

Primjena koncepta društveno odgovornih projekata i njihov utjecaj na poslovanje HP-Hrvatske pošte d.d

Filipović, Ivana

Professional thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Electrical Engineering and Computing / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet elektrotehnike i računarstva**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:168:594768>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[FER Repository - University of Zagreb Faculty of Electrical Engineering and Computing repository](#)





Sveučilište u Zagrebu
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA

Ivana Filipović

**PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO
ODGOVORNIH PROJEKATA I NJIHOV
UTJECAJ NA POSLOVANJE HP-
HRVATSKE POŠTE D.D.**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2024.

UNIVERSITY OF ZAGREB
FACULTY OF ELECTRICAL ENGINEERING AND
COMPUTING

Ivana Filipović

**APPLICATION OF THE CONCEPT OF
SOCIALY RESPONSIBLE PROJECTS
AND THEIR IMPACT ON THE
OPERATIONS OF CROATIAN POST INC.**

SPECIJALIST THESIS

Zagreb, 2024.



Sveučilište u Zagrebu
FAKULTET ELEKTROTEHNIKE I RAČUNARSTVA

Ivana Filipović

**PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO
ODGOVORNIH PROJEKATA I NJIHOV
UTJECAJ NA POSLOVANJE HP-
HRVATSKE POŠTE D.D.**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2024.

Završni specijalistički rad izrađen je na Sveučilištu u Zagrebu Fakultetu elektrotehnike i računarstva u sklopu sveučilišnog specijalističkog studija Upravljanje projektima.

Mentor: prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić

Završni rad ima: 71 stranicu

Završni rad br.:

Povjerenstvo za ocjenu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj – predsjednik
2. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet – mentor – član
3. izv. prof. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet - članica

Povjerenstvo za obranu u sastavu:

1. prof. dr. sc. Krešimir Fertalj – predsjednik
2. prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet - mentor
3. izv. prof. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet - članica

Datum obrane: 12. srpnja 2024.

Želim izraziti svoju duboku zahvalnost mom mentoru, Mislavu Anti Omaziću, na ukazanom povjerenju, vodstvu i pomoći pri izradi ovoga rada.

Posebnu zahvalnost dugujem svojim roditeljima Terezi i Davoru, sestri Jeleni i braći Tomislavu i Josipu koji su uvijek bili i ostali moj temelj.

Najveću zahvalnost dugujem svojoj djeci, Dariji, Marijanu i Anti, te mom mužu Strahimiru, koji me uvijek podržavaju. Njihova vjera u mene, kao i njihova vlastita stremljenja, podsjećali su me da ni ja ne smijem posustati. Zbog njih sam imala slobodu posvetiti se ovom radu, znajući da uz sebe imam najvažniju podršku.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	3
1.3. Sadržaj i struktura rada	3
2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA (DOP)	4
2.1. Uvod u koncept društveno odgovornog poslovanja	5
2.2. Terminologija i povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja	7
2.3. Regulatorni okviri za održivo poslovanje i izvještavanje	12
2.4. Specifičnosti i važnost korporativnog izvještavanja o održivosti.....	13
2.5. Ključni elementi mjerenja okolišnog, društvenog i upravljačkog utjecaja.....	15
2.5.1. Specifičnosti i elementi okolišnih kriterija.....	15
2.5.2. Specifičnosti i elementi društvenih kriterija.....	16
2.5.3. Specifičnosti i elementi upravljačkih kriterija.....	17
2.6. Zloupotreba pojma društveno odgovornog ponašanja.....	17
2.7. Održivo upravljanje projektima	19
2.7.1. Faze održivog upravljanja projektima	19
2.7.2. Pokretanje održivih projekata u poštansko-logističkom sektoru.....	21
2.8. Održivost – nova paradigma poslovanja.....	22
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE HP - HRVATSKE POŠTE D.D. ...	25
3.1. Specifičnosti globalnog tržišta poštanskih usluga	25
3.2. Specifičnosti nacionalnog tržišta poštanskih usluga.....	27
3.3. Općenito o HP – Hrvatskoj pošti d.d.	28
3.4. Implementacija elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje Hrvatske pošte	29
3.5. Upravljanje društveno odgovornim poslovanjem.....	30
3.3. Provedba korporativnih projekata u funkciji društveno odgovornog poslovanja	32
3.4. Uloga organizacijskih jedinica u upravljanju i provedbi društveno odgovornog poslovanja.....	33
3.4.1. Organizacijska jedinica za strategiju i razvoj.....	34
3.4.2. Organizacijska jedinica za korporativne komunikacije.....	35
3.4.3. Organizacijska jedinica za kontroling	36

3.4.4.	Organizacijska jedinica za internu reviziju	37
3.4.5.	Organizacijska jedinica za praćenje usklađenosti poslovanja	38
3.4.6.	Organizacijska jedinica za ljudske resurse	38
3.4.7.	Organizacijska jedinica za korporativni marketing	39
3.4.8.	Organizacijska jedinica za upravljanje nekretninama	39
3.4.9.	Organizacijska jedinica zadužena za upravljanje voznim parkom.....	40
4.	KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA ODABRANIH POŠTANSKIH OPERATORA	41
4.1.	Općenito o studiji slučaja.....	41
4.2.	Studija slučaja: Norveška pošta (Posten Bring AS).....	43
4.2.1.	O grupi Posten Bring AS	45
4.2.2.	Utjecaj poslovanja Posten Bringa AS na okoliš	46
4.2.3.	Utjecaj poslovanja Posten Bringa AS na društvo	48
4.2.4.	Korporativno upravljanje Posten Bringa AS	49
4.3.	Studija slučaja: Estonska pošta	49
4.3.1.	O Grupi Omniva	50
4.3.2.	Utjecaj poslovanja Omnive na okoliš.....	51
4.3.3.	Utjecaj poslovanja Omnive na društvo.....	52
4.3.4.	Korporativno upravljanje Omnive.....	54
4.4.	Studija slučaja: HP - Hrvatska pošta d.d.....	55
4.4.1.	Utjecaj poslovanja HP-a na okoliš	57
4.4.2.	Utjecaj poslovanja HP-a na društvo	57
4.4.3.	Korporativno upravljanje HP-a	58
4.5.	Rasprava.....	59
4.6.	Ograničenja istraživačke metodologije.....	67
5.	ZAKLJUČAK.....	69
	POPIS KORIŠTENIH IZVORA	72
	POPIS SLIKA	76
	POPIS TABLICA.....	77
	DODACI.....	78
	SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	80
	SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU	81
	ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE NA HRVATSKOM JEZIKU.....	82
	ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE NA ENGLLESKOM JEZIKU	83

1. UVOD

U današnjem globalnom poslovnom okruženju, povećana svijest o društvenoj odgovornosti poduzeća postala je imperativ. Kroz prizmu koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP) i ESG čimbenika (okolišni, društveni i upravljački), ova tema postala je ključna jer predstavlja ne samo etički imperativ, već i strateški pristup koji potiče dugoročnu održivost i uspjeh poduzeća u dinamičnom poslovnom okruženju. Sve ove dinamike stvaraju pritisak na organizacije na preispitivanje svojih praksi i usklađivanju s društvenim i ekološkim vrijednostima i rastućem regulatornom okviru.

DOP postaje sve važniji u suvremenom poslovnom svijetu, a njegova važnost proizlazi iz brojnih ključnih čimbenika. Prvo i najvažnije, društvena odgovornost poduzeća jača njegovu reputaciju. Danas, kad su informacije lako dostupne, a potrošači sve svjesniji, poduzeća koja pokazuju stvarnu predanost etičkim praksama, očuvanju okoliša i društvenom doprinosu stječu veće povjerenje javnosti. Ovo povjerenje se pretvara u lojalnost potrošača, što je ključno za dugoročni poslovni uspjeh i održivost poslovanja. DOP pomaže u izgradnji i održavanju dobrih odnosa s različitim dionicima, uključujući vlasnike, zaposlenike i lokalne zajednice što rezultira smanjenjem reputacijskih rizika.

Primarna svrha istraživanja ove teme jest dublje razumijevanje načina na koji poslovna organizacija integrira društvenu odgovornost u svoje poslovanje ujedno potičući stvaranje vrijednosti ne samo za dionike organizacije, već i za društvo u cjelini. Ovaj rad istražuje način na koji poštansko-logistička industrija, koja je ključna za svakodnevno funkcioniranje društva, učinkovito usklađuje ekonomske interese s društvenim i okolišnim imperativima.

Drugi ključni aspekt društveno odgovornog poslovanja je njegov utjecaj na privlačenje i zadržavanje talenta. Zaposlenici, posebno mlađe generacije, traže poslodavce koji dijele njihove vrijednosti i pokazuju brigu za širu zajednicu i okoliš. Implementiranjem DOP inicijativa, poduzeća unapređuju unutarnju radnu kulturu i time postaju privlačnija destinacija za visokokvalificirane i motivirane radnike. Usvajanjem praksi društveno odgovornog poslovanja, poduzeća idu u korak s razvojem propisa i očekivanjima društva, što ih štiti od regulatornih rizika i potencijalnih skandala koji mogu nanijeti štetu njihovoj reputaciji i financijskom statusu. Ukratko, DOP nije samo moralni imperativ, već ključna komponenta strateške održivosti i konkurentnosti u modernom poslovnom okruženju.

Spoznaje ukazuju na neodvojivost poslovnog uspjeha od utjecaja na okoliš i društvo te da je odgovornost prema zajednici i okolišu ključna za dugoročnu održivost organizacija. Ovaj rad ima za cilj potaknuti na razmišljanje o dodatnoj ulozi poduzeća kao ključnih aktera u poticanju pozitivnih društvenih promjena kroz značajan doprinos u izgradnji održivog i odgovornog poslovnog okruženja.

1.1. Područje i cilj rada

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept zasnovan na brizi poslovnih organizacija o svom utjecaju na društvo i okoliš, umjesto isključive usmjerenosti na stvaranje nove ekonomske vrijednosti i profita. Koncept predviđa usklađenost upravljanja poslovnim organizacijama s moralnim i etičkim načelima, kako bi poslovne aktivnosti imale pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Usklađenost s konceptom društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva provedbu strateških programa, projekata i aktivnosti s ciljem postizanja korisnih rezultata za poslovnu organizaciju, okoliš i dionike u lancu vrijednosti. Ovakva posvećenost podrazumijeva odgovorno upravljanje poslovnim procesima, čime se osigurava da poslovne aktivnosti ne izazivaju nepoželjne posljedice za društvo i okoliš.

Provedba koncepta društveno odgovornog poslovanja specifična je za svaku organizaciju i prilagođena je njenim potrebama i mogućnostima, ali i potrebama i interesima unutarnjih i vanjskih dionika. Poštanski operatori prirodni su predvodnici koncepta društveno odgovornog poslovanja, upravo zbog svoje sektorske specifičnosti. Povijesna uloga pružanja komunikacijskih i poštanskih usluga, široka fizička i teritorijalna prisutnost, brojna radna snaga, okolišni otisak koji nastaje zbog obavljanja poštanskih aktivnosti zahtijeva inovativni kapacitet poštanskih operatora i njihovu prilagodbu rastućim društvenim, okolišnim, ali i regulatornim zahtjevima.

Na europskoj razini to je posebno obilježeno obvezom nefinancijskog izvještavanja od 2017. godine o društvenim, okolišnim i upravljačkim utjecajima te usvajanjem Europskog zelenog plana 2019. godine. Obveza nefinancijskog izvještavanja je produbljena novom direktivom o izvještavanju o održivosti od 2024. godine koja jasnije definira opseg i okvir za izvještavanje. Povijesni razvoj sugerira kako će se ovo područje i dalje intenzivno razvijati kroz niz komplementarnih regulatornih okvira, propisa i zakona. Nadolazeća europska regulativa o održivosti značajno širi obuhvat utjecaja i potrebno je strateško promišljanje i djelovanje poslovnog sektora kako bi kvalitetno odgovorio rastućim zahtjevima za održivim poslovanjem.

Ovaj rad bavi se ulogom poslovne organizacije od javnog interesa u suvremenom društvu i kako je ta uloga operacionalizirana kroz projektni menadžment gdje se na korporativne projekte gleda kao na mehanizme za pokretanje promjena s ciljem stvaranja održivog poslovnog modela.

Uže područje interesa rada je utjecaj progresivnih projektnih ideja na postojeću strukturu, procese poslovne organizacije te načina na koji menadžment koristi društveno odgovorne projekte za provedbu dugoročne strategije i promjenu korporativne kulture.

Osnovni cilj ovog istraživanja je prikazati primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja HP-Hrvatske pošte d.d., odnosno istražiti jesu li implementirani društveno odgovorni projekti rezultat zakonskih obveza ili dobrovoljno prihvaćanje odgovornosti.

Svrha rada je povećati svijest o nužnosti uključivanja društveno odgovornih elemenata u korporativne projekte i korporativnu kulturu te doprinijeti boljem razumijevanju same ideje društveno odgovornog poslovanja u dinamičnom okruženju koje je obilježeno stalnim promjenama.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Temeljem rezultata istraživanja izvedenih primarnim i sekundarnim metodama, rad pruža uvid u način na koji društveno odgovorni projekti i inicijative HP - Hrvatske pošte d.d. generiraju dodatnu vrijednost za organizaciju te način na koji se ta vrijednost stvara kroz interakciju organizacije s njezinim dionicima. Također, rad donosi usporedbu razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u odnosu na poslovne organizacije slične strukture i djelatnosti - Norvešku i Estonsku poštu.

Metodom polustrukturiranog intervjua prikupljeni su primarni podaci te su na osnovu istraživanja izrađene relevantne i usporedive studije slučaja. Kroz metodu studije slučaja prezentirani su istraženi prioriteti i karakteristike društveno odgovornog poslovanja u poštansko-logističkom sektoru te razina usmjerenosti organizacija kako na kratkoročne (operativne i financijske) aspekte poslovanja tako na stratešku, dugoročnu perspektivu poslovanja.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u pet dijelova. Nakon uvoda, u drugom djelu prikazan je koncept društveno odgovornog poslovanja, terminologija te povijesni razvoj koncepta. U trećem poglavlju HP-Hrvatska pošta d.d. prezentirana je kao poslovna organizacija koja već dugi niz godina provodi elemente društveno odgovornog poslovanja, a aktivnostima, inicijativama i projektima sustavno gradi koncept korporativnog održivog poslovanja. U četvrtom dijelu kroz studije slučaja prezentirana je razina implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja u HP-Hrvatskoj pošti d.d. u odnosu na usporedive organizacije te su, u petom djelu, izvučeni zaključci i preporuke za daljnje poslovanje.

2. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA (DOP)

„Spalite brodove! Sada nemamo izbora - ili pobjeđujemo ili propadamo!“, Hernando Cortez, španjolski konkvistador

„Na ovaj ili onaj način, izbor će pasti na našu generaciju, ali to će utjecati na život na Zemlji generacija koje dolaze.“, Lester Brown, američki klimatski analitičar, osnivač instituta Worldwatch

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) koncept je koji se zasniva na brizi korporativnog sektora za svoj utjecaj na društvo i okoliš. Koncept je iznikao iz problematiziranja ekonomskog rasta koji treba imati ograničenja te razmatranja društvene odgovornosti poslovne organizacije da svojim odgovornim poslovanjem pridonosi održivom razvoju (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.). Od poslovne organizacije se očekuje da uskladi korporativno vođenje s moralnim načelima i da svojim djelovanjem ne nanosi štetu okolišu i društvu. Paralelno s rastom svijesti o potrebi odgovornog odnosa korporativnog sektora prema resursima, jačalo je promišljanje o utjecaju čovjeka, ponajprije njegovih gospodarskih aktivnosti, na prirodu, na upotrebu obnovljivih i neobnovljivih resursa, a neizravno na zdravlje čovjeka i stanje budućih generacija u cijelosti. Tako je nastala sintagma „održivog razvoja“, onome čemu čovječanstvo treba težiti kako bi osiguralo dugoročan opstanak i prosperitet.

DOP u poštansko-logističkim poduzećima obuhvaća posebno važne aspekte, s obzirom na misiju u povezivanju ljudi i zajednica te pružanju ključnih usluga. Poštansko-logistička poduzeća, kao vitalni dio infrastrukture i svakodnevnog života, imaju jedinstvenu priliku i odgovornost da postanu pioniri u promicanju održivog razvoja. To uključuje inicijative kao što su smanjenje emisija ugljika kroz upotrebu električnih ili hibridnih vozila, primjena energetski učinkovitih tehnologija u svojim operacijama ili promicanje recikliranja i održive uporabe materijala. Osim toga, poštanska poduzeća mogu utjecati na osvještavanje javnosti o važnosti očuvanja okoliša koristeći svoju široku mrežu, regionalnu prisutnost i svakodnevni kontakt s klijentima za širenje poruka o održivosti.

Osim ekološkog aspekta, DOP u poštansko-logističkim poduzećima obuhvaća socijalnu komponentu, koja se odnosi na pravedno i etično postupanje prema zaposlenicima, klijentima i lokalnim zajednicama. To uključuje pružanje kvalitetnih usluga, poštivanje prava zaposlenika, te angažman u lokalnoj zajednici kroz različite programe i inicijative. Poštansko-logistička poduzeća su ključni igrači u razvoju ruralnih i manje razvijenih područja, pružajući pristup temeljnim uslugama i povezujući ih sa širim ekonomskim sustavom. Također, kao organizacije od javnog značaja i simboli pouzdanosti, takva poduzeća imaju priliku biti lideri u promicanju inkluzije, jednakosti i pravednosti, što je temeljno za izgradnju jakih i održivih zajednica. Stoga, integracija DOP-a u strategiju i prakse poštanskih poduzeća pridonosi kako općem dobru tako

i samom poduzeću kroz jačanje reputacije, konkurentnost i dugoročnu održivost u dinamičnom globalnom tržištu.

2.1. Uvod u koncept društveno odgovornog poslovanja

Sintagma „održivi razvoj“ je u opću terminologiju ušla 80-ih godina kako bi se ukazalo na povezanost gospodarskog razvoja i zaštite okoliša. Najčešće upotrebljavanu definiciju "održivog razvoja" dao je Lester Brown¹, osnivač Worldwatch Instituta²: "Održivi razvoj zadovoljava potrebe sadašnjice, a istodobno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe." Ona je navedena i u studiji „Naša zajednička budućnost“ (engl. „*Our Common Future*“) Brundtlandove komisije Ujedinjenih naroda za okoliš i razvoj iz 1987. godine.³ Slika 1. ilustrira ovu definiciju održivog razvoja kao ravnotežu između zadovoljavanja trenutnih potreba bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje.



Slika 1. Prikaz koncepta održivosti kao mogućeg rješenja konflikta (Drljača, 2012.)

Ujedinjeni narodi (UN) kreiralo je smjernice održivog razvoja, a niz međunarodnih dokumenata zaključenih pod okriljem UN-a predstavljaju opći regulatorni okvir za pitanja održivog razvoja. Potpisom država članica UN-a stvorena je obveza stvaranja ekosustava održivog razvoja čime se dodatno intenzivirao pritisak na poslovni sektor za prihvaćanje posljedica svojih gospodarskih aktivnosti te komuniciranje prihvaćanja odgovornosti za neželjene učinke. Iz novonastalog poslovnog ponašanja prihvaćanja odgovornosti za održivi rast stvoren je koncept društveno odgovornog poslovanja.

Iako se u prošlosti vjerovalo da je praksa DOP-a usmjerena k maksimalizaciji profita i ostvarivanju konkurentnosti, dolazi do nove poslovne realnosti gdje se ne može očekivati ekonomski prosperitet bez dugoročnog, savjesnog i holistički svjesnog strateškog planiranja (Omazić, 2007.).

Danas, u 2024. godini, to je u potpunosti jasno. Glavni tajnik UN-a Antonio Guterres je u srpnju 2023. godine izjavio kako više ne živimo u eri globalnog zatopljenja, već smo ušli u novu eru

¹ Lester Russell Brown jedan je od vodećih stručnjaka za znanost o okolišu, osnivač i bivši predsjednik Instituta Worldwatch, neprofitnog istraživačkog instituta posvećenog globalnim ekološkim pitanjima.

² Worldwatch institut globalno je usmjerena organizacija za istraživanje okoliša sa sjedištem u Washingtonu.

³ Ujedinjeni narodi - *UN World Commission on Environmental and Development* (WCED) osnovana je 1983. godine sa zadatkom utvrditi mogućnosti svjetskog razvoja s aspekta stanja okoliša i društva. Prva predsjednica komisije bila je premijerka Norveške dr. Gro Harlem Brundtland.

globalnog vrenja. UN je tu izjavu popratio objavivši neke znanstvene činjenice vezane za globalno zatopljenje (UN News, 2023.):

- Zagrijavanje iznad 1,5 °C znatno će povećati rizik od globalnog izumiranja vrsta.
- More je već toplije, kiseliije i manje produktivno.
- Svake godine oko 7 milijuna ljudi umire zbog izloženosti zagađenom zraku.
- Rješenja temeljena na prirodi mogu osigurati trećinu neto smanjenja emisija stakleničkih plinova potrebnih za postizanje ciljeva Pariškog sporazuma.

Prvih dvadeset godina ovog stoljeća obilježile su četiri različite makro krize: financijska kriza 2008. godine, ekološka kriza, pandemijska kriza 2020. godine, rusko-ukrajinski rat 2022. godine te najnoviji sukob između Izraela i Palestine 2023. godine koji su jasno pokazali potrebu za promjenom paradigme globalnog poslovanja (Becchetti i sur., 2022.). Ekonomski modeli temeljeni na filozofiji *“laissez faire”*⁴ pokazali su svoja ograničenja i nedostatke u suočavanju s prijetnjom globalnim javnim dobrima. U isto vrijeme, te su krize istaknule dubinu međuovisnosti i potrebe za snažnom suradnjom između gospodarskih i društvenih aktera kako bi se ubrzao proces tranzicije.

Do tada važeća paradigma „posao poduzeća je poslovanje“⁵ (Friedman, 1970.) zamijenjena je novim društvenim ugovorom gdje se potrebe jednog dionika (vlasnika/dioničara) ne stavljaju ispred potreba i očekivanja svih dionika. Klimatske promjene, izumiranje bioloških vrsta i globalna ekonomska kriza samo su ubrzali promjenu paradigme.

Društveno odgovorno poslovanje koncept je sustavnog korporativnog upravljanja koje uvelike ovisi o znanju, sposobnostima i motivaciji uprave i menadžmenta društava tim više što je suvremeni poslovni i životni kontekst obilježen visokim stupnjem nesigurnosti, složenosti, nestabilnosti i nejasnoće. Živimo i djelujemo u tzv. VUCA svijetu⁶. Sve se brzo mijenja i teško je predvidjeti što će se dogoditi, a sve je povezano na načine koji često nisu očiti. Situacija je dinamična s mnoštvom varijabli koje se mijenjaju i teško ju je interpretirati.

Poštanski sektor igra ključnu ulogu u suočavanju s nekim od najvećih društvenih izazova današnjice. Zahvaljujući svojoj tradicionalnoj ulozi u društveno odgovornom poslovanju, poštanski operatori koriste svoju opsežnu fizičku distribucijsku mrežu i obvezu pružanja univerzalne usluge⁷ kako bi olakšali ljudima pristup osnovnim potrebama. Ovaj sektor, s povijesno utemeljenim odnosima s državom i redovitom interakcijom s korisnicima, razvio je

⁴ *Laissez-faire* je pojam koji predstavlja teoriju u modernoj ekonomiji. Doslovni prijevod s francuskog jezika znači „pusti neka radi“ i označava temelj slobodnog tržišta, odnosno ekonomsku politiku koja se ne miješa u tržišnu razmjenu.

⁵ Engl. *Business of Business is Business*.

⁶ „VUCA svijet“ predstavlja akronim engleskih riječi *Volatility* (promjenjivost), *Uncertainty* (nesigurnost), *Complexity* (složenost) i *Ambiguity* (nejasnost). Izraz „VUCA svijet“ počeo se koristiti unutar vojnih krugova i nije povezan s konkretnim pojedincem ili izvorom. Njegova upotreba se tijekom vremena proširila na poslovni i društveni kontekst kako bi se opisala suvremena okolina koja je obilježena nesigurnošću, složenošću, nestabilnošću i nejasnoćom.

⁷ Univerzalna usluga je skup poštanskih usluga određene kakvoće, koje su dostupne po pristupačnoj cijeni svim korisnicima poštanskih usluga na cijelom području Republike Hrvatske, neovisno o njihovoj zemljopisnoj lokaciji. Općim uvjetima za obavljanje univerzalne usluge uređuju se način i uvjeti obavljanja univerzalne usluge koju pruža HP-Hrvatska pošta d.d. sukladno Zakonu o poštanskim uslugama (NN 144/12, 153/13, 78/15 i 10/19).

jedinstveno povjerenje između sebe i zajednice, čime je stekao reputaciju pouzdanog partnera u svakodnevnom životu klijenata. Ova ugledna pozicija otvara put za pružanje inovativnih usluga koje dodaju vrijednost tradicionalnim poštanskim aktivnostima. Uz to, kombinacija državnih i korporativnih obveza daje poštanskim operatorima ne samo odgovornost, već i mandat za značajan doprinos održivom razvoju. Kroz ovaj mandat, oni imaju priliku ne samo za povećanje prihoda i zadovoljenja korisnika, već i za razvoj novih poslovnih modela koji odražavaju promjene u društvenim i ekonomskim uvjetima. Ova sposobnost prilagodbe i inovacija ključna je za održavanje relevantnosti i uspjeha u brzo mijenjajućem svijetu, omogućavajući poštanskim operatorima da nastave biti nezamjenjivi članovi svojih zajednica i pokretači pozitivnih promjena.

Poštanski operatori diljem Europe prošli su važnu transformaciju koja uključuje održivi razvoj kao ključno načelo. Kao što je istaknuto u naslovu godišnje brošure europske udruge PostEurop⁸ o društveno odgovornom poslovanju poštanskih operatora: „Poštanski sektor predvodi put ka korporativnoj društvenoj odgovornosti“ (PostEurop, 2021.). U tijeku je transformacija poštanskih operatora u sveobuhvatne pružatelje društvenih usluga.

2.2. Terminologija i povijesni pregled društveno odgovornog poslovanja

Kako bi se što bolje opisalo sve ono prema čemu poslovne organizacije imaju odgovornost, razvijaju se i drugi termini. U literaturi i medijima se tako mogu pronaći termini „korporativna održivost“ i „korporativna odgovornost“ odnosno „korporativna društvena odgovornost“ ili društvena odgovornost poduzeća⁹ te najnoviji korporativna održivost.

Društvena odgovornost poduzeća definirana je kao aktualnost koja konstantno mijenja svoju pojavnost mijenjajući pritom granice svoje odgovornosti. Ona je situacijski fenomen koji se razvija putem pregovaračkog procesa svih interesnih skupina o ulozi poduzeća u društvu i odgovornosti naspram te uloge. Poduzeća, kao odgovor na trenutačna očekivanja njihove okoline i potrebe okoliša, se mijenjaju onako kako se očekivanja i prioritetni utjecaji poduzeća mijenjaju. Jedinstveno razumijevanje društveno odgovornog poslovanja iz svih tih definicija jest da je to alat kojim se poduzeća koriste u postizanju održivog razvoja (Omazić, 2007.).

Definicija Europske komisije prezentirana je u dokumentu Zeleni dokument, u kojem je društvena odgovornost poslovnog sektora definirana kao „koncept prema kojem poslovne organizacije dobrovoljno odlučuju pridonijeti boljitku društva i čišćem okolišu“ (Europska komisija, 2001.). Europska komisija promiče društveno odgovorno poslovanje u Europskoj uniji i potiče poduzeća da se pridržavaju međunarodnih smjernica i načela. Konkretnije, politika EU-a temelji se na obnovljenoj strategiji za CSR iz 2011. godine, koja ima za cilj usklađivanje europskih i globalnih pristupa društveno odgovornom poslovanju. Ova strategija ističe važnost povećanja vidljivosti DOP-a i širenja dobrih praksi putem integracije DOP-a u obrazovanje, obuku i istraživanje. U Strategiji društveno odgovornog poslovanja Europske komisije za

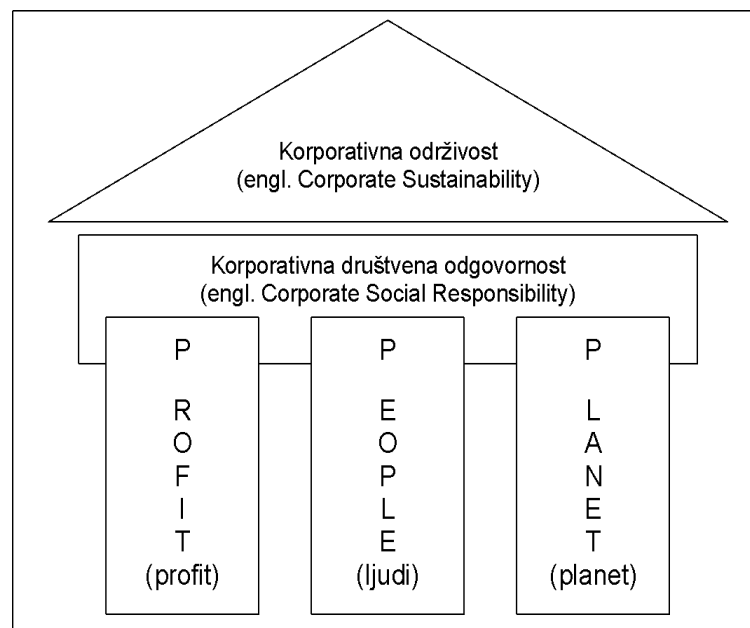
⁸ Udruga „PostEurop“ je organizacija koja predstavlja europske poštanske operatore.

⁹ Engl. *Corporate Sustainability Responsibility - CSR*

razdoblje 2011. – 2014., DOP je definiran kao „odgovornost poslovne organizacije za svoj utjecaj na društvo i stoga bi trebalo biti vođeno od strane samih poduzeća. Tvrtke mogu postati društveno odgovorne tako da integriraju društvene, okolišne, etičke, potrošačke čimbenike i ljudska prava u svoju poslovnu strategiju i poslovanje“ (Europska komisija, 2011.).

Prema toj definiciji poslovne organizacije su odgovorne za svoj utjecaj na društvo i okoliš čime je njihova odgovornost, uvjetno rečeno, neograničena. Pri tome je osviješten značajan utjecaj poslovnih organizacija ne samo u smislu proizvoda i usluga koje nude, radnih mjesta ili dodatnih mogućnosti koje stvaraju, već je osviješten utjecaj na osiguranje radnih uvjeta, očuvanje ljudskih prava, unapređenju zdravlja i dobrobiti dionika, poticanje inovacija, poticanje obrazovanja i osposobljavanja zaposlenika.

Očekivanja od poslovnog sektora su sada znatno veća. Osnovna funkcija poslovne organizacije da stvara dobit koja će se putem plaća, poreza i davanja preliti na ostatak društva, ne ispunjava očekivanja dionika. Od poslovnih organizacija se traži više od pozitivnih financijskih pokazatelja, poštivanja zakonodavstva i kolektivnih ugovora potpisanih sa socijalnim partnerima. Od poslovnih organizacija traži se uspostava procedura i procesa za integraciju društvenih, okolišnih i etičkih elemenata u korporativnu strategiju u bliskoj suradnji sa svojim dionicima.



Slika 2. Odnos DOP-a i korporativne održivosti Sveučilišta Erasmus Rotterdam (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015. navedeno u Marrewijk, 2003.)

Osim DOP-a prihvaćen je sveobuhvatan pojam „održivi razvoj“ pa je termin „korporativna održivost“ postao općeprihvaćen termin. Kao što je prikazano na Slici 2. koncepti održivosti i društvene odgovornosti poduzeća su povezani, sugerirajući da je održivost širi koncept u odnosu na društvenu odgovornost.

Termin održivog razvoja opisuje učinke poslovne organizacije ekonomske, društvene i okolišne dimenzije (ESG čimbenici).¹⁰ Pojam održivog razvoja obuhvaća pristup naglašene brige za okoliš, a poslovne organizacije koje primjenjuju tu terminologiju, u pravilu su više angažirane oko svojih okolišnih utjecaja.

Svim pristupima zajednička je naglašena odgovornost poslovne organizacije prema svojim utjecajima na društvo i okoliš te strateški pristup upravljanju onim utjecajima koji su prepoznati kao materijalni¹¹. Pri tome društveni, okolišni i upravljački učinak poslovne organizacije predstavlja jedan aspekt materijalnosti. Drugi aspekt materijalnosti odnosi se na elemente nužne za razumijevanje korporativnog razvoja i poslovnih rezultata i odnosi se na rizike i prilike koji proizlaze iz pitanja održivosti, a koji mogu imati utjecaja na financijski rezultat.

ESG nije isto što Održivost. ESG kao akronim za okoliš, društvo i upravljanje, uglavnom je usmjeren na provjeru tvrtki prilikom ulaganja razumijevanjem kako na poslovanje utječu okolišna i društvena pitanja (Winston, 2023.). Održivost, za razliku od ESG-a, je širi koncept koji je usredotočen na ulogu tvrtke u društvu, na način kojim ona stvara vrijednost upravljajući svojim utjecajima na okoliš i društvo, te načinom na koje njezine radnje utječu na širok raspon dionika.

Svjetska komisija za okoliš i razvoj objavila je 1987. godine izvješće u kojem je predstavljen novi pojam „održivi razvoj“, kao razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice, a da pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija (WCED, 1987.).

Na konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru 1992. godine pozornost svjetske javnosti bila je usmjerena na sve veće probleme vezane uz pitanja razvoja i okoliša na lokalnoj i globalnoj razini. Na Općoj skupštini UN-a je 2000. godine usvojena Milenijska deklaracija, politički dokument kojim su utvrđeni ciljevi razvoja na područjima od interesa za međunarodnu zajednicu te aktivnosti koje trebaju pridonijeti njihovom ostvarivanju (UN, 2000.). Deklaracija je obuhvatila osam Milenijskih razvojnih ciljeva¹² za koje su se države članice obvezale da će ih ostvariti do 2015. godine. Milenijskom deklaracijom i Akcijskim programom za 21. stoljeće („*Agenda 21*“) osigurana je snažna politička potpora razvoju i formaliziranju koncepta održivog razvoja. Usvajanjem Protokola iz Kyota¹³ 1997. godine započelo je reguliranje emisija stakleničkih plinova.

¹⁰ ESG – Engl. *Environmental, Social and Governance*, izraz je koji označava okoliš, društvo i upravljanje te se koristi za predstavljanje korporativnih financijskih interesa organizacije koji se uglavnom fokusiraju na održive i etičke učinke. Kriteriji zaštite okoliša (E) razmatraju kako društvo štiti okoliš, društveni kriteriji (S) ispituju kako upravljaju odnosima sa zaposlenicima, dobavljačima i kupcima s kojim posluju, upravljanje (G) se bavi pitanjima vodstva društva, plaćama rukovoditelja, revizijama, internim kontrolama i pravima dioničara.

¹¹ Materijalnost se odnosi na informacije koje su bitne za procjenu utjecaja poslovanja na društvo, okoliš i ekonomiju te za donošenje informiranih odluka od strane dionika, uključujući investitore, potrošače, zaposlenike i druge dionike. Pri tom tvrtke identificiraju one aspekte održivosti koji imaju stvaran utjecaj na njihovu financijsku izvedbu i za koje se interesiraju njihovi dionici.

¹² Engl. *Millennium Development Goals* - MDGs

¹³ Protokol iz Kyota uz Okvirnu konvenciju Ujedinjenih naroda o promjeni klime dodatak je međunarodnom sporazumu o klimatskim promjenama, potpisan s ciljem smanjivanja emisije ugljičnog dioksida i drugih stakleničkih plinova. Protokolom se nastoji smanjiti ispuštanje šest stakleničkih plinova: ugljičnog dioksida, metana, dušikovog oksida, fluoriranih ugljikovodika, perfluoriranih ugljikovodika i heksafluorida.

Na UN-ovoj konferenciji o održivom razvoju „Rio+20“, održanoj 2012. godine u Rio de Janeiru, predstavljen je sveobuhvatni okvir za održivi razvoj. Bitna odluka konferencije bila je definiranje budućih ciljeva održivog razvoja koji uključuju tri dimenzije održivog razvoja – gospodarsku, socijalnu i okolišnu, a koje će predstavljati globalnu razvojnu agendu za razdoblje nakon 2015. godine.

Održivi razvoj je u samom središtu europskog projekta. U bitnim ugovorima EU-a potvrđene su gospodarske i socijalne dimenzije te dimenzije zaštite okoliša prema kojima je potrebno objedinjeno djelovati. Europska unija je 2006. godine prihvatila Strategiju održivog razvoja za proširenu Europu. Strategija je usmjerena na nužnost postupne promjene sadašnjega neodrživog načina proizvodnje i korištenja prirodnih resursa te integriranog pristupa u izradi smjernica i politika.

Republika Hrvatska je podržala Agendu 21, te je preuzela obveze koje proizlaze iz Milenijske deklaracije. Republika Hrvatska sudjelovala je i na Konferenciji UN-a o održivom razvoju 2012. godine i podržala je zaključni dokument konferencije „Budućnost kakvu želimo“. Jedan od prvih dokumenata koje je donio Hrvatski sabor, u kojem se spominje važnost održivog razvoja, jest Deklaracija o zaštiti okoliša Republike Hrvatske iz 1992. godine. Temeljem Zakona o zaštiti okoliša, 2009. godine donesena je Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske kao ključni dokument kojim se usmjerava gospodarski i socijalni razvoj te zaštita okoliša.

UN-ov program o održivom razvoju do 2030. godine pod nazivom Agenda 2030 usvojena je 2015. godine. Glavnu okosnicu rezolucije predstavlja 17 ciljeva održivog razvoja (Slika 3.) kao platforma za rješavanje najvažnijih izazova današnjice u njihovoj međusobno povezanoj gospodarskoj, socijalnoj, okolišnoj i političko-sigurnosnoj dimenziji (UN, 2015.). Fokus Agende 2030 su ljudi, planet, prosperitet, mir i partnerstvo.¹⁴ Od država članica očekuje se da u skladu sa svojim nacionalnim kapacitetima učine sve da „nitko ne bude ostavljen po strani“. Iako sama Agenda 2030. nije pravno obvezujući dokument, sve države članice UN-a preuzele su političku obvezu provedbe Agende.

¹⁴ Engl. *People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership*



Slika 3. Globalni ciljevi održivog razvoja (UN, 2015.)

Europska komisija je u pregovorima, koji su rezultirali usvajanjem Agende 2030, imala vodeću ulogu. U siječnju 2019. godine objavljen je dokument „Prema održivoj Europi do 2030.“, a Europski zeleni plan, usvojen u prosincu 2019. sastavni je dio strategije Europske komisije za provedbu Agende 2030 i sedamnaest (17) ciljeva održivog razvoja. Europska komisija je donošenjem Europskog zelenog plana preusmjerila značajne resurse kako bi ciljeve održivog razvoja UN-a, održivost i dobrobit građana integrirala u središte donošenja politika i djelovanja EU-a i nacionalnih država. Slika 4. pojašnjava elemente Europskog zelenog plana i ilustrira ključne komponente plana usmjerene na postizanje održive europske budućnosti. Elementi prikazani na slici uključuju promicanje čiste energije, održivu industriju, povećanje energetske učinkovitosti, smanjenje emisija stakleničkih plinova, poticanje održive poljoprivrede, promicanje održive mobilnosti, te zaštitu biološke raznolikosti. Svaki od ovih elemenata doprinosi zelenoj tranziciji čime se naglašava sveobuhvatni i integrirani pristup Europskog zelenog plana.



Slika 4. Elementi Europskog zelenog plana. (Europska komisija, 2019.)

2.3. Regulatorni okviri za održivo poslovanje i izvještavanje

Društveno odgovorno poslovanje je u početku obilježavala dobrovoljnost i nastojanje poslovnih organizacija da uz poštivanje svih propisa relevantnih za njihovo poslovanje provode i izvještavaju o aktivnostima koje su iznad onih zakonom propisanih. Ubrzo su uočeni nedostaci takvog dobrovoljnog pristupa. Kako bi se moglo kvalitetnije komunicirati sa zainteresiranom javnošću o provedenim društveno odgovornim aktivnostima poduzetnika, razvijalo se i nefinancijsko izvještavanje, koje obuhvaća aktivnosti i informacije koje nisu navedene u financijskim izvješćima te podrazumijevaju analizu, evaluaciju i utjecaj aktivnosti DOP-a (Markota Vukić, Omazić i Aleksić, 2019.).

U prosincu 2014. godine u Europskoj uniji na snagu je stupila Direktiva o nefinancijskom izvještavanju¹⁵, kao novi izvor informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća. Direktiva je postala obvezna od 1. siječnja 2017. godine za sva trgovačka društva od javnog interesa s više od 500 zaposlenih.

Trgovačka društva svoja nefinancijska izvješća objavljuju pod raznim nazivima: Izvješće o održivosti, Izvješće o društveno odgovornom poslovanju ili Integrirano izvješće. Za nefinancijsko izvještavanje nije zakonom propisan okvir, već organizacije izvještavaju sukladno neobvezujućim smjernicama ili međunarodnim okvirima. Nefinancijsko izvještavanje na taj način obuhvaća okolišne i društvene aspekte, područje zaposlenih i ljudskih prava, antikorupcijske mjere, opisivanje vlastitog poslovnog modela, ishode i rizike politika o navedenim pitanjima kao i raznolikost politika koje provode uprava društva i tijela nadzora.

¹⁵ engl. *Non-Financial Reporting Directive - NFRD*

Od međunarodnih okvira za nefinancijsko izvještavanje poslovne organizacije najčešće koriste kombinaciju GRI standarda¹⁶ i 17 globalnih ciljeva održivog razvoja (SDG)¹⁷. Globalna inicijativa za izvještavanje o održivom razvoju (GRI) definira izvješćivanje o održivosti kao praksu mjerenja, objavljivanja i odgovornosti unutarnjim i vanjskim dionicima za aktivnosti organizacije ka društveno odgovornom poslovanju (Ministarstvo financija, 2021.).

Budući da postojeći sustav nefinancijskog izvještavanja nema jasnu definiciju i jasan skup kriterija za izvještavanje, Europska komisija je nastavila regulatorno usmjeravati poslovni sektor na razumijevanje pozitivnih i negativnih utjecaja na društvo i okoliš. Sve je značajniji razvoj i jača institucionalna regulacija nefinancijskog izvješćivanja s ciljem povećanja transparentnosti aktivnosti poduzetnika i poticanja poduzetnika od strane dionika na što veću društvenu i ekološku odgovornost (Markota Vukić, Omazić i Aleksić, 2019.). Europska komisija je na ovaj izazov odgovorila stvaranjem holističkog regulatornog okvira za izvještavanje o održivosti.

Prijelaz s Direktive o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) na Direktivu o izvještavanju o održivosti korporacija (CSRD) u 2022. godini predstavlja evoluciju u regulatornom okviru kako bi se poboljšala kvaliteta i opseg nefinancijskog izvještavanja. Taj prijelaz je potaknut prepoznavanjem da su održive poslovne prakse integralne za stvaranje dugoročne vrijednosti i da su nefinancijska razmatranja bitna za procjenu ukupne uspješnosti i utjecaja tvrtke. Prepoznate su prednosti izvješća o održivosti kroz cjelokupni razvoj vizije i strategije održivosti, poboljšanje sustava upravljanja procesima i ciljevima, prepoznavanje prilika i prijetnji, privlačenje, motivacija i zadržavanje zaposlenika, poboljšanje ugleda, postignuća povjerenja i poštovanja, pristup financiranju, transparentnost i dijalog s dionicima te konačno postizanje konkurentne prednosti i vodstva (Silvius i Tharp, 2013.).

2.4. Specifičnosti i važnost korporativnog izvještavanja o održivosti

Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (engl. *Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD) stupila je na snagu 5. siječnja 2023. godine i od 2024. godine zamjenjuje Direktivu o nefinancijskom izvještavanju (NFRD). Direktiva, osim opsežnog izvještavanja o svim elementima DOP-a, predviđa reviziju prijavljenih informacija, uvodi dodatne i detaljne zahtjeve za izvještavanje koji će se provoditi sukladno propisanim standardima (ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*), a informacije će se digitalno označavati (*tagirati*) putem jedinstvene europske pristupne točke (ESAP).

¹⁶ *The Global Reporting Initiative* (GRI) je nezavisna međunarodna organizacija koja organizacijama pomaže u boljem razumijevanju i komuniciranju njihovih utjecaja na brojna pitanja kao što su klimatske promjene, ljudska prava te korupcija. GRI Standardi predstavljaju metodološki okvir za nefinancijsko izvještavanje o okolišnim, društvenim i upravljačkim učincima poslovne organizacije.

¹⁷ Globalni ciljevi za održivi razvoj Ujedinjenih naroda (engl. *Sustainable Development Goals* - SDG) predstavljaju skup ciljeva koji se odnose na budući međunarodni razvoj. Sačinjava ih 17 globalnih ciljeva i 169 pridruženih podciljeva. Ciljevi su: Ne siromaštvu, Ne gladi, Dobro zdravlje, Kvalitetno obrazovanje, Jednakost spolova, Čista voda i kanalizacija, Obnovljiva i pristupačna energija, Kvalitetna radna mjesta i dobra gospodarstva, Inovacije i dobra infrastruktura, Poništenje nejednakosti, Održivi gradovi i zajednice, Odgovorno korištenje resursa, Odgovorna potrošnja i načini proizvodnje, Klimatska akcija, Održivi oceani, Održivo iskorištavanje tla, Mir i pravednost, Partnerstvo za održivi razvoj.

Izvještavanje o održivosti provodit će se korištenjem jedinstvenih Europskih standarda izvještavanja o održivosti (ESRS)¹⁸. Europska komisija objavila je prvi set standarda u srpnju 2023. Ukupno je razvijeno 10 tematskih standarda, od čega se pet odnosi na okoliš (E), četiri na društvo (S) i 1 na upravljanje (G). Dva standarda su sektor agnostička (ESRS 1 i ESRS 2) i odnose se na sve obveznike izvještavanja. Osim dva međusektorska standarda, obvezni su sektorski standardi Klimatske promjene (E1) i Vlastita radna snaga (S1). Izvještavanje o ostalim standardima ovisit će o provedbi utvrđivanja dvostruke materijalnosti.¹⁹ Prvi izvještaji o održivosti sukladno direktivi o korporativnom izvještavanju o održivosti, velika društva su obvezna objaviti u 2025. godini za fiskalnu godinu 2024.

Zakonodavstvo EU propisuje, za početak od velikih tvrtki i onih javno izlistanih, objavu informacija o rizicima i prilikama koji proizlaze iz društvenih i okolišnih pitanja, te o utjecaju poslovnih aktivnosti na ljude i okoliš.

Tablica 1. Prikaz poglavlja Europskih standarda izvještavanja o održivosti (ESRS) (Izradila autorica)

Međusektorski standardi		
ESRS 1 – načela i upute za pripremu objava o održivosti		ESRS 2 - informacije povezane s upravljačkom strukturom, strategijom, upravljanjem učincima, rizicima i prilikama te mjerenju i ciljevima
Tematski standardi		
Okolišni	Društveni	Upravljački
E1 – Klimatske promjene	S1 – Vlastita radna snaga	G1 – Poslovno ponašanje
E2 - Onečišćenje	S2 – Radna snaga u lancu vrijednosti	
E3 – Voda i morski resursi	S3 – Zajednice pod utjecajem	
E4 – Bioraznolikost i ekosustavi	S4 - Potrošači i krajnji korisnici	
E5 – Cirkularna ekonomija		

Regulativa o održivom poslovanju i izvještavanju o održivosti je u razvoju, a korporativna praksa u nastajanju. Jedno je sigurno, izvještavanje o održivom poslovanju donosi korijenite promjene u poslovanju, a tvrtke se suočavaju s brojnim izazovima. Utjecaj regulative trenutno osjećaju neke poslovne organizacije, ali s vremenom će se obuhvat širiti i održivost će postati

¹⁸ Eng. *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS)

¹⁹ Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti naglašava potrebu izvještavanja prema načelu dvostruke materijalnosti što znači da kompanije u svoje izvještaj o održivosti uključuju informacije o društvenim i okolišnim učincima koje su od važnosti svim dionicima, a ne samo informacije o utjecaju ESG pitanja na vrijednost poduzeća koje su uglavnom važne samo investitorima.

nezaobilazna stavka poslovanja i za srednja i mala poduzeća. Krajnji rok implementacije CSRD direktive je 2029. godina (Europski parlament, 2022.).²⁰

Neovisno o tome jesu li primarni obveznici izvještavanja o održivosti ili ne, svi će poslovni subjekti prije svega osjetiti novi pristup u financiranju, a prava razlika će nastupiti u cijeni i mogućnosti financiranja određene djelatnosti ili kompanije te definiranju uvjeta kreditiranja i osiguranja. Pritom treba naglasiti kako su financijske ustanove svjesnije značajnosti okolišnog rizika te prikupljaju sve više podataka od klijenata koji su nužni za ispravno prepoznavanje okolišnog rizika.

Za implementaciju ESG-a smo na početku mijenjanja mentalnog sklopa koji je potreban za provođenje zelene tranzicije (Tomić, 2023.). CSRD nije samo regulatorna obveza s kojom se treba uskladiti, ovo su prvi koraci kompanija na nekom novom putu s kojeg nema povratka.

2.5. Ključni elementi mjerenja okolišnog, društvenog i upravljačkog utjecaja

U uvjetima gdje poslovne organizacije sve više prepoznaju važnost društveno odgovornog poslovanja, ESG kriteriji postaju ključni čimbenik. Poslovne organizacije koriste ESG kriterije za prioritiziranje održivih projekata, inicijativa i aktivnosti. Zakonodavci i regulatori također očekuju od poslovnih organizacija da postignu održivi razvoj i, iz tog razloga, velike tvrtke promiču svoj ESG učinak u svakoj prilici (Gilbert i sur., 1996.).

2.5.1. Specifičnosti i elementi okolišnih kriterija

Ovaj aspekt odnosi se na sve povezano s okolišem i sve što poduzeće radi ili planira raditi kako bi smanjilo svoj negativni utjecaj na okoliš i poticalo održive prakse. To obuhvaća npr. upravljanje emisijama stakleničkih plinova, učinkovito korištenje resursa, uspostavu sustava upravljanjem okolišem i gospodarenjem otpadom, zaštitu prirodnih ekosustava i sl.

Na poslovne prakse ključni su okolišni uvjeti sa značajnim utjecajem na poslovanje. Tipičan primjer je učinak vremenskih uvjeta na logističke i dostavljačke operatore. Npr. teška i hladna zima ili dugo i vrelo ljeto može rezultirati smanjenom produktivnosti zaposlenika koji nisu

²⁰ Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD) se odnosi na sva društva uvrštena na regulatorno tržište i na velika poduzeća (sukladno Računovodstvenoj direktivi 2013/34/EU). Obveza izvještavanja po EU standardima zahvatit će i poduzeća iz trećih zemalja s neto prometom većim od 150 milijuna u EU-u ako imaju barem jednu podružnicu ili podružnicu u EU-u koja prelazi pragove za velika poduzeća. Direktiva će se implementirati u četiri faze :

1. rok za usklađivanje imat će gotovo 11.700 velikih poduzeća koje su već sada obveznice NFRD; za njih će se CSRD primjenjivati od 1. siječnja 2024. godini, s prvim izvještajima u 2025. godini;
2. rok za usklađivanje imat će ostala velika poduzeća (koja nisu bila obveznici NFRD, njih gotovo 38.300); za njih će se CSRD primjenjivati od siječnja 2025. godine, s prvim izvještajima u 2026. godini;
3. rok za usklađivanje imat će mala i srednja poduzeća (MSP), isključujući mikro poduzeća; za njih će se CSRD primjenjivati od siječnja 2026. s prvim izvještajima u 2027. godini;
4. četvrti rok za usklađivanje imat će poduzeća iz trećih zemalja; za njih će se CSRD primjenjivati od siječnja 2028. te će biti objavljeni u 2029. godini.

mogli ići na posao, smanjenim prometom poduzeća budući da potrošač nije izlazio iz kuće ili prilagodbu na povećanu potražnju dostave na kućna vrata iz istih razloga.

Primjer oskudice sirovina, npr. nafte ili plina, snažno utječe na poslovanje, kao što smo bili svjedoci u 2022. i 2023. godini kao posljedica ruske agresije na Ukrajinu. Stoga poduzeća traže načine kako ograničiti okolišne utjecaje na poslovanje razmatrajući pokretanje održivih projekata. Poslovne organizacije se pri tom primarno odlučuju na projekte čiji je cilj postizanje ušteda kroz pravilno korištenje i upravljanje resursima.

2.5.2. Specifičnosti i elementi društvenih kriterija

Društvena održivost ima značajan utjecaj na dionike i stvaranje nove vrijednosti (Vifell i Soneryd, 2012.). Društvena održivost odnosi se prije svega na dostojanstvenu plaću radnika, prihvatljivo radno vrijeme, dobre uvjete rada te usklađenost sa zakonima o radu i zaštiti na radu. Neusklađenost sa zakonskim propisima stvara pritisak na poslovanje kroz npr. smanjenje prodaje, bojkot proizvoda, prijetnje štrajkom itd. Iz tog razloga poduzeća koriste principe korporativne društvene odgovornosti kako bi zadovoljile potrebe dionika i zadržale svoje kupce.

Društvena održivost je integralna za održavanje i poboljšanje odnosa s dionicima. Organizacije koje aktivno implementiraju DOP politike često se fokusiraju na razvoj lokalnih zajednica, ulaganje u obrazovanje i zdravstvo, te podršku socijalnim i kulturnim projektima. Ovakve aktivnosti ne samo da pridonose društvenom dobru, već i jačaju veze između organizacije i njezinih dionika, čime se povećava lojalnost i zadovoljstvo kupaca. Osim toga, angažman u društveno odgovornim projektima unapređuje korporativni imidž i reputaciju, što je posebno važno u digitalnom dobu gdje je javno mišljenje brzo formirano i široko dostupno putem društvenih mreža i internetskih platformi.

Dalje, u kontekstu društvene održivosti, važno je naglasiti ulogu poduzeća u promicanju pravde i jednakosti u radnom okruženju. To uključuje pravilno upravljanje raznolikošću i inkluzijom, što doprinosi stvaranju pozitivne i produktivne radne atmosfere. Poduzeća koje aktivno rade na eliminiranju diskriminacije i promicanju jednakosti imaju veću vjerojatnost da privuku i zadrže talentirane zaposlenike. U kontekstu globaliziranog tržišta rada, ovo postaje sve važnije, jer raznolikost i inkluzija nisu samo moralni imperativi, već i ključni čimbenici u poticanju inovacija i kreativnosti unutar organizacija. Stoga, razumijevanje i integracija ovih društvenih kriterija unutar ESG okvira su esencijalni za osiguranje dugoročnog uspjeha i održivosti poslovanja.

U kontekst društvene održivosti uključena je i korporativna etika kroz koju se ispituju etičke dileme i problemi, a odnosi se na sve aspekte povezanosti poduzeća s dionicima (Achterkamp i Vos, 2006.). Povjerenje se smatra ključnim stupom korporativne etike. Etička pitanja uključuju prava i dužnosti poslovne organizacije prema zaposlenicima, dobavljačima, kupcima itd.

2.5.3. Specifičnosti i elementi upravljačkih kriterija

Procjena načina na koji se upravlja poslovnom organizacijom važno je za razumijevanje potencijalnih rizika i prilika. Korporativno upravljanje odnosi se na način donošenja odluka, rad upravnog i nadzornog odbora, način nagrađivanja menadžmenta, upravljanja rizicima i odnosa prema pravima dioničara. Upravljački kriteriji bave se pitanjima povezanim s korporativnom kulturom i procesima donošenja odluka na koja utječu razni društveni čimbenici kao što je zastupljenost spolova u odboru.

Poslovanje s transparentnim procesima i primjena poštenih politika smatra se poželjnim. Provedba politika dobrog korporativnog upravljanja smanjuje rizike lošeg upravljanja, tužbi, mogućih skandala i sankcija. Prava dioničara ključni su kriterij za ocjenu korporativnog upravljanja, a ona uključuju pravednu plaću rukovoditelja, izbjegavanje korupcije te očuvanje vrijednosti za dioničare u odnosu na upravni odbor poduzeća. Elementi dobrog upravljanja su izbjegavanje sukoba interesa unutar poduzeća i transparentna porezna strategija koju ono primjenjuje (Tomasic, 2018.).

Dobro upravljanje odnosi se i na politiku sigurnosti osobnih podataka. Neadekvatne sigurnosne mjere mogu dovesti do gubitka podataka, posljedično loše reputacije i financijske štete za korisnike i zaposlenike.

Provođenje korporativne strategije i aktivacija strateških projekata koja u sebi dodatno sadržavaju ESG kriterije i koncept održivog poslovanja čini provedbu takvih projekata složenijim i izazovnijim. Aktivacijom korporativnih projekata koji doprinose društvenoj odgovornosti, očuvanju okoliša, unapređenju poslovanja i optimizaciji procesa, poslovna organizacija pokazuje posvećenost načelima održivog poslovanja čime dokazuje kako je spremna razvijati suživot sa sredinom u kojoj djeluje.

2.6. Zloupotreba pojma društveno odgovornog ponašanja

Kako bi poslovna organizacija pokazala predanost društveno odgovornom i održivom poslovanju, projekti i aktivnosti koje pokreće moraju biti više od filantropizma i ulaganja u zajednicu putem donacija i sponzorstava. U tom slučaju se smatra da se poslovna organizacija nepravedno oglašava i da zalazi u neprihvatljivu sferu zloupotrebe ili svjesne manipulacije društveno odgovornog poslovanja, tzv *greenwashinga*.²¹ *Greenwashing* se smatra nepoželjnom vrstom marketinga kojim poslovna organizacija želi proizvode učiti privlačnijim kupcima koji brinu o okolišu i onda kada posluje čineći značajnu štetu za okoliš, a istovremeno izjavljuje da značajno pridonosi smanjenju klimatskih promjena. Poslovne organizacije se samoproglavavaju društveno odgovornima i zlouporabljaju pojam provedbom aktivnosti koje su ionako u njihovoj odgovornosti, jer su propisane zakonom ili zbog aktivnosti koje su same po sebi očekivane ili čiji je utjecaj beznačajan.

Konceptom DOP-a poslovna organizacija trudi se na sebe preuzeti dio nefinancijskih utjecaja koji na kraju predstavljaju trošak ili čak gubitak (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.). Problem

²¹ Engl. *greenwashing*

je utoliko što je intenzitet i raspon pokazatelja te razina njihove primjene dobrovoljan i time proizvoljan što dopušta da se različite aktivnosti nazivaju društveno odgovornima. Na taj način dolazi do zloupotrebe pojma.

Europska komisija će nepoželjne aktivnosti *greenwashinga* regulirati i spriječiti regulatornim okvirom, prije svega direktivom o izvještavanju o održivosti zahtijevajući visok standard izvještavanja, jasne kriterije i transparentnost. Direktivom o zelenim tvrdnjama tražit će od robnih marki ispunjavanje minimalnih zahtjeva za potporu i dokaz svojih ekoloških i zelenih tvrdnji.

EU Uredbom o taksonomiji, odnosno Uredbom o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja putem zajedničkih kriterija poduzeća će izvještavati o angažiranju kapitala u održive projekte i održivo poslovanje i time obavijestiti ulagatelje je li gospodarska djelatnost zaista okolišno održiva. Cilj Uredbe je pružiti jasnoću poslovnom sektoru i investicijskim tvrtkama o tome koliko su projekti i aktivnosti poslovne organizacije prihvatljive za okoliš i potaknuti angažman kapitala za financiranje „zelenih“ projekata (Europski parlament, 2020.).

Kako bi se utvrdilo je li djelatnost usklađena s Uredbom o taksonomiji, gospodarske aktivnosti moraju značajno pridonijeti jednom od 6 ciljeva zaštite okoliša, a pri tome ne štetiti nijednom drugom.²²

Šest ekoloških ciljeva definiranih u Taksonomiji su:

1. Ublažavanje klimatskih promjena
2. Prilagođavanje klimatskim promjenama
3. Održiva uporaba i zaštita voda i morskih resursa
4. Prijelaz na kružno gospodarstvo
5. Sprječavanje i suzbijanje onečišćenja
6. Zaštita i obnova biološke raznolikosti i ekosustava.

Kako je prikazano na Slici 5., gospodarska djelatnost poduzeća je okolišno održiva ako:

1. Znatno pridonosi jednom ili više okolišnih ciljeva
2. Ne nanosi bitnu štetu ni jednom ostalom okolišnom cilju
3. Provodi se u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama
4. U skladu je s kriterijima tehničke provjere.

<p>Značajan doprinos barem jednom od šest ciljeva zaštite okoliša definiranih Uredbom o taksonomiji.</p>	<p>Ne šteti bitno (engl. <i>do no significant harm</i> - DNSH) niti jednom okolišnom cilju - DNSH procjena.</p>	<p>Provodi se u skladu s minimalnim zaštitnim mjerama (engl. <i>minimum safeguards</i>).</p>
---	--	---

Slika 5. EU taksonomija (Bloomberg, 2020.)

Društvena odgovornost Uredbe o taksonomiji stavlja fokus na strateške korporativne projekte i aktivnosti koje za konačni rezultat imaju obostranu korist kako za poslovnu organizaciju tako

²² Engl. *Do Not Significantly Harm* – DNSH

za okoliš i društvo. Naglasak je na načinu na koji poslovna organizacija stječe profit, a ne je li i koliko stečenog profita redistribuirano raznim dionicima putem donacija. Sposobnost poslovne organizacije da uloži znatan doprinos rješavanju okolišnih i društvenih problema zadobiva više kredibiliteta od onih aktivnosti koje se svode na donacije i sponzorstva.

U okviru Europskog zelenog plana Europska unija postavila si je niz ambicioznih ciljeva kako bi postala prvi klimatski neutralan kontinent do 2050. i kako bi smanjila emisiju stakleničkih plinova za najmanje 55% do 2030. u usporedbi s razinama iz 1990. godine. Okvir EU-a za održivo financiranje, koji se općenito odnosi na proces uzimanja u obzir klimatskih, okolišnih i društvenih pitanja u donošenju investicijskih odluka, ima ključnu ulogu u postizanju ciljeva Europskog zelenog plana.

2.7. Održivo upravljanje projektima

Osnovu modela korporativnog održivog poslovanja čini korporativna strategije iz koje se generiraju programi i projekti, a usmjereni su na ostvarivanje ciljeva održivosti. Oni nisu izolirani, već su integrirani u širu strategiju i politiku poslovanja. Održivost se pri tome ne promišlja kao na dodatak ili izoliranu inicijativu, već je ona sastavni dio korporativnog upravljanja.

Održivost treba biti usklađena s ciljevima, misijom i vizijom poduzeća i biti inkorporirana u dugoročne planove, a poslovna organizacija treba uskladiti svoje poslovne aktivnosti s održivim praksama i kontinuirano postizati ravnotežu između ekonomske uspješnosti, društvene odgovornosti i zaštite okoliša. Ovaj pristup osigurava da održivost nije samo privremeni trend ili marketinški potez, već da je duboko ukorijenjena u poslovanje i korporativnu kulturu.

Održivo poslovanje predstavlja ispravno poslovanje i dobro korporativno upravljanje. Tvrtke koje slijede strategiju održivosti radit će na projektima s nultom stopom ugljika, baviti će se pitanjima ljudskih prava u svojim opskrbnim lancima, inovirati proizvode i usluge kako bi zadovoljile kupce koji žele više održivih opcija, angažirati zaposlenike i druge dionike u misiji i viziji tvrtke i još mnogo toga (Winston, 2023.).

Projekt je privremeni napor da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat (PMI, 2013.). Održivi projekt ima za cilj postići željeni ishod uz zaštitu, očuvanje i poboljšanje ljudi i prirodnih resursa potrebnih za zadovoljenje potreba budućih generacija (Moehler i sur., 2018.). Održivo upravljanje projektima je disciplinirana primjena metodologija čiji je cilj zaštita prirodnih resursa zajedno s drugim legitimnim ciljevima projekta (Kyriakogkonas i sur., 2022.).

2.7.1. Faze održivog upravljanja projektima

Projekti su sredstvo za postizanje promjena, isporuku novih proizvoda i usluga. Njihova je provedba ključna za stvaranje održive poslovne organizacije, a integracija koncepta održivosti u upravljanje projektima je trend u metodologiji upravljanja projektima. Postizanje održivosti upravljanja projektom zahtjeva holistički pristup. Rezultat takvog pristupa je npr.: smanjenje bespotrebnog trošenja kapitala i resursa, smanjenje skladišnog prostora, smanjenje otpada, optimiziranje trajnosti proizvedenih materijala, zaustavljanje prekomjerne proizvodnje, smanjenje potrošnje energije i optimiziranje logističkog lanca.

Održivo upravljanje projektima sadrži sljedeće faze (Kyriakogkonas i sur., 2022.):

1. Izvedivost projekta

Projekt se formalizira izradom projektne povelje u kojoj je identificirana potreba za proizvodom, uslugom ili objektom. U ovoj fazi se razmatraju i testiraju nove ideje i opcije kako bi se osiguralo da će proizvod biti izveden na najučinkovitiji način. Za uspjeh projekta potrebno je temeljito planiranje i cjelovitost, te je ovo najzahtjevnija faza. Početna faza uključuje definiranje zahtjeva i opsega projekta, prepoznavanje prilika za kontinuirano poboljšanje i upravljanje rizikom.

Kako bi projekt evoluirao u održivi projekt, razmatrat će se ne samo materijali u fazi proizvodnje, već i nakon završetka projekta i vijeka trajanja, npr. uklanjanje i obnova okoliša. Kontinuirano poboljšanje odnosi se na prepoznavanje prilika za smanjenje potrošnje resursa i povezanih troškova te prekidanje i optimiziranje nepotrebnih operacija. Proces upravljanja rizikom uključuje identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima i njihovog utjecaj na projekt.

2. Dizajn održivog projekta

Proces planiranja uključuje radnje potrebne za određivanje opsega projekta i izradu detaljnog plana upravljanja projektom u kom je opisano kako će se postići ciljevi projekta. Faza planiranja uključuje razmatranje opsega projekta, potrebnog vremena za realizaciju, procijenjenog troška, kvalitete projekta, potrebnih resursa i projektne komunikaciju.

U fazi planiranja izrađuje se struktura raščlambe projekta (engl. *Work Breakdown Structure* – WBS). WBS je alat za prepoznavanje komponenti projekta i njihovo rastavljanje na manje komponente kojima se lakše upravlja. Pravovremena izvedba projektnih aktivnosti obično se prati Gantovim dijagramom u kojem je opisana međuovisnost komponenti u vremenskom rasporedu.

3. Faza isporuke

U fazi isporuke osigurava se isporuka rezultata projekta. Projektni tim koordinira unutarnje i vanjske resurse. Mogući izazov je pridržavanje koncepta održivosti, posebno kada se pojave poteškoće. U takvim slučajevima razmatranja održivosti mogu se napustiti u korist financijskih koristi. U ovoj fazi komunikacija je ključni element. Odvija se unutar tima, između voditelja projekta i projektnog odbora i dionika.

4. Zatvaranje projekta

Proces zatvaranja projekta uključuje postupke potrebne za potvrdu slijedi li projekt unaprijed određene ciljeve kako je navedeno u planu upravljanja projektom. Na kraju projekta sastavlja se izvješće o završetku u skladu s kriterijima prihvatljivosti, koji također moraju sadržavati pokazatelje održivosti.

5. Monitoring

Praćenjem projekta održava se kontakt s izvršenjem procesa, kontrolom napretka prema ciljevima i isporukama te periodičnom kontrolom ciljeva kroz inkrementalni napredak projekta. Praćenje održivog projekta razlikuje se od evaluacije po usvojenim pokazateljima.

2.7.2. Pokretanje održivih projekata u poštansko-logističkom sektoru

Klimatske promjene oblikuju budućnost globalnog poslovnog sektora. Potrebni su iskustvo, znanja i vještine upravljanja značajnim rizicima koje klimatski poremećaji donose poslovnim operacijama. One mogu uključivati prijetnje sigurnosti radnika, oštećenje fizičke infrastrukture te poremećaje u lancima opskrbe gorivom i materijalima. Usporedo s rastućim rizicima za poslovanje, korporativni sektor povećava svoju ambiciju kako bi podržao tranziciju prema poslovnim operacijama s niskim emisijama, otpornima na klimatske uvjete. Kako bi ostvarili ambicije potrebno je generirati projekte ublažavanja i prilagodbe novim uvjetima poslovanja otpornima na klimatske izazove.

Korporativni sektor pokreće projekte usklađenja s Uredbom o taksonomiji tj. ulaganjem u investicije koje mogu potaknuti transformacijske učinke ublažavanja i prilagodbe klimatskim promjenama na nacionalnoj ili sustavnoj razini.

Najčešći primjeri taksonomskih projekata u poštansko-logističkom sektoru su:

1. Projekti dekarbonizacije transporta²³

Sektor prometa odgovoran je za otprilike četvrtinu ukupnih emisija CO₂ u EU-u (Europski parlament, 2023). Primjeri dekarbonizacijskih projekata su ulaganja u modernizaciju vozila, ulaganje u sustave punionica, usvajanje prakse zelenih zona, optimizacija ruta, projekti suradnje među logističarima radi konsolidacije pošiljaka i optimizacije kapaciteta prijevoza, neutralizacija emisija²⁴, poticanje održivih ponašanja kod korisnika i osoblja, eko vožnja i sl.

2. Projekti ulaganja u obnovljive izvore energije

Ulaganjem u obnovljive izvore energije poštanski operatori preuzimaju proaktivnu ulogu u mreži obnovljive energije i identificiraju nove izvore prihoda. Utjecaj nije ograničen samo na smanjenje emisija flote i samodostatnost opskrbe energijom u zgradama već doprinosi borbi protiv klimatskih promjena. S obzirom na značajno vlasništvo nad nekretninama (sortirnice, poštanski uredi, regionalni centri, upravne zgrade) koje su strateški raspoređene

²³ Dekarbonizacija je proces smanjenja ili eliminacije emisija stakleničkih plinova, posebno ugljičnog dioksida (CO₂) u okolišu. Ovaj koncept je usko povezan s naporima da se ublaže klimatske promjene tako što će se smanjiti prisutnost stakleničkih plinova u atmosferi.

²⁴ *Offsetting* ili kompenzacija emisija je praksa smanjenja ili neutraliziranja emisija stakleničkih plinova i drugih štetnih utjecaja na okoliš putem ulaganja u projekte ili aktivnosti koje kompenziraju te emisije. Ova praksa je često korištena kao sredstvo za smanjenje neto utjecaja na klimu i okoliš, posebno kada nije moguće potpuno izbjeći emisije. „*Insetting*“ je koncept sličan „*Offsetingu*“, ali se fokusira na smanjenje emisija stakleničkih plinova unutar same organizacije ili zajednice, umjesto da se oslanja na vanjske projekte za kompenzaciju emisija. Umjesto da se investira u vanjske projekte za kompenzaciju, „*Insetting*“ potiče organizacije da smanje vlastite emisije direktnim akcijama i inicijativama.

jednako u urbanim kao i ruralnim područjima, poštanski operatori imaju ozbiljan potencijal proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora.

3. Projekti poboljšanja klimatske otpornosti lokalnih zajednica

S razgranatom mrežom poštanskih ureda i brojnom radnom snagom, poštanski operatori pružaju bitnu infrastrukturu za rasprostranjenu regionalnu prisutnost. Operatori mogu iskoristiti svoju infrastrukturu i osoblje u pružanju ključnih digitalnih i financijskih usluga redovno, ali i tijekom ekstremnih vremenskih događaja ili drugih klimatskih izvanrednih situacija. Osim toga, poštansko-logistički operatori mogu surađivati s lokalnim zajednicama i vlastima kako bi podržali inicijative prilagodbe klimatskim promjenama.

4. Projekti kružne ekonomije i omogućavanje održive e-trgovine

Poštansko-logistički operatori imaju značajan potencijal doprinosu konceptu kružne ekonomije i omogućavanja održive e-trgovine uvođenjem sustava za recikliranje ambalaže, recikliranja materijala koji se koriste u logističkim procesima, uvođenjem zelenih dostavnih opcija koje koriste električna vozila ili druge održive načine dostave, promicanje minimalne i održive ambalaže za proizvode kupljene online, razvoj inovativnih tehnoloških rješenja kako bi se optimizirala dostava, smanjili zastoji i smanjila potrošnja energije.

Poslovni sektor pri tranziciji na održivo poslovanje ima ključnu ulogu, a ulaganje u korporativne projekte održivosti nije samo dio imidža ili društvene odgovornosti već preduvjet za uspješno poslovanje.

2.8. Održivost – nova paradigma poslovanja

Pomak prema održivom poslovanju nije samo hir ili fenomen uvjetovan medijskom pozornošću (Winston, 2023.). Temeljni pokretači promjena su sveobuhvatni trendovi koji su stvarni, rastu i neizbježni su. Prije svega, postoje objektivne egzistencijalne prijetnje čovječanstvu u vidu klimatskih promjena i rastuće društvene nejednakosti, a te prijetnje stvaraju značajne troškove poslovnim organizacijama. Trošak nečinjenja također raste. Cijena angažmana ulaganja u održive projekte je eksponencijalno pala, posebice u području čiste energije i transporta. Regulatorni okvir i norme se mijenjaju, a dionici, posebno mladi kupci i zaposlenici, žele da poduzeća proaktivno djeluju. Winston ove promjene smatra giga trendovima koje pozornost usmjeravaju na održivost. A kada se društvene norme i vrijednosti promijene, one se više ne mogu vratiti na staro.

Sinek tvrdi da svaka organizacija treba imati duboko utemeljenu svrhu, cilj ili uvjerenje koje motivira i usmjerava organizaciju. Svaka organizacija zna što radi, tj. što prodaje ili koje usluge nudi. Neke znaju kako rade i kako stvaraju vrijednost. Takva organizacija zna po čemu je posebna odnosno po čemu se izdvaja u odnosu na svoju konkurenciju. Međutim, malo organizacija može jasno artikulirati zašto rade to što rade tj. koja je njihova svrha, koji je njihov razlog postojanja. Pitanja „Zašto poduzeće postoji?“, „Zašto ljudi ustaju iz kreveta svako jutro?“, „Zašto bi ikoga trebalo zanimati to što rade?“, često ostaju neodgovorena, nejasna ili nedorečena (Sinek, 2011.). Pitanje „Zašto?“ potiče korporacije da definiraju svoju svrhu,

oblikuju svoj identitet i definiraju svoj utjecaj na društvo i okoliš. Korporacije vođene svrhom bolje su pozicionirane za izgradnju povjerenja, poticanje inovacija i pozitivan doprinos dobrobiti svojih zajednica.

3P model (Ljudi, Planet, Profit) nadopunjen je četvrtim P tj. „Svrhom“ (engl. Purpose) kao ključnom četvrtom dimenzijom. Postojanje svrhe u 4P modelu naglašava važnost temeljnih motiva i vrijednosti tvrtke u oblikovanju održivih i odgovornih poslovnih praksi. Integracija „Svrhe“ u poslovne modele usklađuje se sa suvremenim standardima upravljanja okolišem i društvom te znatno pojačava angažman dionika, potičući otporniji korporativni ekosustav (Omazić, 2023.).

Održivost zaista može poslužiti kao moćan „Zašto“ za poslovne organizacije, budući da ona nadilazi puko ostvarivanje profita. „Zašto“ nema veze s profitom jer profit je tek rezultat poslovnog djelovanja. „Zašto“ odgovara na pitanje koje su to vrednote za koje se organizacija zalaže. U tom kontekstu održivo poslovanje je pokretačka sila za poslovnu transformaciju koja integrira ciljeve održivosti u svoju strategiju, proizvode i usluge i u svoju svakodnevnicu. U toj transformacijskoj eri, očigledna je značajna promjena paradigme jer se tvrtke prebacuju s isključivog maksimiziranja profita na optimiziranje istog, balansirajući financijski uspjeh s društvenim i okolišnim koristima. Ova promjena označava odmak od tradicionalnog fokusa samo na krajnju dobit, ističući dvostruku ulogu tvrtki kao profitno orijentiranih i ključnih pokretača pozitivne društvene promjene (Omazić, 2023.).

U suvremenom poslovnom kontekstu, korporacije su suočene s intenziviranim zahtjevima dionika da primijene održive metode rada, što inicira značajnu promjenu od uobičajenog modela 3P (Ljudi, Planet, Profit) prema proširenom modelu 4P koji integrira Svrhu. Ovaj prelazak ukazuje na to da održivost postaje ključni strateški imperativ neophodan za trajni uspjeh, a ne tek dobrovoljna praksa ambicioznijih poduzeća. Uključivanje Svrhe u poslovanje odgovara društvenim očekivanjima od organizacije, stvara pozitivan odjek među potrošačima, investitorima i zaposlenicima, unaprjeđujući imidž tvrtke i njegujući vjernost korisnika. Angažman prema održivim praksama umanjuje poslovne rizike, osigurava usklađenost s okolišnim normama i generira nove izvore prihoda privlačeći dionike koji preferiraju održive i okolišno osviještene organizacije. Model 4P s integriranom svrhom predstavlja sveobuhvatan, svrhom vođen pristup ključan za postizanje dugoročnog uspjeha u dinamičnom i etički osviještenom poslovnom okruženju.

Kako integracija održivosti postaje strateški i operativni imperativ organizacije, uprava i menadžment poslovnih organizacija moraju voditi put u uspostavljanju održive organizacije i početi donositi važne i značajne odluke. Prije svega, treba odabrati koja pitanja unutar šireg okvira održivosti je odgovornost njihove organizacije, tzv. odrediti materijalnost. Ta pitanja obuhvaćaju širok raspon i mogu se kretati od izgradnje novih poslovnih segmenata s niskim udjelom ugljika, komercijalizacije ekoloških proizvoda sve do proaktivnog upravljanja usklađenošću s okolišnim standardima i izvješćivanjem o ESG čimbenicima. Pri tome je neizbježno suočavanje s potencijalnim kompromisima između održivog poslovanja i drugih poslovnih pitanja, procesima donošenja odluka i upravljanja te čak mentalitetom zaposlenika, menadžmenta i uprave.

Jasno je da će s vremenom sve organizacije prihvatiti koncept održivosti. Bitno je razmotriti na koji način i u kojoj mjeri će održivost postati sastavni dio strategije i korporativne kulture organizacije, te kako će se implementirati u svakodnevne aktivnosti poduzeća. Postupno, održivost će postati uobičajen pristup poslovanju, oblikujući način funkcioniranja organizacije i donošenje odluka. Organizacije koje ranije uspiju integrirati održivost u svoje poslovne modele imat će bolje izgleda za postizanje dugoročnog uspjeha.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE HP - HRVATSKE POŠTE D.D.

„Ako uspijemo kao važan dionik gospodarskog okruženja utjecati i na to da svakodnevno poslovanje bude održivo, ali i poticati navike svih zaposlenika da razmišljaju na taj način, znat ćemo da pridonosimo sutrašnjici i novim naraštajima.“

Ivan Čulo, predsjednik Uprave HP-Hrvatske pošte d.d. (Hrvatska pošta, 2022.)

Zadnjih godina Europska unija na svim područjima pa tako i u poštansko-logističkom sektoru, sve veći naglasak stavlja na „zeleno“ i održivo poslovanje za ostvarenje ciljeva Europskog zelenog plana i uspostavu gospodarstva sa što manje negativnih utjecaja na društvo i okoliš. Većina poštansko-logističkih operatora prihvatila je i implementirala proaktivne strategije društveno odgovornog poslovanja s postavljenim ciljevima i planovima za ostvarenje. Većina operatora tako je zamijenila dio svog dostavnog voznog parka električnim vozilima, dio ih uvodi energiju iz obnovljivih izvora dok ostali uspostavljaju gospodarenje otpadom i kružnu ekonomiju.

I Hrvatska pošta se suočila s novim izazovima. Postalo je jasno kako nije dovoljno ostvariti dobre financijske pokazatelje i rast poslovanja, već je potrebno osigurati održiv poslovni model. Društvena odgovornost i održivost poslovanja tako su ušli u strateške smjernice i postale temelj razvoja Hrvatske pošte.

Implementacija DOP-a na taj način više nije fokusirana samo na operativne i financijske (kratkoročne) aspekte poslovanja, već je na visokoj razini stvorena svijest o potrebi strateške (dugoročne) perspektive održivog poslovanja. „Održivost, kao ključni čimbenik naše strategije, utkana je u naše svakodnevno poslovanje, u odluke o investiranju te poslovođstvo“, izjavio je predsjednik Uprave Društva, Ivan Čulo u uvodu Godišnjeg izvješća za 2022. godinu (Hrvatska pošta, 2022.).

3.1. Specifičnosti globalnog tržišta poštanskih usluga

Globalno tržište poštansko-logističkih usluga obuhvaća širok spektar usluga povezanih s prijevozom i distribucijom pošte, paketa i pružanja drugih logističkih usluga širom svijeta. Specifičnosti ove industrije proizlaze iz promjenjivih trendova, tehnoloških inovacija, globalne ekonomske dinamike, potreba potrošača i regulatornih okvira.

Tradicionalna pošta doživljava pad volumena zbog digitalizacije i promjena u ponašanju korisnika, a poštanske kompanije sve više diversificiraju svoje poslovanje kako bi se prilagodile promjenama na tržištu. Pošte koje su se tradicionalno usredotočile na dostavu posljednjeg kilometra su stisnute i gube udio na tržištu. Investiranje u nove sektore poput e-trgovine,

logistike, skladištenja, financijskih usluga, digitalnih komunikacija te internacionalno širenje postaju ključni elementi rasta. Razvoj internetskog trgovinskog sektora rezultirao je porastom prodaje putem e-trgovine. Unatoč sve većoj dostupnosti interneta širom svijeta, pandemija nije dovela do usporavanja e-trgovine. Naprotiv, došlo je do eksponencijalnog povećanja, a količine dostavljenih paketa ne samo da su se zadržale iznad predpandemijskih razina, nego i nastavljaju rasti. Pritisak na troškove u tržištu dostave paketa kontinuirano raste, dijelom zbog rasta cijena goriva, troškova rada i nestašice radne snage. Digitalizacija i zamjena papirnatih dokumenata elektroničkim uzrokovali su daljnje smanjenje volumena poštanskog prometa, dok su operacije paketa i e-trgovine sada ključni izvor prihoda za mnoge poštanske operatore. Dok operatori poboljšavaju učinkovitost i kontroliraju troškove, nagli porast cijena energije i rada utječe na profitabilnost. Nasuprot tome, prosječan rast prihoda od poštanskih operacija bio je negativan, s padom od -3,9% u 2022. godini (IPC, 2023.).

Uvođenje novih poslovnih modela i tehnoloških inovacija u poslovanje poštanskih operatera značajno je promijenilo dinamiku tržišta poštansko-logističkih usluga. Fokus na korisnika postao je ključan, vođen novim ponašanjima korisnika koji zahtijevaju potpunu prilagodljivost usluga prema njihovim preferencijama. Želja za potpunom kontrolom, transparentnošću, te mogućnostima odabira gdje i kada će se dostava obaviti, postali su ključni elementi u poslovanju poštanskih operatera.

Digitalizacija i nove tehnologije igraju ključnu ulogu u transformaciji industrije, potičući razvoj novih poslovnih modela i konkurencije. Kompanije poput Glovo i Amazon postavljaju nove standarde, a koncept Industrije 4.0 u operativnom poslovanju, koji uključuje umjetnu inteligenciju, robotiku i *Big Data* analizu, postaje temelj razvoja. Novi pristup *last-mile* dostavi uključuje alternativna vozila, dronove i paketomate kako bi se osigurala brža, učinkovitija i djelotvornija isporuka.

Rast e-trgovine postaje ključni pokretač razvoja poštanske industrije. Više od petine maloprodajne prodaje realizira se *online*. S brzim rastom globalnog pristupa internetu i preko pet milijardi korisnika interneta diljem svijeta, broj ljudi koji obavljaju kupovine putem interneta stalno raste (IPC, 2023.). Globalni igrači sve više sudjeluju na lokalnim tržištima, potičući razvoj inovativnih logističkih modela. Ovaj trend potiče poštanske operatore da se prilagode porastu online kupovine i osiguraju učinkovitu dostavu proizvoda.

Održivost je postala neizostavna komponenta poslovanja u poštansko-logističkoj industriji koju karakterizira velika potrošnja energije i značajan doprinos emisijama stakleničkih plinova. ESG čimbenici postaju ključni pokazatelji održivosti poslovanja, a smanjenje emisija CO₂, privlačenje talenata i investitora te doprinos zajednici postaju strateški ciljevi poštanskih operatera.

Utjecaj navedenih trendova jasno se očituje u promjenama na tržištu poštansko-logističkih usluga. *International Post Corporation* (IPC) u svom *Global Postal Industry Reportu* 2023 (IPC, 2023.) identificira te promjene kao ključne čimbenike transformacije poslovnog okruženja. Rastući utjecaj e-trgovine, digitalizacija, fokus na korisnika i održivost oblikuju novo lice poštanske industrije. Očekuje se da će daljnje prilagodbe i inovacije biti ključne za

uspjeh poštanskih operatora u narednim godinama, dok se industrija nastoji nositi s dinamičnim promjenama u globalnom poslovnom okruženju.

3.2. Specifičnosti nacionalnog tržišta poštanskih usluga

Tržište poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj integrirani je dio europskog tržišta poštanskih usluga. Nacionalno zakonodavstvo potpuno je usklađeno s direktivama Europske unije, što rezultira potpunom liberalizacijom tržišta poštanskih usluga i otvaranjem granica prema drugim državama članicama EU. Implementacija tržišnog natjecanja ključna je za stvaranje jednakih uvjeta za sve sudionike na tržištu, što zauzvrat snažno utječe na gospodarski razvoj.

Univerzalna usluga unutar EU-a odražava specifičnosti europskog društvenog modela, objedinjujući dinamično tržište, koheziju i načelo solidarnosti. U kontekstu Republike Hrvatske, univerzalna usluga mora biti neprekidno dostupna svim korisnicima poštanskih usluga diljem zemlje, bez ikakve diskriminacije i pod jednakim uvjetima. Tvrtka HP – Hrvatska pošta d.d. ima pravo i obvezu obavljanja univerzalne usluge na nacionalnoj razini tijekom 15 godina sukladno važećem Zakonu o poštanskim uslugama.

Regulatorno tijelo igra ključnu ulogu u osiguravanju univerzalne usluge, nadzoru pravnog okvira te odnosa na tržištu poštanskih usluga. Razvojem tržišta, poticanjem inovacija, utvrđivanjem standarda kvalitete usluga te osiguravanjem pristupa uz prihvatljive cijene, postiže se jačanje konkurencije među svim dionicima na tržištu.

Napredak informacijsko-komunikacijskih tehnologija doveo je do općeg smanjenja tradicionalnih poštanskih usluga, ali istovremeno je potaknuo nove trendove u sektoru, posebice kroz razvoj e-trgovine.

Davatelji poštanskih usluga prilagođavaju se promjenama, a ključ uspješne transformacije leži u konkurentnim prednostima poput kompetencija zaposlenika i razvijene poštanske mreže. Učinkovita uporaba poštanske mreže omogućuje jačanje uloge poštanskih usluga i njihovu integraciju s drugim sektorima, poput usluga elektroničkih komunikacija i trgovine.

Utjecaj glavnih trendova dovodi do promjena u poslovanju poštanskih operatora u cjelini, a time i na nacionalno tržište poštanskih usluga. International Post Corporation je u svojem istraživanju o globalnom pregledu i trendovima na tržištu poštanskih usluga istražio učinak utjecaja rasta e-trgovine i digitalizacije na poslovanje poštanskih operatora u Europi (IPC, 2023.). Prema istraživanju koje je proveo ERGP²⁵ o glavnim obilježjima europskog poštanskog tržišta od 2017. do 2021. bilježi se pad pismovnih pošiljaka po stopi od -7,2%, dok se u istom razdoblju bilježi rast paketa po stopi od 15,7%.

Hrvatsko tržište poštanskih usluga prati trendove europskog tržišta. Prema podacima Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti (HAKOM) od 2017. do 2021. zabilježen je pad pismovnih pošiljaka po stopi od -5,2% što je manji pad od pada pismovnih pošiljaka na europskom tržištu. Tržište paketa u Hrvatskoj u promatranom razdoblju bilježi sporiji rast od europskog tržišta po stopi od 13,4% (IPC, 2023.).

²⁵ kratica od engl. *European Regulators Group for Postal Services*

Na tržištu poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj u 2021. godini poslovalo je 25 davatelja poštanskih usluga, od čega jedan davatelj univerzalne usluge (Hrvatska pošta), 9 davatelja zamjenskih poštanskih usluga i 19 davatelja ostalih poštanskih usluga.

3.3. Općenito o HP – Hrvatskoj pošti d.d.

HP - Hrvatska pošta d.d. (u nastavku HP ili Hrvatska pošta) je najveći davatelj poštanskih usluga u Republici Hrvatskoj i jedini davatelj univerzalne usluge prema odredbama Zakona o poštanskim uslugama²⁶, te pokriva više od 80% tržišta. HP posluje u svakom kutku. Raspolože sa više od 1.000 poštanskih ureda, poslovnih zgrada, skladišnih objekata i više od 3.000 različitih prijevoznih sredstava. Među uslugama Hrvatske pošte su brendovi Žuti klik, ePošta i Paket 24. Sjedište tvrtke je u Velikoj Gorici²⁷.

Vlasnik Hrvatske pošte je Republika Hrvatska, nadležno ministarstvo je Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. Hrvatska pošta u svoj sastavu ima dva ovisna društva: tvrtku MIPS d.o.o. za izradu i održavanje aplikacijskih rješenja i tvrtku Locodels d.o.o. za pružanje usluge istodnevne dostave.

Razvojna Strategija Pošta2022, donesena je u studenom 2017. godine i predstavlja važan preokret poslovanja HP-a. Kroz projekte digitalizacije, ulaganja u infrastrukturu i transformaciju radnika, Hrvatska pošta transformirana je u modernu poštansko-logističku tvrtku koja je ravnopravni sudionik na globalnom tržištu s izgrađenim partnerskim odnosima s vodećim logističkim akterima.

U svibnju 2023. godine usvojena je nova korporativna Strategija Pošta2025(30). U fokusu strateških promjena stavljene su potrebe radnika i korisnika uz definiranje ESG-a kao horizontalne teme svih budućih strateških korporativnih projekata. Uz ulaganje u usluge, skladišne kapacitete i logistička rješenja fokus je usmjeren ka održivim poslovnim modelima.

HP je integrirala održivost u svakodnevnicu svojih operacija spoznajući kako održivost poslovanja donosi brojne prednosti i potiče rast na više načina. To uključuje stjecanje konkurentne prednosti, povećanje ulaganja u zelene inicijative, poticanje inovacija, izgradnju povjerenja kod potrošača, stvaranje održivih radnih mjesta i usvajanje ekoloških standarda. Dodatno, poslovna konkurentna prednost ostvaruje se kroz ublažavanje klimatskih rizika, otvaranje novih poslovnih mogućnosti i stvaranje održivih poslovnih modela (Omazić, 2007.). Svaka poslovna organizacija ima svoje sektorske specifičnosti, uz jedinstvene karakteristike i uvjete poslovanja, zbog čega se primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja razlikuje

²⁶ Prema odredbama Zakona o poštanskim uslugama (NN 144/2012, 153/2013, 078/2015, 110/2019) Hrvatska pošta je jedini pružatelj univerzalne usluge u RH. Univerzalne usluge moraju biti dostupne svim krajnjim korisnicima po pristupačnoj cijeni na cijelom području Republike Hrvatske. Univerzalne usluge obuhvaćaju poštanske usluge.

²⁷ Rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu novo sjedište HP – Hrvatske pošte d.d. je od 8. rujna 2023. u Velikoj Gorici u Nacionalnom skladišno-sortirnom centru u Poštanskoj ulici 9. Promjenom sjedišta tvrtke, nakon 120 godina, investicijom vrijednom 50 milijuna eura podignut je najsuvremeniji logistički centar u ovom dijelu Europe u Velikoj Gorici gdje je preseljena administracija iz Zagreba.

po obuhvatu i načinu primjene. Ne postoji jedinstvena metoda za implementaciju društveno odgovornog poslovanja.

Uprava i menadžment HP-a razvili su jedinstvenu korporativnu strategiju koja odražava temeljne vrijednosti, poslovnu kulturu i glavne aktivnosti koje pozicioniraju HP u okruženje u kojem posluje. Sukladno općeprihvaćenim smjernicama DOP-a, definirana su strateška područja: Društveno odgovorno poslovanje, odnosno zeleno i društveno poslovanje te korporativno upravljanje kao glavni čimbenici održivog poslovanja.

3.4. Implementacija elemenata društveno odgovornog poslovanja u poslovanje Hrvatske pošte

Klimatski izazovi i uvođenje kontrola izloženosti riziku u području financija potaknuli su znatno veći razvoj ekološke dimenzije DOP-a u odnosu na tradicionalnu društvenu dimenziju. U cilju stvaranja pretpostavki za nastavak „zelenog” i održivog rasta, u travnju, 2021. godine usvojena je Strategija upravljanja održivošću.

U skladu sa „zelenom“ strategijom i prelaskom na model održivog poslovanja, Hrvatska pošta provodi aktivnosti u skladu s nacionalnim i međunarodnim smjernicama koje se temelje na:

- Pariškom sporazumu,
- Zelenom planu EU-a i
- Nacionalnoj razvojnoj strategiji RH 2030.

U cilju osiguranja dugoročnog stabilnog rasta društva s pozitivnim utjecajem na okoliš i društvo, HP je implementirao Strategiju upravljanja održivosti prema kojima se generiraju svi budući korporativni projekti. Identificirana su ključna područja fokusa u sljedećem strateškom razdoblju (Tablica 2.) i postavljeni su ciljevi koje je potrebno ostvariti s definiranim ključnim pokazateljima uspješnosti (KPIs).²⁸

²⁸ KPI – engl. *Key Performance Indicators*

Tablica 2. Područja djelovanja održivog poslovanja HP-a

Mi za gospodarstvo	Mi za okoliš	Mi za društvo	Pošta to smo mi
Fokus na korisnika	Emisije CO2	Doprinos zajednici	Razvoj, obrazovanje i nagrađivanje
Inovacije i nove tehnologije	Upravljanje otpadom	Regionalna prisutnost	Zdravlje i sigurnost
Povećanje konkurentnosti	Zelena energija	Zaštita podataka	Kompanijska kultura

Usvajanjem strateških dokumenata i postavljanjem konkretnih ciljeva održivog poslovanja te načina mjerenja uspješnosti ostvarenja cilja, održivost je integrirana kako u korporativne strateške ciljeve kao i u operativno poslovanje HP-a.

3.5. Upravljanje društveno odgovornim poslovanjem

Upravljanje DOP-om podrazumijeva usvajanje politika i praksi koje omogućuju organizaciji postizanje ravnoteže između ekonomskog rasta, zaštite okoliša i društvenog napretka. Implementacija koncepta održivosti u poslovanje HP-a sektorski je specifična i potrebno je dodatno prilagođavanje poštansko-logističkoj industriji. Zbog specifičnih uvjeta, ciljeva i resursa, pristup održivom poslovanju HP-a jedinstven je i specifičan.

Pored intrinzičnih motiva, zahtjevi za društveno odgovornim poslovanjem HP-a pokreću se iz različitih izvora:

1. Vlasnik (Republika Hrvatska), korisnici usluga, poslovni partneri i zaposlenici imaju značajan utjecaj. Ova grupa izvora utjecaja tijesno je povezana s temeljnim poslovanjem društva.
2. Druga grupa sastoji se od državnih institucija, regulatora, agencija i regulatornog okvira koji usmjeravaju poslovanje društva prema održivom poslovanju.
3. Treća grupa sastoji se od kompetitivnog sektorskog i međusektorskog okruženja kao što su strukovna udruženja, asocijacije, inicijative u kojima društveno odgovorno poslovanje može dovesti poslovnu organizaciju u prednost u odnosu na konkurenciju ili ostvariti sinergijski učinak u partnerstvu u nekim udrugama i asocijacijama.

Kako bi bio izbjegnut reaktivan pristup HP-a kao odgovor na vanjske pritiske, HP proaktivno provodi program društveno odgovornog poslovanja i ESG-a.

Upravljanje i izvještavanje o održivosti provodi se slijedeći smjernice i metodologije međunarodnih standarda kao što su: ISO 26000, *Global Reporting Initiative (GRI)*, *UN Global Compact*, *Carbon Disclosure Project (CDP)* ili *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*. Navedeni standardi i okviri pružaju strukturu za mjerenje održivosti u organizacijama. Svaki od njih ima svoje posebnosti i nedostatke, a prilagođeni su određenim aspektima održivosti i sektorima poslovanja. Organizacije biraju odgovarajući standard ili kombinaciju standarda koji najbolje odgovaraju potrebama i ciljevima organizacije.

Hrvatska pošta dragovoljno izvještavala je javnost svoj nefinancijski utjecaj sukladno „Smjernicama za izradu i objavu ESG relevantnih informacija izdavatelja“ Ministarstva financija. Smjernice su usklađene sa regulatornim okvirom i Direktivom o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) kojom su propisane obveze objave ESG relevantnih informacija za subjekte od javnog interesa. Dodatno, HP od 2022. godine izvještava u skladu s Uredbom o taksonomiji o djelatnostima koje se mogu smatrati okolišno održivima.

Hrvatska pošta je posljednje dvije razvojne strategije usko vezala za društveno odgovorno poslovanje i ESG. U sklopu korporativne stratege Pošta 2025(30), ESG je definiran kao horizontalna tema za sve buduće strateške korporativne projekte. Iz tog razloga je 2023. godine pokrenut strateški korporativni projekt „Održivost“ za provođenje niza aktivnosti prilagodbe rastućim zahtjevima za održivim poslovanjem i regulatornom okviru održivog poslovanja i zahtjevima održivih financija.

Proces promišljanja menadžmenta nužno je povezan s promišljanjem interesa dionika poduzeća, vlasnika i svih drugih skupina koje svojim resursima sudjeluju u procesu funkcioniranja i razvoja poduzeća. Poduzeće se ne može promatrati kao entitet koji služi isključivo za maksimizaciju vrijednosti dioničara, nego kao umreženi sustav za koji je ključna njegova uloga u širem kontekstu (Omazić, 2007.).

Menadžment HP-a ima ključnu ulogu u postavljanju smjernica, integraciji ESG-a u operativno poslovanje, praćenje i izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju organizacije. Otvorenost menadžmenta transformacijskim promjenama, uspostavi novih politika i strategija ključno je za integraciju DOP-a kao dijela strategije. Važno je da menadžment prihvati pristup pokušaja i pogreške, te da se poslovni rezultat ne mjeri kratkoročno, nego da postoji dugoročna vizija razvoja poduzeća u kojoj održivost poslovanja mora imati bitnu ulogu (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.).

Strateški projekti Hrvatske pošte proizlaze iz korporativne strategije i oni moraju pridonositi njenom ostvarenju. Strateški projekti provode se sukladno dokumentu Metodologija upravljanja projektima (Hrvatska pošta, 2000.). Kao što je prikazano na Slici 6., u skladu s korporativnom strategijom Pošta2025(30), pokretanje novih strateških projekata mora doprinosti unaprjeđenju dviju horizontalnih tema: korisničkog iskustva (CX²⁹) i ESG čimbenika, uz ostvarenje svoje primarne poslovne svrhe.

²⁹ CX – engl. skraćena za *Customer Experience*



Slika 6. Izvadak iz korporativne strategije Pošta 2025(30) (Hrvatska pošta, 2023.)

3.3. Provedba korporativnih projekata u funkciji društveno odgovornog poslovanja

Strateški ciljevi korporativne strategije Pošta 2025(30) ostvaruju se putem aktivacije strateških projekata. Korporativni projekti su alat za provedbu korporativne strategije, a omogućuju ostvarenje korporativnih ciljeva, poboljšanje učinkovitosti, uvođenje inovacija, prilagodbu promjenama i upravljanje rizicima. Strateški projekti sačinjavaju portfelj projekata koji su podijeljeni u programe. Uspostavljena je projektna struktura za upravljanje portfeljem strateških projekata HP-a koja se sastoji od jasno definiranih uloga.

Organizacijska jedinica za upravljanje projektima (PMO³⁰) upravlja portfeljem strateških projekata. Projektni odbor je najviše projektno tijelo koje djeluje kao strateška spona između projektne i funkcionalne organizacije. Projektni odbor ima za stalne članove predsjednika Uprave Društva, članove Uprave, izvršne direktore i ostale po potrebi. Projektni odbor se sastaje tri puta godišnje.

Organizacijski gledano strateški projekti svrstani su u:

1. Portfelj projekata - Skup projekata koje organizacija planira ili trenutno provodi s fokusom na usklađivanje poslovnih ciljeva i vrijednosti.
2. Program - Skup projekata koji se odnose na istu temu ili cilj i koji se provode u svrhu ostvarenja zajedničkih poslovnih ciljeva. Sastoji se od međusobno povezanih ili srodnih projekata kojima se koordinirano upravlja da bi se postigle prednosti i kontrola.

³⁰ PMO – engl. skraćenica za *Project Management Office*

3. Projekt - Strukturirani niz aktivnosti koje se provodi u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva. U poslovnom okruženju HP-a projekt se najčešće pokreće za uvođenje novih proizvoda, usluga ili promjena u poslovanju. Sastoji se od privremene skupine ljudi (projektnog tima) koja se fokusira na isporuke odnosno rezultat projekta (Hrvatska pošta, 2023.).

Društvena odgovornost je neizostavan čimbenik uspješnog poslovanja za organizaciju koja teži dugoročnom uspjehu. U tom kontekstu, fokus je na iniciranju i provedbi korporativnih projekata kao sredstva ostvarivanja društvene i okolišne odgovornosti. U portfelju projekata HP-a uspostavljen je program ESG projekata koji objedinjava i upravlja ESG projektima. U sklopu programa ESG aktivirani su strateški projekti za uspostavu sustava za održivo poslovanje.

3.4. Uloga organizacijskih jedinica u upravljanju i provedbi društveno odgovornog poslovanja

Organizacijske jedinice imaju ključnu ulogu u provedbi i integraciji održivosti u različite aspekte poslovanja organizacije. Njihova uloga je integrirati načela održivosti u operativni rad. Organizacijske jedinice HP-a mogu biti i predlagatelji nove projektne ideje i prijedloga za pokretanje korporativnog projekta.

Organizacijske jedinice prate i prikupljaju podatke o ključnim pokazateljima učinkovitosti. To uključuje npr. praćenje potrošnje resursa, emisija stakleničkih plinova, upravljanje otpadom, praćenje energetske učinkovitosti, optimizaciju resursa i slično. Prikupljeni podaci pomažu u praćenju napretka i identifikaciji područja koja zahtijevaju poboljšanja.

Hrvatska pošta je u 2023. godini reorganizirala operativno poslovanje istovremeno integrirajući održivost u bitne poslovne segmente. Kako bi temeljno poslovanje bilo učinkovitije, uz prilagodbu stalno mijenjajućim potrebama korisnika, glavni poslovni segmenti podijeljeni su na Regije. Od 2024. godine operativno poslovanje strukturirano je u šest regija. Regije se sastoje od službi dostave po područjima, službi upravljanja mrežom poštanskih ureda, odjela prijevoza i poslova sortiranja po područjima te poslova održavanja i čišćenja.

Osim Regija, Hrvatska pošta ima organizirane urede podrške upravi u cilju strateškog upravljanja i djelotvornijeg prikupljanja informacija radi donošenja poslovnih odluka. Uredi podrške organizirani su prema najboljim korporativnim praksama u industriji. To su uredi za internu reviziju, korporativne komunikacije, korporativni marketing, korporativnu sigurnost, nabavu, regulativu i međunarodne poslove, pravne poslove, upravljanje ljudskim resursima, optimizaciju, strategiju, razvoj i korisničko iskustvo ostali.

Za provođenje održivog poslovanja Hrvatske pošte, u sklopu organizacijske jedinice za strategiju i razvoj, oformljen je projektni tim za upravljanje održivošću. Aktivnosti tima provode se sukladno korporativnoj Strategiji i Strategiji upravljanja održivošću, a fokus djelovanja je na zelenom poslovanju, korporativnom upravljanju i društveno odgovornom poslovanju.

Uprava i menadžment HP-a imaju ključnu ulogu za postavljanje misije i vizije, ciljeva kao i definiranje strategije održivosti. Odgovorni su za uspostavljanje održivih politika, stvaranje svijesti o održivosti na svim razinama te osiguravanje da održivost bude integrirana u poslovne procese i odlučivanje. Kako bi se osigurao široki angažman svih organizacijskih jedinica i posvećenost zajedničkim ciljevima, održivost poslovanja uključuje suradnju i angažman svih.

Kako je održivost postala strateški i operativni imperativ, Uprava Društva vodi put uspostave organizacijske strukture održivog poslovanja koja je odgovarajuća kontekstu društva. Pitanja održivosti poslovanja utječu na to kako poduzeća posluju. Sve više poduzeća i njihovih investitora prepoznaje održivost kao strateški prioritet koji uključuje značajne poslovne rizike i prilike. No, malo je poduzeća koje imaju organizacijske strukture koje su dizajnirane da tretiraju održivost kao značajno poslovno pitanje (McKinsey, 2021.).

Istraživanja pokazuju da je kriterije održivosti poslovanja teže implementirati u vertikalnim i disperziranim korporativnim strukturama u usporedbi s matričnim strukturama³¹ zbog neučinkovite komunikacije i dijeljenja resursa. Međutim, čak i s matričnim organizacijskim strukturama postoje problemi preuzimanja ili dodjele odgovornosti za ciljeve održivosti i voditelji ESG projekata moraju pregovarati s operativnim menadžerima za oslobađanje resursa (White, 2013.).

Prema iskustvu tvrtke McKinsey and Company, važno je da poduzeća imaju središnji tim za održivost koji će koordinirati rad na ovim temama te da iskustvo također sugerira kako poduzećima nisu potrebni veliki središnji timovi za uspješnu provedbu planova održivosti. Uočili su da mnoga poduzeća započinju svoje transformacije održivosti dodjeljivanjem više središnjih resursa ovim pitanjima, također je uočeno da manji središnji tim i više posvećenih resursa u poslovnim linijama koje provode detaljno planiranje i implementaciju održivosti može biti najučinkovitiji odabir. Zapravo, među poduzećima s kojima su radili, neke od onih s vrlo učinkovitim programima održivosti imaju središnje organizacije za održivost čiji je mandat inkubacija novih ideja održivosti i integracija inicijativa održivosti u cijelom poduzeću. Ono što središnji tim čini osobito učinkovitim jest posjedovanje ovlasti za donošenje odluka za provođenje promjena, posebno u vezi s prioritarnim temama održivosti koje utječu na višestruke funkcije ili koje imaju značajan utjecaj na cjelokupnu organizaciju (McKinsey, 2021.)

3.4.1. Organizacijska jedinica za strategiju i razvoj

Zbog rastuće potrebe za uspostavom koncepta održivog i društveno odgovornog poslovanja pokrenut je strateški projekt Održivost kao proaktivni odgovor zahtjevima za održivim poslovanjem te pripremu organizacije za rastući regulatorni okvir izvještavanja o održivom poslovanju. Upravljanje projektom smješteno je u organizacijsku jedinicu za strategiju i razvoj.

³¹ Matrična organizacija radna je struktura u kojoj članovi tima odgovaraju više voditelja. U matričnoj organizaciji članovi tima (bilo udaljeni ili interni) podnose izvještaje voditelju projekta kao i svom voditelju organizacijske jedinice.

Uspostavljena je projektna struktura, dodijeljen voditelj poslovnog razvoja i voditelj projekta, oformljen je projektni tim. Definiran je cilj, opseg, vremenski plan projekta, dodijeljeni su potrebni resursi na temelju usvojenog poslovnog plana. Projekt će se realizirati u dvogodišnjem razdoblju s završetkom implementacije u travnju, 2025. kad je rok za usvajanje prvog izvještaja o održivom poslovanju Hrvatske pošte.

Tablica 3. Izvadak iz projektne povelje projekta Održivost (Izradila: Autorica)

Naziv projekta:	Uspostava sustava za prikupljanje i upravljanje podacima i izvještavanje o održivosti, Akronim: Održivost
Program:	ESG
Cilj projekta:	Usklađenje poslovanja HP-a s rastućim zahtjevima za održivim poslovanjem te usklađenje poslovanja s regulatornim okvirom.
Obuhvat projekta je:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uspostava cjelovitog sustava za prikupljanje i upravljanje ESG podacima 2. Definiranje strateškog smjera HP-a za prelazak na niskougljično gospodarstvo 3. Usklađivanje prema zahtjevima područja održivih financija i zakonodavnog okvira EU taksonomije o održivim djelatnostima 4. Uspostava metodologije za korporativno izvještavanje o održivosti

3.4.2. Organizacijska jedinica za korporativne komunikacije

Promoviranje svijesti o održivosti zadaća je svih organizacijskih jedinica, ali prije svega organizacijske jedinice za korporativne komunikacije. Ova organizacijska jedinica zadužena je za internu i eksternu komunikaciju, a dodijeljena joj je važna uloga u podizanju svijesti o društveno odgovornom poslovanju prema unutarnjim i vanjskim dionicima te zainteresiranim stranama. Provođeci razne komunikacijske aktivnosti, ova organizacijska jedinica informira dionike o važnosti održivog poslovanja i potiče promjenu korporativnog ponašanja.

Hrvatska pošta društveno odgovorne teme komunicira kroz uspostavljene interne i eksterne komunikacijske kanale. Interni kanali su: Intranet, korporativni bilteni Vaša pošta i Tržišni trendovi, te nedavno uspostavljeni kanal međusobne komunikacije, Jenz. Eksterni kanali su korporativna stranica posta.hr, priopćenja za medije, sudjelovanje na raznim seminarima, radionicama i konferencijama.

Aktivna komunikacija menadžmenta o održivom poslovanju iznimno je važna. To uključuje redovito dijeljenje vizije, vrijednosti i ciljeva DOP-a te demonstriranje predanosti održivom poslovanju. Aktivnom komunikacijom, Uprava inspirira zaposlenike za zajedničke ciljeve, potiče njihovo sudjelovanje za provođenje društveno odgovornih praksi u svakodnevnom radu i životu.

3.4.3. Organizacijska jedinica za kontroling i financije

Nefinancijski pokazatelji objavljuju se u sklopu godišnjeg Integriranog izvješća³² i to u poglavlju Nefinancijsko izvješće, sukladno Direktivi o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) i Zakonom o računovodstvu. Poduzeće time informira javnost o društveno odgovornim praksama i svojim postignućima, aktivnostima i utjecaju vezano na gospodarstvo, okoliš i društvo. Nositelj procesa izvještavanja o financijskim i nefinancijskim učincima poslovanja je organizacijska jedinica za kontroling i financije.

Direktivom o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) određen je sadržaj izvješća, dok oblik i struktura nisu propisani. Slijedom toga, Europska komisija je 2017. godine izdala neobavezne Smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama.

Objava o nefinancijskim učincima društva sadrži opis poslovnog modela društva, opis prihvaćenih politika povezanih s utjecajem na društvo i okoliš, njihove ishode, rizike povezane s poslovanjem društva i relevantnim ključnim pokazateljima uspješnosti. U nefinancijsko izvješće integrirane su teme kao što su donacije i sponzorstva, održivi razvoj i zaštita okoliša, EU Taksonomija, zaštita ljudskih prava i borba protiv korupcije.

Nefinancijsko izvještavanje HP-a uskoro će biti zamijenjeno izvještavanjem o održivosti prilagodbom europskom regulatornom okviru za izvještavanje o održivosti kao i provedbom internih aktivnosti uspostave metodološkog okvira za održivo poslovanje i izvještavanje o održivosti. Europska direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti stupila je na snagu 5. siječnja 2023. (Europska komisija, 2023.). Direktiva osnažuje pravila o obveznoj objavi informacija o društvenim i okolišnim čimbenicima što će ulagačima i drugim dionicima olakšati pristup informacijama potrebnih za procjenu rizika ulaganja koji proizlaze iz klimatskih promjena i drugih pitanja održivog poslovanja. Obvezna objava informacija o održivom poslovanju stvorit će kulturu transparentnosti o utjecaju poslovne organizacije na ljude i okoliš.

Kako bi se kvalitetno pripremili za zahtjeve održivog poslovanja i izvještavanja o tome, iniciran je strateški projekt Održivost kroz se uspostavlja sustav prikupljanja ESG podataka i upravljanja učincima, kao i integracija ESRS-a u operativni rad organizacijskih jedinica. U prijelaznom periodu društvo će provesti dubinsku analizu održivosti te provesti postupak procjene dvostruke materijalnosti i određivanja materijalnih tema.

Objavljene informacije o održivosti moraju biti relevantne, predstavljene na vjeran način, usporedive, provjerljive i razumljive. Izvještaj o održivosti bit će eksterno verificirana od strane ovlaštenih revizora ili drugih neovisnih pružatelja usluga provjere zbog čega je važno da će za svaku objavljenu informaciju postojati dokaz. U samom prikupljanju podataka za nefinancijsko izvještavanje i izvještavanje o održivosti sve značajniju ulogu će imati računovodstvo održivosti. Stoga je trend prikupljanja podataka za nefinancijske pokazatelje u uzlaznoj putanji, a daljnjim razvojem računovodstvo održivosti ono se pretvara u novu i nezaobilaznu granu računovodstva (Vuković, 2019.).

³² Integrirano izvještavanje je kombinacija financijskih i nefinancijskih informacija namijenjenih prvenstveno dionicima.

Ova organizacijska jedinica u tom procesu ima ključnu ulogu, suradnjom s timom za održivost, pružajući podršku u prikupljanju i analizi podataka te usklađivanju sa zahtjevima održivih financija i izvještavanju o održivom poslovanju HP-a sukladno regulativi.

3.4.4. Organizacijska jedinica za internu reviziju

Procjena rizika je složen proces identifikacije rizika, procjene vjerojatnosti i učinka rizika i izračun izloženosti riziku. Hrvatska pošta ima uspostavljen sustav internih kontrola u procesu upravljanja rizicima, a ustrojena je organizacijska jedinica za provođenje interne revizije.

Utvrđivanje načina, postupka i aktivnosti upravljanja rizicima definirani su internim aktom Politikom upravljanja rizicima. Cilj djelovanja po rizicima jest smanjenje rizika i svođenje rizika na prihvatljivu razinu provedbom raznih aktivnosti smanjenja rizika.

Na razini poduzeća uspostavljen je Registar rizika koji sadrži popis strateških i operativnih rizika za koje se procijeni da ih s obzirom na njihove učinke treba pratiti. U registru prepoznati su rizici koje se odnose na Okoliš i klimatske promjene.

Klimatske promjene značajno utječu na gospodarstvo. Tomu pridonose dvije vrste rizika:

1. Fizički rizik klimatskih promjena, uključujući češće ili ozbiljnije vremenske nepogode, npr. poplave, suše i oluje.
2. Tranzicijski rizik koji proizlazi iz prijelaza na ugljično neutralno gospodarstvo (Središnja Europska banka, 2023.).

Klimatske promjene uzrokuju brojne utjecaje na društvo. Ne samo da se ekstremni događaji (npr. vrućine, ekstremne oborine, poplave, šumski požari) pojačavaju po jačini i učestalosti, već se javljaju i spore, postupne promjene (npr. porast temperature, promjena u obrascima oborina, porast razine mora), što će uglavnom dovesti do nepovoljnih klimatskih uvjeta, te s njima povezanih šteta i gubitka. Razumijevanje sadašnjih i budućih ranjivosti na opasnosti od klimatskih promjena ključno je za oblikovanje odgovora i akcija kojima je cilj ojačati otpornost i sposobnost prilagodbe društva (Adriaadapt, 2023.).

Prepoznajući potrebu za povećanom transparentnošću čimbenika povezanih s klimom, Odbor za financijsku stabilnost Grupe 20 (G20)³³ osnovao je 2015. radnu skupinu za financijske objave povezanih s klimom (TCFD)³⁴ za izradu preporuka za učinkovitije i djelotvornije objave povezanih s klimom. TCFD izdao je 2017. godine preporuke za poticanje financijskih institucija i nefinancijskih poduzeća³⁵ na objavu informacija o potencijalnim opasnostima i prilikama vezanim uz klimatske uvjete s ciljem promicanja opće prihvaćenih preporuka, kako bi se osiguralo redovito uključivanje utjecaja klimatskih promjena u poslovna i investicijska razmatranja i odluke.

³³ G20, skraćenica od Grupa 20, je forum koji okuplja vodeće svjetske ekonomije. G20 predstavlja skupinu od 19 zemalja i Europske unije, što ukupno čini 20 članova. Članice G20 predstavljaju oko 85% svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP) i oko dvije trećine svjetske populacije.

³⁴ Engl. *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

³⁵ Nefinancijska poduzeća su poduzeća koja nemaju obvezu nefinancijskog izvještavanja.

Procjena ranjivosti i rizika od klimatskih promjena pomoći će boljem razumijevanju izloženosti poslovanja Hrvatske pošte fizičkim i tranzicijskim rizicima povezanih s klimatskim promjenama. Izrada procjene ranjivosti društva na klimatske promjene i rizike od klimatskih promjena zahtijeva integralni pristup u kojem je značajna uloga organizacijske jedinice za reviziju.

3.4.5. Organizacijska jedinica za praćenje usklađenosti poslovanja

Uloga zakonodavca i normizacije neminovna je za učinkovito funkcioniranje DOP-a i održivog poslovanja (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015.). Zakoni i norme povisuju standarde ponašanja, a uvode se kada tržišni uvjeti poslovanja ne uspiju osigurati poštenu utakmicu, sigurne proizvode i prihvatljive uvjete rada te čist i zdrav okoliš.

Organizacijska jedinica za praćenje usklađenosti poslovanja brine o usklađenosti poslovanja s pravnom regulativom i internim aktima, surađuje s drugim organizacijskim jedinicama radi provođenja usklađenosti poslovanja, prati i nadzire procjenu učinaka koje će na Društvo imati izmjene zakona i propisa, prati i nadzire provjeru usklađenosti s relevantnim zakonima i propisima, kao i procjenu rizika u poslovanju Društva u odnosu na pravnu regulativu i interne akte. Ova organizacijska jedinica je zadužena za nadzor nad sprječavanjem sukoba interesa i koruptivnih radnji.

Usklađenost poslovanja s ESG-om postala je bitan dio korporativne strategije. Za poslovnu organizaciju, biti usklađen s ESG-om znači slijediti ESG načela i poduzimati radnje u tri dimenzije od kojih je korporativno upravljanje u domeni organizacijske jedinice za usklađenost poslovanja (Idealsboard, 2023.).

3.4.6. Organizacijska jedinica za ljudske resurse

Organizacijska jedinica za ljudske resurse ima važnu ulogu u integriranju održivosti u operativno poslovanje. To se odnosi na provođenje aktivnosti obuke i osvješćivanja zaposlenika o društveno odgovornim praksama, promicanju raznolikosti i inkluzije, poticanju zaposlenika za sudjelovanje u društveno odgovornim inicijativama. Kroz ove aktivnosti, zaposlenici se potiču da postanu aktivni sudionici u postizanju održivosti i ubrzavajući promjene u korporativnoj kulturi.

Edukacija zaposlenika kontinuiran je posao. Ured za upravljanje ljudskim resursima upravlja sustavom eUčenje kao i projektom Akademija Hrvatske pošte. Svim zaposlenicima je dostupan interni portal E-učenje s edukacijama iz raznih područja. Teme edukacija se kreću od poslovno uvjetovanih i vezanih za specifična radna mjesta preko osiguravajućih i financijskih usluga, pa do tema cjeloživotnog učenja i praktičnih IT vještina, kibernetičke sigurnosti, *phishinga*, sigurne lozinke, korištenja elektroničke pošte, korištenja opreme i sl. Područje obveznih edukacija prošireno je ESG temama osvješćujući polaznike o održivom poslovanju i ESG područjima djelovanja HP-a.

Korištenjem internih resursa, Akademija razvija znanja zaposlenika i menadžera u pogledu operativnih procesa, te njihovih tehnoloških i upravljačkih vještina. Poštanski moduli obuhvaćaju različite aspekte poslovanja, uključujući rad sortirnice, poštanske propise, upravljanje, dostavnu mrežu i ekspresnu logistiku. Modul za opće upravljačke kompetencije

pokriva područja kao što su marketing i razvoj, prodaja, financije, ljudski resursi, pravni poslovi, nabava, sigurnost, korporativne komunikacije, unutarnja revizija, strategija, projekti i unutarnja kontrola. Preko 400 nižih i srednjih menadžera edukaciju je steklo kroz Akademiju Hrvatske pošte.

3.4.7. Organizacijska jedinica za korporativni marketing

Ova organizacijska jedinica ima važnu ulogu u promoviranju održivih i društveno odgovornih praksi Društva prema dionicima i zainteresiranoj javnosti. Osim komuniciranjem o održivim praksama društva, ona može educirati potrošače o korištenju održivih usluga, podizati svijest i poticati promjene u ponašanju korisnika. Kroz marketinške kampanje, reklame, web stranice, društvene medije i ostale komunikacijske kanale, može informirati o društveno odgovornim angažmanima Hrvatske pošte.

HP marketinškim kampanjama promovira brendove kao što je Žuti klik ili uslugu Paket24 te dostavu paketa putem paketomata kao dostavu u kojoj se ostvaruje značajno smanjenje emisija CO₂.

Ova organizacijska jedinica zadužena je za pokretanje marketinških kampanja te ugovaranje sponzorstava kojim se potiču razni događaji i konferencije kojima je fokus zeleno poslovanje, društveno odgovorno poslovanje i održivost, kao npr. *Greencajt* konferencija u Zagrebu (svibanj, 2023.), *Green future* konferencija u Splitu (svibanj, 2023.) ili B2Run utrka u Zagrebu (rujan, 2022.).

3.4.8. Organizacijska jedinica za upravljanje nekretninama

Energetski učinkovite zgrade smanjuju potrošnju energije, emisije stakleničkih plinova i troškove održavanja, dok istovremeno pružaju ugodnije i produktivnije radno i životno okruženje. Hrvatska pošta u svojoj poslovnoj mreži, u više od 800 naselja, ima preko 1000 poštanskih ureda i poslovnih objekata. Optimizacijom mreže, s ciljem racionalizacije poslovanja, kontinuirano se prate potrebe korisnika i rasprostranjenost mreže poštanskih ureda uz prilagodbu ponude usluga u skladu s tržišnim trendovima.

Novi poslovni objekti grade se uz primjenu mjera energetske učinkovitosti. Npr. mjere energetske učinkovitosti u regionalnim sortirnim centrima u Velikoj Gorici i Kukuljanovu odnose se na: i) bivalentni sustav grijanja s dizalicama topline i plinskom kotlovnicom, ii) instalirane solarne kolektore za grijanje vode; iii) LED rasvjetu u cijelom kompleksu; v) senzore pokreta u uredima, vi) elektromagnetske kontakte na prozorima. Za logističke centre u Kukuljanovu i novom logističko-sortirnom centru u Velikoj Gorici (NSC) izvršene su pripreme instalacija za solarne elektrane čime će se značajno povećati energetska učinkovitost nekretnina.

Ova organizacijska jedinica provodi projekt uspostave sustava HRN EN ISO 50001:2018 - Upravljanje energijom i to za šest većih poslovnih objekata (Velika Gorica, Bakar-Kukuljanovo, Zadar, Split, Osijek i Bjelovar) kao i za cjelokupni vozni park. Svrha projekta je uspostava sustava i procesa potrebnih za trajno poboljšavanje upravljanja energijom, uključujući energetska učinkovitost, upotrebu energije i potrošnju energije.

Održivi pristup u sektoru nekretnina uključuje izgradnju i obnavljanje poslovnih prostora s niskom potrošnjom energije, primjenu obnovljivih izvora energije, mjere energetske učinkovitosti, uštedu vode, smanjenje emisija, upravljanje otpadom i slično. Ova organizacijska jedinica ključna je za sustavno gospodarenje energijom kroz kontinuirano praćenje potrošnje energije i sustavnim pristupom kojim se nastoje pronaći mjere za smanjenje potrošnje energije.

3.4.9. Organizacijska jedinica zadužena za upravljanje voznim parkom

Vozni park Hrvatske pošte sastoji se od preko 3000 vozničkih jedinica koje čine teška teretna vozila, poluteretna vozila, lakodostavna, osobna vozila, mopedi i bicikli. Ukupan broj kilometara koje godišnje prijeđu sva vozila Hrvatske pošte prelazi broj od 55 milijuna kilometara godišnje i pri tome emitiraju velike količine CO₂ godišnje.

Iz tog razloga Hrvatska pošta redovito obnavlja vozni park i to vozilima na električni pogon. Trenutno električni vozni park HP-a broji 423 vozne jedinice koje se sastoje od električnih mopeda, električnih četverocikala, bicikala, osobnih vozila te lakodostavnih vozila. Udio električnih vozila u ukupnom voznom parku HP-a iznosi 17%.³⁶

Ova organizacijska jedinica može pridonijeti društveno odgovornom poslovanju kroz učinkovito upravljanje flotom vozila. To uključuje odabir vozila s manjom potrošnjom goriva, nižim emisijama stakleničkih plinova i poboljšanom energetske učinkovitosti. Optimiziranjem ruta korištenjem naprednih tehnologija i algoritama za planiranje ruta ova organizacijska jedinica može smanjiti prijeđene udaljenosti i potrošnju goriva, a posljedično emisije CO₂. Grupiranje isporuka i suradnja s drugim poslovnim subjektima moguće je smanjiti broj praznih vožnji i optimizirati korištenje resursa.

Upravljanjem informacijama o performansi vozila i vozača moguće je praćenje potrošnje goriva, brzine, voznih navika i održavanje vozila. Identifikacija područja za poboljšanje i usvajanje ekoloških voznih praksi i sigurne vožnje mogu rezultirati smanjenjem potrošnje goriva i emisija. Aktivnim upravljanjem transportnim otpadom moguće je smanjiti negativan utjecaj na okoliš što uključuje recikliranje, smanjenje otpada, pravilno odlaganje otpada i upotrebu ambalaže koja je manje štetna za okoliš. Promicanje ekološke vožnje, pravilno održavanje vozila i svijest o utjecaju transporta na okoliš mogu potaknuti pozitivne promjene u ponašanju vozača.

³⁶ Podatak na dan 30.11.2023.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA STUDIJA SLUČAJA ODABRANIH POŠTANSKIH OPERATORA

„Svijet o kojem se piše u ovom radu je onaj u kojem se ljudi bore tko će prije riješiti goruće probleme, ne zamarajući se da upru prstom u krivca.“

Prof. dr. sc. Mislav Omazić, redoviti profesor na Katedri za organizaciju i menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Društveno odgovorno poslovanje je dinamičan i kompleksan koncept koji zahtijeva prilagodbu, razumijevanje i kontinuirani napor organizacije za postizanje pozitivnog utjecaja na okoliš, društvo i ekonomiju. Budući da održivost kao koncept nije jednostavno svojstvo, ono se ne može kopirati. U suvremenom promjenjivom poslovnom okruženju poštanske usluge igraju ključnu ulogu u povezivanju zajednica podržavajući gospodarski razvoj i olakšavajući komunikaciju diljem svijeta. To je svojstvo koje je svim poštanskim operatorima zajedničko, no tu sva sličnost prestaje. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja varira ovisno o raznolikim čimbenicima, kao što su jedinstvene karakteristike, potrebe i raspoloživi resursi svake poslovne organizacije. Ono što je održivo u jednom kontekstu možda nije primjenjivo u drugom.

Studija slučaja predstavlja obrazovni standard i istraživačku, nastavnu i znanstvenu metodu koja najčešće opisuje stvarnu situaciju te se uobičajeno bazira oko nekih odluka koje je menadžment morao donijeti, oko tržišnih i drugih izazova s kojima se menadžment suočio, problema i rješenja koji su nastali (Omazić i sur., 2012.). Stoga, istraživanje i analiza praksi društveno odgovornog poslovanja usporedivih pružatelja poštanskih-logističkih usluga služi kako bi se identificirale prilike za unaprjeđenje, istaknule najbolje prakse te pravilno usmjerile strategije za budući razvoj.

4.1. Općenito o studiji slučaja

Metoda studije slučaja predstavlja znanstveni pristup istraživanju koji se fokusira na detaljnu analizu specifičnog slučaja ili pojedinačnog fenomena i time omogućuje duboko razumijevanje konteksta, dinamike i karakteristika situacije ili organizacije koja se proučava. Studija slučaja uključuje sustavno prikupljanje i analizu podataka iz različitih izvora, poput intervjua, arhivskih dokumenata, promatranja ili drugih relevantnih materijala kako bi se ispitale međuovisnosti svih varijabli pojedinog događaja ili situacije da bi pružili njegovo ukupno razumijevanje. Za razliku od kvantitativnih metoda istraživanja, poput anketa koje su fokusirane na pitanja „Tko?“, „Što?“, „Gdje?“ i „Koliko?“, studija slučaja uobičajena je strategija kada se postavljaju pitanja „Kako?“ i „Zašto?“ (Omazić, 2012.)

Metoda znanstvenog istraživanja kroz studije slučaja je ključni instrument u analizi i istraživanju primjene DOP-a poštansko-logističkih operatera jer omogućava dublje razumijevanje konkretnih praksi, izazova i uspjeha usporedivih organizacija u implementaciji DOP-a. Odabrana je za metodologiju znanstvenog istraživanja za dobivanje detaljne analize specifičnih inicijativa, strategija te utjecaja DOP-a na poslovanje, korisnike i zajednice unutar poštansko-logističkog sektora.

Kroz prizmu specifičnih iskustava odabranih operatera, istraženi su različiti pristupi DOP-u te su identificirane najbolje prakse.

Pri izboru organizacija za studiju slučaja, uzete su u obzir sličnosti s Hrvatskom poštom prema određenim kriterijima uključujući veličinu poduzeća, broj zaposlenika, strukturu vlasništva, područja fokusa u održivom poslovanju te vrste poslovnih operacija. Osim toga, odabrane organizacije pokazuju dobre pokazatelje u fokusnim područjima na kojima Hrvatska pošta može dodatno poboljšati svoje društvene, okolišne i ekonomske prakse kao što su zadovoljstvo korisnika, zadovoljstvo radnika, korporativna kultura, regionalna prisutnosti i slično.

U nastojanju da unaprijedi svoje poslovanje i pridonese održivom razvoju, Hrvatska pošta provodi zelenu transformaciju poslovnih procesa s ciljem smanjenja štetnih emisija i negativnog utjecaja na okoliš, posebno u posljednjoj fazi dostave. Prepoznajući ključne izazove, organizacija usmjerava svoje prioritete prema područjima gdje je moguće ostvariti najveći napredak. Angažmanom u međunarodnim inicijativama s fokusom na održivost i u partnerskom odnosu HP kontinuirano unaprjeđuje svoje održive prakse. Svoj društveno odgovoran pristup potvrđuje kroz sveobuhvatnu regionalnu prisutnost koja potiče ekonomski napredak lokalnih zajednica. Povezujući strategiju s procesima digitalizacije, a s fokusom na zadovoljstvo korisnika i transformaciju korporativne kulture, Hrvatska pošta gradi održiv poslovni model usklađen sa suvremenim društvenim vrijednostima.

Norveška pošta ističe se naprednim praksama u svim aspektima poslovanja i predstavlja europskog lidera u području održivosti. Povijest društveno odgovornih praksi datiraju puno prije nego što je Europski zeleni plan bio donesen. Iako je izvan jurisdikcije Europske unije, dosljedno prati i uključuje EU regulatorni okvir održivosti u svoje nacionalno zakonodavstvo, pri čemu postavljaju ambiciozne ciljeve koji nadmašuju ciljeve većine članica EU. Intrinzično su vođeni uvjerenjem da je koncept društveno odgovornog poslovanja ključan za održivost poslovnog modela i povećanje konkurentnosti. Norveška pošta predstavlja primjer najbolje prakse u industriji.

Estonska pošta uspješna je u primjerima društveno odgovornih praksi usredotočenih na održivo regionalno, a zatim i međunarodno proširenje, te uspješnu digitalizaciju poslovanja. Primjer su organizacije koja uspješno kombinira društveno odgovorno poslovanje s agilnim pristupom tržištima i digitalnim inovacijama. Ovim pristupom stekli su povjerenje poslovnih partnera, korisnika i lokalnih zajednica koji prepoznaju uloženi trud i napore, što se odražava u izrazitom zadovoljstvu korisnika kao i u zadovoljstvu zaposlenika Grupe. Osim toga, primjer su poslovnim organizacijama koje dijele sličan društveno-povijesni kontekst.

Prilikom istraživanja primijenjene su dvije osnovne metode prikupljanja podataka: primarno i sekundarno istraživanje koje omogućava cjelovitu analizu i razumijevanje praksi društveno

odgovornog poslovanja u odabranim organizacijama korištenjem specifičnih informacija dobivenim izravno od dionika, uz podršku relevantnih podataka i pisanih izvora.

Primarne informacije prikupljene su metodom polustrukturiranog intervjua ključnih dionika zaduženih za održivost u odabranim organizacijama i prikupljanja dodatno zatraženih informacija i podataka tijekom intervjua. Ova metoda intervjuiranja omogućila je fleksibilnost u postavljanju pitanja i traženju pojašnjenja od sudionika. Intervjuiranje je obuhvaćalo određena pitanja, ali je format omogućio prostor za dodatna pitanja, čime je ostvareno dublje razumijevanje konteksta organizacija i njihovog poslovanja.

Početni intervju s predstavnicima odabranih poštanskih operatora proveden je u lipnju 2023. godine tijekom godišnje dvodnevne radionice SMMS sustava (*Sustainability Management and Monitoring System*)³⁷ koju je organizirala Međunarodna poštanska korporacija (IPC)³⁸ u Briselu. Drugi dio razgovora održan je *on line* u kolovozu 2023. godine putem Microsoft Teams platforme.

Prateći sekundarne izvore, informacije o specifičnim društveno odgovornim inicijativama odabranih organizacija pronašla sam na njihovim službenim web stranicama te društvenim mrežama poput LinkedIn-a i Facebook-a. Dodatna saznanja dobila sam čitajući godišnja financijska i nefinancijska izvješća te izvješća o održivosti odabranih društava.

Nakon prikupljanja javno dostupnih podataka i podataka iz same organizacije uslijedila je analiza prikupljenih podataka i potom sastavljanje i pisanje prve verzije studije slučaja. S obzirom da su studije slučaja temeljene na stvarnoj situaciji zatražena je prethodna autorizacija teksta.

4.2. Studija slučaja: Norveška pošta (Posten Bring AS)

„Nitko ne poznaje Norvešku bolje“

logo brenda Posten

Norveška pošta (Posten Bring AS) predstavlja europskog lidera u području održivosti u poštanskoj industriji, ali i općenito u poslovnom sektoru. Njihova visoka razina ekološke i socijalne svijesti čini ih idealnim kandidatom za analizu najbolje prakse održivog poslovanja. S praksama održivog poslovanja krenuli su puno prije nego što su međunarodni i europski ESG

³⁷ IPC Sustav mjerenja i upravljanja održivošću (SMMS) pokrenut je 2019. kako bi se odgovorilo na održivost ciljeva poštanskog sektora za sljedećih deset godina, usklađenih s Ciljevima održivog razvoja UN-a (SDG). Program mjerenja i praćenja okoliša (EMMS) fokusirao se na smanjenje emisija ugljika i proširuje obuhvat na sedam područja održivosti najrelevantnijih za poštanski sektor: • Zdravlje i sigurnost • Učenje i razvoj • Učinkovitost resursa • Klimatske promjene • Kakvoća zraka • Kružno gospodarstvo • Održiva nabava

³⁸ IPC označava "*International Post Corporation*" (Međunarodno poštansko udruženje). To je međunarodna organizacija koja okuplja poštanske operatore iz različitih zemalja, a bavi se raznim aspektima poštanskog sektora, uključujući suradnju, razmjenu informacija, istraživanje, razvoj i promicanje najboljih praksi u poštanskoj industriji.

okviri postali uobičajeni, intrinzično vođeni uvjerenjem da je koncept društveno odgovornog poslovanja ključan za održivost poslovanja i povećanje konkurentnosti. Slika 7. ilustrira vrednote, misiju, viziju i svrhu Norveške pošte koje otkrivaju temeljne principe i ciljeve organizacije naglašavajući njezinu posvećenost održivom poslovanju.



Slika 7. Vrednote, misija, vizija i svrha Norveške pošte (Posten Bring AS, 2023.)

Studija slučaja fokusirana je na razumijevanje napora Norveške pošte za uvođenje koncepta DOP-a koji je rezultirao značajnom konkurentskom prednosti Grupe, izrazitim zadovoljstvom korisnika, te brojnim osvojenim priznanjima iz područja društveno odgovornog poslovanja. Studijom slučaja stečeno je detaljnije razumijevanje ključnih elemenata uspjeha organizacije, prepreka koje su prevladali te inovacija koje su implementirali, pružajući dragocjen uvid u razvoj održivog poslovanja ovog značajnog poštanskog operatora.

Polustrukturirani razgovor proveden je u dva navrata s Norom Hasle Aamelfot, analitičarkom za klimu i okoliš iz Ureda za strategiju, održivost i komunikacije Norveške pošte. Prvi dio razgovora održan je u Briselu 7. lipnja 2023. tijekom godišnje radionice o održivosti koju je organizirala Međunarodna poštanska korporacija (IPC). Drugi dio razgovora održan je 19. kolovoza 2023. putem *Microsoft Teams* platforme. Razgovor je strukturiran prema pripremljenom upitniku, koji je integralni dio ovog istraživanja (Dodatak 1.).

Kao priprema za intervju, analizirani su dokumenti Norveške pošte, uključujući Godišnje integrirano izvješće za 2022. godinu i Izvješće o održivosti. Također, proučene su službene web stranice, internetski članci, natpisi i ostali relevantni stručni izvori iz područja poštansko-logističkog sektora.

4.2.1. O grupi

Posten Bring AS (u nastavku: Norveška pošta ili Grupa) pruža poštanske i logističke usluge na području nordijskih zemalja. U 100% državnom je vlasništvu, a odgovornost za upravljanje organizacijom leži na Ministarstvu trgovine i industrije. Nordijsku regiju smatraju domaćim tržištem, a poslovni terminali su raspoređeni na 38 lokacija u Norveškoj, Švedskoj, Danskoj i Finskoj. Prisutni su i u nekoliko zemalja izvan nordijske regije. Glavni ured je u Oslu. U Grupi radi 12.750 zaposlenika u 11 zemalja (od kojih 32% čine žene). Žene su sa 29% zastupljene na upravljačkim mjestima u Grupi.

Na tržištu nastupaju s dva brenda: Posten i Bring. Posten pruža usluge dostave paketa i pisama isključivo fizičkim osobama diljem Norveške. Bring je logistička i poštanska usluga za poslovne korisnike na nordijskom tržištu te za privatne korisnike izvan Norveške.

Grupa je organizirana u pet divizija, tj. središnjih jedinica u upravljanju grupom, i to:

1. Divizija Pošta: Distribuirana adresiranu i neadresiranu poštu na tržištu u Norveškoj isključivo prema privatnim korisnicima.
2. Divizija E-trgovina i logistika: Obavlja standardizirane usluge paketa i prijevoza tereta za e-trgovinu za poslovne korisnike na nordijskom tržištu.
3. Divizija Međunarodna logistika: Razvija specifična logistička rješenja za velike poslovne i industrijske korisnike te obavlja međunarodni transport na nordijskom tržištu.
4. Divizija Nordijska mreža: Osigurava uslugu dostave pisama, paketa i robe na nordijskom tržištu.
5. Divizija Next: Odgovorna za inovacije, ulaganja te razvoj novih proizvoda i poslovnih modela kojima Grupa privlači nove segmente korisnika i tržišta.

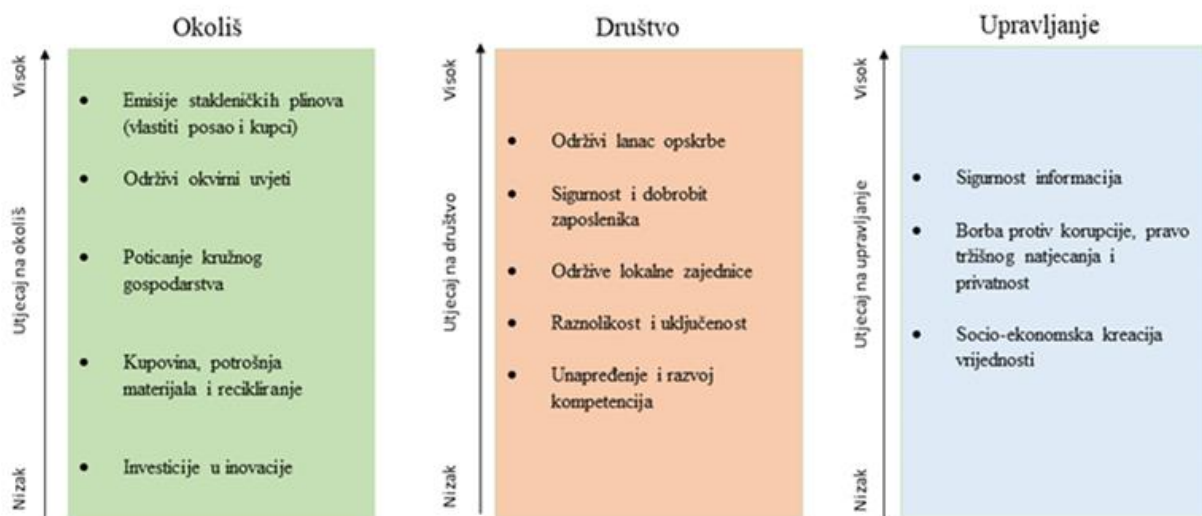
Osim toga ustrojeno je četiri ureda podrške Upravi: i) Digitalne tehnologije i sigurnost, ii) Ekonomija i financije, iii) Strategija, Održivost i Komunikacije, iv) Ljudi i Organizacija.

Odgovornost za upravljanje održivošću prenesena je na Ured za strategiju, održivost i komunikacije. Tim za održivost formiran je s pet zaposlenika koji su posvećeni radu na održivosti puno radno vrijeme. Pitanja održivosti redovito su uključena u dnevni red sastanaka

Uprave, u prosjeku jednom mjesečno. Upravu Grupe čini 11 članova, na čelu koje je generalni direktor Grupe.

Analiza konteksta ukupnog poslovanja provodi se u odnosu na 17 ciljeva održivog razvoja UN-a od čega je pet ključnih područja ostvarenja značajnog utjecaja: Dostojanstven rad i ekonomski rast, Industrija, inovacije i infrastruktura, Održivi gradovi i zajednice, Borba protiv klimatskih promjena, te Partnerstvo za ciljeve.

Godišnje izvješćivanje provodi se u skladu s GRI Standardima, a temelji se na analizi materijalnosti koja identificira 11 ključnih područja u kojima Grupa može ostvariti značajan utjecaj (Slika 8.).



Slika 8. Tablica materijalnosti Norveške pošte (Posten Bring AS, 2023.)

Norveška pošta prepoznaje svoju odgovornost ne samo unutar vlastite Grupe, već i na globalnoj razini u osiguranju pretpostavki održivog razvoja. Od 2008. godine, redovito izvješćuju o najvažnijim područjima utjecaja, kontinuirano provodeći koncept društveno odgovornog poslovanja. Postavljanjem temelja za sustavno praćenje ekoloških utjecaja putem vlastite aplikacije za praćenje stakleničkih plinova, Norveška pošta ističe svoju predanost održivosti.

4.2.2. Utjecaj poslovanja na okoliš

Društveno odgovorno poslovanje i održivost poslovanja integrirani su u sve aspekte djelovanja Norveške pošte, čineći održivo poslovanje ključnom strateškom komponentom. Svjesna negativnih utjecaja svog osnovnog poslovanja, posebno putem brojnog voznog parka, prijeđenih kilometara i potrošene energije koji rezultiraju povećanim emisijama stakleničkih plinova, lokalnim zagađenjem zraka i bukom u gradovima, Norveška pošta je donijela stratešku odluku, postati lider u stvaranju održive vrijednosti i istaknuti se kao najzeleniji sudionik u logistici.

U sklopu strategije dekarbonizacije, Grupa provodi ambiciozne mjere smanjenja emisija stakleničkih plinova. Postavljeni su znanstveno utemeljeni ciljevi smanjenja emisija u skladu s Pariškim sporazumom. Ambicija je postizanje neto nulte emisije do 2050. godine, a cilj je da sva kombi vozila te 80% vlastitih kamiona do 2030. godine ne koriste fosilna goriva. Samo u 2022. godini postignuto je smanjenje emisija od 5% u usporedbi s prethodnom godinom. Smanjenje emisija usklađeno je prema znanstveno utemeljenim ciljevima za 2030., što je do 2023. godine rezultiralo kumulativnim smanjenjem emisija za 55% u odnosu na referentnu 2012. godinu.

Zelena tranzicija voznog parka rezultirala je elektrifikacijom 44% ukupnog voznog parka. U 2022. godini električna flota sastojala se od ukupno 1939 vozila uključujući bicikle, mopede, kombije i kamione. Dodatno, flota ima 58 vozila koja koriste bioplin i 530 vozila koja se pogone na HVO²³⁹ gorivu. Ovaj kontinuirani rast udjela električnih vozila značajno ubrzava postizanje klimatskih ciljeva Grupe.

Paralelno s investicijama u električna vozila, ulažu u infrastrukturu za punjenje, a fokus je na ekološkoj vožnji, optimizaciji ruta, maksimalnom iskorištavanju kapaciteta vozila te restrukturiranju distribucije u posljednjem dijelu dostave (*last mile*⁴⁰).

Grupa je razvila nordijsku mrežu paketomata na oko 6.500 lokacija, od čega se samo u Norveškoj nalazi 1.700. Usluge dostave putem paketomata ocijenjene su kao prvi izbor korisnika, stoga Grupa nastavlja proširivati mrežu paketomata. Ovo je rezultiralo povećanom dostupnošću i slobodom izbora za primatelje i internetske trgovine. Prvi paketomat je lansiran 2020. godine, a u skladu s evolucijom potreba korisnika. Korisnici izražavaju zadovoljstvo, ocjenjujući paketomate visokim rejtingom od 4,7 od 5 mogućih bodova.

Norveška pošta usko surađuje s gradovima kroz inicijativu „Voljeni grad“, koja promiče dostavu bez emisija u središtima gradova. Uvedena je dostava pošte i paketa bez emisija u četiri grada (uključujući centar Osla). Provedeno je prvo testiranje dostave uz pomoć drona, a u centru Osla testirana je dostava hrane putem robota. Aktivno su sudjelovali u razvoju električnog mopeda Paxster, posebno prilagođenog za potrebe distribucije pošte.

U 2011. godini, pokrenuta je usluga Digipost, digitalnog sandučića Pošte.⁴¹ Ova usluga pruža korisnicima mogućnost primanja različite vrste dokumenata, računa, obavijesti i komunikacija putem internetskog portala ili mobilne aplikacije, čime se smanjuje potreba za fizičkom

³⁹ HVO2 označava drugu generaciju hidrosiliranih biljnih ulja (eng. Hydrogenated Vegetable Oils). Radi se o gorivu koje proizlazi iz biljnih ulja, a procesom hidrogenacije pretvara se u gorivo sa smanjenim emisijama stakleničkih plinova. Ovo gorivo ima svoju primjenu kao alternativa tradicionalnim fosilnim gorivima u vozilima, pridonoseći smanjenju emisija i održivijem korištenju resursa.

⁴⁰ Dostava posljednjeg kilometra je konačno putovanje proizvoda do praga kupca i najkritičnija je faza jer je to "faza koja je usmjerena prema kupcu". Također je i najskuplja faza kad se uzmu u obzir troškovi rada, logistički softver i nadoplate za neuspjele dostave. Zadovoljstvo kupaca u konačnici ovisi o tome je li operacija od prve do srednje udaljenosti, te do posljednjeg kilometra, bila glatka i učinkovita.

⁴¹ Usluga Digipost u 2022. godini zabilježila je 180.000 novih korisnika te usluga sada broji 2,8 milijuna registriranih korisnika. Više od 4000 novih tvrtki otvorilo je Digipost račune u 2022. godini, a više od 21 000 tvrtki sada može slati digitalnu poštu. Volumen digitalne pošte iznosi 47 milijuna pisama godišnje.

dostavom pošte. U sklopu ove inicijative, predstavljene su nove usluge poput *chatbota*⁴² za korisničku podršku, digitalne marke i opcije slanja iz vlastitog digitalnog sandučića.

4.2.3. Utjecaj poslovanja na društvo

Logistika i pružanje poštanskih usluga zahtijeva brojnu radnu snagu, a društvena održivost se smatra ključnim pitanjem za Grupu. Grupa zapošljava 12.750 zaposlenika, a zaposlenici se smatraju ključnim resursom Grupe, te se redovito poduzimaju mjere kako bi se osigurala njihova sigurnost i postigao korporativni cilj da nitko ne oboli niti se ozlijedi tijekom rada. Nastojanja Grupe da osigura sigurne radne uvjete i dobrobit zaposlenika dovela su do smanjenja ozljeda na radu i postupnog smanjenja stope ozljeda.

Kao većinski vlasnik država (Kraljevina Norveška) očekuje od Norveške pošte da bude lider u smislu osiguranja uvjeta rada, zdravlja, sigurnosti i okoliša u vlastitom poslovanju i lancu opskrbe. Fokus je na društvenoj održivosti koja uključuje visoke etičke standarde, pristojne radne uvjete te aktivan rad na raznolikosti i inkluziji zaposlenika.

Norveška pošta preuzela je vodeću ulogu u praćenju društvene odgovornosti u lancu opskrbe. Značajni poslovni partneri kao IKEA ili Amazon zahtijevaju etički standard za dobavljački lanac te praćenje i provođenje usklađenosti dobavljača s postavljenim standardima.

Transportna industrija u Norveškoj suočena je s nizom izazova vezanih uz plaće i uvjete rada, osobito u segmentu dostavnih vozila, a Grupa je značajan kupac usluga dostave vozila. Industrija komercijalnih vozila bilježi značajan rast, a u Norveškoj nije regulirana, kao što je to slučaj s prijevozom tereta. Zbog izazova s nepoštenim konkurentima, kao i lošim plaćama i uvjetima rada, Grupa se angažirala u raspravi o radu izvan sindikata te je okupila čitav komercijalni transport u Norveškoj pod akcijom *Vehicles Operations*.

Grupa promiče raznolikost u svim aspektima, a Božićni reklamni film Postena o raznolikosti, osvojio je značajne nagrade na natjecanju za promidžbene filmove.

Grupa promiče društveno odgovorne aktivnosti. Kako bi pomogli ljudima pogođenima ratom u Ukrajini, Posten je ponudio besplatnu dostavu humanitarne pomoći za pošiljke upućene Ukrajini. Do kraja 2022. godine tako je dostavljeno više od 200 tona humanitarne pomoći i poklona. U Švedskoj su Norveška pošta i Crveni križ obnovili sporazum o suradnji, što znači da će Bring i dalje biti nacionalni partner za pripravnost u slučaju izvanrednih situacija.

Kvaliteta dostave pisama je visoka, a iznosi 91,7%, što je znatno iznad zahtjeva regulatora da 85% pisama mora biti dostavljeno unutar tri dana od predaje. Zadovoljstvo i lojalnost korisnika su vrlo dobri. Zadovoljstvo korisnika, mjereno NPS-om (Neto promotor score)⁴³, iznosio je 53,6 za 2022. godinu u usporedbi s 51,2 za 2021. godinu.

⁴² Chatbot je računalni program koji koristi umjetnu inteligenciju (AI) kako bi simulirao razgovor s korisnicima putem različitih komunikacijskih kanala, uključujući web-chat, mobilne aplikacije, društvene mreže i druge platforme. Osnovna svrha *chatbota* je odgovaranje na pitanja korisnika, pružanje informacija, izvršavanje određenih zadataka i olakšavanje interakcije s korisnicima putem teksta ili govora.

⁴³ Neto promotor score (*Net Promoter Score* ili skraćeno NPS) je mjera zadovoljstva korisnika koja se često koristi kako bi se procijenila lojalnost klijenata prema određenom proizvodu, usluzi ili brendu. Ova metoda

Svi napori da društvo posluje društveno odgovorno rezultiralo je da Posten ima snažnu poziciju i visoku razinu povjerenja među norveškim stanovništvom. U Ipsosovoj anketi tržišnog ugleda za 2022. godinu, Posten se pozicionirao na 9. mjesto među 106 najvećih norveških poduzeća, pri čemu 68% stanovništva ima pozitivan dojam o poduzeću, u usporedbi s 66% godinu prije. Među najmlađom populacijom, onim mlađima od 25 godina, 83% ima pozitivan dojam o Postenu.

4.2.4. Korporativno upravljanje

Etičko poslovanje Norveške pošte temelji se na vrijednostima odgovornosti i suradnje i kontinuiranog napretka. Kako bi osigurali sigurno radno okruženje, stvoren je mehanizam za prijavu neprihvatljivih i koruptivnih radnji. Naglasak je na transparentnosti i otvorenoj komunikaciji. Etičke smjernice potiču raznolikost, zabranjuju diskriminaciju te promiču pravične i sigurne uvjete rada, primjenjuju se na sve zaposlenike i odražavaju predanost Grupe prema društvenoj odgovornosti i etičkom poslovanju. Vrijedi politika nulte tolerancije prema korupciji i kriminalnim radnjama, a zaposlenici se potiču na prijavu takvih saznanja.

Grupa aktivno ulaže u inovativne održive projekte kao što su razvoj tehnologije primjene dronova u dostavi, promocija ponovne upotrebe materijala i cirkularna ekonomija.

Norveška pošta je član udruga s fokusom na održivosti: International Post Corporation, PostEurop, Nordic Swan Purchasing Club i Grønt Punkt. Također sudjeluju u inicijativama: UN Global Compact, Global Reporting Initiative Standards, Zero, Nordic CEOs, Digital Norway, Industry for Climate, Nordic Circular Hotspot, 2030 Secretariat i NHO-ovom Grønt Landtransport Programu.

Prema *Sustainable Brand Indeksu* (2022.)⁴⁴, Posten je proglašen brendom u logističkoj industriji koju Norvežani percipiraju kao najodrživiju, dok je Bring iste godine zauzeo drugo mjesto.

Na popisu vodećih europskih poduzeća u borbi protiv klimatskih promjena Financial Timesa, Posten je uvršten na popis vodećih u borbi protiv klimatskih promjena. Na popisu se nalazi 400 tvrtki, a rangirane su prema smanjenju emisija stakleničkih plinova u odnosu na prihod.

4.3. Studija slučaja: Estonska pošta

Estonska pošta (u nastavku: Omniva) ima uspješne primjere društveno odgovornih praksi s fokusom na održivom regionalnom, a potom međunarodnom širenju i nadasve uspješnoj digitalizaciji poslovanja čime su zadobili povjerenje poslovnih partnera, korisnika i lokalnih zajednica. Digitalizacija poslovanja je njihov *forte*. Transformacijom poslovanja zadržali su predtranzicijske komponente pružanja financijskih i digitalnih usluga za državu i taj su aspekt poslovanja okrenuli u svoju korist. Do nedavno, regionalna prisutnost na Baltiku uključivala je

razvijena je kao alat za mjerenje korisničkog iskustva i lojalnosti te se često koristi u marketinškim i istraživačkim analizama.

⁴⁴ Sustainable Brand Index™ je najveća neovisna studija o održivosti brandova u Europi koja obuhvaća gotovo 1,600 brandova, 36 industrija i 80,000 potrošača iz 8 zemalja.

Bjelorusiju i Rusiju, no uslijed embarga zbog Ruske invazije na Ukrajinu izgubili su velik dio tržišta. Agilni međunarodni tim nije prepustio tu situaciju slučaju, te su se okrenuli prema Kini, Kirgistanu i Sjedinjenim Američkim Državama. Korisnici i poslovni partneri prepoznali su trud i uložene napore što je nagrađeno izrazitim zadovoljstvom korisnika pruženim uslugama kao i zadovoljstvom zaposlenika Grupe.

Intervju je proveden u dva navrata s Mirjam Suurekivi, regionalnom voditeljicom za ESG. Prvi dio razgovora održan je u Briselu 7. lipnja 2023. tijekom godišnje radionice o održivosti koju je organizirala Međunarodna poštanska korporacija (IPC). Drugi dio razgovora održan je 21. kolovoza 2023. putem Microsoft Teams platforme. Razgovor je strukturiran prema pripremljenom upitniku, koji je integralni dio ovog istraživanja (Dodatak 1.).

Za pripremu izrade studije slučaja i intervjuja, analizirani su službeni dokumenti i godišnje integrirano izvješće za 2022. godinu. Osim toga, proučene su službene web stranice, internetski članci, natpisi i ostali relevantni stručni izvori iz područja logistike i poštanskog sektora.

4.3.1. O Grupi

Omniva je međunarodna poslovna grupa čija je osnovna djelatnost pružanje poštanskih, logističkih, digitalnih i međunarodnih tranzitnih usluga. Ime Omniva je usvojeno u lipnju 2014. godine. Tvrtka se prethodno zvala AS Eesti Post (Estonska pošta). Matično tržište Grupe su Baltičke države.

Grupa uključuje matičnu tvrtku AS Eesti Post i podružnicu Finbite OÜ u Estoniji, podružnicu Omniva SIA u Latviji, podružnicu Omniva LT i podružnicu UAB Omniva LT Sorting u Litvi čije su glavne djelatnosti pružanje usluga pakete dostave u Latviji i Litvi i poslovanje sortirnog centra u Litvi. Osim u Baltičkim državama, Grupa ima sortirne centre u Velikoj Britaniji, Nizozemskoj, Njemačkoj, Omanu i Kirgistanu, a distribucijske centre u Sjedinjenim Američkim Državama. Omniva je prekinula svu međunarodnu komercijalnu suradnju prema Rusiji i Bjelorusiji nastavljajući pružati samo univerzalnu poštansku uslugu prema Lausanne sporazumu.

Posluju u 68 poštanskih ureda, 87 poslovnica i 1.314 poštanskih sandučića samo u Estoniji. Razvili su mrežu od 1.102 paketomata, od toga 327 u Estoniji, 355 u Latviji, 420 u Litvi.

U sklopu Grupe, do srpnja 2022. djelovala je tvrtka AS Maksekeskus čija je glavna djelatnost pružanje usluga e-trgovcima i njihovim kupcima sigurnih rješenja za plaćanja te ostale usluge vezane za e-trgovinu. Omniva je zadržala udjele u tvrtki od 55,65%.

U sklopu Grupe djeluje tvrtka Finbite specijalizirana za pružanje digitalnih poslovnih usluga koje uključuju pružanje digitalnih rješenja za e-račune, izdavanje digitalnih certifikata, digitalni arhiv i slično.

Omniva je u 100% vlasništvu estonske države, pod administracijom Ministarstva gospodarstva i komunikacija. Samostalno posluje na liberaliziranom poštanskom tržištu od 2009. godine i

pružatelj je univerzalne poštanske usluge⁴⁵ na osnovu licence Estonske agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. Zadnja licenca je izdana za petogodišnje razdoblje od 2019. do 2024.

Grupa zapošljava oko 2.400 radnika. Prosječna dob zaposlenika je 44 godine. Uprava se sastoji od tri člana. Od 2022. predsjednik Uprave je Mart Mägi. Udio žena u visokom menadžmentu iznosi 50%, u Upravnom odboru 33 %, u Nadzornom odboru 33%. Ukupni udio žena među zaposlenima iznosi 27%.

Prema istraživanju najomiljenijih brendova koje je 2022. proveo *Brand Capital*, Omniva je ocijenjena kao najbrže rastući brend. Ukupno je više od 600 brendova ocijenjeno tijekom istraživanja, a Omniva je osvojila i treće mjesto u ukupnom poretku Baltika. Omniva je ocijenjena i kao najomiljeniji brend u području pružanja poštanskih usluga te zauzima sedmo mjesto na popisu najhumanijih brendova na Baltiku.

Omniva je nagrađena nagradom *Rising Star of Postal Development* od strane Međunarodne poštanske unije (*UPU - Universal Postal Union*), koja se dodjeljuje na temelju integriranog indeksa razvoja poštanskog sustava temeljenom na pregledu razvoja poštanskih usluga u 170 zemalja (Omniva, 2023.).

4.3.2. Utjecaj poslovanja na okoliš

Korporativnom strategijom određeni su glavni smjerovi razvoja Grupe prema osiguranju brze i visokokvalitetne usluge, te pružanje pametnih i održivih logističkih rješenja i automatizaciji radnih procesa. Izrađena je strategija održivosti kao i pripadajući akcijski plan s jasnim ciljevima i definiranom metrikom za praćenje. Kako bi ubrzali unaprjeđenje u području održivosti, fokus Grupe je na: i) postupnom prelasku vozila s fosilnih goriva na obnovljive izvore energije, ii) edukaciji dionika o odgovornom korištenju ambalaže za pakiranje, iii) široj primjeni načela eko-ureda, iv) mjerama uštede energije, te v) uvođenju principa zelene nabave.

Paketomati su glavni adut Grupe za smanjenje negativnog okolišnog utjecaja i aktivno promicanje koncepta održive logistike. Omniva je razvila najveću mrežu paketnih strojeva na Baltiku s 1102 paketomata. Paketomati imaju pozitivan utjecaj na više načina jer omogućavaju učinkovitiju isporuku paketa u prvom pokušaju, što smanjuje potrebu za višestrukim pokušajima dostave i nepotrebnim putovanjima. Dostupnost paketnih usluga putem mreže paketomata rezultira zadovoljstvom korisnika i lokalnih zajednica. U suradnji s latvijskom tehnološkom tvrtkom, Omniva testira paketomate s napajanjem električnom energijom proizvedenom pomoću solarnih panela postavljenih na njima, a u planu je postavljanje 100 takvih paketomata.

Cilj Omnive je smanjiti negativan utjecaj svojih operacija na okoliš. Osnova sustava upravljanja okolišem je identifikacija važnih okolišnih rizika i njihovih utjecaja na poslovanje. Za logističku tvrtku, najveći utjecaj na okoliš su emisije povezane s prijevozom. Stoga je, na sva tri matična tržišta, kartiran vlastiti vozni park kao i vozni park partnera, a vozila su opremljena

⁴⁵ Opća univerzalna poštanska usluga je temeljna razina poštanskih usluga koju svaka poštanska kompanija mora osigurati svojim korisnicima, bez obzira na njihovu lokaciju ili udaljenost. Ova usluga osigurava da svi građani, bez obzira na to gdje žive, imaju pristup osnovnim poštanskim uslugama po razumnim cijenama.

posebnim GPS uređajima za mjerenje emisijskog čimbenika. Prate se i izračunavaju mjesečne emisije pojedinačnih vozila kao i ukupnog voznog parka u Estoniji.

Održiva dostava važna je za Omnivu, a kako bi pronašli nova rješenja, Grupa je započela pilot projekt zajedno s estonskom tvrtkom Vok Bikes. Projekt uključuje testiranje dostave pošte u starom dijelu Tallinna inovativnim električnim teretnim biciklima koji su posebno učinkoviti na dostavnim rutama s niskom kilometražom i čestim stajanjima. Električni teretni bicikl može biti do 20% učinkovitija alternativa kombiju, a u usporedbi s poštanskom rutom koja se obavlja pješice, električni teretni bicikl može poslužiti do 15% više klijenata.

Grupa je u 2022. godini započela s procesom uvođenja vozila na električni pogon u dostavnu flotu i trenutno ih imaju oko 50, a Mart Mägi, predsjednik Uprave Omnive, je prilikom nabave zadnjih 40 električnih dostavnih vozila, izjavio da su novi električni kombiji još jedan korak Omnive u pružanju usluga koje podržavaju zeleno poslovanje.

Grupa ima ambiciju postići automatsku optimizaciju transporta. Inicirali su nekoliko važnih investicija koje trebaju dovesti do optimizacije i racionalizacije ukupnog poslovanja. Optimizacija transportnih ruta je neophodna jer manje prijeđenih kilometara uz istu kvalitetu usluge znači niže troškove i manji okolišni otisak. Najveća investicija je izgradnja modernog centra za sortiranje u Litvi, te centar za povećanje kapaciteta za sortiranje u Estoniji. Kako bi financirali navedene razvojne investicije, prodani su udjeli u tvrtki Maksekeskus.

Grupa aktivno promovira ekološki način vožnje kako bi vozni park trajao duže, a transportni ciklusi bili isplativiji. Varijabilni dio plaće dostavljača ovisi o ocjeni ekološke vožnje. Procjena ekološke vožnje uključuje analizu načina vožnje i ponašanja vozača što utječe na potrošnju goriva i emisije štetnih plinova. Pri ocjeni ekološke vožnje procjenjuje se parametri brzina, ubrzanje i kočenje, korištenje kočnica i slično.

Kako bi podigli svjesnost i skrenuli pozornost na sigurnu i ekonomičnu vožnju, svake godine u rujnu obilježava se mjesec transporta. Zaposlenici obnavljaju znanje i vještine o sigurnosti dostave paketa i pošte, a održava se i natjecanje u ekološkoj vožnji.

Logistički centar u Rukki dio potrebne električne energije dobiva putem solarnih panela koji pokrivaju površinu od 11.000 četvornih metara. Električna energija iz sunčane elektrane zadovoljava do 40% potreba za električnom energijom.

Omniva se u 2022. godini pridružila programu održivosti Međunarodne poštanske korporacije (International Post Corporation) - Sustavu za mjerenje i upravljanje održivošću (SMMS). Izvještavanjem za SMMS program Grupa napreduje u kvaliteti izvještavanja o održivosti, te mjerenju i smanjenju CO₂ otiska ukupnih operacija.

4.3.3. Utjecaj poslovanja na društvo

Grupa je posvećena društveno odgovornom poslovanju. Izrađena je Politika društveno odgovornog poslovanja i Upute za društveno odgovorno poslovanje. Redovita je objava godišnjeg izvješća (CSR izvješće) o postignućima u održivosti.

Definirani su prioriteti društvene odgovornosti i utjecaja prema 17 ciljeva održivog razvoja UN-a. Svaki od prioriteta integriran je u poslovanje s pokazateljima za mjerenje postavljenih ciljeva. Određene su sljedeće materijalne teme:

- Jednakost - fer pristup, naknada i mogućnosti zaposlenja svih društvenih skupina.
- Dobar zdravstveni status - podrška inicijativama koje pomažu osigurati pružanje kvalitetnih zdravstvenih usluga.
- Obnovljiva energija - korištenje obnovljivih resursa u raznim poslovnim procesima.
- Dobar rad i ekonomski rast - ravnoteža između obiteljskog i radnog života, osiguravanje rasta na lokalnoj i nacionalnoj razini.
- Inovacije i infrastruktura - pružanje usluga sa što manjom upotrebom resursa.
- Smanjenje nejednakosti - osiguravanje dosljednog pristupa različitim dobrima za različite društvene skupine.
- Održiva naselja i zajednice - mjere su usmjerene na podršku lokalnim zajednicama i poboljšanje urbanog okoliša na mjestima gdje su smješteni paketomati.
- Odgovorna potrošnja - učinkovita potrošnja energetske resursa (zeleni ured), promicanje ekološki prihvatljive uporabe paketnih ambalaža i smanjenje udjela fosilnih goriva.
- Suradnja za postizanje ciljeva - ciljana suradnja s prioritetnim dionicima u postizanju poslovnih i društvenih ciljeva.

Provodeći društveno odgovorne projekte Grupa pridonosi stvaranju pozitivnih promjena i unaprjeđenju društva u kojem posluje. Uspostavljen je dijalog s lokalnom zajednicom. U suradnji i dijalogu s lokalnim zajednicama smanjen je broj poštanskih ureda, a za neke je obavljeno preseljenje u bolje radne prostore. Svjesni su trenda opadanja broja pisama kao i činjenice da će uskoro većinu prometa činiti paketi. Dok je dostava pisama u kontinuiranom padu, provode se aktivnosti konzultiranja s predstavnicima lokalnih jedinica kako bi sagledali obujam i organizaciju poštanskih i paketnih lokacija i usluga, te kako bi optimizirali i modernizirali pružanje usluga.⁴⁶

Popularna je godišnja aktivnost zamjene poštanskih sandučića i poticanja zajednice na pregled stanja svojih poštanskih sandučića te, ako je potrebno zatraže instalaciju novih. U tu svrhu, dijeli se određen broj besplatnih poštanskih sandučića. Čime se osigurava da poštar ima uredan pristup sandučićima, a stanovnicima se osigurava uredna i kvalitetna usluga, a sve u cilju racionalizacije troškova dostave i smanjenja resursa potrebnih za dostavu.

Ostvarena je suradnja s Estonskom nacionalnom knjižnicom za dostavu knjiga posuđenih putem platforme Moja knjižnica do paketomata diljem Estonije. Tradicionalnom humanitarnom kampanjom "Pronađimo novi dom za medvjedića" obitelji s djecom, koja su prerasla svoje

⁴⁶ Trend smanjenja broja poštanskih ureda povezan je sa završenom administrativnom reformom kad je broj lokalnih uprava i samouprava smanjen s 213 do 2017. godine na 79 od 2019. Lokalna upravna reforma provedena je na temelju Zakona o administrativnoj reformi iz 2016. godine. Zakon je propisivao da minimalna veličina lokalne uprave treba biti 5000 stanovnika, s preporučenom veličinom od 11.000 stanovnika, ali je dopuštao određene opravdane iznimke za male otoke u Baltičkom moru. Reforma se odvijala u dva stupnja: kao dobrovoljne odluke o spajanju koje su inicirali sami vijećnici (do 1. siječnja 2017.), a zatim kao spajanja koja je pokrenula središnja vlada (do 15. srpnja 2017.). Spajanja lokalnih uprava i samouprava stupila su na snagu nakon redovnih lokalnih izbora održanih u jesen 2017. godine.

igračke, doniraju igračke novim vlasnicima. U partnerstvu s humanitarnim organizacijama Grupa pomaže dostaviti igračke za preko 2.000 obitelji godišnje.

Snažna organizacijska kultura počiva na uključenosti zaposlenika, stoga je svim zaposlenicima predstavljena korporativna strategija i temeljne vrijednosti. Imenovani su ambasadori vizije i misije korporativne strategije, a organiziranje radionica pomaže razumijevanju priče o brendu i stvaranju osjećaja zajedništva kako bi svaki od zaposlenika osjetili svoju vrijednost unutar organizacije. Na radionicama se raspravlja o postizanju strateških ciljeva i bolje suradnje.

Kako bi poboljšali kvalitetu pruženih usluga, osmišljeni su jedinstveni standardi, a poboljšani su radni uvjeti. Provođi se niz mjera podrške i dobrobiti zaposlenika koje uključuju ravnotežu između privatnog i poslovnog života, fleksibilne oblike radnog vremena, mogućnost rada na daljinu, mogućnost rada na nepuno radno vrijeme. Mjerenjem motivacije zaposlenika zabilježeno je značajno poboljšanje pokazatelja zajedno s pokazateljima zadovoljstva korisnika. Organiziraju se radionice za zaposlenike o zajedničkim vrijednostima, a rasprave i suradnja pružaju zaposlenicima snažan osjećaj pripadnosti i zadovoljstvo radom u Grupi.

Ministarstvo socijalne skrbi Estonije dvije godine za redom dodijelilo je Omnivi zlatnu oznaku koju dodjeljuje poslodavcima koji podržavaju obitelj, cijene svoje zaposlenike, doprinose kulturi rada i ravnoteži između rada i obiteljskog života. Nagrada se dodjeljuje na osnovu ocijenjenih aktivnosti kao što su radna kultura i fleksibilna organizacija rada, razina korporativne kulture, povratne informacije i istraživanje, procedure zapošljavanja, prilagodba radnom okruženju, procedure prekida radnog odnosa, promicanje zdravlja, i slično.

Jedan od najvažnijih pokazatelja na kartici rezultata Grupe je zadovoljstvo zaposlenika, koji se mjeri putem eNPS indeksa⁴⁷ s prosječnim indeksom preporuke zaposlenika od 52, što premašuje postavljeni cilj Grupe. U istraživanju je sudjelovalo 77% zaposlenika.

4.3.4. Korporativno upravljanje

Omniva je državno poduzeće što znači da za nabavu roba ili usluga poštuje Zakon o javnoj nabavi. Kodeks ponašanja poslovnih partnera sastavni je dio ugovora o nabavi te se očekuje od poslovnih partnera implementacija međunarodnih standarda za poštivanje ljudskih prava, radnih uvjeta, zaštite okoliša, poslovne etike i borbe protiv korupcije kao važan kriterij za uspostavu i održavanje poslovnih odnosa.

Pridržavanje etičkih načela u radu i poslovanju očekuje se od svih podružnica, partnera, poslovnih suradnika kao i od zaposlenika. Uspostavljen je niz internih procedura, poput etičkog priručnika za osoblje, politike primanja darova i smjernica za izražavanje poslovnih interesa. Imenovani menadžment jednom godišnje deklarira svoje poslovne udjele u drugim poslovnim subjektima kao i sporednim aktivnostima. Grupa je uspostavila kanale za prijavu nepravilnosti u okviru antikorupcijske politike. Zaposlenici se educiraju o pitanjima vezanim uz borbu protiv korupcije, sukob interesa i poslovnu etiku.

⁴⁷ eng. *Employee Net Promoter Score*

4.4. Studija slučaja: HP - Hrvatska pošta d.d.

U skladu s najboljim svjetskim praksama u industriji, Hrvatska pošta pokreće projekte kojima je fokus na održivosti i društveno odgovornom poslovanju. Koncept održivosti i čimbenici ESG-a integrirani su u korporativnu strategiju. Strategijom upravljanja održivosti definirana su ključna područja s konkretnim ciljevima koji se žele ostvariti.

Ključna ESG područja su:

- Doprinos gospodarstvu - Održiv doprinos gospodarstvu želi se postići kroz konkurentan poslovni model i kapitalnu adekvatnost, stabilnost i sigurnost univerzalne usluge, razvoj novih usluga za građane i državne institucije, osiguravanje dividende i doprinos gospodarstvu RH, korporativno upravljanje prema najboljim praksama.
- Doprinos okolišu - Održiv rast želi se postići kroz smanjenje potrošnje energije, ulaganja u e-vozni park i e-infrastrukturu, ulaganja u obnovljive izvore energije i upravljanje otpadom, poticanje korisnika na korištenje alternativnih kanala dostave pisama i paketa i korištenje reciklabilne ambalaže za dostavu.
- Doprinos zajednici - Pošta želi biti društveno odgovorna kroz dostupnost i razvoj mreže poštanskih ureda i paketomata i kroz banku u pošti. Kao odgovoran poslodavac doprinos zajednici želi ostvariti kroz rad Zaklade Vaša Pošta, kroz sponzorstva i donacije te jačanje svijesti zaposlenika o važnosti korisničkih i korporativnih podataka i implementaciju GDPR-a.
- Doprinos zaposlenicima želi se ostvariti kroz povećanje primanja, Akademiju Hrvatske pošte, kompanijsku kulturu i kompanijske vrijednosti, zdravstvene preglede, psihološku pomoć, osiguranje od posljedica nesretnog slučaja, raznolikost i jednake mogućnosti, slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, dobrovoljni mirovinski fond i stimulaturna primanja i nagrade.

Najbolje svjetske prakse Hrvatska pošta usvaja i provodi sudjelovanjem u međunarodnim inicijativama i sustavima mjerenja i upravljanja održivosti kao što je *The Climate Pledge*⁴⁸ čiji članovi imaju ključnu ulogu u poticanju ulaganja u razvoju niskougljičnih proizvoda i usluga. Pristupanjem inicijativi članice se obvezuju na smanjenje emisija stakleničkih plinova kao i na sustavno mjerenje i izvještavanje o emisijama, te provođenje projekata koji će pridonijeti smanjenju i neutralizaciji emisija. Priključivanjem ovoj inicijativi Hrvatska pošta posvetila se postizanju neto nulte stope emisije ugljika do 2040. – deset godina prije cilja postavljenog Pariškim sporazumom.

U sklopu programa SMMS⁴⁹, Hrvatska pošta sudjeluje u programu mjerenja i upravljanja održivošću Međunarodne poštanske korporacije (IPC)⁵⁰, čiji je cilj smanjenje emisije ugljika

⁴⁸ Inicijativa The Climate Pledge je međunarodna i međusektorska zajednica tvrtki i organizacija koju su 2019. godine osnovali tvrtke Amazon i Global Optimism.

⁴⁹ SMMS - engl. *Sustainability Measurement and Management System*

⁵⁰ Međunarodna poštanska korporacija (IPC – International Postal Cooperation) okuplja vodeće svjetske poštanske operatore. Trenutačno u programu SMMS sudjeluje 22 poštanska operatora: Američka pošta (United States Postal Service – USPS), Australaska pošta, Austrijska pošta, Belgijska pošta (bpost), CTT Portugalska pošta, Finska pošta (Posti), Francuska pošta (Le Groupe La Poste), Irska pošta (An Post),

za 50% u odnosu na razinu iz 2019. te do 2030. vozni park s barem 50% vozila na alternativna goriva od čega 25% električnih. Kroz SMMS program na godišnjoj razini prati se i izvještava o učincima i pokazateljima utjecaja poslovanja na zdravlje i sigurnost radnika, učenje i napredovanje, efikasnost korištenja resursa, klimatske promjene, kvalitetu zraka, kružnu ekonomiju i održivu nabavu. SMMS program omogućuje organizacijama usporedbu i pozicioniranje napretka u odnosu na globalne konkurente.

U tijeku je uvođenje u sustav HRN EN ISO norme 50001 - Upravljanje energijom čija je svrha uspostava sustava i procesa potrebnih za trajno poboljšavanje uspješnosti upravljanja energijom, uključujući energetske učinkovitost, upotrebu energije i njezinu potrošnju.

U 2023. godini, HP je, kao jedina hrvatska organizacija, pristupila inicijativi SBTi⁵¹ kojom se HP obvezuje u roku od dvije godine razviti, postaviti i objaviti znanstveno utemeljene ciljeve za smanjenje stakleničkih plinova.

U 2023. godini zajednica je prepoznala napore Hrvatske pošte i namjeru da svojim aktivnostima značajno doprinosi društveno odgovornom poslovanju i postizanju klimatskih ciljeva:

- Na natjecanju, u sklopu Greencajt festivala, Hrvatska pošta je osvojila nagradu za okoliš – Green prix 2023. u kategoriji Utjecaj na zajednicu.
- Na HRIO natječaju (Hrvatski indeks održivosti) koji provodi Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR) uz podršku Hrvatske udruge poslodavaca (HUP), nagradi koja se dodjeljuje najuspješnijim hrvatskim poduzećima u primjeni društveno odgovornih praksi, Hrvatska pošta je dobitnik nagrade u kategoriji javnih poduzeća. HRIO metodologija je ocjena poslovanja poduzeća koja je usklađena s najnovijim europskim direktivama, globalnim standardima i Ciljevima održivog razvoja, a procjenjuje dobrovoljne održive prakse.
- Američka gospodarska komora u Hrvatskoj (AmCham Hrvatska) provela je istraživanje o zrelosti usvajanja ESG načela u poslovanju članica AmCham-a u suradnji s Kearney-em. Istraživanje je provedeno među širokim spektrom hrvatskih poduzeća, od velikih korporacija do malih i srednjih, uključujući mikro poduzeća obuhvaćajući različite industrije. Prema istraživanju među top 5 poduzeća u Hrvatskoj je HP - Hrvatska pošta d.d kojoj je pripalo treće mjesto u ukupnom poretku. Primarni cilj ovog istraživanja bio je procijeniti trenutno stanje zrelosti ESG-a u hrvatskim poduzećima, nudeći vrijedan uvid u lošije razvijena područja i strategije za poboljšanje istih.

Južnoafrička pošta, Luksemburška pošta (POST Luxembourg), Nizozemska pošta (PostNL), Norveška pošta, Novozelandska pošta (New Zealand Post Group), Njemačka pošta (Deutsche Post DHL Group), PostNord (Danska i Švedska), Royal Mail Group Plc (Ujedinjeno Kraljevstvo), Španjolska pošta (Correos), Estonska pošta (Omniva), Malazijska pošta (Pos Malaysia), Švicarska pošta (Swiss post), Talijanska pošta (Poste Italiane) i Hrvatska pošta (HP – Hrvatska pošta d.d.).

⁵¹ The Science Based Targets inicijativa je međunarodna organizacija koja pomaže tvrtkama postaviti ambiciozne ciljeve smanjenja emisija stakleničkih plinova koji su usklađeni s ciljevima Pariškog sporazuma i najnovijim znanstvenim istraživanjima.

4.4.1. Utjecaj poslovanja HP-a na okoliš

U sklopu Strategije održivosti definirana su ključna područja provedbe projekata s konkretnim ciljevima kojima je za cilj smanjenje štetnih emisija i povećanje energetske učinkovitosti.

Hrvatska pošta kontinuirano provodi transformaciju voznog parka kroz projekt elektrifikacije voznog parka. Električni vozni park HP-a trenutno se sastoji od 423 vozne jedinice, i to od lakodostavnih i poluteretnih vozila, četverocikala, mopeda i električnih bicikla. Samo u 2022. godini provedena je nabava 158 električnih vozila, a u 2023. godini dodatnih 100 električnih mopeda. Postotak udjela električnih vozila u ukupnom voznom parku HP-a iznosi 17%.⁵²

Paralelno s elektrifikacijom voznog parka provodi se projekt postavljanja punionica za električna baterijska vozila kao preduvjet je za daljnje širenje flote električnih vozila. Prve punionice su instalirane na 3 lokacije, i to: Velika Gorica – Novi sortirni centar, Zadar – Gaženica i Osijek – Jablanovo. Kroz 2022. i u 2023. godinu sukcesivno je instalirano oko 100 mjesta za punjenje na poslovnim lokacijama HP-a diljem RH.

Projekt Paketomat uspješno je okončan u 2023. godini instalacijom 300-tog paketomata. Paketomati su alternativan kanal dostave koji omogućuje korisnicima poštanskih usluga da i oni budu sudionici u smanjenju emisija stakleničkih plinova. Paketomat je inovativni uređaj koji sadrži niz pretinaca različitih dimenzija koji se koriste za primanje i slanje paketa 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. Ovakav sustav dostave omogućuje korisnicima da odaberu kada, gdje i kako žele preuzeti ili poslati svoje pakete. Paketomati povećavaju postotak dostave u prvom pokušaju, smanjujući udaljenost koju prelaze vozila, poštanska i ona u vlasništvu korisnika, a samim time i emisije štetnih plinova.

Provodi se projekt preuređivanja i preseljenja poštanskih ureda na lokacije kojima gravitira velik broj korisnika. Prilikom preuređivanja poštanskih ureda vodi se principom kružnoga gospodarstva. Pokrenut je projekt Burza u kojem se uz pomoć interno razvijene aplikacije vodi računa o zbrinjavanju i ponovnoj uporabi korištenoga tehnološkog i uredskog namještaja. Uspostavljen je sustav razmjene informacija o raspoloživim rabljenim elementima tehnološkog namještaja i sredstvima za rad. Do 2023. godine je prema zahtjevima obavljeno preseljenje i ponovna aktivacija 952 elementa.

4.4.2. Utjecaj poslovanja HP-a na društvo

Društveno odgovorno poslovanje je poslovni model kojim poduzeće pokazuje da je u svoje poslovanje integrirala brigu za društvo kao cjelinu kako bi od njezina rada korist imala šira društvena zajednica.

Najistaknutiji primjer projekta društvene odgovornosti Hrvatske pošte je Zaklada „Vaša pošta“⁵³. Zakladu je osnovana sa svrhom pružanja novčanih potpora djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi tako što se za vrijeme djetetova boravka u domu na njegovo ime uplaćuje polica životnog osiguranja u protuvrijednosti 6000 EUR. Iznos police isplaćuje se djetetu u

⁵² Podatak vrijedi na dan od 30. studenog 2023.

⁵³ Od kolovoza 2023. Zaklada „Vaša pošta“ je preimenovana u „Zaklada Hrvatske pošte“.

obliku rente u trenutku napuštanja doma i početka samostalnog života. Na taj način, u sljedeće dvije godine, dok ne nađu prvo zaposlenje, mlade osobe imaju pokriveno troškove osnovne egzistencije – troškove stanarine i režija. Zaklada „Vaša pošta“ utemeljena je na platformi društveno odgovornog poslovanja u skladu sa smjernicama Održivog razvoja UN-a i djeluje na nacionalnoj razini skrbeći za štíćenike iz 20 dječjih domova u Hrvatskoj. Zaklada ima potporu 55 jedinica lokalne i regionalne uprave, velikog broja privatnih i državnih poduzeća te pojedinačnih fizičkih osoba. U 12 godina postojanja Zaklade dodijeljeno je preko 500 polica životnog osiguranja djeci bez odgovarajuće roditeljske skrbi.

Projekt EURO je HP-ov najveći projekt koji se provodio djelom 2021. i čitavu 2022. godinu. Realizacijom ovoga zahtjevnog i logistički složenog posla svim je korisnicima bilo omogućeno da u prosincu 2022. u poštanskim uredima kupe početne paketiće hrvatskih kovanica EURO-a te da u cijeloj 2023. godini mijenjaju kune u novu hrvatsku službenu valutu – EUR. Sve provedbene aktivnosti HP je financirala su iz vlastitog poslovanja.

Hrvatska pošta implementirala je EU projekt *GreenPosts* u konzorciju s Grčkom, Bugarskom poštom i Ciparskom poštom s ciljem unaprijeđena vještina zaposlenika u poštanskom sektoru kroz proširenje njihovog znanja o stupovima Europskog zelenog plana. Osim toga projektom se žele usaditi vrijednosti i stavovi koji promiču održive prakse ne samo u poslovanju, već i u široj zajednici u kojoj djeluju.

Hrvatska pošta projektima digitalizacije želi pridonijeti digitalizaciji gospodarstva Republike Hrvatske. Nakon realiziranog EU projekta *eDelivery*, kojim se omogućuje digitalna dostava podataka sigurnim i certificiranim kanalom, u suradnji s Ministarstvom pravosuđa i uprave razvijen je hibridni model dostave digitalnom povratnicom. Time je osiguran EU certificirani digitalni prijam i digitalna isporuka preporučenih pošiljaka od strane Ministarstva pravosuđa i uprave u digitalni poštanski kovčević ePošte.

Razvoj kompetencija zaposlenika strateška je inicijativa kontinuiranog unaprjeđenja znanja i vještina menadžmenta i zaposlenika. U tu svrhu pokrenut je projekt Akademija Hrvatske pošte koja je s radom počela 2017. godine. Predavanja i demonstracije provode interni predavači s ciljem razvijanja znanja zaposlenika o poslovnim procesima, tehnološkim vještinama, menadžerskim vještinama i znanjima. Cilj Akademije Hrvatske pošte jest pružanje stručnih poštanskih i općih menadžerskih znanja polaznicima, čime se omogućava kontinuirano unaprjeđivanje znanja i vještina zaposlenika. Akademija je jedan od načina razvijanja ne samo vještina nego i kompanijske kulture.

Edukacija zaposlenika kontinuiran je posao te je osmišljen interni portal e-Učenje, a raspon tema se proteže se od poslovno uvjetovanih edukacija do edukacija o održivom i zelenom poslovanju.

4.4.3. Korporativno upravljanje HP-a

Dobro korporativno upravljanje nadilazi postupanje usklađivanja s propisima i zahtijeva predanost Uprave Društva, Nadzornog odbora, rukovoditelja i dioničara. To je preduvjet za

poslovanje u skladu s najvišim etičkim standardima, transparentnim poslovanjem, uspostavljanjem učinkovitog sustava odgovornosti i izbjegavanja sukoba interesa.

Ravnopravnost spolova izuzetno je važno za poticanje stanja ravnopravnosti. Početkom 2022. godine provedeno je istraživanje među radnicama na osnovi kojeg je donesen Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova do 2025.

Od 2023. godine HP je potpisnica Povelje o raznolikosti Hrvatska u organizaciji HRPSOR-a⁵⁴. Potpisivanjem Povelje o raznolikosti, Društvo se obvezalo implementirati i osnažiti upravljanje raznolikošću i izvan pravno propisanih okvira.

Da bi se učinkovito upravljalo društveno odgovornim poslovanjem, uspostavljen je portfelj ESG projekata. Aktivirana su dva korporativna projekta: Održivost i Uspostava sustava upravljanja okolišem. Program ESG je u naravi kompleksan, a Društvo će postupnim iniciranjem ESG projekata rješavati pitanja iz područja društvenih i okolišnih utjecaja tijekom definiranog strateškog razdoblja. Portfelj ESG projekata usklađen je s rastućim zahtjevima za održivim poslovanjem i prilagođen je nadolazećem regulatornom okviru Europske unije .

4.5. Rasprava

Nedvojbeno je moć s političkih organizacija migrirala na poslovne organizacije. Stoga poslovne organizacije imaju jasnu ulogu u suvremenom društvu. Jednako tako je jasno kako će samo one organizacije koje će se ponašati odgovorno, biti uspješne i biti valorizirane kao takve od strane svih dionika, uključujući i dvoje ključnih za njihov opstanak — kupaca i zaposlenika (Omazić, 2007.). Velika poduzeća poput poštanskih operatora samoinicijativno su preuzela vodeću ulogu u primjeni društveno odgovornog poslovanja što je i opravdano s obzirom na njihovu široku fizičku prisutnost, dostupnost resursa i značajan društveni utjecaj. Stoga ona postavljaju standarde u implementaciji okolišnih inicijativa, poticanju društvene pravednosti te usvajanju etičkih i odgovornih poslovnih praksi.

Različiti su motivi koji potiču organizacije prema društveno odgovornom poslovanju. Zahtjevi korisnika i poslovnih partnera za primjenu održivih praksi u organizaciji, preporuke za stjecanje certifikata ili poticanje sudjelovanja u inicijativama i udrugama čine glavne motivatore. Neke organizacije se odlučuju za društveno odgovorne prakse jer to otvara nove poslovne mogućnosti. Zakonodavstvo i regulatorni okvir je također motivator za usmjeravanje organizacije prema zadovoljenju određenih standarda društveno odgovornog poslovanja. Međutim, samo intrinzična motivacija organizacije putem sustavnog usmjerenja prema vrijednostima i etičkim načelima poslovanja predstavlja ispravan način za postizanje održivog

⁵⁴ HRPSOR je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, nevladina je udruga osnovana 1997. Povelja o raznolikosti je dokument kojeg individualno izrađuje svaka zemlja, a tekst Povelje potpisuju poslovne i druge organizacije čime se obvezuju na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svojim radnim sredinama i poslovnom okruženju. Potpisnik Povelje prihvaća javno podržavati, štiti i razvijati raznolikost u svojoj organizaciji i svom lancu vrijednosti. Ona potiče potpisnike da implementiraju i osnaže svoju posvećenost upravljanju raznolikošću i izvan pravno propisanih okvira.

poslovanja i ostvarivanje pozitivnog društvenog utjecaja. Ova vrsta motivacije proizlazi iz jasne vizije i misije organizacije te iz korporativne kulture.

Dok se u novije vrijeme koncept društveno odgovornog poslovanja oblikuje zaoštavanjem europskog zakonodavnog okvira održivog poslovanja, društveno odgovorno poslovanje tradicionalno je integrirano u samu srž poslovanja poštanskog sektora. Rezultati ovog istraživanja ukazuju upravo na to da su DOP inicijative implementirane na različitim razinama unutar poštansko-logističkog sektora, kako unutar samih organizacija, tako i duž lanca vrijednosti. Društveno odgovorna uloga poštanskih operatora posebno se istaknula suočavajući se s izazovima globalne pandemije, prije svega s porastom e-trgovine, promicanjem održivih praksi u dostavi paketa i pošte, čime su poštanski operatori opravdali svoju društvenu ulogu i dokazali da su tradicionalni predvodnici društveno odgovornog poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje je ukorijenjeno u samu srž poslovanja poštanskih operatora, koji primjenjuju širok spektar društveno odgovornih praksi s ciljem postizanja pozitivnih poslovnih rezultata te pružanja dodatne vrijednosti zajednici u kojoj djeluju. To je vidljivo iz analiza slučajeva sva tri poštanska operatora. Proučavajući ključne aspekte društveno odgovornih praksi poštansko-logističkih operatora, istraženi su različiti aspekti poslovanja, uključujući utjecaj na okoliš, društvo i upravljanje. Rezultati istraživanja potvrđuju značajan doprinos poštanskih operatora u rješavanju različitih društvenih izazova.

Hrvatska pošta je održivost integrirala u svoju korporativnu strategiju, u odluke o investiranju i u poslovanje. To se očituje kroz odluke o investiranju u elektrifikaciju voznog parka, razvoju mreže od 300 paketomata kao alternativnog dostavnog kanala, ulaganju u obnovljive izvore energije, izgradnji energetske učinkovitih objekata te kroz uspostavu portfelja ESG projekata. Više od 600.000 kućanstava obuhvaćeno je zelenim dostavnim područjima, dok električna flota od 423 vozila čini 17% ukupnog voznog parka. Društvena odgovornost jasno je vidljiva kroz niz iniciranih projekata, a među uspješno realiziranim ističe se projekt EURO, uspostava sustava konverzije prilikom ulaska RH u EURO zonu. Prepoznajući logistiku i regionalno širenje kao ključnu investiciju za održivu budućnost poslovanja, sklopljena su strateška partnerstva s nekoliko vodećih globalnih internetskih trgovaca u segmentu B2C paketnog poslovanja, uz pokretanje sustava automatiziranoga komisioniranja i skladištenja roba.

Hrvatska pošta aktivno provodi zelenu transformaciju poslovanja, s ciljem smanjenja štetnih emisija i negativnog utjecaja na okoliš. U skladu s tim, prioriteti Hrvatske pošte usmjereni su na područja gdje je moguće postići najveći napredak, posebice kroz dekarbonizaciju poslovanja.

Omniva je dobar primjer društveno odgovornog poslovanja. Njezino kontinuirano usmjerenje prema održivosti nije samo odraz trenutnih globalnih standarda, već i duboko ukorijenjena vrijednost koja prožima svaki aspekt njenog poslovanja. Svoje društveno odgovorno poslovanje gradi na regionalnom širenju, inovativnim digitalnim i financijskim konceptima te u stjecanju povjerenja korisnika i lokalnih zajednica. Razumijevanje dubokih motiva i svrhe organizacije u, za njih, izrazito izazovnim vremenima i neuobičajenim geopolitičkim okolnostima, inspirirali

su zaposlenike i korisnike na lojalnost čime su ostvarili značajnu konkurentsku prednost. Pohvalna je suradnja s lokalnim vlastima, institucijama i partnerima kako bi postigli svoje ciljeve, a ujedno pozitivno utjecali na lokalne zajednice. Različite inicijative u cilju smanjenja negativnog utjecaja na okoliš i društvo, uključujući korištenje solarnih panela na paketomatima i objektima, optimizacija logističkih procesa značajno pridonose dobrim pokazateljima održivog poslovanja ove organizacije.

Omniva je prepoznala potrebu za društveno odgovornim poslovanjem, te je proaktivnim djelovanjem unaprijeđena kompanijska kultura. Takav doprinos održivom poslovanju ne samo da predstavlja inspiraciju i primjer drugima, već također ukazuje na ključnu ulogu poštanskog sektora u oblikovanju pozitivnih društvenih promjena.

Društveno odgovorno poslovanje Norveške pošte snažno odražava njihovu predanost održivom poslovanju i stvaranju pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš. Iako Norveška nije članica Europske unije, ambiciozno provodi zakonodavni i regulatorni okvir održivog poslovanja dosljednije od samih članica EU. Društveno odgovorni projekti i inicijative usmjereni na smanjenje ugljičnog otiska, podršku lokalnim zajednicama te promicanje etičkih i društveno odgovornih praksi, postavili su visoke standarde u industriji.

Norveška pošta je izuzetan primjer uspješne transformacije, a njihova sposobnost učinkovitog suočavanja s izazovima globalizacije, digitalizacijom i održivosti čini ih relevantnom studijom slučaja za razumijevanje ključnih strategija koje je potrebno primijeniti kako bi ostali konkurenti i postali otporni na razne stresove.

Tablica 4. Sažeta analiza po ESG čimbenicima pojedinog poduzeća (Izradila: Autorica)

Okolišni čimbenici		
Estonska pošta	Norveška pošta	Hrvatska pošta
Fokus na smanjenju negativnog utjecaja na okoliš prelaskom na električna vozila, korištenje obnovljivih izvora energije i uvođenje koncepta zelene nabave.	Fokus na smanjenju emisija i korištenju obnovljivih izvora energije.	Fokus na smanjenju ekološkog otiska s projektima poput elektrifikacije voznog parka, postavljanja punionica za električna vozila, instalacijom paketomata, smanjenja potrošnje energije i upravljanja otpadom.
Godišnje postavljanje internih mjerljivih ciljeva prema prioritetima: <ul style="list-style-type: none"> • Postupna tranzicija voznog parka tvrtke na obnovljive 	Postavljeni ambiciozni znanstveno utemeljeni ciljevi za smanjenje emisija stakleničkih plinova.	Ambicija postizanja neto nulte emisije do 2040. pridruženjem inicijativi poput The Climate Pledge.

izvore, • Edukacija dionika o odgovornom korištenju pakiranja pošiljaka, • Šira primjena načela eko-ureda u praksi, • Mjere štednje energije, • Uvođenje zelene nabave.	Ambicija postizanja neto nulte emisije do 2050. godine. Cilj da 80% vlastitih kamiona do 2030. godine ne koristi fosilna goriva.	Cilj je postaviti kratkoročne dekarbonizacijske znanstveno utemeljene ciljeve.
Definirana je strategija i politika održivosti s ciljevima i metrikama za praćenje.	Definirana je strategija održivosti s ciljevima i metrikama za praćenje.	Definirana je strategija održivosti i usvojena je Politika održivosti.
Uvođenje električnih dostavnih vozila (ukupno 40 vozila), testiranje električnih teretnih bicikala.	Elektrificirano 44% ukupnog voznog parka.	Elektrificirano 17% ukupnog voznog parka. Uspostavljena mreža vlastitih punionica.
Mreža od 1.102 paketomata. Testiranje solarnih panela na paketomatima.	Nordijska mreža paketomata s više od 6.500 lokacija.	Nacionalna mreža od 300 paketomata.
Sudjelovanje u međunarodnim inicijativama za smanjenje emisija.	Sudjelovanje u međunarodnim inicijativama za smanjenje emisija.	Sudjelovanje u međunarodnim inicijativama za smanjenje emisija.
Uključivanje u program održivosti Međunarodne poštanske korporacije i pridržavanje Sustava za mjerenje i upravljanje održivošću	Uključivanje u program održivosti Međunarodne poštanske korporacije i pridržavanje Sustava za mjerenje i upravljanje održivošću	Sudjelovanje u inicijativi The Climate Pledge, postizanje neto nulte stope emisije ugljika do 2040., i program mjerenja i upravljanja održivošću (SMMS) Međunarodne poštanske korporacije.
Društveni čimbenici		
Estonska pošta	Norveška pošta	Hrvatska pošta
Provedba projekata koji doprinose zajednici, poput zamjene poštanskih sandučića i humanitarnih kampanja.	Partnerstva i programi za poboljšanje društvene zajednice kao npr. inicijativa "Voljeni grad" za poticanje	Društveno odgovorno poslovanje kroz mrežu poštanskih ureda, projekt zaklade "Vaša pošta", sponzorstva i donacije

	dostave bez emisija u središtima gradova.	lokalnim inicijativama u zajednici.
Poticanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, fleksibilnim radnim uvjetima i dobrobiti zaposlenika.	Dobrobit radne snage s fokusom na sigurnost.	Fokus je na dobrobiti radne snage i smanjenju broja nesreća na radu.
Edukacija i projekti za poticanje digitalnih vještina.	Edukacija i trening zaposlenika u funkciji privlačenja talenata i zadržavanja zaposlenika.	Programi podrške radnicima. Ulaganje u obrazovanje radnika kroz projekt eUčenje i Akademija Hrvatske pošte.
Aktivnosti za jačanje digitalne pismenosti i inkluzije.	Promicanje raznolikosti s naglaskom na etičkim standardima i pravima zaposlenika.	Promicanje raznolikosti i inkluzije te ravnopravnosti svih zaposlenika.
Provođenje zelene nabave, uspostavljen sustav ocjenjivanja dobavljača. Kodeksom ponašanja za poslovne partnere.	Sustav praćenja i provođenja usklađenosti dobavljača s postavljenim etičkim standardima.	Usvojen Kodeks poslovnog ponašanja.
Upravljački čimbenici		
Estonska pošta	Norveška pošta	Hrvatska pošta
Transparentno korporativno upravljanje. Imenovani ambasadorima vizije i misije korporativne strategije.	Transparentno korporativno upravljanje s godišnjim izvješćem o održivosti i postignućima.	Integracija održivosti i ESG čimbenika u korporativnu strategiju. Potpisivanje Povelje o raznolikosti, aktivacija portfelja ESG projekata.
Fokus na digitalizaciji i inovacijama u poštanskom sektoru. Razvoj e-usluga.	Aktivno ulaganje u inovativne održive projekte. Posvećenost inovacijama i modernizaciji voznog parka.	Proaktivno praćenje i prilagodba globalnim trendovima.
Posvećenost etičkom poslovanju, s internim procedurama, politikom	Politika nulte tolerancije prema korupciji i nečasnim radnjama. Etičko poslovanje	Usvojen Etički kodeks. Unaprjeđenje korporativnog upravljanja u skladu s

darova i kanalima za prijavu nepravilnosti.	temelji se na vrijednostima odgovornosti, suradnje i transparentnosti.	najboljim praksama i OECD smjernicama.
Članstvo u različitim udrugama i inicijativama usmjerenima na održivost.	Članstvo u različitim udrugama i inicijativama usmjerenima na održivost.	Sudjelovanje u međunarodnim inicijativama za održivost.

Studija slučaja o održivom poslovanju Hrvatske, Estonske i Norveške pošte pruža dublji uvid u ključne strategije i prakse koje su ove organizacije primijenile kako bi postigle održivost poslovanja u današnjem konkurentnom i nepredvidivom poslovnom okruženju. Primjeri jasno pokazuju kako su održive inovativne prakse postale neizostavan dio korporativne kulture, što je rezultiralo unapređenjem poslovanja i ostvarivanjem značajnog doprinosa društvu i okolišu.

Povećanje svijesti o potrebi primjene društveno odgovornih praksi postalo je pitanje identiteta promatranih organizacija. Organizacije su svjesne kako povjerenje korisnika i zaposlenika, doprinos zajednici i oblikovanje korporativne kulture predstavljaju ključne aspekte održivog poslovanja, a organizacije koje aktivno usklade svoje vrijednosti i ciljeve s principima DOP-a olakšavaju gradnju i očuvanje povjerenja i vjernosti korisnika i zaposlenika.

Primjeri poštanskih operatora pokazuju da se društveno odgovorne inicijative mogu provoditi na različitim razinama. To se prije svega odnosi na mobilnost, materijale i opremu duž cijelog lanca vrijednosti, ali i unutar samih organizacija putem sitnih gesti koje trebaju usvojiti poslovodstvo i zaposlenici.

Primjeri dobrih praksi istraženih kroz tri studije slučaja, fokusirani su na održivu mobilnost, primjenu mjera energetske učinkovitost u poslovnim prostorima te uspostavu sustava cirkularne ekonomije. Uvođenje flota vozila na alternativni pogon postaje općeprihvaćen način smanjenja negativnog okolišnog otiska poštanskih operatora. S obzirom na kontinuirani rast obujma e-trgovine, naglašen je napor prema promicanju okolišno prihvatljivih načina dostave paketa i pošiljaka, te na korištenje reciklabilne ambalaže. Osim jasnih ESG čimbenika društveno odgovornog poslovanja, pojavljuju se novi tematski segmenti, poput biološke raznolikosti proširujući tako područje okolišnih čimbenika kojima poštanski operatori imaju potencijal pridonijeti.

Hrvatska pošta je danas bitno drukčija organizacija nego prije nekoliko godina. U proteklom razdoblju prošla je kroz nekoliko tranzicija i reorganizacija, a taj proces nije dovršen, on još traje. Ključne promjene ostvarene su putem provedbe projekata digitalizacije poslovanja te ulaganja u suvremenu poslovnu infrastrukturu, mrežu sortirnica i naprednu tehnologiju. Ove promjene su bitno unaprijedile poslovanje značajno proširujući opseg usluga i proizvoda dostupnih korisnicima. Osim uobičajenih tradicionalnih poštanskih usluga, korisnicima su sada dostupne dodatne usluge i proizvodi, uključujući brendove Paket24, web-trgovine Žuti klik te

platforme za istodnevnu dostavu Locodels. Zahvaljujući modernoj infrastrukturi, Hrvatska pošta danas surađuje sa svjetskim *e-commerce*⁵⁵ poduzećima.

Kako bi unaprijedila svoje društveno odgovorne prakse po uzoru na vodeće u industriji i zadržala primat na poštansko-logističkom nacionalnom tržištu, fokus Hrvatske pošte u novom strateškom razdoblju usmjeren je na unapređenje korisničkog iskustva, dobrobit zaposlenika te zeleno poslovanje. Ključni element ovog procesa je komunikacija s internim i eksternim dionicima, što uključuje zaposlenike, dobavljače, poslovne partnere, vlasnika, korisnike i zajednicu. Ulaganje u inovacije, nove tehnologije i prakse koje podržavaju društveno odgovorno poslovanje, uključujući proširenje i razvoj alternativnih dostavnih kanala te optimizaciju logističkih procesa, ključno je za smanjenje potrošnje energije i posljedično smanjenje emisija CO₂. Jednako tako važno je jačanje društvene odgovornosti i razvijanje uloge u zajednici podrškom lokalnim inicijativama te angažmanom zaposlenika u volonterskim aktivnostima. Povećanje svijesti i dodatna edukacija korisnika o prednostima društveno odgovornog poslovanja i njihovom doprinosu smanjenju negativnog utjecaja na okoliš potaknut će korisnike da biraju održive opcije dostave.

Postavljanje konkretnih ciljeva ključno je za postizanje uspjeha, a Hrvatska pošta će trebati usvojiti jasne i mjerljive društveno odgovorne ciljeve. Kontinuiranim naporima usmjerenima na održivo poslovanje Hrvatska pošta će postići ne samo poslovni uspjeh već i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš i na taj način graditi povjerenje svih svojih internih i eksternih dionika.

Važno se vratiti na Sinekov koncept zlatnog kruga, koji naglašava važnost pitanja „Zašto“ kao centralnog elementa za uspjeh i inspiraciju u poslovanju i vođenju. Većina organizacija i lidera komunicira svoje poruke o poslu i proizvodima fokusirajući se na „Što“ i „Kako“ rade to što rade. Rijetki su oni koji kristalno jasno artikuliraju svoje „Zašto“, svoj razlog postojanja, svrhu, vjerovanje i vrijednosti koje pokreću njihovo svakodnevno djelovanje. Organizacije koje uspijevaju postići dugotrajan uspjeh obično započinju svoje djelovanje postavljanjem pitanja „Zašto“. Nakon što postignu razumijevanje svoje svrhe, usredotočuju se na prijenos svog „Zašto“ na zaposlenike, partnere i kupce/korisnike. Isticanje važnosti povezivanja s dubljim razlozima i motivima poduzeća dugoročno inspirira ljude i gradi lojalnost. Sinek primjenom koncepta zlatnog kruga vizualno prikazuje svoju koncepciju, gdje "Zašto" zauzima središnje mjesto oko kojeg se nalaze „Kako“ i „Što“ (Sinek, 2011.).

Tablica 5. Tablični pregled poštanskih operatora prema misiji, viziji, vrijednostima i svrsi poslovanja (Izradila: Autorica)

Element	Estonska pošta	Norveška pošta	Hrvatska pošta
Misija	Dostavljamo s pažnjom i radosti kako bismo	Prvi odabir korisnika, Vodilja u tehnologiji i inovacijama, Najbolji u	Hrvatska pošta – građanima na usluzi

⁵⁵ Engl. elektronička trgovina, tj. naručivanje preko interneta.

	približili svakome.	svijet	stvaranju vrijednosti	održive	
Vizija	Želimo biti preferirani logistički operator koji pruža besprijeckorno višekanalno iskustvo s visokom predanošću i na održiv način.		Pojednostaviti ćemo i povećati vrijednost trgovine i komunikacije za ljude i poduzeća u Nordijskoj regiji.		Inovativna tvrtka po mjeri radnika i korisnika.
Vrijednosti	Brinemo se, Pouzdani smo, Uživamo u svom radu i postignućima		Preuzmi odgovornost, Igraj za ekipu, Stremi višem i boljem.		Odgovornost, Suradnja, Povjerenje.
Svrha poslovanja – Zašto postojimo?	Pružiti dostavu kako bismo približili svijet svakome.		Olakšavanje svakodnevnog života i smanjenje udaljenosti među ljudima i poduzećima u Nordijskoj regiji		Društveno odgovorno poslovanje, briga za zajednicu i okoliš, stvaranje nove vrijednosti.

Ako sagledamo Omnivine korporativne vrijednosti, misiju, viziju, i „Zašto“ u kontekstu Sinekove tvrdnje, možemo analizirati njihovu međusobnu usklađenost. Omnivine korporativne vrijednosti formulirane su kao: „Brinemo se“, „Pouzdana smo“, „Uživamo u svom radu i postignućima“. Ove vrijednosti naglašavaju usmjerenost prema korisnicima, izgradnju povjerenja među dionicima, transparentnost i otvorenost poslovanja te poticanje pozitivnog radnog okoliša i korporativne kulture. Misija „Dostavljamo s pažnjom i radosti kako bismo približili svijet svakome“ naglašava fokus na pružanju usluge ispunjene pažnjom i radosti, s ciljem približavanja ljudi. Vizija „Želimo biti preferirani logistički operator koji pruža besprijeckorno višekanalno iskustvo s visokom predanošću i na održiv način“ postavlja cilj biti odabran logistički operator koji pruža izvrsno korisničko iskustvo, ističući visoku predanost i održiv pristup.

U skladu sa Sinekovom tvrdnjom, Omniva ima odgovor na „Zašto“ duboko ukorijenjen u pružanju dostave kako bi približili svijet svakome. Integracijom vrijednosti, misije, vizije i „Zašto“, Omniva komunicira da njihovo poslovanje ima jasnu svrhu postojanja koja nadmašuje same usluge i proizvode. Dakle, Omniva je svoj odgovor na motivaciju i smisao postojanja našla upravo u težnji ka održivosti poslovanja.

Razumijevanje svog „Zašto“ znači uvidjeti svrhu i temeljne vrijednosti organizacije iznutra prema van. U kontekstu Norveške pošte, ključno pitanje nije samo „Što radimo?“, već je istaknuto pitanje „Zašto to radimo?“, a to predstavlja srž njezine misije, vizije i društveno odgovornog poslovanja. Korporativne vrijednosti: „Preuzmi odgovornost“, „Igraj za ekipu“,

„Stremi višem i boljem“ ukazuju na odgovornost prema dionicima, važnost suradnje i zajedničkog rada te naglašavaju važnost postizanja viših standarda i kontinuiranog poboljšanja. Misija, koja ističe sa su „Prvi odabir korisnika, Vodilja u tehnologiji i inovacijama, Najbolji u stvaranju održive vrijednosti“, kombinira fokus na korisnicima, vođenje tehnologijom i inovacijama te stvaranje održive vrijednosti. Vizija organizacije, koja glasi „Pojednostaviti ćemo i povećati vrijednost trgovine i komunikacije za ljude i poduzeća u Nordijskoj regiji“, postavlja cilj pojednostavljenja i povećanja vrijednosti u trgovini i komunikaciji unutar Nordijske regije.

U skladu s Sinekovom teorijom, temeljno „Zašto“ Norveške pošte duboko leži u olakšavanju svakodnevnog života i smanjenju udaljenosti među ljudima i poduzećima u Nordijskoj regiji. Povezivanjem svojih vrijednosti, misije, vizije i temeljnog „Zašto“, svrha poslovanja Norveške pošte nadilazi konkretne usluge i proizvode. Odgovornost, suradnja s ciljem pojednostavljenja života i pridonosenja vrijednosti predstavlja ključne elemente svrhe poslovanja Norveške pošte.

Hrvatska pošta, kroz svoje vrijednosti „Odgovornost, suradnja i povjerenje“, postavlja temelje za definiranje svoje svrhe ili svog „Zašto“. Misija „Hrvatska pošta – građanima na usluzi“ reflektira predanost pružanju usluga korisnicima, dok vizija „Inovativna tvrtka po mjeri radnika i korisnika“ jasno ukazuje na želju za inovacijama i prilagodbom potrebama svojih dionika. U kontekstu Sinekovog pristupa, odgovor na „Zašto“ Hrvatske pošte može se tražiti u naglasku na održivosti jer ono reflektira dugoročnu predanost društveno odgovornom poslovanju, brizi za zajednicu i okoliš te stvaranju društvene vrijednosti. Društveno odgovorni projekti Hrvatske pošte i uvođenje koncepta održivog poslovanja kao ključnog elementa svrhe organizacije doprinosi ne samo njezinom gospodarskom uspjehu već i širem pozitivnom utjecaju na društvo i okoliš. Ovaj integrirani pristup omogućit će Hrvatskoj pošti da sinergijom svojih vrijednosti, misije i vizije odgovori na temeljno pitanje „Zašto“ načinom na koji promiče društveno odgovorno poslovanje i održivost u cjelini. Kontinuiranim naporima usmjerenima prema održivosti, Hrvatska pošta može ostvariti poslovni uspjeh i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš, gradeći povjerenje kod svojih dionika i pridonoseći održivom razvoju.

4.6. Ograničenja istraživačke metodologije

Ovaj specijalistički rad istražuje održive i društveno odgovorne prakse kod tri poštanska operatora kroz primjenu metode studije slučaja. Rad je usmjeren na analizu iskustava tri odabrana poštanska operatora koji su prepoznati kao lideri u provođenju održivih praksi gdje svaki od njih predstavlja jedinstveni kontekst, obuhvaćajući širok spektar geografskih, ekonomskih i kulturnih razlika. Unatoč brojnim prednostima studije slučaja, prepoznata su ograničenja ove istraživačke metodologije

Iako su studije slučaja neophodne za proučavanje specifičnih organizacija i pružanje dubinskih uvida, postoji niz ograničenja koja mogu utjecati na generalizaciju rezultata na širu industriju. Generalizacija je otežana zbog dubinske analize specifičnih organizacija, s posebnim naglaskom na specifičnosti poslovnih konteksta u Norveškoj, Estoniji i Hrvatskoj. Ove

varijacije mogu ograničiti općenitost zaključaka, budući da se prakse koje su učinkovite u jednom kontekstu možda ne primjenjuju jednako uspješno u drugim.

Dodatno, ograničena dostupnost podataka predstavlja izazov, jer neki podaci možda nisu dostupni ili su djelomično dostupni. Različite razine transparentnosti u izvještavanju o DOP praksama unutar organizacija dodatno otežavaju usporedbu i analizu. Vremensko ograničenje istraživanja može rezultirati nepotpunim uvidima, s obzirom na moguće promjene u strategijama ili implementaciji održivih praksi nakon završetka istraživanja.

Analiza učinkovitosti održivih projekata također može biti otežana nedostatkom kvantitativnih podataka ili informacija o dugoročnim učincima. Ovisno o dostupnim informacijama, ocjena stvarnih utjecaja projekata može biti nesigurna. Jezične i kulturološke razlike dodatno pridonose izazovima interpretacije podataka, jer različite interpretacije istih pojmova ili praksi u različitim zemljama mogu narušiti točnost analize.

Priistranost izvora, bilo da su informacije prikupljene od strane organizacija ili drugih izvora, također predstavlja potencijalni izvor priistranosti. Ovo može dovesti do nedostatka objektivnosti u analizi, s obzirom na moguću tendenciju organizacija da predstave svoje održive prakse u pozitivnom svjetlu. Konačno, brzi razvoj održivosti kao dinamičnog područja može rezultirati time da metoda studija slučaja ne obuhvati trendove i izazove u području održivog poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Zbog rastućih zahtjeva za održivim poslovanjem u korporativnom sektoru, poštanski operatori suočeni su s izazovom prilagodbe tim potrebama, dok istovremeno provode transformaciju prema održivim praksama. Implementacijom održivih praksi, poštanski operatori ne samo što jačaju ekonomske aspekte svog poslovanja, već grade temelje za dugoročni uspjeh, čime osnažuju povjerenje dionika, poslovnih partnera i zajednice u njihovu sposobnost suočavanja s izazovima suvremenog poslovnog okruženja.

Ovaj rad pruža detaljan pregled društveno odgovornih praksi kod tri relevantna poštanska operatora: Hrvatske, Norveške i Estonske pošte. Kroz metodu studije slučaja, prezentirani su njihovi pristupi konceptu održivog poslovanja, društvene odgovornosti, te identifikaciji ključnih strategija, izazova i rezultata. Fokusravajući se na iskustva operatora koji su prepoznati kao lideri u implementaciji održivih praksi, rad pruža uvid u strategije primijenjene u različitim geografskim, ekonomskim i kulturnim kontekstima.

Radom je dodatno pružen detaljan pregled društveno odgovornih praksi Hrvatske pošte kroz analizu ključnih strategija, izazova i postignuća kako bi istaknuo njenu ulogu u oblikovanju održive budućnosti. Društveno odgovorno poslovanje prepoznato je kao koncept koji pruža mogućnost stjecanja konkurentne prednosti, poticanja inovacija, izgradnje povjerenja kod zaposlenika, korisnika i zajednice općenito. Integracijom društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, Hrvatska pošta ne samo da bolje upravlja rizicima i prilikama, već gradi temelje za dugoročni uspjeh i rast.

Važnost izgradnje povjerenja kod dionika i zajednice ključna je za postizanje dugoročnog uspjeha, a važnost vođenja i poticanja društveno odgovornog poslovanja od strane vodstva je ključni čimbenik uspješne transformacije organizacije. Društveno odgovorno poslovanje Hrvatske pošte, u ovom kontekstu, nije samo poslovna strategija, već postaje temeljni dio korporativne kulture i identiteta.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, gdje društveno odgovorno poslovanje postaje neizostavan element uspjeha organizacija, poštanski sektor ističe se kao ključni dionik u oblikovanju pozitivnih društvenih promjena. Pružanjem vitalnih usluga koje su esencijalne za funkcioniranje društva, poštanski operatori preuzeli su odgovornost za svoj doprinos općem dobru. Društveno odgovorno poslovanje time postaje ne samo odraz poslovne izvrsnosti, već i sredstvo za osiguranje povjerenja, čime poštanski operatori ostvaruju svoju tradicionalnu društveno odgovornu svrhu.

Na temelju provedenog istraživanja o primjeni društveno odgovornog poslovanja u poštansko-logističkoj industriji, proizašli su zaključci koji naglašavaju važnost sveobuhvatnog pristupa u suvremenom poslovnom okruženju, a DOP se, kao ključni instrument, pokazao nezaobilaznim za postizanje ravnoteže između ekonomskih, društvenih i okolišnih čimbenika.

Reputacija i tržišna marka značajno ovise o razini društvene odgovornosti poduzeća, a poslovne organizacije koje predano njeguju etičke prakse, brinu o okolišu i doprinose društvu grade povjerenje među potrošačima. Odnosi s dionicima, poput vlasnika, zaposlenika i lokalnih

zajednica, potiču se kroz društveno odgovorno poslovanje. Ti odnosi stvaraju nove poslovne prilike koje smanjuju rizik od potencijalnih problema i povećavaju ukupnu održivost poslovanja. Implementacijom DOP inicijativa, privlačenje talenata postaje olakšano, što igra ključnu ulogu u zadržavanju visokokvalificiranih i motiviranih radnika. Poslodavci koji dijele vrijednosti svojih zaposlenika i brinu o zajednici postaju poželjni poslodavci na tržištu rada. Usklađenost s regulatornim okvirom olakšava se kroz društveno odgovorno poslovanje, pomažući poduzećima da ispune rastuće regulatorne zahtjeve i očekivanja društva, štiteći ih od regulatornih rizika i potencijalnih prijetnji reputacije, te prijetnji financijskom statusu.

Spoznaje iz autorskog istraživanja naglašavaju neodvojivost poslovnog uspjeha od društvenog i ekološkog utjecaja, pri čemu DOP postaje ključna komponenta strateške održivosti i konkurentnosti u dinamičnom poslovnom okruženju. Na primjeru promatranih poštanskih operatora zaključujemo da implementacija društveno odgovornih projekata nije samo posljedica zakonskih obveza, već rezultat dobrovoljnog prihvaćanja odgovornosti. U konačnici ovaj zaključak naglašava nužnost uključivanja društveno odgovornih elemenata u korporativne projekte i korporativnu kulturu, ukazujući na promišljen pristup organizacija prema DOP-u. Razumijevanje ideje DOP-a postaje ključno za prilagodbu organizacija stalnim promjenama u okruženju za postizanje dugoročne održivosti.

Provedeno istraživanje posebno ističe ključne spoznaje o implementaciji DOP-a u kontekstu poštansko-logističkih operatora, naglašavajući važnost prepoznavanja individualnosti i kontekstualne ovisnosti ovog koncepta. Razumijevanje specifičnosti primjene DOP-a ključno je za postizanje dugoročne održivosti i uspješne integracije u poslovne strategije. Zaključuje se da DOP nije univerzalno primjenjiv te da je uvjetovan specifičnostima industrije. U slučaju poštansko-logističkih operatora, primjena koncepta DOP-a suočena je s izazovima velikih brojeva, poput značajnog broja ljudi, vozila i nekretnina, što čini usklađivanje s održivim poslovanjem iznimno kompleksnim i financijski zahtjevnim zadatkom. Dodatno, uvođenje promjena u interne procese zahtijeva prilagodbu velikog broja radnika, prilagodbu resursa i infrastrukture, što iziskuje značajna ulaganja i dugoročno planiranje.

Proučavajući složenost ekonomske održivosti primjene DOP-a, nameće se zaključak kako unatoč dugoročnim koristima, poštanski operatori se suočavaju s izazovom visokih troškova inicijalne prilagodbe i implementacije DOP-a u operativno poslovanje. Balansiranje ekonomske održivosti s društvenim i ekološkim imperativima predstavlja ključnu komponentu postizanja uspjeha u ovom kontekstu.

Održivost poslovanja postiže se kroz autentičan i dugoročni pristup implementaciji društveno odgovornog poslovanja. Poštanski operator gradi praksu društvene odgovornosti usklađenu s vlastitim vrijednostima, te pažljivo promišlja o svojoj ulozi u zajednici. Važnost stvaranja pozitivnih društvenih utjecaja proizlazi iz unutarnje motivacije, nadmašujući vanjske, nametnute zahtjeve, što omogućuje stvaranje dodatne vrijednosti za organizaciju, dionike i zajednicu. Intrinzično motivirana implementacija DOP-a postavlja visoke standarde. Ovdje su istaknuti poštanski operatori, kao lideri u ostvarivanju pozitivnih društvenih promjena. Poslovni modeli promatranih operatora postaju proaktivna snaga za poticanje pozitivnih društvenih promjena. Ovakav autentičan i proaktivan pristup predstavlja inspiraciju i poticaj za širi poslovni sektor i zajednicu.

Uspješna primjena DOP-a neraskidivo je povezana s prilagodbom strateških planova i korporativne kulture. Prepoznavanje DOP-a kao integralnog dijela poslovne strategije osigurava i potiče suradnju na svim razinama organizacije kako bi se postigao usklađen i dugoročan učinak. Poštanski operator gradi praksu društvene odgovornosti u skladu s vlastitim vrijednostima, dugoročno promišljajući o svojoj ulozi u zajednici i osiguravajući autentičnost u pristupu.

Važno je postići da organizacije dobrovoljno usvoje društveno odgovorno poslovanje, prepoznajući ga kao vanjski zahtjev, već kao ključni dio svog identiteta i korporativne kulture. Kada organizacija integrira društvenu odgovornost u svoje temelje, ona postaje stvarni dio različitih aspekata poslovanja, od strateškog planiranja do svakodnevnih aktivnosti. Interni mehanizmi potpore omogućavaju učvršćivanje društvene odgovornosti na svim razinama, od top menadžmenta do temeljnih operativnih procesa.

Zaključak ovog specijalističkog rada kroz istraživanje o primjeni društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u poštansko-logističkom sektoru, ukazuje na:

1. Implementacija DOP-a u poštansko-logističkom sektoru je intrinzični proces, vođen unutarnjom predanošću organizacija ka društvenoj odgovornosti, a ne samo kao odgovor na regulatorne zahtjeve.
2. Ključne karakteristike ovog pristupa uključuju intrinzičnu motivaciju za implementaciju, organizacijsko prihvaćanje odgovornosti, autentičnost pristupa, dugoročnu orijentaciju i generiranje dodatne vrijednosti.
3. Poštanski operatori, kao što je HP-Hrvatske pošte d.d., ističu se kao predvodnici u ostvarivanju pozitivnih društvenih učinaka, postavljajući primjere visokih standarda u industriji i široj zajednici.

Kroz ove spoznaje naglašava se nužnost nastavka istraživanja i daljnjih inovacija u području društveno odgovornog poslovanja, s ciljem unapređenja održivosti i društvene odgovornosti u specifičnom kontekstu poštansko-logističke industrije. Sveukupno, ovaj rad pruža doprinos razumijevanju ključnih aspekata DOP-a u poštansko-logističkom sektoru te potiče daljnje napore za izgradnju održivog i odgovornog poslovnog okruženja.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA

- [1] Achterkamp, M. C. i Vos, J. F. J. (2006.). *A Framework for Making Sense of Sustainable Innovation through Stakeholder Involvement*. International Journal of Environmental Technology and Management. 6, 525-538.
- [2] Adriaadapt. *Procjena ranjivosti*. [on line] Dostupno na: <https://adriadapt.eu/hr/alat-za-integralno-planiranje-prilagodbe/procjena-ranjivosti/> (18. prosinca 2023.)
- [3] Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., Semplici, L. (2022.). *Going Deeper into the S of E.S.G: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility*. Sustainability 2022, 14, 9668.
- [4] Bloomberg (2020.). *The EU Taxonomy for sustainable finance: FAQs for financial market participants*. [on line] Dostupno na: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/the-eu-taxonomy-for-sustainable-finance-faqs-for-financial-market-participants/> (18. prosinca 2023.)
- [5] Drljača, M. (2012.). *Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja*, Međunarodni skup Nedelja kvaliteta, Kvalitet i izvrsnost, Beograd
- [6] Europska komisija (2019.), *Europski zeleni plan*. [on line] Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52019DC0640&from=EN> (20. siječnja 2024.)
- [7] Europska komisija (2023.). *Corporate sustainability reporting*. [on line] Dostupno na: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (18. prosinca 2023.)
- [8] Europska središnja banka (2023.). *Zašto su klimatski rizici važni za ESB?* [on line] Dostupno na: https://www.ecb.europa.eu/ecb/climate/managing_mitigating_climatel_risk/html/index_hr.html (18. prosinca 2023.)
- [9] Europski parlament (2020.). *Uredba o uspostavi okvira za olakšavanje održivih ulaganja i izmjeni Uredbe (EU) 2019/2088*. [on line] Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852> (18. prosinca 2023.)
- [10] Europski parlament (2022.). *Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti*. [on line] Dostupna na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (18. prosinca 2023.)
- [11] Europski parlament (2023.). *Emisije CO₂ u prometu EU-a: Činjenice i brojke*. [on line] Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20190313STO31218/emisije-co2-u-prometu-eu-a-cinjenice-i-brojke> (18. prosinca 2023.)
- [12] Friedman, M. (1970.). „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.*” New York Times Magazine, Sept. 13.1970.
- [13] Gilbert, R., Stevenson, R., Girardet, H., & Stren, R. (Eds.) (1996.). *Making Cities Work: The Role of Local Authorities in the Urban Environment*. [on line] Dostupno na:

- https://www.researchgate.net/profile/Richard-Stren/publication/291798514_Making_cities_work_The_role_of_local_authorities_in_the_urban_environment/links/5ff398dea6fdccdc82e86c5/Making-cities-work-The-role-of-local-authorities-in-the-urban-environment.pdf (18. prosinca 2023.)
- [14] HP – Hrvatska pošta d.d (2021.). *Strategija upravljanja održivosti*. Dostupno na zahtjev.
- [15] HP - Hrvatska pošta d.d. (2022.). *Godišnje izvješće za 2021. godinu*. [on line] Dostupno na:
https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2022/Financijsko_izvjesce/Po%C5%A1ta%20GODISNJE%202021_v05_ZA%20WEB_.pdf (18. prosinca 2023.)
- [16] HP - Hrvatska pošta d.d. (2023.). *Godišnje izvješće za 2022. godinu*. [on line] Dostupno na:
https://www.posta.hr/UserDocsImages/posta/Dokumenti/2023/HP_GODISNJE%202023.pdf (18. prosinca 2023.)
- [17] HP – Hrvatska pošta d.d. (2023.) *Metodologija upravljanja projektima*. Dostupno na zahtjev.
- [18] HP - Hrvatska pošta d.d. (2023.). *Strategija Pošta2025(30)*. Dostupno na zahtjev.
- [19] Idealdashboard (2023.). *ESG compliance 2023 guide*. [on line] Dostupno na:
<https://idealsboard.com/esg-compliance/> (18. prosinca 2023.)
- [20] International Postal Cooperation (IPC) (2023.). *Global postal industry report 2023: A global review of industry performance and trends*.
- [21] Kyriakogkonas, P. , Garefalakis, A. , Pappa, E. and Kagias, P. (2022.). *Sustainable Project Management under the Light of ESG Criteria: A Theoretical Approach*. *Theoretical Economics Letters*, 12, 1517-1538.
- [22] Markota Vukić, N., Omazić, M. A., i Aleksić, A. (2019.). 'Corporate Social Responsibility Strategy and Reporting: Overview of Practice in Selected European Countries'. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17(2-B), str. 355-367.
- [23] Matešić, M., Pavlović, D., i Bartoluci, D. (2015.). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
- [24] McKinsey (2021.). *Organizing for sustainability success: Where, and how, leaders can start*. [on line] Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/organizing-for-sustainability-success-where-and-how-leaders-can-start> (18. prosinca 2023.)
- [25] Ministarstvo financija (2021.). *Nacionalna studija o stanju nefinancijskog izvješćivanja u Hrvatskoj za 2019. i 2020. godinu*. [on line] Dostupno na:
<https://www.hanfa.hr/media/7067/druga-nacionalna-studija-o-stanju-nefinancijskog-izvje%C5%A1ta-u-republici-hrvatskoj-za-2019-i-2020-godine.pdf> (18. prosinca 2023.)
- [26] Moehler, R., Hope, A., i Algeo, C. (2018.). *Sustainable Project Management: Revolution or Evolution? Academy of Management Proceedings*, 2018, Article ID: 13583.
- [27] Omazić, M. A. (2007.). *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća*. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
- [28] Omazić, M. A. (ur.) (2012.). *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.

- [29] Omazić, M. A. (2023). *Navigating Corporate Responsibility: Unveiling the 'Purpose' as the Fourth P in Elkington's 3Ps Model*, Croatian Regional Development Journal, 4(2), str. 1-23. <https://doi.org/10.2478/crdj-2023-0005>
- [30] Omniva (2021.). *Corporate Social Responsibility Guidelines*. [on line] Dostupno na: <https://www.omniva.lv/public/files/Corporate%20Social%20Responsibility%20Guidelines.pdf> (18. prosinca 2023.)
- [31] Omniva (2023.). *Annual report 2022*. [on line] Dostupno na: <https://www.omniva.ee/public/files/failid/AS-Eesti-Post-Yearbook-2022.pdf> (18. prosinca 2023.)
- [32] Posten Bring AS (2023.). *Integrirano godišnje izvješće za 2022*. [on line] Dostupno na: <https://www.postenbring.no/en/reports/annual-reports/Integrated%20annual%20report%202022.pdf> (18. prosinca 2023.)
- [33] Posten Bring AS (2023.). *Sustainability at Posten*. [on line] Dostupno na: https://www.postenbring.no/en/reports/_/attachment/inline/7976352e-c71d-4ede-8579-313ec8abedd1:ec20bdc4bd737095fd3cc08fa98489bcd2c31e/IR%202022_Fact%20Booklet.pdf (18. prosinca 2023.)
- [34] Posten Bring AS. *Etičke smjernice*. [on line] Dostupno na: <https://www.postenbring.no/en/about-us/ethical-guidelines> (18. prosinca 2023.)
- [35] PostEurop (2021.). *The Postal Sector, leading the way in Corporate Social Responsibility*. [on line] Dostupno na: <https://www.posteurop.org/CSR-Activities> (18. prosinca 2023.)
- [36] Project Management Institute (PMI) (2013.). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th ed.)*. Project Management Institute.
- [37] Silvius, A.J.G. i Tharp, J. (2013.). *Sustainability Integration for Effective Project Management*. IGI Global Publishing, Hershey.
- [38] Sinek, S., (2011.). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*, London: Penguin Books Ltd.
- [39] Tomasic, R. (2018.). *Global Corporations, Bribery and Corrupt Practices: Anti-Bribery Laws and the Limits of State Action*. *Law and Financial Markets Review*, 12, 18-30.
- [40] Tomić, A. (2023.) Izjava. [on line] Dostupno na: <https://hgk.hr/odrzana-specijalizirana-esg-akademija-za-financijski-sektor> (18. prosinca 2023.)
- [41] Ujedinjeni narodi UN News (2023.). *The UN Secretary general speaks on the state of the planet*. [on line] Dostupno na: <https://www.un.org/en/climatechange/un-secretary-general-speaks-state-planet> (18. prosinca 2023.)
- [42] Ujedinjeni narodi (2000.). *Milenijska deklaracija*. [on line] Dostupna na: <https://www.un.org/en/development/devagenda/millennium.shtml> (18. prosinca 2023.)
- [43] Ujedinjeni narodi (2015.). *17 Sustainable goals*. [on line] Dostupno na: <https://sdgs.un.org/goals> (18. prosinca 2023.)
- [44] Ujedinjeni narodi (2015.). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable development*. [on line] Dostupno na: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement> (18. prosinca 2023.)

- [45] UN News (2023.). *Hottest July ever signals 'era of global boiling has arrived' says UN chief*. [on line] Dostupno na: <https://news.un.org/en/story/2023/07/1139162> (18. prosinca 2023.)
- [46] Vifell, A. C., & Soneryd, L. (2012). *Organizing Matters: How the Social Dimension Gets Lost in Sustainability Projects*. *Sustainable Development*, 20, 18-27.
- [47] Vuković, R. (2019.). *Nefinancijsko izvještavanje kao novi trend u računovodstvu održivosti s primjerima dobre prakse*. Specijalistički diplomski stručni rad. Zagreb, RRiF, Visoka škola za financijski menadžment.
- [48] White, M. (2013.). *Sustainability: I Know It When I See It*. *Ecological Economics*, 86, 213-217.
- [49] Winston, A., (2023). *ESG Is Going to Have a Rocky 2023. Sustainability Will Be Just Fine*. *Sloanreview*. [on line] Dostupno na: <https://sloanreview.mit.edu/article/esg-is-going-to-have-a-rocky-2023-sustainability-will-be-just-fine/>? (18. prosinca 2023.)
- [50] World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*, Oxford, 1987, str. 43.

POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz koncepta održivosti kao mogućeg rješenja konflikta.....	5
Slika 2. Odnos DOP-a i korporativne održivosti Sveučilišta Erasmus Rotterdam.....	8
Slika 3. Globalni ciljevi održivog razvoja.....	11
Slika 4. Elementi Europskog zelenog plana.....	12
Slika 5. EU taksonomija.....	18
Slika 6. Izvadak iz korporativne strategije Pošta 2025(30).....	32
Slika 7. Vrednote, misija, vizija i svrha Norveške pošte.....	44
Slika 8. Tablica materijalnosti Norveške pošte.....	46

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz poglavlja Europskih standarda izvještavanja o održivosti (ESRS).....	14
Tablica 2. Područja djelovanja održivog poslovanja HP-a	30
Tablica 3. Izvadak iz projektne povelje projekta Održivost.....	35
Tablica 4. Sažeta analiza po ESG čimbenicima pojedinog poduzeća.....	61
Tablica 5. Tablični pregled poštanskih operatora prema misiji, viziji, vrijednostima i svrsi poslovanja.....	65

DODACI

Dodatak broj 1.: Protokol intervjua

1. Uvod: Predstaviti svrhu istraživanja.

Istraživanje se provodi u svrhu izrade specijalističkog rada na temu: „Primjena koncepta društveno odgovornih projekata i njihov utjecaj na poslovanje HP – Hrvatske pošte d.d.“ u sklopu poslijediplomskog specijalističkog studija „Upravljanje projektima“ na Fakultetu za elektrotehniku i računalstvo, Sveučilište u Zagrebu.

2. Demografska pitanja: Pitanja koja će pomoći razumjeti profil ispitanika, ime i prezime, obrazovanje, radno iskustvo, pozicija i radno mjesto i sl.

3. Organizacijska pitanja: Pitanja koja će pomoći razumjeti organizaciju koja je predmet istraživanja, npr. veličinu organizacije, vrstu poštanskih i logističkih operacija, broj zaposlenih, osnovne ESG pokazatelje, razinu usmjerenosti na provedbu održivog poslovanja i sl.

3.1. Opis organizacije.

3.2. Iskustva i prakse organizacije u provođenju održivosti.

3.3. Je li održivost, ESG i/ili društveno odgovorno poslovanje integrirano u strateškim dokumentima?

3.4. Koje aspekte održivosti organizacija smatra ključnima?

3.5. Kako je ESG integriran na operativnoj razini? Postoji li organizacijska jedinica dedicerana za provođenje održivosti ili tim za održivost?

3.6. Koje društvene odgovorne prakse su najzastupljenije u organizaciji, npr. briga za okoliš, radna prava, ulaganje u zajednicu...

3.7. Kao organizacija koja je dio globalnog lanca vrijednosti, kako surađuje s domaćim i međunarodnim partnerima u primjeni načela održivosti u svom poslovanju?

4. Pitanja o okolišnom utjecaju organizacije u poštansko-logističkom sektoru:

Postaviti pitanja koja istražuju kako organizacija sudionika promiče održivost u svojim operacijama, logističkim procesima i upravljanju resursima. Upotrijebiti pitanja koja se tiču smanjenja ekološkog otiska, učinkovitosti transporta, korištenja ekološki prihvatljivih materijala za pakiranje i slično.

4.1. Kako organizacija promiče održivost u svom poslovanju?

4.2. Koje glavne inicijative i konkretne mjere poduzimate kako biste smanjili ekološki otisak vašeg poduzeća?

4.3. Kako vaše poduzeće upravlja otpadom i reciklira materijale?

4.4. Koje aktivnosti provodite za optimizaciju ruta i smanjenje potrošnje goriva?

4.5. Kako vaše poduzeće upravlja energijom u svojim operacijama?

4.6. Kako vaše poduzeće surađuje s lokalnim dionicima kako bi razvijala održiva rješenja?

4.7. Kako vaše poduzeće mjeri i prati napredak u području održivog poslovanja?

4.8. Možete li podijeliti primjer inicijative održivosti koja je imala posebno pozitivan utjecaj na vaše poslovanje?

5. Društveno odgovorno poslovanje organizacije: Postaviti pitanja koja istražuju društveno odgovorno poslovanje poduzeća, uključujući aspekte kao što su briga o zaposlenicima, potpora lokalnim zajednicama, raznolikost, etičko ponašanje i sl.

5.1. Kako vaše poduzeće pridonosi društvu i zajednici u kojoj poslujete?

5.2. Koje društveno odgovorne prakse provodite u zajednici u kojoj poslujete?

5.3. Kako vaše poduzeće promiče raznolikost i inkluzivnost među zaposlenicima?

5.4. Kako vaše poduzeće osigurava sigurne i zdrave radne uvjete za svoje zaposlenike?

5.5. Kako vaše poduzeće osigurava poštovanje ljudskih prava u cijelom lancu opskrbe?

5.6. Kako vaše poduzeće surađuje s dobavljačima kako bi osigurala održivost u lancu opskrbe?

5.7. Kako vaše poduzeće osigurava integritet i etičko postupanje u svim aspektima poslovanja?

5.8. Možete li podijeliti primjere inicijativa društveno odgovornog poslovanja koje su imale pozitivan utjecaj na vaše poduzeće i zajednicu?

6. Pitanja o transparentnosti i izvješćivanju: Istražiti na koji način poduzeća komuniciraju o svojim održivim praksama i kako izvješćuju o svom napretku u vezi s održivošću.

6.1. Kako vaše poduzeće prati i izvješćuje o svojim održivim praksama?

7. Završetak: Zahvala ispitanicima na sudjelovanju u istraživanju.

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

U današnjem globalnom poslovnom okruženju, društvena odgovornost poduzeća postala je nužnost koja potiče na dugoročnu održivost i uspjeh tvrtki. Ovaj specijalistički rad istražuje integraciju društvene odgovornosti u poslovanje poštansko-logističke industrije, ključne za svakodnevno funkcioniranje društva. Glavni cilj istraživanja je dublje razumijevanje načina kako organizacije usklađuju ekonomske interese s društvenim i okolišnim imperativima te kako se nose s izazovima održivog poslovanja. Fokus je na razini primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u HP – Hrvatskoj pošti d.d., analizirajući jesu li društveno odgovorni projekti rezultat zakonskih obveza ili dobrovoljno prihvaćanje odgovornosti.

Rad detaljno razmatra ulogu poštanskih operatora kao prirodnih predvodnika društveno odgovornog poslovanja s obzirom na sve veće regulatorne zahtjeve i obveze izvještavanja o održivosti. Kroz primjere dobrih praksi Norveške i Estonske pošte, rad uspoređuje razinu primjene društveno odgovornog poslovanja u poštanskom sektoru.

Istraživanje je provedeno metodom polustrukturiranog intervjua i studije slučaja, istražujući prioritete i karakteristike društveno odgovornog poslovanja u poštansko-logističkom sektoru. Cilj rada je podići svijest o nužnosti uključivanja društveno odgovornih elemenata u korporativne projekte te doprinijeti boljem razumijevanju društveno odgovornog poslovanja u dinamičnom okruženju.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, održivost, ESG čimbenici, poštansko-logistička industrija, regulatorni okvir, izvještavanje o održivosti

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

In today's global business environment, corporate social responsibility has become a necessity that encourages long-term sustainability and success of companies. This paper explores the integration of social responsibility into the business operations of the postal-logistics industry, vital for the daily functioning of society. The main goal of the research is to deepen the understanding of how organizations align economic interests with social and environmental imperatives and how they address challenges of sustainable business. The focus is on the level of application of the concept of corporate social responsibility in Croatian Post Inc., analyzing whether socially responsible projects are the result of legal obligations or voluntary acceptance of responsibility.

The paper thoroughly examines the role of postal operators as natural leaders in socially responsible business due to increasing regulatory requirements and sustainability reporting obligations. Through examples of good practices from the Norwegian and Estonian Post, the paper compares the level of implementation of corporate social responsibility in the postal sector.

The research was conducted using the method of semi-structured interviews and case studies, exploring the priorities and characteristics of corporate social responsibility in the postal-logistic sector. The aim of the paper is to raise awareness of the necessity of incorporating socially responsible elements into corporate projects and contribute to a better understanding of corporate social responsibility in a dynamic business environment.

Keywords: corporate social responsibility, sustainability, ESG factors, postal and logistics industry, regulatory framework, sustainability reporting.

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE NA HRVATSKOM JEZIKU

Ivana Filipović zaposlena je u Hrvatskoj pošti, gdje obavlja funkciju voditelja korporativnih projekata odgovornog za ESG (okoliš, društvo i upravljanje). Hrvatskoj pošti pridružila se 2020. godine gdje prelazi s pozicije ravnateljice srednje strukovne škole preuzimajući ulogu voditelja EU projekata. Od 2022. godine, prelazi u organizacijsku jedinicu za strategiju i razvoj. U toj ulozi, nadgleda i olakšava provedbu razvoja ESG strategije i vodi organizaciju kroz krajolik održivog poslovanja.

Rođena je 1976. u Metkoviću, gdje je pohađala osnovnu i srednju školu. Diplomirala je na Fakultetu političkih znanosti 1999. godine na studiju Politologije. Nakon završenog studija zapošljava se u očevoj prijevoznici firmi i vraća u Neretvansku dolinu gdje je živjela i radila više od 20 godina. Ivana je supruga i majka troje djece, a tijekom cijelog života aktivno sudjeluje i u obiteljskom poslu poljoprivredne proizvodnje i distribucije voća i povrća. Amaterski je sportaš, članica je Udruge za očuvanje neretvanske baštine, a od 2018. godine članica je Matice Hrvatske.

Svoju profesionalnu karijeru, Ivana je započela 2003. godine u srednjoj strukovnoj školi, gdje se specijalizira za provedbu projekata iz područja unapređenja strukovnog obrazovanja, ruralnog razvoja i održivog razvoja. Tijekom dva desetljeća, aktivno sudjeluje profesionalno i volonterski u iniciranju i provedbi različitih lokalnih i nacionalnih inicijativa i projekata.

U posljednjih nekoliko godina, njezin fokus je usmjeren na proučavanje koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivog poslovanja, zakonodavnog okvira EU u području održivih financija i izvještavanja o održivosti.

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE NA ENGLLESKOM JEZIKU

Ivana Filipović is employed at Croatian Post, where she serves as the Corporate Projects Manager responsible for ESG (Environmental, Social, and Governance). She joined Croatian Post in 2020, transitioning from the position of the principal of a vocational high school to assume the role of EU project manager. In 2022, she moved to the Strategy and Development organizational unit. In this capacity, she oversees and facilitates the implementation of the ESG strategy, ensures compliance with ESG regulations, explores green and sustainable financing options, and guides the organization through the sustainability landscape.

Born in 1976 in Metković, she attended elementary and high school in her hometown. She graduated from the Faculty of Political Science in 1999 with a degree in Political Science. After completing her studies, she joined her father's transportation company in the Neretva Valley, where she lived for over 20 years. Ivana is a mother of three children and has actively participated in the family business of fruit and vegetable production and distribution throughout her life. She is a passionate amateur athlete, a member of local associations, and has been a member of Matica Hrvatska since 2018.

Ivana began her professional career in a vocational high school since 2003, specializing in the implementation of projects related to the improvement of vocational education, rural development, and sustainable development. Over two decades, she has actively participated, both professionally and as a volunteer, in initiating and implementing various local and national initiatives and projects, with a focus on green themes and sustainable development.

In recent years, her focus has shifted towards studying sustainable business, the EU legislative framework for sustainable and socially responsible business, and researching climate change.