

# Uloga odnosa s javnošću u procesu zelene tranzicije

---

**Kreković, Borna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:249699>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**BORNA KREKOVIĆ**

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U PROCESU ZELENE**  
**TRANZICIJE**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U PROCESU ZELENE**  
**TRANZICIJE**

**Mentor:**

**dr. sc. Stjepan Lacković, v. pred.**

**Student:**

**Borna Kreković**

**Naziv kolegija:**

**ODNOSI S JAVNOŠĆU**

**JMBAG studenta:**

**0066226015**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. KLIMATSKE PROMJENE – OZBILJNA UGROZA OPSTANKA.....</b>	<b>5</b>
2.1    AL GORE: <i>NEUGODNA ISTINA</i> – KNJIGA O GLOBALNOM ZATOPLJENJU ..	5
2.1.1    Informiranje – podijeljena javnost, ali suglasna znanost .....	6
2.1.2    Klimatske promjene – aspekti sukoba čovječanstva i prirode .....	8
2.2    POVIJESNI PREGLED BRIGE ZA OKOLIŠ .....	9
2.2.1    Pregled do sada održanih konferencija i sastanaka s temom brige za okoliš.....	9
2.2.2    Protokol iz Kyota .....	14
<b>3. ZELENA TRANZICIJA, ZELENA EKONOMIJA I ZELENI RAZVOJ.....</b>	<b>16</b>
3.1    ZELENI PLAN.....	16
3.2    ZELENA EKONOMIJA .....	17
3.2.1    Paradigma nove ekonomije .....	18
3.2.2    Karakteristike zelene ekonomije .....	18
3.2.3    Kružno gospodarstvo.....	19
3.3    ZELENI/ODRŽIVI RAZVOJ .....	19
3.3.1    Postulat održivosti .....	20
3.3.2    Učinkovito upravljanje resursima .....	20
3.3.3    Uspješno poslovanje u kontekstu održivog razvoja .....	21
3.4    NACIONALNA STRATEGIJA REPUBLIKE HRVATSKE .....	23
3.4.1    Razvojni smjerovi .....	23
3.4.2    Strateški ciljevi.....	24
3.5    ULOGA DRŽAVE U ZELENOJ TRANZICIJI – SUBVENCije I POTICAJI.....	25

3.5.1	EU fondovi .....	26
3.5.2	Poticaji.....	29
<b>4.</b>	<b>ODNOSI S JAVNOŠĆU – JAVNO OSVJEŠĆIVANJE .....</b>	<b>32</b>
4.1	ODNOSI S JAVNOŠĆU – DEFINICIJA .....	33
4.2	FUNKCIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU .....	34
<b>5.</b>	<b>ODNOSI S JAVNOŠĆU/PR U JAVNOM SEKTORU .....</b>	<b>35</b>
5.1	KOMUNIKACIJA I STRATEGIJA .....	35
5.1.1	Kategorizacija poslova odnosa s javnošću .....	36
5.1.2	Faktori kompetencije u odnosima s javnošću .....	38
5.2	MORALNA I ETIČKA DIMENZIJA POSLOVANJA .....	38
5.2.1	Kodeks ponašanja Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću.....	39
5.2.2	Društveno odgovorno poslovanje.....	40
5.3	RELEVANTNI DIONICI.....	41
5.3.1	Upravljanje dionicima .....	41
5.3.2	Ključni dionici društveno odgovornog poslovanja .....	43
5.3.3	HEP – primjer društveno odgovornog poslovanja.....	44
<b>6.</b>	<b>KOMUNIKACIJA O ZELENOJ TRANZICIJI PUTEM MEDIJA .....</b>	<b>46</b>
6.1	TEMELJNI ELEMENTI ODNOSA S JAVNOŠĆU .....	48
6.2	ALATI I TEHNIKE.....	48
6.3	KOMUNIKACIJSKI KANALI.....	49
6.4	POSEBNOSTI KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU KRIZE .....	51
6.4.1	Upravljanje problemima vs. upravljanje kriznom situacijom .....	51
6.4.2	Upravljanje kriznom situacijom – najkritičniji oblik suvremene komunikacije	52
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>55</b>
<b>8.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>56</b>

<b>9. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>57</b>
9.1 KNJIGE .....	57
9.2 OSTALO .....	57
9.3 INTERNETSKI IZVORI.....	57
<b>10. POPIS SLIKA i TABLICA .....</b>	<b>59</b>
10.1 POPIS SLIKA.....	59
10.2 POPIS TABLICA .....	60
<b>11. ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>61</b>



## SAŽETAK

Cjelovita zelena tranzicija poduzeća mora polaziti od sveobuhvatne promjene načina razmišljanja te jasno koncipirane strategije koja uključuje financijsku stabilnost, otpornost, ekološku prihvatljivost i društveno odgovorno poslovanje.

Potrebno je potaknuti strateško razmišljanje u gospodarstvu kako bi se zelena tranzicija vidjela kao prilika za transformaciju, inovacije, primjenu novih tehnologija i dugoročni profitabilan rast.

U cilju ostvarenja željenih ishoda poslovnih aktivnosti te privlačenja i skretanja pozornosti na pojedinačne projekte, proizvode i događanja, komunikaciju kao temelj svih vrsta odnosa, potrebno je osmisliti i voditi u smjeru ostvarenja i zadovoljenja očekivanja i želja svih uključenih dionika.

Odnosi s javnošću kao posebna upravljačka funkcija pomažu uspostavi i održavanju komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti; podrazumijevaju upravljanje problemima i izazovima; pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju i djeluje u skladu s njim; definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa; pomažu upravi da prati promjene i korisno ih primjenjuje; predviđa buduće trendove te koristi istraživanje uz valjanu i etičku komunikaciju kao svoj glavni alat.

Alate i tehnike komuniciranja kao i komunikacijske kanale potrebno je uskladiti s ciljanom javnošću. Brz razvoj elektroničkih komunikacijskih kanala utječe gotovo na sve sfere ljudske aktivnosti, pa tako uključuje međuljudsku komunikaciju, poslovanje poduzeća i gospodarstva općenito.

**Ključne riječi:** zelena tranzicija, odnosi s javnošću



## **THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS IN THE GREEN TRANSITION PROCESS**

### **ABSTRACT**

The green transition of the company must start from a comprehensive change in the way of thinking and a clearly conceived strategy that includes financial stability, resilience, environmental acceptability as well as socially responsible business.

It is necessary to stimulate strategic thinking in the economy in order to see the green transition as an opportunity for transformation, innovation, application of new technologies and long-term profitable growth.

In order to achieve the desired outcomes of business activities and to attract and draw attention to individual projects, products or events, communication as the basis of all types of relationships must be designed and led in the direction of achieving and satisfying the expectations and wishes of all involved stakeholders.

Public relations as a special management function helps establish and maintain communication, understanding, acceptance and cooperation between the organization and its public; involves management of problems and challenges; helps the administration to be constantly informed about public opinion and act in accordance with it; defines and emphasizes the responsibility of management in the service of public interest; helps management to monitor changes and apply them usefully; predicts future trends and uses research with valid and ethical communication as its main tool.

Communication tools and techniques as well as communication channels need to be aligned with the target audience. The rapid development of electronic communication channels affects almost all spheres of human activity, including interpersonal communication, business operations and the economy in general.

**Key words:** green transition, public relations

## 1. UVOD

Zelena tranzicija je neizbježan, ali i nužan proces za osiguravanje održive budućnosti. Na temelju prijedloga, a uskoro i zakonodavnih alata, ubrzat će se smanjenje emisija stakleničkih plinova u desetljeću koje je pred nama, a sve stroži propisi drastično će utjecati na europsko, pa tako i na hrvatsko gospodarstvo. Cjelovita zelena tranzicija poduzeća mora polaziti od sveobuhvatne promjene načina razmišljanja te jasno koncipirane strategije koja uključuje financijsku stabilnost, otpornost, ekološku prihvatljivost i društveno odgovorno poslovanje.

Potrebno je potaknuti strateško razmišljanje u gospodarstvu kako bi se zelena tranzicija vidjela kao prilika za transformaciju, inovacije, primjenu novih tehnologija i dugoročan profitabilan rast.

Svijest o potrebi cjelovitog pristupa, aktivne politike te uključivanja svih dionika u postizanje klimatske neutralnosti u zadnjih je nekoliko godina globalno ojačala više nego ikad prije.

U cilju ostvarenja željenih ishoda poslovnih aktivnosti te privlačenja i skretanja pozornosti na pojedinačne projekte, proizvode i događanja, komunikaciju kao temelj svih vrsta odnosa, potrebno je osmisliti i voditi u smjeru ostvarenja i zadovoljenja očekivanja i želja svih uključenih dionika.

Odnosi s javnošću kao posebna upravljačka funkcija pomažu uspostavi i održavanju komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti; podrazumijevaju upravljanje problemima i izazovima; pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju i djeluje u skladu s njim; definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa; pomažu upravi da prati promjene te ih korisno primjenjuje; predviđa buduće trendove te koristi istraživanje uz valjanu i etičku komunikaciju kao svoj glavni alat.

**Predmet** ovog rada povezuje zelenu tranziciju kao strateški cilj transformacije gospodarstva i odnose s javnošću kao korisne alate koji će oblikovati i kvalitativno unaprijediti taj proces, što će u konačnici omogućiti uspješnu realizaciju strateškog cilja poslovanja.

Budući da je imperativ ostvarenje gospodarskog prosperiteta uz implementaciju postulata održivog razvoja, što je iznimno zahtjevna i kompleksna zadaća, **svrha** ovog rada je analiza odnosa s javnošću u kontekstu zelene tranzicije. U teorijskom dijelu, prikazat će se temeljni koncepti, tehnike i alati odnosa s javnošću, u ovisnosti i interakciji s postavkama zelene

tranzicije. **Cilj** rada je istraživanje i analiza odnosa s javnošću u kontekstu održivog razvoja i zelene tranzicije, a kao konkretan primjer odabrana je hrvatska energetska kompanija HEP.

U ovome radu, a pretežito u teorijskom dijelu, koristit će se metode deskripcije i sinteze jer će se u tom dijelu razmatrati odnosi s javnošću u kontekstu zelene tranzicije. Metoda analize prevladavat će u dijelu rada, u kojem će se istraživati odnosi s javnošću te njihova povezanost i uvjetovanost pojedinim komponentama poslovanja, kao i prikaz konkretnog primjera hrvatske energetske kompanije HEP.

S obzirom na to da rad tematski obuhvaća odnose s javnošću u kontekstu zelene tranzicije, **očekivanja i rezultati** provedenog istraživanja i analize konkretnih koncepata te alata i tehnika odnosa s javnošću, uz prikaz primjera tvrtke HEP, bili bi prepoznavanje i izdvajanje bitnih postavki kreiranja strategije odnosa s javnošću, kao i prijedlozi za unaprjeđenje postojeće strategije.

Rad je strukturno podijeljen na sedam poglavlja. U uvodu kao prvom poglavlju, ukratko je opisana tema, svrha i cilj rada, korištene metode te rezultati istraživanja. U drugom poglavlju riječ je o klimatskim promjenama i brizi za okoliš. Treće poglavlje posvećeno je zelenoj tranziciji, zelenoj ekonomiji te zelenom razvoju. Četvrto poglavlje govori o odnosima s javnošću i podizanju razine svjesnosti o važnosti komunikacije u kontekstu ostvarenja strateškog cilja, a to je zelena tranzicija. Peto poglavlje govori o odnosima s javnošću u javnom sektoru, dionicima, društveno odgovornom poslovanju te etičkoj i moralnoj dimenziji poslovanja, a na kraju poglavlja naveden je primjer za HEP grupu, odnosno prikaz rezultata teorijskog razmatranja na konkretnom primjeru. Šesto poglavlje bavi se alatima i tehnikama odnosa s javnošću te komunikacijom u kriznim situacijama. U sedmom poglavlju, dana su zaključna razmišljanja i komentar rezultata.

## 2. KLIMATSKE PROMJENE – OZBILJNA UGROZA OPSTANKA

Stalnim trošenjem prirodnih resursa, koristeći sve više energije, istovremeno proizvodeći sve više otpada, klima je promijenjena, a prirodna ravnoteža narušena. Svjedoci smo sve učestalijih tornada, tsunamija, poplava, suša, zagađenja zraka i voda, topljenja ledenjaka uslijed zagrijavanja, što uzrokuje porast razine mora, krčenja šuma i intenzivne poljoprivrede (potrebna hrana za sve veći broj stanovnika), povećanja površina pustinja te izumiranja brojnih biljnih i životinjskih vrsta. Dok oni nevjerni mogu još dvojiti jesu li čovjek i njegova aktivnost uzrok tih strašnih posljedica ili su one pak nastale tijekom prirodnih ciklusa izmjene hladnih i toplih razdoblja, ono što je nedvojbeno jest činjenica da treba hitno poduzeti mjere i akcije u cilju zaustavljanja daljnjih nepovoljnih promjena prirodnog okoliša i klime te ublažavanja posljedica već nastalih promjena.

U tom cilju, ustrojile su se i osmislile programe, relevantne svjetske institucije, a njihovo djelovanje sažeto prikazuje vremenska crta (potpoglavlje "Povijesni pregled brige za okoliš").

### 2.1 AL GORE: *NEUGODNA ISTINA* – KNJIGA O GLOBALNOM ZATOPLJENJU

Al Gore, političar i poslovni čovjek, koji je svoj status potpredsjednika tijekom mandata američkog predsjednika Billa Clintona, u razdoblju 1993. – 2001., posvetio problematici klimatskih promjena i zaštiti okoliša, pratio je rad znanstvenika, prikupljao rezultate njihova istraživanja te ih potom objedinio u knjizi o globalnom zatopljenju, naslova *Neugodna istina*, izdanoj 2006. godine. Mnogi ju smatraju kontroverznom, a javnost je podijeljena u odnosu na prikazane rezultate znanstvenih istraživanja.

Kada je Al Gore ušao u politiku 1976., u četvrti kongresni okrug savezne države Tennessee, prema njegovim riječima, prvo što je učinio bilo je da je otišao u Nacionalni laboratorij Oak Ridge te proučavao najnovija istraživanja iz područja energetike i zaštite okoliša.

„Najviše od svega dojmilo me se gotovo opipljivo uzbuđenje koje sam osjećao dok sam davao sve od sebe kako bi demokratski sustav funkcionirao onako kako sam smatrao da treba funkcionirati. Slušao sam ljude, raspravljao o njihovim predodžbama i zamislama, a zatim te ideje pokušavao primijeniti unutar svakodnevnog konteksta.“ (Gore, 2007: 212)

Gore naglašava kako je nužno otvoreno govoriti o problemima s kojima se suočava Zemlja te uz izazove uvijek tražiti i ponuditi dostupna rješenja. Citirajući Jamesa Madisona, koji je rekao kako je informirano građanstvo temeljni kamen američkog ustavnog poretka, Gore ističe kako služenje javnosti smatra ključnim za održanje demokratskog sustava. (Gore, 2007)

Iz njegovih riječi jasno se vidi kako smatra iznimno važnim ne samo pratiti istraživanja i upoznati se s rezultatima već te rezultate prezentirati javnosti na jasan, transparentan i razumljiv način, naglašavajući kako je informirana javnost temelj američkog ustavnog poretka i funkcioniranja društva.

### 2.1.1 Informiranje - podijeljena javnost, ali suglasna znanost

Također, provedena su i istraživanja u odnosu na informiranje javnosti, a rezultate tih istraživanja Gore je objavio i u svojoj knjizi.

S jedne strane, znanost se specijalizirala i proučavanja usmjerila na sve uža područja, a rezultati tih istraživanja postaju sve sofisticiraniji i kao takvi sve teže shvatljivi običnom puku.

S druge strane, politika, kreator strategija i njihovih provedbi, vrlo često je izložena pristranoj argumentaciji različitih interesnih lobija, koji svoje interese umataju u kvazi legitimne i znanstveno stručne rezultate. Nemali broj je onih koji i dalje govore kako je globalno zagrijavanje samo mit, ili pak prirodan ciklus izmjena hladnih i toplih razdoblja na Zemlji.

### **Istraživanje: znanstveni članci vs. masovni mediji**

Stoga je u tom smislu, učinjeno i sljedeće istraživanje. Usporedili su se članci objavljeni u znanstvenim časopisima i masovnim medijima u odnosu na to koji stav zastupaju o globalnom zagrijavanju.

Rezultati su sljedeći:

- broj stručnih i recenziranih članaka koji se bave klimatskim promjenama, objavljenih u znanstvenim časopisima tijekom posljednjih 10 god. – 928
- udio članaka u kojima se izražava sumnja u uzroke globalnog zagrijavanja – 0%

- broj članaka o globalnom zagrijavanju objavljenih u masovnim medijima tijekom posljednjih 14 god. – 636
- udio članaka u kojima se izražava sumnja u uzroke globalnog zagrijavanja – 53%

Autori istraživanja zaključili su kako u znanstvenoj zajednici postoji čvrsti konsenzus o uzrocima globalnog zagrijavanja, dok su članci objavljeni u New York Times-u, Washington post-u, LA Times-u i Wall Street Journal-u davali posve drugačiju sliku. Naime, u medijima je preko polovina članaka iskazivala sumnju u uzroke globalnog zagrijavanja izjavljujući kako čovjek nema nikakav utjecaj na to, stoga je postalo očito da mediji mogu manipulirati razmišljanjem ljudi i tako kod mnogih stvoriti potpuno pogrešan dojam koji je često posve suprotan zaključcima znanstvene zajednice. (Gore, 2007)

### **Politika i informiranje**

U prilog dubokoj povezanosti politike i informiranja, Gore u svojoj knjizi navodi eksplicitan primjer kako politika može širiti dezinformacije o globalnom zagrijavanju. To je bio tadašnji vladajući dvojac Bush – Cheney. Oni su na čelne pozicije imenovali ljude pod utjecajem naftnog lobija, na taj način ušutkavajući znanstvenike koji su upozoravali na prijetnju globalnog zagrijavanja. Na međunarodnoj sceni, ti ljudi su opstruirali svako postizanje sporazuma o globalnoj međunarodnoj akciji protiv globalnog zagrijavanja.

Tijekom svog mandata, predsjednik Bush 2001. god. za vođenje ekološke politike imenuje osobu koja je godinama prije toga radila u Američkom institutu za naftu, a jednako tako je tu osobu opunomoćio da uređuje i cenzurira službene ocjene globalnog zagrijavanja. Na taj način je javnost dobivala potpuno pogrešne informacije o temi globalnog zagrijavanja jer je izostavljena opasnost na koju su upozoravali znanstvenici. (Gore, 2007)

Novinar-istraživač i pisac Upton Sinclair:

„Teško je čovjeka navesti da nešto shvati kad mu plaća ovisi o tome da to nešto ne razumije.“  
(Gore, 2007: 266–267)

### 2.1.2 Klimatske promjene – aspekti sukoba čovječanstva i prirode

Priča o klimatskim promjenama temelji se na povezanosti ljudske civilizacije i čimbenika okoliša/Zemlje, kroz kombinacije relevantnih čimbenika: demografska eksplozija, tehnološka evolucija i sklonost zanemarivanju budućih posljedica sadašnjeg djelovanja. Nepobitni dokazi o korjenitim promjenama prirodnih ciklusa prisutni su diljem svijeta te ih je više nemoguće ignorirati i zanemariti.

Unatoč sve očitijim klimatskim promjenama, mnogi još uvijek vjeruju kako je Zemlja toliko velika i prostrana da ljudska civilizacija ne može značajno utjecati na njezine prirodne cikluse i ekološki sustav. Možda je to tako i bilo u prošlosti, no danas u okolnostima kada Zemlju nastanjuje 8 milijardi ljudi, uz posjedovanje moćne tehnologije, mora se konstatirati da čovjek i te kako utječe na kvalitetu okoliša. (Gore, 2007)

Skeptici kažu kako je globalno zagrijavanje zapravo odraz prirodnih cikličkih fluktuacija, pa tome u prilog navode srednjevjekovno toplo razdoblje, no iz rezultata istraživanja jasno se vidi kako je to srednjevjekovno razdoblje i po temperaturi i po vremenu trajanja zanemarivo u odnosu na vrijednosti zabilježene krajem promatranog razdoblja oko 2000. god. (Gore, 2007)

### **Tehnološka revolucija**

Stare navike + stara tehnologija = predvidive posljedice

Stare navike + nova tehnologija = drastično drugačije posljedice (Gore, 2007)

Gore konstatira kako je čovječanstvo „zahvaljujući novim tehnologijama i velikom broju stanovnika, postalo prirodna sila“ (Gore, 2007: 249). Iz ove rečenice jasno se vidi koja se zastrašujuća sila nalazi u rukama čovjeka time što raspolaže sve moćnijim tehnologijama.

Kako se ta sila može usmjeriti u dobrobit, ali i na štetu čovječanstva, dolazi se do moralne odnosno etičke komponente djelovanja čovjeka, jer upravo oni koji raspolažu najvećim tehnološkim mogućnostima imaju i najveću moralnu obavezu njima se služiti razborito. To je ujedno i političko pitanje, a politika i strategija su od iznimne važnosti i međusobno neraskidivo povezane.

## 2.2 POVIJESNI PREGLED BRIGE ZA OKOLIŠ

Formalna briga za okoliš započela je 1972., kada je održana prva velika konferencija UN-a o međunarodnim pitanjima zaštite okoliša te predstavlja točku preokreta u razvoju međunarodne politike zaštite okoliša.

Od tada pa do danas održano je mnogo konferencija i sastanaka s temom brige o okolišu i klimatskim promjenama (vidi vremensku crtu koja slijedi), a posljednja u nizu bila je ona održana u Egiptu, u studenom 2022. godine (ažurirano tijekom izrade rada).

### 2.2.1 Pregled do sada održanih konferencija i sastanaka s temom brige za okoliš

Tablica 1. Pregled do sada održanih konferencija i sastanaka s temom brige za okoliš – vremenska crta

<b>COP 27, Sharm El Sheikh, 6. – 18. studenoga 2022.</b>	Usvojena rezolucija kojom se predviđa stvaranje namjenskog fonda za financiranje klimatskih šteta koje su već pretrpjele posebno ranjive zemlje, odnosno za pomoć zemljama u razvoju koje su posebno osjetljive na ekonomske i neekonomske učinke klimatskih promjena.
<b>COP 26, Glasgow, 1. – 13. studenoga 2021.</b>	Na najdužoj konferenciji COP-a u povijesti, zemlje su se složile oko cilja klimatske neutralnosti, povećanja financiranja za ugrožene zemlje u razvoju i smanjenja financiranja novih projekata povezanih s fosilnim gorivima. Nisu postigli zajednički odgovor oko postupnog ukidanja uporabe ugljena.
<b>Europski propis o klimi stupa na snagu, 29. srpnja 2021.</b>	Prvi zakon EU-a o klimi donosi zakonodavstvo o postizanju klimatske neutralnosti do 2050. Njime se također nastoje postići negativne emisije nakon 2050. te se postavlja prijelazni klimatski cilj smanjenja neto emisija stakleničkih plinova za najmanje 55 % do 2030.
<b>Europski propis o klimi: Parlament usvaja svoje stajalište, 7. listopada 2020.</b>	Europski parlament usvaja svoje pregovaračko stajalište o propisu o klimi i predlaže da EU i sve države članice postignu klimatsku neutralnost do



	2050. Također želi postaviti ambiciozniji cilj smanjenja emisija do 2030. na 60 %.
<b>EU želi postati klimatski neutralan do 2050., 12. prosinca 2019.</b>	Čelnici EU-a postigli su dogovor o postizanju klimatske neutralnosti EU-a do 2050. na sastanku Europskog vijeća u Bruxellesu.
<b>Europski zeleni plan, 11. prosinca 2019.</b>	Europska komisija predstavlja Europski zeleni plan. Uz pomoć europskog propisa o klimi, Europa želi postati klimatski neutralna do 2050.
<b>COP 25, Madrid, 2. – 13. prosinca 2019.</b>	COP 25 završava dogovorom o povećanom smanjenju emisija ugljika, ali i razočaranjem jer su odluke o globalnom sustavu trgovanja ugljikom, jasnoći o konkretnom smanjenju emisija i sustavu za usmjeravanje novih sredstava u najranjivije zemlje, odgođene do sljedeće konferencije u Glasgowu.
<b>Europski parlament proglašava klimatsku krizu, 28. studenog 2019.</b>	Europski parlament proglašava klimatsku krizu u Europi i svijetu i želi da Komisija osigura potpunu usklađenost svih relevantnih zakonodavnih i proračunskih prijedloga s ciljem ograničavanja globalnog zatopljenja na manje od 1,5 °C.
<b>COP 24, Katowice, 3. – 14. prosinca 2018.</b>	COP 24 u Poljskoj završava s neujednačenim rezultatima. Države postižu dogovor kojim će se Pariški sporazum provesti u praksi, ali temeljna pitanja o globalnom sustavu trgovanja emisijama ugljika i o tome kako odgovoriti na upozorenja o porastu temperature iznad 1,5 °C ostaju neriješena.
<b>UN IPCC objavljuje svoje posebno izvješće 1,5°C, listopad 2018.</b>	Međuvladin panel Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama (IPCC) objavljuje izvješće o porastu temperature za 1,5 °C (iznad predindustrijskih razina). Zaključuje da se emisije moraju smanjiti više od prvotne procjene znanstvenika.
<b>COP 23, Bonn, 6. – 17. studenog 2017.</b>	Na UN-ovoj konferenciji stranaka o klimatskim promjenama ostvaruje se značajan napredak prema jasnoj implementaciji smjernica koje će omogućiti provedbu Pariškog sporazuma.
<b>Predsjednik SAD-a D. Trump najavljuje povlačenje SAD-a iz Pariškog sporazuma o</b>	

<b>klimatskim promjenama, lipanj 2017.</b>	
<b>COP 22, Marakeš, 7. – 18. studenog 2016.</b>	Stranke najavljuju puno provođenje Pariškog sporazuma i ističu iznimni zamah u borbi protiv klimatskih promjena diljem svijeta.
<b>Pariški sporazum stupa na snagu, 4. studenog 2016.</b>	
<b>U povijesnom glasovanju, Parlament daje zeleno svjetlo za ratifikaciju Pariškog sporazuma od strane EU-a, 4. listopada 2016.</b>	Zahvaljujući pristanku Europskog parlamenta, Pariški sporazum može stupiti na snagu u studenom 2016. jer su svi potrebni uvjeti ispunjeni ranije od predviđenog.
<b>Usvojen Pariški sporazum, prosinac 2015.</b>	Pariški sporazum o borbi protiv klimatskih promjena, prvi je globalni, zakonom obvezujući dogovor o borbi protiv klimatskih promjena. Cilj sporazuma je zadržati povećanje globalne prosječne temperature na 2°C iznad razina u predindustrijskom razdoblju te poduzeti mjere u svrhu ograničavanja rasta globalne prosječne temperature na 1,5°C iznad razina u predindustrijskom razdoblju. Sporazum također želi osigurati da se maksimalne emisije zabilježe što je prije moguće te da se emisije uravnoteže i uklone u drugoj polovici stoljeća. Nadalje, Sporazum se bavi prilagodbama klimatskim promjenama, financijskom pomoći i ostalom potporom za zemlje u razvoju.
<b>Peto izvješće IPCC-a, 2014.</b>	U izvješću se daje pregled znanstvenih spoznaja o klimatskim promjenama, naglašavajući nove rezultate od objave prethodnog izvješća. Referira se na jasan i rastući ljudski utjecaj na klimu te upozorava da će klimatske promjene, ako se nešto ne promijeni, vjerojatno jako, sveobuhvatno i nepovratno utjecati na ljude i ekosustave.
<b>COP 20, Lima, prosinac 2014.</b>	COP 20 zahtijeva od svih zemalja da objave plan svog doprinosa za sporazum u 2015., jasno, transparentno i razumljivo.
<b>COP 19, Varšava, studeni 2013.</b>	Stranke se slažu oko vremenskih okvira za zemlje da objave plan doprinosa za novi globalni klimatski sporazum i kako ubrzati napore do 2020. Postavlja se mehanizam za rješavanje gubitaka i štete nastale zbog posljedica klimatskih promjena u ranjivim zemljama.

	Stranke se slažu oko poticanja provođenja mjera koje su već dogovorene, primjerice o financiranju i poboljšanju transparentnosti izvještavanja o emisijama.
<b>COP 18, Doha, 2012.</b>	Vlade se slažu da će ubrzano raditi prema globalnom dogovoru o klimatskim promjenama 2015. i dogovoriti načine za povećanje napora prije 2020. Također usvajaju amandmane na protokol iz Kyota s novim ciljevima za smanjenje emisija za razdoblje 2012. – 2020.
<b>COP 17, Durban, 2011.</b>	U Durbanu vlade obećavaju kako će se obvezati na novi klimatski sporazum prije 2015. za razdoblje nakon 2020. i kako će svi doprinijeti koliko mogu kako bi zajedno imali korist.
<b>Usvojen dogovor iz Cancuna, 2010.</b>	Dogovor iz Cancuna je paket dogovoren od strane vlada koji uključuje pomoć za zemlje u razvoju koje se bore s posljedicama klimatskih promjena. Osnovan je Zeleni fond.
<b>Objavljeno četvrto izvješće IPCC-a, 2007.</b>	Izvješće predstavlja najveći i najdetaljniji zbir podataka o stanju klimatskih promjena, stvoren uz pomoć velikog broja znanstvenih doprinosa i doprinosa država. Naslov ističe da je zagrijavanje klimatskog sustava nepobitno i kako je najveći rast prosječnih temperatura od sredine 20. st. vjerojatno posljedica rasta koncentracije stakleničkih plinova proizvedenih od strane ljudi.
<b>Protokol iz Kyota stupa na snagu, veljača 2005.</b>	
<b>Pokrenut sustav EU-a za trgovinu emisijama stakleničkih plinova, siječanj 2005.</b>	Sustav trgovine emisijama stakleničkih plinova EU-a prvi je i najveći na svijetu takav sustav te jedan od temelja klimatske politike EU-a.
<b>Ugovor iz Marakeša, studeni 2001.</b>	Ugovor iz Marakeša usvojen je na COP 7 i opisuje pravila provođenja Protokola iz Kyota, postavlja financiranje, planira alate za adaptaciju te okvir za prijenos tehnologije za potporu zemljama u razvoju u borbi protiv klimatskih promjena.

<b>Predsjednik G. Bush povlači SAD iz Protokola iz Kyota, 11. lipnja 2001.</b>	Predsjednik George W. Bush povlači SAD iz Kyota uz argument kako Protokol stavlja većinu tereta za smanjenje emisija na industrijalizirane zemlje umjesto na zemlje u razvoju.
<b>Usvojen protokol iz Kyota, 1997.</b>	Protokol iz Kyota prvi je svjetski sporazum o smanjenju emisija stakleničkih plinova. Protokol obvezuje razvijene zemlje na smanjenje emisija u skladu s ciljevima – u prosjeku 5% u razdoblju 2008. – 2012. s razlikama među državama.
<b>COP 1, Berlin, 1995.</b>	Stranke se slažu da su obveze u Konvenciji neadekvatne za postizanje ciljeva. Počinju postupak pregovora za veće obveze za razvijene zemlje, postavljajući osnovice budućeg Protokola iz Kyota.
<b>UNFCCC stupa na snagu, 1994.</b>	
<b>Zemaljski samit, Rio de Janeiro, 1992.</b>	Vlade se pozivaju da potpišu Konvenciju o klimatskim promjenama.
<b>Usvojena konvencija o klimatskim promjenama, svibanj 1992.</b>	Usvaja se Konvencija Ujedinjenih naroda o klimatskim promjenama u New Yorku. Radi se o temeljnom međunarodnom sporazumu za smanjenje globalnog zatopljenja i pomoći u borbi s posljedicama klimatskih promjena. Po prvi put se postavljaju ciljevi za smanjenje emisija za razvijene zemlje.
<b>Prvi sastanak Odbora za pregovore, 1991.</b>	
<b>Prvo izvješće o procjeni stanja IPCC-a, 1990.</b>	U svom prvom izvješću o procjeni stanja IPCC zaključuje da ljudska aktivnost dodaje emisije u atmosferu u kojoj su prirodni staklenički plinovi. Naglašava važnost klimatskih promjena te izazove koji zahtijevaju međunarodnu suradnju. Izvješće je ključno u stvaranju Okvirne konvencije UN-a o promjeni klime.
<b>Osnovan Međuvladin panel o klimatskim promjenama (eng. Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC), 1988.</b>	Međuvladin panel o klimatskim promjenama (IPCC) znanstveno je i međuvladino tijelo pod pokroviteljstvom UN-a, koje objavljuje podatke i pruža jasan znanstveni uvid o trenutnom stanju

	<p>klimatskih promjena te potencijalnim posljedicama za okoliš i društvo.</p>
<p><b>Usvojen Protokol iz Montreala, 1987.</b></p>	<p>Protokol ograničava korištenje kemikalija koje mogu oštetiti ozonski sloj.</p>
<p><b>Svjetska klimatska konferencija u Genevi, 1979.</b></p>	<p>Jedan od prvih velikih međunarodnih sastanaka o klimatskim promjenama. Radi se o znanstvenoj konferenciji na kojoj su se okupili znanstvenici iz cijelog svijeta i iz različitih disciplina, a koja je otvorila vrata osnivanju Svjetskog klimatskog programa.</p>
<p><b>Konferencija UN-a o ljudskom okolišu, 1972.</b></p>	<p>Prva velika konferencija UN-a o međunarodnim pitanjima zaštite okoliša, točka je preokreta u razvoju međunarodne politike zaštite okoliša.</p>

Izvor: [https://www.europarl.europa.eu/infographic/climate-negotiations-timeline/index\\_hr.html](https://www.europarl.europa.eu/infographic/climate-negotiations-timeline/index_hr.html)

### 2.2.2 Protokol iz Kyota

Protokol iz Kyota usvojen je 1997., no stupa na snagu tek u veljači 2005. godine.

Protokol iz Kyota prvi je svjetski sporazum o smanjenju emisija stakleničkih plinova. Protokol obvezuje razvijene zemlje na smanjenje emisija sukladno ciljevima – u prosjeku 5% u razdoblju 2008. – 2012., no s razlikama među državama.

Važan element Protokola iz Kyota bila je uspostava fleksibilnih tržišnih mehanizama koji se temelje na trgovini dozvolama za emisije. Prema protokolu, zemlje moraju ispuniti svoje ciljeve prvenstveno kroz nacionalne mjere.

Međutim, protokol im također nudi dodatna sredstva za postizanje njihovih ciljeva putem tržišna mehanizma:

- međunarodno trgovanje emisijama
- mehanizam čistog razvoja (Clean Development Mechanism – CDM)
- zajednička provedba (Joint implementation – JI)

Ti mehanizmi prvenstveno su usmjereni na smanjenje emisije stakleničkih plinova u zemljama i sektorima koji najviše doprinose emisijama. Istovremeno, potiču se zelena ulaganja u zemljama u razvoju te uključivanja privatnog sektora, kako bi se emisije stakleničkih plinova održavale na sigurnoj razini. Također, zemljama u razvoju omogućuje se prelazak na moderne i visokoučinkovite tehnologije, kako bi napustili stare i energetske niskoučinkovite te izgradili čišću i učinkovitiju infrastrukturu i sustave, s dugoročnim prednostima ne samo kao pozitivan doprinos klimi i zaštiti okoliša već bi se benefiti očitovali i u financijskom smislu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)

### **3. ZELENA TRANZICIJA, ZELENA EKONOMIJA I ZELENI RAZVOJ**

Nove tehnologije, održiva rješenja, inovacije i digitalizacija od ključne su važnosti za ostvarivanje ciljeva Europskog zelenog plana.

Nove tehnologije i održiva rješenja preduvjeti su zelene tranzicije jer njezin temelj čine učinkovito i racionalno upravljanje resursima.

Digitalizacija i inovacije trebale bi pak unaprijediti gospodarske procese na značajno višu kvalitativnu razinu.

#### **3.1 ZELENI PLAN**

Na razini EU, strategija kojom su definirani smjerovi i ciljevi održivog razvitka naziva se Europski zeleni plan odnosno European Green Deal, a obuhvaća politike za opskrbu čistom energijom u cijelom gospodarstvu, industriju, proizvodnju i potrošnju, velike infrastrukture, promet, hranu i poljoprivredu, građevinarstvo, oporezivanje i socijalne naknade. Kako bi se postigli ti ciljevi, ključno je povećati važnost koja se pridaje zaštiti i obnovi prirodnih ekosustava, održivoj upotrebi resursa i boljem zdravlju ljudi, odnosno pronaći kompromisna rješenja među gospodarskim, socijalnim i okolišnim ciljevima.

U zelenom planu dosljedno će se upotrebljavati sve poluge politike: regulacija i normizacija, ulaganja i inovacije, nacionalne reforme, dijalog sa socijalnim partnerima i međunarodna suradnja.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://mingor.gov.hr/europski-zeleni-plan-5703/5703>



Slika 1. Strateški ciljevi održivog razvoja EU-a definirani Europskim zelenim planom

Izvor: <https://mingor.gov.hr/europski-zeleni-plan-5703/5703>

### 3.2 ZELENA EKONOMIJA

Europska komisija je zacrtala smjer postizanja klimatske neutralnosti do 2050.

Detalji "Fit for 55" paketa još se pregovaraju, no krajnji je trenutak da tvrtke počnu strateški razmišljati o svojoj zelenoj transformaciji, i to ne samo u kontekstu energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije već i industrije 4.0 te novih poslovnih modela utemeljenih na inovativnim zelenim tehnologijama.

Budući da je zelena tranzicija ogromna prilika za transformaciju, potrebno je zajedništvo i sinergijski pristup gospodarstva i javnog sektora kako bi se napravili kvalitetni strateški i zakonski dokumenti, plan implementacije, prilagodio sustav te na najbolji način iskoristila prilika za investiranje i transformaciju gospodarstva koju nudi omotnica EU fondova za razdoblje 2021. – 2027.



### 3.2.1 Paradigma nove ekonomije

Paradigma nove ekonomije izdiže održivo poslovanje iznad profita.

Dakle, općeprihvaćena vrijednost poslovanja ne temelji se na stjecanju maksimalne dobiti, već se strategija poslovanja temelji na principu društvene odgovornosti te usklađivanja poslovanja na način da svi dionici osjete korist od takvog poslovanja dijeleći vrijednost takvog modusa rada.

Održivost treba biti utkana u svaki segment poslovanja. Primjerice, grupacija na globalnoj razini koristi isključivo energiju iz obnovljivih izvora, a u proizvodnji i distribuciji koristi tehnologije i procese koji podrazumijevaju upotrebu recikliranih materijala, smanjenje potrošnje energije i emisije CO<sub>2</sub>. Jednako tako se očekuje da i svi ostali u tom lancu, dobavljači i suradnici, posluju usklađeno s navedenim postulatima.

Nova ekonomija, održiva i zelena, trebala bi prihvatiti i novu metodologiju procjene uspješnosti, budući da to više nije profit, uspješnost bi se trebala procjenjivati po razini kvalitete na kojoj se odvijaju procesi i razini dobrobiti za sve uključene dionike.

### 3.2.2 Karakteristike zelene ekonomije

Zelena tranzicija u današnjem vremenu postaje nužnost za većinu poduzeća. Ona doprinosi održivom poslovanju te izravno ili neizravno utječe na financijsku stabilnost, otpornost i održivost poslovanja. Europska unija prepoznala je zelenu tranziciju kao jedan od ključnih ciljeva te će poduzetnicima u razdoblju od 2021. do 2027. biti na raspolaganju bespovratna sredstva za investicije u energetska učinkovitost, obnovljive izvore energije i zelene tehnologije koje doprinose energetska i resursno učinkovitom gospodarstvu.

Prioritet je smanjenje i ponovna upotreba materijala prije recikliranja. Time će se poticati novi poslovni modeli i utvrditi minimalni zahtjevi u cilju sprečavanja stavljanja proizvoda štetnih za okoliš na tržište EU-a.

Od ključne je važnosti promicanje novih oblika suradnje s industrijom i ulaganja u strateške lance vrijednosti.

Na razini poduzeća, posebno onih koji uključuju proizvodne procese, nužno je u strategiju uključiti i koncept kružnog gospodarstva, energetska učinkovitost, okolišnu prihvatljivost te digitalizaciju.

### 3.2.3 Kružno gospodarstvo

Kružno gospodarstvo novi je ekonomski model koji osigurava održivo gospodarenje resursima, produženje životnog vijeka proizvoda s ciljem smanjenja otpada te povećanu uporabu obnovljivih izvora energije. Prednosti koje donosi su smanjenje troškova poslovanja, stvaranje novih radnih mjesta, ušteda resursa i energije te doprinos ublažavanju klimatskih promjena.

Hrvatske tvrtke trebaju ulagati u zelene tehnologije i razvijati se u korak s četvrtom industrijskom revolucijom kako bi prije svega ostale konkurentne na tržištu. Automatizacija, robotizacija i digitalizacija poslovnih procesa usmjerenih na zelenu tranziciju pridonosi povećanju učinkovitosti i održivosti poslovanja.

## 3.3 ZELENI/ODRŽIVI RAZVOJ

Globalna ekonomija našla se u dvojnama: rast/siromaštvo, globalizacija/sigurnost, industrijalizacija/očuvanje okoliša. Odgovor bi se trebao nalaziti pod pojmom "održivi razvoj".

Ravnoteža rastućeg broja ljudi i ekonomskog rasta s jedne strane i posljedica za okoliš s druge, predstavlja jedan od najvećih izazova ovog stoljeća. Svekolikim napretkom čini se dodatan pritisak na okoliš, a sve je manje bio-kapaciteta raspoloživo po osobi.

Uvrste li se u jednadžbu energetske bilance veličine energetske potreba i realne mogućnosti proizvodnje, ravnotežu snažno remeti broj ljudi. Naime, na ovakav način i s tim potencijalom Zemlja nikako ne može uzdržavati 8 – 9 milijardi stanovnika. (Kreković D., 2011)

### 3.3.1 Postulat održivosti

Održivi razvoj (uravnoteženi razvoj, postojani razvoj) je ekonomski razvoj koji u potpunosti uzima u obzir djelovanje ekonomske aktivnosti na okoliš i temelji se na obnovljivim izvorima dobara. Naziv je prva upotrijebila britanska političarka Barbara Ward 1969., a preporučen je i uveden u praksu na Konferenciji o okolišu i razvoju UN-a u Rio de Janeiru 1992. Osnovna je postavka održivoga razvoja: povećanje dobrobiti mjeri se povećanjem kvalitete života pojedinca i sveukupnog stanovništva, a ne povećanjem količine proizvedenih ili utrošenih materijalnih dobara ili energije. Neusklađenost interesa i usmjerenja različitih skupina i država o prioritetima ciljeva razvoja, uzrokom je neujednačenosti razvojnih planova pojedinih zemalja, regija ili kontinenata. Manje razvijene zemlje smatraju planove održivoga razvoja ograničenjima koja im nameću razvijene i tehnološki moćne zemlje, koje su svoj razvoj u prošlosti postigle upravo intenzivnim iskorištavanjem okoliša i odlaganjem štetnog otpada. Održivi razvoj, iako nepotpuno definiran i otvoren za različita, pa i djelomično suprotstavljena tumačenja, ulazi kao načelo u strategije razvoja svih zemalja. UN, preko Komisije za održivi razvoj (Commission for Sustainable Development – CSD) procjenjuje postignuti napredak u geografskim, ali i tematskim cjelinama te daje preporuke.<sup>3</sup>

### 3.3.2 Učinkovito upravljanje resursima

Dennis Meadows (američki znanstvenik, teoretičar "granica rasta"), nastojao je 70-ih godina prošlog stoljeća istražiti mogu li Zemljini resursi osigurati održive stope rasta u 21. stoljeću, uz procijenjene stope rasta gospodarstva i svjetske populacije. Rezultate je predočio 1972., a oni su odražavali mračnu budućnost čovječanstava.

Gleda li se na problem matematički, jasno je kako je nemoguće uravnotežiti lijevu stranu jednadžbe, na kojoj su ljudske potrebe s kontinuiranim trendom rasta, s onom desnom na kojoj su ograničeni raspoloživi resursi. Dakle, održivi razvoj je idealno stanje koje se želi dostići, no u stvarnosti je iznimno kompleksno i zahtjevno te je praktički moguće samo mu se približiti.

---

<sup>3</sup> <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44778>

D. Meadows (1972) rekao je sljedeće: „Gospodarski rast zaustavit će se naglo i bolno prije svršetka stoljeća ne promijene li ljudi svoje ponašanje (...) Ljudi će morati u svojim predviđanjima budućnosti početi uvažavati ograničavajuće čimbenike rasta: prirodni izvori, atmosferski uvjeti, zalihe energenata, onečišćenje (...) Rast je moguć samo do određene granice, kada Zemlja sa svojim resursima i uvjetima može takav rast omogućavati. Već sada, prirodni resursi, energetska izvori i stanje okoliša nisu u stanju podržavati neobuzdan rast pučanstva.“ (Kreković D., 2009)

Ljudi moraju naučiti živjeti s oskudicom jer već sada oskudijevaju u nekim resursima, a u uskoro će ta oskudnost biti sve očitija. Neobuzdanim bujanjem stanovništva posljednjih desetljeća, ljudi su iscrpili Zemljine resurse kojima ih je uzdržavala. Svijet oskudijeva u hrani, prostoru, energentima, mnogim mineralnim sirovinama, vodi, a zatim slijedi oskudica lijekova i adekvatne skrbi. Već se zapravo 70-ih godina prošlog stoljeća počeo primjećivati taj raskorak. Na te zabrinjavajuće pojave mnogi znanstvenici upozoravaju već desetljećima, no nažalost, njihove spoznaje mnogi ne uvažavaju.

Kako svaka kriza ogoli probleme i samo ih još više istakne, tako i kod ljudi raste svjesnost o vlastitim pogrešnim postupcima, razmišljanjima, neodgovornom ponašanju, pohlepi, sebičnosti i neumjerenosti te ih potiče na poduzimanje mjera i aktivnosti kako bi preokrenuli te negativne trendove i nastavili živjeti usklađeni sa Zemljinim resursima i okolišem.

Upravo se to događa i sada. Svjesnost o ograničenim izvorima resursa, potencirana vrlo neizvjesnom i teškom geopolitičkom situacijom, nagnala je na krajnju racionalizaciju korištenja svih resursa, a posebice energenata, što je rezultiralo značajnim padom standarda i komoditeta života.

### 3.3.3 Uspješno poslovanje u kontekstu održivog razvoja

Ujednačavanjem važnosti dionika, poduzeća iskazuju svoju društvenu osviještenost i odgovornost, tako što u konačnici ostvaruju "trojaku" korist: za svoje vlasnike, za društvo i za okoliš.

## **Društvena prihvatljivost**

Primjerice, u OECD-u naglašavaju kako odgovornost poduzeća podrazumijeva traganje za djelotvornim "skladom" između poduzeća i društava u kojima posluju. Uporabom pojma "sklada", uvažava se međuovisnost poslovnog svijeta i društva – gospodarstvo ne može napredovati ako to ne čini i društvo u čijoj je službi, a neuspješno će gospodarstvo neminovno stati na put općem blagostanju.<sup>4</sup>

## **Okolišna prihvatljivost**

U području okoliša, poduzeća bi trebala podupirati i primjenjivati predostrožan pristup, odnosno unaprijed poduzimati mjere u cilju sprječavanja štete za okoliš. Sukladno Deklaraciji iz Rija, obveza sviju je obavljati vlastite djelatnosti na način da se ne prouzroči šteta susjedima. Poduzeća bi trebala poticati razvitak i primjenu ekološki prihvatljivih tehnologija, odnosno onih visoke razine energetske učinkovitosti i onih koje manje zagađuju okoliš.

## **Upravljačka prihvatljivost**

U Načelima korporativnog upravljanja OECD-a, naglašeno je kako učinkovito korporativno upravljanje osigurava cjelovito funkcioniranje tržišne ekonomije.

Rezultat kvalitetnog korporativnog upravljanja su smanjenje troškova kapitala i efikasna uporaba resursa. (Tipurić, 2008)

Empirijska istraživanja ukazuju na korelaciju između kvalitete korporativnog upravljanja i rezultata poslovanja poduzeća, mjerenih financijskim pokazateljima, stopom inovacije, tržišnim udjelom, vremenom izlaska novih proizvoda, zadovoljstvom kupaca, ali i zaposlenika, stoga je kvaliteta upravljanja važan čimbenik za ostvarenje konkurentske prednosti.

---

<sup>4</sup> <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>

### 3.4 NACIONALNA STRATEGIJA REPUBLIKE HRVATSKE

Krovni strateški dokument sa dugoročnom vizijom razvoja Hrvatske do 2030., s pogledom na 2050., naziva se Nacionalna razvojna strategija (NRS).

Strateški dokument sa kojim je ona u cijelosti usklađena i na kojem je utemeljena je ranije opisani Europski zeleni plan odnosno European Green Deal.

Njezina je svrha odrediti dugoročne razvojne smjerove i strateške ciljeve države za sljedećih 10 godina te utvrditi smjernice i prioritete za pregovore s EK o korištenju europskih sredstava.

Nacionalna razvojna strategija vidi Hrvatsku 2030. godine kao konkurentnu, inovativnu i sigurnu zemlju prepoznatljivog identiteta i kulture, očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve.<sup>5</sup>

#### 3.4.1 Razvojni smjerovi

Nacionalna razvojna strategija, kako je prikazano slikom u nastavku, definira četiri razvojna smjera s kojima bi poduzeća, ali i svi ostali dionici, trebali uskladiti svoje ciljeve i strategije.

Tako je na razini poduzeća, a posebno onih koji uključuju proizvodne procese, nužno u strategiju uključiti koncept kružnog gospodarstva, energetske učinkovitost, okolišnu prihvatljivost te digitalizaciju. Svoje strateške ciljeve poduzeće će realizirati kroz projekte.

---

<sup>5</sup> Nacionalna razvojna strategija RH, NN 13/2021, 11.02. 2021.



Slika 2. Razvojni smjerovi definirani NRS-om

Izvor: Nacionalna razvojna strategija RH, NN 13/2021, 11.02. 2021.

### 3.4.2 Strateški ciljevi

Kao što se vidi iz prikaza, svaki od četiri razvojna smjera unutar sebe ima definirane i strateške ciljeve, ukupno njih 13. Iako se svaki od njih nalazi unutar pojedinog razvojnog smjera, neosporno je da svaki od njih, ako ne izravno onda neizravno, djeluje na svaki segment društva i života.



Slika 3. Strateški ciljevi definirani NRS-om

Izvor: Nacionalna razvojna strategija RH, NN 13/2021, 11.02. 2021.

### 3.5 ULOGA DRŽAVE U ZELENOJ TRANZICIJI – SUBVENCije I POTICAJI

Budući da se radi o izrazito velikim investicijama, najvažniji elementi provedbe zelene tranzicije su dostatna financijska sredstva te povoljno poslovno okruženje definirano poticajnim i za investitore povoljnim legislativnim okvirom.

Koordiniranom i učinkovitom suradnjom državnih institucija i relevantnih tijela, cilj je omogućiti provedbu zelene tranzicije kroz:

- osiguranje dostatnih financijskih sredstava (jamstva, zajmovi i bespovratna sredstva)
- podršku razvoju poslovanja
- međunarodnu suradnju
- podršku inovacijskom sustavu



### 3.5.1 EU fondovi

Sporazum o partnerstvu s Hrvatskom za razdoblje 2021. – 2027., strateški dokument za programiranje ulaganja iz fondova EU-a, Komisija je odobrila 24. kolovoza, a njime se Hrvatskoj otvara put za povlačenje ukupno devet milijardi eura sredstava kohezijske politike.

Prvi pozivi u okviru Višegodišnjeg financijskog okvira za razdoblje od 2021. do 2027. godine, kojim je Hrvatskoj na raspolaganju devet milijardi eura, bit će raspisani do kraja ove godine, a prijave će krenuti početkom 2023. godine.<sup>6</sup>

## IZVORI FINANCIRANJA PROJEKATA ZELENE TRANZICIJE ZA MSP-ove I VELIKA PODUZEĆA

### Pregled izvora financiranja projekata zelene tranzicije



Slika 4. Pregled izvora financiranja projekata zelene tranzicije

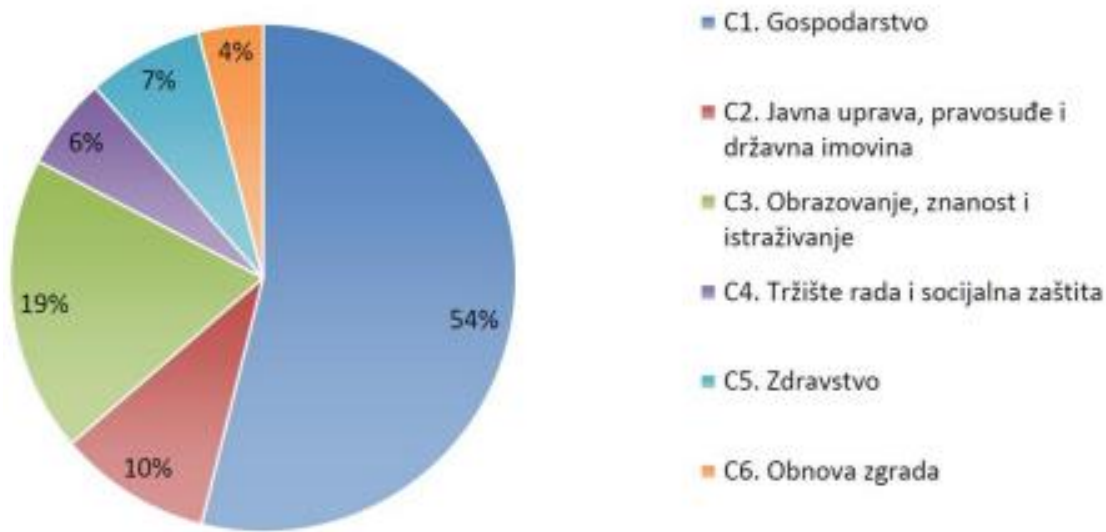
Izvor: Prezentacija AVELANT d.o.o. (2022), Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

---

<sup>6</sup> <https://www.eu-projekti.info/prijave-na-natjecaje-iz-nove-financijske-perspektive-pocetkom-2023/#>

## NACIONALNI PLAN OPORAVKA I OTPORNOSTI (NPOO)

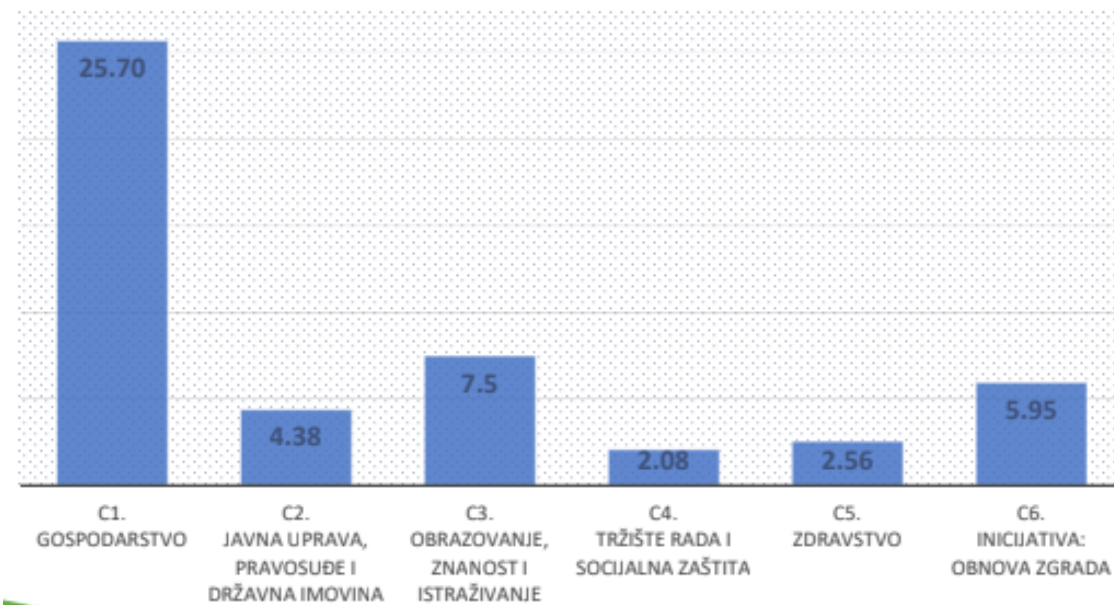
### Raspodjela sredstava po komponentama i udjeli u ukupnoj raspodjeli



Slika 5. Raspodjela sredstava po komponentama i udjeli u ukupnoj raspodjeli

Izvor: Prezentacija AVELANT d.o.o. (2022), Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

### Raspodjela sredstava po komponentama, u mlrd. HRK



Slika 6. Raspodjela sredstava po komponentama, u mlrd. HRK

Izvor: Prezentacija AVELANT d.o.o. (2022), Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

## VIŠEGODIŠNJI FINANCIJSKI OKVIR (VFO) 2021. – 2027.

### Pregled izvora i iznosa financiranja VFO-a 2021. – 2027.



Slika 7. Pregled izvora i iznosa financiranja VFO-a 2021. – 2027.

Izvor: Prezentacija AVELANT d.o.o. (2022), Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

## OSTALI IZVORI FINANCIRANJA PROJEKATA ZELENE TRANZICIJE ZA MSP-ove I VELIKA PODUZEĆA

### Pregled ostalih izvora financiranja projekata zelene tranzicije



Slika 8. Pregled ostalih izvora financiranja projekata zelene tranzicije

Izvor: Prezentacija AVELANT d.o.o. (2022), Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

### 3.5.2 Poticaji

#### **HBOR**

Hrvatska banka za obnovu i razvitak je razvojna i izvozna banka te izvozno-kreditna agencija Republike Hrvatske čija je osnovna zadaća poticanje razvitka hrvatskog gospodarstva. Kreditiranjem, ulaganjem u fondove rizičnog kapitala, osiguranjem izvoza od političkih i komercijalnih rizika, izdavanjem garancija te poslovnim savjetovanjem, HBOR omogućuje i podržava realizaciju poduzetničkih ideja u cilju osnaživanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) osnovana je 12. lipnja 1992. godine donošenjem Zakona o Hrvatskoj kreditnoj banci za obnovu (HKBO) (NN 33/92), izmjene i dopune kojeg su objavljene u NN 76/93, 108/95, 08/96. U prosincu 1995. godine, banka mijenja naziv u Hrvatska banka za obnovu i razvitak. Osnivač i 100%-tni vlasnik HBOR-a je Republika Hrvatska.

Djelatnosti:

- financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva
- financiranje infrastrukture
- poticanje izvoza
- potpora razvitku malog i srednjeg poduzetništva
- poticanje zaštite okoliša
- osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/>

## **HAMAG-BICRO**

Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) nastala je 2014. godine spajanjem Hrvatske agencije za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG INVEST) te Poslovno-inovacijske agencije Republike Hrvatske (BICRO).

Svrha spajanja ovih dviju agencija jest strateško kreiranje jedinstvenog sustava koji će poduzetnicima pružiti podršku kroz sve razvojne faze njihovog poslovanja – od istraživanja i razvoja ideje, pa sve do komercijalizacije i plasmana na tržište.

HAMAG-BICRO je 2019. proslavio prvih 25 godina poslovanja što se očituje kroz rezultate: 11 milijardi kuna investicija, 5 tisuća projekata i 16 tisuća novozaposlenih.

Agencija potiče osnivanje i razvoj subjekata malog gospodarstva, ulaganje u malo gospodarstvo, financiranje poslovanja te razvoj subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva, kao i davanjem potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija.

To čini kroz kvalitetne jamstvene programe, sustav bespovratnih državnih potpora, formiranjem mreže kompetentnih poslovnih savjetnika, subvencioniranjem istraživanja i savjetovanja u području zaštite okoliša i očuvanja energije te promocijom i privlačenjem investicija u poduzetništvu.

HAMAG-BICRO je otvorio prijave za investicijske zajmove iz sredstava Nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO) namijenjene subjektima malog gospodarstva za financiranje sljedećih projekata:

- projekti zelene tranzicije ili ekološki prihvatljivih proizvodnih procesa – ulaganja u zelene tehnologije, kružno gospodarstvo, obnovljive izvore energije, energetske učinkovitost i sl.
- projekti digitalizacije poslovanja MSP-a – uvođenje digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja
- projekti usmjereni na jačanje konkurentnosti i otpornosti – ulaganja u nove tehnologije, opremu i vozila s ciljem povećanja obujma poslovanja<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <https://hamagbicro.hr/>

## **MINISTARSTVO GOSPODARSTVA I ODRŽIVOG RAZVOJA**

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja određuje strateške smjerove te razvija programe i planove održivog razvoja društva sukladno načelu zelenog i kružnog gospodarstva, u cilju preobrazbe u pravedno i prosperitetno društvo sa resursno učinkovitim i konkurentnim gospodarstvom, osiguravajući klimatsku neutralnost, očuvanje i održivo korištenje prirodnih dobara.

Djelokrug Ministarstva obuhvaća poslove koji se odnose na razvoj i unapređenje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva; instrumente i mjere gospodarske politike; razvoj mikro, malog i srednjeg poduzetništva; industrijsku politiku i politiku primjene inovacija i novih tehnologija; upravljanje jamstvenim fondom za unapređenje industrije; poslove vezane uz primjenu i korištenje prava intelektualnog i industrijskog vlasništva i poticanje stvaralaštva u industriji i trgovini u cilju razvoja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva; rudarstvo te strategiju olakšavanja i poticanja ulaganja i izvoza.

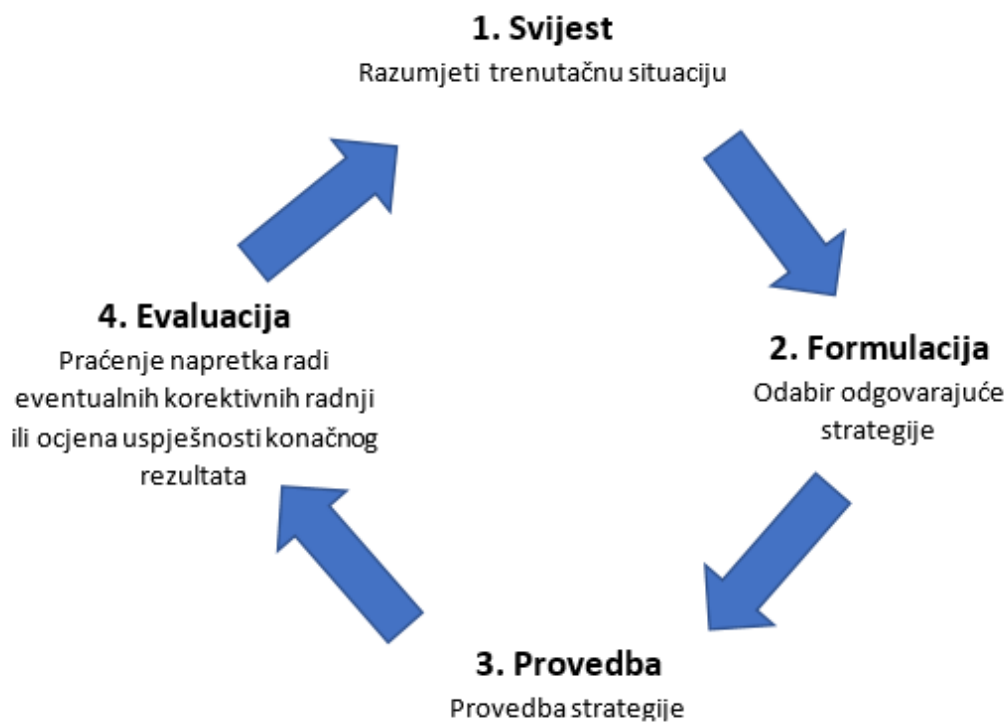
U kontekstu zaštite i očuvanja okoliša, djelokrug Ministarstva obuhvaća poslove sukladno politici održivog razvoja Republike Hrvatske; poslove u vezi s gospodarenjem otpadom i procjene utjecaja na okoliš; poslove u vezi s ublažavanjem klimatskih promjena i prilagodbom klimatskim promjenama; poslove koji se odnose na upravljanje vodama te upravne i druge poslove iz područja energetike.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/1065>

#### 4. ODNOSI S JAVNOŠĆU – JAVNO OSVJEŠĆIVANJE

Svijest o važnosti zelene tranzicije, a zatim i prihvaćanje promjena koje ona donosi, prvi je korak ka poduzimanju konkretnih mjera za prilagodbu poduzeća zahtjevnijim uvjetima na tržištu. Potrebno je izbjeći percepciju zelene tranzicije kao prijetnje ili isključivo kao nužnosti i doživljavati je kao priliku za razvoj novih usluga i poslovnih modela. U cilju postizanja da zelena tranzicija gospodarstva, ulaganja u održivost i postizanje održivog i klimatski neutralnog društva postane strateško opredjeljenje u djelovanju poslovne zajednice, nužna je sustavna edukacija u tom području, upoznavanje s poslovnim principima i modelima te tranzitnim procesima koji poslovni model i poduzeće mogu pripremiti za tržišne promjene u društvu.



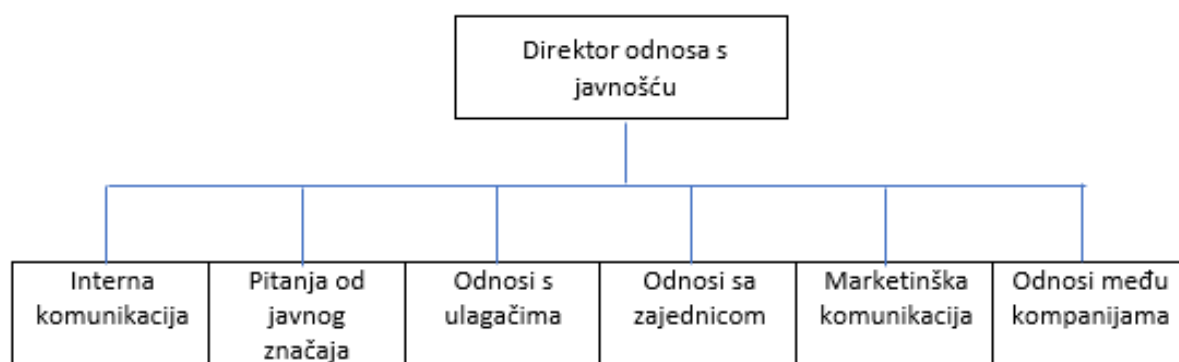
Slika 9. Osnovni model planiranja poslovanja

Izvor: (Tench R., Yeomans L., 2009: 197)

#### 4.1 ODNOSI S JAVNOŠĆU – DEFINICIJA

Odnosi s javnošću kao posebna upravljačka funkcija pomažu uspostavi i održavanju komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti; podrazumijevaju upravljanje problemima i izazovima; pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju i djeluje u skladu s njim; definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa; pomažu upravi da prati promjene i korisno ih primjenjuje; predviđa buduće trendove te koristi istraživanje uz valjanu i etičku komunikaciju kao svoj glavni alat. (Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M.: 2003)

Često se odnosi s javnošću poistovjećuju s publicitetom u medijima, no oni su puno kompleksniji od toga. Kako prikazuje slika koja slijedi, oni služe izgradnji odnosa s brojnim interesno utjecajnim skupinama, pri čemu koriste niz kanala i tehnika. Ukoliko se odnosi s javnošću promatraju u kontekstu mreža interesno utjecajnih skupina, sa svim međusobnim odnosima i interakcijama, opravdano se može zaključiti kako oni po svom opsegu i kompleksnosti nadilaze marketinške aktivnosti. (Tench R., Yeomans L.: 2009)



Slika 10. Odjel za odnose s javnošću strukturiran u funkcije

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 31)



## 4.2 FUNKCIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi uspješnost njezina rada/poslovanja. (Tench R., Yeomans L.: 2009)

Odnosi s javnošću pomažu organizacijama predvidjeti i pronaći odgovore na javna stajališta i mišljenja, na nove vrijednosti i životne stilove i potaknuti promjene u biračkom i zakonodavnom tijelu te okolini uopće. Bez djelotvornijih odnosa s javnošću, organizacije postaju neosjetljive na promjene koje se oko njih zbivaju te gubeći doticaj s okolinom postaju neučinkovite.

Društvena funkcija odnosa s javnošću usmjerena je ka zamjeni neznanja, prisile i nepomirljivosti, znanjem, kompromisom i prilagodbom. Drugim riječima, odnosi s javnošću olakšavaju prilagodbu i očuvanje društvenih sustava koji ispunjavaju naše fizičke i društvene potrebe. (Tench R., Yeomans L.: 2009)

## 5. ODNOSI S JAVNOŠĆU/PR U JAVNOM SEKTORU

Budući da su predstavnici javnog sektora na izvoru informacija oko koraka koje poduzima EU u smjeru zelene tranzicije, važno je da kroz socijalni dijalog na vrijeme uključe sve zainteresirane dionike. To je jedini način koncipiranja kvalitetnog strateškog i zakonodavnog okvira te plana implementacije, a ujedno je i odraz pravovremene reakcije u cilju zastupanja interesa kako gospodarstva u cijelosti tako i svih uključenih dionika. Od gospodarstva se očekuje ogromna transformacija koja zahtjeva i jednako ogromne investicije, što je nemoguće realizirati bez poticaja u obliku sufinanciranja te adekvatnog razdoblja za prilagodbu.

Dodatno, javno privatna partnerstva daju priliku za sinergijsko djelovanje privatnog i javnog sektora u maksimalnom korištenju prilika koje proizlaze iz zelene tranzicije.

Pritisak i poticaji za usvajanje održivih organizacijskih strategija slabiji su u javnom sektoru, dijelom zato što ograničena konkurencija među javnim službama ostavlja dionicima malo utjecaja na poticanje održivijeg ponašanja. Subjekti iz javnog sektora također su više ograničeni u mijenjanju svojih usluga i mogu biti manje agilni od svojih kolega iz privatnog sektora.

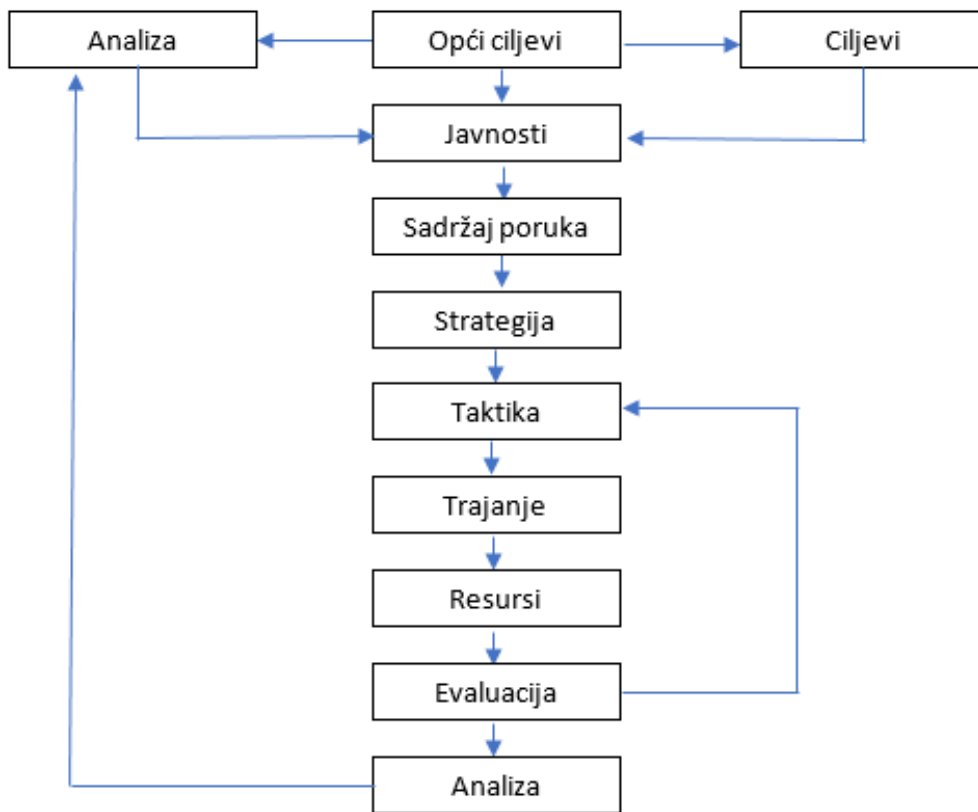
U cilju učinkovitog korištenja zajedničkih resursa, vještina i znanja javnog sektora te podizanja razine funkcioniranja javnog sektora na višu kvalitativnu razinu, u fokusu je učinkovita, jasna i pravovremena razmjena informacija.<sup>10</sup>

### 5.1 KOMUNIKACIJA I STRATEGIJA

Koncipiranje komunikacijske strategije odvija se hodogramom prikazanim na slici koja slijedi. Temeljem ciljeva koji se žele ostvariti, kao što je prikazano, proces započinje analizom i identifikacijom uključenih javnosti odnosno dionika. Zatim se definiraju metode i tehnike te sadržaj poruka i potrebni resursi. Vrednuju se postignuti rezultati i u slučaju nezadovoljstva postignutim rezultatima, ponovno se rade analize i redefiniiraju pojedini elementi te se potom s promijenjenim parametrima opet ulazi u proces koncipiranja strategije.

---

<sup>10</sup> <https://www.poslovni.hr/hrvatska/javni-sektor-imat-ce-sve-kriticniju-ulogu-u-smanjenju-emisije-staklenickih-plinova-4354342>



Slika 11. Model planiranja prema Gregory-u

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 197)

### 5.1.1 Kategorizacija poslova odnosa s javnošću

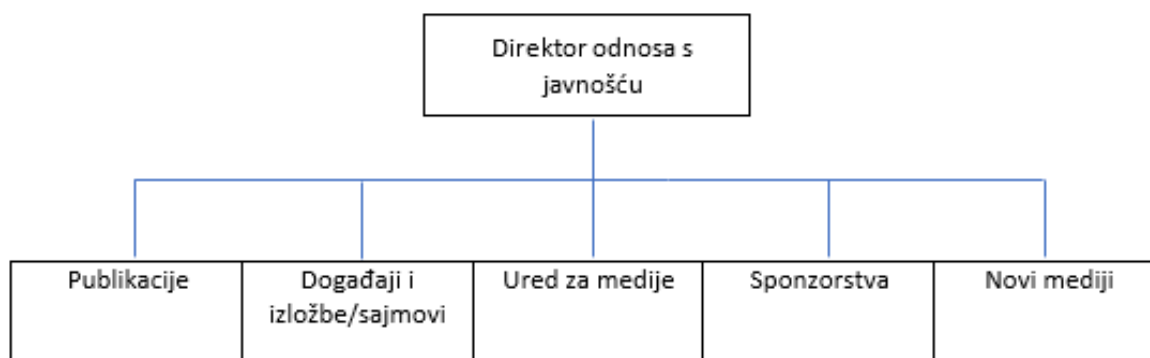
Više je kategorija odnosa s javnošću, a u svakoj kategoriji nalazi se barem nekoliko poslova, tako da je na raspolaganju mnoštvo kombinacija koje uključuju poslove u cilju pronalaženja optimalnog pristupa u odnosu na potrebe svakog pojedinog slučaja.

Kategorizacija poslova odnosa s javnošću:

- **pisanje i uređivanje** – objavljivanje vijesti u tiskanim i elektroničkim medijima, reportaže, newsletter-i, korespondencija, web site/online mediji, godišnji izvještaji i izvještaji dioničarima, govori, brošure, AV zapisi, oglasi...

- **odnosi s medijima i plasiranje teme** – kontaktiranje medija, magazina, poslovnih publikacija..., kako bi objavljivali materijale o organizaciji, odgovaranje na zahtjeve medija
- **istraživanje** – prikupljanje informacija o trendovima, temama, pitanjima u javnosti, o medijskom praćenju, društveno-političkoj klimi, skupinama od posebnog interesa...
- **menadžment i uprava** – planiranje i provođenje programa, postavljanje prioriteta, definiranje javnosti, definiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, razvijanje strategija i taktika...
- **posebni događaji** – priprema i organizacija konferencija, konvencija, događanja, posjeta, natjecanja, nagrada...
- **javni govor** – govorenje u javnosti, organiziranje drugih govornika
- **produkcija** – proizvodnja umjetničkih i multimedijalnih materijala, samostalno ili uz angažman stručnjaka
- **trening** – medijski treninzi i treninzi javnog nastupa, edukacija u vještinama pisanja i komunikacije
- **kontakt** – povezivanje s medijima i zajednicom, sa svim eksternim i internim skupinama dionika
- **savjetovanje** – savjetovanje uprave o društvenom, političkom i regulatornom okruženju, upravljanju kriznim situacijama

(Tench R., Yeomans L.: 2009)



Slika 12. Odjel za odnose s javnošću strukturiran prema zadacima

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 33)

### 5.1.2 Faktori kompetencije u odnosima s javnošću

U smislu kompetencija odnosa s javnošću, raspoznaje se nekoliko ključnih faktora:

- **zauzimanje strateškog stava** – planiranje, fokus na organizacijskim ciljevima
- **vodstvo i podržavanje** – definiranje smjera djelovanja, savjetovanje i mentorstvo
- **donošenje odluka i djelovanje** – donošenje odluka temeljem raspoloživih informacija, uključujući i one teške i nepopularne
- **njegovanje pozitivnog stava** – pronalaženje kvalitetnih odgovara na promjene i probleme
- **korištenje mreža** – učinkovita komunikacija na svim razinama, interno i eksterno
- **komunikacija** – jasna, vjerodostojna i uvjerljiva
- **istraživanje i analiza** – prikupljanje informacija, propitivanje i analiza
- **preuzimanje odgovornosti za visoke standarde** – konzistentno ponašanje usklađeno s vrijednostima organizacije kao i svojim osobnim
- **temeljite pripreme**
- **razumijevanje drugih** – slušanje i uvažavanje tuđih razmišljanja, zainteresiranost za druge i empatija

(Tench R., Yeomans L.: 2009)

## 5.2 MORALNA I ETIČKA DIMENZIJA POSLOVANJA

Kada se etika prenese u poslovni svijet, jasno se vidi povezanost morala i ekonomije – ekonomija kao racionalna komponenta i etika odnosno moral kao svojevrsan okvir unutar kojeg se obavljaju gospodarske djelatnosti.

Bitna postavka poslovne etike počiva na uvažavanju interesa svih dionika i uglavnom se odnosi na poslovanje unutar zakonodavnog okvira.

Najvažniji razlozi zašto bi se odnosi s javnošću morali temeljiti na etici i profesionalizmu:

- **povjerenje** – za uspješnost odnosa od ključnog značaja je povjerenje koje po definiciji podrazumijeva pouzdanost, vjerovanje, vjeru i integritet
- **etički čuvar** – odnosi s javnošću trebali bi uvijek pri obraćanju javnostima biti usklađeni s moralnim i etičkim vrijednostima
- **društvena odgovornost** – organizacije više nisu samo gospodarski entitet, jer svojim djelovanjem trebaju pridonositi ne samo uspješnosti svog poslovanja već i dobrobiti zajednice odnosno svih uključenih dionika
- **izgradnja zajednice i rješavanje sukoba** – ljudi u zajednici trebali bi biti svjesni i podržavati ostvarenje zajedničkih ciljeva
- **moć i obaveza** – odnosi s javnošću itekako mogu biti moćni i utjecajni, pa sukladno tome i odgovorni, stoga je nužno da održavaju visoku razinu svog profesionalizma, pa tako i etike i morala

(Tench R., Yeomans L.: 2009)

### 5.2.1 Kodeks ponašanja Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću

Sve organizacije imaju definirane kodekse ponašanja s kojima moraju uskladiti svaku svoju aktivnost.

Slijede bitne stavke kodeksa ponašanja Ovlaštenog instituta za odnose s javnošću (eng. CIPR):

- pridržavati se najviših standarda profesionalnog postupanja, integriteta, povjerljivosti, financijskog poslovanja i osobnog ponašanja
- u radu se pošteno i fer odnositi prema svim dionicima
- poštovati običaje, navike i kodekse svih uključenih dionika
- poduzimati svu razumnu brigu u cilju provedbe najbolje prakse
- raditi unutar zakonskih i regulatornih okvira
- poticati stručno obrazovanje i razvoj
- poštovati i pridržavati se načela navedenih ovim kodeksom

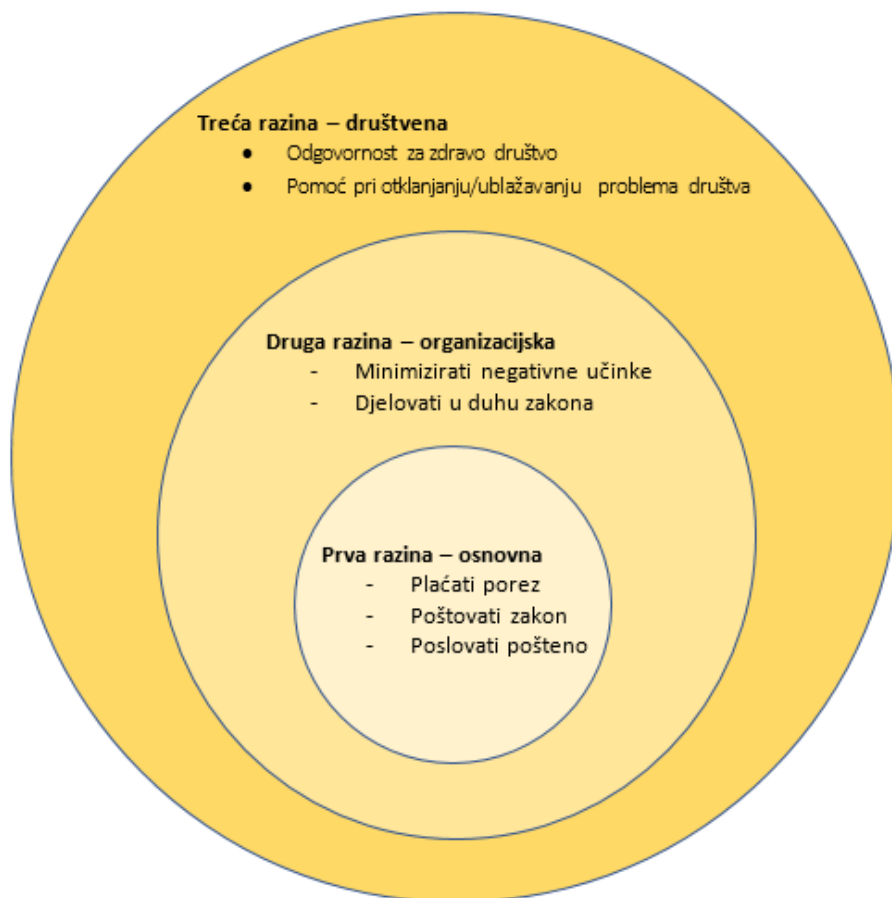
(Tench R., Yeomans L.: 2009)

## 5.2.2 Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje prestalo je biti izbor. Ono je sada imperativ poslovanja.

U odnosu na sliku koja slijedi, prepoznaju se tri razine društveno odgovornog poslovanja:

- Prva razina odnosi se na poštivanje i zadovoljavanje zakonskih propisa te predstavlja osnovnu razinu.
- Druga razina u nekoj mjeri uključuje i uvažavanje interesa ostalih dionika te se takvim poslovanjem nastoje minimalizirati štetni učinci koje bi poslovanje moglo prouzročiti nekom od uključenih dionika.
- Treća, ujedno i najviša razina društveno odgovornog poslovanja, koja se naziva i strateškom, uključuje moralne i etičke komponente poslovanja, a u prvi plan dolazi dobrobit za dionike i općenito za zajednicu u cjelini.



Slika 13. Djelovanje tvrtke na njezino okruženje

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 111)

## 5.3 RELEVANTNI DIONICI

Budući da sve djelatnosti možemo razmatrati u kontekstu projekta, tako i upravljanje dionicima općenito možemo promatrati kao upravljanje dionicima projekta.

### 5.3.1 Upravljanje dionicima

Područje znanja o dionicima te upravljanje njima prepoznaje četiri procesa:

1. identifikacija dionika
2. planiranje uključivanja dionika
3. upravljanje angažmanom dionika
4. praćenje uključenosti dionika

Slijedi shematski prikaz procesa upravljanja dionicima kroz prikaz relevantnih elemenata prethodno nabrojanih procesa.



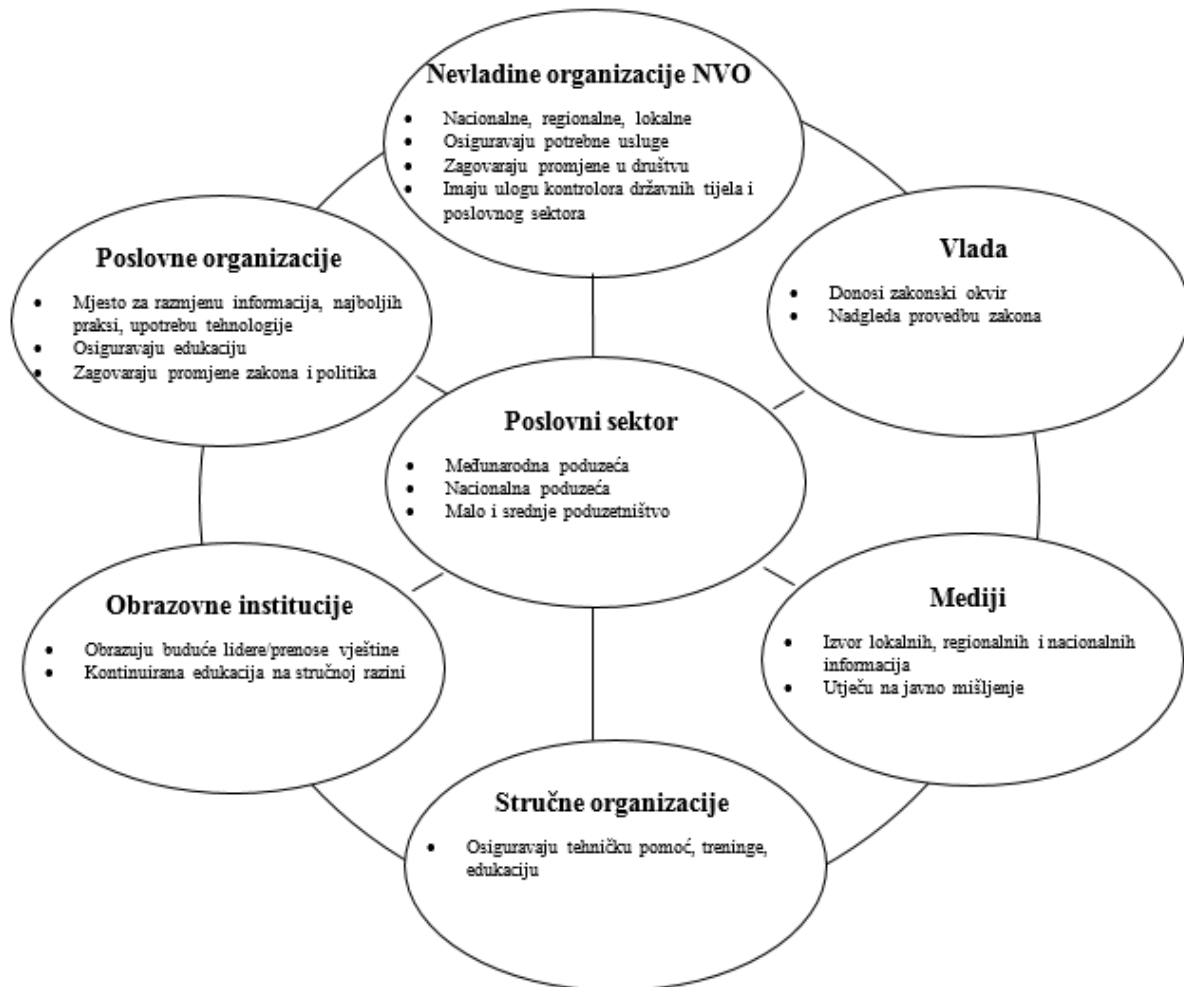


Slika 14. Shematski prikaz procesa upravljanja dionicima

Izvor: <http://www.projectengineer.net/tutorials/pmp-exam-tutorial/project-stakeholder-management/>

### 5.3.2 Ključni dionici društveno odgovornog poslovanja

Prikaz koji slijedi navodi dionike društveno odgovornog poslovanja. Iz njihovog broja te navedenih uloga može se zaključiti kako zadovoljavanje njihovih interesa i želja zahtjeva kompleksan i u odnosu na svaku skupinu, personalizirani pristup.



Slika 15. Shematski prikaz ključnih dionika DOP-a

Izvor: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj (2004), Zagreb

### 5.3.3 HEP – primjer društveno odgovornog poslovanja

Kao primjer društveno odgovornog poslovanja te implementiranih postulata održivog razvoja, etičnosti u poslovanju kao i iskazanoj skrbi o svim dionicima, a posebice društvenoj zajednici, odabrao sam tvrtku HEP d.d.

HEP grupa svoje poslovanje provodi u skladu sa zakonom i etičkim normama, na načelima održivog razvoja i društvene odgovornosti.

U cilju ostvarenja misije i radi ispunjenja vizije, ukupno poslovanje usklađuju s očekivanjima svih zainteresiranih skupina, pridržavajući se sljedećih načela:

- **vlasnik** – ostvarivati optimalne poslovne učinke i primjerenu dobit vlasniku
- **kupci** – zadovoljavati potrebe i očekivanja kupaca, osiguravajući im adekvatnu vrijednost za njihov novac; postupati profesionalno i korektno, u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, gradeći povjerenje u postupanje tvrtke
- **radnici** – uvažavati interese i sposobnosti radnika te razvijati sustav nagrađivanja i napredovanja; osiguravati i trajno primjenjivati najsuvremenije mjere za rad na siguran način te poticati cjeloživotno učenje, suradnički duh i profesionalnost
- **poslovni partneri** – njegovati i graditi odnose s poslovnim partnerima, cijeneći njihovu kvalitetu i profesionalnost; korektno provoditi postupke nabave i sprječavati svaku moguću nepravilnost
- **društvo, lokalne zajednice** – poštivati kulturne, vjerske, tradicijske i sve druge materijalne i duhovne posebnosti u suradnji sa zajednicama u kojima tvrtka djeluje, stvarajući prijateljsko okruženje

Etičkim kodeksom utvrđuju se načela poslovnog ponašanja, a on ujedno sadržava odredbe i etička načela u svezi s: povjerljivosti i tajnosti u poslovanju te zaštiti podataka, sukobom interesa, primanjem i davanjem darova, ljudskim pravima, radom na siguran način i zaštiti okoliša, odnosima sa javnošću, postupcima zapošljavanja i premještanja/napredovanja radnika itd.

HEP i zajednica: zelena energija (certificirana iz OIE), humanitarno razminiranje, nagrade učenicima, stipendiranje, sponzorstva i donacije, inicijative...

Strateški pristup održivosti – postulati održivog razvoja utkani u strategiju poslovanja.

Dionici HEP grupe:

- **predstavnici vlasnika** – Skupština, Nadzorni odbor
- **tijela vlasti** – Vlada RH, Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstvo financija, Hrvatski sabor, Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost, Hrvatske vode
- **regulatorna tijela** – Hrvatska energetska regulatorna agencija, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga
- **tržište kapitala** – investitori, kreditori, partneri u zajedničkim investicijama, rejting agencije, Zagrebačka burza
- **tržište** – Hrvatski operator tržišta energije, poslovni subjekti, kućanstva, konkurencija, poslovni partneri, dobavljači, burze energije i emisijskih jedinica
- **lokalne zajednice** – županije, gradovi, općine
- **interni dionici** – zaposlenici, menadžeri, sindikati, radnička vijeća, udruga branitelja HEP-a, udruga umirovljenika HEP-a
- **akademske i znanstvene ustanove** – fakulteti, znanstveni instituti, gimnazije, strukovne škole
- **udruženja (međunarodna i domaća)** – strukovna udruženja, interesna udruženja, HGK
- **civilni sektor** – udruge za zaštitu potrošača, zaštitu okoliša i druge udruge civilnog društva
- **mediji** – nacionalni, lokalni, stručni <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.hep.hr/>

## **6. KOMUNIKACIJA O ZELENOJ TRANZICIJI PUTEV MEDIJA**

I ovdje je, kao i u slučaju upravljanja dionicima, proces komunikacije stavljen u kontekst projekta, tako da se može reći kako je učinkovita komunikacija ključna za vođenje uspješnog projekta/svakog procesa, a sve počinje i temelji se na upravljanju komunikacijama. Procesi koji se podrazumijevaju pod upravljanje komunikacijama, osiguravaju da prave informacije pravovremeno dođu do pravih ljudi/dionika u svakoj fazi izvođenja projekta.

Upravljanje komunikacijama u upravljanju projektima ocrtava procese i procedure potrebne kako bi se osiguralo da su informacije i podaci tijekom cijelog životnog vijeka projekta/tijekom odvijanja procesa, pravilno prikupljeni, pohranjeni i distribuirani kroz projektni tim/dionike.

Proces upravljanja komunikacijama prepoznaje tri primarna koraka u procesu upravljanja komunikacijama:

- **planiranje komunikacije**
- **upravljanje komunikacijama**
- **kontrola/monitoring komunikacije**

Shematski bi to bilo prikazano slikom koja slijedi.



Slika 16. Pregled upravljanja projektom komunikacijom

Izvor:<http://www.projectengineer.net/wp-content/uploads/2017/02/pmbok-knowledge-area-project-communications-management.png>

## 6.1 TEMELJNI ELEMENTI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću odvijaju se prema uglavnom jedinstvenim predlošcima temeljenim na elementima koji se mogu okarakterizirati kao opći za odnose s javnošću:

- jasno i jednostavno definiranje cilja – misija i vizija
- mjerljivi i realni ciljevi
- legitimitet – osigurati podršku relevantnih "trećih strana" (kreatori javnog mnijenja, poznate osobe, akademska zajednica, politička tijela...)
- kalendar medijski zanimljivih događaja, sastanaka, izvještaja...
- djelovati sukladno zakonu
- izbjegavati tehnički žargon, komunicirati na pristupačan i jednostavan način
- truditi se da nam se pridruži i slijedi nas što veći broj ljudi (dati im razloge za to)
- koristiti tehnologiju (web stranice, društvene mreže, e-mail...)
- osigurati što više prilika za susret i komunikaciju sa javnostima koje su ključne za nas
- sukladno raspoloživom budžetu, izdati što više promotivnih materijala (majice, kape, bedževi...) jer ljudi pokazuju svoju privrženost i identificiraju se sa nama noseći ih
- redovito obavještavanje naših članova putem newsletter-a, organiziranje zabave i druženja
- potruditi se da se svi osjećaju dobrodošli i uključeni

(Tench R., Yeomans L.: 2009)

## 6.2 ALATI I TEHNIKE

Potrebno je uskladiti alate s ciljanom javnošću s kojom komuniciramo. Primjerice, tražimo li potporu među umirovljenicima, tada poruku nećemo uputiti internetom, već npr. poštom. Neprofitne organizacije koriste uobičajene alate kao što su priopćenje za javnost, konferencija za novinare, brošure, newsletter-i, godišnja izvješća i druge. Nove tehnologije stvorile su brojne mogućnosti komunikacije s ciljanim javnostima, ali i za komunikaciju jedne organizacije s drugom. Glavni je alat današnjice postao internet: e-mail, web stranice, društvene mreže

(Facebook, Instagram, LinkedIn...), ali i brojne besplatne aplikacije mobilne telefonije (Viber, WhatsApp...).

Tehnike i alati koje neprofitne organizacije mogu koristiti:

- **medijska lista** – popis ciljanih medija i novinara
- **priopćenje za javnost** – kreiranje priopćenja za javnost
- **najava za medije** – kada se želi najaviti neki događaj, potrebno je odgovoriti na 5W (eng.) pitanja: tko, što, kada, gdje i zašto
- **izjava za medije** – ima prednost u odnosu na priopćenje za javnost jer se može popratiti fotografijama, što prilogu ili tekstu daje dodatnu dinamiku i zanimljivost
- **foto vijest** – fotografija koja uz kratak tekst opisuje događaj
- **personalizirano pismo** – pismo usmjereno novinaru, poslano s izjavom za medije, koje može potaknuti novinara na pisanje o određenoj temi ili na dobar intervju
- **konferencija za medije** – organizira se prije ili nakon važnih događaja o kojima se želi izvijestiti javnost
- **internetska konferencija** – konferencija putem interneta (npr. nevladinih organizacija), međusobna komunikacija i razmjena mišljenja kroz rasprave
- **PSA (Public Service Announcement)** – priopćenje za javnost koje se priprema i upućuje medijima za emitiranje<sup>12</sup>

### 6.3 KOMUNIKACIJSKI KANALI

U tehničkom značenju, komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija je značajno kompleksnija od pukog prijenosa informacija jer je ovisna o razmišljanju čovjeka, ali i o zajednici kao cjelini.

Kontekst komunikacije na koji se odnosi poruka uključuje mnoge situacijski i kulturno određene elemente koji bitno određuju značenje poruke i osobitost komuniciranja (npr. interesi i motivi sudionika, tehnološke prednosti i ograničenja, komunikacijski šum).

---

<sup>12</sup> Tekst preuzet iz: "Priručnik za učinkovitu komunikaciju", Regionalna zaklada za lokalni razvoj Zamaš, <https://krugovi.hr/komunikacijski-alati/>



Sredstva i kanali komunikacije prošli su kroz promjene usporedno s razvojem ljudskog društva. Zajedno s ljudima, prelazili su od primitivnog sustava u postindustrijsku civilizaciju. Istodobno se mijenjala ne samo količina, već su nastajale i nove vrste komunikacijskih kanala.

Danas, komunikacijski kanali uključuju računalne i stručne sustave, kao i obradu teksta, a s procesom prijenosa informacija je povezana i umjetna inteligencija.

Brz razvoj elektroničkih komunikacijskih kanala utječe gotovo na sve sfere ljudske aktivnosti, pa tako uključuje međuljudsku komunikaciju, rad poduzeća i gospodarstva općenito.<sup>13</sup>

Vrste komunikacijskih kanala:

- **Usmeni** – Usmeni komunikacijski kanali su najbrži, ali ujedno i najmanje formalan oblik komunikacije. Ova vrsta verbalne komunikacije često se koristi za sesije brainstorminga, male razgovore i improvizirane sastanke. Budući da usmenu komunikaciju može biti teško dokumentirati, često se koristi zajedno sa drugim oblikom komunikacije, poput e-pošte ili izravnih poruka. Mogući su različiti oblici usmene komunikacije, uključujući telefonske pozive, video konferencije i osobne sastanke.
- **Pisani** – Pisani komunikacijski kanali najformalniji su od svih oblika komunikacije, ali su i najsporiji. Pisana korespondencija obično se koristi za ugovore, obavijesti i druge dokumente za cijelu tvrtku kojima je potreban formalniji ton ili potpis. Mogući su različiti oblici pisanih komunikacijskih kanala, uključujući podsjetnike, e-mail, pisma i izvještaje.
- **Vizualni** – Kanali vizualne komunikacije mješavina su formalnih i neformalnih kanala. Vizuali se mogu koristiti za brzo i učinkovito prenošenje informacija, što ih čini idealnim za prezentacije, infografike i druge vrste poslovne komunikacije. Mogući su različiti oblici vizualne komunikacije, uključujući PowerPoint prezentacije, video zapise, infografike i slike.
- **Digitalni** – Digitalni kanali su najbrži i najneformalniji od svih vrsta komunikacijskih kanala. Digitalni kanali često se koriste za male razgovore, oluje ideja i improvizirane sastanke. Budući da digitalnu komunikaciju može biti teško dokumentirati, često se

---

<sup>13</sup> <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija>

koristi u kombinaciji s drugim oblikom komunikacije, poput e-pošte ili izravnih poruka. Mogući su različiti oblici digitalne komunikacije, uključujući brzo slanje poruka, chat sobe, društvene medije i webinare.

Komunikacijske kanale treba birati na temelju poruke koju treba prenijeti, publike koja poruku treba primiti i vremenskog okvira u kojem poruku treba dostaviti.

Koraci odabira najučinkovitijeg komunikacijskog kanala:

1. definirati komunikacijske ciljeve
2. definirati publiku kojoj se obraćamo i njezine preferencije
3. odabrati pravi kanal
4. ispitati i evaluirati rezultate komunikacije<sup>14</sup>

## 6.4 POSEBNOSTI KOMUNIKACIJE U KONTEKSTU KRIZE

Howard Chase (1982) kaže sljedeće: „Upravljanje problemima predstavlja sposobnost da se razumiju, mobiliziraju, koordiniraju i usmjere sve strategije i funkcije planiranja politika, kao i sve vještine odnosa s javnošću te pitanja od javnog značaja, u cilju postizanja jednog cilja smislenog sudjelovanja u kreiranju javne politike koja određuje sudbinu osobe i institucije.“ (Tench R., Yeomans L.: 2009, 408–409)

### 6.4.1 Upravljanje problemima vs. upravljanje kriznom situacijom

Neki autori poput Heatha (1997) smatraju da upravljanje problemima podrazumijeva strateške odnose s javnošću i u tom smislu prepoznaju se funkcije upravljanja problemima:

- anticipirati i analizirati probleme
- donijeti organizacijske stavove o problemima
- identificirati ključne javnosti čija je podrška nužna za problem javne politike

---

<sup>14</sup> <https://www.marketing91.com/communication-channels/>

- identificirati poželjna ponašanja ključnih javnosti

(Tench R., Yeomans L.: 2009)

Razlika upravljanja kriznim situacijama i upravljanja problemima je u sljedećem: upravljanje kriznim situacijama težišno se bavi aktualnim trenutkom i pretežno je taktičkog karaktera, dok se upravljanje problemima bavi budućnošću i strateškog je karaktera. (Tench R., Yeomans L.: 2009)

#### 6.4.2 Upravljanje kriznom situacijom – najkritičniji oblik suvremene komunikacije

Upravljanje kriznim odnosima s javnošću smatra se kao jedan od najkritičnijih oblika suvremenih komunikacija. Pod kriznom situacijom podrazumijeva se događaj koji prekida uobičajeno djelovanje tvrtke/organizacije i ukoliko se njome loše upravlja, može u vrlo kratkom vremenu narušiti imidž i reputaciju, pa čak i ugroziti opstojnost tvrtke/organizacije.

Ključan preduvjet kvalitetnog upravljanja kriznim situacijama počiva u pripremljenosti, odnosno nužno je prepoznati kriznu situaciju prije nego li se ona stvarno pojavi i to kroz prepoznavanje faktora koji ju nagovještavaju. (Tench R., Yeomans L.: 2009)

Prema Fearn-Banksu (2002) identificirano je pet faza postupanja u slučaju kriznih situacija:

1. **prepoznavanje** – organizacija prati znakove upozorenja
2. **priprema/prevencija** – organizacija bilježi znakove upozorenja i priprema proaktivne planove u cilju izbjegavanja krize, ili pak reaktivne planove u cilju kvalitetnog nošenja s krizom kada se ona pojavi
3. **ograničavanje** – poduzimanje radnji u cilju ograničenja trajanja i učinaka krize
4. **oporavak** – nastojanje da se organizacija vrati u što kraćem vremenu u "normalne" uvjete rada i djelotvornosti
5. **učenje** – iskustvo kao naučene lekcije, odnosno pozitivan učinak na nošenje s eventualnom pojavom krize u budućnosti

(Tench R., Yeomans L.: 2009)

Način komunikacije tvrtke s medijima od iznimne je važnosti, a jedan od ključnih čimbenika u tom procesu je svakako odabir kvalitetnog glasnogovornika, ili pak više njih ovisno o potrebi. Glasnogovornici bi se trebali držati modela najbolje prakse te dosega eminentnih stručnjaka područja odnosa s javnošću.

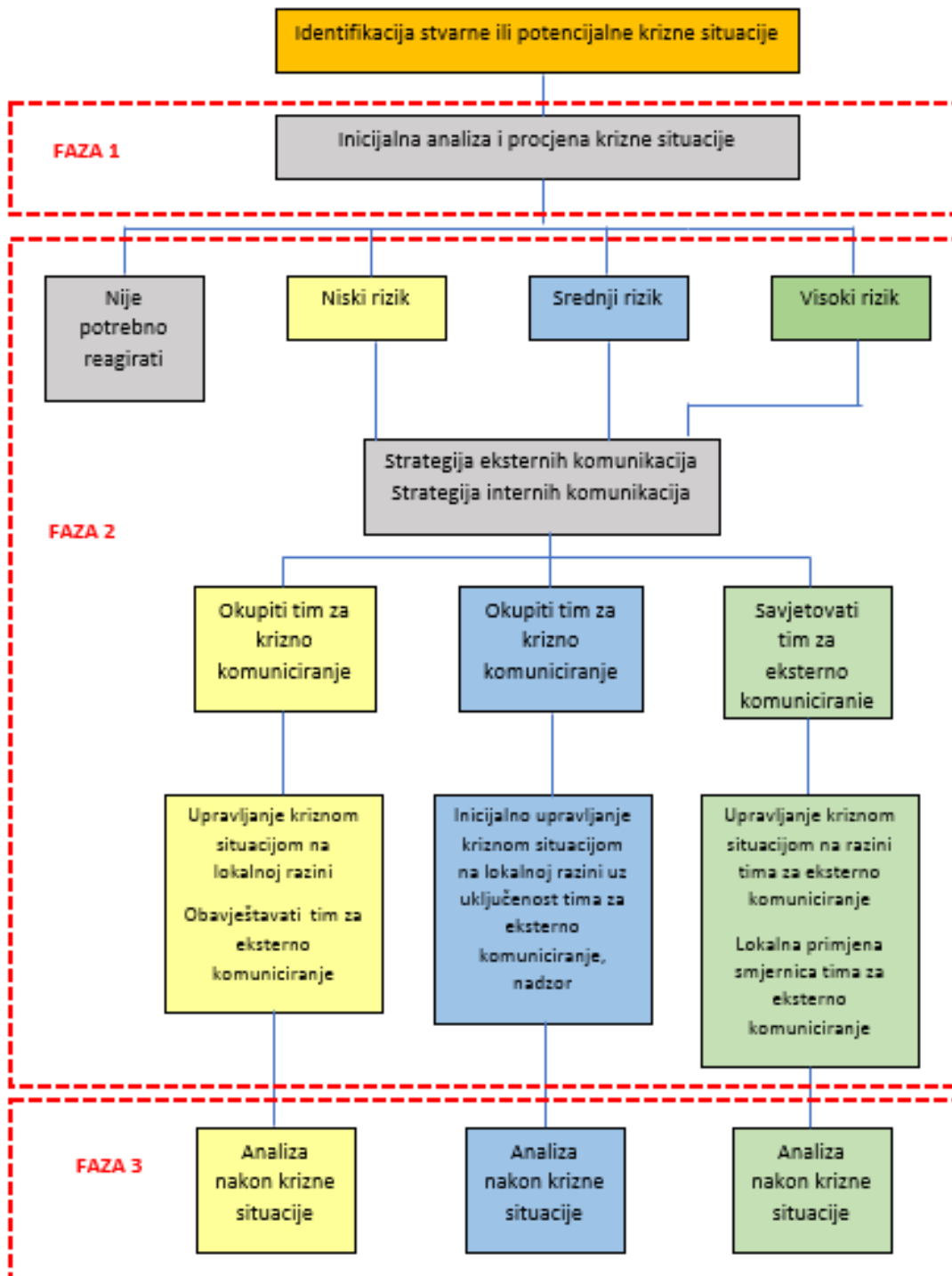


Slika 17. Model djelotvorne komunikacije 5C (eng.)

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 443)

Krizne situacije su same po sebi iznimno delikatne i kompleksne, stoga je važno pri osmišljavanju koncepta komunikacije posebnu pažnju posvetiti identifikaciji rizika te procjeni ugroze, kako bi se akcijski plan komunikacije koncipirao u cilju pronalaženja rješenja za svaki slučaj ponaosob jer ne postoje jedinstveni recepti i predlošci.

Slika koja slijedi prikazuje hodogram aktivnosti akcijskog plana komunikacije.



Slika 18. Akcijski plan za krizno komuniciranje

Izvor: (Tench R., Yeomans L.: 2009, 447)

## 7. ZAKLJUČAK

Proces zelene tranzicije poduzeća mora polaziti od sveobuhvatne promjene načina razmišljanja te jasno koncipirane strategije koja uključuje financijsku stabilnost, otpornost, ekološku prihvatljivost i društveno odgovorno poslovanje.

Potrebno je potaknuti strateško razmišljanje u gospodarstvu kako bi se zelena tranzicija vidjela kao prilika za transformaciju, inovacije, primjenu novih tehnologija i dugoročni profitabilan rast.

U cilju ostvarenja željenih ishoda poslovnih aktivnosti te privlačenja i skretanja pozornosti na pojedinačne projekte, proizvode i događanja, komunikaciju kao temelj svih vrsta odnosa, potrebno je osmisliti i voditi u smjeru ostvarenja i zadovoljenja očekivanja i želja svih uključenih dionika.

Alate i tehnike komuniciranja kao i komunikacijske kanale potrebno je uskladiti s ciljanom javnošću. Brz razvoj elektroničkih komunikacijskih kanala utječe gotovo na sve sfere ljudske aktivnosti, pa tako uključuje međuljudsku komunikaciju, rad poduzeća i gospodarstva općenito.

Iduća važna komponenta poslovanja koja ima značajan utjecaj na sve dionike, a posebice na društvenu zajednicu, jest društveno odgovorno poslovanje. Ono je prestalo biti izbor i postaje imperativ poslovanja. Prepoznaju se tri razine društveno odgovornog poslovanja: prva razina odnosi se na poštivanje i zadovoljavanje zakonskih propisa te predstavlja osnovnu razinu, druga razina u nekoj mjeri uključuje i uvažavanje interesa ostalih dionika, dok treća, ujedno i najviša razina društveno odgovornog poslovanja, koja se naziva i strateškom, uključuje moralne i etičke komponente poslovanja, a u prvi plan dolazi dobrobit za dionike i općenito za zajednicu u cjelini.

Iz primjera HEP grupe, vidljivo je kako su oni dosegli najvišu razinu društvene odgovornosti, inkorporirali je u svoju strategiju i kako teže zadovoljiti interese svih dionika, a sve to uz primjenu postulata održivog razvoja i najviših standarda struke komunikacijskog menadžmenta.

## 8. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Borna Kreković**

**Matični broj studenta: 0066226015**

**Naslov rada: Uloga odnosa s javnošću u procesu zelene tranzicije**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1 KNJIGE

- 1) Gore A. (2007) *Neugodna istina*. Zagreb: Algoritam
- 2) Tipurić D. et. al. (2008) *Korporativno upravljanje*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
- 3) Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M., (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa
- 4) Tench R., Yeomans L. (2009) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću

### 9.2 OSTALO

- 1) Kreković D. (2011) *Strategija osvajanja tržišta plina Dalmacije kao koncept stjecanja konkurentske prednosti*. Doktorska disertacija. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Rudarsko-geološko-naftni fakultet
- 2) Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2004) *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: Academy for Educational Development
- 3) Kreković D. (2009) *Energenti za budućnost*. Šibenik: Međunarodni znanstveno stručni skup o naftnom gospodarstvu – Imaju li nafta i plin energetska zamjenu u ovom stoljeću
- 4) Nacionalna razvojna strategija RH, NN 13/2021, 11.02. 2021.
- 5) AVELANT d.o.o. (2022) *Mogućnosti financiranja zelene tranzicije iz fondova EU-a do 2030. godine – iskustva, izazovi i prilike*. Prezentacija. Zagreb: konferencija Upravljanje energijom

### 9.3 INTERNETSKI IZVORI

- 1) [https://www.europarl.europa.eu/infographic/climate-negotiations-timeline/index\\_hr.html](https://www.europarl.europa.eu/infographic/climate-negotiations-timeline/index_hr.html)
- 2) [https://unfccc.int/kyoto\\_protocol](https://unfccc.int/kyoto_protocol)
- 3) <https://mingor.gov.hr/europski-zeleni-plan-5703/5703>
- 4) <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44778>



- 5) <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>
- 6) <https://www.eu-projekti.info/prijave-na-natjecaje-iz-nove-financijske-perspektive-pocetkom-2023/>
- 7) <https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/>
- 8) <https://hamagbicro.hr/>
- 9) <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/1065>
- 10) <https://www.poslovni.hr/hrvatska/javni-sektor-imat-ce-sve-kriticniju-ulogu-u-smanjenju-emisije-staklenickih-plinova-4354342>
- 11) <http://www.projectengineer.net/tutorials/pmp-exam-tutorial/project-stakeholder-management/>
- 12) <https://www.hep.hr/>
- 13) <http://www.projectengineer.net/wp-content/uploads/2017/02/pmbok-knowledge-area-project-communications-management.png>
- 14) <https://krugovi.hr/komunikacijski-alati/>
- 15) <https://www.enciklopedija.hr/komunikacija>
- 16) <https://www.marketing91.com/communication-channels/>

## 10. POPIS SLIKA I TABLICA

### 10.1 POPIS SLIKA

Slika 1. Strateški ciljevi održivog razvoja EU-a definirani Europskim zelenim planom .....	17
Slika 2. Razvojni smjerovi definirani NRS-om .....	24
Slika 3. Strateški ciljevi definirani NRS-om .....	25
Slika 4. Pregled izvora financiranja projekata zelene tranzicije .....	26
Slika 5. Raspodjela sredstava po komponentama i udjeli u ukupnoj raspodjeli .....	27
Slika 6. Raspodjela sredstava po komponentama, u mlrd. HRK .....	27
Slika 7. Pregled izvora i iznosa financiranja VFO-a 2021. – 2027. ....	28
Slika 8. Pregled ostalih izvora financiranja projekata zelene tranzicije .....	28
Slika 9. Osnovni model planiranja poslovanja .....	32
Slika 10. Odjel za odnose s javnošću strukturiran u funkcije .....	33
Slika 11. Model planiranja prema Gregory-u .....	36
Slika 12. Odjel za odnose s javnošću strukturiran prema zadacima .....	37
Slika 13. Djelovanje tvrtke na njezino okruženje .....	40
Slika 14. Shematski prikaz procesa upravljanja dionicima .....	42
Slika 15. Shematski prikaz ključnih dionika DOP-a .....	43
Slika 16. Pregled upravljanja projektnom komunikacijom .....	47
Slika 17. Model djelotvorne komunikacije 5C (eng.) .....	53
Slika 18. Akcijski plan za krizno komuniciranje .....	54

## 10.2 POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled do sada održanih konferencija i sastanaka s temom brige za okoliš – vremenska crta.....	9
--	---

## **11. ŽIVOTOPIS**