama susreće s problemom regionalnih nejednakosti, osobito s problemom nerazvijenih lokalnih zajednica. Svaka lokalna zajednica određena je svojim kulturnim, povijesnim i tradicionalnim vrijednostima i može se promatrati kao institucija koja raspolaže javnom vlasti koja joj je omogućena putem zakona (Mataga Tintor, 2006:83).

Nerazvijene lokalne zajednice u Hrvatskoj fenomen su čija je razvojna ranjivost proizvod različitih čimbenika: od ratnih, socijalno-ekonomskih do geografskih. Nerazvijenom

zajednicom možemo smatrati onu koja ima narušenu materijalnu osnovu življenja, čija je infrastruktura za život nepotpuna, koja bilježi nepovoljne demografske trendove, u kojoj postoji vegetirajući kolektivni suživot, a zajednice imaju subordiniran položaj u odnosu na izvanjske aktere. Dio problema ima specifično lokalni značaj uzrokovan izravnim i neizravnim posljedicama rata, a dio je problema sličan problemima u ostalome dijelu Hrvatske, ali s dubljim i težim obilježjima čiji uzroci sežu daleko u prošlost. Većina slabo razvijenih područja nalazi se u središnjemu i istočnome dijelu Hrvatske, posebno uzduž granice s BiH i Srbijom<sup>3</sup>. U posljednje vrijeme to je područje opterećeno i ilegalnim prelascima migranata i izbjeglica koji dolaze prvenstveno s Bliskog istoka i često koriste iste rute putovanja da bi stigli na željenu destinaciju. Ako pri tome ne mogu ući u neku državu legalno, koriste usluge krijumčara ljudima i upuštaju se u opasna putovanja koja mnogi plate životom (Maldini i Takahashi, 2017: 58). Tijekom 2018. g. u BiH registrirano je oko 22 tisuće ilegalnih migranata od kojih je većina preko Hrvatske ušla u Sloveniju, a zatim neometano otišla u druge europske zemlje. U Srbiji je samo organizacija *Save the children* identificirala (u lipnju 2018. g.) 1130 novih imigranata (u odnosu na siječanj iste godine kada ih je bilo 498), od kojih je svaki četvrti maloljetnik. Naravno, to nisu ni približno svi novo pridošli migranti i izbjeglice, nego samo oni kojima je *Save the Children* pružila pomoć.

Ilegalno kretanje migranata uznemirava stanovnike koji žive uz granicu, prije svega iz sigurnosnih razloga, a i ekonomski slabi to područje. Primjerice, u listopadu 2018. g. skupina od 200 do 250 migranata pokušala je na području graničnoga prijelaza Maljevca nasilno prijeći granicu između BiH i Hrvatske, pri čemu su bacali kamenje i druge predmete na pripadnike hrvatske policije. Migranti su postavili improvizirano šatorsko naselje u neposrednoj blizini graničnoga prijelaza zbog čega je svaki promet preko tog dijela granice bio danima blokiran. Godinama se problemu siromašnih zajednica nije prilazilo sustavno. Tek od 2009. g. razvija se širi pristup pitanju razvijenosti zajednice određivanjem indeksa razvijenosti (Uredba o indeksu razvijenosti, NN 63/10; Uredba o indeksu razvijenosti, NN 123/17; Uredba o indeksu razvijenosti, NN 131/17) i donošenjem Strategije i Zakona o regionalnom razvoju (Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske, NN 147/14; Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske, NN 123/17; MRRFEU, 2014), kojima se za nerazvijene, razvojno osjetljive jedinice uvodi koncept potpomognutih područja. Potpomognuto područje definira se kao područje RH

---

<sup>3</sup> U ovome članku obuhvatili smo mjesta pet hrvatskih županija: 1. Zadarska županija (Benkovac, Gračac, Nadin Lušci, Babin Dub, Kašić, Tinja, Islam Latinski, Kašić Veljane i Tinja-Gubavice); 2. Šibensko-kninska županija (Knin); 3. Sisačko-moslavačka županija (Petrijnica); 4. Vukovarsko-srijemska županija (Vukovar); 5. Požeško-slavonska županija (Pakrac) i 6. Osječko-baranjska županija (Strizivojna, Beli Manastir i Darda).

koje prema indeksu razvijenosti značajno zaostaje za nacionalnim prosjekom i čiji je razvoj potrebno dodatno poticati (Miljenović, 2013b: 164). Indeks razvijenosti ovisi o dohotku po stanovniku, stopi nezaposlenosti, proračunskim prihodima, udjelu obrazovanoga stanovništva te kretanju stanovništva. Na temelju njegova odstupanja od državnog prosjeka<sup>4</sup>, jedinice lokalne i regionalne samouprave razvrstavaju se u određene skupine razvijenosti (Uredba o indeksu razvijenosti, NN 63/10; Uredba o indeksu razvijenosti, NN 123/17; Uredba o indeksu razvijenosti 132/17). Mjere koje se predlažu navedenim zakonima i uredbama uglavnom se odnose na porezne olakšice, zajmove, stambeno zbrinjavanje, regionalnu konkurentnost i poduzetništvo (Miljenović, 2013b: 168,169), no da bi se Hrvatska ravnomjernije razvijala, trebalo bi poticati i razvoj siromašnih lokalnih zajednica jačanjem lokalne privrede i njezine prilagodbe suvremenim ekonomskim procesima, pružanjem podrške izvanjskih aktera na način da se osigura razvojno povoljan kontekst te jačanjem uloge lokalnih dionika kroz njihovo osnaživanje, mobiliziranje i organiziranje (Miljenović, 2013a: 1).

Nažalost, u siromašnim zajednicama gotovo nema suradnje među institucijama, slaba je aktivna građanska participacija, nedostaje formalne ili neformalne suradnje među stanovnicima, akteri u zajednici nemaju kompetencija za progresivno djelovanje i zajednice nemaju dovoljno autonomije (Miljenović, 2013b: 160). Na putu rješenja ovih problema stoji puno prepreka i ljudi koji različito razmišljaju, a ljude se ne može prisiliti da razmišljaju na određeni način. Promjene i prilagodbe neophodne su u svim aspektima života, od socijalnih, društvenih, kulturnih, nacionalnih do međunarodnih, no one zahtijevaju puno vremena (Kulaš, 2011: 208).

### **3. Tvrtke i DOP**

DOP je odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo. To je koncept pomoću kojeg poduzeća dobrovoljno integriraju društvena i okolišna pitanja u svoje poslovne aktivnosti i interakciju s drugim dionicima.

---

<sup>4</sup> Razvrstavanje jedinica područne (regionalne), odnosno lokalne samouprave u skupine razvijenosti prema ostvarenoj vrijednosti indeksa razvijenosti vrši se u skladu s člankom 34., odnosno 35. Zakona (NN 123/17). Prema novome modelu, donesenom 2017., JLP(R)S-i razvrstavaju se u skupine razvijenosti pomoću distribucije ranga, pri čemu se uvijek polazi od prosječnoga praga razvijenosti (indeks 100). Skupine razvijenosti predstavljaju jednake dijelove (polovine, odnosno četvrtine) u razdiobi po veličini uređenih nizova iznadprosječnih i ispodprosječnih vrijednosti indeksa razvijenosti za jedinice područne (regionalne), odnosno lokalne samouprave (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2018).

Poznato je da tvrtke dobavljačkih lanaca koriste prirodne resurse za kojima je potražnja 50 posto veća nego što ih je planet u stanju obnoviti (Pavlović, Pavičić Nišević i Mateljak, 2014: 260). Zato DOP danas postaje sve važniji segment u poslovanjima poduzeća i jedan je od načina postizanja konkurentne prednosti<sup>5</sup>. Konkurentnost se pokazala velikim problemom tranzicijskih gospodarstava, posebno u nerazvijenim lokalnim zajednicama i zato jačanje konkurentnosti zahtijeva promjene u razmišljanju čitavoga društva (Alpeza i sur., 2011: 15; Pavić-Rogošić, 2004: 10).

Prema zaključcima UNDP-a, glavni pokretači DOP-a u Hrvatskoj vodeća su poslovna udruženja, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija i u određenoj mjeri poslovnih medija. Poslovni mediji osobito su afirmativno pratili DOP *Erste banke*, koja je financirala izgradnju prvoga kogeneracijskog postrojenja u Hrvatskoj na bazi izgaranja drvene biomase u tvornici drvene industrije *Hrast Strizivojna*. Kogeneracijsko postrojenje u potpunosti će podmirivati potrebe tvornice za toplinskom i električnom energijom (Ravlić-Janković, 2010: 1). Osim uštede na troškovima energije, tvrtka će ostvariti i povećanje prihoda, jer će višak električne energije prodavati. Planira se i povećanje broja zaposlenih za 20 posto, što je od osobite važnosti jer je Strizivojna jedinica lokalne samouprave čija je vrijednost indeksa razvijenosti između 50 % i 75 % prosjeka Hrvatske (Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, NN 158/13).

U Hrvatskoj su 2007. g. djelovale 78 034 tvrtke. Od toga samo njih 3 678 ili 4,7 % djelovalo je u lokalnim zajednicama čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske (Radošević, 2011:16). U ožujku 2018. g. u RH registrirano je 153 490 aktivnih poslovnih subjekata. Podatci o njihovoj teritorijalnoj raspoređenosti pokazuju da ih je čak oko jedne trećine smješteno u Gradu Zagrebu (Državni zavod za statistiku, 2018). Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije donijelo je početkom 2017. g. Akcijski plan za razdoblje 2017. – 2019. za provedbu strategije regionalnog razvoja RH za razdoblje do kraja 2020. (*APP*), koji je dizajniran za najslabije razvijena područja RH (*APP*-om se eksplicitno žele smanjiti regionalne nejednakosti) (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2017). Međutim, pravni i financijski okvir Hrvatske ne potiče zalaganje tvrtki za DOP i održivi razvoj u siromašnim lokalnim zajednicama. Za mnoge tvrtke DOP još uvijek znači samo ispunjavanje zakonskih obveza.

---

<sup>5</sup> Još uvijek ne postoji zakonska regulativa o DOP-u, nego je to koncept poslovanja u kojem se djeluje dobrovoljno, bez ikakve zakonske prisile, ali u skladu sa zakonom i ostalim pravnim regulativama.

Vidljivost DOP-a i širenje dobre prakse moglo bi se unaprijediti davanjem prestižnoga priznanja poduzećima za doprinos DOP-u. Javni sektor trebao bi poticati razmjenu dobre prakse, potaknuti učenje od najboljih unutar struke i poticati poduzeća da razvijaju vlastiti strateški pristup DOP-u. Trebalo bi potaknuti razvoj kapaciteta organizacija i institucija koje pružaju podršku malom i srednjem poduzetništvu, jer se zna da je malo i srednje gospodarstvo najveći pokretač gospodarskog razvitka i socijalne uključenosti u širem smislu (Bistričić, Agatić i Kuzman, 2011:146). Mediji trebaju poticati uvođenje DOP-a u tvrtke koje ga još nemaju.

#### **4. Uloga države u razvoju DOP-a**

Funkcija je države briga za opće interese, tj. zaštita privatnoga vlasništva, provedba zakona, zaštita sigurnosti i života svakog građanina (Hrvatska enciklopedija, 2000: 553). Za razvoj DOP-a država mora osmisliti predvidljiv i jasan okvir. Poduzetnici i investicije uspijevaju ne samo onda kada su razvijeni infrastruktura i inovativni kapaciteti, nego kada su pravila društva transparentna i poštena (Oxford Martin School, University of Oxford, 2013: 9). Osim formalne odgovornosti Ministarstva za DOP, u Hrvatskoj nema vladine agencije ili organizacije koje bi DOP eksplicitno poticale.

U Hrvatskoj postoji problem lošega zakonskog i etičkog okvira, zbog čega se DOP koristi uglavnom u „PR svrhe“ i ističe da je nemoguće ponašati se odgovorno jer se time narušava konkurentna prednost u odnosu na druge koji ne poštuju ni propise. Vlada daje izvjesnu podršku pitanjima korporacijskoga upravljanja i transparentnosti, ali su ti napori nesustavni. Država treba biti predana rješavanju trenutačnih potreba te također imati entuzijazam za izgradnju čvrstih temelja za nadolazeće generacije, razmišljajući desetljećima unaprijed (Oxford Martin School, University of Oxford, 2013: 9).

Ured za ljudska prava i prava nacionalnih manjina Vlade RH te Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) provode programe za pomoć područjima RH čiji indeks razvijenosti ne prelazi 100 % prosjeka razvijenosti Hrvatske (Uprava za regionalni razvoj, Sektor za provedbu programa regionalnoga razvoja, 2015). U skladu s tim, pod pokroviteljstvom države u Belom Manastiru, Benkovcu, Kninu, Petrinji, Vukovaru i Dardi provode se šestgodišnji projekti „Konkurentnost i kohezija“ te „Učinkoviti ljudski potencijali“, čiji je cilj integrirana fizička, gospodarska i socijalna regeneracija područja pogođenih



siromaštvom i socijalnom isključenosti. Projekte sufinancira Europski fond za regionalni razvoj namijenjen ulaganjima u izgradnju društvene, komunalne i gospodarske infrastrukture te Europski socijalni fond namijenjen pružanju socijalnih, obrazovnih, gospodarskih usluga i usluga vezanih za zapošljavanje (MRRFEU, 2015). Za provedbu navedenih programa odabrane su lokalne zajednice koje su bile pogođene ratom, čiji je indeks razvijenosti između 50 % i 70 % prosjeka Hrvatske (Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, NN 158/13) te koje imaju značajan udio pripadnika romske manjine koju se želi bolje integrirati u društvo. Time su navedene lokalne zajednice dobile priliku poboljšati svoju infrastrukturu i cjelokupnu gospodarsku sliku, povećati atraktivnost življenja svoga stanovništva i potencijalna ulaganja te osnažiti aktivno sudjelovanje stanovnika tih područja u gospodarskome i društvenom životu (MRRFEU, 2015).

Međutim, mjere države još uvijek su često pasivne i kontradiktorne. Primjerice, sufinancira se prijevoz do škole, ali ne i razvoj obrazovnih usluga. Sufinancira se boravak u vrtiću, no mnoge od pogođenih zajednica uopće nemaju vrtića (Miljenović, 2013b: 165,166). Prema prijedlogu zakona, lokalnim samoupravama čiji je indeks razvijenosti ispod 75 % prosjeka država će ustupiti svoj prihod od poreza na dobit i od naknada za iskorištavanje mineralnih sirovina ostvarenih na njihovu području, ali ne u svrhu obrazovanja. Zbog administrativnih nejasnoća, spomenuti prihod neće dobiti sve siromašne zajednice. Stotinjak jedinica čija je razvijenost ispod 75 % hrvatskoga prosjeka ne prima nikakvu novčanu pomoć. S druge strane, 65 jedinica u periodu od 2000. do 2014. g. primalo je određenu potporu od države, iako su prešle prag od 75 % razvijenosti ([Hina](#), 2014).

Izmjenama i dopunama Zakona iz 2017. (Uredba o indeksu razvijenosti, NN 132/17) određeno je da će se postupak ocjenjivanja i razvrstavanja jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (JLP(R)S) u RH prema indeksu razvijenosti provoditi svake tri godine. Razvrstavanjem JLP(R)S-a prema stupnju razvijenosti te načinom utvrđivanja potpomognutih područja (sva područja ispod prosjeka razvijenosti Republike Hrvatske) utvrđenih Zakonom iz 2009., potvrđenih Zakonom iz 2014.) zadržan je dosadašnji pristup uređenja pravnog okvira ocjenjivanja i razvrstavanja (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2018). Međutim, dan je novi model izračuna indeksa razvijenosti općina i gradova koji ih sada razvrstava u osam skupina – četiri iznadprosječne i četiri ispodprosječne skupine, dok županije razvrstava u četiri skupine – dvije iznadprosječne i dvije ispodprosječne skupine. Novi model izračuna indeksa razvijenosti rezultirao je povećanjem broja općina i gradova sa

statusom potpomognutog područja. Do sada ih je bilo 264, a po novom modelu izračuna bit će ih 304 (Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2018).

Da bi unaprijedila razvoj DOP-a i održivoga razvoja u lokalnim zajednicama čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske, Vlada treba osigurati provedbu Strategije održivog razvoja RH u svim ministarstvima i ostalim tijelima državne uprave, a naročito onim odgovornim za dugoročno djelovanje, preuzeti odgovornost za donošenje i provedbu politike održivog razvoja, osigurati učinkovitu koordinaciju među sektorskim politikama i uskladiti ih sa zahtjevima održivosti, koncipirati održivi razvoj kao proces dugoročnih promjena u koji se postupno preusmjeravaju povoljne mjere dosadašnje politike, a napuštaju nepovoljne i štetne, brinuti za bolju komunikaciju i kreativni dijalog sa svim zainteresiranim dijelovima društva te potaknuti gospodarstvo na veće sudjelovanje i doprinos održivom razvoju (Pavić-Rogošić, 2009: 3).

## **5. Uloga civilnog društva u razvoju DOP-a**

Civilno društvo područje je kolektivnoga života pojedinaca koje nastoji da se odredi odnos između privatne i javne sfere, između pojedinačnih interesa i općeg dobra. U njemu svaki pojedinac slobodno raspolaže svojim vlasništvom, slobodno se izražava, zaštićen je od arbitrarnih fizičkih napada i slobodno bira osobni životni stil (Hrvatska enciklopedija, 2000: 553).

Osnovna dva oblika civilnog društva su zaklade i udruge. Zaklade su organizacije bez vlasnika čija su sredstva namijenjena ispunjavanju javne svrhe. Udruge se osnivaju iz različitih pobuda, prvenstveno s ciljem unapređenja političkih ili društvenih ciljeva svojih članova ili osnivača.

Prema podacima za 2014. g. u Hrvatskoj je bilo oko 52 tisuće udruga, a prema podacima za 2017. g. bilo ih je oko 50 tisuća (Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva, 2014). Ciljevi i djelatnosti pojedine udruge određeni su njezinim statutom. Tako su djelatnosti poznate udruge *B.a.B.e.* prvenstveno usredotočene na promicanje rodne ravnopravnosti. Tijekom 2013. i 2014. g. *B.a.B.e.* je u partnerstvu s udrugama iz malih gradova Knina, Pakraca i Gračaca, zahvaljujući financijskoj potpori EU-a, Ureda za udruge Vlade RH i Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva, provela projekt „Misli lokalno, djeluj nacionalno: osnaživanje ljudskopravaških organizacija civilnog društva u nerazvijenim regijama“. Naglasak

projekta bio je na antidiskriminatornoj politici lokalne razine i izravnome pružanju pomoći žrtvama diskriminacije i povrede ljudskih prava. Projekt je proveden na području Požeško-slavonske, Šibensko-kninske i Ličko-senjske županije te općine Gračac, tj. u mjestima koja imaju indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske (Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti, NN158/13).

U većini siromašnih lokalnih zajednica nema kapaciteta i preduvjeta za razvoj civilnih udruga. Da bi se to promijenilo, donesena je Nacionalna strategija stvaranja poticajnog okruženja za razvoj civilnoga društva od 2012. do 2016. g. s ciljem postizanja uvjeta za razvoj zajednice u kojoj građani i organizacije civilnoga društva u sinergiji s drugim sektorima, aktivno, ravnopravno i odgovorno na načelima održivog razvoja i djelovanja za opće dobro, sudjeluju u ostvarivanju društva blagostanja i jednakih prilika za sve (UZUVRH, 2012).

U kontekstu DOP-a, civilna društva mogu donositi rezolucije s namjerom poticanja poslovnoga sektora na provođenje strategija DOP-a. Iako se često smatraju neutemeljenima, zahtjevi organizacija civilnoga društva unijeli su velike promjene u korporativno upravljanje i poslovne strategije. Međutim, organizacije civilnoga društva nisu razumjele važnost primjene DOP-a u gospodarstvu, ne pružaju gotovo nikakvu podršku njegovu uvođenju (HUP, 2013: 31), čak i same imaju poteškoća u financijskome poslovanju i održivosti (Petričević, 2014: 5). Oštro preispituju poslovni sektor i Vladu, prebacuju svu krivnju na njih, a pri tome su i same netransparentne.

Svi sudionici koji bi trebali rješavati probleme pokazuju sklonost „prenošenja krivnje“ na druge sudionike, čime se onemogućuje rješavanje kompleksnih problema i sukoba. „Prenošenje krivnje“ ogleđa se u nesposobnosti sagledavanja sebe iz perspektive drugih skupina i razumijevanja vlastitog udjela u kreiranju nekog problema (Pavlović, Mikulić i Mateljak, 2013: 53).

Za tripartitnu suradnju u siromašnim područjima velik je problem što svatko od dionika radi svoje, nema zajedničkoga planiranja i nedostaje dugoročna vizija razvoja. Projekti se provedu i opet je sve po starom (EK, 2010). Da je suradnja ipak moguća, pokazuje projekt „CARDS 2002 – Održivi razvoj u ratom pogođenim područjima Zadarske i Šibensko-kninske županije“. U objema županijama uspostavljena su Regionalna partnerstva za razvoj, sastavljena od predstavnika lokalnih vlasti, socijalnih partnera i lokalnih agencija te civilnoga društva. U skladu s odlukom Partnerstva, projekt je financirao izgradnju vodovoda, poslovnu zonu,

poslovni inkubator te razminiranje važnih poljoprivrednih područja u osam sela<sup>6</sup>. Koristi od tog projekta imale su lokalne i regionalne vlasti, poljoprivrednici, mali poduzetnici, javne institucije, razne organizacije i stanovnici toga područja (SDURF, 2009: 17).

## **6. Rasprava i zaključak**

Da bi se unaprijedio razvoj DOP-a i postigao održivi razvoj lokalnih zajednica čiji je indeks razvijenosti ispod prosjeka Hrvatske, poslovni, javni i civilni sektor trebaju podjednako sudjelovati u stvaranju odgovarajućih uvjeta, a ne djelovati odvojeno po sektorima kao što je bilo dosad. Mora se djelovati postupno i planirano prema ostvarenju društvenih, ekonomskih i ekoloških ciljeva postupno i planirano. Umjesto ostvarivanja dijaloga i razumijevanja vlastitoga udjela u problemu, javni, poslovni i civilni sektor stalno prenose krivnju jedni na druge.

Za razvoj DOP-a država mora kreirati predvidljiv i jasan okvir. Treba osigurati provedbu Strategije održivog razvoja RH u svim ministarstvima i ostalim tijelima državne uprave, davati adekvatna priznanja poduzećima za doprinos DOP-u, motivirati razmjenu dobre prakse i učenje od najboljih unutar struke te potaknuti razvoj kapaciteta organizacija i institucija koje pružaju podršku malomu i srednjem poduzetništvu. Vlada i poslovni sektor trebaju zajedno sudjelovati u razvoju siromašnih lokalnih zajednica jačanjem lokalne privrede i njezine prilagodbe suvremenim ekonomskim procesima, dok istovremeno organizacije civilnoga društva moraju razumjeti važnost primjene DOP-a u gospodarstvu i pružati podršku njegovu uvođenju. Mediji trebaju poticati uvođenje DOP-a u tvrtke koje ga još nemaju, a ti naponi moraju biti sustavni.

Rješavanje problema u vezi s DOP-om i održivim razvojem u nerazvijenim lokalnim zajednicama zahtijeva puno vremena jer su potrebne promjene i prilagodbe u socijalnim, društvenim, kulturnim, nacionalnim i međunarodnim aspektima, no prvenstveno je potrebna svijest da se sveukupna situacija mora promijeniti.

Uz puno truda svih dionika, uz pomake korak po korak, perspektiva promatrane problematike je ipak obećavajuća. U budućnosti se očekuje istovremeno ostvarivanje koristi od društveno odgovornoga poslovanja, temeljeno na suradnji, bez sukoba u prioritetima, za sve koji u tome sudjeluju. S vremenom će se podići svijest o važnosti DOP-a kao mosta između prvenstveno

---

<sup>6</sup> To su: Nadin Lušci, Babin Dub, Kašić, Tinj, Benkovac, Islam Latinski, Veljane i Tinj-Gubavice.

poslovnoga svijeta i zajednice te njegovu pozitivnome utjecaju na društvo – povezivanju društvenih, ekoloških i etičkih standarda, ljudskih prava i interesa potrošača. Sve bi to trebalo dovesti do smanjenja siromaštva i socijalne isključenosti te smanjenja nejednakosti u društvu, što je u skladu s ključnim strateškim dokumentima Europske unije, kao što su Europa 2020. – Strategija za pametan, održiv i uključiv rast te Europska platforma protiv siromaštva i socijalne isključenosti (Vlada.gov.hr, 2014: 3).

## Popis literature

Alpeza, M. i sur. (2011) Cilj i uloga Regionalnog indeksa konkurentnosti Hrvatske. U: Singer, S. i Lenardić, M., ur., *Regionalni indeks konkurentnosti Hrvatske 2010*. Zagreb: Nacionalno vijeće za konkurentnost, Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP) Hrvatska.

Bistričić, A., Agatić, A. i Kuzman, Z. (2011) Utjecaj malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Republike Hrvatske i gospodarstvima zemalja Europske unije, *Scientific Journal of Maritime Research*, 25(1), str. 145-158.

Državni zavod za statistiku (2018) Broj i struktura poslovnih subjekata u ožujku 2018. [online]. Dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/11-01-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/11-01-01_01_2018.htm) [13. studenog 2018.]

EK – Europska komisija (2010) Europa 2020. – Strategija za pametan, održiv i uključiv razvoj. *Pomak* [online]. Bruxelles: Europska komisija. Dostupno na: [http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako\\_do\\_fondova/korak1/uvjeti/eu\\_hr.pdf](http://www.strukturnifondovi.hr/UserDocsImages/kako_do_fondova/korak1/uvjeti/eu_hr.pdf) [7. srpnja 2015.]

Hina (2014) Usvojen prijedlog zakona o regionalnom razvoju: Nerazvijene lokalne jedinice dobivat će potporu. *Index.hr* [online]. Dostupno na: <http://www.index.hr/ljubimci/clanak/usvojen-prijedlog-zakona-o-regionalnom-razvoju-nerazvijene-lokalne-jedinice-dobivat-ce-potporu/782324.aspx> [13. kolovoza 2015.]

*Hrvatska enciklopedija* (1999) Civilno društvo. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Sv. 2. 2000.

Kemp, R. i Loorbach, D. (2006) Transition management: a reflexive governance approach. U: Voss, J., Bauknecht, D. i Kemp, R., ur., *Reflexive Governance*. Cheltenham: Edward Elgar, str. 103-130.

Kotler, P., Lee, N. (2009) *DOP Društveno odgovorno poslovanje. Suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P.d.o.o.

Kulaš, A. (2011) Mogućnosti menadžmenta promjena u poslovnim organizacijama. *Ekonomski vjesnik*, 24(1), str. 197-210.

Loorbach, D. (2006) Transition Management: Governance for Sustainability. U: Van den burg, S., Spaargaren, G. i Waaijers, H., ur., *Wetenschap met beleid, beleid met wetenschap*. Den Haag, SWOME.

Maldini, P. i Takahashi M. (2017) : Refugee Crisis and the European Union: Do the Failed Migration and Asylum Policies Indicate a Political and Structural Crisis of European Integration? *Communication Management Review* 2 (2), str. 54-71.

Marušić, S. (2007) Obrazovanje u poduzeću, stav prema učenju i europska konkurentnost. *Ekonomski pregled*, 58 (9-10), str. 599-617.

Mataga Tintor, A. (2006) Razlike u percepciji lokalne zajednice i prevencije poremećaja u ponašanju između ključnih ljudi s obzirom na spol, *Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja*, 42 (2), str. 83-100.

Mateljak, D. i Pavlovic, A. (2013) Upravljanje komunikacijskim rizicima u postupcima procjene utjecaja na okoliš. U: Toth, I., ur., *Zbornik radova 6. međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja“*. Velika Gorica, 28.-29. 05.2013. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 1151-1163.

Miljenović, A. (2009) Potrebe lokalnih zajednica na područjima posebne državne skrbi. *Socijalni rad u zajednici. Zbornik sažetaka*. 4. Simpozij Hrvatske udruge socijalnih radnika. Šibenik, 21-23.10.2009.

Miljenović, A. (2013a) Obilježja i perspektive razvoja nerazvijenih lokalnih zajednica u Republici Hrvatskoj. Postdiplomski specijalistički rad. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Miljenović, A. (2013b) Pristup razvojno osjetljivim zajednicama u Hrvatskoj: između teorijske konceptualizacije i političko pravnih rješenja, *Politička misao*, 50 (3), str. 155-179.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2017) *Akcijski plan za razdoblje 2017. – 2019. za provedbu strategije regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. godine.* [online]. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/razvojne%20strategije/Nacrt%20kona%20prijedloga%20Akcijskog%20plana%20za%20razdoblje%202017.-2019..pdf> [13. studenog 2018.]

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije (2018) *Indeks razvijenosti* [online]. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112> [14. studenog 2018.]

MRRFEU - Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2014) *Indeks razvijenosti* [online]. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112> [26. lipnja 2015.]

MRRFEU - Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2015) *Novi početak za Beli Manastir, Benkovac, Knin, Petrinju, Vukovar i Dardu* [online]. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/novi-pocetak-za-beli-manastir-benkovac-knin-petrinju-vukovar-i-dardu/3028> [26. lipnja 2015.]

MRRFEU - Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2018) *Indeks razvijenosti*. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/112> [23. kolovoza 2019.]

Narodne novine (2010) *Uredba o indeksu održivosti*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 63/10.

Narodne novine (2013) *Odluka o razvrstavanju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave prema stupnju razvijenosti*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 158/13.

Narodne novine (2014) *Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 147/14.

Narodne novine (2017) *Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 123/17.

Narodne novine (2018) *Uredba o indeksu održivosti*. Zagreb: Narodne novine d.d., NN 131/17.

ODRAZ – Održivi razvoj zajednica (n.d.) Javno-privatno partnerstvo (JPP) podrazumijeva suradnju između tijela javne vlasti s privatnim sektorom, bilo na razini središnje ili lokalne zajednice, s ciljem zadovoljavanja neke javne potrebe. [online]. Dostupno na: <http://www.odraz.hr/hr/nase-teme/lokalni-razvoj/javno-privatno-partnerstvo> [22. srpnja 2015.]

Oxford Martin School, University of Oxford (2013) *Now for the Long Term - The Report of the Oxford Martin Commission For Future Generations*. Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford.

Pavić-Rogošić, L. (2004) *Naša zajednica naša odgovornost: priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice*. Zagreb: Odraz – Održivi razvoj zajednice.

Pavlović, A., Mikulić, N. i Mateljak D. (2013) Dublji uvid u praksu PUO u Hrvatskoj – istraživanje stavova o kvaliteti i djelotvornosti postupka PUO i informiranja javnosti. U: Brkić, M. i Mikulić, N., ur., *Zbornik radova prve regionalne konferencije o procjeni utjecaja na okoliš*. Zadar, 18.-21. rujna 2013. Zagreb: Hrvatska udruga stručnjaka zaštite prirode i okoliša, str. 44-60.

Pavlović, A., Pavičić Nišević, G. i Mateljak, D. (2014) Upravljanje rizicima i krizama u dobavljačkom lancu. U: Matešić, M., ur., *Zbornik radova 6. nacionalne konferencije o DOP-u*. Zagreb, 10. prosinca 2014. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj HR PSOR, str. 257-270.

Persoli, A. M. (2007) Javno-privatno partnerstvo, *Pravnik* 41(85), str. 111-123.

Pisano, U. (2014) *Transition management as a governance tool for sustainable development. ESDN Case Study no.17*. Wien: Institute for Managing Sustainability.

Ravlić-Janković, M. (2010) Efikasnost kogeneracijskog postrojenja. Kogeneracijsko postrojenje u „Strizivojna Hrast“. U: Šunić, M., ur., *Zbirka radova Drugog savjetovanja hrvatskog ogranka međunarodne elektrodistribucijske konferencije, 16.-19. svibnja 2010. Umag, Hrvatska*. Zagreb: CIRED hrvatski ogranak, str. 1-18.

SDURF - Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije (2009) *Europski fondovi za hrvatske projekte – Priručnik o financijskoj suradnji i programima*



koje u Hrvatskoj podupire Europska unija [online]. Dostupno na: [http://www1.zagreb.hr/euzg/eu\\_publikacije/Europski\\_fondovi\\_za\\_hrvatske\\_projekte.PDF](http://www1.zagreb.hr/euzg/eu_publikacije/Europski_fondovi_za_hrvatske_projekte.PDF) [12. kolovoza 2015.]

Uprava za regionalni razvoj, Sektor za provedbu programa regionalnoga razvoja (2015) *Program održivog razvoja lokalne zajednice*. Zagreb: Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, Klasa: 302-02/15-01/1, Ur. broj: 538-05-3/0145-15-1, str. 1.

Vlada.gov.hr (2014) *Strategija borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020.*, [online]. Dostupno na <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/ZPPI/Strategije/Strategija%20borbe%20protiv%20siroma%C5%A1tva.pdf> [16. rujna 2019.]

Wasserbauer, B., Novaković, P. i Vučetić, M. (2011) Akademska zajednica u razvoju i promoviranju društveno odgovornog poslovanja. U: Tafra, V. i Tafra, I., ur., *Zbornik radova 1. međunarodne konferencije Učenje za poduzetništvo*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, str. 95-103.

Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva (2014) *Info dan 2014* [online]. Dostupno na: <http://www.civilnodrustvo-istra.hr/medusektorska-suradnja/info-dan-2014/> [5. srpnja 2015.]

# **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN LESS DEVELOPED LOCAL COMMUNITIES OF THE REPUBLIC OF CROATIA**

## **ABSTRACT**

The topic of this paper is the role of CSR in society, primarily in local communities in which the development index is below the Croatian average. Most of these communities are located in the central and eastern parts of the country, especially along the border with Bosnia and Herzegovina and Serbia. These are poor communities whose economic, demographic and social situations are significantly worse and more complex than in the rest of Croatia. This situation is due to various factors: from war and socioeconomic to geographical.

For several years now, the border area with Serbia, and more recently the border area with Bosnia and Herzegovina, has been under the influence of the migrant crisis, i.e. significant pressure from illegal border crossings outside of official border crossings. Migrants and refugees attempt to enter Croatia from Bosnia and Herzegovina, and then reach Slovenia, which is a Schengen member country, to continue to their desired destination without hindrance. The arrival of a large number of immigrants and increased surveillance of the state border in order to combat human trafficking requires the presence of more police. All this disturbs the local population and further slows down cross-border traffic and economic prosperity.

For the locals of underdeveloped parts of Croatia, in the face of globalization and its economic and social consequences, the fundamental question is how to stimulate economic development, strengthen disadvantaged parts of the community and mitigate differences compared to developed areas. Encouraging and developing activities in the community, with the aim of revitalization and balanced development, improving the quality of life and the economic situation, albeit insufficiently, are being pursued by companies and government, local government and self-government, as well as civic initiatives and associations.

**Keywords:** CSR, sustainable development, local communities, development index