



Departman za poslediplomske studije

Master studije

Poslovna ekonomija

Studijski program: Menadžment ljudskih resursa

Master rad

RAZVOJ KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U SRBIJI

**Studija slučaja – Društveno odgovorno poslovanje kompanije
Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad**

Mentor:

Prof.dr Jelena Đorđević-Boljanović

Kandidat:

Nataša Lončar

Br.indeksa: 401132/2013

Beograd, 2014.godina

SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
1.1.	Predmet i polazište istraživanja	4
1.2.	Ciljevi istraživanja	6
1.3.	Značaj i aktuelnost istraživanja	8
1.4.	Hipoteze istraživanja	9
1.5.	Metode istraživanja.....	10
1.6.	Struktura rada	10
2.	ETIKA I MORAL KAO OSNOVE KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	12
1.2.	Poslovna etika	14
2.2.	Poslovna etika i menadžment.....	18
3.	DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: DEFINICIJE, RAZVOJ, MEĐUNARODNI OKVIR....	22
3.1.	Razvoj ideje društveno odgovornog poslovanja – DOP pre DOP-a	24
3.2.	Moderna istorija društveno odgovornog poslovanja	26
3.3.	Međunarodna politika društveno odgovornog poslovanja	29
3.3.1.	Globalni dogovor UN (UN Global Compact)	29
3.3.2.	Globalna inicijativa za izveštavanje (Global Reporting Initiative).....	31
3.3.3.	ISO 26000	31
3.3.4.	OECD Smernice za multinacionalne kompanije (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)	32
3.3.5.	Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy)	34
4.	MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE	35
5.	RAZVOJ DOP-a U SRBIJI	38
5.1.	Inicijatori i inicijative DOP-a u Srbiji	39
5.2.	Pregled najznačajnijih promocija i aktivnosti civilnog sektora, strukovnih i profesionalnih udruženja u promociji i usvajanju prakse DOP-a.....	41

5.3.	Mere i aktivnosti Vlade RS u promociji i implementaciji koncepta DOP-a – Strategija društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine	45
5.4.	Društveno odgovorno poslovanje u percepciji javnosti Srbije	48
6.	STUDIJA SLUČAJA – DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE AD NOVI SAD	52
6.1.	Naftna industrija Srbije – pod sloganom „Ja sam NIS”	55
6.2.	Istorijat, vlasnička struktura i statutarne organi NIS-a.....	55
6.3.	Orijentacija na korporativnu društvenu odgovornost kao deo poslovne strategije NIS-a	58
7.	LJUDSKI RESURSI U NIS AD NOVI SAD.....	60
8.	KODEKS POSLOVNE ETIKE NAFTNE INDUSTRIJE SRBIJE AD NOVI SAD	64
9.	ENERGIJA NIS-a: KORPORATIVNA ODGOVORNOST NIS AD NOVI SAD.....	71
9.1.	Energija sporta	72
9.2.	Kultura bez granica.....	74
9.3.	Energija znanja	75
9.4.	Humanitarni projekti	77
9.5.	Saradnja radi razvoja	79
9.6.	Zaštita zdravlja i životne sredine – <i>U harmoniji sa prirodom</i>	82
9.7.	Izveštavanje	84
10.	ZAKLJUČAK	85
11.	LITERATURA	90

1. UVOD

*Hiljade sveća se mogu zapaliti od jedne,
a život te sveće se neće umanjiti.
Sreća nikada nije umanjena
kada je podeljena sa drugima.*

Buddha

U težnji da prevaziđu usko ekonomske ciljeve, tačnije kratkoročnu maksimizaciju profita i povećanje prodaje dobara i usluga, da opravdaju svoje postojanje i u ekonomskom i u socijalnom smislu pred svim svojim stejkholderima, svetske kompanije, kroz koncept društvene odgovornosti, teže da doprinesu društvu i zajednici u kojima posluju. One se aktivno uključuju u definisanje i rešavanje najznačajnijih socijalnih i ekonomskih problema, neguju ljudska prava, čuvaju životnu sredinu, bore se protiv siromaštva i bolesti, daju doprinose u edukaciji stanovništva, u izgradnji najneophodnijih objekata, poboljšavaju uslove života itd. U tom kontekstu, ali i u kontekstu poslovne etike, zakona i međunarodnih normi ponašanja, teško je i zamisliti da se u nekoj od razvijenih zemalja desi slučaj kakav se ove godine desio u *McDonald's* restoranu u Novom Sadu, i to ne samo zbog samog postupka, nego i zbog izostanka gotovo bilo kakve reakcije javnosti, institucija, čak i civilnog sektora.

U mesecu martu 2014. godine, u dnevnoj štampi i na nekoliko internet portala¹ objavljena je vest da je Prekršajni sud u Novom Sadu proglasio kompaniju *Nicefoods restorani* iz Beograda, koja upravlja *McDonald's* restoranima u Srbiji, krivom po osnovi prijave koju je protiv njih podnela poverenica za zaštitu ravnopravnosti, a koja ih tereti za rasnu diskriminaciju. Naime, 10. jula 2012. godine, obezbeđenje restorana *McDonald's* u Novom Sadu, zabranilo je deci romske nacionalnosti da uđu u restoran u pratnji građanke koja je želela da im plati obrok. I dok se kompanije u svetu, među kojima je i *McDonald's*, već decenijama utrkuju da kroz svoje društveno odgovorne inicijative, implementirane u strategije razvoja preduzeća, nahrane gladnu i siromašnu decu, decu sa ulice i decu bez roditeljskog staranja, u Srbiji im zabranjuju ulaz, i to u pratnji i uz plaćen obrok. Na veb sajtu *McDonald's* restorana, u particiji „društvena

¹ Portal 021, *Mekdonalds mora da plati zbog diskriminacije malih Roma*, na <http://www.021.rs/Novi-Sad/Vesti/Mekdonalds-mora-da-plati-zbog-diskriminacije-malih-Roma.html>, datum preuzimanja 27.03.2014.

odgovornost“, između ostalog piše: „Kada želimo da predočimo viziju kompanije *McDonald's* kao najbolje među restoranima brze usluge na svetu, definicija ,biti najbolji' podrazumeva da vodimo računa i o tome šta naše okruženje misli o nama. *McDonald's* je posvećen pravim vrednostima, jer želi da bude dobar komšija i partner u svakom gradu u kojem imamo restoran. Okrenuti smo porodičnim vrednostima i zato najveći deo svoga angažovanja u Srbiji usmeravamo na rad sa decom i pomoć mališanima u bolnicama, obdaništima i posebnim ustanovama.“² U odnosu na pomenuti događaj, ovakvi stavovi mogu da deluju, u najmanju ruku, licemerno, posebno zato što se kompanija nije ogradila od pomenutog postupka. Ovakvi slučajevi opravdavaju stavove građana, izražene u brojnim istraživanjima iz oblasti primene društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, da multinacionalne kompanije odgovornije posluju u matičnim zemljama nego u svojim predstavništvima u drugim zemljama, odnosno da primenjuju dvostruke aršine u poslovanju.

Ovaj slučaj je dosta složen i njegova detaljna analiza bi ukazala na mnoge dimenzije i negativne efekte na korporativni imidž, reputaciju i brend, ali u nekoj drugoj zemlji, sa razvijenijom svesti o korporativnoj društvenoj odgovornosti i društveno odgovornom poslovanju. U slučaju poslovanja u Srbiji, ovaj slučaj je samo ilustracija nedovoljne svesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja u zemlji, samim tim i nedostatak inicijativa iz te oblasti. Simptomatičan je, u tom smislu, izostanak osude javnosti u slučaju koji je opisan. Osim vesti objavljene u štampi i kasnije najave kompanije *Nicefoods restorani* da će se žaliti na izrečenu presudu, niko od institucionalnih predstavnika, predstavnika nevladinih organizacija ili intelektualne elite Srbije, nije se ni osvrnuo na ovako ozbiljan slučaj kršenja ljudskih prava i rasne diskriminacije od strane predstavnika jedne velike multinacionalne kompanije. Samim tim postavlja se pitanje koliko je uopšte moguće društveno odgovorno poslovanje u jednom ekonomski posrnutom društvu, sa sve većom tendencijom poremećaja moralnih vrednosti. Ako kompanija *McDonald's* statusa može sebi da dozvoli ovakve postupke, šta se tek može očekivati od sitnih domaćih preduzeća koja se bore za opstanak na tržištu ili od javnih preduzeća čiji opstanak ne zavisi u potpunosti od rezultata proizvodnje i rada.

Iako bi bilo preterano reći da u Srbiji nije prepoznata potreba za društveno odgovornim ponašanjem, ovaj nedavni primer pokazuje još uvek nedovoljno razvijenu svest i znanje potrošača iz ove oblasti, bez obzira na pomake u poslednjoj deceniji. Zbog te nedovoljne informisanosti javnosti nema ni dovoljno pritiska na kompanije da društveno odgovorno posluju, ali ni ekonomskih i socijalnih motiva kompanija da koncipiraju strategije sopstvene društvene odgovornosti.

²Zvanični sajt *McDonald's* kompanije u Srbiji, particija *Društvena odgovornost*, <http://mcdonalds.rs/drustvena-odgovornost/>, datum preuzimanja 02.04.2014.

Prethodnih godina u Srbiji pokrenute su međunarodne inicijative *UN Global Compact*, *UNIDO's Development of CSR* i *IFC inicijativa*, koje imaju za cilj unapređenje društveno odgovornog poslovanja na nacionalnom nivou i prihvatanje međunarodnih standarda i tehničke regulacije, tako da su neka domaća i međunarodna preduzeća u Srbiji (*Soko Štark*, *NIS*, *Hemofarm* itd.), kao i državne institucije (među prvima Narodna banka Srbije i Privredna komora Srbije) uvele principe društveno odgovornog poslovanja³. Zahvaljujući tome, i u Srbiji već ima svetlih primera korporativne odgovornosti, međutim, ovaj koncept ne sme da egzistira na nivou pojedinačnih slučajeva, već mora da bude implementiran u društvo kao celinu, od strategija razvoja i marketinga preduzeća, preko zakonske regulative, do iskrene želje da se poboljša život zajednice i unapredi životna sredina.

Kako je sam koncept etičkog i društveno odgovornog poslovanja nastao iz pritiska potrošača i civilnog sektora na velike multinacionalne kompanije da umanje štetne uticaje svog poslovanja, tako su upravo tim velikim korporacijama nametnuta nova pravila i standardi poslovanja. Zbog toga, u primeni koncepta društveno odgovornog poslovanja, poseban akcenat, kako na svetskom tržištu, tako i na tržištu Srbije, stavlja se na ulogu i uticaj velikih multinacionalnih kompanija, pre svega zato što posluju u širem poslovnom okruženju, zbog čega je i njihov doprinos razvoju ekonomskih i socijalnih ciljeva zajednice najveći. Takve kompanije su, zajedno sa građanskim inicijativama, pioniri i još uvek najvažniji akteri u promociji i primeni DOP-a.

Integrišući etičke kodekse i koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje, kompanije su pokrenule i izmene u pravnim i zakonskim sistemima država u kojima posluju i doprinele podizanju svesti o značaju očuvanja sredine, bezbednosti i zdravlju na radu, poštovanju prava zaposlenih i kupaca, uopšte, doprinele podizanju standarda života. Moderna istorija razvoja koncepta DOP-a u Srbiji započinje aktivnostima multinacionalnih preduzeća koja su uspostavila uspešan biznis u našoj zemlji. Među prvim preduzećima koja su na taj način dala podršku razvoju lokalne zajednice izdvojili su se *Coca-Cola Hellenic*, *Lafarge Srbija*, *Holcim*, *NIS*, *Cisco Systems*, *Carlsberg*, *Efes*, *Filip Morris*, *Titan*, *US Steel*, *British American Tobacco*, *Microsoft* i *Michelin*, *Merkator*, *Gorenje*, *Krka*, *Japan Tobacco International*, *EFG Eurobank*, *Societe General Bank*, *Purezs banka*, *Credit agricole meridian bank*, *Banca Intesa*, *Erste Bank*, i drugi.

Mada u pravno-vlasničkom smislu nije u potpunosti strana korporacija, s obzirom na to da je deo njenih akcija u vlasništvu Republike Srbije, Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad svojim modernim poslovanjem, koje se temelji na međunarodno prihvaćenim načelima i iskustvima

³Sajt Centra za razvoj neprofitnog sektora, *Uvod u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju*, http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Brifing-003_serb_web.pdf, str.14-15, datum preuzimanja 04.03.2014.

svetske prakse, već je godinama najveći i najznačajniji budžetski davalac u Srbiji, ali i značajan lider u regionu, podžuci konstantno svoju poziciju i u evropskim poslovnim okvirima.⁴ NIS, kao jedna od najznačajnijih energetske kompanije u jugoistočnoj Evropi, strateški je opredeljena na biznis koji je odgovoran prema društvu i zajednici i usmeren na podršku zaštiti životne sredine, društvene inkluzije, edukacije i zdravstva. Osim toga, gotovo da nema kulturnog i sportskog događaja, humanitarne ili donatorske akcije da među najvećim sponzorima nije istaknut logo kompanije NIS. Kako je istaknuto i na sajtu Kompanije, NIS je usmeren na “budućnost energetske efikasnosti uz veće korišćenje obnovljivih izvora, budućnost poštovanja zakona i ljudskih prava, budućnost optimalnog korišćenja raspoloživih kapaciteta i ljudskih resursa”⁵, kao i na unapređenje kvaliteta života u lokalnim zajednicama u kojima posluje. U tom smislu, ova kompanija je više nego zahvalna ilustracija pozitivnih efekata strateškog opredeljenja na društveno odgovorno poslovanje.

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Prosocijalno ponašanje, altruizam i empatija leže u osnovi čoveka kao društvenog bića. Saosećanje sa tuđim problemima, siromaštvom i patnjama, i želja da se u njima saučestvuje i brine o dobrobiti drugih osoba, podstiču socijalnu odgovornost, razvijaju visoke moralne standarde, pozitivno utiču na socijalnu podršku i doprinose razvoju društva u celini. Ljudsko ponašanje nije isključivo usmereno na zadovoljenje sopstvenih potreba i izbegavanja problema i neugodnih situacija. Saradnja, pomaganje i tolerancija su oblici ponašanja čijim se stepenom meri stepen socijalne razvijenosti ne samo pojedinca, već i društva u celini. To je način na koji se razvija harmonično funkcionisanje društvenih grupa.

Na tim principima, kao i na principima očuvanja životne sredine, zasnovan je koncept društveno odgovornog ponašanja i odgovornog poslovanja. Savremeni trendovi iz oblasti korporativne društvene odgovornosti prevazilaze isključivo poslovno-profitabilnu dimenziju, usmerenost na dobit, sticanje profita i marketinške inicijative povezane s društvenim ciljem, tako da, u

⁴ Na tradicionalnoj rang listi revizorsko-konsultantske kuće Diloit *Top 500 kompanija u centralnoj Evropi*, NIS je na visokom 63. mestu, sa prihodom od 2,29 milijardi evra u 2013. godini, i neto dobiti od 428 miliona evra, što je najviša neto dobit u regionu. Portal B92, *10 naših firmi među 500 najboljih*, preuzeto sa portala B92, http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=09&dd=02&nav_id=895298, datum preuzimanja 03.09.2014.

⁵ Zvanični sajt kompanije Naftna industrija Srbije (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/odrzivi-razvoj/vizija-odrzivog-razvoja>, datum preuzimanja 10.06.2014.

savremenom poslovanju, kompanije razvijaju takvu vrstu ponašanja u kome uvažavaju socijalne i društvene vrednosti, i na taj način izgrađuju model poželjnog ponašanja i doprinose razvoju sredine u kojoj posluju.

U tom kontekstu, predmet rada jeste pregled najznačajnijih dosadašnjih inicijativa, prakse i primera društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, kao tranzicionom i ekonomski nestabilnom društvu. Istraživanjem izvora, primera i inicijativa društveno odgovorne prakse u Srbiji, rad treba da ukaže na dosadašnje rezultate implementacije principa društveno odgovornog poslovanja u Srbiji.

Za poslednjih desetak godina, koliko traje promocija i praksa koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, izdvojile su se mnoge kompanije koje su u koncipiranje svojih poslovnih strategija, uz ekonomske, implementirale i socijalne motive. Rezultati takvog pristupa već su vidljivi, potrošači su nešto edukovaniji, ali i zahtevniji, a kompanije svesne da račune moraju da polažu i zajednici u kojoj posluju. Osim velikih inostranih kompanija, koje su i promovisale DOP u Srbiji, i domaće firme postaju svesne da se danas više ne može, bar ne na duže staze, razvijati ekonomska moć i konkurentnost, ukoliko se istovremeno ne unapeđuje i društvena zajednica.

Kao kompanija sa savremenim pristupom poslovanju, Naftna industrija Srbije usmerena je na kontinuiran razvoj kako sopstvenih poslovnih referenci i rezultata, tako i na razvoj zajednica u kojima posluje. Kao velika kompanija sa većinskim stranim kapitalom, ali i akcijama koje su u vlasništvu Republike Srbije, kompanija NIS je već niz godina najuspešnije preduzeće u Srbiji i najveći budžetski uplatilac, kompanija koja značajno doprinosi povećanju godišnjeg BDP-a Srbije, ali i važan partner u razvoju zajednica u kojima posluje. Socijalni program, koji je sproveden u kompaniji NIS nakon privatizacije, mnogi ocenjuju kao jedan od najboljih ikada na Balkanu.⁶ Jasno strateško opredeljenje na društveno odgovorno poslovanje izdvojilo je NIS kao poželjnog poslovnog partnera, investitora i poslodavca, ne samo u zemlji, nego i u regionu.

Predmet ovog istraživačkog rada jeste DOP strategija i praksa NIS-a, primeri i inicijative društveno odgovorne prakse ove kompanije kroz projekte zaštite životne sredine, socijalno-ekonomska partnerstva sa gradovima i opštinama Srbije, podršku razvoju mladih, pre svega kroz organizaciju i finansiranje naučno-istraživačkih aktivnosti i profesionalnog i dečijeg sporta, sponzorisane brojnih kulturnih i umetničkih manifestacija i projekata, kao i pomoć ugroženim kategorijama stanovništva. U širem smislu, predmet istraživanja jesu efekti koje implementacija koncepta DOP-a u strategiju poslovanja preduzeća može da ima i na samu kompaniju i na širu društvenu zajednicu.

⁶ Portal Srbija danas, *Od gubitaka do dobitnika: NIS puni budžet Srbije*, na <http://www.srbijadanas.com/clanak/od-gubitaka-do-dobitnika-nis-puni-budzet-srbije-07-07-2014>, datum preuzimanja 07.07.2014.

1.2. Ciljevi istraživanja

S obzirom na stalnu aktuelnost teme, naučni cilj istraživanja jeste utvrđivanje i sumiranje dosadašnjih rezultata promovisanja društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, kao zemlji sa velikim brojem ekonomskih i socijalnih problema. Prepoznato, pre svega, od strane velikih multinacionalnih kompanija i franšizing preduzeća, društveno odgovorno poslovanje polako je počelo da se promoviše u Srbiji u poslednjih desetak godina.

Pored opštih napomena iz oblasti društveno odgovornog poslovanja, istraživanje treba da sumira najznačajnije inicijative, eventualne promene u zakonskim regulativama i akcije iz oblasti društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, što u krajnjoj liniji treba naučno da konstatuje koliki je nivo poznavanja ovog koncepta u Srbiji, koliko je praksa društveno odgovornog poslovanja razvijena u Srbiji i kako javnost percipira društveno odgovorne prakse.

Kroz razmatranje postojećih programa politika koje podržavaju razvoj okruženja pogodnog za društveno odgovorno poslovanje, ukazaće se i na uključenost države, prioritetne mere i aktivnosti ministarstava u promociji ovog koncepta u Srbiji.

Naučni cilj istraživanja je takođe i opis svih svih ili skoro svih elemenata koncepta društveno odgovornog poslovanja.

Društveni cilj istraživanja ogleda se u ukazivanju na dugoročne prednosti i koristi prihvatanja i implementiranja društveno odgovornih praksi u preduzeća u Srbiji, kako za sama preduzeća, tako i za društvo u celini.

Ciljevi istraživanja predstavljeni su kroz analizu studije slučaja kompanije Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad. Imajući u vidu poslovnu evoluciju kompanije NIS, koja je od preduzeća u državnom vlasništvu, opterećenog velikim gubicima i zastarelim sistemima za proizvodnju i preradu nafte izraslo u preduzeće jake konkurentnosti i zavidne reputacije ne samo u zemlji i regionu, već i u širim evropskim okvirima. Evidentna je uspešna poslovna politika i strategija, odnosno profesionalno i odgovorno rukovođenje preduzećem. Kako se ističe u samim strateškim ciljevima preduzeća⁷, NIS je usmeren na dalje investicije i razvoj sopstvenih kapaciteta i primenu visokih standarda poslovanja, zasnovanih na međunarodno prihvaćenim kriterijumima svetske prakse, pri čemu je posebna pažnja posvećena društvenoj odgovornosti

⁷ Zvanični sajt kompanije Naftna industrija Srbije (ir.nis.rs), particija *Korporativno upravljanje*, <http://ir.nis.rs/korporativno-upravae/>, datum preuzimanja 10.06.2014.

Kompanije i viziji održivog razvoja. S obzirom na delatnosti samog preduzeća, pre svega proizvodnju i preradu nafte i gasa i promet naftnih derivata, NIS posebnu pažnju posvećuje ekološkoj odgovornosti, bezbednosti i zaštiti na radu i ulaganju u istraživanja obnovljivih izvora energije.

Socijalna uključenost kompanije NIS i projekti koje sprovodi na socijalnom i ekonomskom unapređenju zajednice u značajnoj meri doprinose naučnom, obrazovnom, kulturnom, umetničkom i fizičkom razvoju mladih, što podiže nivo njihovih kompetencija i znanja i predstavlja ulaganje u budućnost. Osim toga, razvojem projekata zaštite životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu, i poštovanjem visokih procedura i standarda iz ove oblasti, NIS ulaže napore u održavanje zdravog, sigurnog i bezbednog okruženja.

Kroz predstavljanje i opis elemenata strategije društveno odgovornog poslovanja kompanije NIS, prezentovane pre svega kroz godišnje izveštaje preduzeća, naučni cilj ovog istraživačkog rada jeste da predstavi NIS kao jednog od najvažnijih promotera korporativne odgovornosti u zemlji i važnog partnera države i društva u razvoju odgovornog biznisa i humanog radnog i životnog okruženja.

Društveni cilj istraživanja ogleda se u konstatovanju višestrukih koristi koje zajednica ima od društveno odgovornih praksi preduzeća NIS, od ulaganja u lokalne zajednice, preko brojnih projekata i podizanja kvaliteta društvenih usluga, do pružanja pomoći ugroženim kategorijama stanovništva.

Međutim, s obzirom na povremene novinske napise o nekim manje društveno odgovornim praksama ove kompanije, pre svega ekološkim incidentima⁸ ili odnosu prema zaposlenima⁹, cilj ovog rada jeste i da ukaže, s jedne strane, na složenost i zahtevnost implementacije koncepta DOP-a u preduzeće, a s druge strane na sada već razvijeniju svest javnosti o društvenoj odgovornosti preduzeća, u odnosu na pre deset godina, kad se u manjoj meri reagovalo na takve slučajeve.

⁸ Portal 021, *Naftna mrlja NIS-a u Velikom bačkom kanalu nije od juče*, na <http://www.021.rs/Info/Vojvodina/Srbobran-Naftni-otp-ad-u-Velikom-backom-kanalu.html>, datum preuzimanja 26.08.2014.

⁹ Portal *Večernjih novosti*, Brčan, I., *Samohrana majka ustala protiv ugnjetavanja u NIS-u*, na <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:465507-Samohrana-majka-ustala-protiv-ugnetavanja-u-NIS-u>, od 26.11.2013., datum preuzimanja 27.06.2014.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

U uslovima svetske ekonomske krize, koncept i principi društveno odgovornog poslovanja zaslužuju naročitu pažnju. Koncept društveno odgovornog poslovanja stalno se menja i, na neki način, postaje složeniji, što upućuje na to da jeste bilo potrebno korigovati poslovanje preduzeća. Ta korekcija ne može se izvršiti bez uključenosti svih stejkholdera, a pre svega države i potrošača. Na taj način smanjiće se mogućnosti za brz i neregularan dolazak do profita, nefer poslovanje i kršenje poslovnih, etičkih i društvenih normi. Koncept društveno odgovornog ponašanja omogućava državi i društvu neku vrstu kontrole, ali i obostranu korist. Pored države i društva, i iz perspektive preduzeća praktikovanje društveno odgovornih praksi donosi brojne koristi, smanjenje troškova, podizanje reputacije, što se odražava i na finansijsko poslovanje kompanije, čime se potvrđuje aktuelnost i značaj ovog istraživanja.

S obzirom na savremena dešavanja u Srbiji, pre svega reforme koje se sprovode u cilju ušteda i smanjenja budžetskih troškova, ali i velikih elementarnih nepogoda koje su pogodile pojedine delove zemlje, više je nego pravi trenutak da kompanije pokažu svoju brigu za zajednicu i svojim društvenim angažmanom utiču na ublažavanje posledica ovakvih mera i događaja.

Upravo u tome se ogleda i značaj i aktuelnost istraživanja korporativne odgovornosti kompanije NIS, koja je brojnim humanitarnim akcijama, sponzorstvima, donacijama, edukativnim programima i partnerstvima sa zajednicama, o kojima će biti reč u ovom istraživačkom radu, doprinela razvoju obrazovanja mladih i razvoju zajednica u kojima posluju. Istovremeno, NIS na taj način promoviše ekonomske i socijalne efekte primene koncepta DOP-a u preduzeću i motiviše i domaće kompanije na njegovo usvajanje i implementaciju.

Ono što je bitno, jeste da društveno odgovorno poslovanje ne podrazumeva isključivo materijalnu dimenziju i finansiranje određenih akcija i inicijativa. Ovaj koncept podrazumeva i podizanje nivoa svesti i znanja o određenim problemima, edukovanje i prenošenje iskustva iz određenih oblasti i saradnju sa zajednicom u celini.

1.4. Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteze na kojoj se zasniva istraživanje je sledeća:

- Društveno odgovorno poslovanje postalo je jedan od najznačajnijih parametara u opredeljenju potrošača za određeni proizvod ili uslugu, kao i za izbor radnog mesta, što doprinosi konkurentnosti preduzeća, smanjuje rizik od neuspešnog poslovanja i loše reputacije, i povećava izglede za dugoročan komercijalni uspeh i pozicioniranje na tržištu.

Glavna hipoteza se zatim sužava na nacionalni nivo iz čega proizlaze posebne hipoteze:

- U Srbiji, kao zemlji koja se relativno skoro upoznala sa konceptom društveno odgovornog poslovanja, koncept društveno odgovornog poslovanja još uvek nije u potpunosti jasan i prihvaćen, tako da sve zainteresovane strane, počev od potrošača, preko poslovnog sektora, javnosti do civilnog i državnog sektora moraju intenzivnije i organizovanije da se uključe u implementaciju ovih principa u preduzeća.
- Uvođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja ne sme da bude nasumično i sporadično, već deo osmišljene strategije, pre svega, države, a zatim i preduzeća. Društveno odgovorno poslovanje mora da bude obaveza, uz kontinuiranu kontrolu, definisanu kroz uredbe i zakone od strane države.
- Bez obzira na sporiji razvoj korporativne odgovornosti preduzeća, u Srbiji su se izdvojile kompanije, mahom multinacionalne, ali i one sa domaćim kapitalom, koje prepoznaju potrebu povezivanja lokalne zajednice i velikih privrednih subjekata, među kojima je jedna od najznačajnijih kompanija Naftna industrija Srbije. Osim što lider u zemlji i regionu po konkurentnosti i profitu, jedan je od najznačajnijih promotera i lidera u primeni društveno odgovornog poslovanja, sa tendencijom daljeg razvoja u toj oblasti.
- Usvajanje etičkog kodeksa i strategije društveno odgovornog poslovanja i njihova primena, doprinosi reputaciji NIS-a, što ovo preduzeće već godinama plasira među najpoželjnije poslovne partnere i poslodavce i pozicionira ih visoko na evropskom tržištu. Uz to, programi i projekti koje sprovodi NIS u oblasti zaštite životne sredine, unapređenja lokalnih zajednica, razvoja nauke, sporta i umetnosti, zapošljavanja mladih, kao i pomoć ugroženim kategorijama stanovništva, doprinose rešavanju konkretnih problema u lokalnim zajednicama i time unapređuju kvalitet života generalno.

1.5. Metode istraživanja

Poštujući četiri osnovna konstitutivna metodološka principa – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost – u prvom projektnom zadatku, pre svega opštim, teorijsko-metodološkim pristupom istraživana su dosadašnja teorijska saznanja o društvenoj odgovornosti preduzeća.

Osnovnim naučnim metodama – analizom, sintezom, indukcijom, dedukcijom, generalizacijom, konkretizacijom i komparacijom – istraživani su relevantni izvori iz oblasti društveno odgovornog poslovanja i prednosti njegove primene. Hipoteze postavljene u ovom istraživačkom zadatku zahtevaju, pre svega, primenu opšteg teorijsko-metodološkog pristupa istraživanju teorijskih saznanja, odnosno literature o osnovnim principima društveno odgovornog poslovanja i dokumenata i izvora kompanije NIS iz te oblasti, pre svega *Izveštaja o održivom razvoju*, pri čemu su opet poštovana četiri osnovna konstitutivna metodološka principa – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Sužavajući predmet istraživanja na jednu kompaniju, u prikupljanju podataka korišćena je metoda studije slučaja (case study), kao i analiza sadržaja izvora i dokumenata.

Opštenaučne metode analitičko-deduktivna i istorijsko-komparativna proizišle su iz podataka o razvoju društveno odgovornog poslovanja, kao i primene ovog koncepta u svetu i u Srbiji.

Metodom prikupljanja podataka, tj. metodom analize dokumenata, odnosno njihovih delova, date su pojedine definicije ili neki od principa društveno odgovornog poslovanja. Takođe, tom metodom izneseni su neki rezultati pojedinih istraživanja.

1.6. Struktura rada

Istraživanje u radu koncipirano je, nakon uvodnih napomena jednim delom hronološki, u smislu pregleda istorijskog razvoja odabrane teme, a drugim delom komparativno, jer se sa globalnog nivoa, tema sužava na prilike u nacionalnom kontekstu, iz čega proizlazi poređenje opštih prilika i prilika kod nas, dok se drugi deo rada bazira na prezentaciji i analizi studije slučaja.

U prvom delu rada – **Uvod** – istaknut je predmet istraživanja, ukazano na značaj i aktuelnost problema razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji i naglašeni ciljevi istraživanja, do kojih će se doći nabrojanim metodama, kroz postavljene hipoteze.

Drugi deo rada – ***Etika i moral kao osnove koncepta društveno odgovornog poslovanja*** – polazi od etičko-filozofskih osnova potrebe da se čini dobro, a zatim pojam sužava na primenjenu etiku u svetu biznisa i ekonomije. Istaknut je značaj poslovne etike i pozitivni efekti koje ona ima u poslovanju, pre svega u odnosu između menadžmenta i zaposlenih, ali i šire, prema svim saradnicima i društvenoj zajednici. Konstatovani su i načini podizanja poslovne etike u preduzeću, kroz etičke kodekse i izjave i, posebno, istaknut značaj menadžmenta u etičkim i društveno odgovornim praksama kompanije.

Treći deo rada, pod nazivom ***Društveno odgovorno poslovanje – definicije, razvoj, međunarodni okvir***, konstatuje prvo nekoliko najrelevantnijih definicija DOP-a, s ciljem da se, bez obzira na razlike, ukaže na suštinsku koncepciju društveno odgovornih praksi, zatim daje istorijski pregled razvoja ideje DOP-a, sa osvrtom na društveno odgovorne prakse pre njihove teorijske naučne koncepcije, potom kroz dvadeseti vek, da bi se, na kraju, kroz međunarodnu institucionalizaciju i standardizaciju ovog koncepta, potvrdila njegova široka prihvaćenost i značaj koji ima u ekonomskom i društvenom razvoju zajednice.

Četvrti deo rada – ***Menadžment ljudskih resursa i društveno odgovorno poslovanje***, daje osvrt na savremene tendencije u oblasti upravljanja ljudskim resursima i njihov značaj u kontekstu društveno odgovornog poslovanja.

Peti deo rada – ***Razvoj koncepta DOP-a u Srbiji*** – sa globalnog, prelazi na nacionalni nivo i, od prvih inicijativa i inicijatora ovog koncepta u zemlji, preko najvažnijih aktivnosti i promocija DOP-a civilnog sektora i strukovnih udruženja, komentariše državnu strategiju društveno odgovornih praksi, kao jednom od načina podizanja ekonomskog i socijalnog nivoa u zemlji, ali i putu domaćih preduzeća ka širem evropskom tržištu. Na kraju ovog poglavlja, ukazuje se na percepciju javnosti koncepta društveno odgovornog poslovanja, na osnovu novijih istraživanja.

Šesti deo rada, ***Studija slučaja – društveno odgovorno poslovanje kompanije Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad***, daje osnovne podatke o preduzeću NIS, istorijat, vlasničku strukturu, delatnosti i najznačajnije poslovne rezultate Kompanije, sa osvrtom na njihovu usmerenost na strateški razvoj i programe DOP-a.

Ljudski resursi u NIS a.d. Novi Sad, kao sedmi deo rada, predstavlja politiku ove kompanije u organizaciji kadrovske strukture, principe i standarde poslovanja u ovoj oblasti, kao i primenu društveno odgovornih praksi u svakom segmentu ovog dela.

U osmom delu rada, ***Kodeks poslovne etike Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad***, predstavljen je etički kodeks kompanije NIS, kao polazište i osnov za društvenu odgovornost Kompanije, kojim se regulišu odnosi između menadžmenta i zaposlenih, ali i odnosi same Kompanije sa svim njenim stakeholderima i zajednicom u kojoj posluje.

Deveti deo rada, **Energija NIS-a: korporativna odgovornost NIS a.d. Novi Sad**, prezentuje strategiju društveno odgovornog poslovanja Kompanije, kroz postojeće programe, inicijative, akcije i projekte, kao ilustraciju delovanja Kompanije u ovoj oblasti. Krajnji cilj jeste da se ukaže na uticaj, pre svega dugoročni, koji korporativna odgovornost preduzeća ima na zajednicu u kojoj preduzeće posluje.

U desetom delu rada, **Zaključak**, sumirani su rezultati istraživanja i potvrđene hipoteze iznesene u uvodnom delu rada.

Jedanaesti deo rada daje izvore i literaturu korišćene u ovom radu.

2. ETIKA I MORAL KAO OSNOVE KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

U raspravama o smislu i potrebi društveno odgovornog poslovanja preduzeća, kao jedan od najčešćih argumenata protiv društveno odgovornih praksi kompanija navodi se činjenica da je odgovorno, samim tim moralno ponašanje svojstveno samo čoveku, a preduzeća nisu ljudi, niti se mogu na taj način antropomorfizovati. Međutim, preduzeća nisu ni kiborzi, a i da jesu, i tada bi čovek morao da programira njihovo delovanje, tako da u svakom slučaju i u svakom smislu, poslovanje preduzeća zavisi od ljudskog uma, ljudskih postupaka, ljudskog ponašanja i ljudske ruke. Svetsko poslovno veće za održivi razvoj govori o korporativnoj društvenoj odgovornosti kao o „ljudskom licu biznisa“ za potrošače, zajednicu i lidere javnog mnjenja¹⁰. U tome je veoma važan i sistem vrednosti koje je čovek izgradio kroz moral društvene zajednice kojoj pripada. Aktivnosti svakog preduzeća jesu skup aktivnosti svih zaposlenih i zbog toga se može govoriti o odgovornosti preduzeća. Hofman (Hoffman) ističe da ciljevi i strategije organizacije mogu dovesti do izvesnih moralno diskutabilnih aktivnosti i da se te aktivnosti, u mnogim slučajevima, ne mogu pripisati pojedincima u kolektivu, već je za njih odgovorna sama korporacija.¹¹

¹⁰ Holme R. and Watts, P., *Corporate Social Responsibility making good business sense*, WBCSD, 2000., str.7, na <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=83&NoSearchContextKey=true>, datum preuzimanja 27.02.2014.

¹¹ Hofman, V. M. (Hoffman, W. M.), „Šta je neophodno za postizanje visoke moralnosti korporacije?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001., str.60

Iako se često koriste kao sinonimi, etika i moral nisu isto. Etika je deo filozofije koji proučava moralne vrednosti društva, dakle, ona je filozofska misao o moralu. Iako se utemeljivačem etike smatra antički filozof Sokrat, pojam etike češće se vezuje za Aristotela i određenja koja je on dao ovom pojmu. U svom delu *Nikomahova etika*, u kome raspravlja o ljudskoj sreći, Aristotel je pisao da je sreća u tome da se čini „dobro i to ne za pojedinca, već za celo društvo“. Iz toga proizlazi da je lična sreća čoveka, kao društvenog bića, u tesnoj vezi sa srećom kolektiva. U kontekstu društveno odgovornog poslovanja, objašnjavajući zašto je važno činiti dobro, Filip Kotler iznosi sličnu tezu i kaže da učešće u korporativnim društvenim inicijativama može doneti osećanje zadovoljstva, bolji radni učinak, uspeh, čak i duži život.¹²

Moral predstavlja skup vrednosti, pravila i normi koje definišu čovekovo ponašanje u društvu, njegovu interakciju sa drugim ljudima i odnos prema samom sebi. Kao takav, moral pre svega počiva na pojmovima dobra i zla, i na njihovom diferenciranju čovek formira karakter i osobine. Na taj način čovek doživljava sebe, druge ljude i svet oko sebe, procenjuje koji oblici ponašanja su dostojni i poželjni, a koji su za osudu i kaznu. Poštovanje moralnih vrednosti je unutrašnja obaveza čovekova, pitanje njegove savesti i volje da postupa prema tim vrednostima.

Najveći deo moralnih vrednosti društva definisan je zakonom, kojim se i sankcionišu nemoralni oblici ponašanja (npr. ubistvo, krađa), i te je moralne norme najlakše prepoznati i afirmisati ili osuditi. Međutim, postoji i čitav niz nepisanih moralnih pravila, koji nisu zakonski kažnjivi (npr. laganje, neki oblici prevare), tako da zakon nije uvek najbolji pokazatelj za etične oblike ponašanja.¹³ Milan Miljević navodi da eksterni zakoni pretpostavljaju da postoji zajednički, generalizovani set moralnih standarda, koje svi pripadnici određene zajednice moraju slediti, ali da se problemi javljaju u operacionalizaciji propisanih pravila na nivo konkretne organizacije.¹⁴ Zbog toga etičke odluke, kako smatra Gary Dessler¹⁵, moraju biti zasnovane na moralu, a to su standardi ponašanja prihvaćeni u društvu i oni se odnose na pitanja koja su izuzetno važna za dobrobit društva. Dessler ističe da ti standardi ne mogu biti ustanovljeni ili promenjeni odlukama nadležnih tela, kao što su zakonodavni organi, već oni treba da budu iznad ličnog interesa. To je opet pitanje lične slobode pojedinca koji ima pravo i obavezu da samostalno izvodi etičke odluke na osnovu ličnih moralnih standarda.¹⁶ Moral jeste društvena kategorija, ali je moralno ponašanje lični izbor pojedinca, bez obzira na to koji su motivi za njegov izbor. Da li pojedinac svoje moralne stavove baštini iz religije, filozofije, porodice, običaja, tradicije ili od

¹² Kotler, P. i Lee, N., *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Beograd, 2007., str. 12

¹³ U kontekstu poslovanja preduzeća, npr. otkazi trudnicama koje su zaposlene na određeno radno vreme, što do usvajanja izmena u Zakonu u radu 8. aprila 2013. godine u Srbiji nije bilo zakonski regulisano, tako da nije bilo ni protivzakonito, ali je svakako bilo neetično.

¹⁴ Miljević, M. I., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.28

¹⁵ Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007., str. 251

¹⁶ Miljević, M. I., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.28

svega pomalo, to je stvar vaspitanja i ličnog izbora. Zbog toga, na nivou kompanije, nije ni lako ni jednostavno rukovoditi kategorijama kao što su moralno i etično ponašanje, jer svaki zaposleni, od najvišeg menadžmenta do zaposlenih na nižim radnim pozicijama, donosi sa sobom već izgrađene moralne stavove, karakter i ponašanje.

Oblast biznisa i ekonomije naročito može da bude moralni test za pojedinca, jer se tu sukobljavaju moralne vrednosti i ekonomske vrednosti, kao što su materijalna korist i lični uspeh. Upravo iz tog „sukoba“, odnosno, suprotnosti, nastala je poslovna etika kao kategorija koja treba da usaglasi moralne vrednosti društvene zajednice i vrednost i ciljeve preduzeća. Njena specifičnost jeste u tome što treba da usaglasi etičke norme na polju gde su one najosetljivije i gde najčešće „padaju“, a to je polje novca i biznisa. Parafrizirajući opis političara Marka Tvena, Laura Neš (Laura Nash) kaže da je „zarađivanje novca uvek bilo u pomalo neprijatnoj vezi sa ličnim osećajem za moralnost“.¹⁷ Međutim, biznis nije sam sebi cilj, već način da se obezbedi bolji i komforniji život, pri čemu je neophodno voditi računa o zajednici i uvažavati osnovne moralne i ljudske standarde.

1.2. Poslovna etika

Život čoveka u celini, pa samim tim i njegova moralna dimenzija, vezani su za materijalne uslove u kojima živi, tako da se u formiranju etičkog društvenog miljea ne može zaobići njegova ekonomska dimenzija niti opšteprihvaćeni etički standardi. Etika je oduvek bila deo poslovne prakse, samo što je vremenom dobila i svoju teorijsku dimenziju. Iako je poslovna etika, kao zasebno područje opšte etike, relativno nova naučna disciplina, rasprave o odnosu morala i biznisa stare su koliko i samo poslovanje, trgovina i privređivanje.

Razvoj poslovne etike i njene primene u organizaciji preduzeća i donošenju poslovnih odluka traje od pedesetih godina prošlog veka, uporedo sa razvojem koncepta društveno odgovornog poslovanja i u tesnoj vezi s njim, tako da se u literaturi pojmovi poslovne etike i društvene odgovornosti ponekad poistovećuju. U tom periodu menjale su se teme koje su bile u fokusu poslovno etičkih preispitivanja, od dogovaranja cena i eksploatacije radne snage, preko lažnog oglašavanja, diskriminacije, zagađenja životne okoline, nuklearnog i toksičnog otpada, korupcije, do kontrole poslovnih knjiga i podnošenja poslovnih izveštaja.

¹⁷ Neš, L.L. (Nash, L. L.), „Otkud sad poslovna etika?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001., str. 20

Brojne su i vrlo kompleksne definicije poslovne etike, samim tim što su i moralne kategorije dinamični pojmovi, koji evoluiraju i razlikuju se vremenski i prostorno¹⁸, čime se stvaraju i različiti etički i pravni okviri za donošenje poslovnih odluka, čak bez obzira na globalizaciju. Na kompleksnost poslovne etike utiče i njena interdisciplinarnost, jer ona, po svojoj prirodi, integriše dostignuća više naučnih disciplina: filozofiju, sociologiju, psihologiju, teoriju upravljanja, pravne teorije, informatike, matematike, statistike i mnogih drugih.¹⁹ Međutim, postoji opšta saglasnost da poslovna etika predstavlja primenu već usvojenih, ličnih i društveno prihvaćenih moralnih načela na funkcionisanje preduzeća i drugih ekonomskih institucija. Poslovna etika je poseban deo etike koji proučava moralne norme i standarde u poslovnim odnosima, kao i potencijalne moralne probleme koji mogu nastati u poslovnom okruženju.²⁰

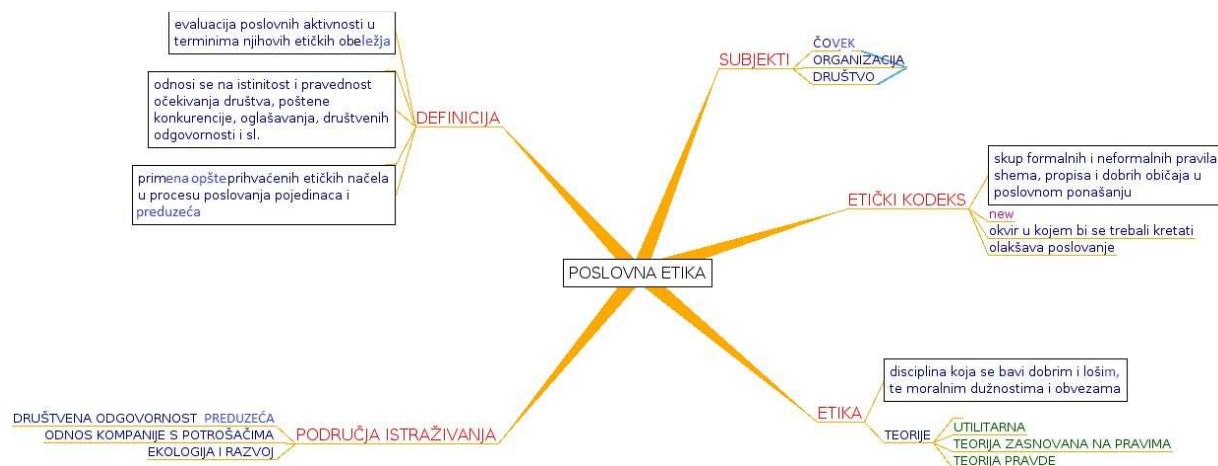
Sam izraz „poslovna etika“ je među mnogim teoretičarima bio diskutabilan, te su ga smatrali terminološki kontroverznim, pomodarskim, oksimoronskim, čak i ciničnim, upravo zbog često isticanog kontrasta između dveju različitih perspektiva – ekonomske, koja se temelji na profitu, uspehu i konkurentnosti, i moralne, čija je osnova poštenje, pravednost, istinoljubivost, poverenje, čestitost itd. Upravo taj sukob dveju različitih perspektiva i mogućnost pomirenja opšteprihvaćenih etičkih imperativa sa zahtevima preduzeća, sa maksimiziranjem profita kao osnovnim ciljem i jeste oblast koju istražuje poslovna etika. Osim što postavlja pitanje mogućnosti istovremenog sticanja ličnog bogatstva i poštovanja etičkih normi, poslovna etika nameće i pitanja odnosa organizacija prema zaposlenima, njihovim porodicama, prema prirodnim resursima i izvorima energije, zajednici u kojoj posluje, ali i široj regiji i državi i, na kraju, prema prirodi i društvu u celini (slika 1).

¹⁸Npr. u arapskim zemljama žena se ne prihvata kao ravnopravan poslovni sabesednik, dok bi se u SAD i Evropi takav postupak smatrao diskriminatorским.

¹⁹Miljević, M., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.32

²⁰Lojpur, A., Kuljak, M., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2005., str.318

Slika 1: Poslovna etika: definicija, subjekti, područja istraživanja



Izvor: <http://hr.DatotekaMind-map>, na <http://poslovnaetika.hr/File:Mind-map-poslovna-etika.png>, datum preuzimanja 20.02.2014.

Ta dva suprotstavljena stava u odnosu između poslovanja i etike još više dolaze do izražaja u savremenom dobu, posebno u uslovima velike ekonomske krize. Neki teoretičari smatraju da ekomonija nema nikakvu obavezu u moralnom smislu i da upravljanje preduzećem ne nosi nikakve druge obaveze sem materijalnog dobitka. Već toliko citirani Milton Friedman, kao glavni zagovornik te teze, govorio je da preduzeća imaju samo i isključivo ekonomsku odgovornost, a Albert Z. Kar (Albert Z. Carr)²¹ smatra da je poslovna etika samo „blefiranje“, odnosno dobra kalkulacija i da se menadžment preduzeća odlučuje za moralno ispravne postupke onda kad mora da ne bi naišli na osudu javnosti, dok ih u drugim slučajevima etički standardi ne obavezuju, obavezuje ih samo zakon. On smatra da su prevara i laž u poslovanju moralno opravdani sve dok se ostaju u granicama nepisanih pravila poslovne i tržišne igre. S druge strane, držanje u okvirima poslovno etičnog konteksta obezbeđuje dugoročnije i značajnije rezultate, opstanak na tržištu, izbegavanje nepotrebnih izdataka, stvaranje zdrave poslovne atmosfere, izgrađuje poverenje i doprinosi opštem prosperitetu zajednice. Većina stručnjaka se slaže da je finansijska šteta koju preduzećima može da donese nemoralno poslovno ponašanje veća nego što su finansijska ulaganja u njenu implementaciju u poslovnu strategiju preduzeća i radne navike zaposlenih.

I danas je pitanje etičkog poslovanja veoma aktuelno, kako u ekonomski stabilnim zemljama, tako i u onim nestabilnijim i u zemljama koje su u tranziciji. Veliki finansijski skandali, korupcija,

²¹Kar, A. Z. (Carr, A. Z.), „Da li je blefiranje u poslovanju etično?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond I B. Bein), Clio, Beograd, 2001., str. 49-50

prevare, pronevere, lažno predstavljanje i diskriminacija imali su izrazito negativne efekte na poslovanje čak i velikih svetskih kompanija. Nesporno je da takvi neetični postupci izazivaju osudu javnosti, vređaju osnovne principe socijalnog i ekonomskog života i nanose veliku štetu kompanijama. Javnost neće osuditi samo nemoralne postupke i očigledno nanosenu štetu, već i svaku instrumentalizaciju etike, kao i senzacionalističku filantropiju. Odsustvo poslovne etike će kad-tad dovesti do negativnih finansijskih i reputacionih posledica po preduzeće, a kada se tako nešto desi sa ozbiljnijom i konkurentnijom multinacionalnom kompanijom, šteta se nanosi celokupnoj svetskoj ekonomiji, tvrdi Šijaković.²² On ističe da ekonomija danas deluje po principu „spojenih sudova“, tako da negativni primeri u poslovanju izazivaju „domino efekat“, degradiraju „imidž“ moderne ekonomije i dovode do erozije poslovnog poverenja i socijalnog kapitala. Zbog toga konstantno raste svest o neophodnosti etičkog poslovanja, etičke smernice i uverenja sve se više integrišu u organizovanje i strategije preduzeća, a mnoga preduzeća su prihvatila upravljanje poslovnom etikom i integrisale je u poslovne procedure i pravila. **Iz tih trendova proizlazi i potvrda osnovne teze rada, da je poslovna etika, izražena kroz društveno odgovorno poslovanje postala jedan od najznačajnijih kriterijuma u opredeljenju potrošača za određeni proizvod ili uslugu, kao i za izbor radnog mesta, što doprinosi konkurentnosti preduzeća, smanjuje rizik od neuspešnog poslovanja, nekonkurentnosti i loše reputacije, i povećava izgleda za dugoročan komercijalni uspeh i pozicioniranje na tržištu.**

Mnoge kompanije, oslanjajući se na sopstvene poslovne principe i strategije, istoriju poslovanja i interno i eksterno okruženje, definišu sopstvene etičke kodove. Ti kodovi se uglavnom formulišu kao „izjave o poslovnoj etici“, ukoliko su u pitanju kraća, jednostavna uputstva, ili kao „korporativni etički kodeksi“, ako sadrže detaljne i specifične etičke zahteve. Postojanje etičkih kodeksa u firmi i menadžera zaduženih za njihovo poštovanje ne mogu u potpunosti da spreče neetičke postupke, ali su uvek odstupnica za takve oblike ponašanja i distanciranje od istih.

Na našim prostorima, još u vreme socijalizma, obaveza preduzeća, a gotovo sva su mahom bila u vlasništvu države, bila je da usvoje etičke kodeks ponašanja. Međutim, usvajanje tih kodeksa bilo je više zadovoljenje pravnih, birokratskih i administrativnih obaveza preduzeća, nego sastavni i obavezni deo prakse. Sa tom praksom se, čini se, nastavilo i kasnije, u postsocijalističkim vremenima, s obzirom na to da i danas izvestan broj preduzeća ima usvojene etičke kodekse, nekad istaknute i u posebnim particijama na veb sajtovima preduzeća, zatim postoje etički kodeksi pojedinačnih profesija (sudija, lekara, novinara, psihologa, državnih službenika itd.), ali novinski napisi svakodnevno donose brojne primere neetičkog ponašanja menadžera, direktora i vlasnika preduzeća, pre svega prema zaposlenima, ali i u širem društvenom kontekstu, jer mito i korupcija jesu društveni problem, a ne problem jednog preduzeća.

²² Šijaković, Ivan, „Poslovna etika“, *Acta Economika* br. 3, Banja Luka, 2005., str. 121, na http://www.actaeconomica.efbl.org/arhiva/acta_economica_3.pdf, datum preuzimanja 17.03.2014.

Poslovnoj etici se posvećuje sve više pažnje, akademski, institucionalno i strateški, i ona postaje obavezan deo „poslovnog pejzaža”.²³ Pokret za poslovnu etiku je socijalna pojava koja ima svoj akademski, poslovni, društveni i državni vid, a da li je pokret doveo samo do usvajanja spoljnih, ukrasnih znakova etičnosti, uz male ili nikakve promene u korporacijskoj praksi, pitanje je bez decidnog i konačnog odgovora.

2.2. Poslovna etika i menadžment

Svi zaposleni, od direktora i najviših rukovodilaca do zaposlenih na najnižim nivoima poslovnog procesa svakodnevno se susreću za brojnim etičkim dilemama. Međutim, najveća odgovornost za poštovanje i primenjivanje etičkih standarda u jednom preduzeću je na menadžmentu kompanije, zbog toga što je najveća težina donošenja odluka vezanih za poslovne procese upravo na njima. Oni opredeljuju politiku preduzeća, vode, motivišu i kontrolišu čitav proces poslovanja, kao i zaposlene. Top menadžment jednog preduzeća mora da bude etički aršin za sve zaposlene, jer ukoliko zahteva standarde kojih se i sam ne pridržava, onda su poslovno etička načela na kojima insistira samo deklarativna. Becker²⁴ ističe da poslovni lideri nisu jednostavno zarobljenici ekonomskog sistema. Oni imaju izbor. Poslovni lideri moraju zadržati dovoljan prostor za odgovorno delovanje čak i u okviru parametara ekonomskog imperativa, odnosno profitabilnosti.

Menadžeri i rukovodioci preduzeća moraju da budu ljudi ne samo izuzetne stručnosti, već i jakog karaktera, moralne reputacije, snage volje, širokog obrazovanja, razvijenih komunikacionih sposobnosti, visoke asertivnosti, inovativni i autentični.²⁵ Oni moraju da budu vešti u savlađivanju problema i ostvarivanju uspeha u poslovanju bez moralno problematičnih poteza koji mogu naneti štetu drugima. “Headhunting” agencije upravo i prave baze podataka sa stručnjacima koji imaju izuzetne profesionalne i lične performanse i koji mogu da odgovore visokim zahtevima najviših radnih pozicija, odnosno top menadžmenta i izvršnih i upravnih pozicija.

²³ Di Džordž, R.T. (De George, R.T.), *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd 2003., str. 29-30

²⁴ Becker, Gerhold K., „Moral Leadership in Business“, *Journal of International Business Ethics* Vol.2 No.1 2009., str. 12, na http://www.americanscholarspress.com/content/BusEth_Abstract/v2n109-art1.pdf, datum preuzimanja 01.03.2014.

²⁵ Na *Forbesovoj* listi najboljih menadžera za 2012.godinu nalaze se: Jeff Bezos (Amazon), Anne Mulcahy (Xerox), Brad Smith (Intuit), Howard Schultz (Starbucks), Larry Page (Google).

Certo i Certo²⁶ izdvajaju nekoliko normi koje mogu da posluže kao orijentir u donošenju potencijalno moralno problematičnih odluka:

1. „zlatno pravilo“ – podrazumeva da se čovek ponaša prema drugima onako kako bi želeo da se drugi ponašaju prema njemu,
2. utilitarističko načelo – ponašati se tako da to ponašanje dovede do dobrobiti i koristi za najveći mogući broj ljudi,
3. Kantov kategorički imperativ – ponašati se tako da potez povučen u određenim okolnostima može postati opšti zakon, pravilo ili oblik ponašanja,
4. profesionalna etika – preduzimati samo one korake koje bi profesionalci smatrali ispravnim,
5. TV test – uvek postaviti pitanje kako bi se osećali kad bi određeni poslovni potez objašnjavali pred gledaocima nacionalne televizije,
6. test zakonitosti – odnosno važeći zakonski propisi kao minimalni standard etičnosti,
7. četvorosmerni test – menadžeri odluku mogu smatrati etično ako mogu odgovoriti pozitivno na pitanja:
 - Je li odluka istinita?
 - Je li pravedna prema svima koje obuhvata?
 - Hoće li izgraditi dobar glas ili bolja prijateljstva?
 - Hoće li svi uključeni imati korist od nje?

Kapitalistički stav da biznis isključuje emocije odavno je prevaziđen, jer bez emocija, odnosno sasosećanja, ne bi bilo ni morala kao odnosa prema sebi i prema drugima. Međutim, takvi kapitalistički recidivi i dalje ugrožavaju reputacije i menadžera i preduzeća. Archie Carroll je identifikovao tri tipa menadžerske etike: moralni, amoralni i nemoralni menadžment (slika 2).

Moralni menadžment vodi organizaciju u okviru čvrstih etičkih načela, pravde i napretka. Amoralni menadžeri su ili indiferentni prema etičim načelima poslovanja ili smatraju da su ta načela neprimenljiva na svet biznisa, dok su nemoralni menadžeri sa izuzetno niskim etičkim principima ili bez njih.

²⁶Certo, S.C., Certo, S.T., *Moderni menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 69-70, prema Mitrović, S., Melović, B., *Principi savremenog menadžmenta*, FTN, Novi Sad, 2013., str. 459

Slika 2: Tipovi menadžerske etike

	MORALNI MENADŽMENT	AMORALNI MENADŽMENT	NEMORALNI MENADŽMENT
ETIČKE NORME	Uspeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja, pravde i napretka.	Menadžment nije ni moralan ni nemoralan (namerni – ne uzima u obzir etička načela pri radu i odlučivanju; nenamerni – ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju).	Menadžerske odluke, aktivnosti i ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim načelima.
MOTIVI	Dobri. Menadžment želi uspeh ali samo uz primenu legalnog i etičkog načina (poštenja, pravde).	Dobronamerni, ali sebični u smislu da se uzima u obzir uticaj odluke na druge ljude.	Sebični. Menadžment misli samo na ličnu korist i korist kompanije.
CILJEVI	Profitabilnost samo u okviru zakona i etičkih načela.	Profitabilnost, drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir.	Profitabilnost i uspeh organizacije po svaku cenu.
FOKUSIRANOST NA ZAKONE	Poštovanje slova zakona. Zakon predstavlja minimalni etički standard. Menadžeri nastoje upravljati i etičnije nego što to zakon zahteva. "Da li ovaj postupak odgovara nama i svim zainteresovanim stranama?"	Zakon je etična smernica. Glavno pitanje je šta možemo napraviti legalno. "Možemo li ovim postupkom zaraditi novac na zakonit način?"	Zakonski standardi su barijere koje menadžeri moraju preskočiti ukoliko žele da dobiju ono što žele. "Možemo li zaraditi novac ovim postupkom, odlukom, ponašanjem?"
STRATEGIJA	Ponašanje na temelju čvrstih etičkih načela.	Sloboda u odlučivanju. Menadžeri mogu doneti odluku primenjujući etička načela, ali samo ako oni sami tako žele.	Iskorišćavaju prilike zbog uspeha organizacije. Idu "zaobilaznom linijom" ako im se to čini korisnim.

Izvor: Carroll, Archie B, *In search of the Moral Manager*, Business Horizons, March-April, 1987, str. 12 (prev.), na https://www.academia.edu/405806/In_Search_of_the_Moral_Manager, datum preuzimanja 16.04.2014.

Jasno je da su u pitanju neupitne opšte moralne kategorije, primenjene na poslovanje. Međutim, za doslednost u njihovom poštovanju i sprovođenju potrebno je mnogo više od

prostih uputstava. Etičke dileme složene su i komplikovane, u većini slučajeva rešavaju se na štetu jedne od suočenih strana, ponekad i na vlastitu štetu, a vlastiti interes je teško prevazići. Kako ističu Miljević i Džamić²⁷, nekad je ekonomski prudentno doneti odluku o otpuštanju velikog broja radnika, ali to nije znak da će onaj koji mora da donese takvu odluku zadovoljiti čak i sopstvene standarde moralne kategorije savesti, što znači da racionalno, ali i intuitivno odlučivanje nosi krupne etičke dileme, teške odluke i brojne nepravde. Zbog težine i važnosti takvih odluka, uopšte biznis etike i društveno odgovornog poslovanja, veliki broj preduzeća odlučuje da imenuje menadžera/direktora za etiku (Chief Ethics Officer) čija ingerencija i jeste definisanje etičkih kodeksa preduzeća i podizanje moralnog nivoa kod zaposlenih, pre svega ličnim primerom, jer menadžerska etika nije nešto što se fundamentalno razlikuje od etike generalno, ona je samo njena primena u poslovnom okruženju.

Mere koje menadžment preduzeća mora da preduzme da bi se standardizovala etička klima i da bi se poslovalo na društveno odgovoran način jesu²⁸:

1. Vođenje pomoću primera – podrazumeva da je lični primer najbolji način da se zaposlenima stavi do znanja kakvo se ponašanje od njih očekuje.
2. Etički kodeks – kao formalni iskaz vrednosti preduzeća, koji može biti zasnovan na principima i na politici.
3. Etičke strukture – tj. različiti organi u preduzeću zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja (etički komitet i etički zastupnik).
4. Etički treninzi i etičke vruće linije – podrazumevaju permanentno učenje zaposlenih o etici i prijavljivanje nemoralnog ponašanja.
5. Podupirući whistle-blowers, odnosno uzbunjivači – jesu zaposleni koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca.

Kotler²⁹ ističe da se poslovne prakse često kritikuju jer poslovne situacije nameću teške i složene etičke dileme. Između normalne marketinške prakse i neetičkog ponašanja nije uvek lako povući jasnu crtu, ali su poslovni uspeh i kontinuirano zadovoljenje kupaca i ostalih interesnih grupa tesno povezani sa implementacijom visokih standarda poslovanja, uključujući i etičke standarde.

²⁷ Miljević, M. I., Džamić, Vladimir N., „Socio-etički aspekti procesa donošenja odluka u organizacijama sveta rada”, *Singidunum revija* 2011, 8 (2), str. 184

²⁸ Čičin-Šain, D., Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, str. 39-40, na <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/osnove%20skripta/Osnove%20menadzmenta.pdf>, datum preuzimanja 29.03.2014.

²⁹ Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str. 706

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: DEFINICIJE, RAZVOJ, MEĐUNARODNI OKVIR

Pitanja društveno odgovornog poslovanja danas su među prvima u koncipiranju strategije poslovanja velikih svetskih kompanija, ali i javnosti uopšte. Preduzeća ne postoje sama za sebe, niti su osnovana isključivo radi sopstvenog interesa. Da bi postojala i opstajala uopšte, preduzeća moraju da uzimaju iz sredine i okruženja u kome posluju, bilo iz izvora energije, prirode ili samih ljudi, jer neko mora ideje sprovesti u delo. Zbog toga, preduzeća moraju da budu u obavezi i da nešto vrate tom okruženju, a da to ne budu samo proizvodi i usluge koje plasiraju, jer to svakako naplaćuju. Preduzeća su sastavni deo društva, njihovo poslovanje odvija se u društvu i tiče se društva, tako da se njihov uticaj ne može zanemariti, bio pozitivan, bio negativan, niti se on može posmatrati izolovano od društva. Kompanije koje se u svetu najviše poštuju jesu one za koje se smatra da služe interesima ljudi, a ne samo sopstvenim interesima.³⁰

S obzirom na činjenicu da sam pojam, tj. koncept društveno odgovornog poslovanja i dalje stalno evoluira, i definicije samog pojma su brojne. Dahlsrud³¹ je, analizirajući pojam društveno odgovornog poslovanja kroz 37 definicija, istakao da definicije ne pružaju opise optimalnih performansi ili izbalansiranih uticaja svih dimenzija društveno odgovornog poslovanja, ali opisuju procese u kojima one mogu biti uspostavljene. On ujedno daje pregled i analizu nekih od najrelevantnijih definicija³². Kao najfrekvenciju na Google pretraživaču, Dahlsrud navodi definiciju Komisije evropskih zajednica (Commission of the European Communities) iz 2001. godine:

Koncept korporativne društvene odgovornosti podrazumeva da kompanije na dobrovoljnoj osnovi integrišu društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i u interakciji sa svojim akterima.

Pored ove, Dahlsrud navodi i druge često citirane i značajne definicije društveno odgovornog poslovanja:

³⁰ Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006., str. 706

³¹ Dahlsrud, A., „How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions“, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1-13, Wiley InterScience, 2008., str. 6, na Wiley Online Library, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>, datum preuzimanja 22.02.2014.

³² Ibid., str. 7-8, datum preuzimanja 22.02.2014.

Društveno odgovorno poslovanje tiče se odgovornosti koje ima organizacija i preduzimanja mera u okviru organizacije, koja prevazilaze njegove pravne obaveze i ekonomske/poslovne ciljeve. Te šire odgovornosti obuhvataju niz pitanja, ali se obično rezimiraju kao društvena i ona koja se tiču zaštite okoline – društveno se odnosi šire na društvo u celini, a ne samo na socijalna pitanja. Ovo možemo nazvati pristupom tri glavne linije: ekonomske, društvene i ekološke. Komisija evropskih zajednica (Commission of the European Communities), 2002.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja posvećenost preduzeća da doprinese održivosti privrednog razvoja, sarađujući sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte, u cilju poboljšanja kvaliteta njihovog života.

Svetski savet o održivom razvoju biznisa (World Business Council for Sustainable Development), 2000.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja poslovanje koje odgovara ili prevazilazi etička, zakonska, tržišna, ali i javna, odnosno očekivanja koja društvo ima od biznisa.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja postizanje komercijalnog uspeha na način koji će poštovati sve stejkholdere, etičke vrednosti i uvažavanje ljudi, socijalne zajednice i prirodnog okruženja.

Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility), 2000. i 2003.

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već ići dalje od pukog pridržavanja zakona i ulagati još više u ljudski kapital, okruženje i odnose sa stejkholderima.

Evropska Unija, Zelena knjiga (EU, Green paper³³), 2001.

Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije.

Philip Kotler, Nancy Lee, 2005.³⁴

Iako je već u velikoj meri opšteprihvaćen, korporativna društvena odgovornost je pojam koji se i dalje razvija tako da i dalje ne postoji jedna opšta, kodirana definicija ili standardizovani set kriterijuma koji bi obuhvatio sve dimenzije ovog koncepta³⁵. Koliko god bile raznolike, sve te definicije univerzalizuju nekoliko principa u kojima se uglavnom i podudaraju u definisanju: poboljšanje sveukupnog kvaliteta života, saradnja sa svim stejkholderima, transparentno i

³³ *Communication from the Commission – concerning – Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable Development*, Brussels, 2nd July 2002, na http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf, datum preuzimanja 03.03.2014.

³⁴ Kotler, P. i Lee, N., *Korporativna društvena odgovornost – Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Beograd, 2009., str.3

³⁵ Isto se odnosi i na sam naziv. Osim korporativna društvena odgovornost (KDO, odnosno CSR, prema engleskom Corporate Social Responsibility), koriste se i termini: društvena odgovornost preduzeća (DOP), korporativna savest, korporativno građanstvo, korporativni senzibilitet, održivi odgovoran posao, korporativna osetljivost itd.

etičko poslovanje, nenanošenje štete društvu i okolini i dobrovoljno uključivanje i interevenisanje u rešavanju društvenih problema. U pitanju je koncept koji se tiče podjednako i velikih industrijskih sistema i njihovog menadžmenta, i vlada država, i civilnog sektora, i društva u celini. Pored toga, definicije opisuju fenomen društveno odgovornog poslovanja, ali ne daju smernice i uputstva za njegovo implementiranje u strategije preduzeća i upravljanje problemima i izazovima u okviru ovog koncepta.

Humanoj, filantropskoj i ekološkoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja ne bi se moglo ništa prigovoriti. Međutim, integrisanje ovog koncepta nije ni lako, ni brzo, ni jeftino, zbog čega posebno manja i srednja preduzeća imaju dilemu oko efekata njegove implementacije u poslovanje. Oko pozitivnih rezultata koncepta društveno odgovornog poslovanja uglavnom se slažu svi teoretičari, međutim i dalje se vodi rasprava oko njegovih finansijskih efekata po preduzeće, jer često ti efekti dolaze mnogo kasnije. Percepcija stjeckholdera se definitivno promenila i poslovni uspeh se više ne meri profitom koje je jedno preduzeće ostvarilo, već načinom na koji se profit maksimizirao. Sticanjem društveno odgovornih performansi u svojoj reputaciji, preduzeća istovremeno anticipiraju ekonomske efekte i izbegavaju rizik, jer društvena sredina i nagrađuje i kažnjava, **što opet potvrđuje prvu hipotezu rada da se potrošači sve više opredeljuju za proizvode, usluge i radna mesta preduzeća sa društveno odgovornim karakteristikama, čime preduzeća obezbeđuju dugoročnu konkurentnost i komercijalni uspeh.**

3.1. Razvoj ideje društveno odgovornog poslovanja – DOP pre DOP-a

Ideja o društvene odgovornosti preduzeća nije tvorevina savremenog doba, stara je gotovo koliko i samo poslovanje, ali svoj sistematičniji i formalniji koncept dobija u drugoj polovini 20. veka. Tačnije, u tom periodu dobija i definisanija određenja, što kroz zakonske propise, što kroz strategije preduzeća, što kroz samu praksu. Nekadašnji trgovci, privrednici, a danas menadžment preduzeća neprestano su pred dilemom kako da usaglase profitabilno poslovanje, samim tim i lični interes, i interes društvene zajednice. Ta dilema je, pre svega, etičke prirode, i zbog toga ona prevazilazi isključivo zakonske okvire.

Principi na kojima se zasniva koncept društvene odgovornosti preduzeća podrazumevaju odgovornost prema svim stjeckholderima i poštovanje njihovih interesa, poštovanje ljudskih prava i međunarodnih normi ponašanja, poštovanje sredine u kojoj se živi i posluje, generalno,

etičko ponašanje u svakom smislu i vidu poslovanja, bez obzira na to da li postoji definisana politika za društvenu odgovornost ili ne.

Termin „društvena odgovornost“ nastao je 1953. godine u publikaciji Howarda Bowena *Društvena odgovornost privrednika*, u kojoj se postavilo pitanje koje je odgovornosti prema društvu razumno očekivati da poslovni ljudi preuzmu. Bowen³⁶ smatra da se u poslovanju mora rukovoditi vrednostima društva i sredine u kojoj se posluje i da rukovodioci organizacija treba da „primenjuju politike, da donose odluke ili sprovode akcije koje su poželjne u smislu ispunjenja ciljeva našeg društva“. Šezdesetih godina 20. veka, ta definicija je proširena, pri čemu je sugerisano da poslovni ljudi i menadžment preduzeća imaju određene odgovornosti i izvan zakonskih obaveza. Godine 1984. proslavljeni menadžment konsultant Peter Drucker pisao je o imperativu okretanja socijalnim problemima u ekonomskim mogućnostima.³⁷ Termin se ustalio i ostao termin koji najuže pokriva zakonsku i moralnu odgovornost preduzeća.

U tekstu *Istorija činjenja dobra* Mark Lewis³⁸ piše da je u istoriji Sjedinjenih Američkih Država bilo primera društveno odgovornog poslovanja mnogo ranije nego što je to postao strategijski formulisan koncept. On navodi primer braće Brown s kraja 18. veka, koji su imali trgovačke brodove i koji su povremeno trgovali i robljem. Međutim, jedan od braće, Moses Brown, koji je prihvatio kvekersku religiju³⁹, okrenuo je svoju energiju prema socijalnim reformama i odbio da trguje ljudima. Pozvao je i svog brata Johna da mu se pridruži, ali ovaj je odbio, jer je smatrao da trgovac ne sme da odustane od profitabilnog posla, pa ga je Moses tužio. Iako je John oslobođen optužbi, može se reći da je Moses odneo pobjedu, jer je Kongres 1808. godine zabranio trgovinu ljudima. Lewis ističe da je Moses Brown bio preteča DOP aktivista koji podstiču korporacije da se više fokusiraju na potrebe društva, nego na interes akcionara. Iako nije uspeo da pridobije svog brata, Moses je nastavio sa svojim moralističkim pristupom poslu, pa je izgradio fabriku tekstila u Potaketu da bi obezbedio posao za siromašne kvekere i to je bio poslovni potez sa socijalnom svrhom – pomoć nevoljnicima. Iako nije uspeo u svom naumu, Moses Brown je dokaz da ideja društveno odgovornog poslovanja nije tvorevina savremenog doba i da je u istoriji poslovanja bilo ljudi koji su pokušavali da spoje ličnu korist i korist za celu

³⁶Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper And Row, 1953., str. 6, prema Vlastelica Bakić, Tamara I dr., „Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja“, *Marketing* 43 broj 3, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2012., str. 191

³⁷*What's wrong with corporate social responsibility?: The evolution of CSR*, na <http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2682>, preuzeto 22.03.2014.

³⁸Lewis, M., *The history Of Doing Good*, na http://www.forbes.com/2008/10/16/csr-history-reform-lead-corprespons08-cx_ml_1016lewis.html, datum preuzimanja 05.03.2014.

³⁹Kvekeri (pripadnici protestantske crkve u SAD) dugo su poslovali u skladu s etičkim kriterijumima koji uslovljavaju i ograničavaju isključivu „jurnjavu“ za profitom. Njihova religija propoveda da život treba provesti u korisnom radu za dobrobit svih ljudi. Potpomažu svaki dobrotvorni rad i uvek su tamo gde je pomoć potrebna, a napoznatiji su po tome što su, u vreme robovlasništva u SAD, velikom broju crnaca pomogli da prebegnu u Kanadu. Peuzeto sa <http://www.quakerinfo.org/index>, datum preuzimanja 01.03.2014.

zajednicu. Lewis navodi još nekoliko primera u kojima su ljudi koji su se bavili trgovinom i privredom pokušavali da svojim poslovanjem doprinesu i razvoju društvene zajednice ili pomognu ugroženim društvenim grupama, koji su davali donacije za podizanje važnih obrazovnih, zdravstvenih, umetničkih ili religijskih ustanova, ali u pitanju su sporadični i pojedinačni slučajevi, a ne marketinški i poslovno osmišljeni i organizovani potezi.

U literaturi se navodi i primer pripadnika metodističke protestantske crkve, koji su dvadesetih godina prošlog veka odbijali da investiraju u kompanije koje imaju veze sa proizvodnjom oružja.⁴⁰ Iako su u oba prethodna slučaja poslovni potezi više vezani za moralne stavove određenih religijskih učenja nego za samu ekonomiju, oni ipak svedoče o svesti da poslovanje može i mora da bude etičko i da mora pozitivno da doprinosi društvenoj zajednici.

Pored toga, i uz sam pojam korporacije, koji datira iz 17. veka, navode se slučajevi kada su korporacijama dodeljivana priznanja iz oblasti doprinosa društvenoj zajednici i obavljanja javih poslova, kao što su izgradnja saobraćajnica i mostova, trgovačko povezivanje novootkrivenih teritorija, osnivanje koledža itd.⁴¹

Ideje o društveno odgovornom poslovanju u teoriji se pojavljuju još 1899. godine u *Jevanđelju bogatstva* industrijalca Andrewa Carnegiea, gde se govori o potrebi da preduzeća pomažu i unapređuju društvo i okruženje u kojima posluju. On je izneo stav o socijalnoj odgovornosti korporacija koji se temelji na dva principa, principu dobročinstva i principu starateljstva, odnosno stavu da oni koji su bogatiji, treba da pomažu onima koji su siromašni, a preduzetnici će doprineti zajedničkom društvenom bogatstvu kroz uvećavanje sopstvenog bogatstva.⁴²

3.2. Moderna istorija društveno odgovornog poslovanja

Moderna istorija društveno odgovornog poslovanja vezuje se za pedesete godine 20. veka i SAD i Veliku Britaniju. Ovaj koncept velikim delom proizišao je iz nezadovoljstva potrošača koje je, u pojedinim slučajevima i zemljama, dovelo čak i do skandala i afera, što se dešava i u savremenom poslovanju.⁴³ Pritisak civilnog sektora i kasnije donesenih zakona i propisa i formiranja agencija, doveli su do jačanja svesti o etičkom poslovanju i moralnom ponašanju prema okruženju u kome se posluje, i to takvom koje se u početku jeste zasnivalo na zakonskim

⁴⁰Mitrović, S. i Melović, B., *Principi savremenog menadžmenta*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2013., str. 446

⁴¹Ibid., str 446

⁴²Vučković, Željko, *Biznis i moral – osnovi poslovne etike*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2006., str.49

⁴³Npr. afere vezane za eksploataciju dečije radne snage u zemljama istočne Azije, naročito u Kini, u fabrikama velikih svetskih proizvođača kao što su *Apple*, *Nike*, *Adidas*, *Puma*, *Calvin Klein* i dr.

pritislima, ali u savremenom konceptu društveno odgovornog poslovanja sve više se insistira na poslovanju iznad finansijske i pravne odgovornosti.

U tom kontekstu, šezdesetih godina 20. veka brojni pokreti za ostvarenje ljudskih prava u velikoj meri su doprineli začetku koncepta društveno odgovornog poslovanja. Masovni studentski i građanski pokreti ukazali su na probleme zagađenja životne sredine, toksičnog i nuklearnog otpada, na nedovoljno ispitane i nesigurne proizvode koji mogu da ugroze zdravlje, na diskriminaciju i korupciju. Upravo tada, na zakonskom nivou institucionalizovane su promene na socijalnom nivou, na prvom mestu iz oblasti zaštite životne sredine i jednakih mogućnosti zapošljavanja. Doneti se mnogi zakoni i propisi koji štite ljudska prava, zabranjuju diskriminaciju bilo koje vrste i štite prava potrošača.⁴⁴ U tom periodu razvijaju se i organizacije za zaštitu prava potrošača, organizacije za zaštitu životne sredine, uopšte, jača civilni sektor, sprovode se medijske hajke na neodgovorne proizvođače, što takođe doprinosi pritisku na kompanije da u svom poslovanju vode računa o ekološkom i socijalnom okruženju u kome posluju. Sve više se potežu etička pitanja u upravljanju preduzećima.

Tokom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, rasplamsava se diskusija o konceptu društveno odgovornog poslovanja i dolazi do razvoja i ekspanzije samog koncepta. Naime, sedamdesetih godina prošlog veka, zbog rasta cene nafte i rasta inflacije, dovode se u pitanje prethodno doneti zakoni o zaštiti interesa potrošača i zaštite životne sredine, tako da se pojedini ekonomski stručnjaci opet zalažu za stav da je jedini cilj preduzeća da stvara profit.

Međutim, i pored brojnih „fridmanovskih“⁴⁵ stavova i oprečnosti u shvatanju DOP-a, sam koncept društveno odgovornog poslovanja u ovom periodu doživljava razvoj i ekspanziju.

Devedesetih godina 20. veka već postoje mnogo organizovanji oblici društveno odgovornog poslovanja, a sve više se o tome raspravlja i u teoriji. Sam koncept je, može se reći, institucionalizovan u ovom periodu. Kompanije usvajaju strategije društveno odgovornog poslovanja i podnose godišnje izveštaje. Prva kompanija koja je objavila izveštaj o socijalno odgovornom poslovanju bila je kompanija *Ben And Jerry's* 1989. godine, a prva velika kompanija koja je to učinila, jeste *Shell* 1998. godine.⁴⁶

Isto kao što se razvijala ideja o društveno odgovornom poslovanju preduzeća, tako su evoluirale i različite akcije, inicijative i oblici koji doprinose unapređenju društvene zajednice

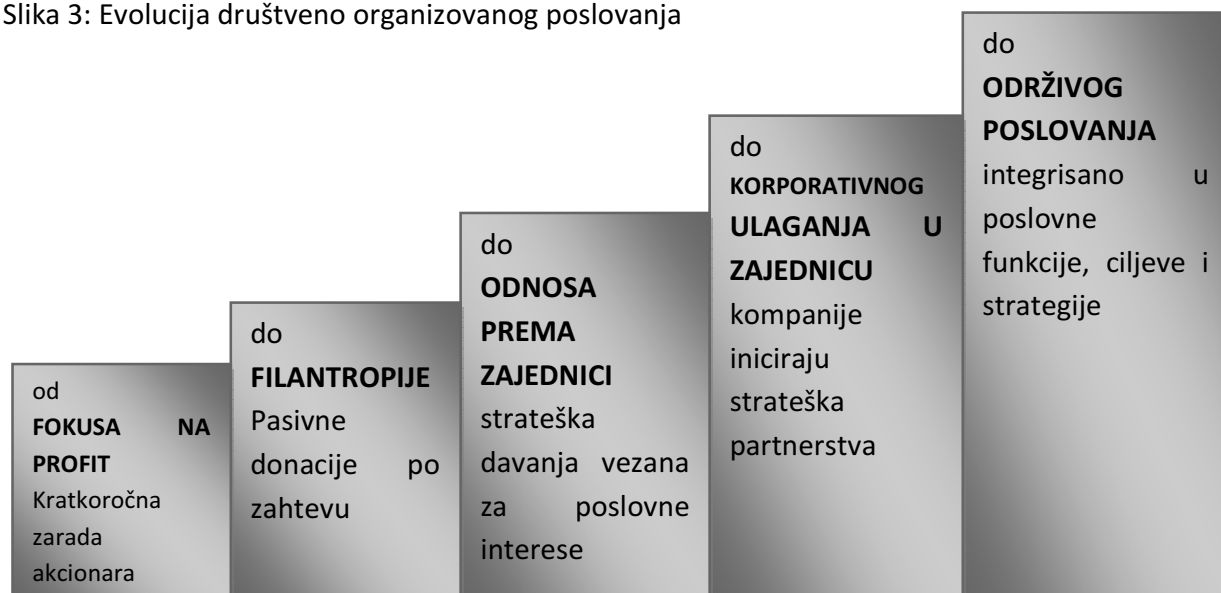
⁴⁴Npr. Član VII Akta o građanskim pravima (SAD, 1964.), Akt o jednakim nadoknadama (SAD, 1963.), Akt o diskriminaciji radnika na osnovu starosne dobi (SAD, 1967.) i dr.

⁴⁵Milton Friedman, ekonomista i dobitnik Nobelove nagrade, iznosio je stavove da je program društvene odgovornosti, u svojoj osnovi, licemeran i da privrednici skloni takvim programima „otkrivaju samoubilački nagon“. Friedman je smatrao da je „raditi dobro čineći dobro“ iluzija i da je društveno odgovorno poslovanje subverzivna aktivnost.

⁴⁶*What's wrong with corporate social responsibility?: The evolution of CSR, na*
<http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2682>, datum preuzimanja 22.03.2014.

(slika 3). U početku ona je bila fokusirana na kratkoročnu zaradu akcionara, odnosno zaradu kroz poboljšanu predstavu društva o samom preduzeću.

Slika 3: Evolucija društveno organizovanog poslovanja



Izvor: Marinović, Nenad, *Uvod u društveno odgovorno poslovanje*, Smart Kolektiv, str.10

Kotler piše da su se do devedesetih godina prošlog veka, odluke o izboru društvenih ciljeva uglavnom zasnivale na principu da se „uradi nešto dobro kako bi se ostavio dobar utisak“, odnosno da je osnovno pravilo bilo „što je moguće lakše učiniti nešto dobro“⁴⁷. Pri tome, presudnije su bile lične sklonosti rukovodilaca i predsjednika upravnih odbora, nego potreba da se podrže određeni društveni ciljevi.

Kasnije su se izdvojile donacije u humanitarne svrhe, da bi zatim prerasle u nešto organizovanije akcije i inicijative koje su bile strateški razrađenije. Danas velike i srednje kompanije ulaze u strateška partnerstva sa humanitarnim organizacijama, bolnicama, školama, crkvama i drugim organizacijama, i zajedno organizuju i sprovode zahtevne i skupe, strateški osmišljene politike unapređenja i poboljšanja životne i društvene sredine. Korporacije biraju određene strateške oblasti, koje su istovremeno u skladu sa njihovim vrednostima, i utvrđuju, procenjuju i sprovode inicijative koje su povezane s njihovim proizvodima i tržištem.

⁴⁷Kotler, P., Lee, N *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Beograd, 2007., str. 10

3.3. Međunarodna politika društveno odgovornog poslovanja

Protivrečnosti između biznisa, ljudskih prava i prirodnih resursa neće nestati donošenjem normativnih propisa, makar oni bili i obavezujućeg karaktera, ali će se one makar etiketirati kao društveno nepoželjne i štetne prakse, što je prvi korak ka njihovom rešavanju.

Zbog velikog uticaja koji koncept društveno odgovornog poslovanja može da ima na okruženje, ova tema je poslednjih nekoliko decenija često debatovana u međunarodnim poslovnim i ekonomsko-političkim krugovima. Te debate dovele su do raznih oblika institucionalizacije i zakonskog artikulisanja koncepta društveno odgovornog poslovanja. U tekstu koji sledi, biće reči o najznačajnijim međunarodnim inicijativama u oblasti pravne regulative DOP-a: *Globalnom dogovoru UN (UN Global Compact)*, *Globalnoj inicijativi za izveštavanje (Global Reporting Initiative)*, međunarodnom standardu ISO 26000, zatim *OECD Smernicama za multinacionalne kompanije (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)* i *Tripartitnoj deklaraciji o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy)*.

3.3.1. Globalni dogovor UN (UN Global Compact)

Generalni sekretar UN 1999. godine, Kofi Annan, pokrenuo je najveću svetsku inicijativu u oblasti društveno odgovornog poslovanja, *UN Global Compact*, odnosno *Globalni dogovor UN*.⁴⁸ Kako socijalni, politički i ekonomski izazovi i prilike utiču na savremeno poslovanje više nego ikada ranije, mnoge kompanije prepoznale su potrebu da uspostave saradnju i partnerstva sa vladama i civilnim društvom. *Globalni dogovor UN* je strateška inicijativa društvene odgovorne politike preduzeća u usklađivanju poslovnih procesa i operacija sa deset univerzalno prihvaćenih principa iz oblasti ljudskih prava, rada, životne sredine i borbe protiv korupcije. Prihvatanjem principa *Globalnog dogovora UN*, biznis kao primarni pokretač globalizacije, može pomoći da tržišta, trgovina, tehnologija i finansije napreduju u ekonomskom i društvenom smislu i okruženju.

⁴⁸Zvanični sajt *UN Global Compact* (www.unglobalcompact.org), particija *About Us*, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

Globalni dogovor UN danas broji preko 10.000 članova iz više od 145 zemalja i svi su se oni obavezali na poštovanje deset principa Globalnog dogovora, a samim tim i na njihovu podršku i promociju:

**ZAŠTITA
LJUDSKIH
PRAVA**

1. Princip 1: poslovni subjekti treba da poštuju i podrže zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava.
2. Princip 2: poslovni subjekti treba da obezbede da se ne krše ljudska prava tokom njihovog poslovanja.⁴⁹

**ZAŠTITA
RADNIH
PRAVA**

3. Princip 3: poslovni subjekti treba da pružaju podršku slobodi udruživanja i efektivnoj primeni prava na kolektivno pregovaranje.
4. Princip 4: poslovni subjekti treba da pružaju podršku eliminaciji svih vrsta prinudnog i prisilnog rada.
5. Princip 5: poslovni subjekti treba da pružaju podršku zabrani zapošljavanja dece.
6. Princip 6: poslovni subjekti treba da pružaju podršku eliminaciji diskriminacije na radnom mestu.⁵⁰

**ZAŠTITA
ŽIVOTNE
SREDINE**

7. Princip 7: poslovni subjekti treba da odgovorno pristupaju životnoj sredini.
8. Princip 8: poslovni subjekti treba da promovišu projekte koji štite životnu sredinu.
9. Princip 9: poslovni subjekti treba da učestvuju u razvoju tehnologije koja ne nanosi štetu životnoj sredini.⁵¹

**BORBA PROTIV
KORUPCIJE**

10. Princip 10: preduzeća treba da se bore protiv korupcije na svakom nivou, uključujući iznuđivanje i podmićivanje.⁵²

Globalni dogovor UN nije regulatorni instrument, već forum za diskusiju i komunikaciju o društveno odgovornim praksama, iskustvima i mogućnostima unapređenja njihove primene.

⁴⁹Zasnivaju se na *Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima*.

⁵⁰Zasnivaju se na Deklaraciji Međunarodne organizacije rada o fundamentalnim principima i pravima na radu

⁵¹Zasnivaju se na *Deklaraciji o životnoj sredini i razvoju*.

⁵²Zasniva se na Konvenciji *Ujedinjenih nacija protiv korupcije*.

3.3.2. Globalna inicijativa za izveštavanje (Global Reporting Initiative)

Članice *Globalnog dogovora UN* imaju obavezu da godišnje izveštavaju o integraciji principa *Globalnog dogovora* u svoje poslovanje, o planiranim i realizovanim akcijama DOP-a, uz preporuku da u izveštavanju koriste smernice *Globalne inicijative za izveštavanje (Global Reporting Initiative – GRI)*⁵³, koja je strateški partner *Globalnog dogovora UN*. *Globalna inicijativa za izveštavanje* razvila je globalno prihvaćen okvir i metodologiju za izveštavanje o održivosti, sa standardizovanom terminologijom i merama učinka, namenjenu svim organizacijama, bez obzira na veličinu, sektor ili lokaciju. Osim permanentnog savetovanja, usavršavanja i monitoringa smernica za izveštavanje, *GRI* promoviše i druge srodne inicijative i standarde iz oblasti DOP-a: ISO 14000 i ISO 26000, SA 8000 i dr.

3.3.3. ISO 26000

Međunarodni standardi predstavljaju strateški alat i smernicu kompanijama u savladavanju izazova savremenog poslovanja i garant za efikasnije i produktivnije poslovanje u kontekstu savremenog tržišta. Prednosti koje ističe primena međunarodnih standarda jesu:⁵⁴

1. Uštede – međunarodni standardi pomažu optimizaciji poslovanja.
2. Poboljšanje zadovoljstva korisnika – poboljšanjem kvaliteta, raste i zadovoljstvo kupaca i prodaja.
3. Pristup novim tržištima – smanjuju trgovinske barijere i otvaraju globalna tržišta.
4. Povećanje udela na tržištu – povećavaju produktivnost i konkurentsku prednost.
5. Korist za životnu sredinu – primenom međunarodnih standarda, smanjuju se negativni uticaji na životnu sredinu.

Međunarodni standard ISO 26000 prvi je međunarodni standard koji se eksplicitno odnosi na oblast društveno odgovornog poslovanja, za razliku od ranije objavljenih standarda, ISO 9001, ISO 14001, HACCP i OHSAS 18001, ISO 22000, SA 8000 i drugih, koji su se indirektnije bavili oblastima iz DOP-a. Namenjen je svim vrstama i tipovima preduzeća, u javnom i privatnom

⁵³Zvanični sajt *Global Reporting Initiative*, particija *About GRI*, <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, datum preuzimanja 02.04.2014.

⁵⁴Zvanični sajt *International Organization for Standardization*, particija *Standards*, <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>, datum preuzimanja 06.04.2014.

sektoru, bez obzira na njihovu veličinu, aktivnost ili lokaciju, sa ciljem da stimulise preduzeća u sprovođenju društveno odgovornih praksi, poboljšanju odnosa za zaposlenima i očuvanju i unapređenju okoline i zajednice. Standard je objavljen 2010. i, za razliku od drugih standarda, on nije menadžment standard i nije obavezujući. ISO 26000 sadrži smernice i uputstva, a ne zahteve koji se moraju ispuniti. On je putokaz preduzećima kako da, radeći na društveno odgovornim praksama, mogu da deluju na etičan i transparentan način koji doprinosi zdravlju i dobrobiti društva.⁵⁵

ISO 26000 daje preporuke kroz sedam ključnih pitanja iz oblasti organizacionog upravljanja, ljudskih prava, radne prakse, životne sredine, fer poslovne prakse, potrošačka pitanja i uključivanje u razvoj zajednice:⁵⁶

1. odgovornost,
2. transparentnost,
3. etičko ponašanje,
4. poštovanje interesa stejkholdera,
5. poštovanje zakonskih propisa,
6. poštovanje međunarodnih normi ponašanja,
7. poštovanje ljudskih prava.

Uputstvima o ključnim temama, principima i praksama društvene odgovornosti, trendovima u promovisanju prosocijalnog ponašanja i informisanjem o obavezama preduzeća vezanim za društvenu odgovornost, standard je doprineo postizanju međunarodnog konsenzusa o tome šta znači društvena odgovornost, i unapredio prethodne napore i rezultate iz oblasti DOP-a.

3.3.4. OECD Smernice za multinacionalne kompanije (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)

*OECD Smernice za multinacionalne kompanije*⁵⁷ predstavljaju međunarodno prihvaćena pravila upućena kompanijama koje svoje aktivnosti sprovode u zemljama potpisnicama, kao i pravila međunarodnog poslovanja kompanija čije se sedište nalazi u nekoj od zemalja članica. U pitanju je takođe neobavezujući dokument, ali *Smernice* nisu ni fakultativne, jer kompanije nemaju

⁵⁵Zvanični sajt *International Organization for Standardization*, particija *Standards*, <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefits/standards.htm>, datum preuzimanja 06.04.2014.

⁵⁶Portal Kvalitet (www.kvalitet.org.rs), particija *Standardi*, <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-26000>, datum preuzimanja 06.04.2014.

⁵⁷Portal The Trade Union Advisory Committee (TUAC) to the OECD, *OECD Smernice za multinacionalne kompanije*, TUAC, 2007., str. 6, <http://old.tuac.org/publicat/guidelines-SERB.pdf>, datum preuzimanja 07.04.2014.

prava da im daju sopstvena tumačenja niti njihova primena podleže saglasnosti kompanija. Vlade potpisnice se obavezuju na primenu i promovisanje ovih smernica, nastalih u usaglašenim stavovima vlada potpisnica u definiciji principa i standarda dobre prakse preduzeća. Kako je naglašeno u *Smernicama*, one samo dopunjuju, ali ne zamenjuju obavezujuće pravne propise koji regulišu rad preduzeća. Smernice predviđaju otvaranje nacionalnih kancelarija za kontakt (NKK) koje će biti zadužene za promociju pravila koje propisuju i za konstruktivnu saradnju sa sindikatima.

Smernice se odnose na uspostavljanje standarda u najvažnijim oblastima poslovanja multinacionalnih kompanija i kompanija uopšte, i daju preporuke kompanijama kako da doprinesu ekonomskom i socijalnom poboljšanju sredine u kojoj posluju. Kompanije bi trebalo da u potpunosti poštuju mere politike države u kojoj posluju, kao i stavove drugih aktera. U tom smislu, kompanije bi trebalo da:⁵⁸

1. doprinose ekonomskom, socijalnom i ekološkom napretku sa ciljem postizanja održivog razvoja,
2. poštuju ljudska prava svih na koje njihove aktivnosti imaju uticaja u skladu sa međunarodnim obavezama države domaćina,
3. podstiču izgradnju institucija tako što će blisko sarađivati sa lokalnom zajednicom, poštujući poslovni interes i razvijati aktivnosti na domaćem i stranom tržištu u skladu sa zdravom ekonomskom praksom,
4. podstiču stvaranje ljudskog kapitala, prvenstveno stvaranjem mogućnosti za zapošljavanje i obuku zaposlenih,
5. da se uzdrže od traženja ili prihvatanja da budu izuzeti od poštovanja propisa koji se odnose na zaštitu životne sredine, zdravlja, bezbednosti, rada, plaćanje poreza itd.,
6. podržavaju i primenjuju principe dobrog poslovanja i razvijaju i primenjuju praksu dobrog poslovanja,
7. razvijaju i primenjuju delotvorne mere samoregulative i sisteme upravljanja koji podržavaju odnos poverenja između kompanije i društva u kojima ona posluju,
8. redovno informišu zaposlene o politici kompanije diseminacijom informacija i odgovarajućom obukom,
9. da se uzdrže od primene diskriminatornih ili disciplinskih mera protiv zaposlenih koji u dobroj meri dostavljaju izveštaje upravi ili, ako je to potrebno, nadležnim vlastima o praksi koja je u suprotnosti sa zakonom, *Smernicama* ili politikom kompanije,
10. podstiču, kada je to moguće, poslovne partnere, uključujući snabdevače i podugovorače da primenjuju principe poslovnog ponašanja koje je u skladu sa *Smernicama*,
11. da se uzdrže od svakog nepodesnog angažovanja u političkim aktivnostima.

⁵⁸Portal The Trade Union Advisory Committee (TUAC) to the OECD, *OECD Smernice za multinacionalne kompanije*, TUAC, 2007., str. 25-26, <http://old.tuac.org/publicat/guidelines-SERB.pdf>, datum preuzimanja 07.04.2014.

Ova pravila predstavljaju usaglašene stavove vlada potpisnica u vezi sa onim što smatraju dobrim poslovanjem i praksama preduzeća, i jasno podržavaju principe društveno odgovornog poslovanja, a kompanije treba da ih se pridržavaju u zemljama u kojima posluju.

3.3.5. Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy)

*Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom*⁵⁹ Međunarodne organizacije rada (International Labour Organization – ILO), predstavlja međunarodni konsenzus između vlada, poslodavaca i sindikata o standardima koji bi trebalo da se primene u radu preduzeća.⁶⁰ Usvajanje *Deklaracije* o multinacionalnim preduzećima usaglašeno je sa *OECD Smernicama za multinacionalna preduzeća*, i propisano je u skladu sa njima. *Deklaracija o multinacionalnim preduzećima* predstavlja još jedan međunarodni konsenzus o tome kako bi preduzeća trebalo da se ponašaju, sa ciljem da se podstakne društveno odgovorna praksa multinacionalnih kompanija i da se umanju štetan uticaj njihovog poslovanja. Kako se navodi u *Deklaraciji*, ona je jedini instrument koji predstavlja konsenzus između vlada i organizacija poslodavaca i radnika o radnoj dimenziji društveno odgovornog poslovanja. Ona pruža merodavan, univerzalno primenjiv skup očekivanja koja se tiču ponašanja.⁶¹

Deklaracija upućuje multinacionalna preduzeća, poslodavce, radnike i sindikate da poštuju nacionalne zakone i propise, poštuju međunarodne standarde iz oblasti ljudskih i radnih prava, poštuju zakonske međunarodne i nacionalne zakonske obaveze i usklade poslovanje sa zahtevima, praksama i prioritetima zemlje domaćina. Kao ključne oblasti za akciju, *Deklaracija* definiše: zapošljavanje, obuku, uslove rada i života i industrijske odnose. Kao i drugi propisi ove

⁵⁹ Poznata i kao *Deklaracija o multinacionalnim preduzećima* i *ILO Deklaracija*.

⁶⁰ Zvanični sajt *International Labour Organisation* (www.ilo.org), *Deklaracija Međunarodne organizacije rada o multinacionalnim preduzećima: Koji korist od nje imaju radnici?*, Međunarodna organizacija rada, 2011., str. 1, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_238658.pdf, datum preuzimanja 03.04.2014.

⁶¹ Ibid. str. 4, datum preuzimanja 03.04.2014.

vrste, i deklaracija promoviše sigurnost radnih mesta, jednake mogućnosti zapošljavanja, zdravlje i bezbednost na radu, zabranu dečijeg rada, kolektivno pregovaranje, sindikalno organizovanje i druga važna pitanja socijalne politike. Ovi standardi posebno su važni u manje razvijenim zemljama u kojima se multinacionalnim kompanijama i zameraju „dvostruki aršini“ poslovanja u odnosu na matičnu zemlju. I *Tripartitna deklaracija* je neobavezujuća i nije neophodno da bude potpisana da bi se ponašanje preduzeća moglo proveriti.

4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

U strategiji društveno odgovornog poslovanja, njegovoj implementaciji i realizaciji, jedno od najznačajnijih mesta zauzima odnos kompanije prema zaposlenima, što je sasvim razumljivo, ne samo zbog toga što DOP podrazumeva odgovoran i etički odnos kompanije prema onima koji rade za nju i ostvaruju profit, već i zbog toga što su upravo zaposleni oni koji će operacionalizovati samu strategiju. U suštini koncepta društveno odgovornog poslovanja jeste briga o ljudima, tako da je sasvim razumljivo da ukoliko ne brine o onima koji ostvaruju profit za organizaciju, još manje će moći i hteti da brine za druge. Savremene organizacije, polazeći od teorije da iza uspešnog poslovanja stoje uspešni ljudi, odavno su prevazišle tradicionalno upravljanje kadrovima i razvile menadžment ljudskih resursa kao „proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene, sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije“⁶². Performanse preduzeća zavise od performansi zaposlenih i u tome se ogleda uloga menadžmenta ljudskih resursa ili menadžmenta ljudskog kapitala, kako se u savremenoj ekonomskoj teoriji i praksi sve češće naziva – dakle da ulaže u ljudski kapital, razvija i unapređuje kvalifikacije zaposlenih, jer biti profesionalno ostvaren nije trajna kategorija već proces koji se stimuliše, motiviše i razvija⁶³. Samo iz stručnosti, veština, znanja, iskustva i kreativnosti zaposlenih kompanija može ostvariti konkurentsku prednost. Savremenije, fleksibilnije i humanije forme upravljanja ljudskim resursima zahtevaju drugačiji pristup potencijalima zaposlenih i u tom smislu menadžment ljudskih resursa i jeste isto što i društveno odgovorno poslovanje. Za razliku od slabije razvijenih zemalja u kojima su prilikom odabira

⁶² Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž.S., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str. 5

⁶³ *Long Life Learning concept*, odnosno koncept doživotnog učenja i razvijanja zaposlenih.

poslodavca prioriteti i dalje visina plate i opis radnog mesta, u razvijenim zemljama zaposleni daju prednost korporativnoj kulturi, profesionalnim etičkim vrednostima i mogućnostima da razviju i izraze sopstvene potencijale⁶⁴.

Interna dimenzija DOP-a upravo se ogleda u upravljanju ljudskim resursima, u skladu sa ljudskim i radnim pravima i pravom na dostojanstven rad, tako da se dobrim delom može poistovetiti sa mnogim oblastima menadžmenta ljudskih resursa – od planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, preko obuke i razvoja zaposlenih, odnosno razvoja karijere, do materijalnih i nematerijalnih vrsta motivacije. U tom kontekstu, kompanija je u obavezi da vodi računa o zaposlenima, njihovom obrazovanju i razvoju, očuvanju radnog mesta, razvoju karijere, ali i o zdravlju i bezbednosti na radu.

Oslanjajući se na nacionalne zakone, pre svega, ali i međunarodne standarde i konvencije⁶⁵ koje, uz uspostavljanje standarda u najznačajnijim oblastima poslovanja, kao osnovni cilj ekonomske i socijalne politike promovišu politiku pune zaposlenosti i omogućavanja svim ljudima siguran i bezbedan život na osnovu slobodno izabranog rada i zapošljavanja, menadžment ljudskih resursa u obavezi je da svoje aktivnosti realizuje u skladu sa poštovanjem radnih prava i prava na dostojanstven rad, i to kroz sve faze upravljanja ljudskim resursima.

U procesu planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, menadžment ljudskih resursa podrazumeva isključivanje svake diskriminišuće prakse, odnosno ova faza procesa sprovodi se isključivo na osnovu stručnih i profesionalnih referenci, a ne na osnovu rasne, nacionalne, verske ili političke pripadnosti, pola, starosti, bračnog statusa ili bilo koje druge međunarodno definisane manjinske diskriminacije. U tom smislu, kompanija mora da obezbedi jednake uslove i za zapošljavanje i za napredovanje u karijeri, i da postavi kvalifikovanost, veštine i postignute rezultate kao jedine kriterijume za napredovanje. To se odnosi kako na strukturu ljudskih resursa u samoj kompaniji, tako i na strukturu menadžmenta organizacije. Vrednovanjem različitosti i poštovanjem fundamentalnih ljudskih prava, kompanija povećava vrednosti ljudskog kapitala, samim tim i ekonomski napredak.

Prihvatajući koncept doživotnog učenja, u procesu obuke i razvoja zaposlenih, kao i razvoja njihove karijere, zadatak menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u maksimiziranju uravnoteženosti individualnih potencijala zaposlenih i organizacionih planova kompanije. Aktivno praćenje razvoja zaposlenih u odnosu na zahteve radnog mesta, procena i ocena njihovog radnog učinka i ulaganje u razvoj njihovih veština i znanja, podiže kadrovsku vrednost i povećava produktivnost organizacije. Zbog toga se u društveno odgovornim kompanijama strateški pristupa razvoju zaposlenih, kroz planiran i organizovan sistem kvalitetne i

⁶⁴ Npr. Apple, Google, Microsoft, Amazon itd.

⁶⁵ Globalni dogovor UN, Globalna inicijativa za izveštavanje (GRI), Tripartitna deklaracija o principima u vezi sa multinacionalnim preduzećima i socijalnom politikom, OECD Smernice za multinacionalne kompanije itd.

kontinuirane obuke i treninga, kako na nivou same organizacije, tako i van nje. Osim toga, programima stručne prakse za srednjoškolce i studente, kao i kroz program stipendiranja mladih, organizacije istovremeno ulažu u proces selekcije i regrutacije, podižu kompetencije svojih zaposlenih razvijanjem mentorskih veština i doprinose ekonomsko-socijalnom razvoju zajednice u kojoj posluju.

Budući da je svakoj organizaciji u interesu ne samo da angažuje adekvatnog zaposlenog, već i da razvija njegove potencijale i da ga zadrži, menadžment ljudskih resursa razvija sisteme motivacije, pre svega stvarajući uslove u kojima zaposleni svojim profesionalnim učinkom mogu direktno da utiču na svoju zaradu, a samim tim i na profit same organizacije. Odgovornost kompanije u tom smislu ogleda se u pružanju povratne informacije zaposlenima o rezultatima njihovog rada i jasno i precizno definisan i sproveden sistem kompenzacija i beneficija, usaglašen sa rezultatima radnog učinka. U kontekstu društveno odgovornog poslovanja, upravo je kvalitet beneficija jedan od ključnih elemenata za zadržavanje zaposlenih u organizaciji, a time i jedan od najznačajnijih indikatora spremnosti kompanije da zadrži zaposlene i omogući im odgovarajući životni standard. Zbog toga mnoge savremeno orijentisane kompanije razvijaju sistem beneficija koji prevazilazi zakonski propisane (zdravstvena zaštita, životno osiguranje, penzijsko osiguranje, godišnji odmor itd.). Sličnu svrhu imaju i nefinansijski sistemi nagrađivanja, koji doprinose razvijanju osećanja pripadnosti i lojalnosti organizaciji i ponosa koji iz toga proizlazi, lične satisfakcije, samopouzdanja i sigurnosti.

Još jedan od indikatora da kompanija društveno odgovorno posluje, a relevantno za menadžment ljudskih resursa, jeste pravilnicima i procedurama regulisano pravo zaposlenih na udruživanje. Zaštita prava radnika ostvaruje se kroz njihovo pravo na slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, što je definisano i međunarodnim konvencijama.⁶⁶ Kolektivno udruživanje i pregovaranje, kao i konstruktivan odnos između sindikata i menadžmenta organizacije, regulišu prava zaposlenih iz radnog odnosa, pre svega ona koja se odnose na dostojanstven rad, adekvatne uslove za rad i bezbednost i zaštitu na radu. Kolektivni ugovor, potpisan između rukovodstva organizacije i sindikata, i standardi koji iz njega proističu, pokazatelj su stepena razvoja organizacije.

U društveno odgovornim praksama, jedan od prioriteta jeste promocija zdravlja i bezbednosti, i to pre svega kroz kulturu prevencije. Bez obzira na to što je to oblast koja je regulisana obaveznom zakonskim merama i propisima, društveno odgovorne kompanije konstantno moraju da vode računa i unapređuju mere bezbednosti i zaštite na radu, zbog toga što se i radni uslovi, razvojem tehnike i tehnologije, konstantno menjaju. Obaveza svake odgovorne kompanije jeste postizanje najvišeg nivoa zdravstvene zaštite zaposlenih. Osim što su zdravstvena i sigurnosna pitanja obuhvaćena zakonskim propisima i kolektivnim ugovorima,

⁶⁶ Opšta deklaracija UN o ljudskim pravima i konvencije Međunarodne organizacije rada

društveno odgovorne prakse nalažu usvajanje i primenu najviših standarda, kontinuirano sprovođenje procene rizika, definisanu politiku zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, posedovanje odgovorajajućih sertifikata ukoliko uslovi rada to zahtevaju i obezbeđivanje programa edukacije, savetovanja i obuke u vezi sa prevencijom i kontrolom rizika za zaposlene.

Značaj bezbednosti i zdravlja na radu danas se sagledava sa humanog, socijalnog i ekonomskog stanovišta, a obaveza odgovorne kompanije jeste da teži dostizanju najvišeg mogućeg nivoa zdravstvene i psihofizičke zaštite zaposlenih na radnom mestu, u skladu sa poslovima koje obavljaju.

Gledano iz perspektive savremenog poslovnog sveta, društveno odgovoran odnos prema zaposlenima u organizaciji, kao i društvu i zajednici u celini, razlikuje se od stepena razvijenosti zemlje i tržišnog okruženja. Organizacije u slabije razvijenim zemljama u ovakvom poslovanju profitiraju, pre svega, kroz dugoročne uštede, smanjuju troškove i lakše se približavaju međunarodnom tržištu, dok kompanije u razvijenim zemljama na taj način jačaju korporativni brend i imidž, između ostalog i kao popularan poslodavac. U svakom slučaju, koristi su evidentne za sve strane i sve stejkholdere koji se rukovode principima etičkog poslovanja.

5. RAZVOJ DOP-a U SRBIJI

U relevantnim izvorima literature koja se bavi razvojem koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, kao početak promocije ovog koncepta navodi se sredina prve decenije 21. veka. Istina da savremeno definisano društveno odgovorno poslovanje nije postojalo na ovim prostorima ranije, ali neke njegove dimenzije praktikovane su i u zemljama socijalističke Jugoslavije. Razvijena industrija i tržišno jaka preduzeća u Jugoslaviji doprinosili su ne samo privrednom, nego i socijalnom razvoju cele zemlje. Nakon posleratne obnove privrede, preduzeća su intenzivno učestvovala u izgradnji zemlje, podizanju najznačajnijih objekata, mostova, saobraćajnica, bolnica, škola, stambenih objekata, infrastrukture, kulturnih ustanova itd., što je znatno uticalo na povećanje životnog standarda stanovništva. Kasnije, u već stabilnoj državi, kompanije su sponzorisale mnoga značajna kulturna i sportska dešavanja, i posebno stipendirala obrazovanje mladih, što je i tada prepoznavano kao ulaganje u budućnost. Najrazvijenija preduzeća finansirala su aktivnosti ne samo u gradovima u kojima im je bilo sedište, nego i akcije širom zemlje. Veliki deo saobraćajne infrastrukture zemlje izgrađen je u omladinskim radnim akcijama, koje su bile najviši oblik volonterskog rada i na kojima su se,

osim rada na izgradnji, mladi i obrazovali za buduća zanimanja. Mada van okvira savremenog koncepta društveno odgovornog poslovanja, u Srbiji postoji istorija korporativnog tretmana socijalnih pitanja i podrške preduzeća lokalnim zajednicama.

Privreda Srbije se sada već dugo suočava sa ekonomskim problemima i rizicima koji očigledno premašuju sposobnost same države da ih na delotvoran način makar minimizira. Nakon poslednje decenije 20. veka, ratova, raspada bivše Jugoslavije i odložene postsocijalističke transformacije, u Srbiji je mnogo kasnije nego u nekim drugim zemljama došlo do političke i društveno-ekonomske tranzicije. Postavlja se pitanje na koji način država može da reaguje, kojim strategijama i akcijama da podstakne kakav-takav privredni rast nacionalne ekonomije, jer dosadašnji potezi očigledno su bez pozitivnih efekata. Stopa siromaštva već odavno je više nego zabrinjavajuća, a bez jasnog plana i metoda za njeno skorije smanjenje. Mediji svakodnevno donose nimalo optimistične podatke o ekonomiji i privredi Srbije: visok deficit, sve više nezaposlenih, svakodnevna otpuštanja, porast inflacije, uvođenje novih finansijskih nameta za preduzetnike, sada već i za zaposlene, što se sve drastično odražava i na tržišnu potražnju i na priliv budžetskih sredstava. Pitanje je da li je i na koji način, u takvim uslovima, moguće društveno odgovorno poslovati, s obzirom na to da taj koncept zahteva izvesne finansijske izdatke, ili je baš to ekonomski ambijent koji preduzećima daje podsticaj da odgovornim odnosom prema društvu u kome posluju poboljšaju i dugoročno obezbede konkurentnu poziciju.

U tom kontekstu, glavnu ulogu bi trebalo da ima javni sektor, ali sve značajniji postaje i privatni sektor, pre svega onaj zasnovan na inostranom kapitalu, jer privreda Srbije bar celu poslednju deceniju gotovo da opstaje zahvaljujući stranom kapitalu. Upravo su strane kompanije i donele u Srbiju koncept društveno odgovornog poslovanja, zajedno sa svojim kapitalom, znanjem, iskustvom i poslovnom politikom. Ubrzo za njima, u promociju DOP-a uključile su se i nevladine organizacije, Privredna komora Srbije, Narodna banka Srbije i sama država.

5.1. Inicijatori i inicijative DOP-a u Srbiji

Korporativna društvena odgovornost u Srbiji počela je da se razvija od sredine prve decenije 21. veka, tako da i teorijski i empirijski na ovim prostorima postoji tek nekih desetak godina. Nova pravila i kultura poslovanja koje su nametnule multinacionalne kompanije u Srbiji, podstakle su veći broj istraživanja iz oblasti društveno odgovornog poslovanja, uvođenje standarda, usvajanje strategija, ali i praktično delovanje domaćih preduzeća.

Osim multinacionalnih kompanija, pitanje društveno odgovornog poslovanja u Srbiji inicirale su i nevladine organizacije i mediji. Građanske inicijative su i u razvijenijim zemljama prepoznate kao značajna podrška za pokretanje, promovisanje i realizovanje društvenih akcija, tako da je upravo pritisak nevladinih organizacija doveo i do institucionalizacije, donošenja i izmena pravnih akata iz mnogih oblasti koje se tiču podizanja standarda života.

U tom smislu, i u Srbiji su se izdvojile organizacije civilnog sektora koje rade na promovisanju i edukaciji iz oblasti društveno odgovornog poslovanja, nekima od njih je to i prioritarna oblast delovanja, a među njima je najznačajnija organizacija Smart kolektiv. Zajedno sa Privrednom komorom Srbije, kao pionirima u promociji društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, Smart kolektiv se smatra najznačajnijim inicijatorom i faktorom prezentacije i promovisanja društveno odgovornog poslovanja u Srbiji. Uz podršku Privredne komore Srbije i Fonda za otvoreno društvo, Smart kolektiv je 2004. godine pokrenuo program *Inicijativa za odgovorno poslovanje*, sa ciljem promocije ovog koncepta. Zatim je, sa istim partnerima, 2005. godine sproveo istraživanje *Odnos javnosti, lidera poslovnog, neprofitnog i javnog sektora prema konceptu DOP-a u Srbiji*, i nastavio sa godišnjim istraživanjama, radi komparativnog pregleda rezultata, koji iz godine u godinu pokazuju postepene pomake u odnosu preduzetnika i javnog mnjenja prema konceptu društveno odgovornog poslovanja. Smart kolektiv, zajedno sa partnerima, kontinuirano radi na sistematizovanju, institucionalizovanju, unapređenju i promociji koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, uspostavljajući mrežu ključnih aktera i institucija koje su nosioci razvoja i implementacije ovog koncepta kod nas.

Od 2007. godine, u pitanje razvoja društveno odgovornog poslovanja u Srbiji uključuju se i predstavnici iz državnog sektora, odnosno, Vlade Srbije, kada su Tim Vlade za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva i Agencija za promociju izvoza i stranih ulaganja (SIEPA), takođe u saradnji sa Smart kolektivom i nekoliko vodećih kompanija⁶⁷ koje posluju na teritoriji Srbije, pokrenuli formiranje baze podataka koja je obuhvatila sve studije slučaja vezane za društveno odgovorne aktivnosti kompanija u Srbiji. Cilj kreiranja te baze podataka jeste identifikovanje primera najbolje prakse koji istovremeno maksimiraju kompetitivne i društvene dobrobiti. Širi cilj ove inicijative jeste, osim promocije ideje korporativne društvene odgovornosti u Srbiji, stimulisanje preduzeća na implementiranje ovog koncepta u svoje poslovanje, ali i podsticanje države na uključivanje u ovaj koncept, pre svega izradama i usvajanjem strategija koje će regulisati najzastupanije društvene oblasti i uključivanjem u međunarodne organizacije koje se bave ovim pitanjem.

Baza podataka pružila je uvid u trenutno stanje iz oblasti društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, ukazala na najveće prepreke u njegovoj primeni i time dala smernice za njihovo rešavanje

⁶⁷ Coca-Cola Hellenic, Lafarge Srbija, Holcim, Cisco Systems, EFG Eurobank, Societe General Bank, Purezs banka, Credit agricole meridian bank, Carlsberg, Banca Intesa, Erste Bank, Efes, Filip Morris, Titan, US Steel, British American Tobacco, Microsoft i Michelin, Merkator, Gorenje, Krka, Japan Tobacco International i drugi.

i definisanje vizije društveno odgovornog poslovanja u Srbiji. Baza je potvrdila rezultate ranije pomenutih istraživanja da se DOP u Srbiji i dalje uglavnom poistovećuje sa dobrovoljnim donacijama kompanija i filantropijom i da su angažovanja preduzeća i dalje najviše usmerena na podršku obrazovanja mladih i inicijative humanitarnog ili donatorskog karaktera, dok je volontersko angažovanje zaposlenih još uvek skoro nezastupljeno. Analiza je pokazala da u kompanijama u Srbiji postoji velika neujednačenost u pogledu razvijenosti društveno odgovornog poslovanja. Prema oceni rezultata, 28% ispitanih kompanija ulazi u kategoriju preduzeća koja su na početnom nivou razvoja koncepta DOP-a, 34% preduzeća je na srednje razvijenom nivou, a 38%, mahom multinacionalnih kompanija, ima aktivan odnos u razvoju društvene zajednice i razvijene strategije društveno odgovornog poslovanja.⁶⁸ Za razliku od iskustva razvijenih zemalja, u kojima se koncept društveno odgovornog poslovanja razvio iz nezadovoljstva potrošača, a zatim i pritiska države kroz pravne propise, podsticaji za razvoj DOP-a u Srbiji više dolaze od strane samih kompanija. Rezultati analize Baze podataka jesu ukazali na neophodnost većeg angažmana državnih organa, u smislu razvijanja jedinstvene strategije DOP-a, usvajanje načela društvene odgovornosti u samoj državnoj upravi, usklađivanje poreskih obaveza, formiranje koordinacionog tela u okviru državne uprave, zaduženog za pitanja DOP-a i drugih aktivnosti koje su u ingerenciji državnog odlučivanja. **Svi ovi podaci istovremeno potvrđuju prvu posebnu hipotezu da, i posle nekoliko godina rada na promociji DOP-a U Srbiji, koncept društveno odgovornog poslovanja još uvek nije u potpunosti jasan i prihvaćen, tako da sve zainteresovane strane, počev od potrošača, preko poslovnog sektora, javnosti do civilnog i državnog sektora moraju intenzivnije i organizovanije da se uključe u implementaciju ovih principa u preduzeća.**

5.2. Pregled najznačajnijih promocija i aktivnosti civilnog sektora, strukovnih i profesionalnih udruženja u promociji i usvajanju prakse DOP-a

Kako su prva istraživanja ukazala na glavne probleme u shvatanju i prihvatanju koncepta društveno odgovornog poslovanja, pre svega na nerazumevanje samog koncepta ili na njegovo poistovećivanje isključivo sa filantropskim i humanitarnim akcijama, tako su dalje aktivnosti usmerene na njegovu dalju promociju. Privredna komora Srbije, uz podršku Svetske banke,

⁶⁸Baza dobre prakse društveno odgovornog poslovanja: analiza i preporuke, 2008. str. 30, na <http://www.prsp.gov.rs/download/Baza%20dobre%20CSR%20prakse%20-%20izvestaj.doc>, datum preuzimanja 28.02.2014.

UNDP-a, ISO-om i drugih međunarodnih organizacija, organizuje brojne seminare i konferencije iz ove oblasti, a uključuju se i drugi značajni akteri, preduzeća, državne institucije, strukovne i naučne organizacije, poslovna udruženja, organizacije civilnog sektora, što sve rezultira ne samo podizanjem nivoa svesti o samom konceptu društveno odgovornog poslovanja, nego i nekim konkretnijim potezima, među kojima su najznačajniji:

1. 2006. godine - Usvajanje Kodeksa poslovne etike⁶⁹ i Kodeksa korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije⁷⁰ (koji prestaje da važi 2012. godine kada Privredna komora Srbije usvaja novi Kodeks), koji utvrđuju principe i pravila poslovne etike, obavezujuće za privredne subjekte, članove Komore, zaposlene, članove organa i lica angažovana po ugovornom osnovu i privrednom subjektu. Kodeks je obavezujući i za strane privredne subjekte na domaćem tržištu. Ovim kodeksima dat je doprinos afirmaciji poslovnog morala i korporativnog upravljanja u Srbiji, pre svega iz oblasti poštovanja zakonskih propisa, lične odgovornosti, profesionalnosti, transparentnog poslovanja, diskriminacije, radnih odnosa, zloupotrebe položaja, korupcije, monopolističkog udruživanja, zaštite životne sredine drugih poslovnih i etičkih standarda.
2. 2007. godine – Osnivanje *Globalnog dogovora Srbija*, odnosno priključenje *Globalnom dogovoru*, najmasovnijem dobrovoljnom udruženju u svetu posvećenom društveno odgovornom poslovanju. Pokretač i jedan od osnivača *Globalnog dogovora* u Srbiji je Narodna banka Srbije. Ovo udruženje u Srbiji sada broji preko 90 članica, domaćih i stranih kompanija, akademskih institucija, strukovnih udruženja i organizacija neprofitnog sektora. Članstvom u ovoj organizaciji, svi oni su se obavezali na poštovanje deset principa *Globalnog dogovora* iz oblasti zaštite ljudskih i radnih prava, zaštite životne sredine i borbe protiv korupcije, a samim tim i na njihovu podršku i promociju. Stalni rast broja članica *Globalnog dogovora* u Srbiji pokazuje da je sve više onih koji u primeni koncepta DOP-a prepoznaju mogućnost za unapređenje poslovnih rezultata i opstanak u ionako turbulentnom ekonomskom okruženju.
3. 2007. godine - Balkanski fond za lokalne inicijative ustanovljava godišnju nagradu VIRTUS za korporativnu filantropiju, kao prvu nagradu te vrste koja se dodeljuje u Srbiji kompanijama koje svojom finansijskom i nefinansijskom podrškom postavljaju standarde društveno odgovornog biznisa. Cilj dodeljivanja VIRTUS nagrade jeste promovisanje i stimulisanje filantropije u Srbiji, s jedne strane, i partnerstva i saradnje između poslovnog sveta i organizacija civilnog društva u transparentnijem predstavljanju humane i odgovorne strane biznisa. Među dosadašnjim dobitnicima VIRTUS nagrade su

⁶⁹Službeni glasnik RS, br. 1/2006

⁷⁰Službeni glasnik RS, br. 1/06 i 99/11

poslovni subjekti: Narodna banka Srbije, RDP B92, *Hemofarm* a.d. Vršac, *Holcim* Srbija, Erste Bank a.d. Novi Sad, Eurobank EFG, *Telenor* i drugi veći privredni subjekti, zatim, *Sunce Marinković* d.o.o., *Infostud 3* a.d. Subotica, *Banja komerc* d.o.o., preduzeće *Sto posto* i druga srednja i mala preduzeća.

4. 2007. godine – objavljen je i prvi izveštaj jedne kompanije u Srbiji o društveno odgovornom poslovanju. Kako je načelo transparentnosti i izveštavanja o aktivnostima iz oblasti DOP-a jedno od osnovnih načela ovog koncepta, prvi izveštaj sa nabrojanim i opisanim aktivnostima iz oblasti održivosti i unapređenja društvene zajednice i relevantnim kvalitativnim i kvantitativnim podacima iz te oblasti objavila je kompanija *Holcim* Srbija.
5. 2007. godine – Privredna komora Srbije ustanovila i prvi put dodelila nacionalnu nagradu za društveno odgovorno poslovanje, što je još jedan od podsticaja preduzećima da usvajaju i praktikuju društvene prakse i medijima da se uključe u promociju DOP-a. Među 55 prijavljenih preduzeća, kao društveno najodgovornija odabrana su preduzeća *Tigar* iz Pirota, u kategoriji velikih privrednih društava, i *Bivoda* iz Bujanovca u kategoriji malih i srednjih preduzeća. Otada se ova nagrada dodeljuje svake druge godine, kao komorski i profesionalni podsticaj preduzećima u implementaciji koncepta DOP-a u svoje poslovanje.
6. 2008. godine - osnivanje Foruma poslovnih lidera Srbije, koalicije kompanija u Srbiji koje doprinose razvoju zajednice, podstičući razvoj društveno odgovornog poslovanja i uspostavljanje trajnih i stabilnih etičkih praksi u poslovnom sektoru. Forum je osnovan u cilju povezivanja lidera iz oblasti biznisa sa predstavnicima državnih institucija, međunarodnih institucija, poslovnih udruženja, civilnog sektora i drugih zainteresovanih strana. Osnivanje Foruma rezultat je višegodišnjih aktivnosti organizacije Smart kolektiv, uz podršku Instituta za održive zajednice i USAID-a, a kompanije osnivači Foruma su: RDP B92, *Coca-Cola Hellenic*, *Droga Kolinska*, *Holcim* Srbija, *Henkel Merima*, British American Tobacco, US Steel Srbija, KMPG d.o.o., *Lafarge* BFC, Phillip Morris International, PricewaterhouseCoopers, Societe General banka Srbija a.d., a kasnije su im se pridružila i druga preduzeća, koja posluju u Srbiji kao promoteri društveno odgovornog ponašanja. Jedino državno preduzeće član Foruma jeste Državna lutrija Srbije, koja se pridružila 2010. godine, a 2011. godine koaliciji su pristupile i Eurobank EFG, Banca Intesa i Ernst&Young, zatim kasnije i Atlantic Grupa, EY, Mercator-S, Nestle Adriatic, Victoria Group, Telekom Srbija, Titan Cementara Kosjerić. FPL već godinama organizuje seminare i radionice o DOP-u, godišnju konferenciju i izdaje jedinu

publikaciju o DOP-u u Srbiji, *BLF Newsletter*. FPL je nacionalni partner vodećih svetskih CSR udruženja – CSR Europe, CSR360, GPN i International Business Leaders Forum.

7. 2009. godine – obrazovanje Saveta Privredne komore Srbije za društveno odgovorno poslovanje, koji će da uspostavlja dijalog između svih ključnih aktera DOP-a, u cilju podizanja svesti o koristima i značaju društveno odgovornog poslovanja, i donošenjem beneficija za kompanije koje sprovode strategiju DOP-a. Savet se sastoji od 17 članova, predstavnika privrednih društava, nevladinih organizacija, poslovnih asocijacija i univerziteta.
8. 2011. godine - konstituisanje Nacionalnog komiteta za volontiranje, u okviru Evropske godine volontiranja, čiji je cilj podsticanje organizovanog dobrovoljnog rada, kao vida doprinosa razvoju demokratskog, humanog i odgovornog društva.
9. 2011. godine – objavljivanje i usvajanje srpskog standarda SRPS ISO 26000:2011. Standard je objavljen 2010. i za manje od godinu dana objavljen je i u Srbiji.

U narednom periodu, još intenzivnije se nastavilo sa uspostavljanjem međunarodnih i nacionalnih društveno odgovornih standarda u preduzećima u Srbiji, uključivanjem u međunarodne organizacije i dešavanja iz oblasti DOP-a (Evropska nagrada za CSR partnerstvo u Srbiji 2013.), osnivanjem nacionalnih organizacija te vrste i sertifikovanjem preduzeća (CSR sertifikat koji dodeljuje Nacionalna alijansa za lokalni ekonomski razvoj). Sve to ima za cilj da kompanije u Srbiji intenzivnije utiču na svoje društveno, radno i prirodno okruženje, i da uspostave partnerski odnos u sredini koja im je obezbedila poslovanje.

Ovaj pregled nema za cilj da navede sve aktivnosti koje su uticale na razvoj i implementaciju DOP-a u poslovni i javni život u Srbiji, već da izdvoji najvažnije i najaktivnije promotere i praktikante društveno odgovornog ponašanja. Među njima su se, na prvom mestu, izdvojile velike multinacionalne kompanije, kao inicijatori ovog koncepta, zatim organizacije civilnog sektora, domaća preduzeća, Privredna komora Srbije i profesionalna udruženja. Pokrenute su i međunarodne inicijative, sa ciljem da se unapredi društveno odgovorno ponašanje na nivou zemlje. Postepeno prihvatanje međunarodnih standarda i uključivanje u međunarodne organizacije, podiglo je svest o značaju i prednostima DOP-a na viši nivo i dalo mu jednu institucionalnu dimenziju.

5.3. Mere i aktivnosti Vlade RS u promociji i implementaciji koncepta DOP-a – Strategija društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine

Društveno odgovorno poslovanje preduzeća podrazumeva njihove aktivnosti u doprinosu razvoja zajednice koje nije instruisano od strane države kao obaveza poštovanja zakonskih propisa, već njihova dobrovoljna odluka da deo profita ulažu u razvoj socijalne i ekonomske sredine u kojoj posluju. Međutim, nesporna je i uloga države u definisanju makar neophodnih standarda u odnosu preduzeća prema sredini i zaposlenima, kao i u formulisanju stimulativnih regulativa kojima bi podstakla preduzeća da joj budu partneri u raspodeli odgovornosti za unapređenje ekonomskog i socijalnog stanja u zemlji. U brojnim ranijim istraživanjima, sprovedenim na temu društvene odgovornosti preduzeća u Srbiji, rezultati su kao na najveću prepreku u primeni DOP-a ukazali na nepostojanje ili nesprovođenje zakonske regulative u ovoj oblasti i nedostatak ili nedosledno sprovođenje restriktivnih mera prema društveno neodgovornim oblicima ponašanja preduzeća.

Kao zemlja sa statusom kandidata za članstvo u EU, Srbija će morati da prihvati standarde i prakse Evropske Unije, uključujući i promovisanje i prihvatanje DOP-a i njegovog doprinosa socijalnom skladu i održivoj konkurentnosti i razvoju.⁷¹ To podrazumeva preispitivanje državne politike u svim oblastima koje su obuhvaćene konceptom DOP-a, implementaciju samog koncepta u te oblasti i razvijanje monitoringa akcija i rezultata društveno odgovornih praksi preduzeća. DOP mora da funkcioniše kao partnerski odnos, a jedan od najvažnijih partnera u podršci i razvoju DOP-a mora da bude država, koja će svojim aktivnostima na tom polju, donošenjem neophodnih zakonskih obaveza, uključivanjem nadležnih ministarstava, agencija i institucija, poreskih stimulansa, priznanja, precizirati i definisati temu društveno odgovornog poslovanja i dati podršku njenoj implementaciji.

U tom smislu, Ministarstvo rada i socijalne politike Srbije 2009. godine inicira proces kreiranja državne DOP strategije, što je, pored ranijeg pokretanja baze dobre DOP prakse, jedan od prvih koraka države u uređenju oblasti društveno odgovornog poslovanja i preduzimanja sistematičnih napora da se uspostavi javna politika u ovoj oblasti. Sledeći korak u normativnom definisanju DOP-a bio je donošenje državne strategije DOP-a pred javnim, poslovnim i neprofitnim sektorom – usvajanje kompleksnog i sveobuhvatnog dokumenta 2011. godine,

⁷¹ „Strategija razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine“, *Službeni glasnik RS*, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08 str.8

Strategije razvoja promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine.

Nakon detaljnog osvrta na postojeće stanje DOP-a u Srbiji, u kome se konstatuje da je koncept društveno odgovornog poslovanja, i pored dotašanih promotivnih aktivnosti, i dalje nejasan za širu javnost u zemlji, i da se i dalje poistovećuje sa filantropskim aktivnostima kompanija ili doslednim poštovanjem zakona, *Strategija* definiše koncept DOP-a na tri nivoa:

1. Prvi nivo podrazumeva ispunjavanje zakonskih obaveza (porezi, zdravlje i bezbednost, prava radnika, prava potrošača, životna sredina) i standarda industrije.
2. Drugi nivo uključuje umanjivanje ili eliminisanje negativnih efekata poslovanja po društvo i upravljanje rizikom (povrede ljudskih prava, zagađenja i sl.).
3. Treći nivo odnosi se na uvećavanje pozitivnih efekata poslovanja i stvaranja vrednosti kroz inovacije, investicije i partnerstva usmerena ka društvenom dobru i dobru po životnu sredinu (otvaranje radnih mesta, društveni i ekonomski razvoj i razrešenje konflikata).

Rukovodeći se dotadašnjim rezultatima postignutim u praksi DOP-a u Srbiji, *Strategija* kao najkritičnije oblasti oblasti DOP-a, evidentira ljudska prava, angažovanje u zajednici, socijalnu inkluziju, unapređenje bezbednosti i zdravlja na radu, unapređenje odnosa između poslodavaca i zaposlenih i socijalnog dijaloga, priznavanje važnosti kolektivnih ugovora, poslovne standarde i tržišne prakse i zaštitu životne sredine. U analizi kapaciteta za implementaciju DOP-a, *Strategija* kao glavne aktere i interesente društveno odgovornog poslovanja, osim poslovne zajednice i građana, vidi poslovna i profesionalna udruženja, sindikate i udruženja poslodavaca, Vladu, nevladine organizacije, medije i akademske krugove.

Strategija očekuje da se oblasti delovanja društveno odgovornih praksi prošire sa preovlađujućih humanitarnih akcija na sistematičnije i organizovanije inicijative investiranja u lokalnu infrastrukturu, socijalnu inkluziju, i stimulisanje malih i srednjih preduzeća u praktikovanju DOP-a.

U inovativnim pristupima zasnovanim na DOP-u, pre svega kroz inkluzivne modele poslovanja koji ugrožene grupe aktiviraju i kao potrošače i kao zaposlene, Vlada vidi priliku i način da se poslovni sektor uključi u program socijalne inkluzije, i postojećim državnim merama⁷² stimuliše preduzeća da kroz programe socijalne inkluzije podignu i sopstveno poslovanje na viši ekonomski i socijalni nivo. Zbog toga je neohodna intenzivnija koordinacija Vlade i poslovnog

⁷²Npr. oslobođanjem plaćanja poreza i doprinosa na zapošljavanje osoba sa invaliditetom, za te osobe, u trajanju od tri godine, subvencija zarade zaposlene osobe sa invaliditetom godinu dana, refundacija troškova adaptacije radnog prostora za osobe sa invaliditetom itd.

sektora u investiranju u socijalne programe, pri čemu je implementacija DOP-a u poslovni sektor Srbije jedan od načina ostvarivanja ekonomske i socijalne socijalne kohezije u zemlji. **To bi istovremeno trebalo da potvrdi drugu posebnu tezu, da uvođenje koncepta društveno odgovornog poslovanja mora da bude strateški osmišljeno, organizovano i sprovedeno, definisano kroz zakone i uredbe, kontrolisano i sistematično, uz konstantno učešće države.**

Oslanjajući se na znanje i iskustva dobre prakse iz evropskih zemalja, *Strategija* u doprinosu DOP-a u različitim ciljevima politike zapošljavanja i socijalnih pitanja, politike preduzeća, politike zaštite životne sredine, potrošačke politike, politike javnih nabavki i politike inostranih odnosa, prepoznaje važan potencijal u strategiji rasta i zapošljavanja i u održivom razvoju zemlje.

Kako se naglašava u *Strategiji*, Vlada donošenjem važnih propisa iz oblasti DOP-a teži da održi korak sa tekućim trendovima u globalnoj ekonomiji i u EU, ali i da njima poboljša konkurentnost, socijalnu inkluziju, privuče inostrane investicije i nastavi proces približavanja i pridruživanja EU.

Opravdanost i neophodnost uvođenja DOP praksi u privredni i socijalni život Srbije, posebno u procesu integracije u EU, *Strategija* obrazlaže u tri ključna nivoa:⁷³

1. Pritisak okoline i zaštita ugleda – pritiskom potrošača, medija, države i civilnog sektora na kompanije, stvara se potreba da se odgovornim ponašanjem izbegnu finansijski gubici i zaštiti reputacija preduzeća.
2. Isplativost – iako se često potenciraju veliki finansijski troškovi u sprovođenju društveno odgovornih akcija, u dugoročnijem smislu, one mogu da donesu finansijske dobitke (npr. smanjenjem energetske ili materijalne neefikasnosti).
3. Strateški nivo – koji podrazumeva DOP kao deo razvojne strategije kompanije i integralni i prepoznatljivi deo identiteta brenda.

Strategija posebno potencira potrebu da se mala i srednja preduzeća u Srbiji uključe u javnu debatu i prakse društveno odgovornog poslovanja, u skladu sa njihovim kapacitetima i sposobnostima, samim tim što su brojnije i čvršće integrisane u lokalne zajednice, u odnosu na velike privredne subjekte.

Osim socijalne dimenzije DOP-a, *Strategija* prepoznaje i ekonomske koristi kojima bi prihvatanje ovog koncepta moglo da doprinese bržem razvoju zemlje i integrisanju u ekonomske tokove: privlačenje stranih investitora ispunjavanjem međunarodnih standarda, promociju domaćih preduzeća na međunarodnom tržištu, postizanje konkurentne prednosti, mogućnost za mala i

⁷³ „Strategija razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. Godine“, *Službeni glasnik RS*, br. 55/05, 71/05-ispred, 101/07 i 65/08, str. 5

srednja preduzeća da se uključe u globalne lance snabdevanja, znatne energetske ušede, optimizacija resursa itd.

Uz ovu *Strategiju*, na državnom nivou izrađen je i usvojen niz zakonskih propisa koji se direktno ili indirektno odnose na oblast DOP-a – *Strategija za smanjenje siromaštva, Nacionalni program zaštite životne sredine, Nacionalna strategija održivog razvoja Republike Srbije za period 2009-2017. godine, Zakon o radu, Zakon o socijalno-ekonomskom savetu, Nacionalni akcioni plan zapošljavanja, Nacionalna strategija za mlade, Strategija zaštite potrošača za period 2013-2018. godine, Nacionalna strategija za borbu protiv korupcije, Zakon o volontiranju, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom* – čime je država preuzela inicijativu u donošenju podsticajnih mera koje bi usmerile kompanije da se odgovorno ponašaju prema društvenoj zajednici i zaposlenima i nastavila sa procesom unapređenja ekonomske i socijalne politike.

Kao glavne partnere iz državnog sektora u promociji i implementaciji DOP-a, *Strategija* obeležava Ministarstvo rada i socijalne politike, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Ministarstvo životne sredine i prostornog planiranja, Ministarstvo finansija, Ministarstvo trgovine i usluga, Ministarstvo prosvete i Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.

5.4. Društveno odgovorno poslovanje u percepciji javnosti Srbije

Već su prva istraživanja javnog mnjenja o poznavanju i značaju koncepta društvene odgovornosti u Srbiji pokazala da pre svega privrednicima, ali ni građanima sam pojam nije u potpunosti nepoznat, ali nije ni sasvim jasan. Iako Srbija tek poslednjih destak godina stiče iskustvo u društveno odgovornim praksama preduzeća, brojne promocije, edukacije, seminari, okrugli stolovi, ali najviše akcije preduzeća koje su se u međuvremenu opredelile za društveno korisne akcije, dovele su do izvesnih promena u percepciji i građana i predstavnika preduzeća o mogućnostima društveno odgovorne prakse.

Najnovije istraživanje⁷⁴ o stavovima građana o društvenoj odgovornosti kompanija, koje su u novembru 2013. godine sproveli Smart kolektiv i IPSOS Strategic Marketing, uz podršku USAID-a, Foruma poslovnih lidera Srbije i ISC-a, pokazalo je u nekim pitanjima određene promene u

⁷⁴ *Stavovi građana o društvenoj odgovornosti kompanija*, Smart kolektiv, 2013., rezultati dobijeni na lični upit od organizacije Smart kolektiv

odnosu na ispitivanje iste vrste sprovedeno 2005. godine. Za razliku od stavova iz 2005. godine, kad su građani, u najboljem slučaju, koncept društvene odgovornosti kompanija poistovećivali sa filantropskim i humanitarnim donacijama ili, u najgorem slučaju, nisu ni čuli za sam pojam, najnoviji rezultati pokazuju da sad čak 81% građana smatra da bi se kvalitet njihovog života popravio ako bi većina kompanija u Srbiji poslovala društveno odgovorno. Taj podatak najviše govori o promenama u stavovima građana i o njihovom postepenom prihvatanju i shvatanju koristi i značaja prosocijalnog ponašanja kompanija.

U raspodeli društvene odgovornosti, veći broj građana odgovorne prakse očekuje od velikih domaćih kompanija (73%), nego od međunarodnih preduzeća (60%), iako su upravo međunarodna preduzeća započela sa praksom DOP-a u Srbiji. Međutim, kako su ranija istraživanja⁷⁵ pokazala da građani još uvek nisu upoznati sa mnogo akcija društveno odgovornog poslovanja i da često neke PR aktivnosti poistovećuju sa DOP-om, ali i obrnuto, moguće da otud i njihova skepsa prema velikim multinacionalnim kompanijama i veća očekivanja od domaćih preduzeća. Ipak, u oba slučaja, očekivanja građana su se povećala u odnosu na 2005. godinu, kada je 41% ispitanih građana odgovorilo da velike međunarodne kompanije treba da budu odgovorne za opšte dobro društva i građana Srbije, a 61% da je ta odgovornost na velikim domaćim kompanijama.

Jasno da su građani postali svesniji uticaja i doprinosa koji preduzeća mogu da imaju u razvoju zajednica na lokalnom i državnom nivou ali, prema rezultatima ankete, manje od trećine ispitanih građana veruje da kompanije u Srbiji zaista i rade u interesu društva. Zapravo, građani smatraju da opštem dobru zajednice više doprinose velike međunarodne kompanije (32%), nego velike domaće kompanije (26%), iako su rezultati pokazali da su njihova očekivanja drugačije preraspodeljena. U odnosu na 2005. godinu, svest o akcijama, iz oblasti DOP-a koje sprovode strane kompanije porasla je za 24% (2005. godine svega 8% građana je smatralo da strana preduzeća doprinose opštem dobru zajednice i zemlje), što je verovatno praćeno i većim angažovanjem multinacionalnih kompanija i većom transparentnošću samih akcija, ali i angažovanjem države u oblasti DOP-a. Poverenje u domaće kompanije takođe je poraslo u odnosu na 2005. godinu, kada je svega 11% ispitanih građana verovalo da one doprinose zajednici, ali građani više prepoznaju aktivnosti međunarodnih kompanija, mada ocene stvarnog doprinosa kompanija interesu društva znatno zaostaju za očekivanjima građana. Društvena odgovornost kompanija u anketi je ocenjena prosečnom ocenom 2,6, što pokazuje jako nizak nivo poverenja građana u prosocijalni angažman preduzeća. Međutim, ako se uzmu u obzir opšte okolnosti, svetska ekonomska kriza i činjenica da je za implementaciju društveno

⁷⁵Sajt *AmCham Serbia* (www.amcham.rs), *Društveno odgovorno poslovanje iz perspektive građana i drugih učesnika u procesu*, Synovate Research reinvented&Smart kolektiv, oktobar 2010., http://www.amcham.rs/upload/documents/Synovate%20CSR%20Kvantitativno%20istrazivanje_okt10_Serbian.pdf datum preuzimanja 25.03.2014.

odgovornih praksi u preduzeće potrebno mnogo vremena, sredstava, izmena u strategijama i samom poslovanju preduzeća, može se smatrati da je ovakva percepcija građana realna, ali i konstatovati izvesni pomaci u razvoju društveno odgovornih praksi u Srbiji.

Odgovornost neke kompanije, najviše anketiranih građana, njih 80%, identifikuje u njenoj brizi za bezbednost i zdravlje radnika, ali u oceni stvarne odgovornosti preduzeća, smatraju da kompanije namanje brinu o zaposlenima (svega 8%). Očekivanja i ocena relanog stanja građana i u ovoj stavci su u koliziji. Najveću odgovornost, prema mišljenju građana, kompanije pokazuju prema poslovnim partnerima i dobavljačima, ali procenat odgovornosti je i tu nizak (35%). Za razliku od prethodnih istraživanja, u kojima se društvena odgovornost preduzeća skoro izjednačavala sa humanitarnim priložima, sada se namanji procenat odgovora odnosi na tu oblast (55%), a osim brige o zdravlju zaposlenih, najveći broj anketiranih građana daje prednost poštovanju zakona u poslovanju (79%) i pružanju potpunih i tačnih informacija o proizvodima (78%), što je logična posledica brojnih afera vezanih za nekorektno deklarisanе proizvoda.

Kada su u pitanju oblasti u koje bi, po mišljenju građana, kompanije trebalo da ulažu, građani najviše biraju borbu protiv korupcije (30%), a humanitarne inicijative (22%) i obrazovanje (20%) su, kao i u ranijim istraživanjima, među prva tri mesta. Kulturu i umetnost (3%), kao i sport (2%), građani gotovo da ne prepoznaju u oblastima ulaganja društveno odgovornih kompanija, kao što je to slučaj u razvijenijim zemljama, što je posledica niskog ekonomskog standarda i prioritetnijih grupa i oblasti. Zaštita životne sredine takođe nije na listi prioriteta o kojima, po mišljenju građana, treba da brinu društveno odgovorne kompanije, jer se svega 5% njih opredelilo se za ovu oblast, što ne umanjuje toliko ekološku svest građana Srbije, koliko u prvi plan ističe neke druge probleme u sistemu funkcionisanja države.

Grupe i organizacije kojima kompanije treba najviše da pomažu, po stavovima građana, jesu sve generacije mladih, tačnije talentovani učenici i studenti (30%) i deca (28%), što se prepoznaje kao ulaganje u budućnost zemlje. Na drugom mestu su ugrožene grupe, posebno stari, bolesni i siromašni, za koje se opredelilo 28%, dok se najmanji procenat građana opet opredelio za talentovane sportiste i kulturne institucije (2%).

Građani su spremniji, nego u prethodnim istraživanjima⁷⁶, da i sopstvenim angažmanom podrže društveno odgovorne kompanije, bilo kupovinom proizvoda u lancima društveno odgovornih proizvođača, čak i po višoj ceni (73%), bilo korišćenjem usluge društveno odgovorne kompanije, makar ona bila udaljenija (68%), ali najviše spremnošću da pre rade u društveno odgovornoj kompaniji za manju platu, nego u nekoj sumnjive reputacije za veću platu (87%).

⁷⁶Marinović, N., *CSR u Srbiji: trenutno stanje i postojeće inicijative*, na http://www.unido.org/fileadmin/import/68928_6_PPt_CSR_u_Srbiji_Mr._Marinovic_SMart_Kolektiv.pdf, datum preuzimanja 16.04.2014.

Ovakvo, pomalo konfuzno, stanje u rezultatima istraživanja pokazuje da je i posle osam godina promocija, inicijativa i praksi u oblasti DOP-a, ovaj koncept nejasan za širu javnost u Srbiji, **što opet potvrđuje prvu posebnu hipotezu, koja upravo i konstatuje taj problem, kao i potrebu intenzivnijeg uključivanja svih stejkholdera u prihvatanje i implementaciju koncepta DOP-a u preduzeća u Srbiji.** Iako su istraživanja istih oblasti, sprovedena među predstavnicima kompanija⁷⁷ dala rezultate koji ukazuju da je nivo svesti o DOP-u u poslovnom okruženju u Srbiji u izvesnoj meri napredovao, da su kompanije sve više strateški orijentisane na preuzimanje aktivne društveno odgovorne uloge, građani i dalje nemaju poverenja u društveni doprinos preduzeća. Na to su ukazivala i neka ranija istraživanja⁷⁸, ističući određene paradokse u stavovima građana. Najveći među njima je taj što građani, ne praveći razliku između DOP-a i PR-a kompanija, veliki broj društveno odgovornih akcija poistovećuje sa klasičnim reklamiranjem preduzeća i smatra da je to samo jedan od načina sticanja profita. S druge strane, ipak žele da budu obavešteni o akcijama te vrste. Klasično reklamiranje, građani, čak i mediji, ponekad opažaju kao DOP aktivnost, a neke prave društveno odgovorne akcije doživljavaju kao reklamu, tako da je kompanijama teško da kroz medije plasiraju prave društveno odgovorne aktivnosti. Drugi paradoks se odnosi na periodično socijalno odgovorne akcije kojima se, u stvari, maskira generalna neodgovornost, tako da javnost često ne prepoznaje kompanije koje ne posluju odgovorno, zbog toga što sa par ad-hoc akcija „kupuju” javno mnjenje i zataškavaju stvarno stanje stvari. S druge strane, kompanije koje već duži niz godina sprovedu društveno odgovorne prakse, nisu dovoljno priznate u javnosti i medijima.

Iako su evidentne prednosti i koristi koje koncept DOP-a ima u kontekstu savremenog poslovanja, istraživanja su pokazala da su društveno odgovorne prakse u Srbiji samo delimično prisutne i u praksi i u svesti javnosti. Nakon decenije promocija, edukovanja javnosti i preduzimanja konkretnih društveno odgovornih akcija, evidentan je još uvek nizak stepen informisanosti⁷⁹ građana iz ove oblasti, što opet svedoči o generalnoj neupućenosti i potrebi za ofanzivnijim promocijama. Ta neupućenost je i razlog očigledno nedovoljnog pritiska na preduzeća od strane javnosti, civilnog sektora, strukovnih udruženja, sindikata i države, jer organizovani pritisak javnosti i u svetu je primorao kompanije da redukuju negativne efekte svog poslovanja prema društvu, lokalnoj zajednici, prirodnom okruženju i svojim zaposlenim. Principijelno, svest o potrebi i koristi razvijanja strateškog pristupa konceptu DOP-a postoji kod svih aktera i interesenata, ali još uvek više na deklarativnom nego na praktičnom nivou.

⁷⁷ Marinović, N. i Damjanović, S., *Izveštaj baze dobre prakse DOP-a: analiza i preporuke*, Tim potpredsednika Vlade za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, 2009.

⁷⁸ Sajt *AmCham Serbia* (www.amcham.rs), *Društveno odgovorno poslovanje iz perspektive građana i drugih učesnika u procesu*, Synovate Srbija&Smart kolektiv, 2010., na http://www.amcham.rs/upload/documents/Synovate%20CSR%20Kvantitativno%20Istrazivanje_okt10_Serbian.pdf datum preuzimanja 25.03.2014.

⁷⁹ Među najviše pominjanim jesu inicijative B92, *Coca-Cole*, Raiffeisen Banke, Telenora, Bance Intesa, *Blica*, ali isto bez detaljnijeg poznavanja akcije.

6. STUDIJA SLUČAJA – DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE KOMPANIJE NAFTNA INDUSTRIJA SRBIJE AD NOVI SAD

U zemlji sa brojnim ekonomskim i socijalnim problemima, kakva je i Srbija, potreba za društvenim i materijalnim angažmanom i doprinosom preduzeća svakako je izraženija i neophodnija nego što je to slučaj sa razvijenijim zemljama. Međutim, paradoksalno, upravo u zemljama politički nestabilnim, ekonomski urušenim, sa devastiranim resursima i problematičnom i nepreciznom pravnom regulativom, koncept društveno odgovornog poslovanja još uvek je u nedovoljnoj meri shvaćen, a samim tim i prihvaćen, ne samo od strane samih preduzeća, već i od svih njihovih stejkholdera, koji su još uvek skeptični prema ideji o humanoj strani biznisa. U takvim zemljama još uvek nema efikasnog interaktivnog delovanja državnih rukovodećih organa i korporativnih uprava u rešavanju ekoloških, društvenih, infrastrukturnih i drugih problema, iako svetski ekonomski trendovi već decenijama insistiraju na ekonomskoj i društvenoj međuzavisnosti između političkih i privrednih struktura. Međutim, svakodnevni napisi u novinama i TV vesti o ekološkim katastrofama, nesavesnom ponašanju proizvođača i nezadovoljstvu kupaca pokazuju da ni u ekonomski i socijalno razvijenijim zemljama koncept društveno odgovornog poslovanja još uvek nije u potpunosti i u celini integrisan u poslovnu, društvenu i političku svakodnevnicu. Mnoge kompanije su još uvek u fazi testiranja prednosti i mogućnosti DOP-a, a postavlja se i pitanje motiva za one koje su ovaj sistem već integrisale u svoje poslovanje.

Iako već decenijama traje spor o koliziji, čak međusobnoj isključivosti između društveno odgovornog ponašanja kompanija i maksimiziranja profita, dosadašnja praksa preduzeća koja društveno odgovorno posluju pokazala je da ta preduzeća ne samo da podižu svoju reputaciju i promovišu brend, već i da su identifikovana kao preduzeća koja pozitivno doprinose sveukupnom kvalitetu života zajednice u kojoj posluju. Osim što, na taj način, kompanije utiču na konkurentnost i stabilnost tržišta, one prosperiraju zajedno sa okruženjem i grade poverenje svih svojih stejkholdera.

Kako je sam koncept etičkog i društveno odgovornog poslovanja nastao iz pritiska potrošača i civilnog sektora na velike multinacionalne kompanije da umanje štetne uticaje svog poslovanja, tako su upravo tim velikim korporacijama nametnuta nova pravila i standardi poslovanja. Zbog

toga, u primeni koncepta društveno odgovornog poslovanja, poseban akcenat, kako na svetskom tržištu, tako i na tržištu Srbije, stavlja se na ulogu i uticaj velikih multinacionalnih kompanija, pre svega zato što posluju u širem poslovnom okruženju, zbog čega je i njihov doprinos razvoju ekonomskih i socijalnih ciljeva zajednice najveći. Takve kompanije su, zajedno sa građanskim inicijativama, pioniri i još uvek najvažniji akteri u promociji i primeni DOP-a.

Integrišući etičke kodekse i koncept društvene odgovornosti u svoje poslovanje, kompanije su pokrenule i izmene u pravnim i zakonskim sistemima država u kojima posluju i doprinele podizanju svesti o značaju očuvanja sredine, bezbednosti i zdravlju na radu, poštovanju prava zaposlenih i kupaca, uopšte, doprinele podizanju standarda života.

Za poslednjih desetak godina, koliko traje promocija i praksa koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, izdvojile su se mnoge kompanije koje su u koncipiranje svojih poslovnih strategija, uz ekonomske, implementirale i socijalne motive. Rezultati takvog pristupa već su vidljivi, potrošači su edukovaniji, ali i zahtevniji, a kompanije svesne da račune moraju da polažu i zajednici u kojoj posluju. Osim velikih inostranih kompanija, koje su i promovisale DOP u Srbiji, i domaće firme postaju svesne da se danas više ne može, bar ne na duže staze, razvijati ekonomska moć i konkurentnost, ukoliko se istovremeno ne unapređuje i društvena zajednica.

Kao kompanija sa savremenim pristupom poslovanju, Naftna industrija Srbije usmerena je na kontrinuiran razvoj kako sopstvenih poslovnih referenci i rezultata, tako i na razvoj zajednica u kojima posluje. Kao velika kompanija sa većinskim stranim kapitalom, ali i akcijama koje su u vlasništvu Republike Srbije, kompanija NIS je već niz godina najuspešnije preduzeće u Srbiji i najveći budžetski uplatilac, kompanija koja značajno doprinosi povećanju godišnjeg BDP-a Srbije, ali i važan partner u razvoju zajednica u kojima posluje. Socijalni program, koji je sproveden u kompaniji NIS nakon privatizacije, mnogi ocenjuju kao jedan od najboljih ikada na Balkanu.⁸⁰ Jasno strateško opredeljenje na društveno odgovorno poslovanje izdvojilo je NIS kao poželjnog poslovnog partnera, investitora i poslodavca, ne samo u zemlji, nego i u regionu.

Međutim, i pored strateške opredeljenosti i već dugogodišnje prakse primene DOP-a, nije uvek jednostavno uskladiti interese kompanije i okruženja u kome posluje, tako da se postavlja pitanje da li, u slučajevima kada ti interesi nisu usaglašeni, odluku treba da donese kompanija, država ili šira javnost. Nedavna odluka kompanije NIS da u Novom Sadu sruši tzv. Veliku pečurku, jedan od simbola grada, najpoznatiju novosadsku benzinsku pumpu, izgrađenu 1976. godine, izazvala je burne reakcije javnosti, posebno novosadske.⁸¹ I pored protivljenja civilnog sektora, peticije i apela za obustavom rušenja jednog od obeležja grada, kako Novosađani

⁸⁰ Portal Srbija danas, *Od gubitaka do dobitnika: NIS puni budžet Srbije*, <http://www.srbijadanas.com/clanak/od-gubitaka-do-dobitnika-nis-puni-budzet-srbije-07-07-2014>, datum preuzimanja 18.08.2014.

⁸¹ Portal 021, Čosić, G., *Zašto je Novosađanima važna Velika pečurka?*, <http://www.021.rs/Novi-Sad/Vesti/Zasto-je-Novosadanima-vazna-Velika-pecurka.html> od 03.09.2014., datum preuzimanja 10.09.2014.

doživljavaju Veliku pečurku, kompanija NIS nije odustala od svog projekta nove, moderne benzinske pumpe. NIS, nesumnjivo, ima pravni, kao i poslovni osnov za ovakav potez i verovatno bi bilo previše očekivati od korporacija da zanemare sopstvene ekonomske interese i pokažu više sluha za potrebe zajednice, ali možda su upravo ovakvi primeri testovi na kojima korporacije „polazu” ispite iz etičkog i društveno odgovornog poslovanja. Ipak, kompanija NIS je prepoznata kao organizacija sa visokim stepenom društvene odgovornosti, o čemu svedoči i najnovija nagrada iz ove oblasti, *Moj izbor 2014*, priznanje potrošača Srbije, koje se dodeljuje u organizaciji Udruženja građana *Moja Srbija* i Privredne komore Beograda.

Imajući u vidu poslovnu evoluciju kompanije NIS, koja je od preduzeća u državnom vlasništvu, opterećenog velikim gubicima i zastarelim sistemima za proizvodnju i preradu nafte izraslo u preduzeće jake konkurentnosti i zavidne reputacije ne samo u zemlji i regionu, već i u širim evropskim okvirima, evidentna je uspešna poslovna politika i strategija, odnosno profesionalno i odgovorno rukovođenje preduzećem. Kako se ističe u samim strateškim ciljevima preduzeća⁸², NIS je usmeren na dalje investicije i razvoj sopstvenih kapaciteta i primenu visokih standarda poslovanja, zasnovanih na međunarodno prihvaćenim kriterijumima svetske prakse, pri čemu je posebna pažnja posvećena društvenoj odgovornosti Kompanije i viziji održivog razvoja. S obzirom na delatnosti samog preduzeća, pre svega proizvodnju i preradu nafte i gasa i promet naftnih derivata, NIS posebnu pažnju posvećuje ekološkoj odgovornosti, bezbednosti i zaštiti na radu i ulaganju u istraživanja obnovljivih izvora energije.

Socijalna uključenost kompanije NIS i projekti koje sprovodi na socijalnom i ekonomskom unapređenju zajednice u značajnoj meri doprinose naučnom, obrazovnom, kulturnom, umetničkom i fizičkom razvoju mladih, što podiže nivo njihovih kompetencija i znanja i predstavlja ulaganje u budućnost. Osim toga, razvojem projekata zaštite životne sredine i bezbednosti i zdravlja na radu, i poštovanjem visokih procedura i standarda iz ove oblasti, NIS ulaže napore u održavanje zdravog, sigurnog i bezbednog okruženja.

Međutim, skorašnji događaji vezani za ovu Kompaniju⁸³, ne samo da opet dovode NIS na stranice novina i portala, već dovode i u pitanje društveno odgovorne prakse same Kompanije, ali i svedoče o složenosti i osetljivosti samog koncepta DOP-a. U svakom slučaju, potvrđuju i da je potrebno vreme da bi sam koncept dao rezultate i efekte, a oni se ogledaju i u negativnim, a ne samo pozitivnim slučajevima.

S obzirom na savremena dešavanja u Srbiji, pre svega reforme koje se sprovode u cilju ušteda i smanjenja budžetskih troškova, ali i velikih elementarnih nepogoda koje su pogodile pojedine

⁸² Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Korporativno upravljanje*, <http://ir.nis.rs/korporativno-upravae/>, datum preuzimanja 02.09.2014.

⁸³ Portal Dnevnik, Malešević, Lj., *Potvrđen mobing u NIS-u, izostala cela presuda*, <http://www.dnevnik.rs/drustvo/potvrdjen-mobing-u-nis-u-izostala-cela-presuda>, datum preuzimanja 22.10.2014.

delove zemlje, više je nego pravi trenutak da kompanije pokažu svoju brigu za zajednicu i svojim društvenim angažmanom utiču na ublažavanje posledica ovakvih mera i događaja.

6.1. Naftna industrija Srbije – pod sloganom „Ja sam NIS”

Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad je međunarodna kompanija, sa sedištem i glavnim proizvodnim kapacitetima u Republici Srbiji, zavisnim preduzećima u Bosni i Hercegovini, Bugarskoj, Mađarskoj i Rumuniji, i predstavništvima u Hrvatskoj, Angoli i Rusiji. U cilju podrške evropskim integracijama Srbije, NIS ima otvoreno predstavništvo i u Briselu.

Kao preduzeće koje je od kompanije u državnom vlasništvu u poslednjoj deceniji prošlog veka tek egzistiralo na marginama poslovnog sveta, NIS je, nakon uspešne privatizacije, transformacije i strateškog zaokreta prema nekonvencionalnim i obnovljivim izvorima energije, i širenjem poslovanja u regionu, evoluirao u regionalnog energetske giganta. Sa internacionalnim timom stručnjaka, inovativnim pristupima poslovanju, modernizovanom opremom i tehnologijom, NIS beleži konstantan rast prihoda i trenutno je jedan od najvećih i najznačajnijih investitora na Balkanu.

Poslujući pod sloganom – „Ja sam NIS” – ova kompanija izražava i jasnu orijentaciju na zajednicu i kolektiv. Personalizujući svojim sloganom svakog člana ne samo kolektiva, već i zajednice u kojoj posluje kao deo svoje organizacije, NIS sugerise značaj zajedničkih napora, ali i uspeha. Da taj slogan nije samo prazan marketing, NIS dokazuje brojnim programima i akcijama iz oblasti društveno odgovornog poslovanja, zbog čega je više nego adekvatan primer za implementaciju koncepta DOP-a, njegov značaj i primenu.

6.2. Istorijat, vlasnička struktura i statutarni organi NIS-a

Kompanija Naftna industrija Srbije ima veoma dugu istoriju. Tokom sedam decenija postojanja, od prvobitnog *Naftagasa*, osnovanog gotovo odmah posle Drugog svetskog rata, 1949. godine, preko transformacije u Javno preduzeće Naftna industrija Srbije 1991. godine, do privatizacije preduzeća, započete 2007. godine i sadašnjeg NIS-a, ova kompanija prošla je brojne transformacije, poslovne politike, nazive i vlasnike.

Od osnivanja pa sve do početka devedesetih godina prošlog veka, kada je ova kompanija transformisana u javno preduzeće i integrisala sve tadašnje kompanije iz oblasti naftne privrede (*Naftagas gas*, *Energogas*, Rafinerija nafte Pančevo, Rafinerija nafte Beograd, Rafinerija nafte Novi Sad, Fabrika za proizvodnju maziva Kruševac, *Jugopetrol*, *Naftagas promet*, NIS Inženjering), preduzeće je beležilo konstantan rast, napredak i razvoj u oblasti istraživanja i proizvodnje nafte i naftnih derivata. Izgrađene su benzinske stanice i magistralni gasovod, godišnja proizvodnja gasa i nafte bila je u konstantnom porastu, a preduzeće je izašlo i van granica tadašnje zemlje i ušlo u koncesiju u Angoli. Po tehnološkoj opremljenosti, rafinerije ove kompanije bile su u samom svetskom vrhu.

Međutim, u poslednjoj deceniji prošlog veka dolazi do devastacije NIS-a, što zbog loše transformacije, reorganizacije i vođenja preduzeća, što zbog NATO bombardovanja u kome je uništen deo proizvodnih kapaciteta u rafinerijama u Novom Sadu i Pančevu. Bez obzira na što još 2005. godine opet dolazi do transformacije preduzeća, kad dobija status akcionarskog društva, NIS i dalje ne beleži poslovne rezultate ekvivalentne delatnosti kojom se bavi i resursima koje ima, i takvo stanje traje sve do 2009. godine, kada u akcionare ove kompanije ulazi ruska kompanija *Gasprom njeft* i kupuje 51% akcija NIS-a. Odluka o prodaji akcija NIS-a ruskom *Gasprom njeftu* i njena opravdanost i danas je predmet rasprava ekonomskih, političkih i energetskih stručnjaka, ali uprkos tome, ova kompanija danas je jedan od najznačajnijih partnera države Srbije, ne samo po pitanju budžetskih prihoda, već i u procesu evrointegracija i povećanja životnog standarda. Sledeći svoju strategiju da postane najefikasnija energetska kompanija u balkanskom regionu, da postane lider u okruženju i jedna od top tri kompanije u jugoistočnoj Evropi, NIS je vrlo brzo posle privatizacije realizovao transformaciju i modernizaciju i postao vertikalno integrisana naftna kompanija sa najbržim rastom na Balkanu u oblasti proizvodnje nafte i gasa i proizvodnji i prometu naftnih derivata. Prema podacima iz *Godišnjeg izveštaja o poslovanju* Kompanije za 2013. godinu, neto dobit NIS-a za prethodnu godinu iznosila je 48,3 milijarde RSD, OCF je iznosio 75,3 milijarde RSD, a EBITDA 68,8 milijardi RSD.⁸⁴ Prezentovanje finansijskih poslovnih rezultata NIS-a zahtevao bi, naravno, mnogo više prostora i širi predmet istraživanja, ali neophodno ih je pomenuti da bi se konstatovao ubrzan razvoj i širenje tržišta ove kompanije, kao rezultat zaokreta prema modernom korporativnom rukovođenju, koji podrazumeva i orijentaciju na odgovornost prema zajednici i sredini u kojoj se posluje.

Vlasnička struktura NIS-a u međuvremenu je imala još neke manje izmene, tako da sada 56,15% akcijskog kapitala NIS-a poseduje ruska kompanija *Gasprom njeft*, 29,87% je u vlasništvu Republike Srbije, a ostatak akcija pripada građanima, zaposlenima, bivšim zaposlenima i drugim

⁸⁴ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Godišnji izveštaj o poslovanju za 2013. godinu*, str.4-5, na http://www.nis.eu/wp-content/uploads/2013/07/nis_godisnji_izvestaj_2014_cir.pdf, datum preuzimanja 13.08.2014.

manjinskim akcionarima. Prema podacima sa zvaničnog sajta Kompanije, na dan 30.06.2014. godine, ukupan broj akcionara iznosi 2.262.221. Akcije NIS-a su poslednjih godina naprivlačnija hartija na Beogradskoj berzi, a u 2013. godini zabeležen je njihov rast od 26%. Pored toga, Odbor direktora Kompanije doneo je odluku da se isplate dividende akcionarima iz profita koji je ostvaren u 2012. godini, i iznos od preko 12 milijardi dinara najveći je iznos koji je isplatila neka kompanija listranih na Beogradskoj berzi⁸⁵.

Ističući u svojim strateškim korporativnim ciljevima profesionalno i odgovorno rukovođenje i visok nivo transparentnosti i javnosti u poslovanju, u skladu sa Statutom kompanije NIS a.d. Novi Sad, organi upravljanja (slika 4) organizovani su u:

1. Skupštinu akcionara, kao najviši organ NIS-a, preko kog akcionari donose i odobravaju osnovne odluke u poslovanju preduzeća,
2. Odbor direktora, kao nezavisan i stručan organ upravljanja, odgovoran za implementaciju savremenih praksi korporativnog upravljanja i definisanje poslovne strategije i poslovnih ciljeva preduzeća.
3. Savetodavni odbor generalnog direktora, kao stručno telo koje pomaže generalnom direktoru u radu.
4. i funkciju izvršni direktori.

Organi upravljanja kompanijom



Slika 4: Organi upravljanja kompanijom NIS a.d. Novi Sad (izvor: <http://www.nis.eu/lat/ot-nama/informacije-o-kompaniji/upravljanje/korporativno-upravljanje>), datum preuzimanja 09.08.2014.

⁸⁵ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Godišnji izveštaj o poslovanju za 2013. godinu*, str.4-5, na http://www.nis.eu/wp-content/uploads/2013/07/nis_godisnji_izvestaj_2014_cir.pdf, str. 7, datum preuzimanja 13.08.2014.

Sledeći primere dobre prakse poslovanja u svetu, 2010. godine Upravni odbor NIS-a usvojio je *Kodeks korporativnog upravljanja*, kojim se „uspostavljaju principi korporativne prakse i organizacione kulture u skladu s kojima će se ponašati nosioci korporativnog upravljanja Društva”, a kao osnovni cilj Kodeksa definisano je „uvođenje dobrih poslovnih običaja u domenu korporativnog upravljanja, koji treba da omoguće ravnotežu uticaja njegovih nosilaca, konzistentnost sistema kontrole i jačanje poverenja akcionara i investitora u Društvo, sve u cilju obezbeđenja dugoročnog poslovnog razvoja Društva”⁸⁶.

Kompanija NIS sasvim jasno ulaže sve napore da dostigne visoku konkuretnost i visoke standarde poslovanja i u finansijskom i u organizacijskom smislu, i konstatno podiže već visoku reputaciju, a samim tim i poverenje svih svojih stekholdera.

6.3. Orijentacija na korporativnu društvenu odgovornost kao deo poslovne strategije NIS-a

Nakon okupljanja internacionalnog tima stručnjaka u menadžment Kompanije i zaokreta poslovne politike ka modernim trendovima, ali i kao jedina kompanija u Srbiji koja se bavi istraživanjem i proizvodnjom nafte i gasa, što zahteva posebne programe zaštite okoline i bezbednosti na radu, Naftna industrija Srbije je koncipirala strategiju društveno odgovornog poslovanja, koji se realizuje kroz pet korporativnih programa:

1. **Energija sporta** – program kojim se, kroz sponzorisanje sportskih timova i događaja u Srbiji i pokretanje humanitarnih i drugih akcija (*Ti si moj lik, Sportom protiv nasilja* itd.) podržava profesionalni i dečji sport i promoviše zdrav način života.
2. **Kultura bez granica** – kao podrška kulturnim institucijama, manifestacijama, događajima i projektima.
3. **Energija znanja** – program koji podržava razvoj naučno-istraživačkih aktivnosti i stipendira talentovane učenike i studente.
4. **Humanitarni projekti** – program koji obuhvata pomoć najugroženijim kategorijama građana, kao i pomoć malim organizacijama i udruženjima koja imaju kvalitetne projekte a nedostatak finansijskih sredstava itd.

⁸⁶ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Kodeks korporativnog upravljanja* Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad, str. 1, na http://www.nis.eu/lat/wp-content/uploads/sites/2/2012/05/Nis_kodeks_korporativnog_upravljanja.pdf, datum preuzimanja 16.07.2014.

5. **Saradnja radi razvoja** – program koji podržava razvoj zajednica u kojima NIS posluje, sa ciljem da se unapredi kvalitet života i podigne opšti standard. NIS svake godine organizuje javni konkurs za podršku realizaciji projekata iz oblasti nauke, kulture, sporta, humanitarnih akcija i zaštite životne sredine i do sad ima 10 sporazuma o socijalno-ekonomskom partnerstvu sa gradovima i opštinama Srbije.

Detaljniji osvrt na svaki od ovih programa biće predstavljen u posebnom poglavlju ovog istraživačkog rada.

Kao kompanija sa najvišim standardima poslovanja i strateško opredeljenje na biznis odgovoran prema društvu i zajednici, u NIS-u je definisan i usvojen *Kodeks poslovne etike*, kojim se regulišu osnovna pravila i norme u odnosima sa zaposlenima, među zaposlenima, kao i sa poslovnim partnerima, organima državne vlasti i lokalnih uprava, medijima, klijentima, javnošću, uopšte, svim stejkholderima. *Kodeks poslovne etike* otklanja sve sumnje i nedoumice u ovim odnosima i reguliše međusobne poslovne odnose, čemu služi i SOS linija za poslovnu etiku, dostupna zaposlenima kada rešenje za eventualne etičke nedoumice ne mogu da pronađu u samom *Kodeksu*.

S obzirom na delatnost kojom se bavi i prirodu osnovnih biznis aktivnosti, u kompaniji NIS se posvećuje konstantna pažnja očuvanju zdravog, sigurnog i bezbednog okruženja, pre svega kroz usvajanje i implementaciju međunarodnih standarda iz ove oblasti, kao i kroz razvoj jasnih i čvrstih procedura i primenu novih tehnologija. Kako se navodi na sajtu Kompanije: "Održivi razvoj jeste jedno od prioriternih usmerenja delatnosti NIS-a. Budućnost koju gradimo jeste budućnost energetske efikasnosti uz veće korišćenje obnovljivih izvora, budućnost poštovanja zakona i ljudskih prava, budućnost optimalnog korišćenja raspoloživih kapaciteta i prirodnih resursa. Naš cilj je zaštita ljudi, dobara i okoline, humano radno okruženje i odgovoran biznis. Naša sredstva su inovacije, investicije i otvoren dijalog."⁸⁷

Kao kompanija koja posluje i u više zemalja, NIS podrazumeva poštovanje svih propisa i zakona, na državnom, međunarodnom i internom nivou. Kroz kontinuirano objavljivanje finansijskih i operativnih izveštaja o poslovanju, prezentacije rezultata poslovanja, predstavljanje poslovnih planova, organizaciju konferencija za novinare, NIS ne samo da izvršava svoje zakonske obaveze, već i pokazuje visok nivo transparentnosti i javnosti u poslovanju i kulturu visokih dostignuća u oblasti poslovanja i korporativne odgovornosti. U NIS-u posebno ističu da su prva kompanija u Srbiji koja je objavila izveštaj o održivom razvoju (2010.), prema visokim međunarodnim GRI i AA1000 APS standardima. Ovaj izveštaj o održivom razvoju obuhvata izveštavanje o relevantnim podacima iz oblasti finansijskog, proizvodnog, socijalnog, ekološkog i

⁸⁷ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/odrzivi-razvoj/vizija-odrzivog-razvoja>, datum preuzimanja 23.07.2014.

društveno odgovornog poslovanja, zatim prezentaciju rezultata poslovanja iz prethodne kalendarske godine i planove za srednjeročnu perspektivu.

Već ove, taksativno navedene, oblasti korporativne odgovornosti NIS-a dobrim delom **potvrđuju treću posebnu hipotezu ovog rada, da je Naftna industrija Srbije jedan od najznačajnijih promotera i lidera u primeni društveno odgovornog poslovanja** i da uvođenje najbolje evropske prakse upravljanja Kompanijom podižu i njene poslovne rezultate i reputaciju.

7. LJUDSKI RESURSI U NIS AD NOVI SAD

Nakon privatizacije Naftne industrije Srbije i ulaska novog većinskog akcionara, ruske kompanije *Gasprom njeft*, započet je intenzivan i radikalni proces transformacije i restrukturiranja ovog preduzeća. U tom procesu, jedan od najvećih, ujedno i najosetljivijih problema bilo je preveliko kadrovsko opterećenje Kompanije, kao što je slučaj sa većinom javnih preduzeća u Srbiji. Novi akcionar morao je da prihvati socijalni program i kolektivni ugovor za zaposlene u NIS-u, što je značilo, između ostalog, da se obaveže da neće biti otpuštanja radnika dok traje investicioni ciklus⁸⁸ i da će zarade zaposlenih biti usklađene sa troškovima života i poslovnim rezultatima Kompanije. Međutim, novom poslovnom strategijom, zaokretom ka savremenim metodama ne samo u oblasti poslovanja koje ulaze u delatnosti organizacije, već i u organizacionom smislu, menadžment Kompanije uspeo je za relativno kratko vreme da prestrukturira i kadrovsku sliku kompanije. Stimulativnim socijalnim programom, visokim otpremninama, znatno većim od onih koje su propisane zakonskim minimumom, saradnjom sa Pokrajinom u podršci programima novog zapošljavanja bivših radnika NIS-a, ali i intenzivnim i visoko profesionalnim radom na obukama, prekvalifikacijama, dokvalifikacijama i rotacijama za zaposlene koji su ostali, i novim programima koji dovode mlade u Kompaniju, NIS je znatno izmenio strukturu zaposlenih u odnosu na period kad je preduzeće privatizovano i stvorio moderan, stručan i kvalifikovan kadar, prilagođen delatnostima i procesima poslovanja Kompanije. Svesni da uspeh kompanije najvećim delom zavisi od uspeha njenih ljudskih resursa, u kompaniji NIS realizovani su brojni programi koji će istovremeno razvijati stručnost i kompetencije, ali i zadovoljstvo zaposlenih.

Osim što teži da se po konkurentnosti, brendiranju i poslovnim rezultatima izdvoji među prvih pet korporacija u jugoistočnoj Evropi, kompanija NIS ima za cilj i da bude prepoznata kao jedan od najboljih poslodavaca, zbog čega kao svoj imperativ postavlja kadrovsko struktuiranje prema najsavremenijim principima menadžmenta ljudskih resursa i društveno odgovornog poslovanja. Budući da je u pitanju kompanija sa nasleđenom a ne novoformiranom kadrovskom strukturom,

⁸⁸ Do 2012. g.

bilo je neophodno razviti i realizovati politiku zapošljavanja koja će biti u skladu sa poslovnim principima Kompanije, a neće ugroziti ugovorne obaveze i nasleđeni kolektivni ugovor i socijalni program. Zbog toga je, kao polazište u restrukturiranju ljudskih resursa, kao osnovni kriterijum prilikom zapošljavanja postavljen princip jednakih mogućnosti, odnosno princip profesionalnosti, iskustva i znanja, koji isključuje svaki vid diskriminacije po bilo kom osnovu, ali i privilegija prilikom zapošljavanja po bilo kom osnovu sem navedenih.

Ukupan broj zaposlenih u NIS-u na kraju 2013. godine iznosio je 5.747⁸⁹, od čega je 96,6% zaposleno na neodređeno vreme, dok su ostali zaposleni na određeno vreme s punim radnim vremenom. Najveći broj zaposlenih ima srednju stručnu spremu, što i jeste u skladu sa potrebama i delatnostima Kompanije. Što se tiče polne strukture zaposlenih, u znatnoj prednosti su muškarci⁹⁰, ali to je takođe rezultat specifičnosti delatnosti NIS-a, a ne bilo kakve diskriminatorne politike zapošljavanja. Najveći broj zaposlenih pripada starosnoj dobi između 40 i 49 godina, kao zaposlenima sa najvećim radnim iskustvom, ali primetan je trend „podmlađivanja” organizacije, jer su novozaposleni poslednjih godina uglavnom mlađi. Što se tiče fluktuacije zaposlenih, poslednjih godina znatno veći broj zaposlenih je napustio kompaniju⁹¹, što zbog starosne dobi, što zbog visokih otpremnina, dok je manji broj primljen u radni odnos⁹², što je, imajući u vidu nasleđeno kadrovsko opterećenje, racionalna poslovna strategija, ali bez negativnih efekata po bilo koju stranu, imajući u vidu činjenicu da je najveći broj zaposlenih⁹³ Kompaniju napustilo u okviru programa dobrovoljnog odlaska.

Kao jedan od ključnih faktora svog brzog uspeha i efikasnog poslovanja kompanija NIS ističe stručnost i motivaciju zaposlenih, zbog čega konstatno razvija i realizuje programe podrške u kontinuiranom obrazovanju, profesionalnom usavršavanju i sticanju novih znanja i veština. Zbog toga kompanija ulaže velika materijalna i nematerijalna sredstva u selekciju i regrutaciju kadrova, kako bi izabrala najbolje kandidate sa tržišta rada za potrebe procesa rada. Kroz transparentan proces selekcije kandidata, kao i različite metode i tehnike, Kompanija obezbeđuje stručan i kvalifikovan kadar, čije potencijale razvija i dalje kroz izgrađen sistem kvalitetne i kontinuirane obuke zaposlenih. Osim zakonom obaveznih obuka, NIS realizuje brojne tehničke i netehničke obuke i treninge, a s obzirom na svoju multinacionalnost i u vlasničkoj i u kadrovskoj strukturi, za zaposlene se organizuju i odgovarajući kursevi stranih jezika. U 2013. godini NIS je otvorio savremeni Centar za obuku zaposlenih u Bloku „Promet”,

⁸⁹ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Izveštaj o održivom razvoju za 2013. godinu* kompanije NIS, str. 51, na <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>, datum preuzimanja 16.08.2014.

⁹⁰ 4.309 u odnosu na 1.438 žena (*Izveštaja o održivom razvoju za 2013. kompanije NIS*, str. 52)

⁹¹ U 2012. godini kompaniju ne napustilo 1.604 radnika, a u 2013. godini 2.861. (*Izveštaj o održivom razvoju za 2013. kompanije NIS*, str. 55)

⁹² U 2012. godini otvoreno je 584 nova radna mesta, a u 2013. 440 (*Izveštaj o održivom razvoju za 2013. kompanije NIS*, str. 55)

⁹³ 1.350 u 2012. godini i 2.258 u 2013. godini (*Izveštaj o održivom razvoju za 2013. kompanije NIS*, str. 55)

koji je jedinstven u regionu, a brojni programi, kao što su *Evropske integracije*, *Mladi specijalista*, *Kadrovska rezerva*, *Letnja praksa* i drugi imaju za cilj promovisanje struke radi uticanja na profesionalnu orijentaciju mladih, brzo i lako upoznavanje sa poslovanjem Kompanije i njenom korporativnom kulturom, kao i dalje permanentno usavršavanje zaposlenih. Radi promocije brenda i kontinuiranog i dugoročnog obezbeđivanja adekvatnih kadrova, Kompanija ima i sklopljene ugovore o saradnji sa školama i univerzitetima, o čemu će biti više reči dalje u radu, u okviru društveno odgovornih programa koje realizuje kompanija NIS. Za razvoj zaposlenih NIS je izdvojio oko 290 miliona dinara, što je jedan od najvećih iznosa kada je u pitanju finansiranje razvoja zaposlenih u kompanijama u Srbiji.

Osim toga, NIS već godinama zapošljava mlade preko programa Republike Srbije *Prva šansa*, koji svršenim srednjoškolcima i studentima pruža priliku da steknu radno iskustvo u profesiji za koju su se školovali, a mnogima od njih i da pronađu zaposlenje u struci. U 2013. godini preko ovog programa je u NIS-u 255⁹⁴ mladih diplomaca i tehničara dobilo priliku da praktično nadogradi znanja stečena u školama i na fakultetima i da, zahvaljujući radnom iskustvu u renomiranoj kompaniji, poveća šanse za buduće zaposlenje.

Kao moderna i društveno odgovorna kompanija, NIS godinama razvija i unapređuje sisteme materijalne i nematerijalne motivacije, kako bi razvoj i stručnost zaposlenih bili adekvatno nagrađeni, čime bi se doprinelo što nižoj fluktuaciji, a što takođe utiče na troškove Kompanije. NIS ima novi princip upravljanja zaradama, grejding sistem usklađen sa grejding sistemom *Gasprom njefta*, a kojim se stvara korporativni ambijent pravedne raspodele zarada spram radnog učinka, tako da je uticaj na zaradu u rukama samih zaposlenih. Novi grejding usklađen je sa međunarodnom procenom radnih mesta, ocenjivanje po kompetencijama obavljaće se jednom godišnje, a rasponi zarada za sve grejdove zajedno čine platnu skalu koja se definiše na osnovu medijane referentnog tržišta rada⁹⁵.

Imajući u vidu i značaj nematerijalne motivacije na radni učinak i zadovoljstvo zaposlenih, u NIS-u je razvijeno nekoliko programa koji motivišu zaposlene. Pored programa *Najbolji u struci*, kojim se u tri kategorije biraju najbolji radnik, stručnjak i menadžer, značajan je i program *Imam ideju!* kojim se nagrađuju kreativne i konstruktivne ideje zaposlenih, zatim *HSE nagrađivanje* za najznačajnije rezultate u oblasti zaštite zdravlja i bezbednosti na radu, kao i program *Otvorena vrata*, kada je više rukovodstvo u određenim terminima dostupno za konsultacije u direktnoj komunikaciji. Osim toga, u okviru nematerijalne motivacije u NIS-u se dodeljuju poklon vaučeri zaposlenima koji pokažu izuzetne rezultate u radu, kao i popusti za zaposlene uglavnom u

⁹⁴ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Izveštaj o održivom razvoju* za 2013. kompanije NIS, str. 58, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>, datum preuzimanja 16.08.2014.

⁹⁵ Ibid., str. 60, datum preuzimanja 16.08.2014.

oblasti trgovine, turizma ili kulture. Ovakvi programi takođe svedoče o NIS-ovoj orijentaciji ka namodernijem rukovođenju ljudskim resursima i odgovornom odnosu prema njima.

Jedan od prioriteta za društveno odgovornu kompaniju svakako je i bezbednost i zdravlje na radu svih zaposlenih. S obzirom da delatnosti kompanije, kao i na njeno društveno odgovorno opredeljenje, kompanija NIS ovoj oblasti pridaje veliki značaj i konstantno ulaže napore da se rizici po bezbednost i zdravlje zaposlenih svedu na minimum. Osim preventivnih akcija u okviru programa *Politika zdravog života*, koji podrazumeva edukativne, preventivne, rekreativne i sportsko-takmičarske aktivnosti zaposlenih u cilju poboljšanja fizičkog, mentalnog i emotivnog zdravlja, NIS je možda najznačajnije poteze u procesu modernizacije poslovanja napravio upravo u oblasti standardizovanja mera i obuka u HSE oblasti. Kompanija evidentira HSE indikatore pojedinačno one koji su pod direktnim uticajem Kompanije i one koji su van njenog direktnog uticaja (izvođači) i od 2013. godine predstavlja ih kroz *Izveštaj o stanju HSE-a*. Konstantno unapređenje ove oblasti, uvođenje novih standarda i obuke i treninzi zaposlenih rezultovali su znatno smanjenim brojem negativnih događaja u skoro svim ključnim HSE indikatorima, od broja povreda na radu i saobraćajnih nezgoda do broja požara i drugih akcidenata. Svaka organizaciona celina NIS-a ima odbor za bezbednost i zdravlje na radu, a novi standard Kompanije *Osposobljavanje iz HSE oblasti u NIS a.d. Novi Sad* i *Program osposobljavanja* definišu koncept osposobljavanja zaposlenih, izvođača i trećih lica poslovno angažovanih u NIS-u. Brojne obuke, seminari i stručni ispiti iz HSE-a, znatno su unapredili HSE kompetencije zaposlenih, a edukaciju iz ove oblasti NIS je proširio i van same Kompanije, kroz različite kampanje, uglavnom na benzinskim pumpama, podelom brošura, razgovorima sa stručnim licima itd. O aktivnostima Kompanije u HSE oblasti biće reči i kasnije u ovom radu, u okviru prezentacije etičkog kodeksa Kompanije i programa društveno odgovorne prakse.

Koncipirajući strategiju društveno odgovornog poslovanja i opredeljujući se za najsavremenije tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, kompanija NIS podstiče slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja i intenzivno sarađuje sa reprezentativnim sindikatima, kojih u ovoj Kompaniji ima dva – Jedinствена sindikalna organizacija NIS a.d. i Jedinствена sindikalna organizacija Naftagas. Na kraju 2013. godine članstvo u tim sindikatima imalo je 74% zaposlenih. Standardima koji proizlaze iz Kolektivnog ugovora, potpisanog između rukovodstva NIS-a i sindikata, kao i iz Zakona o radu, regulisana su prava zaposlenih, obezbeđen visok stepen socijalne zaštite kroz brojne beneficije koje Kompanija obezbeđuje zaposlenima (solidarne pomoći, posebne zaštite za invalide rada u slučaju profesionalnih oboljenja, stipendije, kolektivna osiguranja, rešavanje stambenih potreba zaposlenih itd.).

Jasna politika u oblasti menadžmenta ljudskih resursa definiše kompaniju NIS kao organizaciju sa visoko postavljenim standardima i ciljevima poslovanja, spremnu da razvija svoju kadrovsku strukturu u skladu sa interesima firme a odgovorno prema zaposlenima. Trenutna vodeća

pozicija NIS-a u regionalnom kontekstu i visoki poslovni rezultati dovoljan su pokazatelj efekata primene međunarodnih standarda kako u oblasti delatnosti kojima se Kompanija bavi, tako i u poslovnoj strategiji i politici.

8. KODEKS POSLOVNE ETIKE NAFTNE INDUSTRIJE SRBIJE AD NOVI SAD

Za svaku savremenu kompaniju, strateški orijentisanu na savremene koncepte poslovanja, definisanje sopstvenih etičkih kodova, uz one opšteprihvaćene i zakonom regulisane, predstavlja osnovu međusobnih poslovnih odnosa, kojima se regulišu relacije u internom i eksternom poslovnom okruženju. Sve više je zagovornika mišljenja da kompanije reputaciju i konkurentnost ostvaruju visokim standardima ne samo u obavljanju delatnosti kojom se bave, već i u poštovanju i korektnom postupanju prema sredini i svim svojim stejkholderima. Kao najveća kompanija u Srbiji, ali i značajna multinacionalna energetska kompanija, Naftna industrija Srbije, svoje poslovanje gradi kako na kvalitetu proizvoda i usluga koje nudi na tržištu, tako i na negovanju principa i praksi korporativne etike. Donošenjem *Kodeksa poslovne etike* (2010. godine), ova kompanija jasno i precizno definiše najznačajnije aspekte interne i eksterne politike preduzeća, definiše vrednosti i korporativnu filozofiju poslovanja i usvaja vrednosne orijentire korporativne poslovne etike.

Kodeks poslovne etike Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad, pod nazivom *Ja sam NIS*, već svojim dobro osmišljenim naslovom, na neki način definiše i šta Kompanija očekuje i od koga očekuje. Ličnom zamenicom u prvom licu jednine, *Kodeks* sugerise poistovećivanje sa samom Kompanijom i potencira da se poštovanje njegovih načela i principa odnosi apsolutno na sve koji imaju veze sa Kompanijom, od zaposlenih i na bilo koji način angažovanih u procesu rada preduzeća, do članova organa upravljanja NIS-a. NIS je i direktor preduzeća, ali i radnik u obezbeđenju, angažovan po osnovu ugovora, i po tome su ravnopravni. Pored toga, postovećivanjem same Kompanije sa ličnošću svakog ponaosob, podrazumeva se usvajanje temeljnih korporativnih principa poslovanja i vrednosti Preduzeća i njegovog većinskog akcionara *Gasprom njefta*. Na taj način vrši se i raspodela odgovornosti za poslovne rezultate, kao i osećanje pripadnosti kolektivu. U tom smislu, u Kodeksu se i ističe: „Dobri međuljudski odnosi vode dobrim radnim odnosima. Pod dobrim ‚međuljudskim odnosima‘ podrazumevamo poštovanje časti i dostojanstva svakog od nas i svakog našeg akcionara. Kompanija očekuje od svih svojih zaposlenih savesno i kvalifikovano izvršavanje radnih obaveza.”⁹⁶

⁹⁶ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Kodeks poslovne etike Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad*, str. 42, na <http://www.nis.eu/lat/o-nama/informacije-o-kompaniji/kodeks-poslovne-etike>, datum preuzimanja 02.07.2014.

Kompanija je obezbedila neophodne resurse kako bi svi zaposleni u svakom trenutku mogli da dobiju informacije ili konsultacije po bilo kom pitanju iz *Kodeksa*, a pri prijemu novih zaposlenih, obavezno je upoznavanje sa *Kodeksom poslovne etike* i *Misijom i principima poslovanja*.

Kodeks poslovne etike kompanije NIS podeljen je u šest celina:

1. **Uvodni deo**, u kome se, u maniru modernog poslovanja, pre svega ističu misija i vizija Kompanije, kao glavni orijentir celokupnog poslovanja, pa i samog *Kodeksa* (slika 5):



Slika 5: Misija i vizija kompanije NIS (izvor teksta: *Kodeks poslovne etike* Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad, str. 4, <http://www.nis.eu/lat/o-nama/informacije-o-kompaniji/kodeks-poslovne-etike>), datum preuzimanja 02.07.2014.

Dalje u uvodnom delu, daje se objašnjenje zašto je Kompaniji potreban kodeks poslovne etike, pri čemu se potencira neophodnost definisanja normi i pravila ponašanja, zasnovanih na korporativnim vrednostima NIS-a. Etički principi, sadržani u ovom *Kodeksu*, objedinjuju postojeće zakonske zahteve, interna pravila Kompanije i korporativnu tradiciju, daju jasne i precizne preporuke za donošenje etički korektnih odluka u različitim situacijama, i ne ostavljaju mesta za bilo kakve dvosmislenosti i neodređenosti. Odnose se na sve zaposlene u Kompaniji i članove organa upravljanja, kao i na sva lica (izvođače, konsultante itd.) angažovana po osnovu ugovora.

Kodeks, osim osnovnih etičkih poslovnih principa, sadrži niz praktičnih saveta vezanih za poštovanje zakonskih i normativnih akata, i preporuke za pravila ponašanja u odnosima sa kolegama, akcionarima, kupcima, medijima, javnošću, državnim organima i drugim stakeholderima. Takođe se svi obavezuju da na vreme izveste o bilo kakvoj povredi principa i propisanih oblika ponašanja sadržanih u ovom Kodeksu, povreda radne obaveze ili radne discipline.

U uvodnom delu *Kodeksa* date su i informacije o službama i licima zaduženim za praćenje njegovih odredbi, konsultacije u vezi sa njima i sankcionisanje slučajeva u kojima je došlo do povreda principa sadržanih u *Kodeksu*. U tom smislu, svako neetičko ponašanje zaposleni su dužni da prijave SOS liniji za etiku NIS a.d. Novi Sad, čiji su operateri zaduženi za operativno rešavanje etičkih pitanja i konsultacije u slučajevima nedoumice, zatim neposrednom rukovodiocu ili najvišem rukovodstvu i Savetu za kulturu, koga čine predstavnici različitih funkcija i blokova Kompanije, različite nacionalnosti i stepena radnog iskustva. Važna napomena odnosi se i na zaštitu ličnosti koja je izvestila o neetičkom obliku ponašanja i strogoj poverljivosti informacija koje je zaposleni saopštio. Na taj način, zaposleni se podstiču da izveste nadležne službe i lica o povredama principa *Kodeksa poslovne etike*.

Na kraju uvodnog dela *Kodeksa*, data je procedura koja se sprovodi u slučaju kršenja ili povreda načela i ponašanja propisanih u *Kodeksu*. Ukoliko zaposleni primeti kršenje odredbi *Kodeksa* poslovne etike ili neetičko ponašanje, dužan je da o tome izvesti odgovarajuće službe putem SOS linije za etiku. Informacija se dalje prosleđuje koordinatoru za primenu *Korporativnog kodeksa*, a on dalje, u slučaju potrebe, sprovodi službenu istragu uz učešće Funkcije za pravna i korporativna pitanja i Funkcije za korporativnu zaštitu. Istragom dobijene informacije dostavljaju se Savetu za korporativnu kulturu. Odluku o (ne)postojanju kršenja *Korporativnog kodeksa* donosi Savet za korporativnu kulturu, koji takođe određuje mere za uklanjanje posledica i izbegavanje ponavljanja sličnih situacija.

2. Bezbednost i zdravlje na radu, industrijska bezbednost i zaštita životne sredine

predstavlja prvo poglavlje *Kodeksa poslovne etike* kompanije NIS, zasnovano, pre svega, na poštovanju HSE pravila, odnosno usvojenih standarda iz ove oblasti. Svi zaposleni se obavezuju na strogo i dosledno poštovanje politike HSE, njenih standarda i uputstava, obuke zaposlenih, upravljanja rizicima, pojačane odgovornosti, nadzora i revizije, kako bi se smanjio broj nesrećnih slučajeva i povreda na radu. Zaposleni u NIS-u moraju biti obučeni i spremni da adekvatno odreaguju na potencijalno rizične i opasne situacije. Težnja nultom riziku za zaposlene, izvođače i treća lica istaknuta je kao prioritet NIS-a, zbog čega je izvršena i procena rizika svih radnih mesta i redovno se sprovode monitorinzi i analize. Pored toga, za sva radna mesta koja to zahtevaju, organizuju se posebne specijalističke obuke, a redovnim sistematskim pregledima i

stalnom zdravstvenom kontrolom radnika raspoređenih na radna mesta s posebnim uslovima rada, konstantno se podiže nivo sigurnosti i bezbednosti. Stalno smanjenje broja akcidenata i povreda na radu, evidentirano kroz godišnje izveštaje Kompanije, pokazuje da primena uvedenih mera u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i zaštite životne sredine, podiže nivo bezbednosti u Kompaniji i pokazuje da mere nisu donesene samo radi zadovoljenja zakonskih obaveza, već se insistira na njihovom sprovođenju i primeni.

U ovom delu *Kodeksa*, zaposleni se obavezuju da izvršavaju samo posao za koji su obučeni, stručni i zdravstveno sposobni, kao i da odmah obaveste rukovodstvo o svim bolestima i povredama ili nebezbednim i nezdravim radnim uslovima, kako bi nadležni mogli da reaguju u njihovoj sanaciji. U tom smislu, za svaki organizacioni deo kompanije NIS, određeno je lice zaduženo za HSE, kao i HSE call centar, i zaposleni su dužni da mu se obrate ukoliko nisu sigurni da poštuju propisane zahteve i standarde. Nosioci mera bezbednosti i zdravlja na radu, zaštite životne sredine i industrijske bezbednosti su svi zaposleni i rukovodioci svih nivoa, sa generalnim direktorom na čelu, i zbog toga se u NIS-u redovno organizuju obuke i vežbe iz ove oblasti.

3. **Zaposleni** predstavlja poglavlje *Kodeksa* koje reguliše odnose prema i među zaposlenima. NIS se naročito ponosi svojim internacionalnim timom profesionalaca, a u multinacionalnoj strukturi svojih zaposlenih vidi jednu od svojih najvećih vrednosti. Kao kompanija koja teži da bude prepoznata kao jedan od najpoželjnijih poslodavaca, NIS se, prilikom izbora zaposlenih, rukovodi isključivo principima jednakih mogućnosti, koji se zasniva na stručnosti i profesionalnosti, i isključuje svaki vid diskriminacije, na osnovu bilo kog kriterijuma – nacionalnog, rasnog, verskog, etničkog, političkog, jezičkog, klasnog, zdravstvenog itd.

Kompanija NIS postavlja visoke zahteve pred svoje zaposlene, inicijativu i maksimalno zalaganje na radnom mestu, ali i obezbeđuje uslove i opremu za nesmetan i bezbedan rad, mogućnosti za profesionalni rast i razvoj, i neguje atmosferu poštovanja, poverenja, kolegijalnosti i pripadnosti kolektivu. Razvoj znanja i veština zaposlenih jedan je od prioriteta Kompanije i u tom smislu NIS ima razvijen sistem obuka za sve nivoe zaposlenih, upućuje ih na relevantne seminare, treninge i konferencije, i u zemlji i u inostranstvu. Razvojem profesionalnih kompetencija svojih zaposlenih na nivou evropskih međunarodnih standarda, i ostvarivanjem njihovog ličnog i profesionalnog potencijala, NIS dobija visokokvalifikovane i kvalitetne kadrove, spremne da odgovore svakoj poslovnoj situaciji i doprinesu ostvarenju organizacionih ciljeva Kompanije, na čemu se, između ostalog, i temelji njihov uspeh.

Osim obavezne socijalne zaštite, *Kolektivni ugovor* kompanije NIS, u skladu sa savremenim međunarodnim standardima, obezbeđuje dodatne socijalne pogodnosti za svoje zaposlene – dopunsko osiguranje, bolničko i ambulantno lečenje, nagrade, stipendije, poklone, solidarnu pomoć, kao i razne vidove rekreacije, relaksacije i sporta.

Kao društveno odgovorna kompanija, NIS podrazumeva slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, tako da su reprezentativni sindikati obavezni učesnici u izradi akata preduzeća koja se odnose na zaštitu zdravlja, bezbednost na radu, ličnu zaštitnu opremu, periodične inspekcije, rešavanje stambenih potreba zaposlenih i druge sindikalne radno-pravne teme.

Pored toga, ovaj deo *Kodeksa*, osim obaveza i zagarantovanih prava zaposlenih, daje i preporuke u razvijanju međusobnih odnosa, kako bi se negovala atmosfera uvažavanja i poverenja. U kompaniji veličine NIS-a, sa brojem zaposlenih od preko 5.000 samo u sedištu preduzeća u Novom Sadu, svakako nije jednostavno u svakom trenutku održavati i kontrolisati etički izbalansirano ponašanje. Zbog toga su u ovom delu date sugestije o poželjnim oblicima ponašanja, uvažavanju, iskrenosti, empatiji, spremnosti da se pomogne, izbegavanju svakog vida agresivnog i uvredljivog ponašanja i drugim etički (ne)prihvatljivim vidovima ponašanja.

Zabranjen je svaki vid diskriminatorskog ponašanja, zloupotreba informacija ličnog karaktera, davanje ličnih podataka o zaposlenom bez odgovarajuće odluke, obavljanje drugih radnih aktivnosti u toku radnog vremena, korišćenje mrežnih i drugih resursa Kompanije u lične svrhe, konzumiranje alkohola i cigareta, uopšte definisani su i zabranjeni svi oblici koje Kompanija smatra povredom radne discipline i etički prihvatljivog ponašanja.

Za sve etičke nedoumice i diskutabilne situacije u ovoj oblasti, zaposleni se, osim na SOS liniju i neposredne rukovodioce, upućuju i na Direkciju HR kompanije NIS, koja ima i poseban Sektor za odnose zaposlenima.

4. Poslovni partneri predstavlja poglavlje *Kodeksa poslovne etike* kompanije NIS koje daje uputstva u odnosima sa poslovnim partnerima. Ta uputstva sadrže, pre svega, dobre poslovne manire, poštovanje poslovnih standarda i transparentnu saradnju. Ovaj deo *Kodeksa* najvećim delom je zasnovan na poštovanju zakonskih propisa iz oblasti borbe protiv korupcije.

Korektan odnos prema svim poslovnim partnerima, uključujući kupce, dobavljače i izvođače, poštovanje i poverenje u tim odnosima, neophodni su za svaku dugoročniju saradnju. Zbog toga se od zaposlenih očekuje da sve njihove odluke i postupci budu striktno u skladu sa važećim zakonskim propisima i sa relevantnim aktima Kompanije, oslanjajući se isključivo na lojalnu konkurenciju i isključujući svaki vid konflikta interesa. To se posebno odnosi na oblast javnih nabavki i zaposlene koji učestvuju u procesu javnih nabavki, ali i na sve ostale oblasti poslovanja Kompanije koje podrazumevaju kontakte sa poslovnim partnerima. U tom smislu, zaposlenima se sugeriše i da pomognu dobavljačima da se upoznaju za zahtevima Kompanije u poštovanju zakonskih propisa i poslovne etike. Na taj način neguju se profesionalni i nepristrasni odnosi sa izvođačima i dobavljačima, i posluje se na konkurentskoj osnovi.

Ovaj deo *Kodeksa* daje izričita uputstva i kada su u pitanju poslovni pokloni i zabave, i navodi precizne kriterijume i u davanju poklona i organizovanja reprezentacije, i u primanju istih. Ti kriterijumi su u skladu i sa važećim zakonskim propisima i sa politikom Kompanije, tako da, u tom smislu, nije ostavljeno mesta ni najmanjoj nedoumici. Osim toga, zaposleni su dužni da spreče svaku situaciju koja može da dovede do konflikta interesa ili da stvori privid konflikte između ličnih interesa ili interesa Kompanije (npr. prihvatanje ponude za posao u kompanijama

koje su na bilo koji način poslovni partneri NIS-a, obavezno prijavljivanje ukoliko zaposleni imaju članove porodice na rukovodećim funkcijama u firmama koje posluju sa NIS-om itd.).

Da bi uputstva bila jasnija i preciznija, u ovom delu Kodeksa navedeno je nekoliko diskutabilnih situacija u kojima zaposleni mogu da se nađu, i način na koji treba reagovati. Zaposleni se takođe upućuju na nadležne rukovodioce i službe, koje mogu da im pomognu u razrešavanju dilema vezanih za odnose sa poslovnim partnerima, kao i za prijave nepravilnosti u toj oblasti.

5. Organi državne vlasti i lokalne samouprave predstavlja poglavlje *Kodeksa poslovne etike* kompanije NIS koje definiše odnos Kompanije i svih njenih zaposlenih prema važećim zakonima zemlje u kojoj posluju, a koji se odnose na sve oblasti poslovanja NIS-a. Obaveza Kompanije i svih zaposlenih jeste da poštuje kulturu i poslovnu tradiciju svake zemlje u kojoj posluje, ukoliko oni ne krše principe sadržane u *Korporativnom kodeksu* NIS-a. U tom smislu, svi zaposleni, u zavisnosti od radnog mesta, moraju biti upoznati sa svim zakonskim i normativnim dokumentima i konstantno pratiti njihove izmene i dopune. Zbog specifičnosti komunikacije, sve izjave, saopštenja, informacije i podatke vezane za poslovanje Kompanije, tražene od strane medija, investitora ili analitičara, mogu dati samo ovlašćeni zaposleni. To se posebno odnosi na davanje javnih izjava o tekućem finansijskom stanju ili finansijskim perspektivama Kompanije. Izjave koje se daju u ime Kompanije, u zavisnosti od njihove oblasti, proveravaju se često na više nivoa pre nego što izađu u javnost.

Zaposleni moraju poštovati sve procedure koje važe u Kompaniji, pre svega, one koje su vezane za vođenje računovodstvenih evidencija i sadržaja evidencionih sadržaja, i procedure vezane za sve vrste provera poslovanja Kompanije od strane nadležnih organa državne vlasti. Kompanija je u obavezi da čuva sve evidencije i informacije koje imaju veze sa proverama nadležnih organa državne vlasti ili sa sudskim sporovima. Kompanija obezbeđuje potpunu saradnju sa internim i eksternim revizorima Kompanije, na njihov zahtev im obezbeđuje pristup zaposlenima i dokumentima i dostavlja tačne informacije.

NIS se decidno ograđuje od učesća u radu političkih partija u svim zemljama u kojima posluje, već svoje poslovanje zasniva na održavanju dijaloga i razvoju odnosa sa duštvenim, političkim, poslovnim i drugim organizacijama, u cilju podizanja standarda života u zajednici u kojoj posluje, otvaranju novih radnih mesta i povećanju kvalifikacija. Zaposleni koji učestvuju u radu političkih partija čine to u svoje lično ime i zabranjeno je da koriste radno vreme, imovinu ili opremu Kompanije za spostvene političke aktivnosti. Neophodno je i da uvek naglase da njihovi politički stavovi nisu odraz stavova Kompanije ni na koji način.

Osim *Kodeksa*, SOS linije za etička pitanja i neposrednih rukovodilaca, pitanja odnosa sa organima državne vlasti i lokalne smouprave u ingerenciji su i Funkcije za spoljne veze i odnose sa državnim organima, Funkcije za odnose sa javnošću i komunikacije, Direkcije za eksterne komunikacije, Sektora za regionalne i sponzorske programe, Funkcije za korporativnu zaštitu i Direkcije za pravna pitanja.

6. Finansije i zaštita korporativne svojine, kao poslednje poglavlje *Kodeksa poslovne etike* kompanije NIS reguliše oblast zaštite materijalne i nematerijalne vrednosti Kompanije i njenih novčanih sredstava. U skladu sa važećim zakonskim propisima države i procedurama

Kompanije, obavezno je konstantno proveravanje stvarnog stanja imovine i usklađivanje knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem. Poštujući principe transparentnog poslovanja, ti podaci su dostupni ne samo na zahtev nadležnih organa državne vlasti, već i široj javnosti na veb-sajtu⁹⁷ same Kompanije, kao i u izveštajima o njenom poslovanju. Odgovornost prema svojim akcionarima, kao i prema zajednici u kojoj posluje, kompanija NIS pokazuje objektivnom, preciznom, tačnom i jasnom evidencijom relevantnih informacija o svom poslovanju, i njihovim blagovremenim objavljivanjem.

Kao izraz visokih standarda poslovanja i najviših etičkih principa, kompanija NIS poštuje prava na intelektualnu i industrijsku svojinu, kako u okviru same Kompanije, tako i van nje. U oblasti zaštite prava industrijske svojine, Kompanija štiti žig, industrijski obrazac, koristan model i patente.

Zaposleni su dužni da čuvaju materijalnu i nematerijalnu imovinu Kompanije i da se ni u kom smislu ne odnose destruktivno prema njoj, a svaku štetu nastalu na materijalnoj imovini Kompanije, dužnost je odmah prijaviti nadležnim službama i licima. U svojini Kompanije spadaju i sve vrste poverljivih informacija (podaci o novim vrstama proizvoda, informacije o naučno-istraživačkim radovima i novim proizvodima, lični podaci zaposlenih itd.), tako da i one moraju biti zaštićene na adekvatan način, kao što su zaštićene i sve poverljive informacije koje novozaposleni donese sa sobom iz drugih firmi. Sve druge vrste poverljive dokumentacije moraju biti čuvane i uništavane u skladu sa važećim zakonskim propisima i pravilima vođenja administracije kompanije NIS. Svako kršenje ovih dužnosti smatra se povredom radnih obaveza i može da dovede do materijalne i krivične odgovornosti.

Obaveza zaposlenih je da pažljivo, savesno i iskreno pišu svoje izveštaje o troškovima i strogo je zabranjena svaka vrsta falsifikovanja dokumenata, bilo finansijskog, bilo nefinansijskog karaktera. Na zahtev, zaposleni su dužni da obezbede punu saradnju sa eksternim i internim revizorima Kompanije, pristup zaposlenima, dokumentima i informacijama. Ukoliko postoji bilo kakva sumnja u tačnost i verodostojnost podataka u izveštajima, ili ukoliko postoji pritisak da se iznose netačni ili problematični podaci, zaposleni su dužni da o svojim sumnjama odmah izveste neposrednog rukovodioca ili računovođu-kontrolora, računovodstvo ili eksperta za finansijsku kontrolu, u zavisnosti od prirode problema. Uopšte, zaposleni se upućuju na nadležne funkcije i direkcije za sve nedoumice vezane za oblast finansija i zaštite korporativne svojine.

Kodeks poslovnje etike kompanije NIS evidentno sadrži sve osnovne oblasti i standarde etički korektnog poslovanja i odnosa preduzeća prema svim njegovim stejkholderima. Međutim, zaposleni ne formiraju svoja moralna načela doslaskom u Kompaniju, tako da ovaj, kao ni jedan drugi kodeks ovog tipa, ne može da bude garancija za dosledno etičko ponašanje, niti se može očekivati da pruži rešenja na sve etičke nedoumice. Osim delova koji se oslanjaju na zakonske propise i procedure same Kompanije, a čije nepoštovanje podleže određenim sankcijama, svi ostali odnosi proizlaze, pre svega, iz ličnog moralnog integriteta. Bez obzira na to, samim usvajanjem etičkog kodeksa kao jednog od temeljnih akata preduzeća pokazuje se jasno

⁹⁷ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *O nama*, <http://www.nis.eu/o-nama/nis-ukratko/nis-u-brojkama>, datum preuzimanja 08.08.2014.

opredeljenje Kompanije da poštuje visoke standarde poslovanja i da štiti interese ne samo svojih akcionara, već i zaposlenih, potrošača, poslovnih partnera i zajednice u kojoj posluje. Transparentnim i zakonitim poslovanjem, Kompanija kao prioritet postavlja poslovanje bazirano na temeljima zdrave konkurencije, visoku reputaciju i poštovanje interesa države i zajednice u kojoj posluje. Time se potvrđuje i **četvrta posebna hipoteza ovog istraživačkog rada, da je usvajanjem i primenom etičkog kodeksa kompanija NIS podigla svoju reputaciju, regulisala odnose kako u samoj Kompaniji, tako i sa eksternim stejkholderima i postala jedan od najpoželjnijih poslodavaca i poslovnih partnera u regionu.**

9. ENERGIJA NIS-a: KORPORATIVNA ODGOVORNOST NIS AD NOVI SAD

Polazeći od osnovnog principa društveno odgovornog poslovanja da, kao deo zajednice u kojoj posluje, preduzeće treba svoje korporativne interese da uskladi sa interesima javnosti, građana i države, kompanija NIS integriše korporativnu društvenu odgovornost u svoju osnovnu delatnost i time se uključuje u društvene i razvojne programe zajednica u kojima posluje, naročito u oblastima zdravlja, kulture, sporta, ekologije i pomoći socijalno ugroženim kategorijama stanovništva. Osim toga, s obzirom na delatnosti kojima se bavi, potencijalno problematične u odnosu na prirodne resurse, bezbednost i zdravlje, NIS razvija nove pristupe i tehnologije u procesu proizvodnje, kojima će se povećati energetska efikasnost i upotreba obnovljivih izvora energije, a smanjiti emisija zagađujućih materija u vazduh, zemljište, vodu i podzemne vode. Stimulisanjem razvoja mladih i njihovih kompetencija, NIS podstiče profesionalno kadriranje stručnjaka. Takvim partnerskim dijalogom i odnosom sa društvom, NIS aktivno doprinosi podizanju standarda, unapređenju kvaliteta života i socijalne sigurnosti.

U 2013. godini kompanija NIS uložila je 414,5 miliona dinara u realizaciju socijalnih programa, što je za 11% više u odnosu na prethodnu godinu, a samo putem javnog konkursa *Zajednici zajedno* raspodeljeno je 88 miliona dinara za realizaciju 145 projekata.⁹⁸

U sinhronizovanom partnerstvu sa zajednicom, oslanjajući se na međunarodno prihvaćena načela i iskustva najbolje svestke prakse u oblasti DOP-a, NIS svoje društveno odgovorno poslovanje razvija kroz pet programa:

1. Energija sporta,
2. Kultura bez granica,
3. Energija znanja,
4. Humanitarni projekti i

⁹⁸ Svi podaci za ovaj deo rada preuzeti su iz *Izveštaja o održivom razvoju 2013.* kompanije NIS, sa zvaničnog sajta kompanije NIS (ir.nis.rs), <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>, datum preuzimanja 16.08.2014.

5. Saradnja radi razvoja.

Osim toga, već pominjani programi u oblasti zaštite sredine i bezbednosti i zdravlja na radu, obuke i motivacije zaposlenih, kao i stalan i efikasan dijalog sa državnim organima, takođe ulaze u društveno odgovornu strategiju Kompanije.

Komisija za sponzorstva i donacije kompanije NIS, koju čine predstavnici glavnih organizacionih delova Kompanije, zaseda četiri puta godišnje. Ova Komisija zadužena je za planiranje i kontrolu realizacije socijalno-ekonomskih programa, zatim za razmatranje i odobravanje sponzorskih i donatorskih projekata, definisanje budžeta i kontrolu trošenja sredstava, kao i za konačnu evaluaciju ostvarenih rezultata. Komisija ima jasne principe kojima se rukovodi u konačnom izboru projekata koje će podržati:⁹⁹

- Regionalni princip – podrazumeva da se podržavaju pre svega regioni u kojima Kompanija ima proizvodne, komercijalne ili druge interese za razvoj svog poslovanja.
- Princip perspektivnosti – oslanja se na prethodni i Kompanija bira regione i investicije koje, s tačke svog poslovanja, smatra perspektivnim.
- Princip efikasnosti – zahteva da efekti saradnje i podrške daju maksimalan pozitivan efekat i u poslovanju same Kompanije i u zajednici koja se podržava.
- Princip dostupnosti i transparentnosti – podrazumeva da projekti koji se realizuju treba da budu u skladu sa aktuelnim potrebama same zajednice i da striktno bude sproveden transparentan i efikasan sistem kontrole namenskog trošenja sredstava.
- Princip jedinstvenosti – insistira da projekti koje podržava kompanija NIS budu jedinstveni i da se ne učestvuje u projektima u kojima učestvuju konkurentske kompanije, kako bi se izbegao sukob interesa.

Kao što su jasno i precizno definisani principi na kojima se zasniva rad Komisije za sponzorstva i donacije kompanije NIS, isto su jasno definisani i kriterijumi za sve koji žele da predaju zahteve za bilo koji vid saradnje u ovoj oblasti i obaveze koje moraju da ispune ukoliko do saradnje dođe, a svaka ostvarena saradnja do detalja je administrirana.

9.1. Energija sporta

Suština svake dobro osmišljene akcije ili inicijative iz oblasti društveno odgovornog poslovanja jeste da, osim što će unaprediti ili pomoći neku oblast života zajednice, utiče i na određene oblike ponašanja, sa namerom da ciljne grupe prihvate, odbiju ili izmene određeno ponašanje. U tom smislu NIS-ov program *Energija sporta* usmeren je, na prvom mestu, na promociju zdravog načina života i zdravog i pravilnog razvoja omladine, pre svega kroz podršku profesionalnom i dečjem sportu, sportskim organizacijama i sportskim takmičenjima.

⁹⁹ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/sponzorstva-donacije>, datum preuzimanja 12.08.2014.

Najznačajnije akcije kompanije NIS u oblasti promocije sporta i promocije zdravog života jesu¹⁰⁰:

- Sponzorstva sportskih timova u Srbiji (OK Vojvodina, KK Partizan).
- Podrška *Mini basket ligi*, koju organizuje Košarkaški savez Srbije, na čijim je takmičenjima učestovalo više od 7.000 učenika i preko 200 klubova i škola.
- Organizacija *Kobajagi evropskog prvenstva*, održanog ispred poslovne zgrade NIS-a na Novom Beogradu, uz podršku košarkaša *Partizana*.
- Strateško partnerstvo sa KK Partizan i podrška podmlatku kluba.
- Podrška Beogradskom maratonu.
- Generalno sponzorstvo teniskog saveza Srbije i podrška najboljim teniserima i teniserkama Srbije koji se takmiče u Dejvis i Fed kupu.
- Organizacija *Otvorene škole tenisa* za decu širom Srbije, u saradnji sa Teniskim savezom Srbije.
- Podrška automobilskom sportu kroz saradnju sa evropskim šampionom Dušanom Borkovićem, članom NIS Petrol Racing tima.
- Pokretanje akcije *Sportom protiv nasilja*, u saradnji sa Ministarstvom prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.
- Humanitarna akcija *Ti si naš lik*, kojom se pozivaju navijači sportskih klubova Crvena zvezda i Partizan da svojim učešćem pomognu prikupljanje sredstava za pomoć ugroženima u poplavama.

Osim toga, nastavljajući sa programom *Politika zdravog života*, ustanovljenog radi poboljšanja mentalnog, emotivnog i fizičkog zdravlja zaposlenih, kompanija NIS je 2013. godine usvojila *Standard o upravljanju sportskim aktivnostima*, kojim je definisala prava i obaveze zaposlenih tokom realizacije *Politike zdravog života*. U skladu sa tim dokumentima, kroz NIS fitnes program *Vežbanje za zdravlje*, organizovan je veliki broj seminara, obuka i prezentacija, i publikovano preko 2.000 brošura radi edukacije zaposlenih o zdravoj ishrani, poboljšanju zdravstvenog stanja i uticaju fizičke aktivnosti na sveukupni život. Zaposlenima je omogućeno da kroz sportsko-dijagnostički program dobiju individualne informacije o zdravstvenom stanju, kao i individualne planove za vežbanje i balansiranu ishranu, kojima će poboljšati zdravstvenu sliku.

Uz programe koji daju detaljan uvid u sopstveno zdravstveno stanje, kompanija NIS u više od deset gradova u Srbiji, u kojima ima svoje poslovnice, zaposlenima omogućava svakodnevne sportske aktivnosti, kako bi, uz podršku stručnih lica, razvili svoju fizičku spremnost i timsku saradnju. Isti cilj ima i participiranje zaposlenih u brojnim lokalnim i međunarodnim sportskim takmičenjima, a 10 nagrada osvojenih na 12 takmičenja, pored lične i korporativne satisfakcije, izdvajaju samu Kompaniju kao značajnog promotera zdravog načina života i unapređenja zdravlja stanovništva.

Svim programima iz ove oblasti, kompanija NIS promoviše fizički aktivan život i poželjne modele ponašanja, kako kod svojih zaposlenih, tako i cele zajednice, posebno kod dece i omladine. Pažljiv odabir ciljnih grupa i partnera u inicijativama i akcijama koje promovišu fizičku aktivnost i

¹⁰⁰ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/sponzorstva-donacije>, datum preuzimanja 12.08.2014.

zdrav način života, zatim detaljno planiranje i pažljivo osmišljavanje programa, pozicioniraju NIS među društveno najodgovornije kompanije u Srbiji. Tome doprinosi i činjenica da je samo za program *Energija sporta*, Kompanija u 2013. godini izdvojila 150,5 miliona dinara. S druge strane, korporacijsko sponzorisanje sporta, istovremeno je i ulaganje u samu Kompaniju, jer korporacije imaju velike koristi od sponzorstva sportskih klubova i događaja, s obzirom na to da je, zbog medijske popularnosti, logotip, slogan ili neki drugi znak Kompanije vidljiviji nego što bi bio u mnogim drugim vidovima klasičnog reklamiranja.

9.2. Kultura bez granica

Korporativni program kompanije NIS *Kultura bez granica* usmeren je na podršku kulturnim institucijama i događajima, domaćim i međunarodnim festivalima, i razvoj projekata rusko-srpske saradnje, s obzirom na to da, kao većinski akcionar, ruska kompanija *Gasprom njeft*, osim ekonomskog, promoviše i kulturno povezivanje svih zemalja u kojima posluje.

Prepoznajući kulturu i obrazovanje kao značajne komponente od kojih zavisi razvoj zemlje, NIS je strateški partner najvećim i najznačajnijim muzičkim manifestacijama u zemlji, muzičkom festivalu EXIT i Saboru trubača u Guči. U okviru festivala EXIT, kao najvećeg muzičkog festivala u jugoistočnoj Evropi, koji svake godine dovodi veliki broj stranih turista u zemlju i koji i sam podržava veliki broj društvenih kampanja, pre svega onih koje su usmerene na obrazovanje, NIS organizuje veliki broj akcija zabavnog i ekološkog karaktera. Kao partner Sabora trubača u Guči, koji se od relativno male manifestacije muzičko-takmičarskog karaktera, razvio u jedinstveno međunarodno takmičenje i manifestaciju na kojoj se, uz muziku, promoviše i nacionalna kultura, običaji, hrana itd., NIS doprinosi promociji same zemlje i njene kulturne tradicije. Isto važi i za NIS-ovu podršku Nišvilu, najznačajnijem međunarodnom džez festivalu u ovom delu Evrope. Osim toga, NIS je partner i FEST-u, najvećem međunarodnom filmskom festivalu u Srbiji, u okviru koga je 2013. godine organizovan foto-konkurs pod sloganom *K'o na filmu – NISSION IMPOSSIBLE 2*. NIS tradicionalno pruža podršku međunarodnom susretu dece *Radost Evrope*, kao jednoj od najznačajnijih kulturno-sportskih manifestacija za decu, i međunarodnom dečjem festivalu folkloru *Licidersko srce*. Već sam izbor partnerstva sa ovim festivalima i manifestacijama međunarodnog karaktera pokazuje stratešku opredeljenost NIS-a kako na doprinos afirmaciji Srbije, tako i na širenje sopstvene reputacije u širem evropskom kontekstu. U tom smislu, NIS je 2013. godine bio i generalni sponzor muzičkog festivala *Balkan trafik* koje je održan u Briselu, sa ciljem promovisanja kulturne u umetničke tradicije Balkana, a na kome su učestvovali brojni umetnici iz Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije, Mađarske, Bugarske, Rumunije, Turske, Grčke, Albanije, kao i umetnici sa prostora van Balkana, iz Amerike, Sirije i Belgije. Kulturno povezivanje naroda je neka vrsta preduslova za sve ostale veze, među kojima su i ekonomske, tako da NIS svojim programima iz ove oblasti pokušava da pomeri granice, samim tim i ograničenja za saradnje svih vrsta.

Dečjem stvaralaštvu, razvoju talenata i kreativnosti, NIS pruža podršku i kroz najznačajniju manifestaciju ove vrste u zajednici u kojoj je i sedište Kompanije, *Zmajeve dečje igre*, za šta već godinama dobija plaketu *Velikog zmaja* – prijatelja igara. U 2014. godini, NIS je podržao i dečju manifestaciju *Mamut fest* u Kikindi. NIS nije zaobišao ni najznačajniji festival drame i pozorišta u zemlji, *Sterijino pozorje*, već tradicionalno učestvuje u njegovoj realizaciji, između ostalog ustupanjem prostora za izvođenje predstava u svom Poslovnom centru u Novom Sadu.

Još jedna od značajnijih akcija iz ove oblasti u kojoj je učestvovao i NIS jeste izložba *Polet*, čija je tema bila estetika reklama koje su objavljivane u nedeljniku *Ekonomska politika* u bivšoj Jugoslaviji. Izložbe koje je NIS podržao, predstavljene su u Beogradu i Novom Sadu, a predstavljene su i učesnicima Weekend media festivala u Rovinju.

Kao i u slučaju podrške i promocije sporta, i podrška kulturnim manifestacijama ima dvostruku korist, jer je prilika da Kompanija kroz društveno odgovoran marketing doprinese interesu i reputaciji zajednice i cele zemlje. Najbolja prilika za to i jesu upravo događaji i manifestacije međunarodnog karaktera, tako da 42,8 miliona dinara, koliko je NIS u 2013. godini uložio u ovaj svoj korporativni program, takođe predstavljaju i ulaganje u zajednicu i ulaganje u samu Kompaniju.

9.3. Energija znanja

Ulaganje u nauku i obrazovanje kroz razvoj i usavršavanje mladih prepoznaje se kao ulaganje u budućnost jedne zemlje. Zato nije iznenađujuće da je upravo to oblast kojoj jedna društveno odgovorna kompanije pridaje poseban značaj. To je i suština koncepta programa *Energija znanja* kompanije NIS koji se zasniva na ulaganju u naučna istraživanja, naučna otkrića i razvoj talentovanih učenika i studenata. Partneri NIS-a u ovom programu jesu naučna društva, univerziteti, fakulteti, srednje škole i druge obrazovne i naučne institucije i ustanove, a ciljna grupa učenici i studenti koji su tokom obrazovanja pokazali talenat i najbolje rezultate.

Najznačajniji projekat iz ove oblasti jeste NIS-ova saradnja sa Istraživačkom stanicom Petnica, najvećom organizacijom u zemlji koja se bavi razvojem naučne kulture i pismenosti, i obrazovanjem mladih koji prevazilaze okvire regularnih školskih programa. Kao kompanija za čiju je osnovnu delatnost od izuzetnog značaja ulaganje u inovativne i istraživačke pristupe i nove tehnologije, NIS već godinama izdvaja značajna sredstva za kurseve, kampove, letnje škole i seminare u okviru Istraživačke stanice Petnica. U 2013. godini, NIS je omogućio sredstva za 150 programa u ovoj stanici, participiranje 1.500 polaznika i gostovanje 5.000 saradnika i predavača.

U okviru ovog programa, od 2012. godine NIS podržava Festival nauke kao najveći događaj promocije nauke u jugoistočnoj Evropi, i finansira jedan od najposećenijih delova manifestacije, *EksperTinejdžeri zonu*.

Saradnja NIS-a sa naučnim i obrazovnim institucijama i ustanovama ne ogleda se samo u podržavanju naučno-istraživačkog rada, već i u programskoj saradnji koja za cilj ima unapređenje nastavnih programa, kreiranje savremenijih uslova za rad kroz opremanje učionica i laboratorija, i modifikaciju i prilagođavanje studijskih programa potrebama tržišta rada. U okviru saradnje sa univerzitetima, NIS je potpisao anekse o saradnji sa univerzitetima u Beogradu i Novom Sadu i memorandume o saradnji sa više fakulteta na ovim univerzitetima. Sa ciljem da se poveća interesovanje mladih i njihova profesionalna orijentacija ka delatnostima Kompanije, opremljena je i adaptirane NIS-ova učionica na Tehnološkom fakultetu u Novom Sadu i NIS-ova učionica za učenje na daljinu na Rudarsko-geološkom fakultetu u Beogradu, što svakako doprinosi značajno boljim uslovima za obrazovanje stručnih kadrova u oblasti geološko-rudarskih istraživanja, prerade i distribucije nafte i naftnih derivata. NIS je, osim toga, inicirao i pomogao akreditaciju novih studijskih programa na Rudarsko-geološkom fakultetu u Beogradu, Inženjerstvo nafte i gasa na osnovnim akademskim studijama i studijski modul Geologija nafte i gasa na master akademskim studijama. Radi promocije delatnosti Kompanije, pre svega među mladima, NIS je organizovao niz gostujućih predavanja svojih eksperata na fakultetima univerziteta u Beogradu i Novom Sadu, a predstavnici Kompanije često uzimaju učešće u takmičenjima i događajima koje organizuju fakulteti (Takmičenje u rešavanju studije slučaja *Belgrade Business International Case Competition*, u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka, i Case Study Show u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka i studentske organizacije ESTIEM). Pored toga, NIS izdavaća sredstva za stipendiranje školovanja određenog broja studenata na prestižnim univerzitetima u Rusiji koji obrazuju kadrove iz oblasti nafte i gasa.

Osim sa fakultetima, NIS u okviru programa Energija znanja sarađuje i sa institucijama, ustanovama i društvima iz oblasti srednjoškolskog obrazovanja. Partneri sa kojima NIS ima potpisane memorandume o saradnji u ovoj oblasti jesu Društvo fizičara Srbije, Društvo matematičara Srbije i Srpsko hemijsko društvo, a podrška Kompanije se ostvaruje pre svega kroz podršku kvalifikacionim takmičenjima i organizovanju nacionalnih olimpijada iz matematike i fizike. Visoki rezultati koje takmičari zatim ostvaruju na međunarodnim olimpijadama, pokazatelj su značaja upravo energije znanja, kako je NIS i naslovio ovaj program. To je bio dovoljan motiv da NIS, osim uzimanja učešća u organizaciji olimpijada znanja, proširi i dalje razvija ovu oblast kroz osnivanje NIS kampusa u Bečićima, na kome je više od 120 srednjoškolaca, učesnika olimpijada i odabranih stipendista Fonda za mlade talente imalo priliku da uporedi svoja znanja i da sluša predavanja istaknutih stručnjaka iz oblasti matematike, fizike i ruskog jezika.

Kao kompanija čiji je većinski akcionar ruska kompanija, NIS u ovom programu posebnu pažnju poklanja ruskom jeziku. Zbog toga je, u saradnji sa Slavističkim društvom Srbije i Ruskim centrom fonda *Ruski mir*, u prostorijama svog Poslovnog centra u Novom Sadu, organizovao prvu Olimpijadu iz ruskog jezika, koja je bila regionalnog karaktera jer je okupila srednjoškolce iz Srbije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine. To je još jedan od načina usmeravanja profesionalne orijentacije mladih ka kadrovskim potrebama same Kompanije, kao i ulaganje u budućnost zajednice. Zbog toga je u realizaciju programa *Energija znanja*, Kompanija u 2013. godini uložila više od 63 miliona dinara, sa tendencijom da se sve više sredstava ulaže u ovu oblast.

9.4. Humanitarni projekti

Humanitarne i filantropske akcije u široj javnosti najprepoznatljiviji su deo društveno odgovornog poslovanja, a često se, makar u slabije razvijenim sredinama, poistovećuju sa samim konceptom DOP-a ili shvataju kao jedina njegova dimenzija. Mnoge društveno odgovorne kompanije ulaze u strateška partnerstva sa humanitarnim i civilnim organizacijama, bolnicama, školama i drugim institucijama i ustanovama, radi osmišljavanja i sprovođenja humanitarnih projekata koji će pomoći određenu kategoriju stanovništva. Najčešće su u pitanju oblasti zdravlja i bezbednosti, ekološki projekti, pomoć deci i inicijative usmerene na smanjenje siromaštva.

Jedan od najznačajnijih partnera kompanije NIS u akcijama humanitarnog karaktera, jeste Fond B92, u čijim su dobrotvornim akcijama *Marš za bebe*, *Bitka za bebe* i *Bitka za porodilišta*, uzeli učešće i Kompanija i njeni zaposleni. U toj zajedničkoj akciji prikupljeno je skoro pet miliona dinara i nabavljeno 23 CTG aparata za 18 zdravstvenih ustanova u 16 gradova Srbije.

Još jedan značajan partner NIS-a u programu *Humanitarni projekti* jeste NURDOR, Nacionalno udruženje roditelja dece obolele od raka, koja pruža pomoć i podršku, pre svega, otvaranjem roditeljskih kuća za smeštaj porodica iz unutrašnjosti, čija su deca na lečenju u većim gradovima. Krajem 2013. godine, NIS je u saradnji sa NURDOR-om, organizovao novogodišnju filantropsku akciju *Ljubav leči* sa ciljem da se podrže aktivnosti ove organizacije, a preko njih i oboleloj deci i njihovim roditeljima. Kao i u saradnji sa Fondom B92, NIS je i ovaj put organizovao zajedničku filantropsku akciju prikupljanja sredstava sa zaposlenima u Kompaniji, po principu da kompanija donira sredstva u ukupnom iznosu koliko prikupe zaposleni. Zahvaljujući ovoj akciji, prikupljeno je oko 4,7 miliona dinara od kojih su nabavljeni neophodni aparati za zdravstvene institucije u Beogradu, Novom Sadu i Nišu, u kojima se leče obolela deca, a deo tih sredstava utrošen je i na opremanje roditeljskih kuća.

U ranijim akcijama iz ove oblasti, kompanija NIS je pomogla i izgradnju Sigurne kuće u Pančevu, kao i renoviranje manastira Hilandar, a značajne donacije daje za pomoć stanovništvu i obnovu nakon elementarnih nepogoda (nakon zemljotresa u Kraljevu 2010. godine i velikih poplava u više mesta u Srbiji i Bosni i Hercegovini ove godine).

Pored toga, sa svojim strateškim partnerom u okviru programa Energija sporta, Teniskim savezom Srbije, NIS organizuje Otvorenu školu tenisa za decu bez roditeljskog staranja iz Centra za zaštitu dece i omladine u Zvečanskoj, u kojoj su dobili priliku da osnovne poteze iz tenisa uče od najboljih srpskih tenisera, Nenada Zimonjića, Dušana Lajovića i Filipa Krajinovića. Deci iz Zvečanske je omogućeno i da podrže predstavnike Dejvis kup tima na polufinalnim mečevima u Beogradskoj areni.

U strategiji društveno odgovornog poslovanja, često su humanitarne i filantropske akcije najbrojnije i kreću se od individualne pomoći do pomoći određenoj grupi, tako da su u radu nabrojana samo najznačajnija partnerstva i inicijative NIS-a u ovoj okviru programa *Humanitarni projekti*, a nešto detaljniji prikaz ovih akcija, po gradovima i karakteru, predstavljen je na Mapi socijalnih investicija (slika 6). Za ovaj program, u 2013. godini, Kompanija je izdvojila 40,1 miliona dinara, a za korporativnu filantropiju, početkom 2014. godine, NIS je nagrađen prestižnom VIRTUS nagradom, koju dodeljuje Trag fondacija.



Slika 6: Mapa socijalnih investicija Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad (izvor: <http://www.nis.eu/lat/infografike/socijalne-investicije>), datum preuzimanja 22.08.2014.

9.5. Saradnja radi razvoja

Korporativni program kompanije NIS *Saradnja radi razvoja* strteški je osmišljen tako da objedinjuje sve prethodne programe, tačnije oblasti koje oni pokrivaju, na taj način što će se kroz javni konkurs *Zajednici zajedno* koji svake godine organizuje Kompanija, dodeljivati sredstva za najbolje projekte s kojima konkurišu organizacije iz zajednica u kojima NIS posluje. Cilj programa je da se podstakne konstantan i balansiran razvoj zajednica i da se unapredi kvalitet života u tim zajednicama. Poštujući princip transparentnog poslovanja, 100% sredstava namenjenih ovom programu dodeljuju se isključivo putem javnog konkursa.

U okviru ovog programa, kompanija NIS potpisala je 10 sporazuma o socijalno-ekonomskom partnerstvu sa gradovima i opštinama Srbije, na osnovu kojih je u 2013. godini izdvojeno 118 miliona dinara za realizaciju 145 najboljih projekata iz oblasti zaštite životne sredine, sporta, kulture, nauke i socijalne zaštite u Novom Sadu, Nišu, Pančevu, Zrenjaninu, Kikindi, Novom Bečeju, Žitištu, Kanjiži, Srbobranu i Čačku.

Kompletna procedura javnog konkursa *Zajednici zajedno* transparentna je, kriterijumi precizno definisani, a evaluaciju projekata vrše komisije sastavljene od predstavnika Kompanije i lokalnih zajednica. Osnovni kriterijumi za odabir projekata koji će biti podržani jesu sledeći:¹⁰¹

- Ravnomerna podrška projektima iz svih programa koji su predmet Konkursa (sport, kultura, nauka, pomoć socijalno ugroženim grupama i zaštita životne sredine).
- Relevantnost problema kojim se projekat bavi u odnosu na potrebe same zajednice.
- Uključenost lokalne zajednice u sve faze projekta (učešće građana, saradnja sa lokalnim institucijama itd.).
- Koherentnost postavljenih ciljeva, predloženih aktivnosti i očekivanih rezultata.
- Održivost projekta.
- Srazmeran odnos između predloženog budžeta i aktivnosti koje projekat zahteva.
- Kapacitete i sposobnosti organizacije da uspešno iznese projekat.

Pored jasno određenih principa i procedura za samu Kompaniju, prilikom izbora projekata koji će biti podržani, strogo su definisani i kriterijumi konkurisanja, kao i kasnija kontrola i izveštavanje o efektima realizovanog projekta. Uprkos tome, interesovanje za NIS-ov javni konkurs *Zajednici zajedno* i dostavljanje predloga projekata mnogo su veći od očekivanog, što je sasvim pouzdan znak i da su zajednici potrebni partneri u poboljšanju uslova života, s jedne strane, i da je kompanija NIS prepoznata kao kvalitetan i pouzdan partner u toj oblasti, s druge strane.

¹⁰¹ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), *Izveštaj o održivom razvoju* 2013. Kompanije NIS, str. 77, datum preuzimanja 16.08.2014.

Nabrajanje svih projekata koje je NIS pomogao samo u 2013. godini kroz javni konkurs *Zajednici zajedno*, zahtevao bi previše prostora u samom radu, a i bio bi suvišan u smislu suštine samog rada. Ipak, neophodno je pomenuti najvažnije od njih, jer je njihova realizacija doprinela boljem i lakšem funkcionisanju pojedinih grupa ili ustanova, samim tim omogućila samoj zajednici da sredstva koja bi morala da izdvoji za to, preusmeri na rešavanje drugih bitnih pitanja.

U 2013. godini, u okviru javnog konkursa *Zajednici zajedno*, najveći broj projekata, ukupno 30, podržan je u opštini Zrenjanin. Ti projekti su velikim delom bili vezani za rekonstrukcije, renoviranja, restauracije i popravke dotrajalih i devastiranih, a važnih prostora u gradu Zrenjaninu. Najznačajnija u tom smislu jeste restauracija i konzervacija pozorišne sale u Narodnom pozorištu „Toša Jovanović”. Pored toga, izvršena je i rekonstrukcija sportskih terena u osnovnoj i srednjoj školi „9. maj”, zamenjeni oluci na fiskulturnoj sali OŠ „Jovan Dučić” i natkrivena terasa na fiskulturnoj sali iste škole. U Gradskoj biblioteci „Žarko Zrenjanin” opremljena je kompjuterska i internet učionica. Sredstva su uložena i u osnivanje školskih reciklažnih dvorišta.

Veliki broj projekata, njih 25, kompanija NIS pomogla je i u opštini Kikinda. Najviše sredstava izdvojeno je takođe za izgradnju i adaptaciju važnih prostora – zelenih površina i mobilnih parkova na više lokacija u gradu, zatim investirano je u poboljšanje pristupačnosti za stariju populaciju i osobe sa invaliditetom u zgradi Doma penzionera (adaptirani su prilazi zgradi i toaleti) i ugrađena je klimatizacija zgrade Centra za socijalni rad.

Komisija za sponzorstva i donacije kompanije NIS odobrila je 19 projekata za opštinu Pančevo, takođe za 2013. godinu. I ovaj put, najvažniji od tih projekata jesu oni koji su vezani za osposobljavanje važnih prostora i prostorija, te je Kompanija pomogla ograđivanje školskog prostora Medicinske škole „Stevica Jovanović” od obližnjeg bolničkog kruga, kao i uređenje školskog dvorišta. U Osnovnoj školi „Dositej Obradović” u Omoljici, koja pripada pančevačkoj opštini, izgrađena je atlestka staza dužine 400 m. Osim toga, Kompanija je u ovom gradu podržala *Green Days*, festival i sajam ekologije, i Pančevački džez festival.

U Novom Sadu, zahvaljujući NIS-ovoj podršci kroz ovaj konkurs, realizovan je projekat *Zeleni krov za decu Novog Sada*, u okviru koga je izrađen zeleni vrt na krovu škole za osnovno i srednje obrazovanje dece sa posebnim potrebama ŠOSO „Milan Petrović”. U okviru pomoći osobama sa smetnjama u razvoju ili sa invaliditetom, kao podršku njihovom obrazovanju i pristupačnijem okruženju, NIS je donirao sredstva za projekat *Izrada informacionog sistema zvučne biblioteke dostupne putem interneta za slepe i slabovide osobe*, kojim je slepima i slabovidima omogućen konstantan i besplatan pristup knjigama, udžbenicima i štampi. U Novom Sadu, u 2013. godini, NIS je svojim konkursom *Zajednici zajedno* podržao 16 projekata.

U okviru socijalno-ekonomske saradnje sa gradom Nišom, u Izveštaju o održivom razvoju za 2013. godinu, istaknuta je podrška projektu *Inkluzivni park*, jedinstven prostor u zemlji, izgrađen na osnovu iskustva i modela sličnih objekata na Zapadu, opremljen i organizovan tako da omogućava primerene fizičke vežbe i rehabilitaciju osetljivih društvenih grupa dece, mladih, osoba sa različitim stepenom invaliditeta, starih i rekovalescenata. Takođe je pokrenut i projekat koji je omogućio opremanje i prilagođavanje prostora za promocije knjiga, medijske

promocije i konferencije, edukacije, radione, predavanja i tribine u okviru Narodne biblioteke „Stevan Sremac”. Osim ova dva, izdvojena kao najznačajnija u 2013. godini, NIS je pomogao realizaciju još 15 projekata.

Nešto manji broj projekata, a srazmerno veličini samih opština i broju pristiglih prijava, Kompanija je odobrila na svom konkursu u opštinama Žitište (8 projekata), Čačak (7 projekata), Srbobran (6 projekata), Novi Bečej (5 projekata) i Kanjiža.

I u opštini Žitište, najznačajniji projekti bili su vezani za sanacije, opermanje i adaptaciju ustanova i zgrada značajnih za funkcionisanje same zajednice. U saradnji sa Osnovnom školom „Sveti Sava” realizovan je projekat uvođenja IC grejanja u fiskulturnu salu ove škole, a sa OŠ „Miloš Crnjanski”, čija je zgrada u Srpskom Itebeju značajna istorijsko-društvena građevina, realizovan je projekat sanacije zgrade radi zaustavljanja njenog propadanja.

U sklopu saradnje sa opštinom Čačak, najznačajniji projekti čiju je realizaciju kompanija NIS odobrila na svom konkursu, vezani su za oblast sporta i promovisanje zdravog života, tako da je, zahvaljujući podršci Kompanije, uređena i proširena gradska plaža u Čacku, uređeni sportski tereni za košarku, rukomet, odbojku i fudbal u OŠ „Milica Pavlović”, i izgrađen teniski teren u Osnovnoj školi “Branislav Petrović”.

NIS je podržao razvoj i opštine Kanjiža, sredstvima za realizaciju ukupno 12 projekata, od kojih je najviše sredstava doniira u projekat *Solarno led drvo*, solarne panele za napajanje LED rasvete postavljene u obliku velikog drveta u krugu školskog dvorišta tehničke škole. Značajna sredstva izdvojena su i za projekat *Zajedno za zelenu učionicu*, uređenje zelene učionice u dvorištu osnovne škole u Horgošu.

U opštini Srbobran, uz pomoć kompanije NIS, održan je Zmajev zabavni festival nauke i podržani su projekti uređenja dečjih igrališta na dve lokacije u opštinskom selu Turija, kao i izgradnje metalne zaštitne ograde oko fudbalskog terena, takođe u Turiji.

Na javnom konkursu *Zajednici zajedno*, podržan je i razvoj opštine Novi Bečej, kroz realizaciju pet projekata, pre svega rekonstrukcije sportskog terena u centru grada i projekat zaštite hrasta starog 400 godina u dvorištu crpne stanice Kumane, kod Tise.

Čak i iz ovakvog taksativnog pregleda najvažnijih projekata podržanih u okviru NIS-ove socijalno-ekonomske saradnje sa gradovima u Srbiji, putem javnog konkursa *Zajednici zajedno*, može se videti koji su to najveći problemi koji koče razvoj zajednice i kojim grupama je podrška najneophodnija, tako da u nekom socijalnom smislu istovremeno pružaju uvid u stanje zajednice. Zbog toga je realizacija projekata podržanih od strane zajednice izuzetno značajna jer su neki od problema dugoročno rešeni, samim tim i podizanje standarda života u njima, jer samo na taj način i sama Kompanija može da ostvari prosperitet. Zbog toga je već u narednoj godini, 2014., podržan još veći broj projekata, do sada ukupno 164.

9.6. Zaštita zdravlja i životne sredine – *U harmoniji sa prirodom*

Kao moderna kompanija, okrenuta visokim standardima u delatnostima kojima se bavi, Naftna industrija Srbije konstantno razvija i posvećuje posebnu pažnju prirodnim resursima i smanjenju negativnih uticaja na životnu sredinu. Kompanija kao jedan od svojih prioriteta ističe zdravo, sigurno i bezbedno okruženje kroz racionalno korišćenje prirodnih resursa i okretanje ka obnovljivim izvorima energije, zatim kroz razvijanje čvrstih i jasnih procedura i standarda, kao i kroz primenu novih čistih tehnologija.

Implementacijom visokih svestskih standarda u oblasti industrijske bezbednosti, zaštite i zdravlja, formiranjem HSE funkcije u samoj Kompaniji, primenom najbolje svestike prakse (VAT) u investicionim projektima i konstantnim dijalogom sa svim zainteresovanim stranama, NIS razvija i unapređuje HSE kulturu u Kompaniji i upravlja rizicima, bezbednošću i zaštitom životne sredine. Izdvajanjem značajnih sredstava za realizaciju projekata zaštite životne sredine, koji nekada čak premašuju planirane godišnje iznose¹⁰², Kompanija balansira svoje poslovne ciljeve, ostvarivanje profita, rast i razvoj, s jedne strane, i očuvanje sredine i, u tom smislu, ističe sledeće prioritete¹⁰³:

- bezbednost na radu i zaštita zdravlja zaposlenih i lokalnog stanovništva,
- ulaganje u zaposlene,
- intenzivna briga o racionalnom korišćenju resursa i zaštita životne sredine,
- preventivne mere i pravovremeno reagovanje na incidente i nesreće i
- ulaganje u lokalnu zajednicu, kvalitet društvenih usluga i pružanje pomoći ugroženim kategorijama stanovništva.

S tim ciljem, tokom 2013. godine Kompanija je usmerila svoje aktivnosti na razvijanje HSE strategije – izrada normativno-metodoloških dokumenata, obuke, nadzor i opservacija, efikasno obaveštavanje i reagovanje u slučaju HSE događaja itd. Realizovani su mnogi projekti koji su usmereni na smanjenje emisije zagađujućih materija u vazduh, vodu i zemljište i smanjenje nastanka otpada, a pre svega, projekti kojima se Kompanija okreće obnovljivim izvorima

¹⁰² Ukupna ulaganja u 2013. godini za realizaciju projekata zaštite životne sredine iznose 2,1 milijardu dinara, što je čak za 62% više od propisanih investicionih ulaganja za 2013. godinu. (*Izveštaj o održivom razvoju za 2013. godinu*, str.86)

¹⁰³ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/vizija-odrzivog-razvoja>, datum preuzimanja 18.08.2014.

energije, povećanju energetske efikasnosti i primeni najboljih tehničko-tehnoloških mera, kao budućnosti u konceptu poslovanja.

Najznačajni projekti u 2013. godini, u ovoj oblasti, vezani su za aktivnosti na sanaciji istorijskog zagađenja, nastalog kao posledica višegodišnjeg obnavljanja delatnosti u oblasti proizvodnje nafte i gasa. Projekti modernizacije Rafinerije nafte u Pančevu¹⁰⁴, koja već decnijama ugrožava sredinu i život Pančevaca, imaju za cilj da smanje emisiju kancerogenih i toksičnih materija u atmosferu, da smanje opterećenje otpadnih voda i da generalno smanje emisiju zagađujućih materija u vazduh. Pored toga, sanirani su cevovodi u Rafineriji, čime je racionalizovana potrošnja vode i omogućena brža sanacija kvarova da distributivnoj i hidrantskoj mreži. S obzirom na višedecenijsko zagađenje pančevačke sredine, nije lako sanirati nastale posledice, a neohodan je i kontinuiran rad na sprečavanju negativnih ekoloških efekata, sve dok se ne zadovolje neophodni ekološki standardi i kriterijumi, tako da kompanija NIS i u 2014. godini nastavlja rad na modernizaciji i usavršavanju Rafinerije Pančevo, kroz Projekat sanacije i razdvajanja uljne i atmosferske kanalizacije i Projekat izgradnje zatvorenog sistema dreniranja, što će dovesti do manjeg utroška hemikalija, samim tim i manje emisije kancerogenih i toksičnih gasova i manjeg opterećenja otpadnih voda.

Ne manje značajni su i projekti koji takođe imaju uticaj na smanjenje zagađenja životne sredine, iako nemaju tretman ekoloških projekata – rekonstrukcija benzinskih stanica, izgradnja kogeneracionih postrojenja, izgradnja Aminskog postrojenja za izdvajanje CO₂ iz prirodnog gasa u Pogonu za pripremu i transport nafte i gasa Elemir, saniranje hidrantske mreže u Rafineriji nafte Novi Sad, saniranje primarnih isplacnih jama i dr.

Nabrajanje svih projekata kompanije NIS iz oblasti ekologije, realizovanih ili čija je realizacija u toku, nepotrebno bi opteretilo ovaj istraživački rad, tako da o njima dovoljno govori podatak sa sajta Kompanije¹⁰⁵, da je Projektom sanacije istorijskog zagađenja oko 75.000 m² površina vraćeno prvobitnoj nameni (poljoprivredno zemljište), otklonjen rizik po zdravlje zaposlenih i lokalnog stanovništva, a kontinuirano se sprovode mere i projekti koji će smanjiti i, na kraju, eliminisati zagađenje vazduha i podzemnih voda. Osim toga, velika sredstva se ulažu u nove tehnologije i poboljšanje kvaliteta proizvoda, što je dovelo do početka proizvodnje nove vrste motornog goriva evro kvaliteta BMB98, koje u potpunosti ispunjava najoštrije zahteve za Euro 5 emisione standarde za putnička vozila, kada je u pitanju emisija štetnih izduvnih gasova u atmosferu. U svojoj orijentaciji na modernizaciju, zaštitu životne sredine i obnovljive izvore

¹⁰⁴ Projekat izgradnje zatvorenog sistema dreniranja i preliva iz posuda baklje i gazomera FA-1000 i Projekat Modernizacije instalacija za utovar/istovar bitumena na železničkom i autopunilištu, spaljivanje otpadnih gasova iz rezervoara i ugradnja radarskih mešača i temperaturnih sonde na rezervoarima.

¹⁰⁵ Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/ekoloska-odgovornost>, datum preuzimanja 21.08.2014.

energije kompanije NIS počela je izgradnju vetroelektrane „Plandište“, prvog vetroparka u Srbiji, čija će eksploatacija obezbediti značajnu proizvodnju električne energije u zemlji, a s istim ciljem započeta je i izgradnja kogeneracionih elektrana, odnosno postrojenja za proizvodnju električne i toplotne energije korišćenjem otpadnog, kapatažnog gasa na lokacijama sabirno otpremnih stanica Bloka „istraživanje i proizvodnja“, što predstavlja početak dugoročnog programa efikasnog korišćenja gasnih resursa.

Rezultati ovakvog strateškog opredeljenja tek se očekuju, jer su uglavnom u pitanju dugoročni projekti sa tendencijom trajnog saniranja i rešavanja onih oblasti iz delatnosti Kompanije koji mogu da izazovu negativne efekte po životnu sredinu. Međutim, u pojedinim oblastima poslovanja Kompanije, za relativno kratak period već su postignuti značajni rezultati, tako da je npr. broj ekoloških akcidenata značajno smanjen u odnosu na prethodne godine, a najveći broj njih u 2013. godini (94%) po težini je klasifikovan kao mali ekološki akcident, dok nijedan nije klasifikovan kao težak. NIS ima vozila sa najsavremnijom opremom, jedinstvena u zemlji, za efikasnu sanaciju akcidentnih izlivanja zagađujućih materija, kao i ADR sertifikat za bezbedan i ekološki standardizovan transport otpada nakon potpune sanacije i pranja zauljenog terena.

Svoja iskustva iz oblasti održivog razvoja, predstavnici NIS-a redovno razmenjuju u dijalozima sa predstavnicima ministarstava, nadležnih institucija, udruženja, drugih kompanija, obrazovnih institucija i drugih zainteresovanih strana, na forumima koje Kompanija tradicionalno održava u okviru predavljanja godišnjeg izveštaja o održivom razvoju.

Sve opisane aktivnosti, projekti, investicije i planovi opet dokazuju četvrtu posebnu tezu ovog istraživačkog rada da **programi i projekti koje sprovodi NIS u obasti zaštite životne sredine, unapređenja lokalnih zajednica, razvoja nauke, sporta i umetnosti, zapošljavanja mladih, kao i pomoći ugroženim kategorijama stanovništva, doprinose rešavanju konkretnih problema u lokalnim zajednicama i time unapređuju kvalitet života generalno**

9.7. Izveštavanje

Kao kompanija koja u strategiju svog poslovanja uključuje korporativnu odgovornost i održivi razvoj, Naftna industrija Srbije, uz implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja, već četiri godine zaredom detaljno izveštava javnost o svom finansijskom, proizvodnom, socijalnom, ekološkom i društveno odgovornom poslovanju, uz prezentaciju rezultata poslovanja za proteklu kalendarsku godinu i planova za srednjoročnu perspektivu. Ponosni,

između ostalog, i što su prva kompanija u Srbiji koja je objavila izveštaj o održivom razvoju¹⁰⁶, u NIS-u je od velike važnosti da se i kroz izveštavanje o društveno odgovornom poslovanju preduzeća uspostavi kontinuirana komunikacija i transparentan odnos sa svim stejkholderima.

Izveštaj o održivom razvoju kompanije NIS priprema se prema GRI (*Global Reporting Initiative*) metodologiji¹⁰⁷, sa standardizovanom terminologijom i merama učinka. U izveštaju se predstavljaju ciljevi i rezultati u oblasti društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja, unapređenja ekonomskog, kulturnog i socijalnog života zajednice i zaštite životne sredine, i kao takav, pruža detaljan uvid svima zainteresovanim u sve aktivnosti, inicijative, planirane i realizovane projekte i investicije Kompanije. Visoka B+ ocena za poslednji izveštaj, garantuje pouzdane, uporedive i objektivne informacije. Uz godišnje finansijske izveštaje Kompanije, *Izveštaj o održivom razvoju* daje kompletnu sliku poslovanja, preduzetih i planiranih aktivnosti, i rezultate dosadašnjih poslovnih aktivnosti Kompanije. Time NIS prevazilazi najslabiju tačku u implementaciji koncepta društveno odgovornog poslovanja, a to je, kako se konstantno navodi u literaturi, izveštavanje.

Izveštaj o održivom razvoju kompanija NIS objavljuje na godišnjem nivou i u njemu se predstavljaju i opisuju aktivnosti na nivou Republike Srbije. Najveći deo podataka za ovaj istraživački rad preuzet je upravo iz tog izveštaja, kao najsveobuhvatnijeg dokumenta Kompanije o predmetu istraživanja.

10. ZAKLJUČAK

Od druge polovine prošlog veka pokret za društveno odgovorno poslovanje DOP predstavlja značajan pristup u planiranju i sprovođenju savremenih strategija preduzeća. Polazeći od **glavne hipoteze da društveno odgovorno poslovanje u savremenom svetu postaje značajan orijentir potrošačima pri izboru preduzeća, čime podiže konkurentnost i ostvaruje dugoročne poslovne rezultate i dobrobiti**, kroz rad se ukazivalo na najznačajnije momente u razvoju DOP-a, koji samom evolucijom ovog koncepta dokazuju i potrebu za njegovim praktikovanjem. Kao važna socijalno-ekonomska tema, DOP razvija autoregulaciju preduzeća u najvažnijim oblastima poslovanja preduzeća, na prvom mestu radnih prava i zdravlja i bezbednosti radnika, i u doprinosu socijalnoj zajednici, kroz zaštitu životne sredine, podršku lokalnom razvoju i ulaganje znanja i sredstava u podizanje životnog standarda zajednice.

¹⁰⁶Zvanični sajt kompanije NIS (ir.nis.rs), particija *Održivi razvoj*, <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>, datum preuzimanja 17.08.2014.

¹⁰⁷GRI 3.1. dodatak za sektor nafte i gasa

Od početka promocije i primene društveno odgovornih praksi u Srbiji, kompanije, nevladine organizacije i Vlada, učinili su izvesne napore da se koncept DOP-a predstavi javnosti i ukaže na njegove prednosti i koristi. Nakon velikih multinacionalnih kompanija koje posluju u Srbiji, a koje su prve započele sa prosocijalnim ponašanjem u okruženju, civilni sektor i Privredna komora Srbije započeli su sa promocijom DOP-a i edukovanjem predstavnika preduzeća, javnosti i medija o DOP-u kao inovativnom i važnom konceptu ekonomskog i socijalnog unapređenja zajednice. Zahvaljujući tome, u međuvremenu su se razvile nešto koordinisanije aktivnosti u promociji i implementaciji DOP-a u Srbiji, sve više preduzeća donosi etičke kodekse i započinje sa društveno odgovornim praksama, inicijative postaju transparentnije, postavlja se pravni i regulativni okvir koji će podržavati razvoj DOP-a.

Međutim, kako su pokazali rezultati najnovijih istraživanja, javnost i dalje ima nizak nivo poverenja u biznis mimo profita, odnosno u kompanije kao dobrovoljne aktere u doprinosu razvoja zajednice, jer u svesti građana još uvek se ne pravi jasna razlika između društveno odgovornih praksi i poštovanja zakonskih propisa ili, eventualno, akcija solidarnosti i humanitarne pomoći. Iako je evidentan rastući senzibilitet javnosti za pitanja DOP-a, javnost i dalje slabo razume suštinski koncept opšte i dugoročne dobrobiti za kompanije i društvenu zajednicu, zbog čega je i njeno uključivanje, kroz pritisak i reakciju na društveno neodgovorne prakse, nedovoljno. **To direktno dokazuje prvu posebnu hipotezu rada o nedostatku razvijenije svesti, pre svega, javnog mnjenja o značenju i značaju samog koncepta DOP-a, kao i o potrebu intenzivnijeg i dinamičnijeg uključivanja svih zainteresovanih u prihvatanje jednog prosocijalnog i humanog poslovanja.**

Ovogodišnja dešavanja i strašna elementarna nepogoda, nezapamćeni ciklon¹⁰⁸ koji je potpuno poplavio nekoliko gradova u Srbiji i susednim zemljama, odnoseći ljudske živote i uništavajući sve pred sobom, nažalost je primer koliko su odgovorne prakse preduzeća takođe veoma važne i u tim vanrednim okolnostima. Preduzeća koja su se već ranije opredelila makar za neke vidove društveno odgovornog poslovanja¹⁰⁹ među prvima su reagovala i uključila se u materijalne donacije u vidu najneophodnijih potrepština, formiranje štabova za vanredne situacije, pružanje pomoći stanovnicima sa ugroženih područja, volonterske akcije u saradnji sa Crvenim krstom, slanje spasilačkih ekipa i čamaca i sve druge vidove humanitarne i solidarne pomoći. S druge strane, male, tzv. „komšijske“ radnje, koje su među prvima morale da pokažu solidarnost,

¹⁰⁸Portal Vesti online, *Ciklon "Tamara" potopio Srbiju*, <http://www.vesti-online.com/Vesti/Srbija/403878/Ciklon-Tamara-potopio-Srbiju>, datum preuzimanja 20.05.2014.

¹⁰⁹NIS, Victoria Group, Karlsberg Srbija, Swisslion Takovo, Coca-Cola, Delhaize Srbija, Nelt Co, Delta Holding, Knjaz Miloš, Bambi, DIS i mnoga druga, dostupno na http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=05&dd=17&nav_id=849103, datum preuzimanja 28.04.2014.

podigle su cene proizvoda u takvim kritičnim okolnostima, zbog čega su zakonski kažnjene, i verovatno zauvek diskreditovane iz poslovnog okruženja u kome su obavljale svoje aktivnosti.

Iako se konstantno povećava broj kompanija koje integrišu koncept DOP-a u svoje prakse i strategije razvoja, u trenutnim i nestabilnim ekonomskim okolnostima u Srbiji i dalje je više preduzeća koja se bore za tržišni opstanak i koja u DOP-u ne vide sredstvo ekonomskog oporavka, stabilizacije, podizanja konkurentnosti i reputacije, već nepoželjne finansijske izdatke. Ipak, poslovni ambijent koji stvaraju multinacionalne i domaće kompanije koje praktikuju društveno odgovorne aktivnosti, podižu očekivanja i standarde lokalnih zajednica i sve više podstiču preduzeća u zemlji da prihvate DOP kao strateški pravac i deo politike preduzeća.

Nesumnjiv je doprinos koji su neprofitne organizacije, kao pioniri promocije DOP-a u Srbiji, dale u edukaciji javnosti, medija i predstavnika domaćih preduzeća o konceptu društveno odgovornih praksi, zatim u monitoringu postignutih rezultata, kroz brojna istraživanja, i u uvođenju međunarodnih standarda društveno odgovornog poslovanja. Međutim, neophodna partnerstva između kompanija i organizacija civilnog sektora u samom sprovođenju ozbiljnijih društveno odgovornih akcija još uvek su malobrojna, tako da organizacije civilnog sektora, koje su direktno ili indirektno posvećene ovoj oblasti i dalje više egzistiraju na nivou edukativnih i istraživačkih aktivnosti, nego na nivou same prakse. Pored toga, nevladine organizacije nemaju dovoljno kapaciteta i kadrova za obimniji praktični angažman, što bi moglo da se nadomesti uvođenjem volonterskih sati u preduzeća i animiranjem javnosti da uzme učešće u volonterskim akcijama. Zbog svega toga, neophodan je intenzivniji dijalog između predstavnika preduzeća i civilnog sektora, kako bi se razvile zajedničke strategije i ojačalo međusobno poverenje između kompanija i organizacija civilnog sektora.

Druga posebna hipoteza, koja se odnosi na neophodnost učešća države i zakonske regulative koja će podstaći preduzeća u društveno odgovornim praksama, dokazuje se kroz postavljanje pravnog i normativnog okvira nacionalne politike društveno odgovornih praksi, pre svega kroz *Strategiju razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine*, uspostavlja partnerstvo između države, kompanija i civilnog sektora i stvara poslovni kontekst za afirmaciju DOP-a. Međutim, *Strategija*, kao ni drugi propisi koji se tiču DOP-a, prema rezultatima istraživanja nisu još uvek doveli do značajnijih izmena „na terenu“, sem što su se njihovim usvajanjem ispunili administrativni zahtevi u integracionom procesu pridruživanja EU. I u samoj *Strategiji* se, kao slabosti koje koče DOP procese u Srbiji, navodi da politika države za stimulisanje kompanija sa DOP praksom nije dovoljno razvijena, da postoji nedostatak mehanizama za sprovođenje propisa iz te oblasti, kao i slaba uslaglašenost sa postojećim propisima koji se odnose na pitanja DOP-a. Postojanje normativnog okvira je neophodno, ali da ne bi sve egzistiralo samo na deklarativnom nivou, država mora da artikuliše strategiju za razvoj DOP-a kroz podsticajne mehanizme od kojih će i

kompanije i zaposleni i potrošači imati konkretne koristi i zaštite (prevetnine mere u obeležavanju proizvoda, istinito deklarisanje proizvoda, unapređenje bezbednosti na radu, zaštita potrošača itd.).

Društveno odgovorno poslovanje i održivost prepoznati su i prihvaćeni na globalnom ekonomskom tržištu kao neophodni poslovni koncepti podizanja konkurentnosti i reputacije preduzeća kroz unapređenje dobrobiti društvene zajednice. Kao zemlja na putu pridruženja EU, u kojoj je podizanje opšteg standarda života neophodno, Srbija mora još intenzivnije da stimuliše kompanije, civilni sektor i javnost na partnerstvo na tom putu.

Kao moderna kompanija, koja posluje u međunarodnim okvirima, Naftna industrija Srbije a.d. Novi Sad, čija delatnost zahteva konstantan razvoj i posebnu pažnju, postavlja održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje u same temelje svoje poslovne strategije. Suočena sa sve većim ograničenjem resursa iz kojih proizlazi osnovna delatnost Kompanije s jedne strane, i sa sve većom potražnjom energije, s druge strane, kompanija NIS okreće se razvijanju inovativnih rešenja kojima će istovremeno razvijati konkurentnost, povećati energetske efikasnost i smanjiti negativne parametre.

Posvećeno praćenje najnovijih svetskih trendova ne samo u razvoju delatnosti kojom se bavi, već i u principima i razvoju poslovanja, rezultiralo je razvijanjem jasnih i čvrstih procedura i standarda, primenom novih čistih tehnologija i partnerskim odnosom sa svim zainteresovanim stranama u zajednicama u kojima NIS posluje. Time se potvrđuje i treća posebna teza ovog istraživačkog rada, a to je da **kompanija NIS prepoznaje važnost povezivanja privrednog subjekta i lokalne zajednice i da, u tom smislu, teži liderstvu ne samo u konkurentnosti i ostvarivanju profita, već i u primeni najboljih društveno odgovornih praksi.**

Od preduzeća koje je pravilo gubitke, NIS je nakon privatizacije i reorganizacije, a zahvaljujući iskustvu većinskog akcionara *Gasprom njefta* i podršci Vlade Srbije, kao drugog najvećeg akcionara, naparavio ogroman napredak u korporativnom upravljanju i postao visoko profitabilna kompanija. Transparentnom komunikacijom prema manjinskim akcionarima, kao i široj javnosti, NIS je uspostavio nove standarde korporativnog upravljanja u poslovnom svetu Srbije. Pokazatelji uspeha poslovanja Kompanije nisu samo finansijski i operativni, već i brojna priznanja i nagrade¹¹⁰ iz oblasti poslovanja, investicija, ekonomskog razvoja, finansijske podrške, poželjnog poslodavca, što je takođe jedan od dokaza da je **Kompanija, kroz strategijsko sprovođenje etičkog i društveno odgovornog poslovanja, ostvarila visok rejting sada već i na**

¹¹⁰ NIS je prva energetska kompanija u svetu i prva srpska kompanija koja je dobila prestižno priznanje koje dodeljuje švedska kompanija Ist kapital, specijalizovana za ulaganja na tržištima u razvoju. Preuzeto sa portala Mondo, *Nagrada za NIS u Stokholmu*, <http://mondo.rs/a632223/Info/Ekonomija/Nagrada-za-NIS-u-Stokholmu.html>, datum preuzimanja 11.09.2014.

evropskoj biznis sceni i da je prepoznata kao jedan od najpoželjnijih poslovnih partnera i poslodavaca, što je istovremeno i potvrda četvrte posebne teze ovog istraživačkog rada.

Svesni da je razvoj Kompanije moguć samo ako ide paralelno sa razvojem zajednice, u kompaniji NIS izdvajaju se značajna sredstva za strategijsko podržavanje lokalnih zajednica i socijalno-ekonomsku podršku, čime se uspostavljaju i učvršćuju jake veze i grade dugoročni partnerski odnosi sa lokalnim sredinom. **Četvrta posebna teza istraživačkog rada, da programi i projekti koje sprovodi NIS u oblasti zaštite životne sredine, unapređenja lokalnih zajednica, razvoja nauke, sporta i umetnosti, zapošljavanja mladih, kao i pomoći ugroženim kategorijama stanovništva, doprinose rešavanju konkretnih problema u lokalnim zajednicama i time unapređuju kvalitet života generalno,** potvrđuju se, između ostalog, kroz do sada postignute rezultate u oblasti zaštite životne sredine i uspešnom ekonomskom, kulturnom i socijalnom rastu, kao i vrlo visokoj reputaciji Kompanije. Angažovanjem mladih kadrova i podržavanjem talenata u cilju kadrovskog regrutovanja, NIS prezentuje jasnu viziju budućnosti i same Kompanije i cele zemlje.

Međutim, kako su podaci za ovaj rad uglavnom preuzimani iz dokumenata i sa sajta same Kompanije, može se konstatovati izvesna doza jednostranosti u prezentovanim činjenicama, s tim da je reč ipak o proverljivim i dokumentovanim izvorima, a povremeni napisi u štampanim medijima, pre svega oni koji kritikuju politiku zapošljavanja u Kompaniji, veliko smanjenje broja zaposlenih i angažovanje radnika preko lizing kuća i programa Nacionalne službe za zapošljavanje¹¹¹, zatim napisi o mobingu u Kompaniji¹¹², kao i oni o ekološkim incidentima¹¹³, donekle bacaju senku na informacije dostupne na sajtu i prezentovane od strane samog Preduzeća¹¹⁴. Ipak, imajući u vidu da je koncept društveno odgovornog poslovanja i dalje u evolutivnoj fazi i u svetskim okvirima, a u Srbiji gotovo još uvek tek u začetku, Kompanija NIS je potvrda da u Srbiji, postoje kompanije koje upravo kroz svoje strategije poslovanja promovišu i unapređuju ovaj koncept u zemlji, čime se u velikoj meri demantuju najčešće navođeni razlozi menadžmenta mnogih domaćih kompanija koje se još uvek nisu odlučile da ovaj koncept integrišu u svoje poslovanje, a to su nepostojanje zakonske regulative i diskutabilni finansijski efekti.

¹¹¹ Portal Kamatica, *U NIS-u 40% radnika angažovano na lizing?*, <http://www.kamatica.com/vesti/u-nis-u-40-odsto-radnika-angazovano-na-lizing/11669>, datum preuzimanja 22.08.2014.

¹¹² Portal 021, Sindikat: U NIS-u mobinguju radnike, <http://www.021.rs/Info/Srbija/Sindikat-U-NIS-u-mobinguju-radnike.html>, datum preuzimanja 20.08.2014.

¹¹³ Portal Radio Srbobrana, *NIS sanira incident na Kanalu Dunav-Tisa-Dunav kod Turije*, <http://www.radiosrbobran.info/index.php/sr/21-vesti/drustvo/93-nis-sanira-incident-na-kanalu-dunav-tisa-dunav-kod-turije>, datum preuzimanja 02.09.2014.

¹¹⁴ Tome doprinosi i činjenica da na upit, upućen elektornskom poštom, o podacima potrebnim za ovaj istraživački rad, tačnije upućivanje na zaduženo lice u toj oblasti, nikada nije stigao odgovor, što takođe baca senku na principe iznesene u *Kodeksu poslovne etike* same kompanije.

11. LITERATURA

1. Andreasen, A.R., *Social Marketing in the 21st Century*, SAGE Publications, California, 2006.
2. Baza dobre prakse društveno odgovornog poslovanja: analiza i preporuke, 2008.
3. Becker, Gerhold K., „Moral Leadership in Business“, *Journal of International Business Ethics* Vol.2 No.1 2009.
4. Bowen, H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper And Row, 1953.
5. Carroll, A.B., „Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct“, *Business and Society* Vol. 38 No.3, 1999.
6. Carroll, A.B., „The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“, *Business Horizons* No. 34, 1991.
7. Certo, S.C., Certo, S.T., *Moderni menadžment*, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
8. Čičin-Šain, D., Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik
9. *Communication from the Commission – concerning – Corporate Social Responsibility: A business contribution to sustainable Development*, Brussels, 2nd July 2002.
10. Dahlsrud, A., „How Corporate Social Responsibility is Defined: An Aanalysis of 37 Definitions“, *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management* 15, 1-13, Wiley InterScience, 2008.
11. *Deklaracija Međunarodne organizacije rada o multinacionalnim preduzećima: Koji korist od nje imaju radnici?*, Međunarodna organizacija rada, 2011.
12. Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
13. Di Džordž, R.T. (De George, R.T.), *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd 2003.
14. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž.S., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitat Singidunum, Beograd 2011.
15. Draker, P.F. (Drucker, P.F.), *Postkapitalističko društvo*, Poslovni sistem Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1995.
16. *Društveno odgovorno poslovanje iz perspektive građana i drugih učesnika u procesu*, Synovate Srbija&Smart kolektiv, 2010.
17. *Global Reporting Initiative (GRI)*, Smart kolektiv, 2013.
18. *Godišnji izveštaj o poslovanju za 2013. godinu* kompanije NIS, PDF, na sajtu Kompanije www.nis.eu
19. Gray R.H., Owen, D.L., Adams, C., (1996) *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, London, Prentice Hall, 1995.

20. Gray, R., *Social and Environmental Accounting and Reporting: From Ridicule to Revolution? From Hope to Hubris? - A Personal Review of the Field*, The Centre for Social and Environmental Accounting Research
21. Hofman, V. M. (Hoffman, W. M.), „Šta je neophodno za postizanje visoke moralnosti korporacije?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001.
22. Holme, R. and Watts, P., *Corporate Social Responsibility making good business sense*, WBCSD, 2000.
23. *Izveštaj o održivom razvoju za 2013. godinu kompanije NIS*, PDF, na sajtu Kompanije www.nis.eu
24. Kar, A. Z. (Carr, A. Z.), „Da li je blefiranje u poslovanju etično?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001.
25. *Kodeks korporativnog upravljanja Naftne industrije Srbije a.d. Novi Sad*, PDF, na sajtu Kompanije www.nis.eu
26. Kotler, F. (Kotler, P.), *Marketing od A do Z: 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna*, Adižes, Novi Sad, 2006.
27. Kotler, F. (Kotler, P.), Vong, V. (Wong, V.), Sonders, Dž. (Saunders, J.), Armstrong, G., *Principi marketinga*, Mate, Beograd, 2007.
28. Kotler, P. i Lee, N., *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Beograd, 2007.
29. Kotler, P., Keller, K.L., *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, 2006.
30. Lewis, M., *The history Of Doing Good*
31. Marinović, N. i Damjanović, S., *Izveštaj baze dobre prakse DOP-a: analiza i preporuke*, Tim potpredsednika Vlade za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, 2009.
32. Marinović, N., *CSR u Srbiji: trenutno stanje i postojeće inicijative*
33. Miljević, M.I., *Metodologija naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, 2007.
34. Miljević, M. I., *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
35. Miljević, M. I., Džamić, Vladimir N., „Socio-etički aspekti procesa donošenja odluka u organizacijama sveta rada“, *Singidunum revija* 2011, 8 (2)
36. Mitrović, S. i Melović, B., *Principi savremenog menadžmenta*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2013.
37. Neš, L.L. (Nash, L. L.), „Otkud sad poslovna etika?“, *Poslovna etika* (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001.
38. *OECD Smernice za multinacionalne kompanije*, TUAC, 2007.
39. Šijaković, Ivan, „Poslovna etika“, *Acta Ekonomika* br. 3, Banja Luka, 2005.
40. Spreckley, F., *Social Audit A Management Tool for Co-operative Working*, 1981.
41. Stanković, Lj., Đukić, S, Popović, A., „Razvoj društveno odgovornog marketinga“, *Marketing*, Volume 43, broj 3, Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.
42. *Stavovi građana o društvenoj odgovornosti kompanija*, Smart kolektiv, 2013.
43. *Strategija razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine*, *Službeni glasnik RS*, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08

44. *The Responsibility of the British Public Company*, Confederation of British Industry, London, CBI, 1971.
45. Tilt, C.A., *Corporate Responsibility, Accounting and Accountants*, Springer
46. *Uvod u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju*
47. Vlastelica Bakić, T. i dr., „Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja”, *Marketing* 43 broj 3, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 2012.
48. Vučković, Željko, *Biznis i moral – osnovi poslovne etike*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2006.
49. <http://www.021.rs/Info/Srbija/Sindikato-NIS-u-mobinguju-radnike.html>
50. <http://www.021.rs/Info/Vojvodina/Srbobran-Naftni-otpad-u-Velikom-backom-kanalu.html>
51. <http://www.021.rs/Novi-Sad/Vesti/Zasto-je-Novosadanima-vazna-Velika-pecurka.html>
52. http://www.actaeconomica.efbl.org/arhiva/acta_economica_3.pdf
53. http://www.amcham.rs/upload/documents/Synovate%20CSR%20Kvantitativno%20istrazivanje_okt10_Serbian.pdf
54. http://www.americanscholarspress.com/content/BusEth_Abstract/v2n109-art1.pdf
55. http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=05&dd=17&nav_id=849103
56. http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_26000
57. <http://ir.nis.rs/korporativno-upravae/>
58. <http://mcdonalds.rs/drustvena-odgovornost/>
59. <http://mondo.rs/a632223/Info/Ekonomija/Nagrada-za-NIS-u-Stokholmu.html>
60. <http://old.tuac.org/publicat/guidelines-SERB.pdf>
61. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>
62. http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127374.pdf
63. <http://www.021.rs/Novi-Sad/Vesti/Mekdonalds-mora-da-plati-zbog-diskriminacije-malih-Roma.html>
64. http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=09&dd=02&nav_id=895298
65. <http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=2682>
66. http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Brifing-003_serb_web.pdf
67. http://www.forbes.com/2008/10/16/csr-history-reform-lead-corprespons08-cx_ml_1016lewis.html
68. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_238658.pdf
69. <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>
70. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
71. <http://www.kamatica.com/vesti/u-nis-u-40-odsto-radnika-angazovano-na-lizing/11669>
72. <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>
73. <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>
74. <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/sponzorstva-donacije>

75. http://www.nis.eu/lat/wp-content/uploads/sites/2/2012/05/Nis_kodeks_korporativnog_upravljanja.pdf
76. <http://www.nis.eu/odrzivi-razvoj/vizija-odrzivog-razvoja>
77. <http://www.nis.eu/o-nama/nis-ukratko/nis-u-brojkama>
78. http://www.nis.eu/wp-content/uploads/2013/07/nis_godisnji_izvestaj_2014_cir.pdf
79. <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:465507-Samohrana-majka-ustala-protiv-ugnjjetavanja-u-NIS-u>
80. <http://www.prsp.gov.rs/download/Baza%20dobro%20CSR%20prakse%20-%20izvestaj.doc>
81. <http://www.radiosrbobran.info/index.php/sr/21-vesti/drustvo/93-nis-sanira-incident-na-kanalu-dunav-tisa-dunav-kod-turije>
82. <http://www.srbijadanas.com/clanak/od-gubitasa-do-dobitnika-nis-puni-budzet-srbije-07-07-2014>
83. <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>
84. http://www.unido.org/fileadmin/import/68928_6_PPt_CSR_u_Srbiji_Mr._Marinovic_SMart_Kolektiv.pdf
85. <http://www.vesti-online.com/Vesti/Srbija/403878/Ciklon-Tamara-potopio-Srbiju>
86. <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/osnove%20skripta/Osnove%20menadzmenta.pdf>
87. <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=83&NoSearchContextKey=true>
88. <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>