

# Implementacija koncepta održivog razvoja u hotelijerstvu u priobalju Dalmacije

---

Kondža, Iva

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:146:349834>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



**SVEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**  
**IMPLEMENTACIJA KONCEPTA ODRŽIVOG**  
**RAZVOJA U HOTELIJERSTVU U PRIOBALJU**  
**DALMACIJE**

Iva Kondža

Zagreb, 2022.

**SVEUČILIŠTE VERN'**

Specijalistički diplomski stručni studij

Menadžment održivog razvoja turizma

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD**

**IMPLEMENTACIJA KONCEPTA ODRŽIVOG  
RAZVOJA U HOTELIJERSTVU U PRIOBALJU  
DALMACIJE**

Mentorica:

doc. dr. sc. Dijana Pletikosa

Studentica:

Iva Kondža

**Zagreb, travanj 2022**

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	I
ABSTRACT .....	II
1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi provođenja istraživanja .....	3
1.3. Metode provođenja istraživanja .....	4
1.4. Struktura rada .....	5
2. ODRŽIVI RAZVOJ .....	6
2.1. Definicije, koncept i sastavnice održivog razvoja .....	6
2.2. Strategije i ciljevi održivog razvoja .....	18
3. ODRŽIVI TURIZAM I PROVEDBA ODRŽIVOG POSLOVANJA U TURIZMU .....	27
3.1. Teorijske odrednice održivog turizma .....	27
3.2. Važnost održivog razvoja turizma .....	31
3.3. Područja primjene održivosti u turizmu .....	34
4. ODRŽIVO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU .....	38
4.1. Poslovanje hotela prema sastavnicama održivosti .....	38
4.2. Obnovljivi izvori energije, trendovi i mogućnosti primjene u hotelijerstvu ..	40
4.3. Održiva nabava i potrošnja u poslovanju hotela .....	43
4.4. Oznake i certifikati održivosti .....	44
5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE .....	49
5.1. Ekohoteli OMH .....	49
5.2. Jadranka grupa .....	50
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	53
6.1. Pregled istraživanja .....	53
6.2. Rezultati istraživanja .....	54
6.3. Zaključna razmatranja i rasprava .....	75
7. ZAKLJUČAK .....	78

POPIS LITERATURE .....	81
POPIS SLIKA I TABLICA .....	89
PRILOG - Anketni upitnik.....	90
ŽIVOTOPIS .....	95

## SAŽETAK

### IMPLEMENTACIJA KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA U HOTELIJERSTVU U PRIOBALJU DALMACIJE

U radu su teorijski obrađene sastavnice održivog razvoja te su povezane s hotelijerstvom i mogućnostima primjene u poslovanju. Cilj rada bio je utvrditi mogućnosti primjene održivog poslovanja, metode kojima se provodi te prednosti koje se ostvaruju održivim poslovanjem. Empirijsko istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika na uzorku od 101 ispitanika, od kojih je 80 % ispitanika bilo na vodećim pozicijama. Hoteli su odabrani prema kriteriju poslovanja u priobalju Dalmacije, a istraživanjem su proučene metode održivog poslovanja i ispitane prednosti koje su zabilježili u poslovanju. Istraživanjem se došlo do zaključka da se u svim hotelima, obuhvaćenima ovim istraživanjem, provodi održivo poslovanje, ispunjavajući minimalno jednu stavku u području ekonomske, društvene i okolišne održivosti. Primjena društveno odgovornog poslovanja doprinijela je prepoznatljivosti hotela na tržištu, kvalitetnijim uslugama i poslovnim rezultatima, dok ispitanici smatraju da je doprinijelo većoj produktivnosti zaposlenika i boljoj radnoj atmosferi. Ispitanici tvrde da je okolišno odgovorno poslovanje doprinijelo povećanju broja ostvarenih noćenja i povećanju prihoda te smanjenju troškova poslovanja. Istraživanje je pokazalo da su hoteli dosegli stupanj održivosti koji mogu financijski podržavati, a uvođenje novih metoda održivog poslovanja nosi troškove koje nisu u mogućnosti samostalno namiriti te naglašavaju potrebu podrške gradova i država u financiranju projekata. Od ukupnog broja ispitanika njih 27 % izjasnilo se da će u budućem razdoblju unaprijediti održivost poslovanja.

Ključne riječi: *održivi razvoj, sastavnice održivog razvoja, održivi turizam, hotelijerstvo*

## **ABSTRACT**

### **IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF THE COASTAL DALMATIA**

The paper theoretically deals with the components of sustainable development and is related to the hotel industry and the possibilities of application in business. The aim of this paper was to determine the possibilities of applying sustainable business, the methods by which it is implemented and the advantages (that are) achieved through sustainable business. The empirical research was conducted by means of a survey on a sample of 101 respondents, 80% of which were in leading positions. Hotels were selected according to the business operating criteria at the Dalmatian coast, and the research examined the methods of sustainable business and the advantages recorded. The research concluded that all hotels covered by this survey run sustainable business, and meet at least one condition in the field of economic, social and environmental sustainability. The application of socially responsible business has contributed to recognition of the hotels on the market, better customer service and business results, while respondents believe that it has contributed to higher employee productivity and a better work atmosphere. Respondents claim that environmentally responsible business has contributed to an increase in the number of overnight stays and an increase in revenue as well as reduction in operating costs. The research showed that hotels have reached a level of sustainability that they can financially support, but the implementation of new methods of sustainable business carries costs that they are unable to meet on their own and emphasizes the need for support from cities and states in financing projects like these. Of the total number of respondents, 27% said that they would improve the sustainability of business in the future.

*Key words: sustainable development, components of sustainable development, sustainable tourism, hospitality*

## 1. UVOD

Definicije održivog razvoja svode se na zajedničku točku i smjer kretanja poslovanja, a to je očuvanje resursa. Pojedine se definicije više fokusiraju na segmente održivosti, a ovim radom su se nastojale razjasniti glavne teorijske odrednice održivog razvoja, zajedno s njegovim sastavnicama. Može se zaključiti da je najidealniji scenarij poslovanja onaj u kojemu organizacija sjedinjuje što više načina ispunjavanja održivosti prema svakoj pojedinoj sastavnici. S obzirom da je sektor turizma u Republici Hrvatskoj jedan od velikih izvora zapošljavanja i prihoda, pogotovo u području priobalja, njegovo je održavanje podjednako važno za organizacije koje sudjeluju u turizmu i za lokalno stanovništvo na koje ono ima izravan ili neizravan utjecaj. Osim što turizam nosi pozitivne ekonomske utjecaje, ističu se i mnogi negativni utjecaji na okoliš i društvo koje ga okružuje. Oni zahtijevaju djelovanje različitih dionika i zaustavljanje ili smirivanje širenja negativnih utjecaja. Hoteli su se zbog širine utjecaja poslovanja nastojali pobliže ispitati o načinima smanjenja njihovog utjecaja na okolinu.

Odrastanje u turističkom gradu koji je obilježen masovnim turizmom i sezonalnošću, zajedno s višegodišnjim radom u turizmu, probudilo je interes za istraživanjem upravo dalmatinskog priobalja koje obiluje turizmom i hotelijerstvom. Interes za održivim razvojem turizma sjedinio se s idejom istraživanja implementacije koncepta i mjera održivosti u hotelima na tom području te identificiranja pozitivnih i negativnih rezultata i stavova o provođenju održivosti i prostoru za napredak, što su ujedno i glavni ciljevi ovoga rada.

Teorijski dio rada sastavljen je uz pomoć sekundarnih podataka poput knjiga, članaka, baza podataka sa stručnom i znanstvenom literaturom. Primijenjene su metode deskripcije, analize i komparacije. Problem i predmet ovoga istraživanja svode se na aktivnosti kojima se u hotelijerstvu u području priobalja Dalmacije nastoje smanjiti negativni učinci poslovanja te su se ovim radom ispitale aktivnosti koje se provode u hotelima prema sastavnicama koje čine cjelinu održivog razvoja. Nastojalo se doći do informacija o prednostima i nedostacima održivog razvoja u hotelijerstvu u teoriji, ali i od strane ispitanika te planiraju li poslovanje učiniti još održivijim i na koji način.



Rad je podijeljen na sedam poglavlja. Prvo poglavlje razrađuje problem i predmet istraživanja, ciljeve istraživanja, metode prikupljanja podataka i strukturu rada. U drugome poglavlju teorijski se razrađuje pojam održivog razvoja i njegove sastavnice koje se implementiraju kroz cijeli rad. Treće se poglavlje bavi teorijskim određivanjem održivog turizma i provedbom u poslovanju, dok se u četvrtom poglavlju fokus stavlja na održivo hotelijerstvo. U petom poglavlju prikazuju se primjeri dobre prakse i načini na koje oni provode održivi razvoj u hotelijerstvu. Šesto poglavlje detaljno opisuje empirijsko istraživanje provedeno u svrhe ovoga rada te se u njemu prikazuju rezultati dobiveni anketiranjem ispitanika i zaključci istraživanja. U posljednjem poglavlju izneseni su najrelevantniji zaključci do kojih se došlo ovim radom.

### **1.1. Problem i predmet istraživanja**

Problem ovoga istraživanja nedovoljno je poznavanje metoda za postizanje održivog načina poslovanja hotela i očuvanja okoliša u području priobalja Dalmacije. Problematika primjene održivog razvoja temelji se na samostalnoj odluci svake organizacije o tome u kojoj će mjeri i na koji način svoje poslovanje provoditi održivo. Budući da je turizam važan izvor prihoda za stanovnike priobalnog dijela Dalmacije, turistička ponuda bi trebala pratiti kako svjetske trendove, tako i one vezane za održivi razvoj. Hoteli, koji posluju odgovorno prema svojoj zajednici i okolišu koji ga okružuje, na taj bi način mogli osigurati prednost pred mnogim hotelima ili drugim smještajnim oblicima koji to ne čine.

Prikupljanjem podataka o provedbama mjera očuvanja okoliša u hotelima došlo se do informacija o točnim metodama provođenja, o stavovima ispitanika o održivom razvoju, prednostima i nedostacima korištenja potrebne opreme za provođenje održivosti, ekološkoj svijesti ispitanika o učincima turizma na okoliš te njihovoj spremnosti na uvođenje novih promjena u vidu poboljšanja mjera koje pridonose održivom poslovanju. Istraživanja na temu održivog poslovanja hotela već postoje, a ovim se radom fokus stavlja na hotele koji posluju u priobalju Dalmacije. Provođenjem ovoga istraživanja doći

će se do zaključka o tome treba li se u hotelijerstvu priobalja Dalmacije ulagati više u mjere održivosti.

Predmet ovoga istraživanja aktivnosti su koje se provode u hotelijerstvu u priobalju Dalmacije sa svrhom održivog načina poslovanja i naglaskom na očuvanje okoliša. Pod tim se misli na obavljanje djelatnosti hotela koji pružanjem krajnjeg proizvoda imaju što manje negativan utjecaj na sastavnice održivog razvoja, a naglasak se stavlja na ekološku komponentu. Svrha je ovoga rada analizirati koje su mogućnosti poboljšanja provedbe održivog poslovanja hotela na temelju prikupljenih informacija.

Ispitanici koji su sudjelovali u istraživanju oni su koji su samostalno odlučili sudjelovati i podijeliti informacije o načinima održivosti koje se provode u poslovanju hotela u kojima su zaposleni. Kriterij odabira hotela nisu nužno bili hoteli s oznakom ekocertifikata, već oni koji provode pojedine mjere zaštite okoliša u svom poslovanju. Odgovori na ključna pitanja o održivom poslovanju hotela dali su uvid i zaključke o stavovima ispitanika iz odabranih hotela o navedenoj temi, o načinima na koje postižu održivost, došlo se do saznanja o tome postoje li i kolike su mogućnosti za napredak te treba li promijeniti pristup ovoj temi u vidu većeg ulaganja i angažmana.

## **1.2. Ciljevi provođenja istraživanja**

Ciljevi rada:

C1: Na temelju dostupne literature istražiti i utvrditi mogućnosti provođenja održivog načina poslovanja prema svim sastavnicama, općenito i u hotelijerstvu.

C2: Proučiti i utvrditi načine primjene održivog poslovanja hotela u priobalju Dalmacije, s naglaskom na ekološku komponentu, na temelju zaključaka dobivenih anketiranjem ispitanika.

C3: Ispitati i utvrditi prednosti koje se postižu provedbom održivog načina poslovanja hotela prema podacima ispitanika.

Istraživačka pitanja koja se postavljaju u ovome radu:

P1: Koje su mogućnosti provođenja održivog načina poslovanja u hotelijerstvu?

P2: Na koji se način provodi održivo i ekološki odgovorno poslovanje u hotelima koji posluju u priobalju Dalmacije?

P3: Koje se prednosti ostvaruju, a koje bi se još mogle ostvariti provedbom održivog načina poslovanja hotela koji sudjeluju u istraživanju?

### **1.3. Metode provođenja istraživanja**

Ovaj rad sastoji se od empirijskog i teorijskog dijela. Teorijski okvir sastavljen je od sekundarnih podataka, tj. dostupne stručne i znanstvene literature. Koristili su se razni članci, knjige, časopisi i baze podataka na temu održivog razvoja, turizma, primjene održivog načina poslovanja u turizmu te druge povezane teme. Pretraživanje dostupnih podataka putem interneta na temu održivog načina poslovanja rezultiralo je odabirom hotelskih grupacija i hotela s certifikatom koji posluju na području Hrvatske i svijeta te su predstavljeni kao primjeri dobre prakse. Odabrani su na temelju postojećih informacija o provođenju održivosti te su u radu navedeni pojedini primjeri održivosti koje provode u svom poslovanju.

Znanstvena metoda koja se koristiti na samome početku ovoga istraživanja, u svrhu određivanja i opisivanja procesa i predmeta istraživanja, metoda je deskripcije. Nadalje, metodom analize složenije se cjeline dijele u jednostavnije sastavnice. Zatim se koristila komparativna metoda kojom su se usporedile sličnosti i razlike dobivenih podataka. Empirijski dio rada proveden je anketiranjem direktora, menadžera hotelskih operacija te zaposlenika na drugim pozicijama u hotelima koji su dobrovoljno odlučili sudjelovati u istraživanju. Anketiranje je provedeno putem *Google* ankete na uzorku od 101 ispitanika početkom 2021. godine. Anketni upitnik proveden je anonimno i sastojao se od kombinacije otvorenih i zatvorenih pitanja, što je omogućilo dodatni prostor ispitanicima za prijedloge i dodatne informacije koje su bili voljni podijeliti u svrhu ovoga istraživanja.

Rezultati kojima se teži ovim istraživanjem jasni su pokazatelji o načinima primjene održivog poslovanja u hotelima u priobalju Dalmacije prema svim sastavnicama održivosti, razlozima njihovog provođenja i prednostima koje su zabilježene njihovim

provođenjem. Ispitani su i načini očuvanja okoliša, prijedlozi dodatnih načina na koje je moguće postići održivo poslovanje, planirani načini unapređenja budućeg poslovanja u vidu održivosti te koji su stavovi ispitanika o održivom načinu poslovanja hotela.

#### **1.4. Struktura rada**

Ovaj je rad podijeljen na sedam poglavlja. U uvodnome poglavlju definirani su problemi i predmeti istraživanja, ciljevi provođenja istraživanja s pripadajućim istraživačkim pitanjima. Navedene su i objašnjene metode korištene u istraživanju te struktura rada. Drugo poglavlje bavi se održivim razvojem te je podijeljeno na dva potpoglavlja. U prvom potpoglavlju definira se održivi razvoj, njegovi koncepti i sastavnice, a drugo potpoglavlje definira strategije i ciljeve održivog razvoja. Treće se poglavlje odnosi na održivi turizam i načine provođenja održivog poslovanja u turizmu te je podijeljeno na tri potpoglavlja. U prvome su navedene teorijske odrednice održivog turizma, u drugom je predstavljena važnost održivog turizma te se u trećem potpoglavlju definiraju područja primjene održivosti u turizmu.

Četvrto poglavlje odnosi se na održivo poslovanje u hotelijerstvu i podijeljeno je na četiri potpoglavlja. U prvom potpoglavlju predstavljeni su načini održivog poslovanja hotela prema sastavnicama održivog razvoja. Drugo potpoglavlje bavi se obnovljivim izvorima energije, trendovima i mogućnostima primjene u hotelijerstvu. Treće potpoglavlje bavi se održivom nabavom i potrošnjom u hotelijerstvu, a u četvrtom potpoglavlju navode se primjeri oznaka i certifikata održivosti.

U petom poglavlju predstavljeni su primjeri dobre prakse, s tim da su u prvom potpoglavlju navedeni Ekohoteli OMH, a u drugom Jadranka grupa. U šestom poglavlju objašnjeno je empirijsko istraživanje, a podijeljeno je na tri potpoglavlja. U prvom se nalazi pregled istraživanja, u drugome su predstavljeni rezultati istraživanja, a u trećemu zaključna razmatranja i rasprava. Posljednje, sedmo poglavlje odnosi se na zaključak ovoga rada.

## **2. ODRŽIVI RAZVOJ**

Održivo poslovanje omogućava organizacijama prilagodbu novonastalim situacijama, pozitivno doprinosi vlastitom poslovanju i njegovom okruženju te omogućava postizanje veće vrijednosti poslovanja. Održivost je jedna od vodećih političkih tema i velikim dijelom vodilja za planiranje poslovnih aktivnosti koja privlači pozornost medija i koja stvara prednost svima onima koji je koriste u svom poslovanju i koji je planiraju integrirati u buduće poslovanje.

Iako se već desetljećima zagovara održivi razvoj kao i održivi načini poslovanja i poduzimanja potrebnih mjera važnih za njegovo postizanje, moglo bi se reći da je održivost dosegla vrhunac pozornosti i interesa. Interes je prisutan, kako za razumijevanjem, tako i za provođenjem održivosti, a odnosi se na sve tri sastavnice održivog razvoja. Tome je doprinijelo mnogo razloga, ali kao najistaknutije razloge zagovaranja održivog poslovanja mogu se smatrati promjene u okolišu koje uzrokuju prijetnje zdravlju živih organizama ali i opće nezadovoljstvo uzrokovano globalnim onečišćenjima.

Pored okolišnih promjena, mijenja se percepcija i zahtjevi zaposlenika, prednosti se daju organizacijama koje javno zagovaraju društveno odgovorno poslovanje i koje s takvim poslovanjem doprinose zaposleniku i zajednici u kojoj organizacija posluje. U nastavku slijedi pregled definicija održivog razvoja, definiranje sastavnica održivog razvoja te strategije kojima se u posljednjim godinama nastojalo pridonijeti očuvanju okoliša i poboljšanju životnog standarda.

### **2.1. Definicije, koncept i sastavnice održivog razvoja**

Baćun, Matešić i Omazić (2012) definiraju održivost kao „sposobnost trajnog održavanja neke funkcije ili procesa“ s ciljem provođenja održivosti kroz sve ekonomske i gospodarske grane. Smjer održivosti kreće se prema zaustavljanju ili smanjenju onečišćenja okoliša kao i iscrpljivanja dostupnih resursa. Održivim ophođenjem resursima ili energijom osigurava se trajan proces razvoja, u teoriji beskonačan, bez ugrožavanja ekosustava (Baćun i sur., 2012, str. 198). Autori prenose definiciju održivog

razvoja od UN-ove Komisije za okoliš i razvoj kao „razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja, a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih naraštaja u zadovoljavanju njihovih potreba“ (Bačun i sur., 2012, str. 195). Tvrde kako je to „razvoj u kojem su procesi promjena, upotreba resursa, smjer investicija, tehnološki razvoj i institucionalne promjene koje se provode konzistentno s potrebama današnjih i budućih naraštaja“ (Bačun i sur., 2012, str. 195).

Hrvatski je sabor Strategijom o održivom razvoju Republike Hrvatske (2009), donesenom prema članku 44. stavka 4. Zakona o očuvanju okoliša, definirao održivi razvoj kao „razvitak koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. Održivi razvitak ostvaruje ravnotežu između zahtjeva za unapređivanjem kakvoće života (ekonomska sastavnica), za ostvarivanjem socijalne dobrobiti i mira za sve (socijalna sastavnica) te zahtjeva za očuvanjem sastavnica okoliša kao prirodnog dobra o kojima ovise i sadašnja i buduće generacije“<sup>1</sup>.

Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) prenose definiciju održivog razvoja prema kojoj ono predstavlja „rast koji ide u korak s odgovornošću prema okolišu, gospodarstvu, društvu te okolini u kojoj djeluje. Za poduzetnike održivi razvoj znači prilagodbu poslovnih strategija i aktivnosti na način da zadovolji potrebe poduzeća i njegovih aktera danas, uz istovremenu zaštitu ljudskih i prirodnih resursa koji će biti potrebni u budućnosti“ (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006, prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014, str. 42).

Republika Hrvatska odredila je opća načela usmjerena prema postizanju održivog razvoja. Članak 44. stavak 4. Zakona o zaštiti okoliša (2019) navodi sljedeća načela: „zaštita ljudskog zdravlja; promicanje i zaštita temeljnih ljudskih prava; solidarnost unutar generacija i među generacijama; ostvarivanje otvorenog i demokratskog društva; uključivanje građana; uključivanje poslodavaca i socijalnih partnera; socijalna odgovornost poslodavaca; integracija gospodarskih, socijalnih i okolišnih sastavnica u izradi svih politika (smjernica); obrazovanje za održivi razvoj; usklađenost politika svih razina uprave i lokalne samouprave; upotreba najbolje moguće dostupne tehnologije;

---

<sup>1</sup> Narodne novine (2009). *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske*. Preuzeo s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html) (15. 12. 2021.)

obnavljanje (npr. ponovno korištenje ili recikliranje) prirodni resursi; promicanje održive proizvodnje i potrošnje; predostrožnost i prevencija te 'onečišćivač plaća' za onečišćenja koja nanosi okolišu<sup>2</sup>. Europska komisija<sup>2</sup> tvrdi da je održivi razvoj „globalna brigada, stoga njezina načela treba šire implementirati u međunarodnu suradnju i razvojnu politiku“.

Koncept održivog razvoja definiran je kao proces stvaranja ravnoteže među sastavnicama održivog razvoja, a čine ih društvo, okoliš i gospodarstvo. Sastavnice se vežu s izvedivim, prihvatljivim i pravičnim djelovanjem. Održivi razvoj smatra se ključnim elementom formuliranja i provođenja razvojnih politika. Primjena koncepta u praksi i njegovo provođenje ishod su političkih i teorijskih težnji koje su usmjerene prema dugoročnom razvoju ljudskog društva i očuvanju okoliša (Pavić-Rogošić, 2015). Frajman-Jakšić, Ham i Redek (2010) prenose tri glavna aspekta na kojima se temelji koncept, a to su ekonomski aspekt s ciljem ostvarenja ravnomjernog gospodarskog rasta, ekološki aspekt s ciljem očuvanja i zaštite okoliša te socijalni aspekt koji se odnosi na poštivanje ljudskih i socijalnih prava i njihovo unapređenje.

Europska komisija definira koncept održivosti kao politiku razvoja kojom se zadovoljavaju ekološke, gospodarske i socijalne potrebe u vidu kratkoročne, srednjoročne te dugoročne dobiti. Tvrdi da je temeljen na pretpostavci da održivi razvoj zadovoljava današnje potrebe bez ugrožavanja blagostanja za buduće generacije. Taj se proces smatra kao razvoj gospodarstva na dugotrajnoj osnovi uz poštivanje okoliša<sup>3</sup>. Autori Heinrichs i Michelsen prenose podjelu održivog razvoja na četiri sastavnice, tj. dimenzije prikazane na slici 2.1.

---

<sup>2</sup> European Commission. *Sustainable development*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/environment/eussd/> (22. 11. 2021.)

<sup>3</sup> European Commission. *Pojmovnik. Održivi razvoj*. Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/s/sustainable-development](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/s/sustainable-development) (22. 11. 2021.)

Slika 2. 1. Dimenzije održivog razvoja

Ekonomska dimenzija	Ekološka dimenzija
Preventivno gospodarsko upravljanje; cirkularna ekonomija; upravljanje protokom materijala; sustav upravljanja okolišem; ekološki prihvatljive, inovativne tehnologije; eko-dizajn (vijek uporabe, prilagođeno zbrinjavanje otpada, estetika); ekološka i socijalna istina cijena; načelo zagađivač plaća; regionalne i lokalne marketinške mreže; poštena trgovina	Ekonomično korištenje resursa; vremenski period prirode (regenerativna sposobnost, vlastito vrijeme); bioraznolikost; ekološki ciklusni sustavi; regenerativna energija; načelo predostrožnosti; izbjegavanje opterećenja ekosustava (smanjenje unosa onečišćujućih tvari, emisije, otpad)
Socijalna dimenzija	Kulturalna dimenzija
Promicanje zdravlja ljudi; jednaka prava na korištenje prirodnih resursa i jednaka prava na razvoj; unutarinja društvena pravda; razmatranje životnih interesa budućih generacija; demokratizacija, sudjelovanje svih skupina stanovništva u svim područjima života, mreže; osiguravanje sredstava za život kroz rad	Etičko uvjerenje; održivi stilovi života; holističko poimanje prirode; estetska percepcija održivog razvoja; lokalna kulturna raznolikost put do održivog razvoja; tradicionalno znanje; upravljanje vremenom; kultura ophođenja sa stvarima; svijest potrošača; lokalna javnost; međunarodna razmjena; globalna odgovornost; kozmopolitske kulture

Izvor: Izrada autorice prema Stoltenberg (2010) prema Heinrichs i Michelsen (2014). Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. U: Heinrichs, H. i Michelsen, G. (ur.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (3-59). Berlin Heidelberg: Springer Spektrum

Razumijevanje sastavnica ili dimenzija održivog razvoja predstavlja temelj za održivi način poslovanja. Na slici su prikazane sastavnice koje daju jasan uvid u mogućnosti djelovanja svake organizacije. Ovakav prikaz može se koristiti za sagledavanje i procjenu trenutne uspješnosti poslovanja organizacije u vidu održivosti, ali i kao vodilja za buduće planove i poslovanje. U nastavku rada pažnja se posvećuje trima sastavnicama, a to su socijalna, ekonomska i ekološka. Moglo bi se reći da se u poimanju održivog razvoja i poslovanju organizacija najviše podrazumijevaju navedene tri sastavnice, dok je kulturalna dijelom prisutna u svakoj od njih. Važnost kulturalne sastavnice nije zanemariva. Zapravo bi se moglo pretpostaviti da će joj vrijednost vremenom rasti, no



ona se u ovom radu neće zasebno sagledavati. Definiranje i tumačenje definicija društveno odgovornog poslovanja razlikuje se te njegovo provođenje velikim dijelom ovisi o samoj organizaciji jer je dobrovoljno i velikim dijelom temeljeno na razumijevanju i samim mogućnostima organizacije. To dovodi do prepreka o kojima se nešto više govori u nastavku.

### **Društveno odgovorno poslovanje**

Uloga društva kao sastavnice održivog razvoja može se tumačiti kroz definicije društveno odgovornog poslovanja. Kotler i Lee (2009) definiraju društveno odgovorno poslovanje kao poslovne prakse kojima se nastoji poboljšati dobrobit zajednice uz pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative smatraju se glavnim aktivnostima kojima poduzeća nastoje pružiti podršku socijalnim ciljevima kao i ispunjenju obveza prema društvenoj odgovornosti.

Matešić, Pavlović i Bartoluci (2015) objašnjavaju probleme razumijevanja i provođenja društveno odgovornog poslovanja. Problemom smatraju „to što su raspon i intenzitet pokazatelja te razina njihove primjene dobrovoljni i time proizvoljni, što različitim organizacijama također dopušta da se za različite razine aktivnosti i primjene tih pokazatelja nazivaju društveno odgovornima“ (Matešić i sur., 2015, str. 10). Navode i zloupotrebljavanje pojma na temelju aktivnosti koje poduzeća provode, a koje su zapravo propisane zakonom te s time i njihova odgovornost kao i kod obavljanja aktivnosti koje su očekivane u određenom poslovanju ili im je utjecaj beznačajan. Jedna od definicija društveno odgovornog poslovanja glasi „činiti više nego što je propisano zakonom“ (Buhmann, 2006, prema Matešić i sur., 2015, str. 18).

Matešić i sur. (2015) kao problem navode i samu primjenu koja je rezultat pogrešnog razumijevanja društveno odgovornog poslovanja. Smatraju da donacije nisu dovoljne kako bi se uspostavilo održivo društveno odgovorno poslovanje, već da bi strateškim pristupom ostvarili vrijednost organizacije, a pravilnim upravljanjem ostvarili konkurentsku prednost. Kao dva ključna razloga nedostatne primjene društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj ističu nedostatnost definiranja kriterija i lošu

educiranost osoba odgovornih za provođenje odgovornog poslovanja. Rješavanjem prvog problema, tj. točnim definiranjem kriterija, oni bi postali propisani, a time i obveza, čime se gubi suština društveno odgovornog poslovanja.

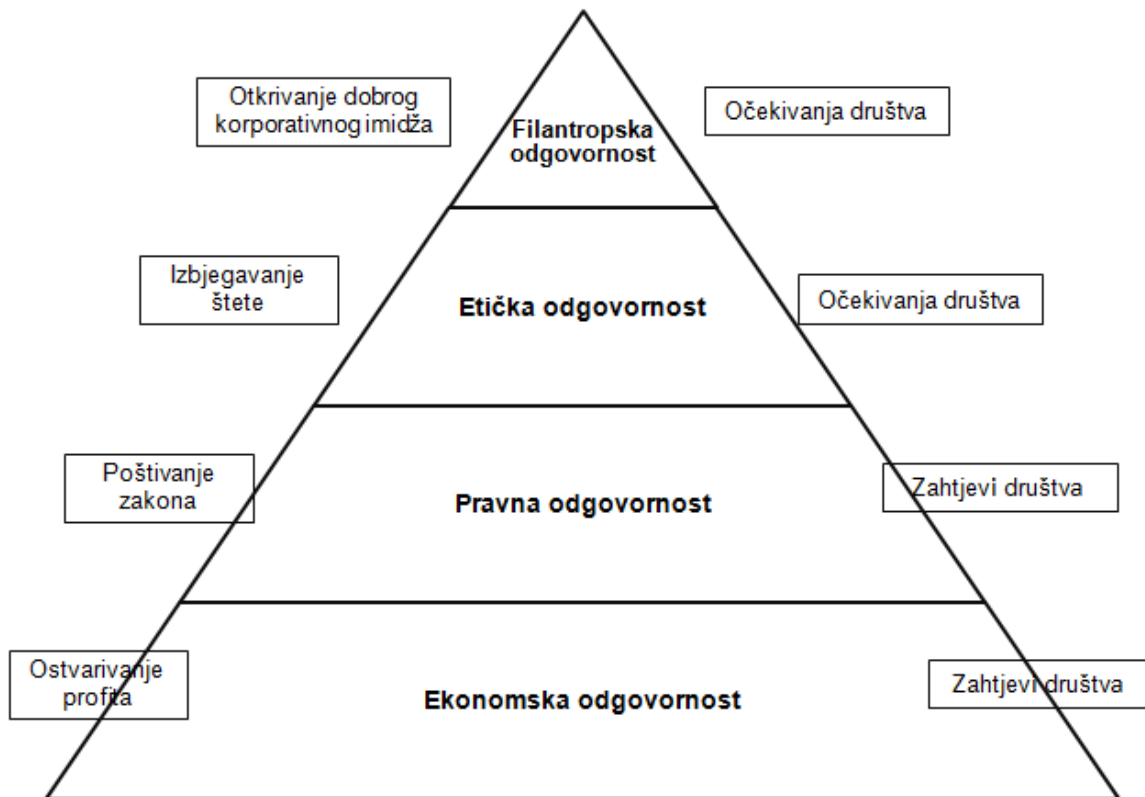
Naglasak se kod društveno odgovornog poslovanja stavlja na dobrovoljnost, što znači da organizacija obavlja aktivnosti iznad zakonskih propisa. To otvara prostora za inovativnost, originalnost ponude kao i maksimalnu prilagodbu novonastalim okolnostima. Kao rješenje ovoga problema autori smatraju uvođenje „mekih mjera“ u vidu viših standarda te očekivanja dionika. Ključnu ulogu u provođenju društveno odgovornog poslovanja ima menadžment organizacija i upravna tijela. Nedovoljna educiranost te nerazumijevanje uloga u aktivnostima provođenja društvene odgovornosti smatraju razlogom loše primjene koncepta (Matešić i sur., 2015).

Društveno odgovorne organizacije uzimaju u obzir donošenje odluka s nefinancijskim poslovnim posljedicama, dok takvo poslovanje donosi druge prednosti poput rasta reputacije, motiviranosti zaposlenika, potrošača i dionika. U konačnici se ostvaruje povrat ulaganja koji se ne realizira odmah, već je za njega ponekad potrebno duže razdoblje (Matešić i sur., 2015). „Društveno odgovorno poslovanje iz dana u dan dobiva na širini i značaju, prihvaćaju ga ne samo velike korporacije, nego i srednji i mali gospodarstvenici i poduzetnici jer u svijesti ljudi on počinje prerastati u realnu konkurentnu prednost – tvrtka koja primjenjuje principe odgovornosti prepoznaje se kao odgovorni građanin i „partner“ svim ljudima svjesnim svijeta u kojem žive“ (Salarić i Jergović, 2012, str. 300).

Društvena odgovornost čini dugotrajan i kompleksan proces koji za uspostavljanje zahtijeva društvenu svijest zajednice. Podizanje razine svijesti prema društveno odgovornom poslovanju moguće je postići procesom obrazovanja, što znači da je razina obrazovanja jednako utjecajna za društveni i gospodarski razvoj kao i kulturno-povijesno naslijeđe. Društveno odgovorno poslovanje, pored kvalitete i cijene, čini važan element u stvaranju konkurentne prednosti. Istraživanja su pokazala da su potrošači privrženiji organizacijama koje posluju društveno odgovorno. Društvena svijest smatra se glavnim preduvjetom u procesu razvoja odgovornog poslovanja, a kod društveno odgovornog

poslovanja povjerenje ima jako važnu ulogu (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). Na slici 2.2. prikazana je Carollova piramida s glavnim oblicima društvene odgovornosti koje organizacija može provoditi.

Slika 2. 2. Hijerarhija društvene odgovornosti



Izvor: Izrada autorice prema Brin, P. i Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: Analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, (5), 22-30.

Caroll je osmislio teoriju o komunikaciji korporacije s okolinom, nazvanu Carollova piramida društveno odgovornog poslovanja. Čine je četiri vrste društvenih odgovornosti, a to su filantropska, etička, pravna i ekonomska odgovornost. Piramida predstavlja temeljne obveze poslovne odgovornosti organizacije prema društvu. Kao početni korak navodi uključivanje organizacije u poslovanje, a potom i ostvarivanje dobiti. Dobit je neophodan element poslovanja i čini temelj za nagrađivanje vlasnika i investitora (Brin i

Nehme, 2019). Ekonomska odgovornost odnosi se na proizvodnju, tj. stvaranje usluga i proizvoda unutar organizacije što doprinosi društvu u vidu osiguravanja radnih mjesta, poticanja inovativnosti, tehnološkog napretka te generiranja profita (Lantos, 2001, prema Matešić i sur., 2015).

Pravna odgovornost odnosi se na poslovanje organizacije poštujući zakone koje je postavilo društvo. Reaktivni su, organizacije ih poštuju uglavnom zbog straha od odgovornosti, a odnose se na ono što ne treba činiti (Lantos, 2001, prema Matešić i sur., 2015). Brin i Nehme (2019) smatraju da je organizacija odgovorna ukoliko se pridržava zakona i slijedi pravila poštenog poslovanja s uvjerenjem da će se takav način poslovanja odraziti pozitivno, kako na društvo tako i na gospodarstvo. Etička odgovornost predstavlja aktivnosti organizacije koje zakon od nje ne zahtijeva, a društvo ih očekuje i čini mu dobro. Matešić i sur. (2015) kažu da se etička odgovornost odnosi na moralne pothvate organizacije koja podrazumijeva činjenje dobra. Pod etičku formu spadaju i utjecaj organizacije na okoliš te društveni razvoj (Lantos, 2001, prema Matešić i sur., 2015).

Filantropska odgovornost odnosi se na ulaganja u zajednicu koja su usmjerena rješavanju društvenih problema. To doprinosi ostvarivanju koristi za društvo i organizaciju te ga je moguće koristiti u strateškom planiranju kao alat kojim bi organizacija mogla ostvariti konkurentsku prednost (Lantos, 2001, prema Matešić i sur., 2015). Brin i Nehme (2019) smatraju da je ovakva odgovornost primjer čistog davanja usmjerenog društvu i njegovim očekivanjima. Skup je projekata i aktivnosti koje nisu zakonski određene, a pružaju mogućnost zadovoljiti želje zajednice. Načini na koje organizacije sudjeluju u filantropskoj odgovornosti sponzoriranje je sportskih aktivnosti, uključivanje u darivanja, različita volontiranja zaposlenika i slično.

### **Održivost okoliša**

Zaštita okoliša definirana je Zakonom o zaštiti okoliša (2019), prema članku 4. stavku 1., kao „skup ogovarajućih aktivnosti i mjera kojima je cilj sprječavanje opasnosti za okoliš, sprječavanje nastanka šteta i/ili onečišćivanja okoliša, smanjivanje i/ili otklanjanje šteta

nanesenih okolišu te povrat okoliša u stanje prije nastanka štete“. Dalje su ovim Zakonom definirane i grupirane četiri vrste šteta koje se nanose okolišu, a koje se odnose na:

1. zaštićene vrste i njihova prirodna staništa, ukoliko radnje onemogućavaju očuvanost staništa i vrsta te uzrokuju nepovoljne posljedice proizašle iz radnja koje nisu odobrene od nadležnog tijela
2. onečišćenje voda, što dovodi do negativnog utjecaja na ekološki potencijal, tj. količinsko i/ili kemijsko stanje vode
3. morske vode, izložene štetama s negativnim učincima na očuvanje okoliša morskih voda
4. zemljišta, čije onečišćenje prilikom radova uzrokuje rizik za zdravlje ljudi do kojeg dolazi direktnim ili indirektnim izlaganjem tvarima, organizmima ili mikroorganizmima, smjesama (Zakon o zaštiti okoliša, 2019).

Člankom 4. stavkom 1. Zakona o zaštiti okoliša (2019) definirano je onečišćenje kao promjena stanja okoliša. Pojavljuje se kao posljedica nedozvoljenog djelovanja sa štetnim učincima ili zbog nekog zahvata koji uzrokuje promjenu u kakvoći okoliša, ili pak nastaje kao posljedica izostanka djelovanja. Onečišćenje može nastati od direktnog ili indirektnog utjecaja ljudskih aktivnosti, buke, topline, vibracija ili tvari na zrak, zemlju ili vodu. Posljedice onečišćenja mogu uzrokovati zdravstvene štete kod ljudi, materijalne imovine, smanjiti vrijednost i kvalitetu okoliša te načine njegova korištenja.

Klarin (2018) prenosi uzroke koji se smatraju osnovnima za onečišćenje okoliša:

- „antropogeni uzroci okolišnog zagađenja (gospodarski rast, tehničko-tehnološki razvoj, industrijski razvoj, razvoj prometne infrastrukture, porast stanovništva, urbanizacija i masovni turizam)
- prirodni uzroci onečišćenja okoliša (erozija tla, poplave, potresi, erupcije vulkana, požari, suše i vjetrovi)
- drugi uzroci onečišćenja okoliša (ratovi), nedovoljna ekološka svijest, neravnoteža između razvoja i prirodnih ekosustava te ograničene znanstvene,

materijalne, organizacijske i tehnološke mogućnosti društva“ (Črnjar i Črnjar, 2009, prema Klarin, 2018, str. 70).

Na slici 2.3. nalazi se pregled načela zaštite okoliša koja su donesena temeljem Zakona o zaštiti okoliša koji je stupio na snagu 1. siječnja 2019. godine. Prema Zakonu radi se o očuvanju okoliša koje je temeljeno na uvažavanju navedenih načela, zatim poštivanju međunarodnih načela kao i uvažavanju znanstvenih spoznaja. U nastavku je opisano svako od navedenih načela, načini njihovog korištenja te su navedene njihove glavne karakteristike.

Slika 2. 3. Načela zaštite okoliša



Izvor: Izrada autorice prema Narodne novine (2019). *Zakon o zaštiti okoliša*. Preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/194/Zakon-o-za%C5%A1titi-okoli%C5%A1a> (12. 12. 2021.)

Načelom održivog razvoja, prema Zakonu o zaštiti okoliša (2019), određena su tijela koja su odgovorna za provođenje održivosti te njihovu implementaciju prilikom planiranja, donošenja strategija te provođenja, a tijela čine Vlada Republike Hrvatske, Hrvatski sabor, Grad Zagreb te veliki gradovi, županije, općine i gradovi. Zakonom utvrđeni

zahtjevi zaštite okoliša moraju biti sadržani u svim područjima socijalnog i gospodarskog razvitka. Načelo predostrožnosti kao glavnu nit vodilju koristi štedljivo iskorištavanje okolišnih dobara u svrhu ponovnog korištenja, sprečavanje stvaranja onečišćenja, stvaranja šteta i što manje količine otpada. „Načelo očuvanja vrijednosti prirodnih dobara, bioraznolikosti i krajobraza“ propisuje održavanje kakvoće i obujma okoliša na razini koja ne ugrožava ljudsko zdravlje ni život, a da pri tom nisu štetni ni za životinjski ni za biljni svijet (Zakon o zaštiti okoliša, 2019).

„Načelo zamjene i/ili nadomještaja“ određuje zamjenu planiranih zahvata s onima koji čine manju štetu za okoliš, ukoliko postoji razlog za sumnju na štetan utjecaj. Pri tome se prednost daje biorazgradivim tvarima ili onima koje je moguće ponovno koristiti, čak i ako uzrokuju veće troškove. „Načelo otklanjanja i sanacije štete u okolišu na izvoru nastanka“ određuje sanaciju štete na izvoru njegova nastanka od strane pravne ili fizičke osobe koja je rezultat njihove djelatnosti. „Načelo cjelovitog pristupa“ propisuje sprečavanje i/ili smanjenje rizika štetnog utjecaja na okoliš. Ovo načelo propisuje visoku razinu zaštite od negativnih utjecaja na okoliš te poboljšanje njegove kakvoće kao sastavni dio polazišta za ostvarivanje uravnoteženog gospodarskog razvoja (Zakon o zaštiti okoliša, 2019).

Načelo suradnje ostvaruje se zajedničkim djelovanjem i suradnjom svih dionika, u okviru vlastite nadležnosti, s ciljem očuvanja okoliša. Uloga je države da osigura suradnju s drugim državama u vezi s pitanjima zaštite okoliša na temelju ugovora, sporazuma i izvještavanjima vezanih za utjecaje ili informacije o okolišu. „Načelo »onečišćivač plaća«“ određuje da troškove onečišćenja okoliša snosi onečišćivač. Troškovi su oni vezani za nastalo onečišćenje, troškovi procjene nastale štete kao i troškovi nastali procjenom mjera i otklanjanja štete i drugi. „Načelo pristupa informacijama i sudjelovanja javnosti“ određuje da javnost ima pravo na informacije o okolišu dok je tijelo javne uprave dužno te informacije pravodobno iznijeti. Radi se o informacijama o onečišćenju okoliša, opasnim tvarima, djelatnostima, poduzetim mjerama, a javnost može sudjelovati u kreiranju izrade i provedbe planova, strategija, općih akata i propisa vezanih za zaštitu (Zakon o zaštiti okoliša, 2019).

Načelo poticanja odnosi se na poticanje aktivnosti i djelatnosti kojima je cilj smanjenje onečišćenja okoliša, smanjenje uporabe tvari, energije i sirovina te na poticanje aktivnosti koje iskorištavaju tvari u dopuštenim granicama. Vlada, Grad Zagreb, općine, gradovi, veliki gradovi, županije te pravne osobe s područja zaštite okoliša obvezni su poticati javnost na proučavanje, informiranje i izobrazbu o održivom razvitku i okolišnoj zaštiti u cjelini. „Načelo prava na pristup pravosuđu“ određuje da svaka osoba ima pravo ostvarivanja zaštite osobnih prava ukoliko smatra da joj na zahtijevane informacije o zaštiti okoliša nije u potpunosti ili odgovarajuće odgovoreno (Zakon o zaštiti okoliša, 2019).

### **Ekonomska održivost**

Uloga je gospodarstva u održivom razvoju prihvaćanje održivosti kao procesa s konstantnim promjenama i prema tome adekvatna uspostava sustava poput upravljanja promjenama, upravljanja rizicima kao i upravljanja nastavkom poslovanja (Bačun i sur., 2012). Ekonomska održivost odnosi se na utjecaj organizacije na lokalnu zajednicu u vidu ekonomskog utjecaja. Ono se ne odnosi na ekonomsku uspješnost organizacije, već na pozitivne učinke na zajednicu koje postiže svojim poslovanjem (Matešić i sur., 2015).

Nekoliko je kriterija za njegovo vrednovanje, a prvim se smatra direktno kreirana te distribuirana vrijednost. Taj se kriterij odnosi na prihode poduzeća te distribuiranu vrijednost koja se plaća davateljima kapitala, plaćanja vladi, plaće radnicima te razni drugi oblici isplata i ulaganja u zajednicu koji potiču ekonomske aktivnosti na području lokalne zajednice. Sljedeći kriterij procjene odnosi se na financijske posljedice, prilike i rizike poslovanja organizacije kao posljedica klimatskih promjena. Organizacija podrazumijeva potencijalne rizike koje klimatske promjene mogu ostaviti na samu djelatnost, a s tim i na izdatke, prihode i drugo. To mogu biti razni utjecaji na radnu snagu, tj. zdravstvene posljedice, premještanje poslovanja i slično (Matešić i sur., 2015).

Sljedeći kriterij odnosi se na omjer početne plaće i minimalne plaće u lokalnoj zajednici. Početna se plaća uspoređuje prema spolu zaposlenika koja je dodijeljena za važna mjesta poslovanja. Ovaj pokazatelj prikazuje konkurentnost plaća organizacije, a uz pomoć



plaća iznad minimuma organizacije mogu osigurati lojalnost zaposlenika, izgraditi uspješnije odnose sa zajednicom i ojačati dozvole za rad od strane društva. Cilj je kriterija usporedba plaća organizacijskih zaposlenika s prosječnom minimalnom plaćom s namjerom mjerenja pozitivnog utjecaja organizacije na standard zaposlenika unutar lokalne zajednice. Sljedeći kriterij odnosi se na zapošljavanje lokalnog kadra na pozicije višeg menadžmenta te na njegov udio u ukupnom menadžmentu organizacije. Zapošljavanje lokalnog kadra na pozicije višeg menadžmenta može pozitivno doprinijeti poslovanju i razumijevanju lokalnih potreba od strane organizacije (Matešić i sur., 2015).

Kriterij razvoja i utjecaja ulaganja na usluge i infrastrukturu. Riječ je o potpomognutim ulaganjima kojima organizacije mogu utjecati na infrastrukturu. Takva ulaganja mogu biti vezana uz komunalne službe, prometnu povezanost, sportske i druge centre, društvene objekte zajednice i slično. Omogućavaju mjerenje kapitalnih doprinosa, a takvim ulaganjima organizacije pomažu zajednici te vlastitoj konkurentnosti. Kriterij neizravnog ekonomskog utjecaja važan je za kontekst održivog razvoja te za ulogu organizacije u ekonomskim promjenama i gospodarskom razvoju. Neizravne utjecaje važno je procijeniti i o njima izvijestiti u odnosu na regionalna gospodarstva i lokalne zajednice. Mogu se koristiti za potrebe upravljanja na način da se koriste kao pokazatelji za područja rizika za ugled organizacije, dozvole za rad od strane društva te kao prilika širenja tržišta (Matešić i sur., 2015).

Posljednji kriterij odnosi se na lokalne dobavljače i udio izdataka na njih. Povjerenjem poslova dobavljačima na lokalnoj razini organizacije mogu koristiti kao strategiju osiguranja nabave ali i pomoći stabilizirati lokalno gospodarstvo, a ovisi o dugoročnoj održivosti odabranih dobavljača. Lokalni izdatci mogu doprinijeti lokalnom gospodarstvu kao i održavanju odnosa unutar zajednice. Sudjelovanjem u stvaranju kvalitete lokalnih dobavljača može se pozitivno utjecati na poduzeće u vidu smanjenja troškova transporta i nabave (Matešić i sur., 2015).

## **2.2. Strategije i ciljevi održivog razvoja**

U Stockholmu je 1972. godine održana prva konferencija članica UN-a o očuvanju okoliša (*United Nations Conference on the Human Environment*). Sjeverne zemlje zauzimale su se za ograničavanje ili smanjenje industrijskog zagađenja kao i očuvanja ekosustava, a sve s ciljem sprečavanja ekološke katastrofe. S druge strane, južne su se zemlje zauzimale za prioritetne ciljeve ekološkog i društvenog razvoja poput smanjenja siromaštva, razvoja i osposobljavanja školstva kao i strukovnog obrazovanja, osiguravanje sustava opskrbe čistom vodom te medicinskih usluga. U raspravi između sjevernih i južnih zemalja određena je kompromisna formula pod nazivom *poverty is the biggest polluter* koja omogućuje južnim zemljama sudjelovanje u zaštiti okoliša bez odustajanja od vlastitih ciljeva (Michelsen i Adomßent, 2014).

Autori prenose obuhvat akcijskog plana odobrenog od generalne skupštine pod nazivom *Action Plan for the Human Environment*, održan iste godine, a obuhvaćao je sljedeće:

- „mjere za prikupljanje podataka o okolišu, za istraživanje okoliša, za praćenje i za razmjenu informacija
- konvencije o zaštiti okoliša i pažljivom korištenju resursa
- osnivanje okolišnih uprava
- obrazovanje, osposobljavanje i informiranje javnosti“ (Michelsen i Adomßent, 2014, str. 9).

Provedba plana uzrokovala je uspostavu ekološkog programa *UNEP-United Nations Environment Programme* kojemu je sjedište osnovano u Nairobiju u Keniji. 1983. godine osnovana je „Svjetska komisija za okoliš i razvoj“, još pod nazivom „Brundtland komisija“, koja se bavila razvojnim i ekološkim problemima, formuliranjem rješenja, prijedlozima međunarodne suradnje te razumijevanjem i poticanjem svih sudionika na djelovanje. Završno izvješće, pod nazivom *Our Common Future*, privuklo je veliku pozornost prema izrazu *Sustainable Development*. U izvješću se navode globalni problemi podijeljeni u tri skupine, a to su iscrpljivanje prirodnih resursa, rastuća putanja

siromaštva i nejednakosti među zemljama članicama te prijetnja miru (Michelsen i Adomšent, 2014).

Izvještajem se navode ciljevi koji se smatraju ključnima za postizanje održivosti, a to su: „poticanje rasta, mijenjanje kvalitete rasta i zadovoljavanje osnovnih potreba za radom, hranom, energijom, vodom i higijenom, osiguranje stalnog broja stanovnika, održavanje i jačanje resursne baze, preusmjerenje tehnologije i postupanje s rizicima te povezivanje okoliša i gospodarstva u procesima donošenja odluka“ (WCED, 1987, prema Michelsen i Adomšent, 2014, str. 14).

Glavna je skupština UN-a 1989. godine dogovorila konferenciju koja se održala 1992. godine pod nazivom *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED), poznato i pod nazivom *Earth Summit*. Glavni razlog konferencije održane u Rio de Janeiru bio je pregled i planiranje što bolje i šire provedbe postavljenih ciljeva vezanih za razvojne probleme kojima se susreću članice, u smislu politike zaštite okoliša i same ekološke politike, a osim toga i na čovjeka s poticajem da razumije i razmotri mogućnosti svog utjecaja. Usvojeni su sljedeći dokumenti: „*Rio Declaration on Environment and Development*, *Agenda 21*, *Forest Principles*, *Convention on Biological Diversity*, *Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)* i *United Nations Convention to Combat Desertification*“ (Michelsen i Adomšent, 2014, str. 15).

Agenda 21 sveobuhvatni je plan izgradnje globalnog partnerstva u području održivog razvoja s ciljem poboljšanja života te zaštite okoliša. Usvojen je 1992. godine od preko 178 zemalja na *Earth Summitu* održanom u Rio de Janeiru<sup>4</sup>. Europska komisija prenosi početak razvoja strategija koje su već od 1997. postale dio temeljnog cilja EU-a, uključivanjem u Amsterdamski ugovor. Na samitu održanom 2001. godine u Göteborgu prihvaćen je prijedlog Europske komisije te je time pokrenuta prva strategija u području održivog razvoja. Strategija je imala za cilj rješavanje razlikih neodrživih trendova te stvaranje politika koje međusobno podržavaju ekološke, socijalne i ekonomske politike EU-a. Kao srž održive politike EU-a smatra se Göteborgska deklaracija uz koju su 2002.

---

<sup>4</sup> United Nations. *The 17 goals: History*. Preuzeto s: <https://sdgs.un.org/goals> (23. 11. 2021.)

godine preuzete i druge obveze i programi na Svjetskom samitu u Johannesburgu te Milenijski ciljevi razvoja iz 2000-te godine<sup>5</sup>.

Pod nacrtom EU SDS-a (*Sustainable Development Strategy*) iz 2001. godine navodi se da je „opći cilj Strategije održivog razvoja EU-a identificirati i razviti aktivnosti koje će omogućiti EU postizanje kontinuiranog dugoročnog poboljšanja kvalitete života kroz stvaranje održivih zajednica koje će moći učinkovito upravljati i koristiti resurse, sposobne koristiti ekološki i društveno-inovacijski potencijal gospodarstva te na kraju sposobne osigurati prosperitet, zaštitu okoliša i socijalnu koheziju“. Do 2010. postavljeni su ciljevi kao i akcije za sedam prioriternih izazova, pretežno ekoloških, a to su: „klimatske promjene i čista energija; održivi transport; održiva potrošnja i proizvodnja; očuvanje i upravljanje prirodnim resursima; javno zdravstvo; socijalna uključenost, demografija i migracije te globalno siromaštvo i izazovi održivog razvoja“<sup>5</sup>.

S ciljem da EU SDS postane strategija cijele EU predlažu se mehanizmi kojima bi se ostvarila bolja koordinacija te uključile nevladine organizacije, poslovni subjekti i građani u održivi razvoj. Važnim instrumentima održivijeg poslovanja smatraju se obrazovanje, istraživanje te javne financije, a praćenje uspješnosti zaključuje se svake dvije godine, s početkom u 2007. godini, čime se iznose smjernice za daljnju provedbu. Prema reviziji iz 2006. godine bilježi se prisutnost neodrživih trendova te povećana nestabilnost zbog nasilja i terorističkih prijetnja, promjenama svjetskog gospodarstva te daljnjom globalizacijom. „To je zahtijevalo strategiju održivog razvoja s jačim fokusom, jasnijom podjelom odgovornosti, širim vlasništvom i širom podrškom, snažnijom integracijom međunarodne dimenzije i učinkovitijom provedbom i praćenjem“<sup>5</sup>.

Europska je komisija donijela 2005. godine Priopćenje sa smjernicama za reviziju, a krajem godine predstavila je prijedlog revidirane strategije koji se temeljio na promjeni fokusa, uzimajući u obzir ostvareni napredak, otklanjanju nedostataka te novim izazovima. Iste godine Europsko je vijeće usvojilo niz načela usmjerenih k održivom razvoju. Na Europskom vijeću u lipnju 2006. godine usvojena je proširena strategija.

---

<sup>5</sup> European Commission. *Sustainable development*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/environment/eussd/> (22. 11. 2021.)

Europska komisija 2007. godine usvaja prvo izvješće o uspješnosti Strategije održivog razvoja prema kojemu je zabilježen razvoj politike, klime i energije u pojedinim ključnim prioritetima. Europsko je vijeće krajem 2007. godine pozdravilo Izvješće o napretku i složilo se s ciljevima postavljenima za sedam ključnih izazova, kao i s tim da fokus treba držati na što učinkovitijoj provedbi unutar svih razina. Održivi razvoj smatra se temeljnim ciljem EU-a. Revizija EU SDS-a usvojena je 2009. godine, a EU prednjači u promicanju neugljičnog gospodarstva i sprečavanju klimatskih promjena<sup>6</sup>.

Na konferenciji o održivom razvoju, održanoj 2012. godine u Rio de Janeiru u Brazilu, usvojen je dokument nazvan „Budućnost koju želimo“<sup>7</sup>. Strategija Europa 2020 usvojena je 2010. godine, njome je postavljen temelj održivog razvoja „izgrađen na pametnom, održivom i uključivom rastu“. Ključna su područja, između ostalog, uključivala Europski fond za strateška ulaganja (EFSI) putem klimatske politike te kružno gospodarstvo. Revizijama je utvrđeno da se ovakav pristup procjene učinka Komisije pokazao uspješnim jer je doprinio rješavanju pitanja održivosti. „Održivi razvoj je globalna briga, stoga njezina načela treba šire implementirati u međunarodnu suradnju i razvojnu politiku“<sup>6</sup>.

Pavić-Rogošić (2015) kao ključne događaje za provođenje održivog razvoja navodi Svjetske skupove u Johannesburgu i Riju te Milenijsku deklaraciju UN-a. Milenijska deklaracija (*United Nations Millennium Declaration*) dokument je UN-a u kojemu su postavljeni ciljevi i aktivnosti potrebne za njihovo postizanje. Tom su se deklaracijom članice obvezale ostvariti maksimum u područjima postavljenih razvojnih ciljeva, a usvojena je od strane 189 državnika zemalja članica UN-a 2000. godine. Na slici 2.4. nalazi se popis milenijskih ciljeva.

---

<sup>6</sup> European Commission. *Sustainable development*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/environment/eussd/> (22. 11. 2021.)

<sup>7</sup> United Nations. *The 17 goals: History*. Preuzeto s: <https://sdgs.un.org/goals> (23. 11. 2021.)

Slika 2. 4. Milenijski razvojni ciljevi do 2015. godine



Izvor: Milenijski ciljevi održivog razvoja. Preuzeto s:

<https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxEVXNlchiAgICA1PCKCgwLEgZDb3Vyc2UYgICAgMTNhQoMCxIIQWN0aXZpdHkYgICAgOTIgoMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA> (25. 11. 2021.)

Na slici su prikazani glavni ciljevi određeni Milenijskom deklaracijom koje je i Hrvatska preuzela pod svoju odgovornost kao smjernice k održivom razvoju. U nastavku teksta prikazani su podatci izneseni u izvješćima država o procesu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Naglasak je stavljen na sedmi cilj koji se odnosi na osiguranje održivosti okoliša prema izvještaju Republike Hrvatske. Iz navedenih podataka može se zaključiti važnost strateškog promišljanja i planiranja na svim razinama upravljanja kao i njihova ključna uloga u provedbi. Postojanje jasno definiranih ciljeva i okvira njihovog utjecaja u planu razvoja država omogućava razvoj i stabilnost na svim razinama.

Prema UNDP-u (*United Nations Development Programme*) Milenijski su se ciljevi pokazali kao uspješan pokret u borbi protiv siromaštva te će služiti kao predložak i za budući plan. Važnost jasno postavljenih ciljeva i strategija, kao i zajedničkog djelovanja članica u borbi za boljim životnim standardima, očituje se i u podacima iznesenima u izvješću, prema kojima se više nego prepolovio broj ljudi izloženih ekstremnom siromaštvu, za gotovo polovicu se povećao broj djece osnovnoškolskog uzrasta koji pohađaju školu te je postignut rodni paritet u većini zemalja, a za više od polovice smanjena je stopa smrtnosti djece u dobi do pet godina od 1990. godine<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> UNDP. *The Millennium Development Goals Report 2015*. Preuzeto s:

<https://www.undp.org/publications/millennium-development-goals-report-2015> (23. 11. 2021.)

Osim navedenoga, smrtnost majka u svijetu smanjena je za 45 % od 1990. godine, a od iste se godine skoro prepolovio postotak pothranjenih ljudi u razvojnim regijama. Preko 6 milijuna smrtnih slučajeva izazvanih malarijom spriječeno je u razdoblju od 2000. do 2015. godine, dok su za 40 % smanjene infekcije HIV-om do 2013. godine. Spriječeno je 37 milijuna smrtnih slučajeva izazvanih tuberkulozom do 2013. godine. Iako su ostvareni pozitivni pomaci uz pomoć milenijskih ciljeva, ostaje dosta prostora za napredak te je to rezultiralo proširenju ciljeva za buduća razvojna razdoblja država članica UN-a<sup>8</sup>.

Prekretnicom oblikovanja međunarodne politike smatra se 2015. godina, a usvojeni su sljedeći sporazumi<sup>9</sup>:

- „Sendai okvir za smanjenje rizika od katastrofa (ožujak 2015.)
- Adis Abeba Akcijski plan o financiranju razvoja (srpanj 2015.)
- Transformacija našeg svijeta: Agenda za održivi razvoj 2030. sa svojih 17 SDG-a usvojena je na Summitu UN-a o održivom razvoju u New Yorku u rujnu 2015.
- Pariški sporazum o klimatskim promjenama (prosinac 2015.)“.

U nastavku su prikazani Globalni ciljevi za održivi razvoj do 2030. godine. U odnosu na milenijske ciljeve proširuju svoj djelokrug na klimatske promjene te potrošnju temeljenu na održivosti, daje se vrijednost inovativnosti te se usmjeravaju na pravdu i važnost mira. Glavne su karakteristike Globalnih razvojnih ciljeva da moraju biti primjenjivi i univerzalni, prilagođeni za primjenu u svim zajednicama i zemljama kao i od strane svih pojedinaca. Prepoznavanje prioriteta područja i vlastitih mogućnosti provedbe održivosti stvara se globalno partnerstvo koje je temelj realizacije ciljeva (Pavić-Rogošić, 2015).

Prvotno postavljene ciljeve do 2015. godine nisu ravnomjerno dostignuti u cijelome svijetu. Iako je primjenom milenijskih razvojnih ciljeva postignuto poboljšanje, ono nije bilo zadovoljavajuće i došlo se do zaključka da bi za rješavanje problema održivosti trebalo primjenjivati univerzalne ciljeve s integriranim rješenjima. To je rezultiralo Programom 2030 kojim se nastoji postići održivi razvoj i bolja budućnost. Milenijski

---

<sup>9</sup> United Nations. *The 17 goals: History*. Preuzeto s: <https://sdgs.un.org/goals> (23. 11. 2021.)

ciljevi bili su usmjereni prema zemljama u razvoju, no Program 2030 predstavlja globalni sporazum, a njime se određuju sveobuhvatni i univerzalni programi djelovanja (Pavić-Rogošić, 2015). Slika 2.5. prikazuje nove ciljeve održivog razvoja do 2030. godine.

Slika 2. 5. Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. godine



Izvor: Matešić, M. (2017). 17 globalnih ciljeva: poslovni ih lideri ne mogu ostvariti sami. Ideje.hr. Preuzeto s: <https://ideje.hr/17-globalnih-ciljeva-poslovni-ih-lideri-ne-mogu-ostvariti-sami/> (5. 12. 2021.)

- Cilj 1 odnosi se na iskorjenjivanje ekstremnog siromaštva, a u tu skupinu spadaju ljudi koji raspolažu s manje od 1,25 USD dnevno.
- Cilj 2: Iskorjenjivanje gladi, postizanje poboljšane i sigurne ishrane kao i promocija održive poljoprivrede.
- Cilj 3 odnosi se na osiguranje i promoviranje zdravog života i blagostanja ljudi svih generacija. Naglasak se stavlja na zdravstvenu zaštitu, zaštitu kod financijskog rizika te dostupnost kvalitetnih osnovnih zdravstvenih usluga.
- Cilj 4 ima za cilj osigurati kvalitetno i uključivo obrazovanje te mogućnost cjeloživotnog učenja. Kao važan podcilj naglašava se osiguranje rodne jednakosti, dostupnost svim razinama obrazovanja kao i stručnoj obuci.
- Cilj 5 odnosi se na postizanje rodne ravnopravnosti kao i osnaživanje djevojaka i žena.



- Cilj 6: Održivo upravljanje vodama s ciljem osiguranja pitke vode te higijenskih uvjeta. Nastoje se zaustaviti negativni učinci uzrokovani lošom kvalitetom vode, samim nedostatkom iste kao i neodgovarajućim kanalizacijama.
- Cilj 7: Omogućavanje pristupa održivoj, suvremenoj i pouzdanoj energiji s pristupačnim cijenama koje si svi mogu priuštiti.
- Cilj 8 odnosi se na održiv i uključiv gospodarski rast, dostojanstven rad te ostvarivanje pune zaposlenosti.
- Cilj 9 odnosi se na izgradnju prilagodljive infrastrukture koja će omogućiti prihvatljiv trošak te jednak pristup svima, promoviranje održive i uključive industrijalizacije te poticanje inovativnosti.
- Cilj 10 ima za svrhu smanjenje nejednakosti između i unutar država s podciljevima promoviranja i osnaživanja ekonomske, političke i socijalne uključenosti bez obzira na sociološko-demografska obilježja.
- Cilj 11: Učiniti gradove sigurnima, prilagodljivima, uključivima i održivima s podciljevima zaštite prirodne i kulturne svjetske baštine, omogućavanje pristupa javnim i zelenim površinama i dr.
- Cilj 12: Osiguranje održivih oblika proizvodnje i potrošnje s podciljem održivog i učinkovitog upravljanja prirodnim resursima.
- Cilj 13: Zaustavljanje klimatskih promjena kao i njihovih posljedica.
- Cilj 14: Održivo iskorištavanje i očuvanje mora, morskih resursa i oceana s ciljem održivog razvoja.
- Cilj 15 odnosi se na promoviranje i uspostavu kao i zaštitu kopnenih ekosustava, provođenje održivog upravljanja šumama, zaustavljanje degradacije tla, suzbijanje dezertifikacije te sprečavanje daljnjih radnji koje uzrokuju uništavanje biološke raznolikosti.
- Cilj 16: Postizanje uključivog i miroljubivog društva, izgradnja odgovornih, uključivih i učinkovitih institucija zbog sprečavanja nasilja te borbe protiv terorizma i kriminala kao i pravda za sve.
- Cilj 17 odnosi se na učvršćivanje globalnog partnerstva te jačanje provedbe.

### **3. ODRŽIVI TURIZAM I PROVEDBA ODRŽIVOG POSLOVANJA U TURIZMU**

Turizam ima važnu funkciju u kreiranju održivog razvoja. Politike koje se bave promicanjem održivog razvoja u mogućnosti su pridonijeti jačanju održivosti na način da sagledaju i koriste sve mogućnosti koje se za to nude u turizmu. Održivi turizam ne predstavlja poseban oblik turizma niti je on diskretan, već se smatra da bi svi oblici trebali svoje poslovanje prilagoditi što održivijem načinu poslovanja. Da bi turizam bio održiviji, ne treba stavljati fokus samo na negativne učinke industrije i njihovo upravljanje niti samo na kontrolu (UNEP i WTO, 2005).

Turizam u ovome smislu pruža mogućnosti društvenog i gospodarskog korištenja lokalnih zajednica, poticanja potpore održavanja i očuvanja okoliša te podizanja svijesti. Kada je riječ o turističkom sektoru, zaštita okoliša i gospodarski razvoj ne trebaju se sagledavati kao dvije suprotstavljene sile, već ih je moguće koristiti na način da međusobno utječu pozitivno i osnažujuće jedna na drugu. Politike i akcije koje se provode trebaju težiti jačanju koristi ali i smanjenju troškova koji nastaju turizmom (UNEP i WTO, 2005). U nastavku je teorijski određen održivi turizam, teorijski je određena važnost njegovog provođenja i moguća područja primjene.

#### **3.1. Teorijske odrednice održivog turizma**

Prema Hrvatskoj enciklopediji turizam je definiran kao „ukupnost odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako je takvo putovanje poduzeto radi odmora i uživanja te se njime ne zasniva stalno prebivalište i ne poduzima se neka gospodarska djelatnost; gospodarska djelatnost koja obuhvaća turistička kretanja i sve odnose koji proizlaze iz takvih kretanja“<sup>10</sup>. Krbec (2013) tvrdi da je turizam društveni fenomen koji već desetljećima inspirira brojne stručnjake i istraživače, a njegova održivost je, zajedno s drugim industrijama, često obrađivana tema.

---

<sup>10</sup> Hrvatska enciklopedija (2021). *Turizam, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62763> (18. 12. 2021.)

Vidak i Sindik (2015) tvrde da „održivi turizam obuhvaća sve forme turizma koje respektiraju sav prirodni, izgrađeni i kulturni okoliš zemlje domaćina i interese svih uključenih strana“ (Vidak i Sindik, 2015, str. 298). Osvrću se na razvoj održivog oblika turizma uz naglasak na uvažavanje potreba i prava lokalnog stanovništva. To se prije svega odnosi na kulturu i životni stil lokalnog stanovništva, resurse kojima lokalno stanovništvo raspolaže te na pravo utjecaja na sudbinu resursa u posjedu lokalne zajednice.

Prema UNEP-u i WTO-u (2005) održivi turizam je „turizam koji u potpunosti uzima u obzir svoje sadašnje i buduće ekonomske, društvene i ekološke učinke, obraćajući se potrebama posjetitelja, industrije, okoliša i zajednicama domaćina“ (UNEP i WTO, 2005, str. 11). Vidak i Sindik (2015) prenose da „održivi turizam ne degradira prirodne i kulturne resurse, nije u sukobu s potrebama i željama lokalnog stanovništva ni samih turista te jamči i određen povrat uložених sredstava“ (Kožić i Mikulić, 2011, prema Vidak i Sindik, 2015, str. 299). Pîrghie i Matei (2020) prenose pet područja kojima je moguće proučavati održivi turizam. Čine ih područja „utjecaja turizma, razvoj, procjena održivosti turizma, planiranje, stavovi i ponašanja turista“ (Lu i Nepal, 2009, prema Pîrghie i Matei, 2020, str. 291).

Nadalje, smjernice za razvoj održivog turizma moguće je primijeniti na sve oblike, a uz pomoć načela održivosti moguće je održavanje ravnoteže među sastavnicama i time pospješivanje dugoročne održivosti. Definirane su radnje koje bi održivi turizam trebao provoditi, usmjerene su k sastavnicama održivog razvoja, a to su ukratko:

- optimalna upotreba okolišnih resursa
- poštivanje i očuvanje sociološko-kulturnih obilježja
- omogućavanje dugoročnog gospodarskog poslovanja (UNEP i WTO, 2005).

Da bi se turizam razvijao održivo, zahtijeva aktivno i kontinuirano sudjelovanje dionika i političkog vodstva uz stalno promatranje promjena i utjecaja te korištenje korektivnih i/ili preventivnih akcija. Važnost se daje i brizi o postizanju što više razine zadovoljstva uz pružanje što kvalitetnijih usluga turistima s ciljem njihovog osvještavanja i promicanja

održivosti u turizmu. Uz zadovoljavanje potreba turista i održavanja usluga na visokim razinama kvalitete, održivi turizam promiče prakse održivosti kod turista (UNEP i WTO, 2005). Vukonić (1994) tvrdi da je u turističkom svijetu važno kontrolirano iskorištavanje prirodnih resursa te odgovorno ponašanje koje omogućava obnovu i očuvanje prirode. Smatra da takvo shvaćanje zahtijeva određeni stupanj obrazovanja korisnika resursa (Vukonić, 1994, prema Vidak i Sindik, 2015).

Vukonić (1994) predlaže sagledavanje održivog turizma iz više perspektiva s naglaskom na sociokulturnu i gospodarsku, nazivajući ih glavnima. Smatra da je ono nesiguran izvor prihoda ako se sagledava iz gospodarske perspektive. Ukoliko lokalno stanovništvo nema koristi od održivog turizma, moguće je da će se oduprijeti takvom razvoju, što bi ostavilo pojedine resurse neiskorištenima. Naglašava važnost poticanja diverzificiranog gospodarstva kako bi lokalno stanovništvo imalo više od jednog izvora prihoda, a ne da se oslanja isključivo na turizam. Negativni sociokulturni učinci mogu se razviti iz promjena koje se vežu za izravan kontakt lokalnog stanovništva s turistima jer je kontakt prepušten slučaju (Vukonić, 1994, prema Vidak i Sindik, 2015).

Pritiskom veličine protoka dionika i turista, zajedno s njihovim ponašanjem u destinacijama u odnosu prema okolišu, moguće je izdvojiti područja kojima prijeti rizik od onečišćenja. Sprečavanje ovoga rizika moguće je provođenjem potrebnih mjera zaštite okoliša na lokalnoj i nacionalnoj razini. U svrhu razumijevanja i rješavanja problema, potrebno je provesti detaljnu analizu ponašanja turista. Analizom se prikupljaju podatci o dobi, prihodima i stupnju obrazovanja, čime se dolazi do potrebnih zaključaka koji pomažu u određivanju mjera potrebnih za ispunjavanje očekivanja turista (Pirghie i Matei, 2020).

Kod društveno odgovornog poslovanja Petričević (2014) navodi dvije dimenzije, internu i eksternu. Interna dimenzija obuhvaća procese koji se odvijaju unutar organizacije, a to su: „upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama – restrukturiranje na društveno odgovoran način, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse“. Eksterna dimenzija odnosi se na elemente poslovanja koji imaju utjecaj van organizacije, a to mogu biti utjecaji na „lokalnu zajednicu, druge

ključne dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl., poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš<sup>11</sup> (Petričević, 2014, str. 12).

Petričević (2014) prepoznaje ključne segmente iz dimenzija:

- „briga za društvo/zajednicu u kojoj organizacija djeluje
- briga za vlastite zaposlenike
- briga za dobavljače, klijente, partnere/suradnike
- sponzorstva i donacije
- zaštita zdravlja i okoliša<sup>11</sup> (Petričević, 2014, str. 12).

Nešto drugačija definicija održivog turizma ona je u kojoj takav turizam predstavlja „odgovornost za vlastiti rad i ponašanje prema okolini svakog pojedinca, društva, države. Potrebno je respektirati prirodnu, strukturalnu i kulturnu okolinu zemlje domaćina jednako kao i interese lokalnog stanovništva, turističkih posjetitelja, turističkoga gospodarstva, državnih turističkih organa i udruženja itd.“. Za ostvarivanje navedenoga potrebna je provedba stručnih izobrazba svih dionika u turizmu (Vukonić, 1994, prema Vidak i Sindik, 2015, str. 298).

Postoje implikacije o održivom turizmu, kao posebnoj vrsti, koji privlači određenu tržišnu nišu, a kojeg karakterizira osjetljivost na društvene i okolišne utjecaje. Osim toga, implikacije podrazumijevaju turizam malih razmjera s posebnim vrstama proizvoda i usluga. No, temelj je održivog turizma učiniti kompletan turizam održivim. Stoga se pojam održivog turizma ne koristi za njegove vrste, već za konkretiziranje stanja turizma. Bez obzira na obujam, trebao bi biti jednako održiv, što se može postići dobrim upravljanjem (UNEP i WTO, 2005).

Na održivi turizam ne treba gledati kao na konačno stanje. Ono podrazumijeva procese koji utječu na njegovo konstantno poboljšanje. Njegovo se značenje u pojedinim zemljama krivo tumači, poistovjećujući ga s izrazom „ekoturizam“. Iako ekoturizam

---

<sup>11</sup> Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. Priručnik za brzi početak*. Zagreb: British Council Hrvatska. Preuzeto s: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (5. 1. 2022.)

prihvaća i uključuje načela održivosti, on se odnosi na proizvodnu nišu koja obuhvaća oblik prenošenja iskustva kulturne baštine i prirode s usmjerenjem na podržavanje autohtonih zajednica i općeg očuvanja. Organizacija se većinom usmjerava prema malim skupinama, a njegovo širenje i razvoj mogu služiti kao alat za postizanje održivijeg turizma (UNEP i WTO, 2005).

### **3.2. Važnost održivog razvoja turizma**

Turizam može znatno doprinijeti održivom razvoju kao i izazovima koji ga prate. Tome najviše doprinosi rast sektora ali i njegova dinamika te značajni doprinosi gospodarstvima i lokalnim zajednicama. Turizam zahtijeva poseban odnos prema industriji, lokalnim zajednicama, okolišu koji ga okružuje i prema potrošačima, tj. posjetiteljima. Ovaj je odnos važan jer turisti sami odabiru i putuju do odabranog proizvoda i proizvođača (UNEP i WTO, 2005).

Pičuljan, Težak Damijanić i Šergo (2018) tvrde da utjecaji turizma pružaju istodobno koristi ali i velike probleme za turističke destinacije. Zastupljeni su na najnižim razinama, od pojedinaca, sve do makrorazine koju čine države ili pojedine regije. Dujmović i Vitasović (2013) tvrde da je turizam dobio na značaju te da čini dimenziju društva na globalnoj razini, a turizam se pretvorio u modalitet koji je omogućio stvaranje transnacionalnog modernog života.

Currie i Krbec (2013) prenose rješenje dilema o pozitivnim i negativnim učincima turizma prema kojima WTO definira rješenje, a odnosi se na pitanje mogućnosti očuvanja značajki zbog kojih turisti dolaze. Odgovor se nalazi upravo u održivom turizmu. Također navode da se nedovoljnim oprezom lokalnih stanovnika neke turističke destinacije može dovesti do toga da upravo turizam uništi značajke koje su privlačile turiste u destinaciju.

UNEP i WTO (2005) izdvojili su aspekte koji utječu na odnos između održivog razvoja i turizma:

- Interakcija – odnosi se na prirodu turizma, uslužne industrije, koja svoje poslovanje osniva na pružanju doživljaja. Da bi se takve usluge ostvarile, potrebno je uključivanje izravnog i neizravnog oblika interakcije između dionika, a čine ih turisti, zajednica domaćina te lokalno okruženje.
- Svijest – smatra se da turizam potiče svijest turista i domaćina vezano uz pitanja održivosti okoliša kojim se koriste te razlikama u porijeklu i kulturama. To može dovesti do zabrinutosti turista i utjecati na stavove kada je riječ o održivosti, kako tijekom putovanja tako i u svakodnevnom životu.
- Ovisnost – velik je udio u turizmu temeljen na potražnji za čistim okolišem, netaknutim i atraktivnim prirodnim lokacijama, za područjima koja nude povijesne zanimljivosti i kulturne tradicije, a važnu ulogu ima i gostoljubivost domaćina. Uspješnost turizma ovisi o korelaciji ovih aspekata.

Pičuljan i sur. analizirali su i prikazali utjecaje turizma prema sastavnicama održivog razvoja, dijeleći ih na pozitivne i negativne. Pozitivni utjecaji turizma na makroekonomskom pristupu odnose se na „povećanje BDP-a, zaposlenosti, ekonomskog rasta, uvjete razmjene, dohotka rezidenata i proizvodnje, dok se negativni odnose na istiskivanje lokalnog poslovanja, povećanje uvoza te Nizozemsku bolest koja može biti prijetnja drugim sektorima“ (Pičuljan i sur., 2018, str. 590).

Na razini mikropristupa autori su razvrstali utjecaje turizma prema sastavnicama. Tako se pozitivni ekonomski učinci odnose na „povećanje prometa nekretninama i smanjenje cijena nekretnina, dok je povećanje cijena nekretnina“ uvršten kao negativan ekonomski utjecaj. Pozitivan sociokulturni utjecaj je „poboljšanje u kvaliteti medicinskih usluga, dok su prometne nesreće i smrtni slučajevi uzrokovani respiratornim bolestima“ negativan utjecaj. Kao okolišne negativne utjecaje ističu „buku, prometno zagušenje, eksploataciju okoliša te zagađenje zraka“ (Pičuljan i sur., 2018, str. 591).

Pičuljan i sur. analizirali su utjecaje turizma i prikazali ih s aspekta rezidenata. Pozitivni ekonomski utjecaji odnose se na „povećanje zaposlenosti, investicija i potrošnje, životnog standarda, kupovne moći te prihoda, poboljšanje lokalnog poslovanja i konkurencije,

infrastrukture i javnih objekata“. Negativni su utjecaji „povećanje cijena proizvoda i usluga, troškova života, cijena nekretnina, poticanje inflacije, bankrota poduzeća kao i smanjenje poslovanja rezidenata te visoki troškovi razvoja“ (Pičuljan i sur., str. 592).

Sociokulturni pozitivni utjecaji turizma su „povećanje rekreacijskih sadržaja, imidža lokalne zajednice, kulturnog i društvenog života, poboljšanje kvalitete života te javnih usluga, upoznavanje novih ljudi i kultura, poticanje raznolikosti kulturnih aktivnosti i događaja, poticanje „kulturalne razmjene“, jačanje kulturnog identiteta, bolje očuvanje kulturne baštine te poboljšanje javne sigurnosti“. Negativni utjecaji odnose se na „povećanje prostitucije, kriminaliteta, propadanje tradicionalne kulture i navika, iskrivljavanje društvenih vrijednosti, prisilna promjena dosadašnjeg načina života, povećanje inozemne radne snage te pogoršanje javne sigurnosti“ (Pičuljan i sur., 2018, str. 593).

Pod pozitivne okolišne utjecaje autori su uvrstili „poticanje očuvanja okoliša, obnove povijesnih objekata i očuvanje prirodnih resursa, povećanje parkova i područja za rekreaciju te poboljšane praktičnosti i frekventnosti javnog prijevoza“. Negativnih učinaka više je nego pozitivnih, a čine ih „povećanje vandalizma, mijenjanje ekosustava, generiranje otpada, zakrčenost prometa, zagušenost i preopterećenje javnih prostora i lokalnih sadržaja, zagađenje mora, tla i zraka, iscrpljivanje prirodnih resursa i uništavanje prirodnog okoliša te buka“ (Pičuljan i sur., 2018, str. 593).

UNEP i WTO (2005) također su istaknuli pojedine pozitivne strane turizma koje mogu doprinijeti destinaciji i njihovim stanovnicima.

- Stvaranje novih radnih mjesta, poticanje i pozitivan utjecaj na razvoj organizacija, poticanje ulaganja u lokalne zajednice te poticanje pružanja podrške lokalnim uslugama.
- Pozitivan utjecaj turizma vidljiv je i u ostvarivanju opipljivih ekonomskih vrijednosti. Tu se naglasak stavlja na kulturne i prirodne resurse kojima se omogućava njihovo očuvanje pomoću prihoda ostvarenih od potrošnje turista.



- Turizam pruža i mogućnost pozitivnog učinka pomoću predstavljanja snage za promicanje mira i međukulturalnog razumijevanja.

Pod negativne učinke turizma UNEP i WTO (2005) svrstavaju:

- Vršenje pritiska na ekosustave što može dovesti do fizičke degradacije okoliša, a s tim i do ometanja životinja nastanjenih u tim područjima.
- Turizam može predstavljati bitnog onečišćivača na lokalnoj i globalnoj razini, iskorištavati oskudne resurse poput vode ili zemlje, vršiti pritisak na zajednice i time uzrokovati dislokaciju lokalnog tradicionalnog društva.
- Osjetljivost na društvene i okolišne promjene koji su važan čimbenik potražnje čine ga nestabilnim izvorom prihoda.

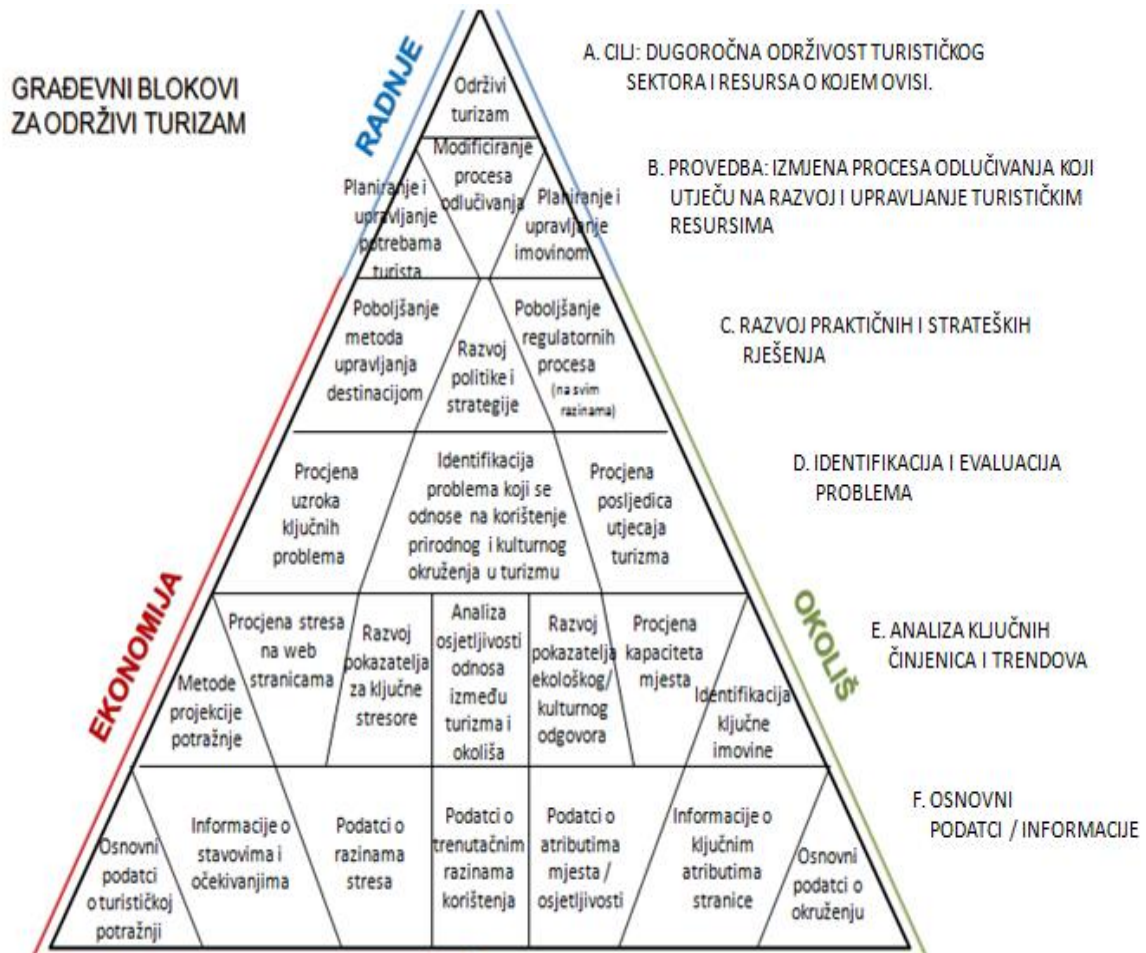
Sagledavajući moguće razmjere učinaka turizma koje ono može imati na razvoj i održivost zaključuje se da oni koji sudjeluju u pružanju turističkih usluga nose bitnu odgovornost prepoznavanja održivog poslovanja i važnosti njegovog provođenja. Turizam ima moć kojom se, pravilnim korištenjem, može stvarati dobro. Nepravilnim korištenjem, tj. razvojem na neodrživ način, može štetiti imovini koja omogućava poslovanje, okolišu i društvu. Turističke politike usmjerene k sastavnicama održivog razvoja mogu usmjeriti dinamičan rast turizma u pozitivnom smjeru. Vlastiti interes trebao bi potaknuti prihvaćanje odgovornosti, imajući na umu da nanošenje štete pojedinim ili svim sastavnicama održivog razvoja neke destinacije može rezultirati gubitkom vrijednosti sastavnica kao oblika turističkog proizvoda pa čak i njihovim konačnim uništenjem (UNEP i WTO, 2005).

### **3.3. Područja primjene održivosti u turizmu**

Primjena održivosti u turizmu predstavlja kompleksan proces jer uključuje razne utjecaje koji direktno i indirektno utječu na poslovanje. Na slici 3.1. prikazana je piramida održivog razvoja. Koncept piramide osmislio je Ted Manning, a predstavlja pomoćni alat za mjerenje uspješnosti održivog poslovanja. Pomoću piramide moguće je utvrditi procese koje je potrebno provesti kako bi se utvrdila razina održivosti. Sastoji se od takozvanih građevnih blokova s kojima se kreće od temelja te se postupno nadograđuje,

sve dok studija nije potpuna (Currie i Krbec, 2013). U nastavku je detaljnije objašnjen način korištenja piramide.

Slika 3. 1. Manningova piramida održivog turizma



Izvor: Izrada autorice prema Currie, D. M. i Krbec, D. (2013). Introduction to sustainable tourism. U: Krbec, D. (ur.), *Sustainable tourism: An interdisciplinary approach* (27-44). Pula: Juraj Dobrila University of Pula.

Počevši od dna piramide, prikupljaju se osnovni podatci i informacije za formiranje temelja. Autori su dali primjere informacija koje se prikupljaju u tu svrhu, a to mogu biti informacije o osjećajima turista ali i lokalnog stanovništva o destinaciji, ključni atributi i sl. Nakon prikupljenih potrebnih podataka kreće se na drugu razinu, razinu E, prema kojoj se vrši analiza pomoću koje se utvrđuju trendovi i potrebne činjenice. Razina E

omogućava identifikaciju stresora koji utječu na destinaciju te razvoj pokazatelja za njihovo mjerenje. To može biti broj turista te prijevoz vezan za destinaciju. Budući da su se utvrdili svi važni čimbenici potrebni za procjenu potencijalnih problema, prikupljanje ovih podataka omogućava prelazak na sljedeću razinu D. Ova razina uzima u obzir utjecaje turizma na kulturu, gospodarstvo i okoliš (Currie i Krbec, 2013).

Na razini C u procesu istraživanja pojavljuje se politika, uz sve manju prisutnost analize i prikupljanja podataka. Na ovoj se razini pozornost obraća na upravljanje rastom, javnu politiku te regulatorne procese, dok istraživač ima ulogu donositelja odluka. Razina B odnosi se na promjene pristupa turizmu od strane turističkih rukovoditelja te državnih dužnosnika, a može se raditi o rješavanju problema ili poboljšanju procesa donošenja odluka ostvarujući utjecaje na praksu i politiku. Dostizanjem razine A stvoren je koncept kojim se ostvaruje održivi turizam. To znači da su prikupljeni potrebni podatci i identificirani problemi, poboljšan je proces donošenja odluka, a rukovoditelji i kreatori politika usredotočeni su na rješavanje problema zaokružujući kompletan sustav uključenih dionika (Currie i Krbec, 2013).

Neke od karakteristika masovnog turizma zauzimanje su znatnih površina u svrhe pružanja turističkih usluga, golema količina proizvoda te prilagođeno prostorno uređenje. Ekspanzijom ne djeluje u korist vlastitih interesa, što znači da je važno određivanje razvojne alternative (Vukonić, 1994, prema Vidak i Sindik, 2015). Dumbraveanu (2007) tvrdi da se održivi turizam razlikuje od masovnog, tj. da mu je suprotnost. Kada je riječ o zadovoljenju potreba lokalne zajednice i turizma, ono je moguće postići uz provođenje sljedećih mjera:

- određivanje zaštićenih područja poput parkova prirode, nacionalnih parkova, rezervata biosfere i sl., što otvara mogućnosti normativnog upravljanja i kontrole pristupa turista, trajanja njihovog boravka te aktivnosti i ponašanja tijekom posjeta ili boravka
- tehnike upravljanja posjetiteljima poput turističkog zoniranja područja za određivanje kapaciteta i broja posjetitelja, unutarnjim zoniranjem kapaciteta

područja, selektivni pristup koji se odnosi na politike cijena, grupiranje, određivanje zabrane pristupa znanstvenim rezervatima i pristupa prijevoznim sredstvima, primjena edukativnih sustava te provođenje potrebnih specifičnih ciljeva

- nosivost – ova tehnika odnosi se na procjenu i provođenje mjera zaštite određene prema dopuštenom intenzitetu korištenja. Time se misli na intenzitet i vremensko razdoblje koje okoliš određenog područja može izdržati bez štetnog utjecaja na njegovu održivost. Za to se koristi metoda određivanja maksimalnih ili kritičnih intenziteta koje područje može prihvatiti, dok se njegovim prekoračenjem negativno utječe na područje i narušava razvoj (Dumbraveanu, 2007).

Petričević (2014) prenosi vodič sa smjernicama za primjenu društveno odgovornog poslovanja, sastavljenu od Europske alijanse za odgovoran turizam i ugostiteljstvo (*European Alliance for Responsible Tourism and Hospitality – EARTH*), koje se mogu primjenjivati i u turizmu. Smjernice uključuju sljedeće<sup>12</sup>:

1. okolišno prihvatljiva organizacija putovanja
2. odabir smještajnog objekta koji održava društvene i okolišne standarde
3. odabir održivih destinacija
4. uspostavljanje veze između lokalne zajednice i ponude turističkih proizvoda
5. plaćanje cijena koje omogućavaju održavanje pravednih plaća radnika i razvoj lokalnih zajednica
6. poštivanje radnih standarda
7. gospodarska suradnja temeljena na transparentnom, poštenom i odgovornom poslovanju
8. transparentnost organizacije prema kupcima.

---

<sup>12</sup> Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. Priručnik za brzi početak*. Zagreb: British Council Hrvatska. Preuzeto s: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (5. 1. 2022.)

## **4. ODRŽIVO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU**

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (2016) definira hotel kao „...poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost, odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepcija, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo)“. Objekti koji se prema ovom Pravilniku svrstavaju u skupinu hotela su „hotel baština (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, integralni hotel (udruženi), lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda“.

Iz definicije se može zaključiti da hotel svojim poslovanjem utječe na mnoge segmente, a neodrživim i neodgovornim upravljanjem može stvarati značajne negativne učinke na okruženje u kojemu posluje, kako na okoliš tako i na zajednicu. Sagledavanjem poslovanja kroz sastavnice održivog razvoja mogao bi se pojednostaviti pregled svih mogućih utjecaja i na taj način olakšati planiranje promjena i poboljšanja u poslovanju hotela. Ovo poglavlje bavi se mogućnostima održivog razvoja i primjene u hotelijerstvu.

### **4.1. Poslovanje hotela prema sastavnicama održivosti**

U nastavku su predstavljene pojedine mogućnosti provođenja održivosti u hotelima prema podjeli na sastavnice. Petričević (2014) navodi da se u svrhu osnaživanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu, primjenjivo i u hotelima, trebaju provoditi mjere odgovornosti prema zaposlenicima, brizi o zajednici, preuzimanju odgovornosti za okoliš i klijente te općoj odgovornosti. Odgovornost prema zaposlenicima podijelio je na pet načina, edukaciju i osposobljavanje zaposlenika s naglaskom na menadžere, zatim poštivanje prava, bilo da se radi o zaposlenicima ili kupcima uz njihovo uključivanje u donošenje odluka. Sljedeće se odnosi na javni prijevoz i poticanje njegovog korištenja, zatim zapošljavanje marginaliziranih skupina te provođenje i standardizacija poslovne

integracije. Posljednji način provođenja odnosi se na omogućavanje procesa upravljanja i donošenja odluka za sve zaposlenike<sup>13</sup>.

Pod brigom o zajednici Petričević (2014) navodi poštivanje konkurentnih organizacija, zapošljavanje lokalnog stanovništva, surađivanje s lokalnim zajednicama, ulaganje u turističke, kulturne i slične sadržaje te sponzoriranje događaja koji se održavaju unutar zajednice, s ciljem podržavanja lokalne zajednice. Zatim, transparentnost na internetskim stranicama, poticanje obrazovnih institucija, poticanje upotrebe ekoloških proizvoda i lokalne proizvodnje, uvođenje volonterskog rada u zajednicu te ponuda smještaja osobama koje za to nemaju mogućnost, poput osoba sa slabijim imovinskim stanjem<sup>13</sup>.

Kada je pitanje o odgovornosti za okoliš, Petričević (2014) obraća pozornost na važnost utjecaja turizma na klimatske promjene, osiguravanje energetski učinkovite gradnje u vidu prenamjene objekata, tzv. *brownfield*, te provođenje mjera očuvanja resursa poput vode i struje. Zatim, spominje uspostavu tzv. *zero waste* sustava upravljanja otpadom, ponovno iskorištavanje i recikliranje proizvoda, edukaciju zaposlenika, surađivanje s lokalnim proizvođačima namirnica te, i u ovom dijelu, poticanje korištenja javnog prijevoza. Odgovornost prema klijentima definira radnjama poput edukacije zaposlenih o pomoći i odnošenju prema gostima s posebnim potrebama te prilagodbi objekta nesmetanom boravku osoba s posebnim potrebama kao i svim uslugama koje se pružaju. Zatim, pravilno zbrinjavanje otpada i edukacija zaposlenika na tu temu, a navodi i mogućnost prikupljanja povratnih informacija gostiju. Pod opću odgovornost navodi provođenje sustava kvalitete, visoke razine sigurnosti za goste i zaposlenike te provođenje društvene revizije i odgovornog računovodstva<sup>13</sup>.

Lavrinenko, Danileviča, Tumalavicius i Pidlisna (2016) prenose da je za održive hotele potrebno ulaganje za preko 10 % više nego kod ulaganja u klasične hotele. Izračunom nisu obuhvaćena ulaganja u inicijative održivosti. S druge strane, hoteli koji ulažu u održivo poslovanje u mogućnosti su isplatiti troškove ulaganja u razdoblju od pet do

---

<sup>13</sup> Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. Priručnik za brzi početak*. Zagreb: British Council Hrvatska. Preuzeto s: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (5. 1. 2022.)

deset godina i to smanjenjem troškova električne energije. Tvrde da važnu ulogu u provođenju imaju menadžeri i dionici jer uspješnost ovisi o njihovoj predanosti i primjeni akcija održivosti (Peršić-Živadinov, 2009, prema Lavrinenko, Danileviča, Tumulavicius i Pidlisna, 2016). „Prije deset godina ekološka oznaka hotelskog smještaja *eco-friendly* odnosila se na opuštajuću prirodnu atmosferu i recikliranje otpada, ali je s vremenom ova vrsta hotelijera proširila svoj popis značajki uključujući hranu s lokalnih poljoprivrednih gospodarstava te brigu o lokalnoj zajednici. U skladu s navedenim karakteristikama, danas se ova oznaka sve više predstavlja kao određeni luksuz“ (Peršić-Živadinov, 2009).

Kada je riječ o provođenju ekonomske dimenzije u hotelijerstvu, Heinrichs i Michelsen (2014) prenose načine kojima se ono može postići, a to je cirkularnom ekonomijom koja omogućava ponovnu upotrebu resursa i smanjenje troškova, zatim upravljanje protokom materijala te ekološki prihvatljivim tehnologijama poput raznih štedljivih uređaja koji omogućavaju dugoročno smanjenje troškova za hotel, a imanju smanjen negativan utjecaj na okoliš. Sljedeće su mogućnosti provođenje sustava upravljanja okolišem te ekodizajn hotela u kojem je prednost uređeno zbrinjavanje otpada, zatim prilagođena estetika, provođenje poštene trgovine, načela „onečišćivač plaća“ koje zadužuje krivca za nastala onečišćenja na odgovornost te provođenje marketinške mreže na razini lokalne zajednice ili regije (Stoltenberg, 2010, prema Heinrichs i Michelsen, 2014).

#### **4.2. Obnovljivi izvori energije, trendovi i mogućnosti primjene u hotelijerstvu**

Zakon o energiji (2001) definira obnovljive izvore energije kao „izvori energije koji su sačuvani u prirodi i obnavljaju se u cijelosti ili djelomično, posebno energija vodotoka, vjetra, neakumulirana sunčeva energija, biodizel, biomasa, bioplin, geotermalna energija itd.“. Obnovljivi izvori energije, prema Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o regulaciji energetske djelatnosti (2018), odnose se između ostalog na „obnovljive nefosilne izvore energije (aerotermalna, energija iz biomase, energija mora, energija vjetra, hidropotencijala, geotermalna i hidrotermalna energija, energija plina iz deponija otpada, plina iz postrojenja za obradu otpadnih voda i bioplina, sunčeva energija“.

Članak 6. stavak 1. Zakona o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji (2015) navodi podjelu obnovljivih izvora energije na „energiju sunca, energiju vjetra, hidroenergiju, geotermalnu energiju, energiju biomase, nespacificirane i ostale obnovljive izvore energije”.

Prema fondu za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost izdvojeni su sljedeći obnovljivi izvori energije<sup>14</sup>:

- „kinetička energija vjetra (energija vjetra)
- sunčeva energija
- biomasa
- toplinska energija Zemljine unutrašnjosti i vrući izvori (geotermalna energija)
- potencijalna energija vodotoka (vodne snage)
- potencijalna energija plime i oseke i morskih valova
- toplinska energija mora“.

Fond za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost omogućava, uz pomoć programa energetske obnove ili posebnog programa za kućanstva ili druge korisnike, financijsku potporu u nabavi sustava obnovljivih izvora. Oni spadaju pod opravdan trošak pri obnovi nestambenih, višestambenih ili obiteljskih zgrada. Od 2014. do 2020. godine ovim je fondom ostvarena financijska pomoć za programe koji su poticali korištenje ovakvih izvora energije u visini od 175 milijuna kuna<sup>14</sup>.

Strategija energetskeg razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu (2020) određuje tri scenarija. Scenarij 0 (S0) odnosi se na razvoj primjenjujući postojeće mjere koje se odnose na promjene u energetskeg sektoru. Scenarij 1 (S1) odnosi se na ubrzanu energetskeg tranziciju, dok se Scenarij 2 (S2) odnosi na umjerene energetskeg tranzicije. Za energetskeg tranziciju očekivan je porast energije iz obnovljivih izvora te diversifikacija izvora koji se koriste. Prema scenariju S1 procjenjuje se porast obnovljivih izvora energije za 42 % do 2030., za 93 % do 2050. godine. Prema scenariju S2

---

<sup>14</sup> Fond za zaštitu okoliša i energetskeg učinkovitost. *Obnovljivi izvori energije*. Preuzeto s: <https://www.fzoeu.hr/hr/obnovljivi-izvori-energije/7573> (17. 1. 2022.)



očekivano je povećanje od 49 % do 2030. i 81 % do 2050. godine (Strategija energetskeg razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu, 2020).

Europska je komisija 2019. godine predstavila „Komunikaciju o europskom zelenom planu“ u kojemu je definirana vizija „s ciljem postizanja klimatske neutralnosti do 2050.“ godine na području Europe. Plan je osiguravanje čiste, sigurne i cjenovno pristupačne energije. U srpnju 2021. godine iznesen je paket pod nazivom „Spremni za 55 %: ostvarivanje klimatskog cilja EU-a za 2030. na putu ka klimatskoj neutralnosti“. Revizijom „Direktive o energiji iz obnovljivih izvora“ donesen je prijedlog povećanja udjela električne energije proizvedene obnovljivim izvorima s ciljem obveznog udjela od 40 % do 2030. godine<sup>15</sup>.

Jedno od mogućih pomagala kojima bi se hoteli mogli služiti za pomoć u planiranju je Hotel Energy Solutions (HES) koji predstavlja projekt pokrenut od strane World Tourism Organization (UNWTO) u suradnji s agencijama Ujedinjenih naroda kao i EU u području energetike i turizma. Ovim se projektom osigurava potrebna informiranost, obuka te tehnička podrška skupinama malih i srednjih poduzeća (MSP) koji posluju u turizmu u području EU 27 s ciljem korištenja obnovljivih izvora i povećanja energetske učinkovitosti. Najveći gospodarski prihodi ostvaruju se upravo hotelskim sektorom, a ujedno je i najveći pokretač zapošljavanja. S druge strane spada među energetske najintenzivnije, s oko 2 % do 5 % udjela u globalnoj emisiji CO<sub>2</sub> uzrokovanog turističkim sektorom<sup>16</sup>.

Važnost se stavlja na moderniziranje korištenih tehnologija, nedostatak financijskih sredstava i ljudskih resursa te poznavanje zelenih alternativa. Jer upravo zanemarivanje navedenog može štetiti malim i srednjim poduzećima u vidu smanjenja konkurentnosti, pogotovo što su manje proaktivna u odnosu na veće hotelske lance kada je u pitanju okoliš. Ovim projektom nastoji se omogućiti lakša prilagodba obnovljivim izvorima i njihovoj uporabi. U vidu suzbijanja utjecaja na klimatske promjene, ovaj projekt nudi

---

<sup>15</sup> Europski parlament. *Informativni članci o Europskoj uniji: Energija iz obnovljivih izvora*. Preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/70/energija-iz-obnovljivih-izvora> (17. 1. 2022.)

<sup>16</sup> UNWTO. *Hotel energy solutions (HES)*. Preuzeto s: <https://www.unwto.org/hotel-energy-solution> (13. 1. 2022.)

internetski alat koji omogućava pomoć hotelima u procesu smanjivanja količine ugljičnog otiska kao i operativnih troškova, što dovodi do povećanja profita. Alat prikazuje mogućnosti poput povećanja konkurentnosti malih i srednjih poduzeća smanjenjem potrošnje električne energije te način oblikovanja destinacijske politike u smjeru povećanja održivosti destinacije<sup>17</sup>.

Osim do sada navedenih mogućnosti provođenja održivosti, Pavlović navodi promjene koje se trebaju provesti kako bi se konačan cilj mogao postići. Za uspješnu energetska efikasnost potrebno je obratiti pozornost i optimizirati korištenje tehnologija, procedura i ponašanja zaposlenika. Naglašava da promjene ne moraju biti drastične, ali je naglasak na zajedničkoj interakciji različitih mjera te potpori menadžmenta u svim operacijama i procesima. Tehnološke promjene koje je moguće provesti su optimizacija rasvjete, HVAC sistema (grijanje, ventilacija i klimatizacija), uređaja i strojeva, potrošnje vode i izolacije objekta. Uvođenjem mjera štednje i energetska efikasnije opreme ključno je ponašanje ljudi koji njima rukovode. Time se javlja potreba za promjenom ponašanja te se navodi važnost zaposlenika i gostiju kao ključnih čimbenika u uštedi, koji svojim navikama također znatno utječu na uspješnost provođenja mjera. Pod organizacijske promjene ističe važnost višeg menadžmenta u podršci provođenja promjena (Pavlović, 2008).

### **4.3. Održiva nabava i potrošnja u poslovanju hotela**

Održiva proizvodnja definirana je Strategijom održivog razvitka Republike Hrvatske (2009) kao proces u kojem se vodi računa o utjecaju na sve tri sastavnice održivog razvoja. Odnosi se i na proizvođače koji bi u procesu trebali težiti stvaranju dugotrajnih i kvalitetnih proizvoda uz optimalno korištenje okolišno prihvatljivih resursa i njihovo maksimalno iskorištavanje. Održiva potrošnja podjednako se odnosi na proces proizvodnje i odgovornost održive potrošnje u kojem proizvođač i potrošač nose jednaku odgovornost. Uloga potrošača leži u pravilnom odabiru proizvoda, umjerenosti u potrošnji i propisanom zbrinjavanju otpada te racionalnom iskorištavanju osnovnih

---

<sup>17</sup> UNWTO. *Hotel energy solutions (HES)*. Preuzeto s: <https://www.unwto.org/hotel-energy-solution> (13. 1. 2022.)

resursa poput električne energije i vode. Održiva proizvodnja zajedno s održivom potrošnjom imaju za cilj ispunjavanje temeljnih ljudskih potreba uz povećanje životne kvalitete. To provode pomoću smanjenja iskorištavanja prirodnih resursa, emisija u vodi, tlu i zraku, stvaranja toksičnih tvari te smanjenjem količine otpada (Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske, 2009).

Održiva nabava oblik je nabave u kojoj se odlika o odabiru dobavljača ne donosi isključivo na temelju financijskih pokazatelja već se promatra i njegov odnos prema društvu i okolišu. Upravljanjem nabavom moguće je ostvariti konkurentsku prednost, ukoliko dobavljač u konačnici smanjuje ekološki otisak i ostvaruje dodanu vrijednost proizvodom. To znači da je ugled dobavljača povezan s ugledom kupca, u ovom slučaju hotela. Ukoliko hotel ima cilj smanjenja okolišnog otiska, prednost može ostvariti odabirom dobavljača koji to već ostvaruje (Bačun i sur., 2012).

Održivom potrošnjom ne ostvaruju se izravni utjecaji isključivo na usluge i proizvode, već i na materijale korištene u proizvodnji, energiju te ukupan otpad koji nastaje proizvodnjom i iskorištavanjem proizvoda. Ono zahtijeva svjesnost poslovnog sektora, organizacije civilnog društva, zajednice i potrošača o utjecajima usluga i proizvoda koje mogu imati na okoliš, sigurnost i zdravlje ljudi, uzimajući u obzir i globalni utjecaj. Održiva potrošnja nije jednaka manjoj potrošnji, već djelotvornijoj, a zahtijeva razmatranje djelokruga utjecaja svakog dionika o aspektu resursne održivosti (Bačun i sur., 2012).

#### **4.4. Oznake i certifikati održivosti**

Uvođenjem nekog od sustava upravljanja okolišem, energijom, kvalitetom ili drugima, omogućava se analiziranje, praćenje i sustavno ispravljanje utjecaja organizacije. To doprinosi postizanju dobrog imidža i njegovog održavanja, društvene odgovornosti organizacije te sustava prepoznavanja neusklađenosti ili pogrešaka, što omogućava pravovremenu reakciju i zadržavanje izvrsnosti (Matešić i sur., 2015). Hoteli koji ispunjavaju uvjete za zeleni certifikat s time obećavaju određenu kvalitetu usluga, a u ovom slučaju to su zeleni proizvodi, usluge i poslovanje. S time posjeduju imovinu koju

potencijalno mogu strateški koristiti u procesima privlačenja zaposlenika i gostiju. Odabir certifikata za hotel predstavlja strateški izbor menadžmenta, a istraživanje provedeno na temu motivacije za odabirom zelenih certifikata prikazalo je da postoje razlike u odabiru certifikata među regijama, a zaključuje se i da pripadnost hotelskoj grupaciji ima utjecaj na odabir (Eskerod i Đurić, 2018).

## **EMAS**

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) predstavlja EU-ovu shemu za „upravljanje okolišem i revizije“. Instrument je razvila Europska komisija, a njime se organizacijama omogućava izvješćivanje, ocjenjivanje i poboljšanje ekološke učinkovitosti. Primjenjiv je u svim uslužnim i gospodarskim sektorima u cijelome svijetu. Organizacije koje posluju prema sustavu ISO 14001, koji se odnosi na upravljanje okolišem, olakšan je prelazak na EMAS<sup>18</sup>. Skraćenica EMAS znači<sup>18</sup>:

- performansa – organizacijama omogućava pronalazak alata kojima će poboljšati ekološku učinkovitost
- vjerodostojnost – treća strana vrši proces provjere te time jamči neovisan proces registracije
- transparentnost – kao važan aspekt EMAS-a osigurava dostupnost informacija široj javnosti o ekološkoj učinkovitosti.

## **Travelife**

*Travelife Sustainability System* predstavlja inicijativu za promicanje održivih mjera u industriji turizma i putovanja. Temeljena je na središnjoj ulozi opskrbnog lanca turističkih agencija i turoperatora. Zbog položaja između kupaca i dobavljača u mogućnosti su utjecati na politiku nabave, potražnju i razvoj destinacija. Time se osigurava doprinos održivom razvoju destinacija kao i zaštiti kulture i okoliša<sup>19</sup>. *Travelife* je inicijativa usmjerena na upravljanje, obuku i certificiranje turističkih organizacija s

---

<sup>18</sup> European Commission. *Environment: Eco-Management and Audit Scheme*. Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (1. 2. 2022.)

<sup>19</sup> Travelife. *Tour operators and travel agents: Organization*. Preuzeto s: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=about\\_travelife&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=about_travelife&lang=en) (1. 2. 2022.)

ciljem postizanja održivosti. Organizacijama koje su spremne primjenjivati održivo poslovanje jamči bolje poslovne rezultate, povećanje motivacije zaposlenika i zadovoljstva kupaca te učinkovitije poslovanje s poboljšanjem konkurentnosti na tržištu<sup>20</sup>.

*Travelife* nudi shemu održivog poslovanja za smještajne objekte i hotele. Tim sustavom upravlja ABTA, putnička udruga sa sjedištem u Ujedinjenom Kraljevstvu. Ono omogućava smještajnim objektima praćenje i upravljanje utjecaja poslovanja na ekološke i društvene sastavnice te komunikaciju s javnosti o postignućima. Nudi *online* kontrolni popis za objekte temeljen na međunarodnim i europskim standardima. Nakon pretplate smještajnih objekata, vrši se revizija društvenih i ekoloških utjecaja od treće strane, a objekti koji ispunjavaju zahtjeve u mogućnosti su ostvariti *Travelife Gold* certifikat<sup>21</sup>.

### **Prijatelj okoliša**

Znak „Prijatelj okoliša“ predstavlja dobrovoljni instrument kojim se dokazuje zaštita okoliša. Ovim znakom označavaju se proizvodi koji imaju manji negativan utjecaj prema okolišu u odnosu na slične usluge i proizvode. Potrošaču se pruža potpuni uvid, vjerodostojne informacije o utjecaju proizvoda te znanstveno utemeljene informacije (Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Prijatelj okoliša“, 2016). Dio je „nacionalne politike zaštite okoliša i održivog razvoja“ kojoj je u cilju očuvanje okoliša, klime, prirodnih resursa i zdravlja ljudi pomoću smanjenja negativnih utjecaja koji nastaju proizvodnjom i potrošnjom. Ovaj znak se ne dodjeljuje u svrhu priznanja ili nagrade, bit nije u natjecanju, već u održavanju prepoznatljivosti proizvoda po karakteristikama kvalitete. Postupak dodjele izvršava se od strane trećih, poput akreditiranih laboratorija ili ovlaštenih instituta<sup>22</sup>.

### **ISO standardi**

---

<sup>20</sup> Travelife. *Tour operators and travel agents: Welcome to Travelife*. Preuzeto s: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=en) (1. 2. 2022.)

<sup>21</sup> Travelife. *Tour operators and travel agents: Organization*. Preuzeto s: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=about\\_travelife&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=about_travelife&lang=en) (1. 2. 2022.)

<sup>22</sup> Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. *Znak zaštite okoliša – Prijatelj okoliša*. Preuzeto s: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/okolis/eko-oznake/znak-zastite-okolisa-prijatelj-okolisa/1414> (1. 2. 2022.)

ISO 14001 je „standard sustava upravljanja okolišem“ kojeg je objavila Međunarodna organizacija za standardizaciju. Ovom su normom određeni zahtjevi kojima se usvaja sustav, a organizaciji služi za ispunjavanje zakonskih obveza i drugih, poboljšanje okolišne zaštite te za postizanje okolišnih ciljeva. Primjenjiv je na organizacijama svih vrsta, različitih društvenih, kulturnih, zemljopisnih ili okolišnih uvjeta. Budući da ne određuje apsolutne zahtjeve potrebne za postizanje ekološke učinkovitosti, moguće je da organizacije sa sličnim aktivnostima, ali različitim performansama u području ekološke održivosti, zadovoljavaju zahtjeve ovog standarda. EMAS certifikatom se, zbog podudarajućeg sadržaja, potvrđuje ovaj standard<sup>23</sup>.

Elementi ovog standarda su<sup>23</sup>:

- „planiranje – određivanje okolišnih ciljeva i odgovarajućih mjera, odgovornosti i postupaka
- provedba – provedba definiranih mjera i postupaka
- kontrola – pregled odgovornosti i postupaka kao i mjera s obzirom na ciljeve zaštite okoliša i ekološke smjernice (tzv. „politika zaštite okoliša“) organizacije
- poboljšanje – prilagodba odgovornosti, postupaka i mjera kao i, ako je potrebno, ekoloških ciljeva i ekoloških smjernica“.

ISO 9001 standard je kojim su postavljeni kriteriji sustava upravljanja kvalitetom. Mogu ga provoditi sve organizacije, bez obzira na veličinu ili područje njihovog djelovanja. Načela upravljanja kvalitetom određena ovim standardom odnose se na kvalitetu poslovanja, organizaciju najvišeg menadžmenta i motivaciju, procese poslovanja te kontinuirano provođenje poboljšanja. Provođenjem mjera propisanih ovim standardom osigurava se dosljedna kvaliteta usluga i proizvoda za kupce, čime organizacija ostvaruje poslovne prednosti<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Umwelt Bundesamt. *ISO 14001 – Umweltmanagementsystemnorm*. Preuzeto s: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#weltweite-anwendung-der-iso-14001> (27. 1. 2022.)

<sup>24</sup> ISO. *ISO 9000 family: Quality management*. Preuzeto s: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (27. 1. 2022.)

Načela upravljanja kvalitetom određena ovim standardom<sup>25</sup>:

- „usmjerenost na kupca
- vodstvo
- uključivanje ljudi
- procesni pristup
- poboljšavanje
- donošenje odluka na temelju dokaza
- upravljanje odnosima“.

ISO 50001 odnosi se na sustav upravljanja energijom. Razvijen je za organizacije predane utjecaju vlastitog poslovanja na okolinu, uštedu energije i ostvarivanje boljih rezultata na temelju uštede te očuvanju resursa. Temelj je ove norme model sustava upravljanja kojim se postižu kontinuirana poboljšanja, a koristi se i za druge standarde poput ISO 9001 i ISO 140001, čime je organizacijama olakšana integracija ove norme. Ova norma zahtijeva promjene od organizacija u području učinkovitijeg korištenja energije, prilagodbe postavljenih ciljeva, donošenja odluka temeljenih na dostupnim podacima, mjerenja rezultata, kontrole uspješnosti i kontinuiranog poboljšanja<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Hrvatski zavod za norme. *HRN EN ISO 9000 – Upravljanje kvalitetom*. Preuzeto s: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43> (27. 1. 2022.)

<sup>26</sup> ISO. *ISO 50001: Energy management*. Preuzeto s: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html> (27. 1. 2022.)

## 5. PRIMJERI DOBRE PRAKSE

U sklopu ovoga rada odabrana su i predstavljena dva primjera dobre prakse. Odabrani su na temelju dostupnih podataka na temu provođenja održivog razvoja u poslovanju hotela. Primjeri provode održivo poslovanje na različite načine, a glavni kriterij odabira bio je posjedovanje oznake ili certifikata kao dokaz o dosljednim navodima provođenja mjera zaštite okoliša. U nastavku su prikazani načini provedbe održivog poslovanja prema podacima dostupnima na službenim internetskim stranicama odabranih organizacija.

### 5.1. Ekohoteli OMH

Oznaka Ekohoteli OMH predstavlja Nacionalnu udrugu obiteljskih i malih hotela. Suradnjom Ministarstva turizma i Udruge OMH nastao je projekt opisan u nastavku. Logotip „srce s listom“ dodjeljuje se hotelskim objektima koji dokazano pružaju visoku brigu prema okolišu, smanjujući negativne učinke poslovanja na okoliš. To se odnosi na racionalno iskorištavanje sredstava i energenata u poslovanju, a jasno je utvrđena procedura provjere izvršavanja i zadovoljavanja potrebne razine za posjedovanje ove oznake. Jela koja hotel nudi pripremaju se od domaćih proizvoda prema tradicionalnim receptima. Pod cilj projekta spada i širenje ekološke svijesti, bilo među zaposlenici ili gostima i njemu teže svi hoteli s ovom oznakom<sup>27</sup>. Važnu ulogu ima i izgrađenost hotela jer ova ekooznaka zahtijeva sredstva i kontrolne točke koje služe sprečavanju gubitka energije. Propisani su načini prikupljanja, sortiranja i razvrstavanja otpada koji nastaju u procesu proizvodnje u hotelu. Glavnim čimbenikom uspješnosti ove ekooznake smatraju se gosti jer je svijest i želja očuvanja okoliša i aktivnim djelovanjem sve prisutnija<sup>28</sup>.

Glavne aktivnosti kojima se bavi ova udruga zajedno s centrom za čistiju proizvodnju edukacija je članova Udruge te audit hotela, čime se vrši provjera ispunjavanja uvjeta za

---

<sup>27</sup> Small and friendly hotels of Croatia. *Eko hoteli OMH*. Preuzeto s: <https://www.omh.hr/hr/udruga/eko-hoteli-omh-74/74> (16. 1. 2022.)

<sup>28</sup> Small and friendly hotels of Croatia. *Eko hoteli OMH: Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela*. Preuzeto s: <https://www.omh.hr/hr/doziviljaji/eko-hoteli-omh-29/29> (16. 1. 2022.)



postizanje ove oznake. Aktivnosti se odnose na provjeru ispunjavanja obveznih ali i izbornih kriterija u poslovanju, a vežu se za sljedeće<sup>29</sup>:

- „energetske efikasnosti i čistijih izvora energije
- efikasna upotreba vodnih resursa
- uporabe opasnih kemikalija i tvari
- upravljanja otpadom
- ostale usluge i općeg upravljanja objektom
- politika zaštite okoliša“.

Prednosti koje se ostvaruju u hotelu temeljem ispunjavanja uvjeta potrebnih za ostvarivanje dodjele ekoznaka su<sup>29</sup>:

- prepoznatljivost kvalitete i brige hotela o okolišu
- smanjena upotreba električne energije, vode te smanjenje troškova koji nastaju zbog smanjene proizvodnje otpada
- za očuvanje okoliša u hotelijerstvu veže se i zdrav smještaj i prehrana, što znači zdravo okruženje za sve prisutne osobe, čime se pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika i gostiju
- jačanje tržišne pozicije u odnosu na druge hotele.

## **5.2. Jadranka grupa**

Jadranka grupa primarno se bavi hotelijerstvom i ugostiteljstvom na području otoka Lošinja i Cresa. Posjeduje šest hotela, mnogo vila, četiri kampa te jedanaest *à la carte* restorana i barova, a Grupa se bavi i trgovačkim djelatnostima u području cresko-lošinjskog arhipelaga. Izdvaja se kao primjer dobre prakse zbog provođenja društveno odgovornog poslovanja i posjedovanja certifikata, a u nastavku su opisani načini na koje

---

<sup>29</sup> Small and friendly hotels of Croatia. *Eko hoteli OMH*. Preuzeto s: <https://www.omh.hr/hr/udruga/eko-hoteli-omh-74/74> (16. 1. 2022.)

ga provode i kako utječu na lokalnu zajednicu, prema dostupnim informacijama službene internetske stranice<sup>30</sup>.

Zaposlenike smatraju najvrednijim resursom i snagom. Grupa ulaže u edukaciju zaposlenika, osiguravaju redovne plaće te niz beneficija. Svoje zaposlenike potiču stipendijama, prateći zadovoljstvo i rezultate te razvojem karijere. Ističu i ključne vrijednosti koje potiču među zaposlenicima, a odnose se na poštenje, pouzdanost, komunikativnost, dosljednost, timski rad kao i izvrsnost u poslovanju. Grupa vodi brigu o zadovoljstvu kupaca i gostiju, što dokazuju mnoga postignuta priznanja i nagrade na domaćoj, regionalnoj ali i na međunarodnoj razini. Svaki od hotela ove grupacije posjeduje certifikat izvrsnosti dodijeljen od najvećeg turističkog portala u svijetu, *TripAdvisora*. Za ispunjavanje uvjeta postizanja ovog certifikata turistički objekti moraju pružati kvalitetne usluge kojima postižu kvalitetno korisničko iskustvo u kontinuitetu, unutar godine dana s izvrsnim recenzijama gostiju. Kampovi ističu priznanja poput najinovativnijeg marketinškog te najinovativnijeg kamping proizvoda, a ističu i priznanje za najinovativniji proizvod za slobodno vrijeme<sup>31</sup>.

U odnosu prema svojim partnerima ističu sebe kao redovnog platišu te partnera koji ispunjava obveze. Osim što surađuju s lokalnim OPG-ima koji posluju na otocima Cres i Lošinj, pokrenuli su suradnju i sa OPG-ima iz Dalmacije, Slavonije i Baranje. Time su postali prva hotelska grupacija koja je u poslovanju povezala plavu i zelenu Hrvatsku. Trenutno posluju s oko šezdeset OPG-ova čiji su proizvodi ekološki certificirani i jamče najvišu kvalitetu. Na taj način grupacija promiče tradicionalnu proizvodnju i ostvaruje dodanu vrijednost projekta<sup>31</sup>.

Odnos Grupe prema lokalnoj zajednici naveden je u nekoliko primjera. Unutar cresko-lošinjskog arhipelaga zapošljava lokalno stanovništvo. Sudjeluje u raznim projektima poput sportskih, kulturnih, infrastrukturnih i sl. te pokreće vlastite projekte s ciljem

---

<sup>30</sup> Jadranka grupa. *Upoznajte nas*. Preuzeto s: <https://www.jadranka.hr/upoznajte-nas?fbclid=IwAR0VJy7zTZrLmCJdVAJ8CPxiWWbIyyK14qhxpfH099LUaqkgveji5lt-Gk> (16. 1. 2022.)

<sup>31</sup> Jadranka grupa. *Društveno odgovorno poslovanje*. Preuzeto s: [https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks\\_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs](https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs) (16. 1. 2022.)

unapređenja turističke i hotelske ponude. Suraduju sa srednjim školama, čime izravno pridonose obrazovanju mladih. Time se učenicima otvara mogućnost odrađivanja stručne prakse, dok se najboljima nudi mogućnost stipendije, a stipendistima i mogućnost trajnog zaposlenja nakon školovanja. Financijskim potporama podupiru učilišta i fakultete te se ponose sponzorstvom sportskih klubova i manifestacija na lokalnoj razini<sup>32</sup>.

Kada je u pitanju okolišna komponenta, Jadran grupa nositelj je certifikata ISO 50001 čime potvrđuje dosljednost zelenog poslovanja. Osim ovog certifikata nositelj je i ISO 9001:2000 certifikata koji se odnosi na upravljanje sustavom kvalitete te ISO 14001:2004 certifikata koji se odnosi na sustav upravljanja okolišem. Nositelj je i certifikata *Sustainable Hotel* koji se također veže za zeleno poslovanje. Osim navedenog, sudjeluje i u pošumljavanju i revitalizaciji park šume Čikat na Lošinju<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Jadranka grupa. *Društveno odgovorno poslovanje*. Preuzeto s: [https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks\\_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs](https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs) (16. 1. 2022.)

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U ovome dijelu rada predstavljeno je i opisano empirijsko istraživanje provedeno u svrhu prikupljanja i analiziranja podataka o provedbi održivog načina poslovanja u hotelijerstvu u području priobalja Dalmacije. Područje istraživanja obuhvaćalo je priobalje Dalmacije koje geografski pripada južnom Hrvatskom primorju<sup>33</sup>, a obuhvaća priobalne gradove Zadarske, Šibensko-kninske, Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije. Istraživanje je provedeno u prvoj polovici 2021. godine, putem anketnog upitnika sastavljenog od 25 pitanja, otvorenog tipa te većinskim dijelom zatvorenog tipa, a ovisno o pitanju ponuđena je mogućnost višestrukih odgovora.

U svrhu istraživanja prikupljeni su dostupni kontakt podatci svih hotela koji posluju u području priobalja Dalmacije. Anketni upitnik je, uz zamolbu za ispunjavanje, poslan elektronskom poštom na dostupne adrese hotela. U istraživanju je sudjelovao ukupno 101 zaposlenik hotela u području priobalja Dalmacije koji su dobrovoljno i anonimno predali svoje odgovore. Istraživanjem su potvrđene prethodne spoznaje iz dostupne literature, a provedenim istraživanjem dobivene su dodatne metode koje je moguće koristiti u poslovanju. U nastavku slijedi pregled i rezultati istraživanja.

### 6.1. Pregled istraživanja

Anketni upitnik sastavljen je od 25 pitanja strukturiranih na način da pružaju zaključke o provođenju održivog načina poslovanja u hotelijerstvu. Sadrži pitanja koja daju uvid u ispunjavanje sastavnica održivog razvoja, koje, prema teorijskoj podjeli, čine ekonomsku, društvenu te ekološku sastavnicu. Pitanja su dijelom otvorenog tipa, pružajući mogućnost ispitanicima da navedu vlastito stajalište o predmetu pitanja, da ponude ideje poboljšanja poslovanja, ukoliko imaju saznanja o tome, ili da se suprotstave određenoj ideji ili nemogućnostima njenog provođenja.

Pojedina su pitanja nudila mogućnost odabira samo jednog odgovora, s ciljem utvrđivanja najčešće ili najvažnije misli i ideje o predmetu pitanja. Većinski udio pitanja bio je zatvorenog tipa s mogućnošću više odgovora, kako bi se utvrdilo koje od

---

<sup>33</sup> Proleksis enciklopedija. *Dalmacija*. Preuzeto s: <https://proleksis.lzmk.hr/16749/> (10. 1. 2022.)

navedenih odgovora hoteli provode u svom poslovanju te kao mogućnost dodatnog odgovora, da bi se neka nova saznanja ili ideje mogle iznijeti. Pojedini odgovori su razvrstani i pojedinačno obrađeni, ovisno o poziciji ispitanika. Prema tome posebno su obrađene i iznesene informacije za koje je smatrano da su mjerodavnije od strane ispitanika na vodećim pozicijama ili obrnuto.

Anketni upitnik podijeljen je na pet dijelova. Prva skupina pitanja odnosila se na obilježja ispitanika, što je omogućilo kasniju usporedbu rezultata. Drugom skupinom pitanja skupljale su se informacije o obilježjima objekta u kojemu ispitanici rade, poput vrste objekta i kategorizacije. Treća skupina pitanja obuhvaćala je stavove ispitanika o održivom razvoju. Četvrta skupina odnosila se na stavove ispitanika o sastavnicama održivog razvoja (ekonomska, društvena i ekološka), mjerama kojima se postiže te ostvarenim prednostima i nedostacima. Posljednji dio bio je fokusiran na ekološke sastavnice održivog razvoja i mjere koje se provode u hotelima.

## **6.2. Rezultati istraživanja**

Rezultati dobiveni ovim istraživanjem daju uvid u okvirno stanje hotelijerstva u priobalju Dalmacije kada je riječ o implementaciji i shvaćanju održivog načina poslovanja, razvoja organizacija u tom smjeru te načinu njihove implementacije u budućim razdobljima, a time i utjecaja na zajednice u kojima ovi hoteli posluju. U nastavku slijede rezultati dobiveni anketiranjem 101 ispitanika koji su u trenutku provođenja istraživanja bili zaposleni u različitim odjelima hotela, što je dalo mogućnost sagledavanja rezultata iz dvije perspektive, zaposlenih i voditelja/ica odjela i/ili direktora/ica hotela. U tablici 6.1. prikazana su obilježja ispitanika i njihov udio prema dobi i spolu.

Tablica 6. 1. Obilježja ispitanika

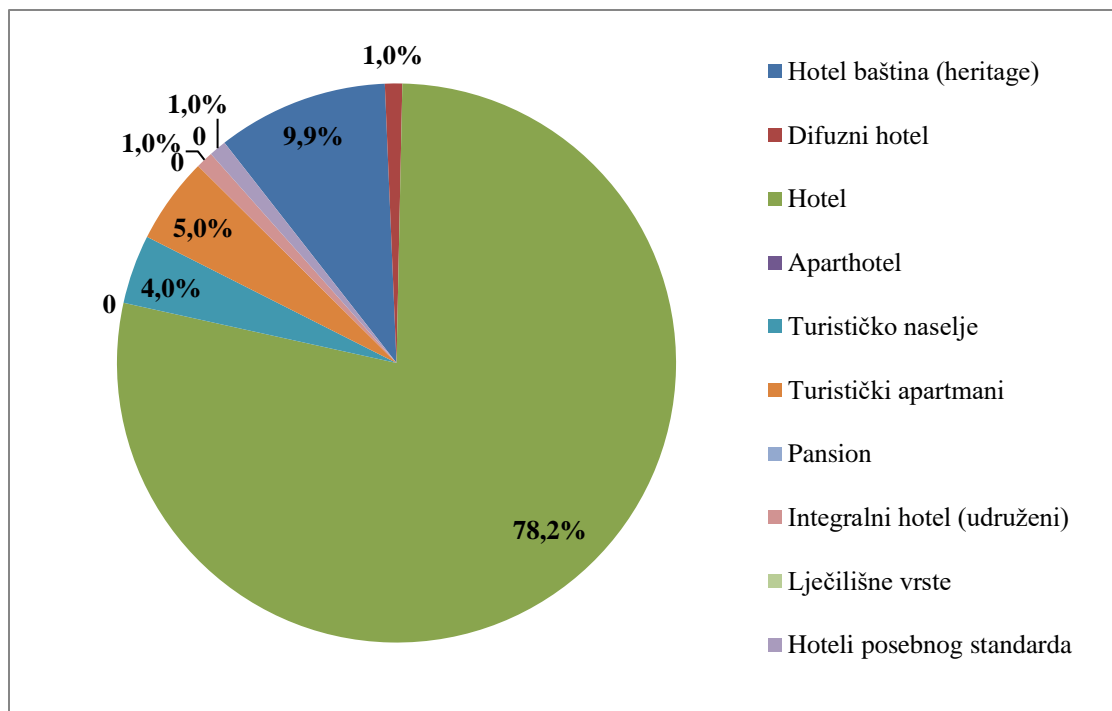
DOB	SPOL	
	ŽENSKI	MUŠKI
Do 24 godine	2,97 %	0,99 %
Od 25 do 34	23,76 %	10,89 %
Od 35 do 44	20,79 %	10,89 %
Od 45 do 54	5,94 %	17,82 %
Iznad 55 godina	3,96 %	1,98 %
<b>UKUPNO</b>	<b>57,42 %</b>	<b>42,57 %</b>

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Prikupljenim podatcima dobio se sveukupan udio žena od 57,4 % u odnosu na udio muškaraca koji je činio 42,6 %. Izračunat je i ukupan udio zaposlenika prema dobnim skupinama prikazanima na tablici 6.1.. Time ukupan udio zaposlenika do 24 godine čini 3,96 %, udio zaposlenika od 25 do 34 godine čini 34,65 %, od 35 do 44 godine ukupan udio čini 31,68 %, od 45 do 54 godine čini udio od 23,76 % dok je udio zaposlenika od 55 godina i iznad ukupno 1,98 %.

Prikupljeni su i obrađeni podatci o pozicijama koje su ispitanici obavljali u trenutku ispunjavanja anketnog upitnika. Prema prikupljenim podatcima 30,7 % ispitanika, tj. 31 ispitanik, obavljalo je ulogu direktora/ice hotela, 29,7 %, tj. 30 ispitanika obavljalo je ulogu voditelja/ice hotelskih operacija, 20 ispitanika ili 19,8 % obavljalo je uloge voditelja/ice raznih odjela poput recepcije, prodaje, rezervacija, marketinga, događaja (*Event management*), *Front officea* te odjela zapošljavanja. U odjelima recepcije, prodaje, rezervacija, računovodstva i drugih radilo je 20 zaposlenika, s čime je njihov udio 19,8 % u odnosu na zaposlenike na upravljačkim pozicijama, kojih je ukupno 80,2 %. Istraživanjem su prikupljeni podatci o hotelima poput vrste objekta, godini otvorenja, vrsti vlasništva te kategoriji. Slika 6.1. prikazuje udio vrsta objekata prema definiciji Pravilnika o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli (2016), koji su obuhvaćeni ovim istraživanjem.

Slika 6. 1. Vrste objekta

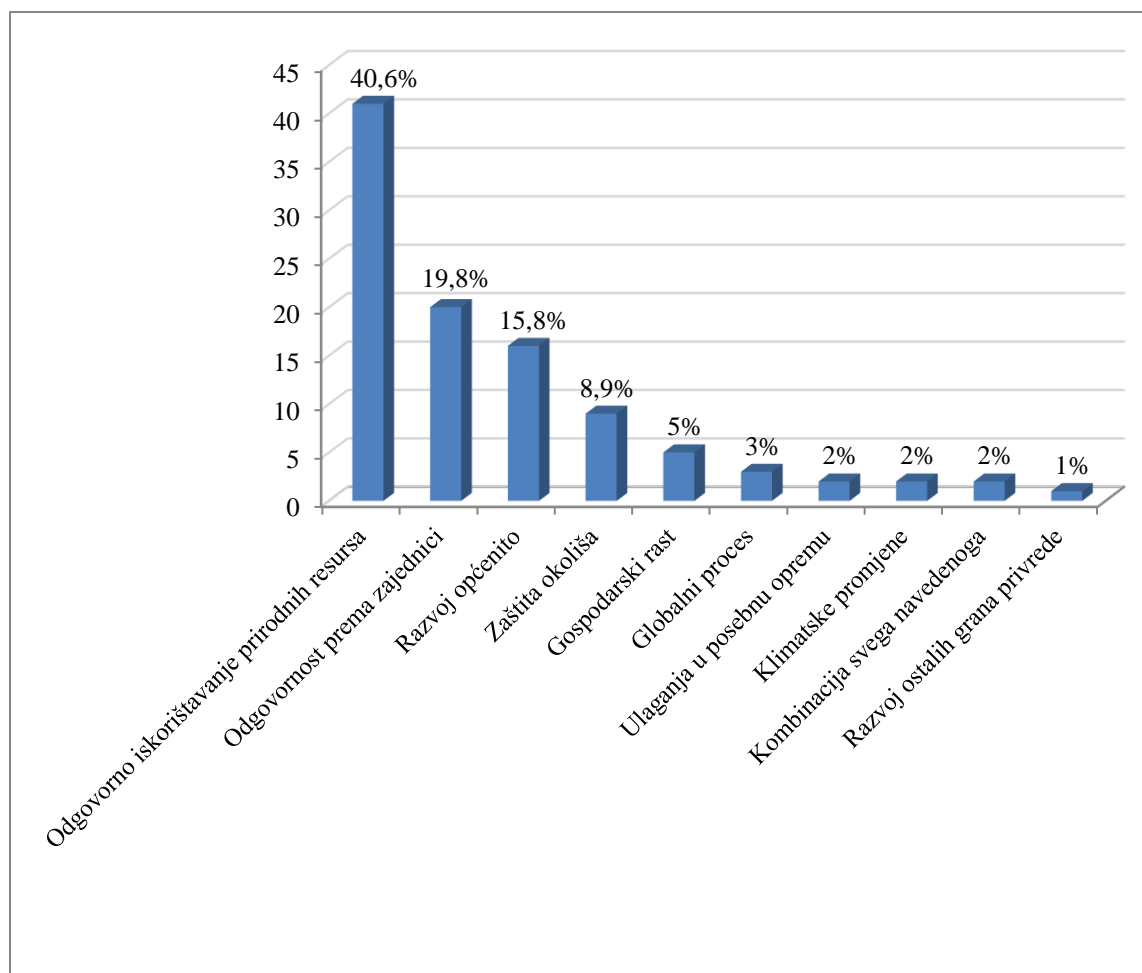


Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Najzastupljenija vrsta objekata u ovom istraživanju bila je hotel, a zatim hotel baština, dok u istraživanju nije zabilježen niti jedan aparthotel, pansion niti hotel lječilišne vrste. Nezavisni su 85,1 % objekata, dok je 14,9 % objekata dio hotelskog lanca. Istraživanjem su prikupljeni i podaci o kategorizaciji hotela koji su sudjelovali u istraživanju. Udio hotela sa 5\* iznosio je 9,9 %, sa 4\* iznosio je 65,3 %, sa 3\* iznosio je 21,8 % dok je udio hotela sa 2\* iznosio 3 %.

Prikupljenim podacima o godinama otvaranja hotela zaključeno je sljedeće. U razdoblju od 1900. do 2000. godine otvoreno je 26 hotela koji su započeli svoje poslovanje u priobalju Dalmacije. Od 2001. do 2010. godine otvoreno je 36 novih hotela, a od 2011. do 2019. godine otvoreno ih je 39. Sljedeći dio istraživanja usmjeren je na stavove ispitanika o održivom razvoju, dijelom podijeljen prema sastavnicama održivog razvoja, i njegovoj primjeni u turizmu i hotelijerstvu. Slika 6.2. prikazuje odgovore ispitanika na pitanje što za njih najviše predstavlja održivi razvoj u turizmu.

Slika 6. 2. Stavovi ispitanika o održivom razvoj u turizmu

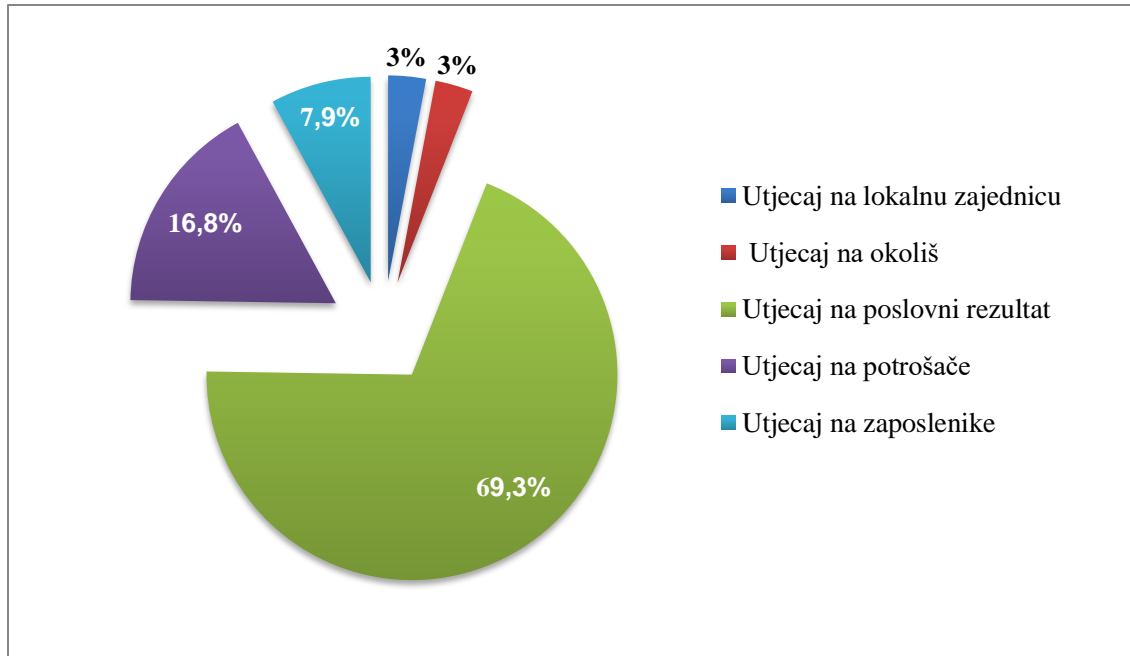


Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ovo je pitanje nudilo jedan mogući odgovor od ponuđenih ili dodavanja vlastitog odgovora. Najveći udio ispitanika odgovorilo je da odgovorno iskorištavanje prirodnih resursa za njih najviše predstavlja održivi razvoj u turizmu. Dodani stavovi ispitanika bili su da je održivi razvoj u turizmu kombinacija svih ponuđenih odgovora te da predstavlja razvoj ostalih grana privrede. Slika 6.3. prikazuje rezultate odgovora ispitanika na pitanje na koju od ponuđenih mogućnosti utjecaja poslovanja najviše obraćaju pozornost prilikom donošenja poslovnih odluka.



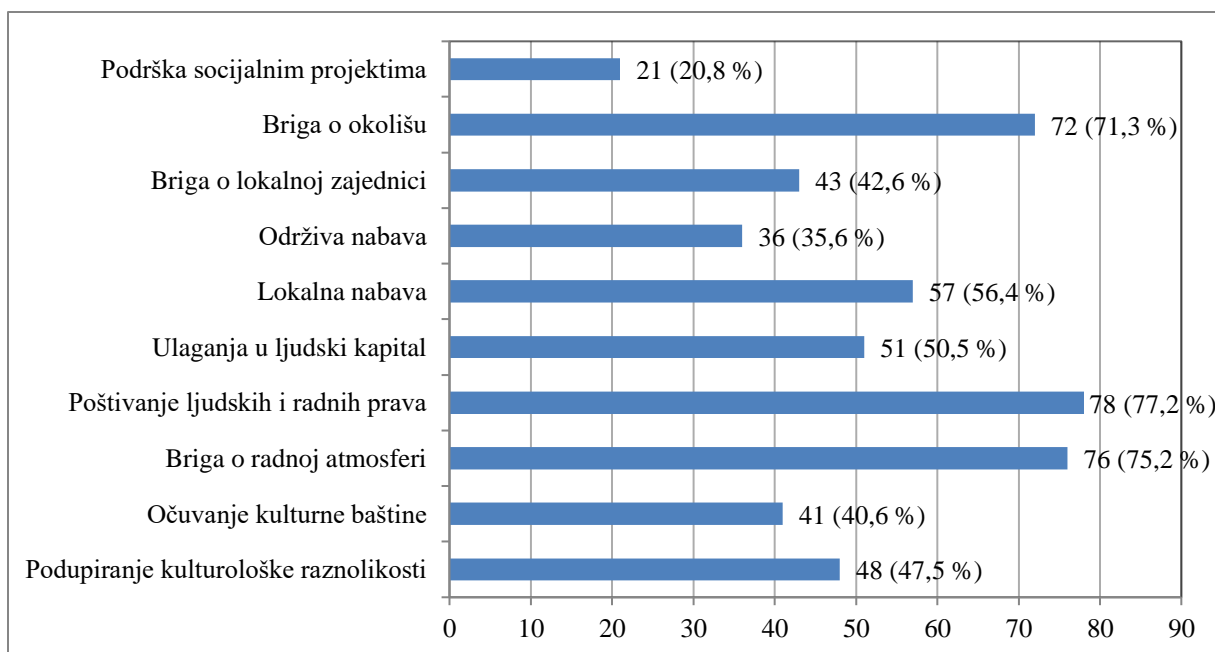
Slika 6. 3. Najvažniji utjecaji poslovnih odluka



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Donošenje poslovnih odluka nosi posljedice na okruženje u kojemu se ono nalazi, stoga je ovo pitanje postavljeno s ciljem utvrđivanja temelja prema kojima se donose odluke. Može se reći da održivi razvoj trpi ovakve rezultate ukoliko oni kao podciljeve sadržavaju oprez prema utjecajima na ostala navedena područja. Najmanji broj ispitanika odgovorio je da obraća pozornost na utjecaj poslovanja na okoliš i lokalnu zajednicu prilikom donošenja poslovnih odluka. Slika 6.4. prikazuje koje se od predloženih mjera društveno odgovornog poslovanja provode u hotelima.

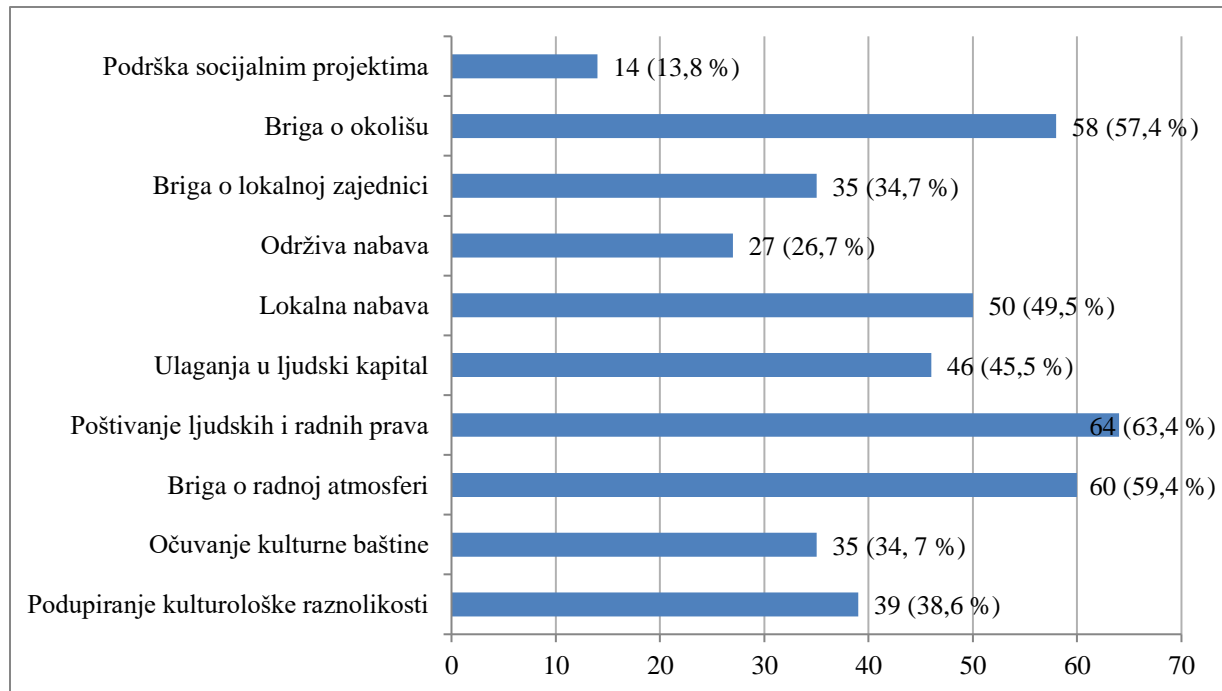
Slika 6. 4. Mjere provođenja društveno odgovornog poslovanja



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ovo je pitanje nudilo mogućnost višestrukih odgovora, stoga ova slika nudi jasan pregled aktivnosti kojima se podupiralo društveno odgovorno poslovanje u hotelima. Budući da svi ispitanici u trenutku sudjelovanja u istraživanju nisu bili na vodećim pozicijama koje im omogućuju donošenje odluka ili utjecaje vezane uz ova pitanja ili potpunu informiranost o aktivnostima koje se provode, obrađeni su sljedeći podatci prikazani na slici ispod. Slika 6.5. prikazuje odgovore ispitanika koji su u trenutku sudjelovanja u ovom istraživanju obavljali dužnosti voditelja/ice pojedinih odjela i/ili direktora/ice hotela, o mjerama kojima se provodilo društveno odgovorno poslovanje u hotelima, a čiji je udio činio 80,2 % od ukupnog udjela ispitanika.

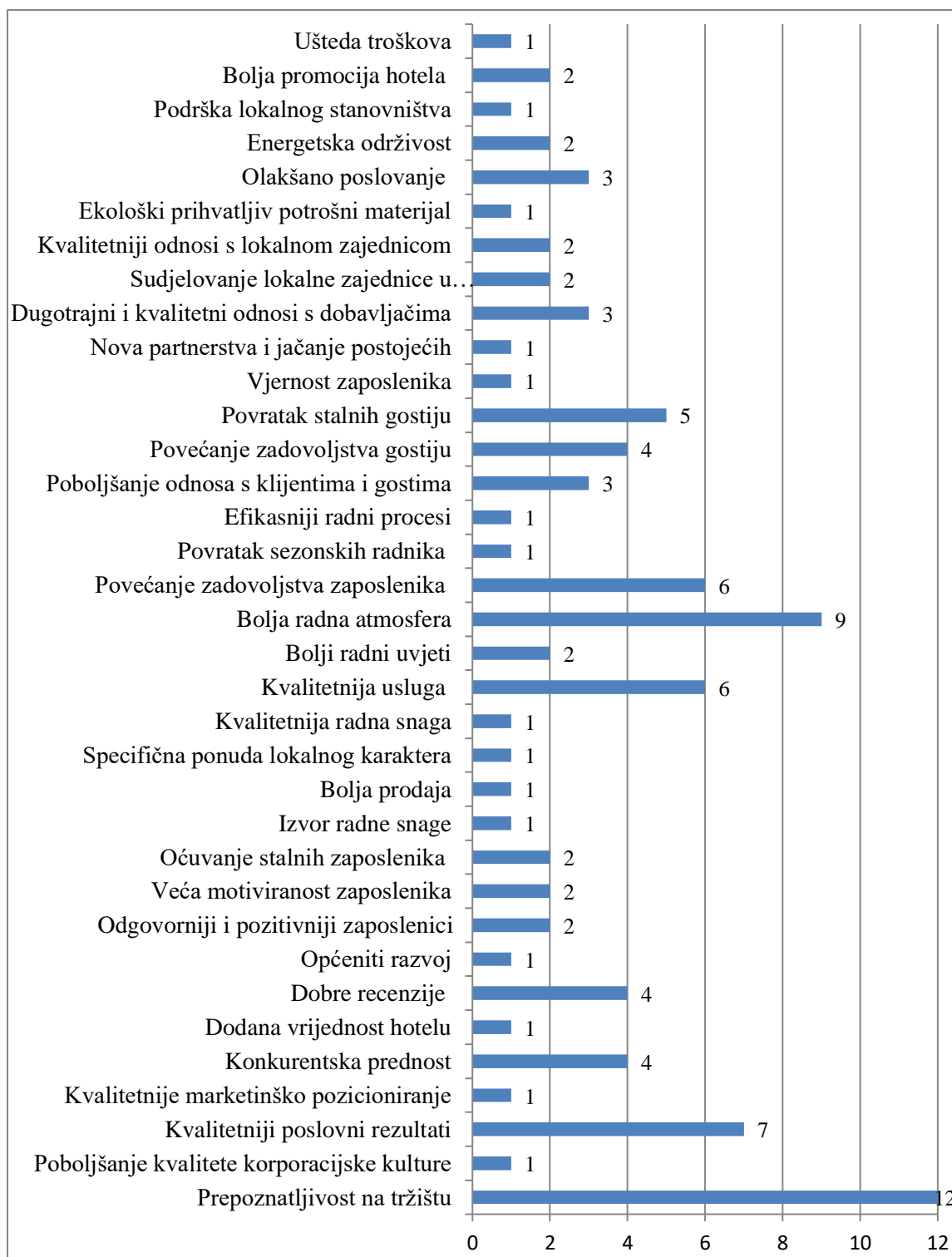
Slika 6. 5. Mjere društveno odgovornog poslovanja prema ispitanicima na vodećim pozicijama



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

U oba je slučaja najviše glasova dodijeljeno poštivanju ljudskih i radnih prava te brizi o radnoj atmosferi, dok je najmanje glasova dodijeljeno podršci socijalnim projektima i održivoj nabavi. Sljedeće pitanje odnosilo se na prednosti i koristi koje su ostvarene provođenjem mjera društveno odgovornog poslovanja u svakodnevnom poslovanju hotela. Odgovori ispitanika i u ovom su pitanju odvojeni s obzirom na njihovu ulogu u poslovanju. Slika 6.6. prikazuje koje su prednosti zabilježene u poslovanju na temelju provođenja mjera društveno odgovornog poslovanja u hotelima. Na slici su prikazani isključivo odgovori ispitanika koji su u trenutku ispunjavanja ankete obavljali dužnosti voditelja/ica pojedinih odjela i/ili direktora hotela.

Slika 6. 6. Prednosti provođenja društveno odgovornog poslovanja u hotelu

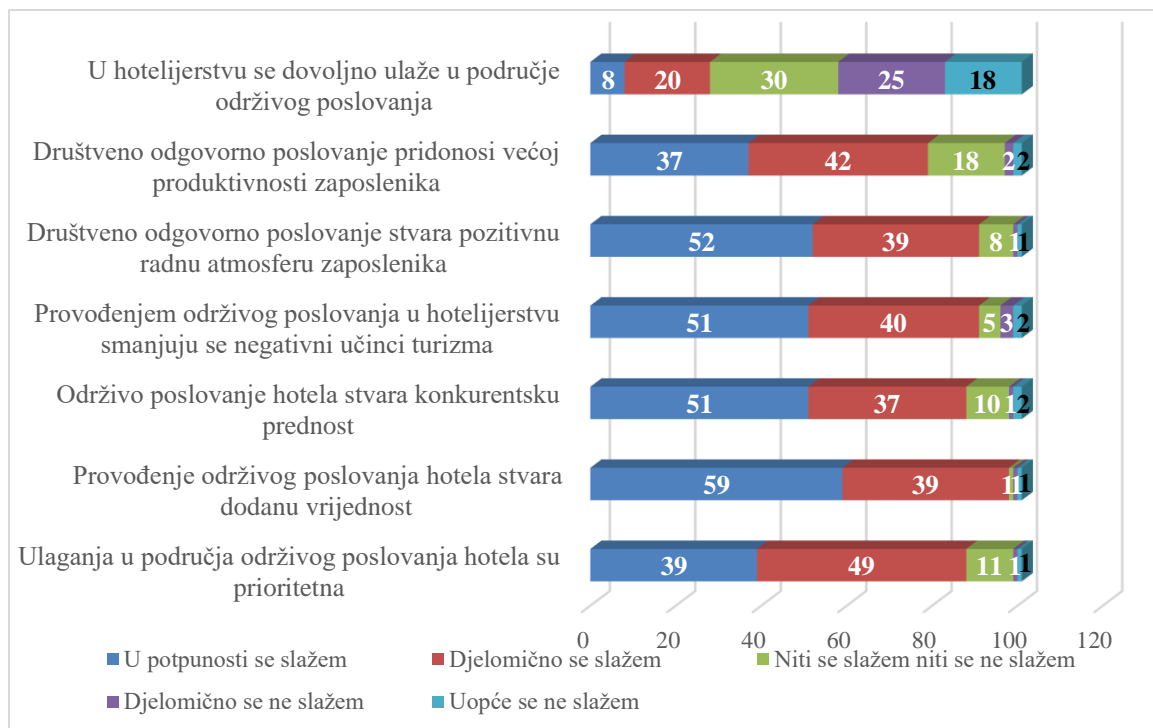


Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su u ovom pitanju naveli i dodatne zaključke kao rezultate provođenja društveno odgovornog poslovanja. Tako je jedan ispitanik naveo da se povoljna radna atmosfera može ostvariti povezivanjem zaposlenika iz obližnjih područja i lokalne zajednice, što je zabilježilo povoljan poslovni rezultat. Sljedeći ispitanik naveo je zaključak o postizanju prihoda hotela kao rezultat brige o atmosferi i poštivanja ljudskih i radnih prava zaposlenika. Ispitanik je tvrdio da je briga o zaposlenicima uzrokovala veću motivaciju i time veću odgovornost zaposlenika.

Jedan od ispitanika naveo je da je ulaganje u ljudski kapital rezultiralo kvalitetnijom radnom snagom dok drugi tvrdi da je provođenjem društveno odgovornog poslovanja postignut napredak organizacije kao i zajednice u cjelini. U daljnjim komentarima ispitanici tvrde da su provođenjem društveno odgovornog poslovanja postigli jednostavnije poslovanje, da su uvođenjem i zamjenom potrošnog materijala s ekološki prihvatljivijim postigli smanjenje upotrebe plastike te uveli reciklirani papir i sl. Pojedini ispitanici tvrde da su društveno odgovornim poslovanjem pozitivno utjecali na lokalnu zajednicu, zaštitu okoliša i kulturne baštine te pružanje podrške lokalnim proizvođačima, čime su ih potaknuli na razvoj ekoloških proizvoda kao i na proizvodnju viših standarda. U sljedećem dijelu istraživanja ispitali su se stavovi o utjecaju održivog poslovanja u hotelima. Slika 6.7. prikazuje stavove o pojedinim temama utjecaja održivosti na poslovanje.

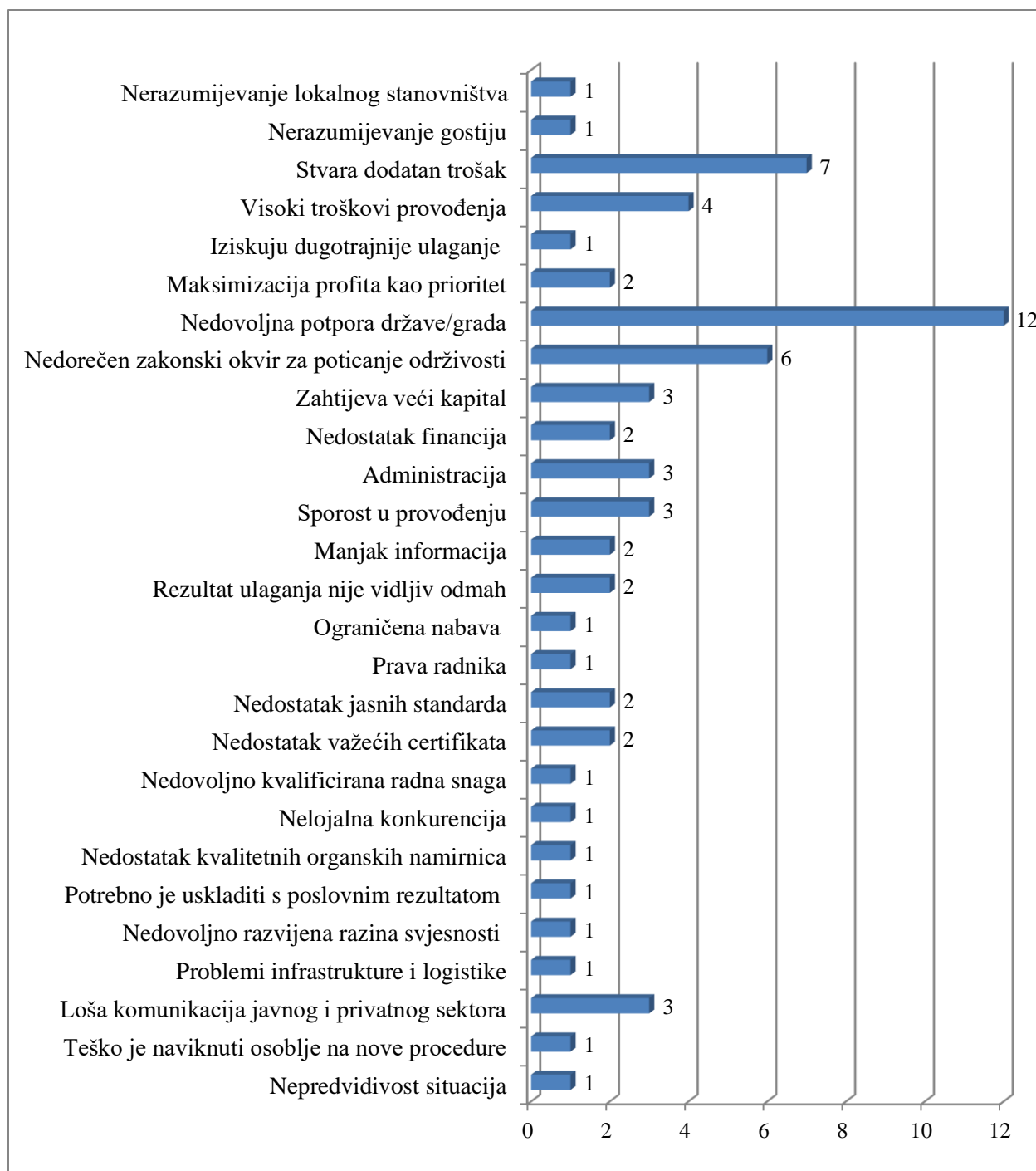
Slika 6. 7. Stavovi o utjecajima mjera održivosti na poslovanje hotela



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su se najviše složili sa stavom da provođenje održivog poslovanja stvara dodanu vrijednost za hotel – s najvećim brojem glasova. Sljedeći visok broj glasova odnosi se na stavove da društveno odgovorno poslovanje stvara pozitivnu radnu atmosferu zaposlenika te da se održivim poslovanjem smanjuju negativni učinci turizma. Najmanje je glasova, prema kojima se ispitanici u potpunosti ili djelomično slažu, sa stavom da se u hotelijerstvu dovoljno ulaže u područje održivog poslovanja. Slika 6.8. prikazuje odgovore prikupljene u pitanju otvorenog tipa o nedostacima na koje su naišli provodeći mjere održivog poslovanja u hotelu.

Slika 6. 8. Nedostatci provođenja održivog poslovanja u hotelima



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

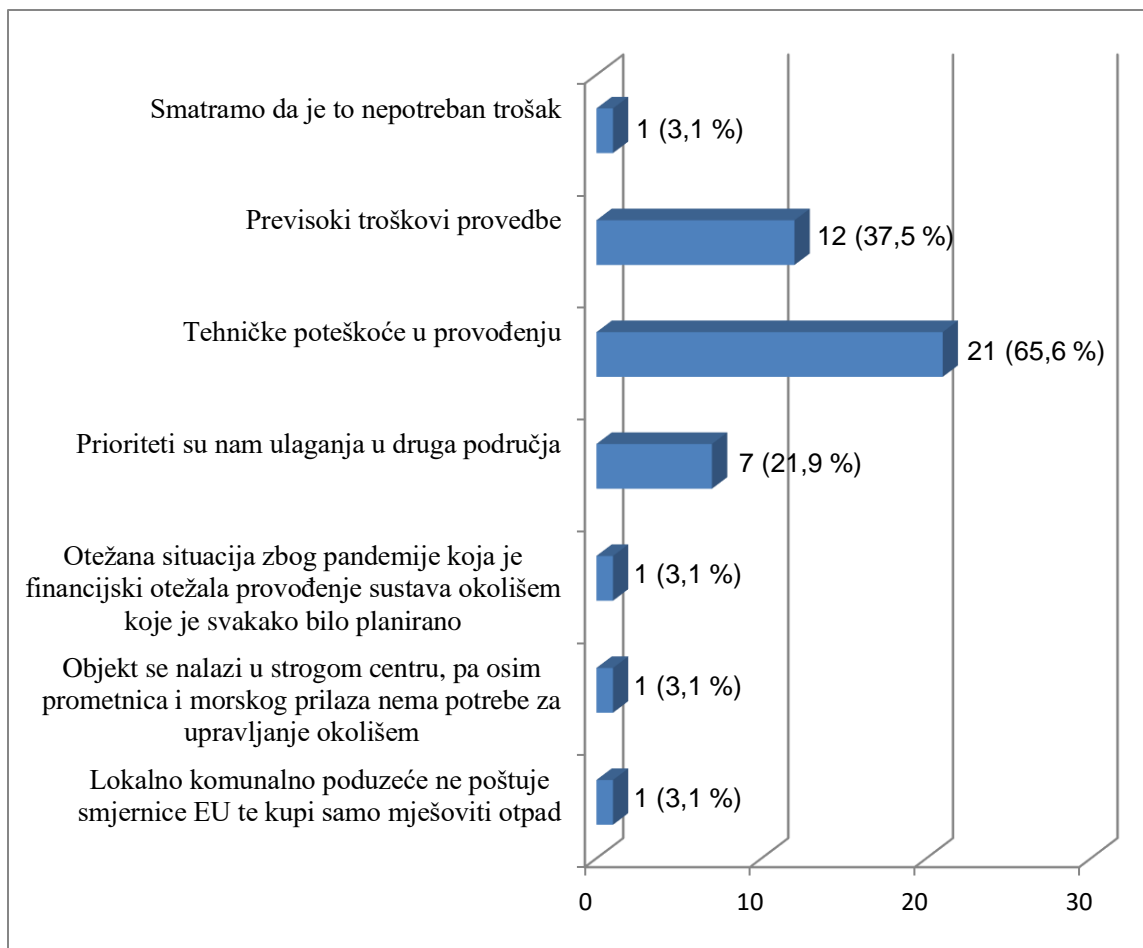
Jedna od glavnih primjedaba koju su ispitanici naveli kao nedostatak u provođenju mjera održivog poslovanja u hotelu nedovoljna je potpora države ili gradova. To je usko povezano s nedorečenim zakonskim okvirima za poticanje održivog razvoja, nedostatkom jasnih standarda i certifikata te lošom komunikacijom javnog i privatnog sektora. Osim toga, sljedeću veliku prepreku činili su troškovi, bilo da se radi o troškovima provođenja, ulaganja u potreban kapital ili administraciji, te su ulaganja u velikoj mjeri dugoročnog karaktera. Jedan od ispitanika naveo je visoku cijenu kao nedostatak ovakvog poslovanja jer su ekološki prihvatljivi proizvodi značajno skuplji. Trošak je također naveden kao jedan od najvećih prepreka održivog poslovanja za manje hotele koji u ponudi imaju manji broj soba, a ispitanici su naveli i pandemiju koronavirusa kao dodatan demotivirajući uzrok i potencijalnu prijetnju poslovanju, zbog čega se odustajalo od ulaganja.

Ispitanici su prokomentirali financijske napore koji se pojavljuju u početku, a koji su tek djelomično primjetni potrošačima te njihovo neshvaćanje ili pogrešno tumačenje razloga zbog kojih se provode mjere održivosti, poput onih da se tim mjerama štedi na kvaliteti proizvoda ili usluga. Ispitanici su izdvojili nepostojanje organizirane ponude koja je uzrok otežane nabave pojedinih proizvoda, potencijal za ponovno iskorištavanje i recikliranje više proizvoda te minimalne tehničke uvjete koji nisu konkurentni jer ne prate razvojne trendove. Osvrnuli su se i na posebne situacije u kojima im nije dozvoljen utjecaj na vanjski izgled objekta, jer bi, npr. postavljanjem solarnih panela, naštetili izgledu stare gradske jezgre. Devet ispitanika odgovorilo je da provođenje mjera održivosti nema nedostataka ili se do tada nisu susreli s njima.

Sljedeća skupina pitanja odnosi se na ekološku sastavnicu održivog razvoja, uzimajući u obzir stavove ispitanika i mjere kojima se ono provodi u hotelima. Prikupljeni podatci sadrže udio od 68,3 % hotela u kojima se provodi sustav upravljanja okolišem, dok se u 31,7 % obuhvaćenih hotela ne provodi. U nastavku slijedi pregled razloga zbog kojih se ono ne provodi, ali koji su bili i motivi za uvođenje i provođenje sustava u svakodnevnom poslovanju. Slika 6.9. prikazuje rezultate razloga neprovođenja sustava upravljanja okolišem u hotelima.



Slika 6. 9. Razlozi neprovođenja sustava upravljanja okolišem

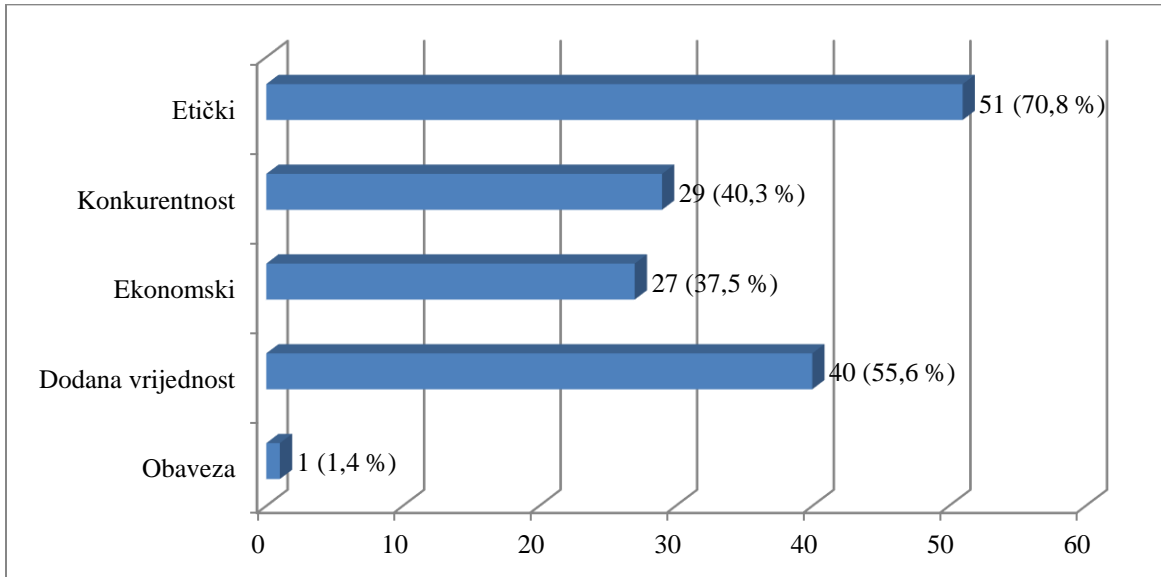


Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Od 31,7 % hotela u kojima se ne provode sustavi upravljanja okolišem, prikupljena su 32 odgovora o najčešćim razlozima neprovođenja, prema kojima su kao najveći razlog ispitanici izdvojili tehničke poteškoće u provođenju, s ukupno 65,6 % glasova. To se može odnositi na lokaciju hotela koja, zbog zaštite kulturne baštine poput starih gradskih jezgra, ne dozvoljava promjene ili širenja. Može se odnositi i na nemogućnosti proširenja pojedinih prostorija potrebnih za zadovoljavanje određenih uvjeta ili druge nedostatke koji koče implementaciju. Iako se većina ispitanika složila s ponuđenim razlozima, otvoreni oblik pitanja ispitanici su iskoristili za navođenje vlastitih primjera, a to su

posljednja tri prikazana na slici 6.9. Slika 6.10. prikazuje koji su motivi utjecali na uvođenje sustava upravljanja okolišem u hotelima ovog istraživanja.

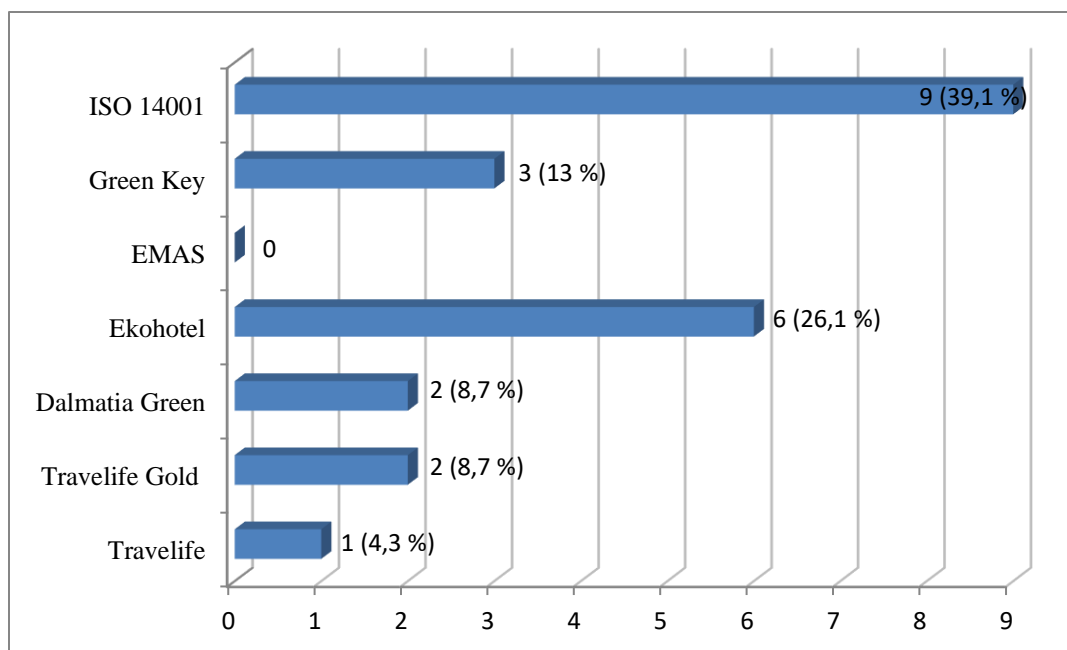
Slika 6. 10. Razlozi provođenja sustava upravljanja okolišem



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ispitani su razlozi koji su najčešće utjecali na uvođenje sustava upravljanja okolišem u hotelima. Podatci prikazani na slici 6.10. ukazuju na to da su etički razlozi najviše izazvali odgovorno poslovanje, a slijedi ih postizanje dodane vrijednosti hotela. Pitanje je otvorenog tipa što je omogućilo dodavanje odgovora. Tako je jedan ispitanik dodao da je to obaveza. Sljedeće pitanje odnosilo se na to imaju li hoteli ekološke certifikate. Zaključeno je da 24,5 % hotela ima ekološki certifikat, dok ga 75,5 % hotela nema. U nastavku slijede informacije o tome koje ekološke certifikate hoteli imaju, slika 6.11.

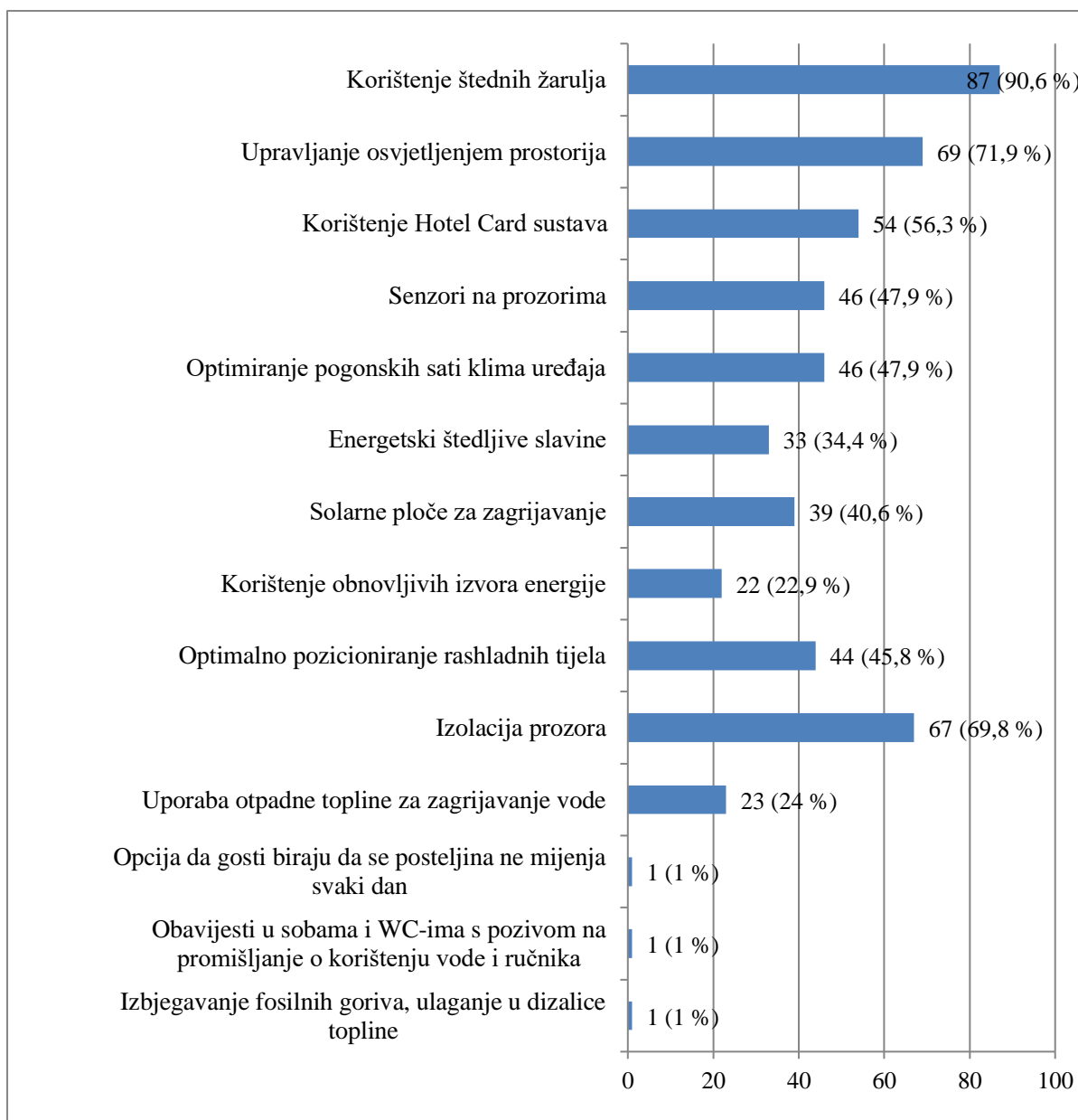
Slika 6. 11. Ekološki certifikati u hotelima



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Najčešći je ekološki certifikat koji su ispitanici naveli certifikat ISO 14001, što može biti rezultat prilagodljivosti ovoga tipa certifikata na sve vrste hotela. U ukupnome udjelu hoteli s ovim certifikatom zauzimaju tek 8,9 %. Sljedeći je najčešći certifikat prema ovome istraživanju ekohotel koji u ukupnom udjelu hotela čini svega 5,9 %. U nastavku slijedi popis mjera uštede električne energije koje su se provodile u hotelima, prikazane na slici 6.12.

Slika 6. 12. Mjere uštede električne energije u hotelima



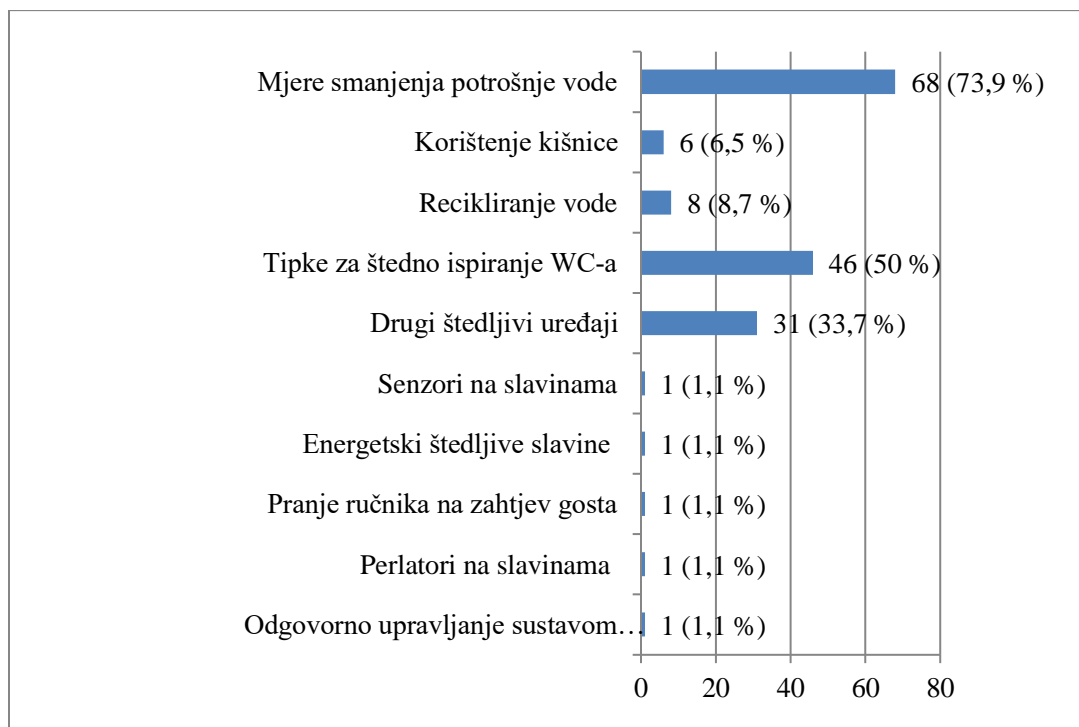
Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Mnogo je načina uštede električne energije u hotelima. Otvoreni tip pitanja omogućio je dodatne odgovore o načinima na koje pojedini hoteli provode mjere okolišne održivosti. Jedan je ispitanik naveo opciju da gosti mogu sami birati treba li posteljinu mijenjati svaki dan. Druga je mogućnost podizanje svijesti gostiju o načinima pridonosa zaštiti

okoliša, a može se postići postavljanjem informativnih obavijesti o toj temi. To mogu biti letci koji se većinom postavljaju tamo gdje se nalazi roba, npr. u blizini ručnika u kupaonici. Zatim je moguće izbjegavanje korištenja fosilnih goriva ulaganjem u dizalice topline.

Najčešće mjere provode se korištenjem štednih žarulja. Uz štedne žarulje veže se i upravljanje osvjjetljavanjem prostora. Osim pravilnog pozicioniranja rasvjete, bitni su i senzori, da rasvjeta ne bi bila upaljena u prostorijama u kojima nema zadržavanja gostiju ili u kojima su gosti samo u prolazu. Korištenje obnovljivih izvora energije skupilo je najmanje glasova, dok su četiri odgovora bila negativna, tj. da se u njihovim hotelima ne provode mjere uštede energije. Slika 6.13. prikazuje koje se najčešće mjere očuvanja vode ili uštede koriste u svakodnevnom poslovanju.

Slika 6. 13. Mjere uštede i očuvanja vode u hotelima

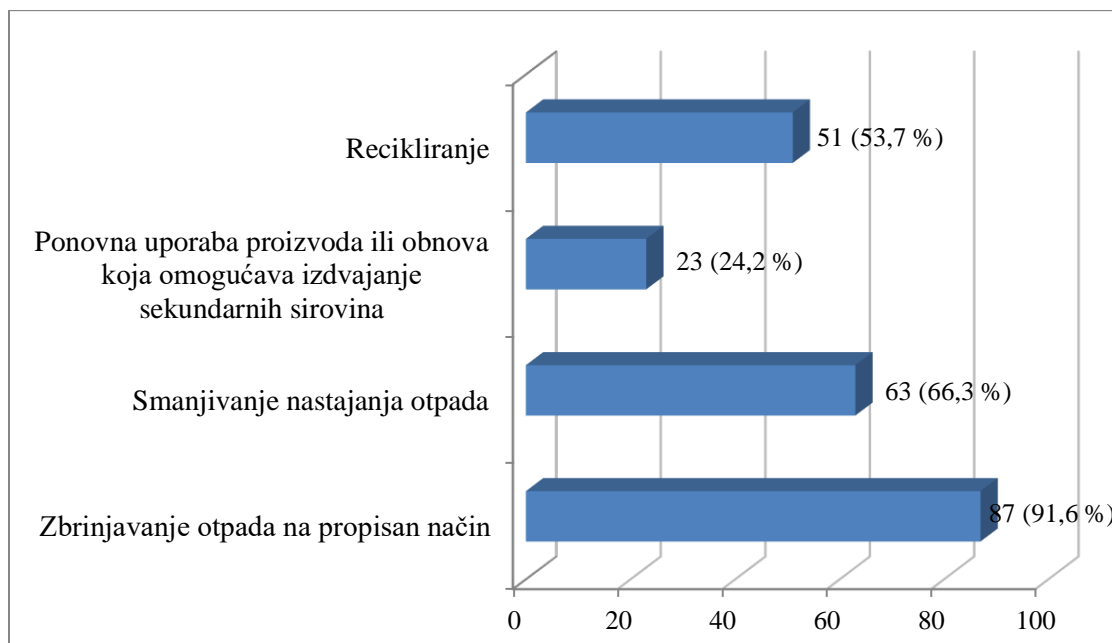


Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Ispitanici su, osim predloženih odgovora, naveli i dodatne mjere poput upotrebe slavina sa sensorima. Takve slavine uvelike smanjuju nepotrebno trošenje vode, dok slavine sa

perlatorima djeluju na način da unošenjem zraka u mlaz vode nadomještaju vodu i smanjuju potrebnu količinu vode. Jedan od ispitanika naveo je opciju pranja ručnika na zahtjev gostiju dok se drugi osvrnuo na kontrolirano i odgovorno navodnjavanje zelenih površina. Prikupljena su i tri odgovora prema kojima hoteli ne provode nikakve mjere očuvanja i uštede vode. Slika 6.14. prikazuje najčešće mjere upravljanja otpadom u hotelima.

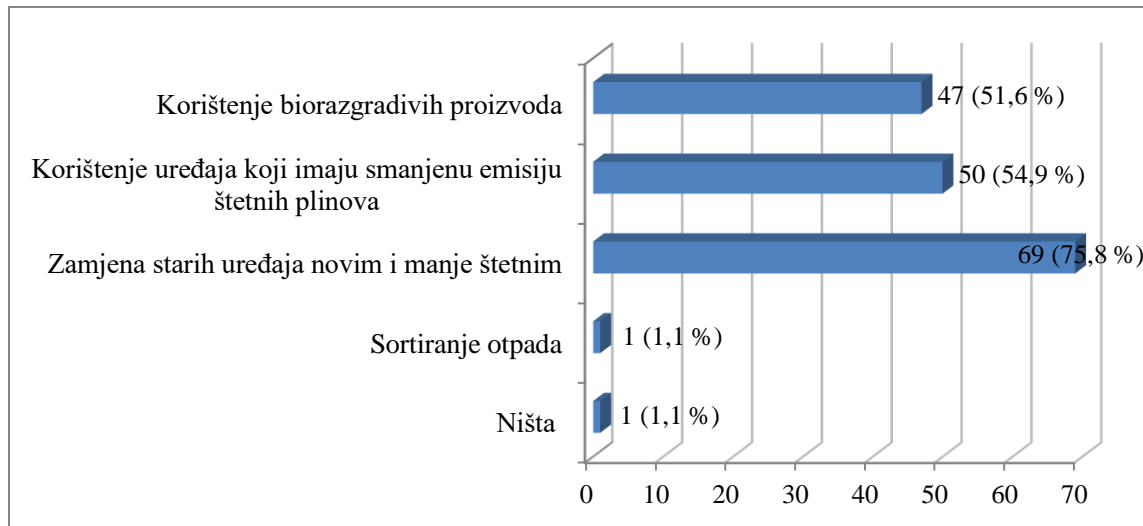
Slika 6. 14. Mjere upravljanja otpadom u hotelima



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Upravljanje otpadom može se nazvati jednim od ključnih čimbenika u održivom razvoju turizma i očuvanju okoliša. Osim posvećivanja pažnje iskorištavanju resursa, nepravilnim odlaganjem otpada uništavaju se resursi koji se još nisu iskoristili, stvarajući veće negativne posljedice. Istraživanjem se došlo do podataka da 91,6 % hotela brine o zbrinjavanju otpada na propisan način, a slijede ga mjere smanjenja nastajanja otpada koji se provode u 66,3 % hotela. Očuvanje ekološke bioraznolikosti temelj je očuvanja ekoloških aspekata i prirodnih procesa bitnih za pravilno funkcioniranje i kruženje resursa u prirodi. Na slici 6.15. prikazane su mjere očuvanja ekološke bioraznolikosti.

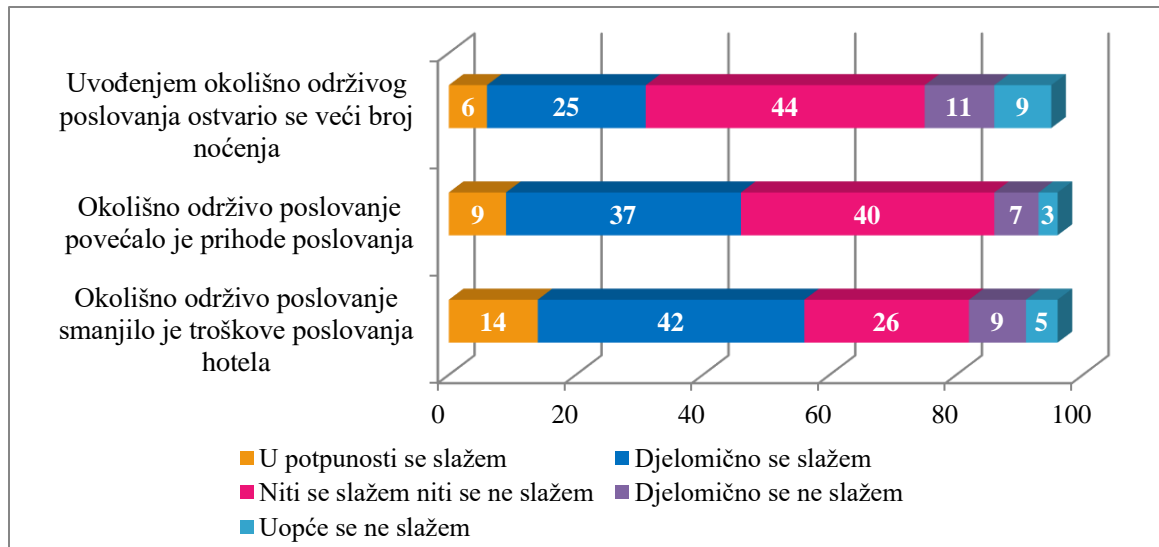
Slika 6. 15. Mjere očuvanja ekološke bioraznolikosti u hotelima



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Prema ispitanicima u 75,8 % hotela nastojalo se zamijeniti stare potrošne uređaje s novim i efikasnijim koji su prilagođeni današnjim standardima i omogućavaju nižu potrošnju električne energije. Samo 54,9 % hotela koristi uređaje sa smanjenom emisijom štetnih plinova. Sljedeće pitanje odnosi se na stavove ispitanika o utjecajima provođenja ekološki održivog poslovanja u hotelima na rezultate poslovanja, prikazani su na slici 6.16.

Slika 6. 16. Stavovi o utjecajima provođenja okolišne održivosti na poslovanje hotela



Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Cilj ovoga pitanja bilo je utvrditi stavove ispitanika o utjecaju okolišno održivog poslovanja na uspješnost poslovanja hotela. Najviše se ispitanika u potpunosti ili djelomično složilo s izjavom da se ovakvim načinom poslovanja ostvaruje smanjenje troškova poslovanja, dok se skoro polovica ispitanika u potpunosti ili djelomično složila s izjavom da okolišno održivo poslovanje povećava prihode poslovanja. Ispitanici su najviše bili neodlučni o izjavi da se na temelju okolišno održivog poslovanja povećao broj noćenja. Tablica 6.2. prikazuje odgovore ispitanika o budućim ulaganjima i mjerama provođenja održivog poslovanja u hotelima. Otvorenim tipom pitanja nastojalo se ispitanicima omogućiti podjelu saznanja o posebnim tehnologijama ili principima koje provode u poslovanju, a koji do sada nisu navedeni te ih na ovaj način podijeliti.



Tablica 6. 2. Planiranje i načini unapređenja održivog razvoja u hotelima

Da	Ne
Ukupno 24	Ukupno 9
<b>Načini provođenja:</b>	<b>Razlozi:</b>
Što više <i>eco-friendly</i> proizvoda (od <i>inputa</i> do gotovih proizvoda)	Za sada smo iskoristili sve mogućnosti.
Praćenje trendova, vlastitih mogućnosti te vlastite potrebe	Trenutna krizna situacija onemogućava dodatne investicije, osim nužnih.
Novim investicijama	
U svakom polju pomalo	
Nove tehnologije i ulaganja	<b>Možda u budućnosti</b>
Uvođenje dodatnih certifikata za održivo poslovanje	Ukupno 3
Što prije postići veću energetska učinkovitost	
Zamjena starih uređaja novima	
Sukladno financijskim mogućnostima	
Dodatne obuke i usvajanja procedura	
Implementacija kulture recikliranja, smanjenje nepotrebne potrošnje vode i električne energije u svim segmentima poslovanja	
Investiranje u uređaje i proizvode koji štede energiju, recikliranje i smanjenje nastanka otpada	
Smanjenjem plastike i papira	
Povećanje udjela obnovljivih izvora energije, korištenje biorazgradivih/ekološki prihvatljivijih sredstava	
Praćenje trendova i digitalizacija	
Održivo poslovanje uz dodatni razvoj svih drugih poslovnih elementa, konstantna težnja boljitku	
Namjera isključivog korištenja biorazgradive ambalaže	

Izvor: rad autorice prema rezultatima istraživanja

Na pitanje planiraju li unaprijediti održivo poslovanje objekta u kojemu posluju te na koji način to namjeravaju postići odgovori su sljedeći. Pojedinci su odgovorili s ne, a kao razlog naveli su pandemiju koronavirusa i nesigurnost koju donosi za poslovanje, utječući na planiranje, što je u ovome slučaju rezultiralo neuvođenjem promjena u poslovanju.

Pojedini ispitanici nisu imali informacije od nadređenih o budućim planovima. Najveći udio ispitanika odgovorio je da se u njihovim hotelima planiraju poboljšanja koja vode k održivijem poslovanju.

### **6.3. Zaključna razmatranja i rasprava**

Pri obradi prikupljenih podataka o dobi i spolu zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju, zaključuje se da najveću skupinu čini udio zaposlenika ženskog spola u dobi od 25 do 34 godine, ukupno 23,76 %. To je ujedno i najveći postotak u odnosu na sve dobne skupine. Najveći postotak zaposlenika muškog spola prisutan je u skupini od 45 do 54 godine koji čini 17,82 %. Najmanji udio zaposlenika ženskog i muškog spola je u dobnoj skupini do 24 godine. Upravljačke pozicije obavljalo je 80,2 %, dok je ostatak zaposlenika činio 19,8 %.

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli dijeli ih na deset vrsta objekata, od kojih je u ovom istraživanju najzastupljenija vrsta hotel. Većina su objekata nezavisni, 85,1 %, dok je 14,9 % hotela dio hotelskog lanca. Najzastupljenija kategorizacija bili su objekti sa 4\* s udjelom većim od 65 %. Iz podataka o godinama otvaranja hotela može se zaključiti da je u razdoblju od 1900. do 2000. godine otvoreno 25,7 % hotela, od 2001. do 2010. godine otvoreno je 35,6 % hotela, a od 2011. do 2019. godine otvoreno je 38,6 % hotela.

Ispitivanjem stavova o održivom razvoju iz perspektive ispitanika odgovorno iskorištavanje prirodnih resursa najčešće predstavlja održivi razvoj, sa 40,6 % prikupljenih odgovora, za razliku od ulaganja u posebnu opremu i klimatske promjene koje je odabralo svega po 2 % ispitanika. Kada je bila riječ o tome na što ispitivači najviše obraćaju pozornost prilikom donošenja poslovnih odluka, rezultati su pokazali da samo 3 % ispitanika najprije razmišlja o utjecaju poslovanja na okoliš ili lokalnu zajednicu i prema tome donosi odgovarajuće odluke i smjerove poslovanja. Najviše pozornosti ispitanici su posvećivali utjecaju na poslovni rezultat.

Zbog točnije obrade podataka o provođenju društvene odgovornosti odvojeni su odgovori od zaposlenika na vodećim pozicijama. Najveća razlika u odgovorima ostvarena je pod

mjerama brige o radnoj atmosferi, dok su prateće razlike bile u mjerama brige o okolišu te mjerama poštivanja ljudskih i radnih prava. Prema ukupnim odgovorima, najveća podrška društveno odgovornom poslovanju postizala se mjerama brige o okolišu. Ispitanici s vodećih pozicija smatraju prepoznatljivost hotela na tržištu i bolju radnu atmosferu kao najveće postignute prednosti. Može se zaključiti da je s tim potvrđena teorija o postizanju prepoznatljivosti hotela koja je ostvarena održivim poslovanjem.

Ispitivanjem stavova o provođenju održivog razvoja u hotelima ispitanici se najviše slažu s izjavom da održivo poslovanje stvara dodanu vrijednost hotela i smanjuje negativne učinke turizma te da društveno odgovorno poslovanje stvara pozitivnu radnu atmosferu zaposlenika, a smatraju da se ne ulaže dovoljno u područje održivog poslovanja. Može se reći da je posljednji naveden stav realan, s obzirom da su negativni učinci turizma vidljivi svima i u svim aspektima, a da se rijetko govori o poboljšanjima, upravo zbog toga što su rijetki. Također se može zaključiti da je ovim podacima potvrđena teorija o ostvarivanju dodane vrijednosti hotela, kao i da se društveno odgovornim poslovanjem ostvaruje pozitivna radna atmosfera.

Kao nedostatke provođenja mjera održivosti ispitanici su izdvojili nedovoljnu potporu gradova i države. Slijedila je usko povezana prepreka u obliku financija, budući da primjena održivosti zahtijeva veće financijske napore u počecima ali i dugotrajne troškove. Potpora sa svih razina, bilo na lokalnoj ili državnoj razini, i više je nego potrebna za poticaj vlasnika hotela i drugih objekata na korak k održivijem poslovanju. Ovako negativni komentari primjer su nesigurnosti voditelja i direktora zbog neorganiziranog sustava u svim aspektima koji ne dozvoljava prilagođavanje trendovima i boljitku, već usporava bilo kakav razvoj.

Istraživanjem je utvrđeno da 31,7 % hotela ne provodi sustave upravljanja okolišem. Najveći dio ispitanika, 65,6 %, kao prepreku tome navelo je tehničke poteškoće u provođenju, dok 37,5 % ispitanika smatra da su troškovi provođenja previsoki. Najčešći razlozi provođenja ovoga sustava bili su etički razlozi, s udjelom od 70,8 % glasova, dok je povećanju dodane vrijednosti hotela dodijeljeno je 55,6 %. Od ukupno 101 hotela, ekološki je certifikat imalo 24,5 %, dok ga 75,5 % nije imalo. Najčešći certifikat među

hotelima bio je ISO 14001 te su hoteli s tim certifikatom zauzeli svega 8,9 % u odnosu na ukupan broj hotela koji su sudjelovali u ispitivanju.

Najučestalija mjera uštede električne energije bila je postavljanje štednih žarulja, u 90,6 % hotela. Kada je riječ o mjerama zaštite i uštede vode u hotelima, vrhunac sezone u priobalju Dalmacije vrši goleme priljeve turista, vršeći pritisak na potrošnju vode. Zbog toga je svaka ušteda vrijedna truda i obećava smanjenje troškova za hotel. O zbrinjavanju otpada brinulo se ukupno 94 % hotela, od čega se u 91,6 % najviše brinulo o zbrinjavanju otpada na propisan način. Svega 75,8 % ispitanjem obuhvaćenih hotela brine o zamjeni starih uređaja novima, koji imaju manji negativan utjecaj na okoliš i njegovu bioraznolikost.

Ispitivanjem stavova ispitanika o korelaciji okolišno održivog poslovanja i uspješnosti poslovanja hotela, ispitanici su se u najvećoj mjeri u potpunosti ili djelomično složili s izjavom da se ovakvim načinom poslovanja ostvaruje smanjenje troškova poslovanja hotela, što ponovno potvrđuje prednosti do kojih se došlo na temelju dostupne literature. Najviše su bili neodlučni o izjavi da se na temelju okolišno održivog poslovanja povećao broj noćenja, što se može objasniti nedostatkom pristupa tim informacijama. Posljednje pitanje omogućilo je dodavanje načina postizanja održivog poslovanja. Pojedine preporuke glasile su da je potrebno dugoročno promišljanje i dobro poznavanje vlastitog poslovanja, provođenje novih projekata i analize utjecaja poslovanja na okoliš, korištenje manje štetnih higijenskih sredstava, kontinuirano praćenje i istraživanje zadovoljstva gostiju, prioritiziranje kvalitete i slično.

## 7. ZAKLJUČAK

Priobalje Dalmacije područje je prepoznatljivo po prirodnim ljepotama i turističkim sadržajima, ali jednako toliko prepoznatljivo i po sezonalnosti i masovnom turizmu za vrijeme sezone. Za ovu temu smještajni su objekti najvažniji, budući da predstavljaju glavni potreban element turističkog putovanja. Hotel je objekt koji nudi zaokruženu cjelinu usluga s mogućnošću zadovoljavanja širokog spektra potreba gostiju. Upravo razmjer usluga i segmenata na koje hotel ima utjecaja stavlja fokus na negativne učinke za okruženje u kojem posluje, kako na okoliš, tako i na zajednicu. Time se javlja potreba i svijest o važnosti primjene održivog razvoja u poslovanju, koja sve više dolazi do izražaja i sve je češće zahtijevana od strane zaposlenika, lokalne zajednice, ali i turista.

Ovim radom ispunjeni su postavljeni ciljevi i dobiveni su odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Teorijsko određivanje pojma održivog razvoja provelo se na temu turizma i hotelijerstva kroz sastavnice održivosti, zatim su anketiranjem ispitanika proučeni načini provođenja održivog poslovanja u hotelima u području priobalja Dalmacije, s naglaskom na ekološku komponentu te su ispitane prednosti koje su ostvarene u poslovanju hotela provođenjem sastavnica održivog razvoja. Ovo je istraživanje dalo prikaz mogućnosti implementacije održivosti u hotelima te se može koristiti kao dopuna postojećim metodama ili za određivanje smjera održivosti u kojem se poslovanje hotela želi okrenuti.

Na temelju rezultata prikupljenih anketnim upitnikom na zaposlenicima hotela može se zaključiti da se u hotelijerstvu u priobalju Dalmacije provode razne mjere održivog poslovanja, kroz sve sastavnice održivosti, s pozitivnim planovima za buduća ulaganja u održivo poslovanje. Hotelijerstvo, kao važan dio turističke ponude, ima velik utjecaj na ekonomsku, socijalnu i ekološku sastavnicu održivog razvoja te se sagledavanjem poslovanja kroz sastavnice pojednostavio pregled utjecaja i mogućnosti djelovanja, a može služiti za lakše planiranje budućih promjena u održivom pravcu. Postizanje visokog stupnja održivosti zahtijeva značajne prilagodbe, ovisno o stanju objekta i razini održivosti koja je već implementirana u poslovanje, a može se odnositi na prostorije, edukacije zaposlenika i njihovu uvježbanost provođenja potrebnih mjera te razna

financijska ulaganja s djelomično nevidljivim učincima izvana i mogućim dužim rokovima isplate.

Ovim istraživanjem nastojali su se sagledati svi elementi koji utječu na održivo poslovanje u hotelima te doznati stavovi ispitanika o tim temama. Ispitanici na vodećim pozicijama iznijeli su informacije o ostvarivanjima prednosti implementacijom mjera održivog poslovanja, ali i o preprekama na koje su nailazili ili ih očekuju, a koje se najčešće odnose na troškove. Zaključuje se da su troškovi previsoki da bi ih vlasnici hotela preuzeli samostalno ili je predug rok isplate ulaganja, zbog čega se ne odlučuju na taj rizik. Ispitivanjem je utvrđeno i da je profit najvažniji cilj poslovanja, što naglašava važnost lokalnih zajednica, gradova i države za interesom u ovoj temi i stvaranju jasne strategije oporavka turizma, odmicanja od masovnog turizma, poticanja kvalitete i promicanja održivog poslovanja. Kao početni korak može se izdvojiti određivanje prilagođenih i jasnih minimalnih uvjeta održivosti za smještajne objekte uz jasne kontrole provođenja tih mjera. Na taj bi se način osigurao jasan put k održivosti u kojem svi dionici nose jednaku odgovornost za donesene poslovne odluke, ne nanoseći štetu ostvarivanju profita, a državnim poticajima omogućila bi se brža isplatu ulaganja.

Proučavanjem stavova ispitanika o prednostima društveno odgovornog poslovanja došlo se do zaključka da njegova implementacija doprinosi većoj produktivnosti zaposlenika te gotovo svi ispitanici tvrde da stvara bolju radnu atmosferu. Kao najveću prednost navode prepoznatljivost na tržištu, kvalitetniji poslovni rezultat i usluge te povećanje zadovoljstva zaposlenika. Kada je u pitanju ekonomska i okolišna komponenta, često su povezane, a najčešći razlog uvođenja sustava upravljanja okolišem bio je etički. Gotovo svi hoteli koriste štedne žarulje, a u gotovo  $\frac{3}{4}$  hotela upravlja se osvjetljenjem prostorija. Gotovo  $\frac{3}{4}$  hotela provode mjere smanjenja potrošnje vode, dok se u gotovo svim hotelima otpad zbrinjava na propisan način.

Prednosti, koje je većina ispitanika istaknula na temelju provođenja okolišno održivih mjera, jesu da se takvim poslovanjem ostvaruje veći broj noćenja, da ono povećava prihode te da smanjuje troškove poslovanja. Unaprijediti održivost poslovanja planira 27 % ispitanika, bilo da se radi o uvođenju novih tehnologija, reciklaži, mjerama smanjenja

potrošnje vode, električne energije, uvođenju štedljivih uređaja i slično. Ispitanici nisu dali odgovore o ostalim sastavnicama održivosti, tj. o planovima poboljšanja društvene ili ekonomske odgovornosti hotela.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012). *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
2. Hrvatska enciklopedija (2021). *Turizam, mrežno izdanje*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=62763> (18. 12. 2021.)
3. Kotler, P. i Lee, N. (2009). *DOP: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P..
4. Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
5. Michelsen, G. i Adomßent, M. (2014). Nachhaltige Entwicklung: Hintergründe und Zusammenhänge. U: Heinrichs, H. i Michelsen, G. (ur.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (3-59). Berlin Heidelberg: Springer Spektrum.
6. Pavić-Rogošić, L. (2015). *Novi izazov: Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030*. Zagreb: ODRAZ – Održivi razvoj zajednice.
7. Proleksis enciklopedija. *Dalmacija*. Preuzeto s: <https://proleksis.lzmk.hr/16749/> (10. 1. 2022.)
8. United Nations Environment Programme (UNEP) i World Tourism Organization (WTO) (2005). *Tourism and sustainability. Making tourism more sustainable – A guide for policy makers*. Preuzeto s: <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8741/-Making%20Tourism%20More%20Sustainable%20A%20Guide%20for%20Policy%20Makers-2005445.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (1. 12. 2021.)



## ČLANCI

1. Brin, P. i Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: Analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, (5), 22-30. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/336449852\\_CORPORATE\\_SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_ANALYSIS\\_OF\\_THEORIES\\_AND\\_MODELS](https://www.researchgate.net/publication/336449852_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_ANALYSIS_OF_THEORIES_AND_MODELS) (17. 12. 2021.)
2. Currie, D. M. i Krbec, D. (2013). Introduction to sustainable tourism. U: Krbec, D. (ur.), *Sustainable tourism: An interdisciplinary approach* (27-44). Pula: Juraj Dobrila University of Pula. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725\\_The\\_Safety\\_of\\_Tourists\\_-\\_A\\_Factor\\_of\\_Tourism\\_Competitiveness\\_and\\_Sustainable\\_Development\\_in\\_the\\_Republic\\_of\\_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24](https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725_The_Safety_of_Tourists_-_A_Factor_of_Tourism_Competitiveness_and_Sustainable_Development_in_the_Republic_of_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24) (5. 1. 2022.)
3. Dujmović, M. i Vitasović, A. (2013). Changing world of tourism. U: Krbec, D. (ur.), *Sustainable tourism: An interdisciplinary approach* (15-26). Pula: Juraj Dobrila University of Pula. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725\\_The\\_Safety\\_of\\_Tourists\\_-\\_A\\_Factor\\_of\\_Tourism\\_Competitiveness\\_and\\_Sustainable\\_Development\\_in\\_the\\_Republic\\_of\\_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24](https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725_The_Safety_of_Tourists_-_A_Factor_of_Tourism_Competitiveness_and_Sustainable_Development_in_the_Republic_of_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24) (5. 1. 2022.)
4. Dumbraveanu, D. (2007). Principles and practice of sustainable tourism planning. *Human Geographies: Journal of Studies and Research in Human Geography*, 1(1), 77-80. Preuzeto s: <https://www.humangeographies.org.ro/volume-1-issue-1-2007/118-abstract> (6. 1. 2022.)

5. Eskerod, P. i Đurić, J. (2018). Motivations for and Comparisons of Green Certificates within the Hotel Industry. *Universal Journal of Management*, (6)6, 179-189. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/327334390\\_Motivations\\_for\\_and\\_Comparisons\\_of\\_Green\\_Certificates\\_within\\_the\\_Hotel\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/327334390_Motivations_for_and_Comparisons_of_Green_Certificates_within_the_Hotel_Industry) (12. 1. 2022.)
6. Frajman Jakšić, A., Ham, M. i Redek, T. (2010). Sreća i ekološka svjesnost – čimbenici održivog razvoja. *Ekonomski vjesnik*, XXIII (2), 467-481. Preuzeto s  
<https://hrcak.srce.hr/63476> (23. 11. 2021.)
7. Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 21(1), 67-94. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/326164068\\_The\\_Concept\\_of\\_Sustainable\\_Development\\_From\\_its\\_Beginning\\_to\\_the\\_Contemporary\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/326164068_The_Concept_of_Sustainable_Development_From_its_Beginning_to_the_Contemporary_Issues) (3. 12. 2021.)
8. Krbec, D. (2013). *Sustainable tourism: An interdisciplinary approach* (V). Pula: Juraj Dobrila University of Pula. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725\\_The\\_Safety\\_of\\_Tourists\\_-\\_A\\_Factor\\_of\\_Tourism\\_Competitiveness\\_and\\_Sustainable\\_Development\\_in\\_the\\_Republic\\_of\\_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24](https://www.researchgate.net/profile/Danijela-Krizman-Pavlovic/publication/337901725_The_Safety_of_Tourists_-_A_Factor_of_Tourism_Competitiveness_and_Sustainable_Development_in_the_Republic_of_Croatia/links/5e4ba27b92851c7f7f43ffe2/The-Safety-of-Tourists-A-Factor-of-Tourism-Competitiveness-and-Sustainable-Development-in-the-Republic-of-Croatia.pdf#page=24) (5. 1. 2022.)
9. Lavrinenko, O., Danileviča, A., Tumulavicius, V. i Pidlisna, O. V. (2016). ASSESSMENT OF PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN CROSS-BORDER REGIONS' INNOVATION SYSTEMS (LATVIA-LITHUANIA-BELARUS). *Journal of Security and Sustainability Issues*. 6(1), 155-166. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/308750201\\_ASSESSMENT\\_OF\\_PARTNERSHIP\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_CROSS-](https://www.researchgate.net/publication/308750201_ASSESSMENT_OF_PARTNERSHIP_DEVELOPMENT_IN_CROSS-)

[BORDER REGIONS' INNOVATION SYSTEMS LATVIA-LITHUANIA-BELARUS](#) (19. 12. 2021.)

10. Pavlović, D. (2008). Energetska efikasnost u hotelskoj industriji – put u korporativno građanstvo. *Acta turistica nova*, 2 (2), 155-179. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/43435> (6. 2. 2022.)
11. Peršić-Živadinov, I. (2009). The environmental and economic impact of sustainable hotels. *Ekonomska Istraživanja / Economic Research*. 22(2), 98-110. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/297692193\\_The\\_environmental\\_and\\_economic\\_impact\\_of\\_sustainable\\_hotels](https://www.researchgate.net/publication/297692193_The_environmental_and_economic_impact_of_sustainable_hotels) (19. 12. 2021.)
12. Pičuljan, M., Težak Damijanić, A. i Šergo, Z. (2018). Identifikacija i sistematizacija utjecaja turizma. *Ekonomska misao i praksa*, 2018(2), 585-602. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/311738> (22. 12. 2021.)
13. Pîrghie, T. F. i Matei, E. (2020). Importance of environment quality in sustainable tourism destinations: the young tourists' perception. *Human Geographies: Journal of Studies and Research in Human Geography*, 14(2), 290-300. Preuzeto s: [http://humangeographies.org.ro/articles/142/a\\_142\\_7\\_matei.pdf](http://humangeographies.org.ro/articles/142/a_142_7_matei.pdf) (7. 1. 2022.)
14. Salarić, D. i Jergović, A. (2012). Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (2), 295-301. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130278> (21. 11. 2021.)
15. Vidak, N. i Sindik, J. (2015). Pravci razvoja suvremenog turizma – pretpostavke za održivi turizam u Hrvatskoj. *Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru*, 9(2015), str. 295-302. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/240594> (7. 1. 2022.)
16. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4 (1), 40-58. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/130001> (15. 11. 2021.)

## INTERNETSKI IZVORI

1. European Commission. *Environment: Eco-Management and Audit Scheme*. Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (1. 2. 2022.)
2. European Commission. *Sustainable development*. Preuzeto s: <https://ec.europa.eu/environment/eussd/> (22. 11. 2021.)
3. European Commission. *Pojmovnik. Održivi razvoj*. Preuzeto s: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/hr/policy/what/glossary/s/sustainable-development](https://ec.europa.eu/regional_policy/hr/policy/what/glossary/s/sustainable-development) (22. 11. 2021.)
4. Europski parlament. *Informativni članci o Europskoj uniji: Energija iz obnovljivih izvora*. Preuzeto s: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/70/energija-iz-obnovljivih-izvora> (17. 1. 2022.)
5. Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost. *Obnovljivi izvori energije*. Preuzeto s: <https://www.fzoeu.hr/hr/obnovljivi-izvori-energije/7573> (17. 1. 2022.)
6. Hrvatski zavod za norme. *HRN EN ISO 9000 – Upravljanje kvalitetom*. Preuzeto s: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43> (27. 1. 2022.)
7. ISO. *ISO 50001: Energy management*. Preuzeto s: <https://www.iso.org/iso-50001-energy-management.html> (27. 1. 2022.)
8. ISO. *ISO 9000 family: Quality management*. Preuzeto s: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (27. 1. 2022.)
9. Jadranka grupa. *Upoznajte nas*. Preuzeto s: <https://www.jadranka.hr/upoznajte-nas?fbclid=IwAR0VJy7zTZrLmCJdVAJ8CPtxiWWbIyyK14qhxpFH099LUaqgveji5lt-Gk> (16. 1. 2022.)
10. Jadranka grupa. *Društveno odgovorno poslovanje*. Preuzeto s: [https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks\\_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs](https://www.jadranka.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?fbclid=IwAR3woaricfdOxoOkrERQks_DYb-Qjq5hGOFkLN7FHG0IHRK-bjhCyoQPavs) (16. 1. 2022.)

11. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja. *Znak zaštite okoliša – Prijatelj okoliša*. Preuzeto s: <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug-4925/okolis/eko-oznake/znak-zastite-okolisa-prijatelj-okolisa/1414> (1. 2. 2022.)
12. Petričević, T. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu. Priručnik za brzi početak*. Zagreb: British Council Hrvatska. Preuzeto s: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (5. 1. 2022.)
13. Small and friendly hotels of Croatia. *Eko hoteli OMH*. Preuzeto s: <https://www.omh.hr/hr/udruga/eko-hoteli-omh-74/74> (16. 1. 2022.)
14. Small and friendly hotels of Croatia. *Eko hoteli OMH: Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela*. Preuzeto s: <https://www.omh.hr/hr/doziviljaji/eko-hoteli-omh-29/29> (16. 1. 2022.)
15. Travelife. *Tour operators and travel agents: Organization*. Preuzeto s: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=about\\_travelife&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=about_travelife&lang=en) (1. 2. 2022.)
16. Travelife. *Tour operators and travel agents: Welcome to Travelife*. Preuzeto s: [https://www.travelife.info/index\\_new.php?menu=home&lang=en](https://www.travelife.info/index_new.php?menu=home&lang=en) (1. 2. 2022.)
17. Umwelt Bundesamt. *ISO 14001 – Umweltmanagementsystemnorm*. Preuzeto s: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#weltweite-anwendung-der-iso-14001> (27. 1. 2022.)
18. UNDP. *The Millennium Development Goals Report 2015*. Preuzeto s: <https://www.undp.org/publications/millennium-development-goals-report-2015> (23. 11. 2021.)
19. UNWTO. *Hotel energy solutions (HES)*. Preuzeto s: <https://www.unwto.org/hotel-energy-solution> (13. 1. 2022.)

20. United Nations. *The 17 goals: History*. Preuzeto s: <https://sdgs.un.org/goals> (23. 11. 2021.)

## OSTALO

1. Badurina, A. (2019). *Društveno odgovorno poslovanje na primjeru tvrtke „Valamar riviera d. d.“* (diplomski rad). Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:900287> (19. 3. 2021.)
2. Matešić, M. (2017). 17 globalnih ciljeva: poslovni ih lideri ne mogu ostvariti sami. *Ideje.hr*. Preuzeto s: <https://ideje.hr/17-globalnih-ciljeva-poslovni-ih-lideri-ne-mogu-ostvariti-sami/> (5. 12. 2021.)
3. Narodne novine (2016). *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html) (14. 11. 2021.)
4. Narodne novine (2016). *Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Priatelj okoliša“*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_10\\_91\\_1940.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_10_91_1940.html) (7. 1. 2022.)
5. Narodne novine (2020). *Strategija energetskeg razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_03\\_25\\_602.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_25_602.html) (19. 1. 2022.)
6. Narodne novine (2009). *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_30\\_658.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html) (15. 12. 2021)
7. Narodne novine (2001). *Zakon o energiji*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001\\_07\\_68\\_1120.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_07_68_1120.html) (17. 1. 2022.)
8. Narodne novine (2018). *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o regulaciji energetskeg djelatnosti*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_07\\_68\\_1397.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_07_68_1397.html) (21. 1. 2022.)

9. Narodne novine (2015). *Zakon o obnovljivim izvorima energije i visokoučinkovitoj kogeneraciji*. Preuzeto s: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_09\\_100\\_1937.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_09_100_1937.html) (17. 1. 2022.)
10. Narodne novine (2019). *Zakon o zaštiti okoliša*. Preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/194/Zakon-o-za%C5%A1titi-okoli%C5%A1a> (12. 12. 2021.)
11. Šerić, N. (2019). *Primjena koncepta ekološki odgovornog poslovanja u hotelima Splitsko-Dalmatinske županije* (diplomski rad). Preuzeto s: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/efst:3109> (17. 3. 2021.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 2. 1. Dimenzije održivog razvoja.....	9
Slika 2. 2. Hijerarhija društvene odgovornosti .....	12
Slika 2. 3. Načela zaštite okoliša .....	15
Slika 2. 4. Milenijski razvojni ciljevi do 2015. godine.....	23
Slika 2. 5. Globalni ciljevi održivog razvoja do 2030. godine .....	25
Slika 3. 1. Manningova piramida održivog turizma .....	35
Slika 6. 1. Vrste objekta.....	56
Slika 6. 2. Stavovi ispitanika o održivom razvoj u turizmu.....	57
Slika 6. 3. Najvažniji utjecaji poslovnih odluka .....	58
Slika 6. 4. Mjere provođenja društveno odgovornog poslovanja .....	59
Slika 6. 5. Mjere društveno odgovornog poslovanja prema ispitanicima na vodećim pozicijama.....	60
Slika 6. 6. Prednosti provođenja društveno odgovornog poslovanja u hotelu.....	61
Slika 6. 7. Stavovi o utjecajima mjera održivosti na poslovanje hotela .....	63
Slika 6. 8. Nedostatci provođenja održivog poslovanja u hotelima.....	64
Slika 6. 9. Razlozi neprovođenja sustava upravljanja okolišem.....	66
Slika 6. 10. Razlozi provođenja sustava upravljanja okolišem.....	67
Slika 6. 11. Ekološki certifikati u hotelima.....	68
Slika 6. 12. Mjere uštede električne energije u hotelima .....	69
Slika 6. 13. Mjere uštede i očuvanja vode u hotelima .....	70
Slika 6. 14. Mjere upravljanja otpadom u hotelima.....	71
Slika 6. 15. Mjere očuvanja ekološke bioraznolikosti u hotelima .....	72
Slika 6. 16. Stavovi o utjecajima provođenja okolišne održivosti na poslovanje hotela ...	73

### Popis tablica

Tablica 6. 1. Obilježja ispitanika .....	55
Tablica 6. 2. Planiranje i načini unapređenja održivog razvoja u hotelima .....	74



## PRILOG - ANKETNI UPITNIK

### ODRŽIVI RAZVOJ U HOTELIJERSTVU U PRIOBALJU DALMACIJE

1. Spol
  - Muško
  - Žensko
  
2. Vaša dob
  - Do 24 godine
  - 25 – 34 godine
  - 35 – 44 godine
  - 45 – 54 godine
  - 55 godina i više
  
3. Pozicija koju obavljate
  - Direktor/ica objekta
  - Voditelj/ica hotelskih operacija
  - Ostalo\_\_\_\_\_
  
4. Vrsta objekta (Narodne novine, 2016)
  - „Hotel baština (*heritage*)
  - Difuzni hotel
  - Hotel
  - Aparthotel
  - Turističko naselje
  - Turistički apartmani
  - Pansion
  - Integralni hotel (udruženi)
  - Lječilišne vrste
  - Hoteli posebnog standarda“
  
5. Vrsta vlasništva
  - U sklopu hotelskog lanca
  - Nezavisno
  
6. Godina otvorenja objekta  
  
\_\_\_\_\_

7. Kategorija objekta

- 5\*
- 4\*
- 3\*
- 2\*

8. Što za Vas najviše predstavlja održivi razvoj u turizmu? (Badurina, 2019)

- Razvoj općenito
- Zaštita okoliša
- Odgovornost prema zajednici
- Ulaganja u posebnu opremu
- Odgovorno iskorištavanje prirodnih resursa
- Globalni proces
- Klimatske promjene
- Gospodarski rast
- Ostalo\_\_\_\_\_

9. Na što najviše obraćate pozornost prilikom donošenja poslovnih odluka? (Badurina, 2019)

- Utjecaj na lokalnu zajednicu
- Utjecaj na okoliš
- Utjecaj na poslovni rezultat
- Utjecaj na potrošače
- Utjecaj na zaposlenike

10. Koje od navedenih mjera društveno odgovornog poslovanja provodite?

- Podupiranje kulturološke raznolikosti
- Očuvanje kulturne baštine
- Briga o radnoj atmosferi
- Poštivanje ljudskih i radnih prava
- Ulaganja u ljudski kapital
- Lokalna nabava
- Održiva nabava
- Briga o lokalnoj zajednici
- Briga o okolišu
- Podrška socijalnim projektima

11. Koje ste prednosti ostvarili u poslovanju provođenjem iznad označenih aktivnosti?

\_\_\_\_\_

12. Ocijenite sljedeće tvrdnje

	Uopće se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem
1. Ulaganja u područja održivog poslovanja hotela su prioriteta					
2. Provođenje održivog poslovanja hotela stvara dodanu vrijednost					
3. Održivo poslovanje hotela stvara konkurentsku prednost					
4. Provođenjem održivog poslovanja u hotelijerstvu smanjuju se negativni učinci turizma					
5. Društveno odgovorno poslovanje stvara pozitivnu radnu atmosferu zaposlenika					
6. Društveno odgovorno poslovanje pridonosi većoj produktivnosti zaposlenika					
7. U hotelijerstvu se dovoljno ulaže u područje održivog poslovanja					

13. Postoje li nedostaci u provođenju održivog poslovanja u hotelu s kojima ste se susreli?  
Ukoliko postoje, koji su to nedostaci?

\_\_\_\_\_

14. Provodi li se u Vašem objektu sustav upravljanja okolišem? (Šerić, 2019)

Ukoliko je odgovor „Da“, molim da izostavite 15. pitanje.

- Da
- Ne

15. Koji su razlozi neprovođenja sustava upravljanja okolišem u Vašem objektu? (Šerić, 2019)

- Smatramo da je to nepotreban trošak
- Previsoki troškovi provedbe
- Tehničke poteškoće u provođenju
- Prioriteti su nam ulaganja u druga područja
- Ostalo \_\_\_\_\_

16. Koji su razlozi provođenja sustava upravljanja okolišem u Vašem objektu? (Šerić, 2019)

- Etički
- Konkurentnost
- Ekonomski
- Dodana vrijednost
- Ostalo \_\_\_\_\_

17. Imate li ekološki certifikat? (Šerić, 2019)

Ukoliko je odgovor „Ne“, molim da preskočite sljedeće pitanje.

- Da
- Ne

18. Koji ekološki certifikat imate? (Šerić, 2019)

- ISO 14001
- Green Key
- EMAS
- Ekohotel
- Ostalo \_\_\_\_\_

19. Koje mjere uštede energije provodite u svojem objektu? (Šerić, 2019)

- Korištenje štednih žarulja
- Upravljanje osvjetljenjem u prostorima koji se ne moraju držati osvijetljenima
- Korištenje Hotel Card sustava
- Senzori na prozorima
- Optimiranje pogonskih sati klima-uređaja
- Energetski štedljive slavine
- Solarne ploče za zagrijavanje
- Korištenje obnovljivih izvora energije
- Uporaba otpadne topline za zagrijavanje vode
- Izolacija prozora
- Optimalno pozicioniranje rashladnih tijela
- Ostalo \_\_\_\_\_

20. Koje mjere uštede i očuvanja vode provodite u svojem objektu? (Šerić, 2019)

- Mjere smanjenja potrošnje vode
- Korištenje kišnice
- Recikliranje vode
- Tipke za štedno ispiranje WC-a
- Drugi štedljivi uređaji
- Ostalo \_\_\_\_\_

21. Koje mjere upravljanja otpadom provodite u svojem objektu? (Šerić, 2019)

- Recikliranje
- Ponovna uporaba proizvoda ili obnova koja omogućava izdvajanje sekundarnih sirovina
- Smanjivanje nastajanja otpada
- Zbrinjavanje otpada na propisan način
- Ostalo \_\_\_\_\_

22. Koje mjere očuvanja ekološke bioraznolikosti provodite? (Šerić, 2019)

- Korištenje biorazgradivih proizvoda
- Korištenje uređaja koji imaju smanjenu emisiju štetnih plinova
- Zamjena starih uređaja novim i manje štetnim
- Ostalo \_\_\_\_\_

23. Ocijenite sljedeće tvrdnje. (Šerić, 2019)

- Okolišno održivo poslovanje smanjilo je troškove poslovanja hotela.
- Okolišno održivo poslovanje povećalo je prihode poslovanja.
- Uvođenjem okolišno održivog poslovanja ostvario se veći broj noćenja.

Uopće se ne slažem	Djelomično se ne slažem	Niti se slažem niti se ne slažem	Djelomično se slažem	U potpunosti se slažem

24. Planirate li unaprijediti održivo poslovanje svojeg objekta? Ukoliko je odgovor DA, na koji način namjeravate to ostvariti?

\_\_\_\_\_

25. Imate li preporuke za dodatne načine postizanja održivog poslovanja hotela?

\_\_\_\_\_

## ŽIVOTOPIS

Iva Kondža rođena je 14. prosinca 1995. godine u Makarskoj, Hrvatska.

Svoje obrazovanje započinje u Osnovnoj školi Stjepana Ivičevića u Makarskoj. Srednjoškolsko obrazovanje stekla je pohađajući Srednju strukovnu školu u Makarskoj, smjer hotelsko-turistički komercijalist. Kroz srednju školu sakupila je teorijskog i praktičnog iskustva u području turizma odrađujući prakse u sklopu škole, zaposlenja na recepciji u kampu u Makarskoj te preuzimajući ulogu voditeljice recepcije u sezoni 2015. godine. Kroz osnovnu i srednju školu aktivno se bavila tenisom i sudjelovala na turnirima. Također je sudjelovala na natjecanjima iz njemačkog jezika gdje je osvojila prvo mjesto na županijskom natjecanju.

Nakon završetka srednje škole, 2014. godine, upisuje preddiplomski stručni studij Turizam na Veleučilištu Vern' u Zagrebu. Usvojena znanja i vještine pokazala je i unaprijedila na praksi u hotelu u Berlinu gdje je radila u različitim odjelima hotela. Semestralne praznike koristila je za usavršavanje njemačkoga jezika radeći u ugostiteljskom objektu u Berlinu. Stečena znanja odlučuje proširiti 2018. godine te upisuje specijalistički diplomski stručni studij Menadžment održivog razvoja turizma na Veleučilištu Vern', današnjem Sveučilištu Vern'.

Svoja znanja i sposobnosti objedinjuje i proširuje na praksi u odjelu upravljanja ljudskim potencijalima u Vijećnici u Berlinu. Tijekom diplomskog studija nastavlja raditi u ugostiteljskom objektu u Berlinu, a početkom 2020. godine radila je kao informatorica na sajmu Grüne Woche 2020 u Berlinu, u sklopu Hrvatske turističke zajednice. U trajanju od gotovo pet mjeseci radila je u okružnom uredu, u odjelu biračkog ureda, izvršavajući ulogu voditeljice timova izbornih jedinica te izvršavajući pripreme i izvedbu za savezne izbore, izbore za Predstavnički dom, okružnu skupštinu te referendum, koji su održani u rujnu 2021. godine.