

# Analiza regulatornog okvira skandinavskih zemalja u području upravljanja kvalitetom

---

Jakić, Marin

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:203588>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-20**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija – trgovinsko poslovanje**

**ANALIZA REGULATORNOG OKVIRA SKANDINAVSKIH  
ZEMALJA U PODRUČJU UPRAVLJANJA KVALITETOM**

**Završni rad**

**Marin Jakić**

**Zagreb, rujan 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij Poslovna ekonomija – trgovinsko poslovanje**

**ANALIZA REGULATORNOG OKVIRA SKANDINAVSKIH  
ZEMALJA U PODRUČJU UPRAVLJANJA KVALITETOM**

**ANALYSIS OF THE REGULATORY FRAMEWORK OF THE  
SCANDINAVIAN COUNTRIES IN THE FIELDS OF QUALITY  
MANAGEMENT**

**Završni rad**

**Ime i prezime: Marin Jakić**

**JMBAG: 0067605695**

**Mentor: dr. sc. Luka Buntić**

**Zagreb, rujan 2024.**

\_\_\_\_\_  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(potpis)

## SAŽETAK

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....  | 1  |
| 1.2. Metoda istraživanja i izvori podataka.....  | 1  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada.....   | 1  |
| 2. Primjena ESG standarda u poslovanju.....  | 2  |
| 2.1. Što je ESG standard.....  | 2  |
| 2.1.1. Ekološki aspekt.....  | 3  |
| 2.1.2. Društveni aspekt.....   | 4  |
| 2.1.2.1. Radni uvjeti.....   | 4  |
| 2.1.2.2. Odnosi sa zajednicom.....   | 6  |
| 2.1.3. Upravljački aspekt.....   | 7  |
| 3. Usporedba regulatornih okvira za standardizaciju kvalitete između skandinavskih zemalja i Republike Hrvatske..... | 10 |
| 3.1. Pojam regulatornog okvira za standardizaciju kvalitete.....   | 10 |
| 3.1.1. Zakonski i podzakonski akti.....  | 10 |
| 3.1.1.1. Zakonski akti.....  | 10 |
| 3.1.1.2. Podzakonski akti.....   | 11 |
| 3.1.2. Norme i standardi.....  | 11 |
| 3.1.3. Institucionalni okvir.....  | 13 |
| 3.1.4. Mehanizmi nadzora i provedbe.....   | 13 |
| 3.2. Regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete u Hrvatskoj.....   | 15 |
| 3.3. Regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete u skandinavskim zemljama.....                                    | 17 |
| 3.3.1. Nacionalni zakoni i regulative.....   | 17 |
| 3.3.2. Međunarodne i europske norme.....   | 18 |
| 3.3.3. Akreditacija i certifikacija.....   | 19 |
| 4. Analiza primjena ESG standarda u poslovanju u Hrvatskoj i skandinavskim zemljama.....                             | 21 |
| 4.1. Hrvatska elektroprivreda (HEP).....   | 21 |
| 4.2. Atlantic grupa.....   | 22 |
| 4.3. Valamar riviera.....  | 23 |
| 4.4. Kraš.....   | 24 |

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 4.5. Fortenova grupa..... | 24 |
| 4.6. Podravka.....        | 25 |
| 4.7. Novo Nordisk.....    | 26 |
| 4.8. Maersk.....          | 28 |
| 4.9. IKEA.....            | 28 |
| 4.10. Volvo.....          | 30 |
| 4.11. Equinor.....        | 31 |
| 4.12. Telenor.....        | 32 |
| 4.13. Kone.....           | 33 |
| 4.14. Landsvirkjun.....   | 34 |
| 5. Zaključak.....         | 36 |

Popis literature

Popis tablica i grafikona

## **1. UVOD**

Standardi kvalitete imaju dugu povijest koja seže unatrag nekoliko stoljeća, ali njihov moderni oblik počinje se razvijati tijekom industrijske revolucije i postaje formaliziran u 20. stoljeću. Važnost standarda kvalitete u poslovanju je neupitna. Oni osiguravaju dosljednost i pouzdanost proizvoda i usluga, povećavaju zadovoljstvo kupaca, smanjuju troškove, poboljšavaju efikasnost, povećavaju konkurentnost, osiguravaju usklađenost s regulativama, potiču inovacije te kontinuirano poboljšanje te promoviraju održivost i društvenu odgovornost. Tvrtke koje usvoje i dosljedno primjenjuju standarde kvalitete mogu ostvariti dugoročni uspjeh, rast i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

U ovome završnom radu fokus će biti na ESG standardima. Definirat će se nastanak ESG standarda, uloga u poslovanju, usporediti će se primjena u skandinavskim zemljama i Republici Hrvatskoj. Također će se spomenuti i usporediti regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete između skandinavskih zemalja i RH.

### **1.2. Metoda istraživanja i izvori podataka**

Rad će se temeljiti na sekundarnim izvorima podataka. Sekundarni podatci će biti prikupljeni iz znanstvenih radova, članaka, stručnih knjiga te web stranica.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom poglavlju je uvod kroz koji se upućuje u samu temu i strukturu rada. U drugom poglavlju se počinje razrađivati tematika rada te će se u drugom poglavlju objasniti primjena ESG standarda u poslovanju te same komponente navedenog standarda. Treće poglavlje nam donosi objašnjenje pojma regulatornog okvira te usporedbu regulatornih okvira za standardizaciju kvalitete između skandinavskih zemalja i Republike Hrvatske. Četvrta cjelina, ujedno i posljednja cjelina koja razrađuje tematiku rada objasniti će nam analizu primjene ESG standarda u poslovanju u skandinavskim zemljama i RH, u ovom poglavlju će se najviše bazirati na stvarnim primjerima skandinavskih i hrvatskih tvrtki. Naposljetku nam dolazi zaključak u kojem ćemo sažeti cijeli rad, te će se iza zaključka priložiti sva literatura, te popis tablica i grafikona.

## **2. PRIMJENA ESG STANDARDA U POSLOVANJU**

Primjena ESG standarda u poslovanju postaje sve važnija kako za tvrtke koje žele održiv rast tako i za dionike koji zahtijevaju odgovornost i transparentnost, također ESG standardi postaju sve važniji jer sve više investitora prepoznaje da održive prakse mogu dovesti do boljih dugoročnih rezultata i smanjenja rizika. Tvrtke koje uspješno upravljaju ESG rizicima i prilikama često imaju bolju reputaciju i veći pristup kapitalu. ESG standardi se također koriste kao kriterij u ESG fondovima, koji ulažu u tvrtke koje ispunjavaju određene ESG kriterije, što omogućuje investitorima da usmjere svoj kapital prema održivijim i odgovornijim poslovnim praksama.

### **2.1. Što je ESG standard**

Početak društvene odgovornosti poduzeća (CSR) započeo je sredinom 20. stoljeća kao odgovor na rastuću svijest o društvenim i okolišnim problemima. 1987. godine Svjetska komisija za okoliš i razvoj, poznata kao Bruntland komisija, objavila je izvješće „Naša zajednička budućnost“. Ovo izvješće populariziralo je koncept održivog razvoja, definiranog kao razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (UN, 1987). Ovaj koncept postao je temelj za budući razvoj ESG standarda. Pojam ESG standard prvi put je značajno spomenut u izvješću pod nazivom „Who cares wins“ iz 2004. godine, koje su izradili Ujedinjeni narodi. Izvješće je naglašavalo važnost uključivanja ESG faktora u investicijske analize i odluke, ističući da takav pristup može donijeti dugoročnu vrijednost i smanjiti rizike. U 2006. godini, Ujedinjeni narodi pokrenuli su PRI (Principles for Responsible Investment) inicijativu, koja potiče institucionalne investitore da integriraju ESG faktore u svoje investicijske procese. PRI sada ima tisuće potpisnika, uključujući najveće svjetske investicijske fondove, što ukazuje na značajan rast ESG kriterija u investicijskom fondu. ESG (Environmental, Social and Governance) standardi predstavljaju skup kriterija koji omogućuju procjenu održivosti i društvene odgovornosti poslovanja poduzeća. Tri su ključna aspekta, a to su ekološki, društveni i upravljački. U nastavku će se svaki od njih detaljno opisati (PRI, 2024).



### 2.1.1. Ekološki aspekt

Ekološki aspekt odnosi se na praksu i politike koje tvrtke primjenjuju kako bi minimizirale svoj negativni utjecaj na okoliš i promicale održivost. Ekološki aspekt postaje ključan zbog klimatskih promjena i degradacije okoliša koji su postali hitni globalni problem, možemo reći i globalna prijetnja. Glavne komponente ekološkog aspekta su klimatske promjene, održivo korištenje resursa, biodiverzitet i zagađenje (Esty & Winston, 2006):

- Klimatske promjene: predstavljaju jedan od najvećih izazova našeg vremena, a poduzeća igraju ključnu ulogu u rješavanju ovog problema, smanjenjem svojih emisija stakleničkih plinova i prilagodba procesa na nove klimatske uvjete. Što se tiče emisija stakleničkih plinova, poduzeća implementiraju mjere za povećanje energetske učinkovitosti u proizvodnim procesima, prelaze na korištenje obnovljivih izvora energije kao što su solarne, vjetroelektrane i hidroenergija. Također se ulaže u projekte koji smanjuju ili uklanjaju emisije stakleničkih plinova, kao što su sadnja drveća.
- Održivo korištenje resursa: uključuje upravljanje prirodnim resursima poput vode, energije, minerala, šuma i tla na ekološki odgovoran, ekonomski izvediv i društveno pravedan način. Voda je ključni resurs za život i gospodarske aktivnosti, stoga održivo upravljanje vodom uključuje primjenu tehnologija za smanjenje potrošnje vode, implementaciju sustava za recikliranje i ponovnu upotrebu vode i sprječavanje zagađenja voda putem strožih regulacija i pročišćavanja otpadnih voda. Energija kao vitalan resurs za sve aspekte modernog života, također kao i voda, pokušava se očuvati te smanjiti nepotrebna potrošnja. Prelazi se sa fosilnih goriva na obnovljive izvore energije. Ponovnim korištenjem i recikliranjem se pokušava minimizirati negativan utjecaj na okoliš. Otpadni materijal se koristi se kao resurs za nove proizvode, te se s druge strane potiče reciklaža materijala poput plastike, papira, metala i stakla. Prednosti održivog korištenja resursa se dijele u tri skupine prednosti, a to su ekonomske prednosti, u kojima se smanjuje trošak energije i vode te se tako povećavaju operativne učinkovitosti, druge su ekološke prednosti. Ona nam objašnjava pozitivan utjecaj na okoliš i očuvanje bioraznolikosti i zadnja društvena prednost u kojoj dolazi do poboljšanja zdravlja i dobrobiti zajednica, stvaranje novih radnih mjesta u sektorima zelene ekonomije i osiguranje resursa za buduće generacije.

- Biodiverzitet: glavna uloga ESG standarda u području biodiverziteta je očuvanje prirodnih staništa te minimiziranje negativnih utjecaja na lokalnu floru i faunu. Zbog velikog ugrožavanja prirode, tvrtke moraju redovno izvještavati o svom utjecaju na biodiverzitet i angažmanu za njegov boljitak.
- Zagađenje: jedan od najznačajnijih problema današnjice. Dolazi do pretrpavanja otpada, odnosno deponije su sve zatrpnije te otpad nalazi mjesto u prirodi. Pomoću ESG standarda tvrtke znatno smanjuju svoj ekološki otisak.

### **2.1.2. Društveni aspekt**

Društveni aspekt ESG standarda igra ključnu ulogu u osiguravanju da poduzeća djeluju odgovorno prema svojim zaposlenicima, zajednicama i drugim dionicima. Implementacija društvenih standarda doprinosi stvaranju pravednijeg i inkluzivnijeg društva, te pomaže poduzećima u izgradnji pozitivne reputacije i dugoročne održivosti. Kroz promicanje ljudskih prava, sigurnih i pravednih radnih uvjeta, inkluzije, društvene odgovornosti i zaštite potrošača, tvrtke mogu postići značajne pozitivne društvene utjecaje i osigurati uspjeh u globalnom poslovnom okruženju. Društveni aspekt se dijeli na radne uvjete i odnose sa zajednicom (McCarthy, 2024).

#### **2.1.2.1. Radni uvjeti**

Ključna komponenta društvenog aspekta ESG standarda. Oni se odnose na okolnosti u kojima zaposlenici rade i obuhvaćaju širok spektar pitanja, uključujući sigurnost na radu, pravedne plaće, radno vrijeme, jednakost i nediskriminaciju, razvoj karijere, te opće blagostanje zaposlenika. Održavanje visokih standarda radnih uvjeta ne samo da pomaže u izgradnji pozitivne radne kulture i zadovoljnijih zaposlenika, već i doprinosi boljoj produktivnosti, smanjenju fluktuacije zaposlenika i poboljšanju ukupne reputacije tvrtke (Day, Kelloway, & Hurrell, 2014):

- Sigurnost i zdravlje na radu

Ova komponenta obuhvaća širok spektar aktivnosti, politika i postupaka usmjerenih na zaštitu fizičkog i mentalnog zdravlja zaposlenika u radnom okruženju. Osiguravanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta nije samo zakonska obveza, već i moralna odgovornost poslodavaca koja

pridonosi održivosti poslovanja, zadovoljstvu zaposlenika i ukupnoj poslovnoj uspješnosti. Redovito se provode procjene radnog okruženja kako bi se identificirali potencijalni rizici i opasnosti, uključujući fizičke, kemijske, biološke i psihosocijalne rizike. Razvijaju se i implementiraju sigurnosni protokoli te se osigurava potrebna zaštitna oprema. Zaposlenici se redovito obučavaju o sigurnosnim procedurama, korištenju zaštitne opreme te postupcima u slučaju nužde. Organizacija i provođenje periodičnih zdravstvenih pregleda zaposlenika te pružanje podrške za mentalno zdravlje.

- Pravedni uvjeti rada

Obuhvaća različite elemente koji se odnose na osiguranje pravednosti, ravnopravnosti i dostojanstva na radnom mjestu. To uključuje pravedne plaće, radno vrijeme, uvjete rada, jednaka prava za sve zaposlenike, te uklanjanje diskriminacije i nejednakosti. Pravedni uvjeti rada ne samo da pridonose zadovoljstvu i dobrobiti zaposlenika, već i povećavaju produktivnost, smanjuju fluktuaciju zaposlenika i poboljšavaju reputaciju tvrtke.

- Jednakost i nediskriminacija

Osiguravanje pravednog i inkluzivnog radnog okruženja gdje svi zaposlenici imaju jednake prilike za zapošljavanje, napredovanje i profesionalni razvoj, bez obzira na njihove osobne karakteristike poput spola, rase, etničke pripadnosti, religije, seksualne orijentacije, dobi, ili invaliditeta.

- Razvoj karijere

ESG standardi prepoznaju važnost ulaganja u ljudski kapital, što uključuje osiguranje mogućnosti za kontinuirano učenje, razvoj vještina, napredovanje i ravnopravnost u profesionalnom rastu.

- Blagostanje zaposlenika

Ovaj koncept obuhvaća fizičko, mentalno i emocionalno zdravlje zaposlenika, njihovu sigurnost na radu, ravnotežu između privatnog i poslovnog života, kao i ukupno zadovoljstvo radnim okruženjem.

### **2.1.2.2. Odnosi sa zajednicom**

Tvrtke koje održavaju pozitivne i konstruktivne odnose s lokalnim zajednicama ne samo da ispunjavaju svoje društvene odgovornosti, već također grade povjerenje, jačaju svoju reputaciju i ostvaruju dugoročne poslovne koristi. Ova komponenta obuhvaća različite aktivnosti i inicijative koje tvrtke poduzimaju kako bi podržale i doprinosile blagostanju zajednica u kojima posluju. Kao i radni uvjeti, odnosi sa zajednicom se dijele na nekoliko bitnih stavki, a to su angažman zajednice, dobrovoljne aktivnosti i volontiranje, filantropija i donacije i razvoj lokalne ekonomije (Yunus, 2010):

- **Angažman zajednice**

Fokusira se na aktivno uključivanje poduzeća u zajednice u kojima posluju, uz nastojanje da se poboljša kvaliteta života stanovnika, razvije lokalna ekonomija i podrže socijalne inicijative. Kroz učinkoviti angažman zajednice, tvrtke mogu izgraditi povjerenje, povećati društveni kapital i ostvariti održiv rast. Tvrtke trebaju uspostaviti stalne kanale komunikacije s lokalnim zajednicama, uključujući redovite sastanke, konzultacije i ankete. Ovo omogućava bolje razumijevanje potreba, očekivanja i zabrinutosti zajednice. Tvrtke mogu surađivati s lokalnim nevladinim organizacijama, školama i zdravstvenim ustanovama na projektima koji doprinose društvenom razvoju te financirati lokalne projekte.

- **Dobrovoljne aktivnosti i volontiranje**

Obuhvaća aktivnosti koje poduzeća i njihovi zaposlenici poduzimaju kako bi dobrovoljno doprinijeli blagostanju zajednica u kojima posluju. Kroz ove aktivnosti, tvrtke mogu pozitivno utjecati na društvo, poboljšati svoj imidž i jačati interne veze među zaposlenicima. Tvrtke potiču zaposlenike na sudjelovanje u volonterskim aktivnostima pružanjem plaćenih slobodnih dana za volontiranje, organiziranjem timskih volonterskih akcija i nagrađivanjem volonterskog angažmana. Tvrtke mogu sudjelovati u obrazovnim projektima, uključujući mentorstvo, obuku i stipendije za mlade iz lokalnih zajednica.

- **Filantropija i donacije**

Ove aktivnosti obuhvaćaju novčane i materijalne doprinose koje poduzeća daju neprofitnim organizacijama, zajednicama i socijalnim inicijativama s ciljem poboljšanja kvalitete života i promicanja društvene dobrobiti. Filantropske aktivnosti i donacije pomažu u izgradnji boljih odnosa s dionicima. Poduzeća pružaju financijsku potporu neprofitnim organizacijama, obrazovnim institucijama, zdravstvenim ustanovama i drugim inicijativama koje doprinose društvenoj dobrobiti. Također mogu dodjeljivati stipendije za podršku istraživačkih projekata,

obrazovnih programa i drugih inicijativa koje imaju pozitivan društveni utjecaj. Osim financijske donacije, tvrtke mogu donirati i u materijalnom obliku kroz donacije različite opreme i proizvoda.

- **Razvoj lokalne ekonomije**

Obuhvaća strategije i aktivnosti koje poduzeća poduzimaju kako bi podržala ekonomski rast i održivost lokalnih zajednica. Kroz ove inicijative tvrtke doprinose prosperitetu svojih zajednica. Poduzeća mogu doprinijeti razvoju lokalne ekonomije stvaranjem novih radnih mjesta. Zapošljavanje lokalnog stanovništva pomaže u smanjenju nezaposlenosti i povećava kupovnu moć zajednice. Također, mogu podržati lokalnu ekonomiju kupnjom proizvoda i usluga od lokalnih dobavljača. To uključuje uspostavu nabavnih lanaca koji prioritiziraju lokalne proizvođače i pružatelje usluga. Ulaganje u lokalnu infrastrukturu, kao što su ceste, škole, zdravstvene ustanove i komunalne usluge, poboljšava životne uvjete i podupire gospodarski razvoj.

### **2.1.3. Upravljački aspekt**

Odnosi se na način na koji se poduzeća upravljaju i kako donose odluke koje utječu na sve aspekte njihovog poslovanja. Ovaj aspekt naglašava važnost odgovorne i transparentne upravljačke prakse koja osigurava da poduzeća djeluju etično, pridržavaju se zakona i propisa, te uvažavaju interese svih dionika. Upravljački aspekt je temelj za ostvarivanje održivog poslovanja, jer bez učinkovitog upravljanja ostali aspekti ESG standarda (ekološki i društveni) ne mogu biti potpuno implementirani. Upravljački aspekt se dijeli na transparentnost i izvještavanje, etičko poslovanje i usklađenost, upravljanje rizicima i sudjelovanje dionika (Tricker, 2015):

- *Transparentnost i izvještavanje*

Osiguravaju da poduzeća djeluju na način koji je otvoren, odgovoran i pristupačan svim dionicima, uključujući investitore, zaposlenike, klijente, dobavljače i zajednice. Kroz transparentnost i redovito izvještavanje, poduzeća mogu pokazati svoju posvećenost održivosti i odgovornom upravljanju, što je ključno za izgradnju povjerenja i reputacije. Transparentnost se odnosi na otvorenost i dostupnost informacija o poslovanju poduzeća. To uključuje dijeljenje relevantnih podataka o financijskim, ekološkim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja s dionicima. Transparentnost pomaže u izgradnji povjerenja, smanjenju rizika i poboljšanju donošenja odluka. Poduzeća trebaju pravovremeno otkrivati sve relevantne

informacije koje mogu utjecati na odluke dionika. To uključuje financijske rezultate, strategije, ciljeve, rizike i prilike. Informacije trebaju biti lako dostupne i razumljive svim dionicima. To znači da izvještaji i drugi dokumenti trebaju biti jasno napisani i dostupni na više jezika, ako je potrebno. Transparentnost zahtijeva redovito ažuriranje i otkrivanje informacija, kako bi dionici uvijek imali pristup najnovijim podacima. Izvještavanje je proces kojim poduzeća formalno komuniciraju svoje performanse i aktivnosti dionicima. To uključuje redovito objavljivanje izvještaja o financijskim, ekološkim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja.

- *Etičko poslovanje i usklađenost*

Etičko poslovanje uključuje primjenu moralnih načela i vrijednosti u svim poslovnim aktivnostima. To znači da poduzeća donose odluke koje su ne samo zakonite, već i etične, uzimajući u obzir interese svih dionika. Kodeks ponašanja pokriva teme kao što su poštenje, integritet, poštivanje zakona, pravednost i odgovornost. Konkretno politike koje se odnose na specifične aspekte poslovanja, kao što su politika borbe protiv korupcije, politika zaštite ljudskih prava, politika protiv diskriminacije i politika zaštite okoliša. Uprava i menadžment moraju pokazati predanost etičkom poslovanju kroz svoje odluke i ponašanje. Lideri trebaju služiti kao uzor zaposlenicima, promičući kulturu etike i integriteta. Usklađenost se odnosi na pridržavanje zakona, propisa, standarda i smjernica koje reguliraju poslovanje. Usklađenost je ključna za izbjegavanje pravnih problema i osiguravanje da poduzeća djeluju unutar zakonskih okvira.

- *Upravljanje rizicima*

Osigurava da poduzeća prepoznaju, procijene i učinkovito upravljaju rizicima koji mogu negativno utjecati na njihovo poslovanje i dionike. ESG rizici uključuju ekološke, društvene i upravljačke rizike koji mogu imati dugoročne posljedice za poduzeće. Efektivno upravljanje tim rizicima može poboljšati održivost, reputaciju i financijsku stabilnost poduzeća. Upravljanje rizicima uključuje razvoj strategija i implementaciju mjera za smanjenje ili eliminiranje identificiranih rizika.

- *Sudjelovanje dionika*

Dionici su svi oni koji imaju interes ili su pogođeni poslovanjem poduzeća. U kontekstu ESG standarda, dionici mogu biti unutarnji (npr. zaposlenici, menadžment, dioničari) ili vanjski (npr. klijenti, dobavljači, zajednice, regulatori). Sudjelovanje dionika donosi niz prednosti kao što su poboljšanje reputacije, smanjenje rizika, bolje donošenje odluka, povećana lojalnost i usklađenost s propisima. Angažiranje dionika također može biti i vrlo izazovno zbog različitih interesa, stavova i očekivanja.

### **3. USPOREDBA REGULATORNIH OKVIRA ZA STANDARDIZACIJU KVALITETE IZMEĐU SKANDINAVSKIH ZEMALJA I REPUBLIKE HRVATSKE**

Standardizacija kvalitete postala je ključna komponenta globalnog poslovanja, osiguravajući da proizvodi i usluge zadovoljavaju određene kriterije kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti. U ovom detaljnom prikazu usporedit ćemo regulatorne okvire za standardizaciju kvalitete između Hrvatske i skandinavskih zemalja.

#### **3.1. Pojam regulatornog okvira za standardizaciju kvalitete**

Predstavlja skup pravila, propisa, smjernica, normi i institucionalnih mehanizama koji osiguravaju da proizvodi, usluge i procesi zadovoljavaju definirane standarde kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti. Ovaj okvir služi za zaštitu potrošača, osiguranje poštene tržišne konkurencije i promoviranje inovacija. U nastavku je detaljno objašnjen regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete (Goetsch, 2003).

##### **3.1.1. Zakonski i podzakonski akti**

Zakonski i podzakonski akti čine temelj regulatornog okvira za standardizaciju kvalitete, definirajući pravila, postupke i zahtjeve koje proizvodi, usluge i procesi moraju ispuniti kako bi bili sigurni, učinkoviti i visokokvalitetni. U nastavku su detaljno opisani ključni zakonski i podzakonski akti koji čine ovaj okvir (Miličić, 1994).

###### **3.1.1.1. Zakonski akti:**

- **Zakon o normizaciji:** Ovaj zakon definira postupke i kriterije za razvoj, prihvaćanje i primjenu normi u državi. Norme su tehnički dokumenti koji specificiraju zahtjeve koje proizvodi, usluge i procesi trebaju ispuniti. Primjeri uključuju tehničke specifikacije, smjernice i karakteristike koje osiguravaju sigurnost, kvalitetu i interoperabilnost proizvoda i usluga (Hrvatski sabor, 2003).
- **Zakon o tehničkim zahtjevima za proizvode i ocjenjivanju sukladnosti:** Propisuje tehničke zahtjeve koje proizvodi moraju ispunjavati kako bi se plasirali na tržište. Također regulira postupke ocjenjivanja sukladnosti, uključujući ispitivanja, inspekciju i certifikaciju, kako bi se osigurala usklađenost proizvoda s važećim tehničkim standardima (Hrvatski sabor, 2021).



- Zakon o zaštiti potrošača: Ovaj zakon pruža zaštitu prava potrošača, uključujući pravo na informiranje, sigurnost proizvoda i reklamacije. Definira obveze trgovaca i pružatelja usluga u vezi s osiguravanjem standarda kvalitete (Hrvatski sabor, 2007).
- Zakon o mjeriteljstvu: Definira pravni okvir za mjerne jedinice, metode mjerenja i mjerne instrumente koji se koriste u komercijalnim transakcijama, zdravstvenoj zaštiti, sigurnosti i zaštiti okoliša. Osigurava preciznost i točnost mjerenja kao važan aspekt standardizacije kvalitete (Hrvatski sabor, 2003).

### **3.1.1.2. Podzakonski akti (Miličić, 1994):**

- Pravilnici: Pravilnici su podzakonski akti koji detaljno definiraju tehničke i administrativne zahtjeve propisane zakonima. Oni mogu uključivati specifične standarde kvalitete, sigurnosne zahtjeve, procedure ispitivanja i označavanje proizvoda. Pravilnici su često usklađeni s međunarodnim standardima kako bi osigurali globalnu kompatibilnost i konkurentnost proizvoda.
- Uredbe: Donosi ih vlada ili nadležno ministarstvo, a specificiraju detaljne tehničke i proceduralne zahtjeve. Uredbe se često koriste za provedbu zakona i mogu se mijenjati i prilagođavati u skladu s tehnološkim razvojem i promjenama u međunarodnim standardima.
- Tehnički propisi: Specifični zahtjevi koji se odnose na dizajn, proizvodnju, označavanje i upotrebu proizvoda. Propisi osiguravaju da proizvodi zadovoljavaju minimalne sigurnosne i kvalitativne standarde prije nego što se plasiraju na tržište.

### **3.1.2. Norme i standardi**

Oni definiraju tehničke specifikacije, kriterije i smjernice koje proizvodi, usluge i procesi trebaju ispuniti kako bi se osigurala sigurnost, kvaliteta, učinkovitost i interoperabilnost. Norme i standarde dijelimo na vrstu, prirodu, ulogu u regulatornom okviru te primjenu samih normi i standarda, što se tiče vrste, norme i standarde dijelimo na (Hrvatska enciklopedija, 2024):

- Nacionalne norme: Nacionalne norme su tehnički dokumenti koje izdaje nacionalno tijelo za standardizaciju. Ove norme definiraju zahtjeve specifične za određenu državu i često su usklađene s međunarodnim standardima kako bi olakšale međunarodnu trgovinu i osigurale globalnu konkurentnost.

- Međunarodne norme: Donose ih globalne organizacije za standardizaciju. Ove norme postavljaju globalne tehničke specifikacije i smjernice koje se primjenjuju na različite industrijske sektore.
- Regionalne norme: Usvajaju regionalne organizacije za standardizaciju, kao što su CEN (Europski odbor za normizaciju) i CENELEC (Europski odbor za normizaciju u elektrotehnici). Ove norme često služe kao osnova za nacionalne norme u zemljama članicama.
- Sektorske norme: Specifične su za određene industrije i sektore. One se fokusiraju na posebne aspekte kvalitete i sigurnosti relevantne za te sektore, kao što su automobilska, farmaceutska, prehrambena industrija.

Što se tiče prirode normi, one se dijele na obvezujuće norme, koje su zakonom propisane i moraju se poštovati te su nužne za plasman proizvoda na tržište, te s druge strane imamo dobrovoljne norme koje nisu zakonski obvezujuće, ali ih tvrtka može koristiti kako bi pokazale svoju predanost kvaliteti, sigurnosti ili ekološkoj odgovornosti. Uvođenje dobrovoljnih normi može pomoći u stvaranju konkurentne prednosti i povećanju povjerenja potrošača (Hrvatska enciklopedija, 2024).

Podjela uloga normi u regulatornom okviru sastoji se od (Hrvatski zavod za norme, 2024):

- Postavljanje tehničkih specifikacija: Norme pružaju detaljne tehničke specifikacije koje definiraju karakteristike proizvoda i usluga, uključujući dimenzije, materijale, performanse i sigurnosne zahtjeve. Ovo pomaže u standardizaciji proizvoda i usluga, što olakšava njihov plasman na tržište i korištenje.
- Osiguranje sigurnosti: Norme specificiraju sigurnosne zahtjeve za proizvode i usluge kako bi se osigurala zaštita korisnika. To uključuje zaštitu od fizičkih, kemijskih, bioloških i drugih rizika.
- Promicanje kvalitete: Norme promoviraju kvalitetu proizvoda i usluga definiranjem minimalnih standarda koje treba ispuniti. Korištenje normi pomaže u postizanju i održavanju visoke razine kvalitete, što je ključno za zadovoljstvo potrošača i uspjeh na tržištu.
- Podrška inovacijama i konkurentnosti: Norme pomažu u harmonizaciji tehničkih zahtjeva na globalnoj razini, što olakšava međunarodnu trgovinu i konkurentnost.

Također, omogućuju uvođenje novih tehnologija i inovacija u industriju, pružajući smjernice i najbolje prakse.

### **3.1.3. Institucionalni okvir**

Obuhvaća različite organizacije, institucije i tijela koje zajednički djeluju kako bi uspostavile, održavale i nadzirale norme i standarde kvalitete. Ovaj okvir osigurava da proizvodi, usluge i procesi zadovoljavaju potrebne tehničke, sigurnosne i kvalitativne zahtjeve. Svaka država ima nacionalno tijelo za standardizaciju koje je odgovorno za razvoj, usvajanje i promicanje nacionalnih normi. Ova tijela često surađuju s međunarodnim i regionalnim organizacijama kako bi osigurala usklađenost nacionalnih normi s međunarodnim standardima. Tijela za akreditaciju potvrđuju tehničku kompetentnost organizacija za ocjenjivanje sukladnosti, kao što su laboratoriji, certifikacijska i inspeksijska tijela. Akreditacija osigurava da ove organizacije djeluju prema međunarodno priznatim standardima i smjernicama. Certifikacijska tijela provode certifikaciju proizvoda, procesa, sustava upravljanja i osoblja prema relevantnim normama. Certifikacija je dokaz da je proizvod ili usluga u skladu s određenim standardima kvalitete i sigurnosti. Inspeksijska tijela provode inspekcije kako bi osigurala da proizvodi i usluge zadovoljavaju propisane standarde i tehničke zahtjeve. Laboratoriji za ispitivanje i kalibraciju provode tehnička ispitivanja i kalibracije kako bi potvrdili usklađenost s normama. Oni osiguravaju točnost mjerenja i ispitivanja te potvrđuju kvalitetu proizvoda (Hrvatski zavod za norme, 2021).

### **3.1.4. Mehanizmi nadzora i provedbe**

Mehanizmi nadzora i provedbe regulatornog okvira za standardizaciju kvalitete osiguravaju da norme i standardi budu pravilno implementirani i poštovani u praksi. Ovi mehanizmi djeluju na različitim razinama kako bi se osigurala sukladnost s propisima i standardima, te se bave identifikacijom nesukladnosti, korektivnim mjerama i sankcioniranjem kršenja. Elementi tih mehanizama uključuju (Elliott, 2002):

- Inspeksijski nadzor: Uključuje fizičke inspekcije proizvoda, procesa i usluga kako bi se provjerila njihova sukladnost s propisanim standardima i normama. Inspektori provode pregled dokumentacije, tehničkih specifikacija, proizvodnih procesa i gotovih proizvoda kako bi osigurali da zadovoljavaju sve relevantne standarde kvalitete.

- **Certifikacijski nadzor:** Certifikacijska tijela provode redovite i povremene revizije kako bi osigurala da certificirani proizvodi, sustavi upravljanja i procesi i dalje zadovoljavaju standarde koji su bili temelj za izdavanje certifikata. Ovaj nadzor često uključuje praćenje promjena u organizaciji ili proizvodnim procesima koji bi mogli utjecati na kvalitetu i sukladnost.
- **Nadzor tržišta:** Odnosi se na aktivnosti praćenja proizvoda koji su već u prometu kako bi se osigurala njihova sukladnost s relevantnim normama i zakonodavstvom. Ovaj nadzor provode vladine agencije i regulatorna tijela te može uključivati provjere proizvoda u maloprodajnim objektima, uzorkovanje proizvoda za laboratorijska ispitivanja i analize.
- **Revizije i samoprocjene:** Revizije su sustavni pregledi koje provode unutarnji ili vanjski revizori kako bi procijenili usklađenost s normama i standardima. Samoprocjene omogućuju organizacijama da samostalno procijene svoju sukladnost s relevantnim normama te identificiraju područja koja zahtijevaju poboljšanje.
- **Sankcije i korektivne mjere:** Kada se utvrde nesukladnosti, regulatorna tijela imaju ovlasti izricati sankcije, uključujući novčane kazne, povlačenje proizvoda s tržišta, privremeno ili trajno zatvaranje proizvodnih pogona, te poništenje certifikata. Korektivne mjere uključuju zahtjeve za ispravljanje utvrđenih nesukladnosti u određenom vremenskom roku.
- **Sudski nadzor i rješavanje sporova:** Osiguravaju da se sve nesuglasice u vezi s primjenom standarda riješe na pravno utemeljen način. Sudovi ili arbitražna tijela mogu presuđivati u slučajevima kada postoji spor oko sukladnosti s normama ili kada su propisi prekršeni.
- **Povratne informacije i praćenje provedbe:** Ovaj mehanizam uključuje prikupljanje povratnih informacija od korisnika, potrošača, industrijskih udruženja i drugih dionika o učinkovitosti standarda i njihovom provođenju. Na temelju tih informacija mogu se provoditi daljnje prilagodbe normi ili regulatornog okvira.
- **Suradnja među regulatornim tijelima:** Međunarodna i regionalna suradnja među regulatornim tijelima ključna je za osiguranje usklađenosti standarda na globalnoj razini. Suradnja uključuje razmjenu informacija, zajedničke inspekcije i usklađivanje zakonodavstva.

### 3.2. Regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete u Hrvatskoj

Temelji se na zakonodavnim i institucionalnim strukturama koje osiguravaju da proizvodi, usluge i procesi u zemlji zadovoljavaju međunarodne, europske i nacionalne standarde. Ovaj okvir usklađen je s normama Europske unije, s obzirom na članstvo Hrvatske u EU, što znači da nacionalne norme moraju biti kompatibilne s europskim direktivama i uredbama (Hrvatski zavod za norme, 2021). Zakonski okvir sadržava sljedeće:

- **Zakon o normizaciji:** Ključan je zakon koji uređuje postupak donošenja, primjene i promicanja normi u zemlji. Ovaj zakon definira ulogu i odgovornosti tijela nadležnih za normizaciju, prvenstveno Hrvatskog zavoda za norme (HZN), te postavlja pravila i procedure za izradu, usvajanje i primjenu normi u različitim sektorima gospodarstva. Osnovni ciljevi Zakona o normizaciji su zaštita potrošača, povećanje konkurentnosti, tehnička usklađenost i podrška inovacijama (Hrvatski sabor, 2003).
- **Zakon o tehničkim zahtjevima za proizvode i ocjenjivanju sukladnosti:** jedan je od zakonskih akata u Hrvatskoj koji uređuje tehničke zahtjeve za proizvode te postupke ocjenjivanja sukladnosti proizvoda prije njihova stavljanja na tržište. Ovaj zakon je usklađen s europskim zakonodavstvom, prvenstveno s Uredbom (EU) br. 765/2008 i Odlukom (EU) br. 768/2008. Glavni ciljevi su zaštita zdravlja i sigurnosti korisnika, usklađivanje s EU propisima, povećanje konkurentnosti. Zakon definira tehničke zahtjeve za proizvode koji moraju biti ispunjeni prije nego što proizvod može biti stavljen na tržište, a zahtjevi su sigurnost proizvoda, zaštita okoliša i učinkovitost proizvoda. Ocjenjivanje sukladnosti je postupak kojim se potvrđuje da proizvod ispunjava propisane tehničke zahtjeve. Zakon o tehničkim zahtjevima za proizvode i ocjenjivanju sukladnosti definira različite module ocjenjivanja sukladnosti, ovisno o vrsti i složenosti proizvoda. Zakon predviđa da ocjenjivanje sukladnosti obavljaju ovlaštena tijela za ocjenjivanje sukladnosti, koja moraju biti akreditirana od strane Hrvatske akreditacijske agencije (HAA). Ova tijela mogu biti laboratoriji za ispitivanje, certifikacijska tijela ili inspeksijska tijela (Hrvatski sabor, 2021).
- **Zakon o akreditaciji:** Definira pravni okvir za sustav akreditacije u Republici Hrvatskoj. Ovaj zakon usklađen je s regulativama Europske unije, omogućujući uspostavu jedinstvenog sustava akreditacije koji je prihvaćen na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Ciljevi ovog zakona uključuju osiguranje kvalitete, povećanje povjerenja i usklađivanje s međunarodnim normama (Hrvatski sabor, 2003).

Institucionalni okvir sastoji se od nekoliko tijela i organizacija koje imaju različite, ali međusobno povezane uloge u procesu razvoja, usvajanja, provedbe i nadzora standarda kvalitete. Ovaj okvir osigurava da svi proizvodi, usluge i procesi u zemlji zadovoljavaju postavljene standarde, kako bi se zaštitili potrošači, podržala industrija te omogućila konkurentnost na međunarodnom tržištu (Hrvatski zavod za norme, 2021).

- Hrvatski zavod za norme (HZN): Središnja institucija zadužena za normizaciju u Hrvatskoj. Njegova osnovna uloga je razvoj i usvajanje hrvatskih normi (HRN), koje su usklađene s europskim (EN) i međunarodnim (ISO) standardima. HZN surađuje s tehničkim odborima, koji okupljaju stručnjake iz različitih sektora kako bi osigurali da norme odražavaju potrebe tržišta i tehnološki napredak. Funkcije HZN-a su izrada i usvajanje normi, promicanje normi i međunarodna suradnja (Hrvatski zavod za norme, 2024).
- Hrvatska akreditacijska agencija (HAA): neovisna je institucija koja je odgovorna za akreditaciju tijela za ocjenjivanje sukladnosti. To uključuje certifikacijska tijela, laboratorije za ispitivanje i kalibraciju, te inspeksijska tijela. HAA osigurava da ta tijela djeluju u skladu s relevantnim normama i pravilima. Glavne funkcije su akreditiranje, nadzor i revizija i međunarodno priznanje (Hrvatska akreditacijska agencija, 2024).
- Državni inspektorat: Tijelo zaduženo za nadzor provedbe zakona i propisa vezanih uz kvalitetu proizvoda i usluga na hrvatskom tržištu. Inspektorat provodi inspeksijske nadzore kako bi osigurao da proizvodi i usluge zadovoljavaju zakonske i normativne zahtjeve te da su sigurni za potrošače. Funkcije za koje je zadužen državni inspektorat su inspeksijski nadzor, poduzimanje mjera i zaštita potrošača (Državni inspektorat, 2019).
- Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja: Ima važnu ulogu u razvoju i implementaciji politika vezanih uz standarde kvalitete u Hrvatskoj. Ministarstvo je zaduženo za izradu zakona i podzakonskih akata koji reguliraju standardizaciju kvalitete, te za koordinaciju aktivnosti između različitih institucija. Zadaće ministarstva su izrada propisa, strateško planiranje i koordinacija (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2024).
- Hrvatska gospodarska komora (HGK): pruža podršku poslovnim subjektima u primjeni standarda kvalitete. HGK organizira edukacije, seminare i radionice, te pruža informacije o međunarodnim i nacionalnim standardima koji su relevantni za poslovanje (Hrvatska gospodarska komora, 2024).

### **3.3. Regulatorni okvir za standardizaciju kvalitete u skandinavskim zemljama**

Temelji se na sinergiji nacionalnog zakonodavstva, usklađenosti s europskim direktivama, primjeni međunarodnih normi, te aktivnom sudjelovanju akreditacijskih tijela i regulatornih agencija. Skandinavske zemlje (Švedska, Norveška, Danska, Finska i Island) su poznate po visokom stupnju transparentnosti, sigurnosti i održivosti, a ti se principi odražavaju i u njihovim regulatornim okvirima za standardizaciju kvalitete (Nordic Council of Ministers, 2024).

#### **3.3.1. Nacionalni zakoni i regulative**

Svaka skandinavska zemlja ima svoje specifične zakone i regulative koje definiraju standarde kvalitete u različitim sektorima. Ovi zakoni osiguravaju da proizvodi i usluge na tržištu ispunjavaju visoke standarde sigurnosti, učinkovitosti i održivosti. Iako postoji mnogo sličnosti zbog zajedničkih europskih propisa i normi, svaka zemlja ima i svoje specifičnosti. U nastavku saznajemo zakone u skandinavskim zemljama (Nordic Council of Ministers, 2024):

- Švedska: Zakon o proizvodima i sigurnosti proizvoda (Produktsäkerhetslagen): Regulira sigurnosne standarde proizvoda na tržištu, osiguravajući da su sigurni za potrošače. Zakon o tehničkim zahtjevima za građevinske proizvode (Lag om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk): Uređuje tehničke standarde u građevinskom sektoru, osiguravajući kvalitetu i sigurnost.
- Norveška: Zakon o kontroli proizvoda (Produktkontrollloven): Regulira sigurnost i okolišnu prihvatljivost proizvoda, naglašavajući zaštitu okoliša i potrošača. Zakon o akreditaciji i tehničkoj kontroli (Lov om akkreditering og teknisk kontroll): Definiira pravila za akreditaciju i tehničku kontrolu proizvoda, uključujući provjeru sukladnosti sa standardima.
- Danska: Zakon o sigurnosti proizvoda (Produktsikkerhedsloven): Postavlja zahtjeve za sigurnost proizvoda na danskom tržištu, osiguravajući da su u skladu s EU direktivama. Zakon o tehničkim standardima (Lov om tekniske standarder): Uređuje primjenu tehničkih standarda u različitim sektorima, posebice u energetske i građevinske sektoru.
- Finska: Zakon o sigurnosti proizvoda (Tuoteturvallisuukslaki): Osigurava da svi proizvodi na finskom tržištu ispunjavaju sigurnosne standarde. Zakon o standardizaciji (Standardisointilaki): Definiira ulogu standardizacije u finskoj industriji, naglašavajući važnost tehničkih normi.

- Island: Zakon o zaštiti potrošača (Lög um neytendavernd): Regulira sigurnost i kvalitetu proizvoda na islandskom tržištu. Zakon o tehničkim standardima (Lög um tæknilega staðla): Definiira tehničke zahtjeve i standarde za proizvode i usluge, u skladu s europskim normama.

### 3.3.2. Međunarodne i europske norme

Skandinavske zemlje su visoko integrirane u europski sustav standardizacije, te primjenjuju međunarodne norme kao što su ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) i EN (Europske norme). Ove norme definiraju tehničke specifikacije i zahtjeve koje proizvodi, procesi i usluge moraju zadovoljiti (ISO, 2024):

- ISO 9001: Široko prihvaćen sustav upravljanja kvalitetom koji se primjenjuje u industrijskim sektorima u svim skandinavskim zemljama, posebno u proizvodnji i uslugama.
- ISO 14001: Standard za upravljanje okolišem, koji je ključan u regiji koja naglašava održivost.
- EN norme: Kao članice Europske unije ili Europskog gospodarskog prostora (EEA), skandinavske zemlje primjenjuju europske norme koje su obavezne za mnoge sektore.

Međunarodne i europske norme koje se primjenjuju u skandinavskim zemljama usko su povezane s ESG standardima, jer pomažu u implementaciji i osiguravanju održivog poslovanja, odgovornosti prema društvu i transparentnog upravljanja. Ovaj odnos između normi i ESG standarda može se objasniti kroz nekoliko ključnih područja.

Skandinavske zemlje su poznate po svom snažnom fokusu na zaštitu okoliša i održivost. Međunarodne i europske norme, kao što su već spomenuti ISO 14001 i EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), integrirane su u njihove nacionalne standarde i igraju ključnu ulogu u implementaciji ekoloških aspekata ESG-a.

Društvena odgovornost i standardi koji se tiču zaštite ljudskih prava, radnih uvjeta i odnosa s zajednicom također su integrirani u skandinavske norme kroz međunarodne i europske smjernice (ISO, 2024):



- ISO 26000: Ovaj standard pruža smjernice za društvenu odgovornost i koristi se u skandinavskim zemljama za osiguravanje da tvrtke poštuju ljudska prava, stvaraju dobre radne uvjete i pozitivno utječu na zajednice u kojima djeluju. Primjena ISO 26000 u skandinavskim kompanijama osigurava usklađenost s društvenim aspektom ESG-a.
- SA8000: Iako nije toliko raširen kao ISO standardi, SA8000 je važan u skandinavskom kontekstu za osiguravanje poštivanja radničkih prava i etičkih radnih praksi, što je u skladu s ESG zahtjevima.

Upravljački standardi, poput transparentnosti, etičkog poslovanja i dobrog upravljanja, također su podržani međunarodnim i europskim normama koje se primjenjuju u skandinavskim zemljama (ISO, 2024):

- ISO 37001: Ovaj standard za sustave upravljanja protiv mita pomaže organizacijama u skandinavskim zemljama da implementiraju stroge protukorupcijske mjere, koje su ključne za upravljački aspekt ESG-a.
- ISO 31000: Ovaj standard za upravljanje rizicima koristi se za identifikaciju, procjenu i kontrolu rizika unutar organizacija. Njegova primjena u skandinavskim zemljama pomaže tvrtkama u postizanju visokih standarda upravljanja rizicima, što je u skladu s ESG smjernicama za transparentnost i odgovorno upravljanje.
- OECD-ove smjernice za korporativno upravljanje: Ove smjernice pružaju osnovu za postavljanje visokih standarda upravljanja u organizacijama, uključujući i one u skandinavskim zemljama. Uključivanje ovih smjernica u nacionalne propise osigurava da kompanije posluju etično i transparentno.

### **3.3.3. Akreditacija i certifikacija**

Svaka skandinavska zemlja ima svoje akreditacijsko tijelo koje osigurava da tijela za ocjenjivanje sukladnosti ispunjavaju potrebne standarde.

Švedska: Swedac

- Swedac (Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment): Švedska nacionalna agencija za akreditaciju koja je odgovorna za provjeru i akreditaciju laboratorija, inspeksijskih i certifikacijskih tijela (Swedac, 2024).

#### Norveška: Norsk Akkreditering

- Norsk Akkreditering: Norveško tijelo za akreditaciju koje osigurava da sve inspekcijske i certifikacijske aktivnosti provode akreditirana tijela koja ispunjavaju međunarodne standarde (Norsk Akkreditering, 2024).

#### Danska: DANAK

- DANAK (Danish Accreditation and Metrology Fund): Dansko nacionalno tijelo za akreditaciju, koje akreditira laboratorije, inspekcijska tijela i certifikacijske organizacije (Danak, 2024).

#### Finska: FINAS

- FINAS (Finnish Accreditation Service): Finska agencija za akreditaciju koja akreditira tijela za ocjenjivanje sukladnosti prema međunarodnim standardima kao što su ISO/IEC 17020 i ISO/IEC 17065 (Finas, 2024).

#### Island: ISAC

- ISAC (Icelandic Board for Technical Accreditation): Islandska agencija odgovorna za akreditaciju i provjeru sukladnosti proizvoda s tehničkim standardima (ISAC, 2024).

#### **4. ANALIZA PRIMJENA ESG STANDARDA U POSLOVANJU U HRVATSKOJ I SKANDINAVSKIM ZEMLJAMA**

##### **4.1. Hrvatska elektroprivreda (HEP)**

Hrvatska elektroprivreda (HEP) ima značajan utjecaj na ESG standarde u Hrvatskoj. Kao najveći proizvođač i distributer električne energije u zemlji, HEP-ove operacije i strateške odluke igraju ključnu ulogu u oblikovanju održivog razvoja i odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Evo kako se HEP odnosi prema svakom od tri ESG aspekta (HEP, 2024):

- **Ekološki aspekt:** HEP se sve više okreće obnovljivim izvorima energije, kao što su hidroelektrane, solarne i vjetroelektrane. Time smanjuje svoju ovisnost o fosilnim gorivima i doprinosi smanjenju emisija stakleničkih plinova. Prema podacima HEP-a, više od 70% ukupne proizvedene električne energije dolazi iz obnovljivih izvora, prvenstveno iz hidroelektrana. HEP kontinuirano ulaže u razvoj novih kapaciteta za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora, uključujući solarne i vjetroelektrane. HEP je u posljednjih nekoliko godina značajno smanjio emisije CO<sub>2</sub> zahvaljujući modernizaciji termoelektrana i prelasku na čišće izvore energije. Konkretno, emisije CO<sub>2</sub> po proizvedenom kWh su smanjene za približno 25% u odnosu na prethodno desetljeće. HEP aktivno radi na modernizaciji infrastrukture kako bi smanjio gubitke u distribuciji energije te potiče potrošače na korištenje energetske učinkovitijih rješenja. HEP je kroz programe energetske učinkovitosti i modernizaciju mreže smanjio gubitke u distribuciji električne energije za oko 2-3% na godišnjoj razini. To predstavlja značajnu uštedu energije i smanjenje ukupnog ekološkog otiska kompanije. Upravljanje otpadom i emisijama: HEP također provodi mjere za smanjenje otpada i emisija te upravlja resursima na održiv način, što uključuje i odgovorno upravljanje vodnim resursima u hidroelektranama.
- **Društveni aspekt:** HEP zapošljava više od 11 tisuća radnika i stoga ima odgovornost prema održavanju visokih standarda sigurnosti i radnih uvjeta. Kompanija također nudi obuku i profesionalni razvoj svojim zaposlenicima koja u zadnjih nekoliko godina bilježi kontinuiran rast. Prosječna godišnja ulaganja u edukaciju zaposlenika iznose više od 20 milijuna kuna, čime HEP nastoji osigurati visoku razinu kompetencija i sigurnosti na radu. HEP je uključen u brojne društvene projekte i donacije koje imaju za cilj unapređenje zajednica u kojima posluje. To uključuje podršku obrazovanju, kulturi i sportu. HEP je u 2022. godini uložio više od 10 milijuna eura u različite društvene

projekte, uključujući donacije, sponzorstva i podršku lokalnim zajednicama. Također, HEP sudjeluje u projektima energetske obnove javnih objekata, kao što su škole i bolnice, čime direktno doprinosi društvenom razvoju.

- Upravljanje: Kao javno poduzeće, HEP je podložan strogim regulatornim standardima. Tvrtka mora osigurati transparentnost u svom poslovanju i odgovarati na sve relevantne propise i zakone. HEP je jedan od prvih velikih poduzeća u Hrvatskoj koji je počeo objavljivati izvješća o održivosti, što uključuje detalje o njihovom napretku u ESG području. Prema zadnjem izvješću o održivosti, HEP je postigao visoku razinu transparentnosti u svom poslovanju, s više od 95% odgovora na upite dioničara i drugih zainteresiranih strana. HEP se obvezuje na poštivanje etičkih normi u poslovanju, uključujući borbu protiv korupcije i sukoba interesa. HEP ulaže u upravljanje rizicima koji se odnose na klimatske promjene, osiguravajući da njihova poslovna strategija uključuje prilagodbu novim okolišnim i regulatornim uvjetima. U posljednjih nekoliko godina, HEP je povećao broj internih revizija koje se bave identificiranjem i upravljanjem ESG rizicima za 15%.

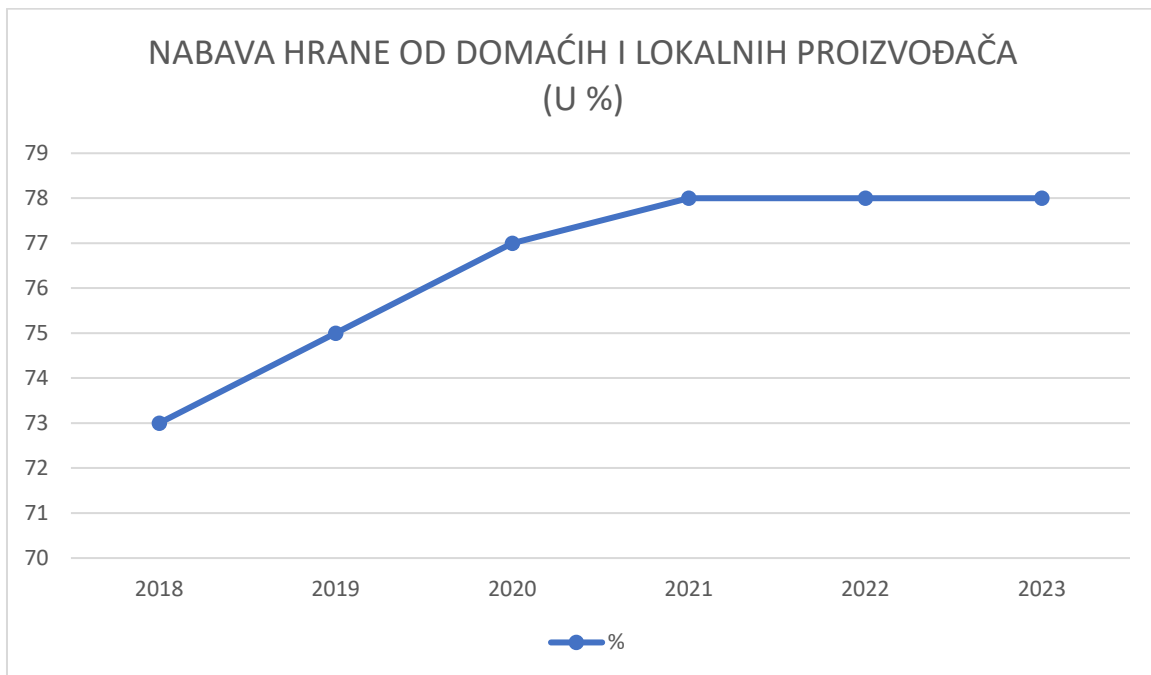
## **4.2. Atlantic grupa**

Atlantic Grupa je implementirala niz inicijativa usmjerenih na smanjenje ugljičnog otiska i učinkovitije korištenje resursa. U 2023. godini su smanjili potrošnju energije za 4% u svojim proizvodnim procesima i povećali udio obnovljivih izvora energije. Također, ciljaju smanjenje emisija CO<sub>2</sub> za 25% do 2030. godine. Tvrtka se ističe svojim doprinosom društvenoj odgovornosti kroz razne programe podrške lokalnim zajednicama. U 2023. godini su uložili preko 3 milijuna eura u društveno korisne projekte, uključujući obrazovne inicijative i zdravstvo. Također su pokrenuli programe usmjerene na poboljšanje radnih uvjeta i zadovoljstva zaposlenika, što je rezultiralo povećanjem stope zadovoljstva zaposlenika za 15%. Atlantic Grupa je uspostavila jasan okvir upravljanja koji uključuje transparentnost, etičnost i odgovornost. U skladu s europskim standardima, 2023. godine su prilagodili svoje godišnje izvještaje prema ESRS (European Sustainability Reporting Standards) smjernicama. Ovaj pristup uključuje transparentno izvještavanje o svim aspektima poslovanja, uključujući financijske i nefinancijske pokazatelje, čime dodatno jačaju povjerenje investitora i dionika (Atlantic Grupa, 2024).

### 4.3. Valamar riviera

Vodeća turistička kompanija u Hrvatskoj koja je postigla značajan napredak u primjeni ESG standarda. Naponi tvrtke vidljivi su u nekoliko područja, čime pokazuju snažnu predanost održivosti i odgovornom poslovanju. Valamar je implementirao brojne inicijative za smanjenje svog utjecaja na okoliš. Do 2023. godine, tvrtka je nabavljala 100% električne energije iz obnovljivih izvora, pri čemu je solarna energija činila 6% njihovih ukupnih energetske potrebe. Ovi napori doveli su do smanjenja emisije stakleničkih plinova za 67% od 2015. godine. Tvrtka također upravlja s više od 80.000 stabala te je postavila ambiciozne ciljeve, poput postizanja ugljične neutralnosti do 2026. godine za svoje izravne operacije. Osim toga, Valamar je razvio kriterije održive nabave koji postaju obvezni za sve dobavljače. Valamar je predan podržavanju lokalne ekonomije i zajednica. U 2023. godini, 78% hrane i pića korištenih u njihovim operacijama potjecalo je iz Hrvatske, dok je 83% njihovih zaposlenika bilo domaće. Tvrtka je također uložila u lokalnu društvenu infrastrukturu, uključujući izgradnju vrtića u Poreču te podršku dječjim kampovima i programima školskih obroka.

Graf 1. Nabava hrane od domaćih i lokalnih proizvođača



Izvor: Esg godišnji izvještaj, <https://valamar-riviera.com/pdfs 1>, preuzeto 27.8.2024.

Možemo vidjeti iz grafa kako u zadnjih 5 godina raste nabava domaće hrane za 5% te se podržava lokalno gospodarstvo, što najviše pomaže malim i srednjim poduzetnicima. Valamar također ima snažne upravljačke prakse u okviru ESG-a. Tvrtka je prepoznata po svojim jakim

praksama upravljanja, postigavši visoke ESG ocjene od Bloomberg Adrije i EcoVadis. Valamar je bio prva hrvatska turistička kompanija koja se pridružila UN-ovom Global Compactu i inicijativi Science Based Targets, obvezujući se na smanjenje emisije stakleničkih plinova u skladu s Pariškim sporazumom (Valamar Riviera, 2024).

#### **4.4. Kraš**

Kraš se aktivno trudi smanjiti svoj ekološki otisak kroz modernizaciju proizvodnih pogona i uvođenje energetski učinkovitih tehnologija. Tijekom 2023. godine, tvrtka je uložila više od 20 milijuna eura u automatizaciju i modernizaciju svojih tvornica, čime su značajno smanjeni energetski troškovi i emisije štetnih plinova. Kraš pridaje veliku važnost društvenoj odgovornosti. Prosječna bruto plaća zaposlenika porasla je za 9,6% u 2023. godini, čime tvrtka pokazuje posvećenost poboljšanju materijalnih prava svojih radnika. Uz to, Kraš je poznat po svojoj podršci lokalnim zajednicama kroz razne donacije i društvene inicijative, što dodatno jača njegovu društvenu ulogu. Na upravljačkom nivou, Kraš se fokusira na optimizaciju resursa i racionalizaciju troškova, što je rezultiralo povećanjem EBITDA marže na 10% u 2023. godini, s rastom od 27,1% u odnosu na prethodnu godinu. Ova poboljšanja omogućuju stabilno poslovanje unatoč globalnim izazovima kao što su rast cijena sirovina (Kraš, 2024).

#### **4.5. Fortenova grupa**

Fortenova je posebno fokusirana na smanjenje ugljičnog otiska i poboljšanje energetske učinkovitosti u svim svojim podružnicama. U 2023. godini grupa je uspjela smanjiti ukupnu potrošnju energije za 5% zahvaljujući različitim mjerama, kao što su povećanje korištenja obnovljivih izvora energije, optimizacija temperature u trgovinama i modernizacija rasvjetnih sustava na LED tehnologiju. Također su proveli projekte modernizacije opreme u svojim pogonima, što je dodatno pridonijelo uštedama energije. Ovo je dio šire strategije koja uključuje stalne procjene i implementaciju mjera za daljnje smanjenje emisija ugljika do 2030. godine. Fortenova se proaktivno bavi društvenim pitanjima, posebno uvjetima rada. Od 2019. godine tvrtka je povećala troškove rada za gotovo 200 milijuna eura, s naglaskom na poboljšanje beneficija za zaposlenike. Ovo uključuje bolje plaće, bonuse povezane s učinkom i druge nagrade. Tvrtka je također prepoznata po svojim naporima u doniranju hrane, pri čemu je Konzum HR, jedna od njenih podružnica, već šest godina zaredom najveći donator hrane u

Hrvatskoj. Što se tiče upravljanja, Fortenova je uspostavila politike za promicanje raznolikosti, jednakosti i inkluzije (DEI). U 2023. godini usvojili su DEI politiku s ciljem osiguravanja rodne ravnopravnosti i raznolikosti na svim razinama organizacije. Osim toga, tvrtka je nagrađena za svoja ukupna postignuća u području ESG-a, uključujući i titulu "Regionalnog lidera u ESG-u" od strane Međunarodnog ekonomskog foruma (Fortenova grupa, 2024).

#### **4.6. Podravka**

Kao jedan od najvećih proizvođača hrane u Hrvatskoj, značajno doprinosi standardima kroz svoje poslovanje. Njihovi napori usmjereni su na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, unaprjeđenje društvenih aspekata i osiguranje visokih standarda korporativnog upravljanja (Podravka grupa, 2024):

- Utjecaj na okoliš: Podravka je postigla značajan napredak u smanjenju emisija CO<sub>2</sub>. U 2022. godini smanjili su emisiju ugljičnog dioksida za približno 2% u usporedbi s prethodnom godinom. Ovo smanjenje postignuto je optimizacijom proizvodnih procesa i prelaskom na energetske učinkovitije tehnologije. Tvrtka je također fokusirana na smanjenje otpada kroz recikliranje i ponovnu uporabu materijala. Preko 60% otpada iz proizvodnje se reciklira ili ponovno koristi, što je značajan doprinos smanjenju ekološkog otiska.
- Društveni aspekt: Podravka je poznata po svom angažmanu u lokalnim zajednicama. Oni surađuju s preko 300 lokalnih poljoprivrednika, osiguravajući stabilne i pravedne uvjete otkupa njihovih proizvoda. Ova suradnja pomaže jačanju lokalne ekonomije i podržava održivu poljoprivredu. Tvrtka zapošljava preko 6000 ljudi i ulaže u kontinuiranu edukaciju zaposlenika. U 2022. godini Podravka je provela preko 50.000 sati edukacije za svoje zaposlenike, s fokusom na unaprjeđenje vještina i poboljšanje sigurnosti na radu.
- Upravljački aspekt: Podravka je integrirala ESG izvještavanje u svoje godišnje financijske izvještaje od 2020. godine, slijedeći GRI standarde. Ovaj korak omogućava transparentan pregled njihovih održivih praksi i rezultata. U izvještaju za 2022. godinu, tvrtka je posebno naglasila svoje napore u smanjenju energetske potrošnje, koja je smanjena za 6.2% u odnosu na 2021. godinu.

#### 4.7. Novo Nordisk

Danski globalni lider u zdravstvenoj industriji jedan od važnijih za implementaciju ESG standarda u Danskoj i svijetu. Novo Nordisk teži nultom utjecaju na okoliš kroz svoju strategiju "Circular for Zero". Od 2020. godine, svi proizvodni pogoni koriste 100% obnovljivu energiju, a tvrtka cilja na nulte emisije ugljika iz svojih operacija i transporta do 2030. godine. Iako je proizvodnja porasla u 2023., emisije u okviru Opseg 1 i 2 ostale su stabilne zahvaljujući projektima štednje energije i inicijativama za korištenje obnovljive energije. Međutim, emisije u okviru Opseg 3, koje uključuju aktivnosti u lancu opskrbe, porasle su za 55% zbog značajnih ulaganja u kapacitete proizvodnje.

Tablica 1. Ekološki utjecaj tvrtke Novo Nordisk kroz tri godine

| Pokazatelj  | 2023    | 2022    | 2021    |
|---|---------|---------|---------|
| <b>Energetska potrošnja za operacije (1000 GJ)</b>                | 3,784   | 3,677   | 3,387   |
| <b>Udio obnovljive energije u proizvodnim pogonima</b>            | 100%    | 100%    | 100%    |
| <b>Emisije iz Opsega 1 (1000 tona CO2)</b>                        | 78      | 76      | 77      |
| <b>Emisije iz Opsega 2 (1000 tona CO2)</b>                        | 15      | 16      | 16      |
| <b>Emisije iz Opsega 3 (1000 tona CO2)</b>                        | 3,738   | 2,418   | N/A     |
| <b>Potrošnja vode u proizvodnim pogonima (1000 metara kubnih)</b> | 4,150   | 3,918   | 3,488   |
| <b>Otpad iz proizvodnih pogona (tone)</b>                         | 189,091 | 213,505 | 180,806 |
| <b>Kršenja ekoloških regulatornih graničnih vrijednosti</b>       | 12      | 8       | 8       |

Izvor: Web stranica Novo Nordisk, <https://www.novonordisk.com/conten1>, preuzeto 28.8.2024.

Novo Nordisk je značajno uložio u pristup zdravstvenoj skrbi i znanstvena istraživanja. Zaklada Novo Nordisk, koja je usko povezana s tvrtkom, podržala je 8.877 osoba u



znanstvenim i bolničkim aktivnostima u 2023., uključujući 3.740 doktoranada i postdoktoranada. Zaklada je također značajno diversificirala svoja ulaganja, smanjujući fokus na dijabetes s 25-30% na samo 8%, dok se širi na druga zdravstvena područja. Ova strateška promjena omogućila je osnivanje 23 nove tvrtke samo u 2023. godini.

Tablica 2. Prikaz društvenog aspekta tvrtke Novo Nordisk kroz tri godine

| <b>Pokazatelj</b>  | <b>2023</b> | <b>2022</b> | <b>2021</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| <b>Broj zaposlenih na kraju godine (ukupno)</b>                        | 64,319      | 55,185      | 48,478      |
| <b>Promet zaposlenika</b>  | 5.5%        | 8.2%        | 11.0%       |
| <b>Omjer spolova na rukovodećim pozicijama (muškarci:žene)</b>         | 54:46       | 56:44       | 57:43       |
| <b>Omjer spolova na višim rukovodećim pozicijama (muškarci:žene)</b>   | 59:41       | 61:39       | 64:36       |
| <b>Omjer spolova u upravnom odboru (muškarci:žene)</b>                 | 50:50       | 54:46       | 67:33       |
| <b>Rezultat kao održiv poslodavac</b>                                  | 86%         | 85%         | 84%         |
| <b>Učestalost nesreća na radu broj nesreća na milijun radnih sati)</b> | 1.5         | 1.5         | 1.3         |

Izvor: Web stranica Novo Nordisk, <https://www.novonordisk.com/cont2>, preuzeto 28.8.2024.

Posvećen je etičkom upravljanju, s naglaskom na transparentnost i održivost u svim operacijama. Tvrtka usko surađuje s preko 60.000 dobavljača kako bi smanjila emisije, s ciljem da svi proizvodi i usluge budu temeljeni na 100% obnovljivoj energiji do 2030. godine. To uključuje partnerstva kao što je Savez kupaca održivih zrakoplovnih goriva (SABA) za promicanje održivih zrakoplovnih goriva (Novo Nordisk, 2024).

#### **4.8. Maersk**

Danska integrirana broderska tvrtka, te ima titulu najvećeg operatera kontejnerskih brodova i servisnih brodova na svijetu. Maersk je postavio ambiciozne ciljeve smanjenja emisija ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>). Do 2030. godine planiraju smanjiti emisije za 60% po prevezenom kontejneru, s ciljem postizanja nulte neto emisije do 2040. godine. Kao primjer, u 2022. godini Maersk je smanjio emisije CO<sub>2</sub> za 46% u odnosu na 2008., što je značajan napredak prema cilju. Maersk je naručio osam brodova koji će koristiti zelena goriva, kao što su metanol i amonijak, čime postaje pionir u upotrebi alternativnih goriva u broderskoj industriji. Ovi brodovi trebaju početi s radom 2025. godine. Maersk je posvećen poboljšanju sigurnosnih standarda za svoje radnike. Tvrtka je zabilježila smanjenje broja incidenata na radu za 20% od 2018. do 2022. godine. Povećana je svijest o sigurnosnim procedurama i implementirani su stroži sigurnosni protokoli na svim razinama poslovanja. Maersk se zalaže za povećanje raznolikosti u radnoj snazi. Tvrtka ima za cilj povećati postotak žena u menadžmentu na 30% do 2025. godine. Trenutno, žene čine 23% upravljačkih pozicija, što pokazuje kontinuirani napredak u postizanju većeg uključivanja žena u vodeće uloge. Maersk je usvojio stroge standarde poslovne etike i usklađenosti. U 2022. godini, tvrtka je uvela nove alate za praćenje i izvještavanje o etičkim pitanjima te povećala transparentnost svojih poslovnih praksi, što je rezultiralo smanjenjem broja prijavljenih slučajeva kršenja etičkih standarda za 15% u odnosu na prethodnu godinu. Maersk je jedan od lidera u industriji u izvještavanju o ESG standardima. Tvrtka koristi Global Reporting Initiative standarde i objavljuje detaljna izvješća o svojim ESG aktivnostima. Njihovo izvještavanje pruža uvid u napredak u postizanju ciljeva održivosti, kao i transparentnost u vezi s izazovima s kojima se susreću (Maersk, 2024).

#### **4.9. Ikea**

Globalni maloprodajni lanac namještaja sa sjedištem u Švedskoj, te je postigla značajne napretke u održivosti i etičkim praksama.

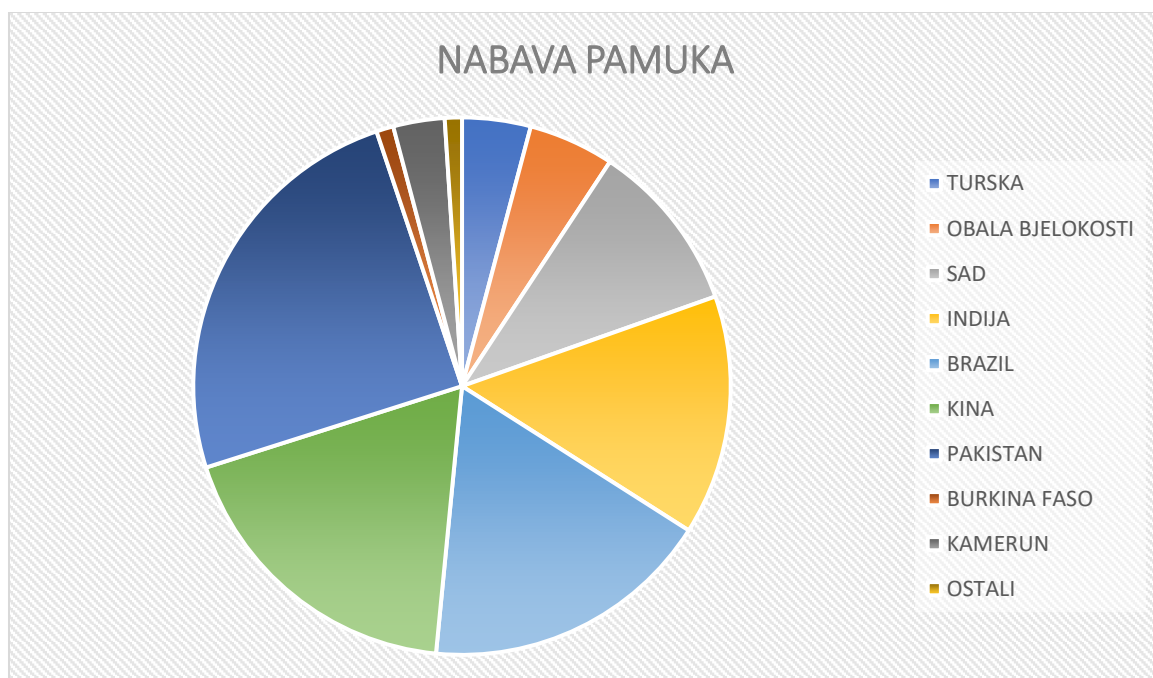
Utjecaj na okoliš (IKEA, 2024):

- Održivo nabavljanje materijala: IKEA se obvezala koristiti isključivo održive izvore drva. Do 2020. godine, 98% drva korištenog u IKEA-inim proizvodima bilo je FSC-certificirano (Forest Stewardship Council) ili reciklirano. Ovo je dio šireg cilja da osiguraju odgovornu nabavu drva. IKEA je 2015. godine postigla cilj da 100% pamuka

koristi iz održivih izvora, uključujući farme koje su dio Inicijative za bolji pamuk (BCI), koje koriste manje vode, gnojiva i pesticida.

- Ciljevi pozitivnog utjecaja na klimu: IKEA se obvezala postati klimatski pozitivna do 2030. godine, smanjujući više emisija stakleničkih plinova nego što cijeli lanac vrijednosti IKEA-e emitira, dok pritom raste poslovanje. Do 2022. godine, IKEA je već uložila velika sredstva u obnovljivu energiju, posjedujući više od 500 vjetroturbina i 10 solarnih parkova, te je instalirala solarne panele na 900.000 četvornih metara krovova svojih trgovina. Ove inicijative doprinijele su tome da IKEA proizvodi više obnovljive energije nego što troši.
- Cirkularnost proizvoda: IKEA prelazi na kružno gospodarstvo promovirajući popravak, ponovnu upotrebu i recikliranje proizvoda. Uveli su programe poput usluga preuzimanja starog namještaja i obvezali se ponuditi više proizvoda dizajniranih za rastavljanje i ponovnu upotrebu. Do 2021. godine, IKEA je testirala "cirkularne centre" u trgovinama gdje kupci mogu kupovati i prodavati rabljeni namještaj, što značajno smanjuje otpad.

Graf 2. Nabava pamuka tvrtke IKEA



\*ostali: Australija, Grčka, Izrael, Španjolska, Kirgistan, Kazastan

Izvor: Web stranica IKEA, <https://www.ikea.com/global/en/im>, preuzeto 28.8.2024.

#### Društvena odgovornost (IKEA, 2024)

- Pravedne radne prakse: IKEA osigurava da svi njihovi dobavljači isplaćuju životnu plaću, što značajno utječe na tisuće radnika diljem svijeta. Ova inicijativa dio je šireg

IKEA-inog opredjeljenja za poštene i pravedne radne prakse u cijelom lancu opskrbe. IKEA je prepoznata po svojim naporima u području raznolikosti i uključenosti, uključujući ravnopravnost spolova u vodstvu. Do 2021. godine, 49% IKEA-inih menadžera bile su žene, a tvrtka i dalje radi na ravnopravnoj zastupljenosti na svim razinama.

- Angažman u zajednici: IKEA Foundation, filantropski ogranak tvrtke, donirao je milijarde za projekte povezane s dječjim pravima, obrazovanjem i klimatskim djelovanjem. Samo u 2020. godini, Zaklada je posvetila više od 200 milijuna eura inicijativama vezanim uz klimatske promjene, fokusirajući se na obnovljive izvore energije i projekte održive poljoprivrede u zemljama u razvoju.

Upravljanje (IKEA, 2024):

- Korporativno upravljanje i transparentnost: IKEA se pridržava strogih etičkih smjernica, koje uključuju politike protiv korupcije i transparentnost u poslovanju. Tvrtka redovito objavljuje izvješća o održivosti i ESG-u koja detaljno prikazuju napredak prema postavljenim ciljevima, omogućujući dionicima da prate njihovu odgovornost.
- Iway standard: IKEA-in IWAY standard za dobavljače je robustan kodeks ponašanja koji uključuje kriterije za zaštitu okoliša, društvenu odgovornost i dobrobit radnika. Do 2021. godine, IKEA je revidirala tisuće dobavljača kako bi osigurala usklađenost s ovim standardima, što je pomoglo poboljšanju radnih uvjeta u cijelom njihovom lancu opskrbe.

#### **4.10. Volvo**

Švedska automobilska tvrtka nastala 1927. godine, gdje kroz razne inicijative postavlja visoke standarde u toj industriji (Volvo, 2024):

- Ekološki aspekt: Volvo je predan prelasku na električna vozila (EV). Tvrtka planira postati potpuno električna marka do 2030. godine. U 2022. godini, električna vozila činila su više od 20% njihove globalne prodaje, a cilj im je da do 2025. godine polovicu njihove prodaje čine potpuno električna vozila. Volvo je postavio ambiciozan cilj postati klimatski neutralan do 2040. godine. Od 2018. do 2022. godine, tvrtka je uspjela

smanjiti emisije ugljikovog dioksida u svojim proizvodnim pogonima za 70%. Ove brojke odražavaju Volvov ozbiljan pristup smanjenju svog ugljičnog otiska kroz korištenje obnovljivih izvora energije i optimizaciju proizvodnih procesa. Volvo je povećao korištenje recikliranih materijala u proizvodnji svojih vozila, uključujući reciklirani aluminijski i plastiku. Cilj im je da do 2025. godine 25% plastike u novim automobilima bude iz recikliranih izvora.

- Društveni aspekt: Sigurnost je ključna komponenta Volvo filozofije. Tvrtka je poznata po svojoj predanosti sigurnosti na cesti, a do 2022. godine, uložili su značajne resurse u istraživanje i razvoj tehnologija za sprječavanje nesreća. Njihov cilj je da nitko ne smije poginuti ili biti teško ozlijeđen u novom Volvo vozilu do 2025. godine. Volvo je posvećen promicanju raznolikosti i uključivosti unutar svoje radne snage. U 2022. godini, žene su činile 35% svih rukovodećih pozicija, a tvrtka kontinuirano radi na povećanju ove brojke kroz razne programe razvoja karijere i mentorstvo.
- Upravljački aspekt: Volvo primjenjuje stroge kriterije održivosti u svom lancu nabave. Od 2021. godine, svi njihovi dobavljači moraju biti usklađeni s ciljevima održivosti tvrtke, što uključuje smanjenje emisija, etičko poslovanje i zaštitu ljudskih prava. Volvo redovito provodi audite svojih dobavljača kako bi osigurao usklađenost. Volvo redovito objavljuje detaljna izvješća o održivosti, uključujući podatke o emisijama, energetskej potrošnji, i napretku prema ciljevima klimatske neutralnosti. U 2022. godini, tvrtka je dobila visoke ocjene od neovisnih agencija za svoje prakse korporativnog upravljanja i transparentnosti u izvještavanju.

#### **4.11. Equinor**

Norveška energetska kompanija, osnovana 1972. godine i jedan od najvećih proizvođača nafte i plina u Europi (Equinor, 2024):

- Okoliš: Equinor je postavio ambiciozan cilj da do 2050. postane kompanija s nultom emisijom stakleničkih plinova. Već su postigli značajan napredak, smanjujući emisije CO<sub>2</sub> za 5% u 2021. godini u odnosu na 2020. Equinor također aktivno ulaže u projekte hvatanja i skladištenja ugljika (CCS) i tehnologije za smanjenje emisija metana. Kompanija ulaže značajna sredstva u obnovljive izvore energije, s posebnim fokusom na offshore vjetroelektrane. Primjer toga je projekt Dogger Bank, najveća offshore vjetroelektrana na svijetu, koju Equinor razvija u partnerstvu s drugim energetskim

kompanijama. Planirano je da će Dogger Bank godišnje generirati dovoljno električne energije za napajanje preko šest milijuna kućanstava.

- Društveni aspekt: Sigurnost zaposlenika i izvođača radova u Equinoru je prioritet. Tvrtka je u 2022. godini zabilježila stopu incidenata s izgubljenim vremenom (Lost Time Injury Frequency - LTIF) od 2,4 na milijun radnih sati, što predstavlja značajno smanjenje u odnosu na prethodne godine. Equinor kontinuirano ulaže u obuku i razvoj sigurnosnih protokola kako bi osigurao da svi zaposlenici rade u sigurnim uvjetima. Equinor se aktivno uključuje u projekte zajednica u kojima posluje. Uložili su sredstva u obrazovne programe, zdravstvene inicijative, i razvoj lokalne infrastrukture, posebno u zemljama u razvoju gdje posluju. Tvrtka je također poznata po podršci lokalnim start-upovima i inovacijama kroz svoj fond za inovacije.
- Upravljanje: Equinor se pridržava strogih standarda transparentnosti u svom poslovanju. Tvrtka redovito objavljuje izvještaje o održivosti koji su u skladu s međunarodnim standardima kao što su GRI i SASB (Sustainability Accounting Standards Board). U 2022. godini, Equinor je također povećao transparentnost u vezi s plaćanjima državama i poreznim politikama, čime doprinosi globalnoj borbi protiv korupcije i poreznih zloupotreba. Equinor aktivno promiče raznolikost i inkluziju unutar svoje radne snage. U 2021. godini, udio žena u menadžerskim pozicijama povećan je na 33%, s ciljem daljnjeg povećanja ovog postotka u narednim godinama. Tvrtka također provodi programe obuke za menadžere kako bi se osiguralo da su svi zaposlenici tretirani pravedno i s poštovanjem.

#### **4.12. Telenor**

Norveška telekomunikacijska tvrtka, vodeća na području nordijskih zemalja i Azije te su sa poslovanjem započeli 1855. godine (Telenor, 2024):

- Utjecaj na okoliš: Telenor je uspostavio ambiciozan cilj smanjenja emisija ugljičnog dioksida za 50% do 2030. godine. U 2021. godini, emisije CO<sub>2</sub> po korisniku smanjene su za 12% u odnosu na prethodnu godinu, što pokazuje napredak u postizanju ciljeva. Tvrtka je povećala korištenje obnovljivih izvora energije u svojim operacijama. Na primjer, u 2021. godini, više od 60% energije koju Telenor koristi u svojim mrežnim operacijama dolazi iz obnovljivih izvora, poput vjetera i hidroenergije. Telenor se

obvezao na smanjenje elektroničkog otpada. U 2021. godini, reciklirali su 95% ukupnog elektroničkog otpada iz svojih operacija, čime su značajno smanjili utjecaj na okoliš.

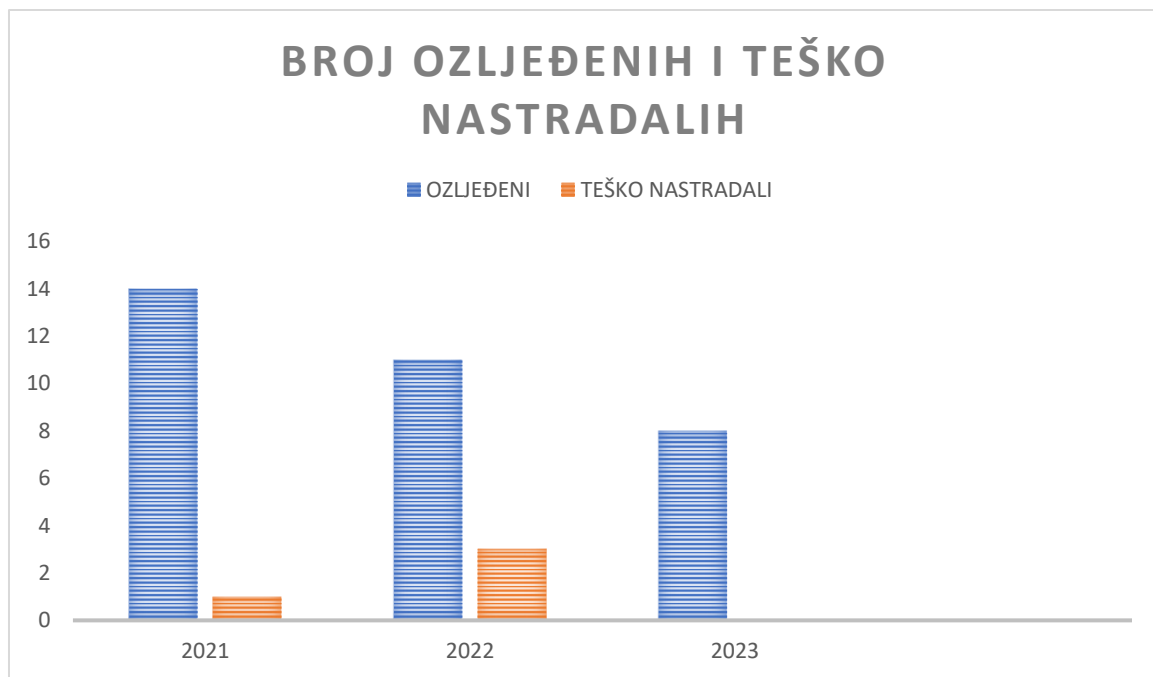
- Društveni aspekt: Telenor aktivno radi na smanjenju digitalne nejednakosti. Njihove inicijative uključuju programe obrazovanja i osnaživanja digitalnih vještina za ranjive skupine. Na primjer, u Aziji su proveli programe koji su omogućili više od 3 milijuna djece pristup osnovnim digitalnim vještinama. Sigurnost korisnika i zaštita podataka ključni su prioriteti za Telenor. Tvrtka je razvila alate za roditeljsku kontrolu i svijest o digitalnim prijetnjama, a 2021. godine, Telenor je pružio sigurnosne upute i obuku za više od 500.000 korisnika kako bi se smanjili rizici od internetskih prijetnji.
- Upravljanje: Telenor primjenjuje stroge standarde upravljanja, uključujući borbu protiv korupcije i transparentnost u poslovanju. U 2021. godini, tvrtka je izvijestila da je 100% zaposlenika prošlo obuku o etičkom ponašanju i borbi protiv korupcije. Telenor redovito objavljuje ESG izvještaje koji detaljno prikazuju napredak u postizanju ciljeva održivosti. U izvještaju za 2021. godinu, Telenor je istaknuo smanjenje energetske potrošnje po korisniku za 8% u odnosu na prethodnu godinu, kao dio svojih napora u postizanju energetske učinkovitosti.

#### 4.13. Kone

Finska tvrtka u samom svjetskom vrhu proizvodnje dizala, pokretnih stepenica i automatiziranih vrata koja posluje od 1910. godine (Kone, 2024):

- Utjecaj na okoliš: KONE je postigao značajne rezultate u smanjenju emisije stakleničkih plinova, ciljajući na postizanje ugljične neutralnosti u svojim operacijama. Do kraja 2022. godine, KONE je smanjio svoje operativne emisije za 8,7% u odnosu na prethodnu godinu, a njihov je cilj smanjiti emisije za 50% do 2030. godine. Osim toga, više od 90% njihovih proizvoda, uključujući dizala i pokretne stepenice, ispunjavaju najviše energetske standarde, čime se dodatno smanjuje njihov utjecaj na okoliš.
- Društveni aspekt: Snažno promovira raznolikost i uključenost, s ciljem stvaranja radnog okruženja koje poštuje različitosti. Do 2023. godine, 20% svih menadžerskih pozicija u KONE-u bilo je popunjeno ženskom populacijom, što je značajno povećanje u odnosu na prethodne godine. KONE također provodi redovne procjene sigurnosti na radnom mjestu, s fokusom na prevenciju ozljeda i poboljšanje radnih uvjeta.

Graf 3. Broj ozljeđenih i teško nastradalih u tvrtki Kone kroz tri godine



Izvor: Web stranica KONE, [https://www.kone.com/en/Images/KO 1](https://www.kone.com/en/Images/KO_1), preuzeto 30.8.2024.

- Upravljanje: KONE se obvezuje na transparentno i etičko poslovanje. Tvrtka provodi stroge interne kontrole i redovito izvještava o napretku u ESG područjima prema GRI standardima KONE također ima politiku nulte tolerancije prema korupciji i kršenju ljudskih prava, a svi zaposlenici prolaze obuku o etičkim standardima.

#### 4.14. Landsvirkjun

Islandska državna energetska tvrtka osnovana 1965. godine u Reykjaviku (Landsvirkjun, 2024):

- Ekološki utjecaj: Landsvirkjun proizvodi 100% svoje energije iz obnovljivih izvora. Tvrtka upravlja s ukupno 15 hidroelektrana, tri geotermalne elektrane i dvije vjetroelektrane, što čini Island jednom od zemalja s najmanjim ugljičnim otiskom na svijetu. U 2022. godini, Landsvirkjun je proizveo više od 13 TWh električne energije, gotovo u potpunosti iz hidroelektrana, što je ključni doprinos globalnim naporima za smanjenje emisija stakleničkih plinova. Zahvaljujući korištenju obnovljivih izvora energije, emisije CO<sub>2</sub> po jedinici proizvedene energije su minimalne. Tvrtka stalno prati i izvještava o emisijama, što je dio njihovog obvezujućeg plana za smanjenje emisija stakleničkih plinova i održavanje okoliša.



- Društveni utjecaj: Landsvirkjun je aktivno uključena u razvoj lokalnih zajednica. Tvrtka ulaže u infrastrukturu, obrazovanje i zdravstvene programe u područjima gdje djeluje. Također, pridaju veliku pažnju očuvanju kulturne baštine i prirodnih resursa, te se konzultiraju s lokalnim stanovništvom prije izgradnje novih energetske postrojenja. Tvrtka ima snažan fokus na sigurnost svojih zaposlenika. U 2022. godini, Landsvirkjun je zabilježio vrlo nizak broj ozljeda na radu, što je rezultat sustavnog ulaganja u obuku i sigurnosne mjere.
- Upravljački aspekt: Landsvirkjun se pridržava najviših standarda korporativnog upravljanja. Tvrtka redovito izvještava o svojim ESG performansama u skladu s međunarodnim standardima, kao što su GRI standardi. Godišnja izvješća uključuju detaljne informacije o utjecaju na okoliš, društvenoj odgovornosti i upravljačkim praksama. Razvio je dugoročne planove za održivo upravljanje prirodnim resursima. To uključuje pažljivo upravljanje vodnim resursima kako bi se osigurala njihova dugoročna održivost i smanjenje utjecaja na ekosustave.

## 5. ZAKLJUČAK

ESG standardi postali su ključan dio modernog poslovnog okruženja, koji sve više definira ne samo odgovornost poduzeća prema okolišu, društvu i poslovnoj etici, već i njihov dugoročni uspjeh. Ovi standardi usmjeravaju kompanije prema održivom razvoju, poboljšavaju njihovu konkurentnost i stvaraju nove prilike na globalnom tržištu, a očekivanja potrošača i investitora postaju sve veća kada je riječ o održivosti i društvenoj odgovornosti.

Hrvatska se posljednjih godina aktivno uključila u primjenu ESG standarda, osobito u kontekstu usklađivanja s europskim regulatornim okvirima, uključujući Zeleni plan EU i ciljeve održivog razvoja Ujedinjenih naroda. Zemlja je uvela nekoliko zakonodavnih inicijativa, kao što su Zakon o održivom razvoju, Zakon o zaštiti okoliša, kao i strategije za poticanje energetske učinkovitosti i korištenje obnovljivih izvora energije. Hrvatska poduzeća, osobito u sektorima kao što su energetika, turizam i prehrambena industrija, sve više prepoznaju važnost ESG-a. Međutim, primjena ESG standarda u hrvatskom gospodarstvu još uvijek je u fazi razvoja. Veća poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima, poput HEP-a i Atlantic Grupe, preuzela su vodeću ulogu u implementaciji ESG strategija, no izazovi su još uvijek prisutni u malim i srednjim poduzećima (MSP). Nedostatak svijesti, edukacije i financijskih sredstava za provedbu održivih rješenja značajan su izazov u Hrvatskoj. Unatoč tome, država je krenula prema naprijed kroz poticaje i dostupne fondove iz EU-a za zelenu tranziciju.

Skandinavske zemlje vodeće su u primjeni ESG standarda na globalnoj razini. Te su države već desetljećima u centru održivog razvoja, zahvaljujući visokoj razini svijesti o ekološkim pitanjima, socijalnoj odgovornosti i transparentnosti u poslovanju. U tim zemljama ESG standardi nisu samo zakonska obaveza, već su integrirani u samu kulturu poslovanja i društvene norme. Na primjer, Švedska je poznata po inovativnim rješenjima za smanjenje emisije ugljika, Danska po obnovljivoj energiji (posebice energiji vjetra), dok Norveška prednjači u održivoj eksploataciji prirodnih resursa poput nafte i plina. Skandinavska poduzeća, od manjih lokalnih do globalnih multinacionalnih korporacija poput IKEA-e, Maerska i Stora Ensa, implementiraju ESG strategije kroz cijeli poslovni ciklus. Visoka razina transparentnosti, kao i etičko poslovanje, ključne su značajke poslovanja u tim zemljama. Također, visoka svijest o jednakosti i socijalnoj pravdi dio je društvenog segmenta ESG-a, što se ogleda u ravnoteži između poslovnog i privatnog života, prava radnika te jednakim plaćama.

## POPIS LITERATURE

1. Atlantic Grupa. (2024). *Atlantic Grupa*. Preuzeto 27. 8 2024 iz Atlantic Grupa: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/>
2. Danak. (2024). *Danak*. Preuzeto 24. 8 2024 iz Danak: <https://danak.dk/mappe-3>
3. Day, A., Kelloway, K. E., & Hurrell, J. J. (2014). *Workplace Well-being*. Halifax: Wiley.
4. Državni inspektorat. (1. 4 2019). *Zakon o državnom inspektoratu. NN 115/18*. Preuzeto 9. 9 2024 iz <https://dirh.gov.hr/o-drzavnom-inspektoratu-9/9>
5. Elliott, O. V. (2002). *The tools of government*. Oxford: Oxford university press. Preuzeto 11. 9 2024 iz [https://books.google.hr/books/about/The\\_Tools\\_of\\_Government.html?id=iIUDASOpc4oC&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books/about/The_Tools_of_Government.html?id=iIUDASOpc4oC&redir_esc=y)
6. Equinor. (2024). *Equinor*. Preuzeto 29. 8 2024 iz Equinor: <https://www.equinor.com/>
7. Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold*. Connecticut: Yale University Press.
8. Finas. (2024). *Finas*. Preuzeto 25. 8 2024 iz Finas: <https://www.finas.fi/sites/en/Information/Pages/default.aspx>
9. Fortenova grupa. (2024). *Fortenova grupa*. Preuzeto 27. 8 2024 iz Fortenova grupa: <https://fortenova.hr/>
10. Goetsch, D. L. (2003). *Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall.
11. HEP. (2024). *HEP Grupa*. Preuzeto 27. 8 2024 iz HEP: <https://www.hep.hr/>
12. Hrvatska akreditacijska agencija. (2024). *Hrvatska akreditacijska agencija*. Preuzeto 17. 8 2024 iz Hrvatska akreditacijska agencija: <https://akreditacija.hr/>
13. Hrvatska enciklopedija. (2024). *Hrvatska enciklopedija*. Preuzeto 11. 9 2024 iz Norme: <https://enciklopedija.hr/clanak/44095>
14. Hrvatska gospodarska komora. (2024). *HGK*. Preuzeto 9. 9 2024 iz <https://hgk.hr/o-nama>
15. Hrvatski sabor. (2003). *Zakon o akreditaciji. NN 158/2003*.

16. Hrvatski sabor. (2003). Zakon o mjeriteljstvu. *NN 163/2003*.
17. Hrvatski sabor. (2003). Zakon o normizaciji. *NN 163/2003*.
18. Hrvatski sabor. (2007). Zakon o zaštiti potrošača. *NN 79/2007*.
19. Hrvatski sabor. (2021). Zakon o tehničkim zahtjevima za proizvode i ocjenjivanju sukladnosti. *NN 126/2021*.
20. Hrvatski zavod za norme. (7 2021). *HZN*. Preuzeto 11. 9 2024 iz Normizacija općenito, ciljevi i osnovna načela: [https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/UPN-ovi/UPN\\_1\\_2021-07-15.pdf](https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/UPN-ovi/UPN_1_2021-07-15.pdf)
21. Hrvatski zavod za norme. (2024). *Hrvatski zavod za norme*. Preuzeto 17. 8 2024 iz Hrvatski zavod za norme: <https://www.hzn.hr/>
22. Hrvatski zavod za norme. (2024). *HZN*. Preuzeto 11. 9 2024 iz Vrste i podjela normi: <https://www.hzn.hr/hr/vrste-norma/104>
23. IKEA. (2024). *IKEA*. Preuzeto 9. 9 2024 iz Dobavljači: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/community-engagement/dobavljac-i-nasi-partneri-u-poslovanju-na-bolji-nacin-puba00f7b70>
24. IKEA. (2024). *IKEA Hrvatska*. Preuzeto 28. 8 2024 iz IKEA strategija održivosti: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/climate-environment/ikea-strategija-odrzivosti-pubfea4c210>
25. IKEA. (2024). *IKEA Hrvatska*. Preuzeto 28. 8 2024 iz Utjecaj na društvo: <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/community-engagement/>
26. ISAC. (2024). *ISAC*. Preuzeto 25. 8 2024 iz ISAC: <https://faggilding.is/um-okkur/almennt-um-isac/>
27. ISO. (2024). *Međunarodna organizacija za standardizaciju*. Preuzeto 19. 8 2024 iz Međunarodna organizacija za standardizaciju: <https://www.iso.org/about>
28. Kone. (2024). *Kone*. Preuzeto 30. 8 2024 iz Kone: <https://www.kone.com/en/>
29. Kraš. (2024). *Kraš Hrvatska*. Preuzeto 27. 8 2024 iz Kraš: <https://www.kras.hr/>
30. Landsvirkjun. (2024). *Landsvirkjun*. Preuzeto 30. 8 2024 iz Landsvirkjun: <https://www.landsvirkjun.com/>

31. Maersk. (2024). *Maersk*. Preuzeto 28. 8 2024 iz Maersk: <https://www.maersk.com/>
32. McCarthy, N. (25. 4 2024). *Exploring the social pillar of ESG*. Preuzeto 9. 9 2024 iz EQS group web site: <https://www.eqs.com/compliance-blog/social-pillar-of-esg/>
33. Miličić, V. (1994). *Opća teorija prava i države*. Zagreb: Pravni fakultet.
34. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. (2024). *Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja*. Preuzeto 9. 9 2024 iz <https://mingo.gov.hr/o-ministarstvu-1065/1065>
35. Nordic Council of Ministers. (2024). *Nordic Council of Ministers*. Preuzeto 18. 8 2024 iz Regulatory framework for CCS in the Nordic countries: <https://www.norden.org/en/publication/regulatory-framework-ccs-nordic-countries>
36. Norsk Akkreditering. (2024). *Norsk Akkreditering*. Preuzeto 22. 8 2024 iz Norsk Akkreditering: <https://www.akkreditert.no/om-oss/>
37. Novo Nordisk. (2024). *Novo Nordisk*. Preuzeto 28. 8 2024 iz Novo Nordisk: <https://www.novonordisk.com/>
38. Podravka grupa. (2024). *Podravka*. Preuzeto 27. 8 2024 iz Podravka: <https://www.podravka.hr/>
39. PRI. (2024). *What are the principles for responsible investment*. Preuzeto 9. 9 2024 iz Principles for responsible investment: <https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
40. Swedac. (2024). *Swedac*. Preuzeto 22. 8 2024 iz Swedac: <https://www.swedac.se/about-swedac/swedac-short-history/?lang=en>
41. Telenor. (2024). *Telenor*. Preuzeto 29. 8 2024 iz Telenor: <https://www.telenor.com/>
42. Tricker, R. I. (2015). *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press.
43. UN. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
44. Valamar Riviera. (2024). *Valamar*. Preuzeto 27. 8 2024 iz Green Holiday: <https://esg.valamar-riviera.com/hr/>
45. Volvo. (2024). *Volvo cars*. Preuzeto 29. 8 2024 iz Volvo: <https://www.volvocars.com/hr/v/our-heritage>
46. Yunus, M. (2010). *Building social business*. Melbourne: Read How You Want.

## **Popis tablica i grafikona**

Tablica 1. Ekološki utjecaj tvrtke Novo Nordisk kroz tri godine..... 26

Tablica 2. Prikaz društvenog aspekta tvrtke Novo Nordisk kroz tri godine..... 27

Graf 1. Nabava hrane od domaćih i lokalnih proizvođača ..... 23

Graf 2. Nabava pamuka tvrtke IKEA ..... 29

Graf 3. Broj ozljeđenih i teško nastradalih u tvrtki Kone kroz tri godine ..... 34