

# Korporativna filantropija u Hrvatskoj

---

**Galogaža, Sanja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:436891>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**PRAVNI FAKULTET**  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Sanja Galogaža**

**KORPORATIVNA FILANTROPIJA U HRVATSKOJ**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Jelena Matančević**

**Zagreb, 2023.**

## **SADRŽAJ:**

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINIRANJE POJMA FILANTROPIJE.....</b>	<b>3</b>
<b>3. POVIJESNI RAZVOJ.....</b>	<b>5</b>
<b>4. MOTIVI KORPORATIVNOG DONIRANJA.....</b>	<b>8</b>
<b>5. KORPORATIVNA FILANTROPIJA U SVIJETU.....</b>	<b>9</b>
<b>6. KORPORATIVNA FILANTROPIJA U HRVATSKOJ.....</b>	<b>13</b>
<b>7. PRIMJERI NAJISTAKNUTIJIH KORPORACIJA.....</b>	<b>18</b>
<b>8. PRIMJER DOBRE PRAKSE-GRAWE Hrvatska.....</b>	<b>23</b>
<b>9. DISKUSIJA.....</b>	<b>30</b>
<b>10.ZAKLJUČAK.....</b>	<b>32</b>
<b>11.LITERATURA.....</b>	<b>33</b>

## Korporativna filantropija u Hrvatskoj

### Sažetak:

*Korporativna filantropija dio je šire slike društveno odgovornog poslovanja. No za mnoge još uvijek nepoznat pojam koji se često vezuje samo za određene zaklade, fondacije ili pojedince. Budući da su svjetski primjeri puno zastupljeniji u medijima, ovim radom nastojalo se prikazati stanje na području Republike Hrvatske te istaknuti primjere dobre prakse koje nam pokazuju da je filantropija u Hrvatskoj itekako zastupljena. Osim javnih oblika istražili smo i glavne razloge doniranja određenih korporacija, ali i sfere kojima se bave, stoga je iznenađujuća široka paleta društvenih problema koji se korporativnim doniranjem mogu unaprijediti, kako za nas tako i za generacije koje dolaze. U tome su itekako korisne brojne zakonske regulative koje pospješuju njezinu implementaciju i osiguravaju dugoročnu primjenu. Stoga možemo zaključiti kako korporativna filantropija postaje dužnost, a ne potreba modernog društva.*

**Ključne riječi:** Korporativna filantropija u Hrvatskoj, filantropija, društveno odgovorno poslovanje

## Corporate philanthropy in Croatia

### Abstract:

*Corporate philanthropy is part of the broader picture of corporate social responsibility. But for many it is still an unknown term that is often associated only with certain foundations, or individuals. Since world examples are much more represented in the media, this paper tried to show the situation in the territory of the Republic of Croatia and highlight examples of good practice that show us that philanthropy is well represented in Croatia. In addition to the forms, we also highlighted the main reasons for donating by certain corporations, as well as the spheres they deal with, so there is a surprising wide range of social problems that can be improved by corporate donations, both for us and for generations to come. Numerous legal regulations are very useful in this regard, which promote its implementation and ensure its long-term application. Therefore, we can conclude that corporate philanthropy is becoming a duty, not a necessity of modern society.*

**Key words:** Corporate philanthropy in Croatia, philanthropy, Corporate social responsibility

**Izjava o izvornosti**

**Ja, Sanja Galogaža pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.**

**Sanja Galogaža, v.r.**

## 1. UVOD

Pojam korporativne filantropije mnogima je još uvijek nepoznat termin jer većinom kulturu davanja povezujemo s određenim dobrotvornim organizacijama, često posebno osmišljenima za takav oblik doniranja, stoga je mnogima izvan ovog područja pomalo neobično da se filantropskim radom bave i određene korporacije.

Naime filantropiju poznaju različite kulture i društva diljem svijeta, stoga ne iznenađuje kako je svojim različitim pojavnim oblicima uvelike doprinijela razvoju društva (Bežovan, 2019.).

Filantropija se javlja još u antičko doba, dakle sam pojam grčkog je podrijetla, a dolazi od riječi *antropos* što znači čovjek i *flein* što znači ljubiti što se nerijetko prevodi i kao čovjekoljublje odnosno svako ono ponašanje koje potiče i širi djela pomaganja i ljubavi prema drugima (Hrvatski leksikon, 2017.).

Stoga i ne čudi kako (Bežovan 2019. prema Fukuyama 2000.) naglašava kako su u povijesti ljudskog roda postojale dvije sile, jedna koja djeluje u svrhu zadovoljavanja želje za akumulacijom materijalnih dobara, te druga koja djeluje u smjeru prepoznavanja pojedinca od strane drugih. Druga želja većini služi kao temelj za nastanak filantropije čiji bi ishodi u konačni donijeli izvjesna priznanja od strane šire društvene zajednice.

Jedan od glavnih pojava oblika je upravo korporativna filantropija koja se u Hrvatskoj javlja zadnjih nekoliko godina, a zaslužna je za nastanak brojnih društvenih promjena.

Naime (Bežovan, 2020.) navodi kako se javlja tzv. "filantrokapitalizam" gdje se na jednoj strani akumuliraju velike količine bogatstva, a s druge strane vlada veliko siromaštvo, stoga najbogatiji pojedinci širom svijeta izdvajaju veliki dio sredstava u općekorisne svrhe pri čemu preuzimaju određeni dio društvene odgovornosti, baš poput korporacija koje odvajaju veliki dio svog bogatstva kako bi pomogli zajednicama.

Budući da je korporativna filantropija još uvijek velika nepoznanica, osobito kada se radi o hrvatskim primjerima, Bežovan (2019.) naglašava kako je potrebno detaljnije istražiti

navedeno područje budući da može poslužiti kao izvor dodatnih sredstava za općekorisne svrhe.

Naime ideju korporativne filantropiju možda možemo najbolje prezentirati kroz izjavu Michaela Portera koji kaže:

*“Svrhu poslovanja nužno je redefinirati prema stvaranju zajedničke vrijednosti, ne samo profita per se. To će biti pokretač sljedećeg vala inovacija i rasta produktivnosti u globalnoj ekonomiji”* ([www.civilnodrustvo-istra.hr](http://www.civilnodrustvo-istra.hr): Korporativna filantropija, str. 3).

Stoga je cilj ovog rada ukazati na važnost korporativne filantropije kao jednog od ključnih pokretača društvenog razvoja, ali i svojevrsnog mosta koji povezuje akumulaciju profita i njegovu raspodjelu za dobrobit društva.

Prezentirat ćemo recentne primjere dobre prakse na području Republike Hrvatske, dakle hrvatske korporacije koje su svojim filantropskim djelovanjem ostavile značajne tragove unutar zajednice. Dotaknut ćemo se i samih motiva korporativnog doniranja, ali i nekih drugih pojava oblika za čiju provedbu nisu nužna materijalna sredstva, već primjerice vrijeme ili neki drugi oblici angažmana. Također osvrnut ćemo se na samu etimologiju filantropije i njezin povijesni razvoj, te na brojne svjetske primjere koji nam mogu poslužiti kao izvor inspiracije.

Stoga je glavni cilj ovog rada prikazati važnost i ulogu korporativne filantropije na primjeru Republike Hrvatske kako bi se u budućnosti sve više približili svjetskim trendovima korporativnog doniranja u svrhu stvaranja produktivnijeg i inovativnijeg društva.

## 2. DEFINIRANJE POJMA FILANTROPIJE

Kao što je već na početku spomenuto sam pojam filantropije seže još iz antičkih vremena, odnosno grčkog je podrijetla, a čine ga riječi *antropos* što znači čovjek i *flein* što znači ljubiti, stoga se nerijetko prevodi i kao čovjekoljublje odnosno svako ono ponašanje koje potiče i širi djela pomaganja i ljubavi prema drugima (Hrvatski leksikon, 2017.).

Stoga i ne čudi kako se navodi da je u ranijoj povijesti filantropija imala glavnu ulogu u definiranju, zagovaranju i ostvarivanju javnog dobra. Brojne filantropske institucije poput škola, bolnica i socijalnih ustanova su stavljene pod okrilje države te svoje djelovanje nastavljaju u okviru djelovanja socijalne države (Payton & Moody, 2008.).

Filantropija, kao i izraz milosrđe, ima duboke povijesne korijene u religiji, njezino moderno značenje pojavilo se početkom dvadesetog stoljeća u Americi i odnosi se na privatne napore da se zajednički riješe društveni problemi kao što su siromaštvo ili neznanje (Anheier, 2005.).

Naime filantropija i šire civilno društvo imaju ključnu ulogu u promicanju vrijednosti usmjerenih na štovanje ljudskog dostojanstva, ljudski prava i vladavine prava, stoga su doprinosi filantropije razvoju društva jedinstveni i treba ih negovati i poticati. Ponekad su priznanja od strane političara i vlade često presudna (Payton & Moody, 2008.).

Brojne suvremene rasprave naglašavaju upravo suprotno, odnosno zalažu se za prostor u kojem će korporativna filantropija jačati na način da se usredotočimo na poticajno okruženje za donatore i filantropske organizacije koji žele iskoristiti svoje privatno bogatstvo za javno dobro, bez političkih uplitanja ili druge vrste opstrukcija (Breen, 2018.).

Izraz filantropija odnosi se na korištenje osobnog bogatstva i vještina za dobrobit specifične javne svrhe i obično se primjenjuje na filantropske zaklade i slične institucije (Anheier, 2005.).



Stoga je možda najjedostavniji oblik filantropije kroz osnivanje korporativne zaklade kao što su zaklade povezane s poduzećem ili koje sponzorira poduzeće na temelju korporativne imovine.

Same zaklade razlikuje se prema blizini matične korporacije, te prema uvjetima njihova upravljanja, stoga razlikujemo nekoliko podvrsta zaklada. Najistaknutiji tip je zaklada povezana s tvrtkom ili sponzorirana od strane tvrtke. Korporativne zaklade razlikuju se u opsegu koje održavaju bliske veze s matičnim korporacijama u smislu upravljanja i menadžiranja zakladama (Anheier, 2005.).

Razumijevanje veze između filantropije i kompetitivnog poslovnog konteksta pomaže tvrtkama da prepoznaju gdje trebaju usmjeriti svoje korporativno davanje, dok razumijevanje načina na koje filantropija stvara vrijednost naglašava kako oni kao kompanija mogu postići najveći društveni i ekonomski učinak svojim doprinosima (Porter & Kramer, 2002.)

Stoga je izjava s početka o stvaranju zajedničke vrijednosti, a ne samo profita *per se* ključ za stvaranje globalne ekonomije.

U suvremenom društvu postoje različite vrste filantropije, razlikujemo individualnu, organiziranu i korporativnu filantropiju ([www.civilnodrustvo-istra](http://www.civilnodrustvo-istra)).

Naime *individualna filantropija* se očituje u doniranju novca ili drugih dobara u dobrotvorne svrhe, ali i društveno korisnih aktivnosti poput volontiranja, doniranja krvi i sličnim aktivnostima gdje su pojedinci najčešće vođeni unutarnjom tzv. intrinzičnom motivacijom koja se očituje potrebom za samoaktualizacijom ili samopoštovanjem, no neki od njih teže stjecanju društvenog ugleda što je nerijetko rezultat ekstrinzične odnosno vanjske motivacije.

Slično tome je i *organizirana filantropija*, naime ona podrazumijeva različite pojedince ili grupe koji kroz organizirane i poticajne okolnosti ostvaruju ili promoviraju rad za opće dobro (EZFDR, 2017.). Oni nerijetko daruju novac ili druga sredstva u dobrotvorne svrhe, ali i kroz zaklade ili fundacije ulažu u zajednicu na

promišljene i organizirane načine. Uz sve to, većina ih daruje osobno vrijeme, znanje i vještine kroz različite oblike volonterskog angažmana.

*Korporativna filantropija* s druge strane predstavlja koncept šire dimenzije društveno odgovornog poslovanja koja je ponajviše usmjerena izgradnji društveno odgovornih odnosa sa zajednicom.

Stoga je zanimljivo naglasiti kako je etimologija engleske riječi *company* zapravo uporište korporativne filantropije budući da je izvedena iz dvije latinske riječi *cum* i *panis* što znači "lomiti kruh zajedno" odnosno engl. *breaking bread together* što nam ukazuje na činjenicu kako i sama ideja poduzeća kao subjekta poslovanja nosi svoju društvenu dimenziju (Asongu, 2007.).

Tijekom procvata burze 90ih godina javlja se tzv. "nova" ili "poduzetnička filantropija" koja se odnosi na pojedince koji su u to vrijeme akumulirali veliku količinu materijalnih sredstva te se kao "poduzetnički filantropi" po prvi put uključuju u formalnu filantropiju (Anheier, 2005.).

Budući da se radilo o mladim, samouvjerenim kapitalistima oni su na dobrotvorna davanja gledali kao na ulaganje te su očekivali brze povratne rezultate koji su naravno bili u sukobu sa samom filozofijom neprofitne organizacije (Anheier, 2005.). Vremenom ovakav oblik razmišljanja donio je preokret u vidu rada neprofitnog sektora jer je stvoren novi način razmišljanje i djelovanja.

Stoga ne iznenađuje kako poduzeća preuzimaju društvenu odgovornost za probleme kojima su se tradicionalno bavili država ili neprofitni sektor, pri čemu korporativne zaklade pružaju vidljivu ilustraciju toga (Roza & sur., 2020.) Društveno odgovorno poslovanje briše granice između države i tržišta te podrazumijeva drugačiju raspodjelu odgovornosti između javnih i privatnih aktera. Kao takve, korporacije postaju jedan od hibridnih institucionalnih aktera koji povezuju državu, tržište i društvo (Roza & sur., 2020.).

Stoga ćemo se u narednim poglavljima pozabaviti samim razvitkom korporativne filantropije.

### 3. POVIJESNI RAZVOJ

Razvitak korporativne filantropije pratimo kroz nekoliko etapa koje se prema (McClimon, 2004.) očituje kroz 4 glavne faze; početna faza, uspon korporacijskih davanja, strateška filantropija, te društveno odgovorno poslovanje.

#### *1. Početna faza*

Nastala je u razdoblju s kraja 19. do sredine 20. stoljeća, a obilježena je pojedinačnim poduzetnicima koji su svoje poslovne odnose temeljili na načelu odgovornosti, poštenja i povjerenja prema zajednici.

Stoga su najpoznatiji predstavnici toga vremena Henry Ford, utemeljitelj Ford Motor korporacije, a ujedno i osnivač Edison Instituta kojemu je glavni cilj bio upoznavanje šire javnosti s inovacijama kao jednim od najvažnijih pokretača društvenih promjena.

John Pierpont Morgan, utemeljitelj J.P. Morgan & Co koji je vrednovao karakter osobe iznad svega, bio je strastveni kolekcionar umjetnina i knjiga, a povjerenje i integritet su mu bile glavne odrednice prilikom odabira poslovnih suradnika.

Stoga početnu fazu možemo povezati sa primjerima današnje individualne filantropije i nekim od najistaknutijih filantropa današnjice (McClimon, 2004.).

#### *2. Druga faza*

Neki autori poput (McClimon, 2004.) navode kako je ovo zlatno razdoblje korporativne filantropije, naime ono traje u razdoblju od 1950-ih do 1980-ih godina, a predstavlja razdoblje u kojem su brojni izvršni direktori David Rockefeller, Reg Jones i Henry Schacht unutar svojih korporacija pokrenuli programe korporativnog doniranja i razne fondacije zahvaljujući kojima su institucionalizirali korporativnu filantropiju u svojim organizacijama pri čemu je većina donacija bila usmjerena prema neprofitnim organizacijama.

### 3. *Treća faza*

Predstavlja povezivanje korporativne filantropije i strateških poslovnih interesa korporacije, stoga ovdje govorimo o obliku strateške filantropije za koju smo još na početku rada spomenuli da u Hrvatskoj za takav oblik tek dolazi do razvoja sustavnog pristupa. Naime strateška filantropija razvila se 80-ih godina 20. stoljeća, a danas ujedno predstavlja najprisutniji oblik filantropije.

Glavni cilj ovoga tipa je usklađivanje poslovnih interesa s potrebama društva, no javljaju se brojne nedoumice poput onih na koji način bi korporacije trebale uskladiti i mijenjati svoju poslovnu filozofiju sukladno stalnim tržišnim promjenama.

Odgovor na ovo i brojna druga pitanja nije univerzalnog karaktera, stoga i ne čudi kako različiti poslovni subjekti primjenjuju različite pristupe korporativne filantropije, a nabrojati ćemo samo neke.

Na primjer, IBM kao vrstu svojih filantropskih programa zagovara obrazovanje putem vlastito osmišljenog programa kojeg implementira i razvija s ciljem unaprjeđenja osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja.

Altria s druge strane kao jedna od najvećih prehrambenih korporacija u SAD-u kao svoja dva najvažnija programa ima suzbijanje gladi i podržavanje humanitarne pomoći.

U području ICT tehnologije Microsoft pridonosi projektima koji čine ICT tehnologiju pristupačniju širem krugu korisnika.

Jedan od možda najpoznatijih primjera, Coca – Cola, postigla je reputaciju *lokalnog građanina* svojim filantropskim aktivnostima u 200 zemalja svijeta (McClimon, 2004.).

### 4. *Četvrta faza*

Četvrta faza uključuje danas sve prisutniji pristup korporativnoj filantropiji, naime cijelim konceptom naglašeno je razumijevanje korporativne filantropije kao jedne od dimenzija šire koncepcije društveno odgovornog poslovanja. Dakle odnosi se na sve načine

djelovanja tvrtke u društvu, ali i na cjelokupni poslovni proces koji predstavlja transparentnu poslovnu politiku, oblikovanu na temeljnim etičkim vrijednostima, a strogo vodeći računa o interesima dioničara, zaposlenih i lokalne zajednice.

Naime, smatra se kako je odgovornost svakog poslovnog subjekta predano pristupiti korporativnoj filantropiji, ali ju i uskladiti s vlastitim realnim mogućnostima kako na korist vlasnika, tako i na korist zaposlenika te šire poslovne i društvene zajednice, a sve to na dobrobit okoliša i budućih generacija (McClimon, 2004.).

S druge strane (Anheier & Toepler, 1999.) ističu tri vala razvoja zakladništva, budući da su se kroz zakade ostvaruju značajna davanja u dobrotvorne svrhe.

*Prvi val* se javlja u kasnom srednjem vijeku, a zaklade osnivaju trgovci i poduzetnici, *drugi val* prati industrijska revolucija i pokret modernizacije društva krajem 19 st., te *treći* tijekom 80-ih kada raste broj zaklada kao rezultat gospodarskog rasta, ali i povećanja broja bogatih pojedinaca. Zaklade doživljavaju svojevrsnu renesansu u novim okolnostima sve više globaliziranog tržišta te bivaju prepoznate kao jedan od čimbenika razvoja i pokretač društvenih promjena.

Za vrijeme industrijske revolucije zaklade su doprinijele procesu prve modernizacije gdje su osobito značajan utjecaj ostvarile u Njemačkoj. Zanimljivo je kako je iskustvo Njemačke poslužilo kao primjer dobre prakse u razvitku zaklada u SAD-u (Adam, 2004.).

Danas su zaklade u sve više kompetitivnom okruženje pri čemu se očekuje proizvodnja određenih socijalnih učinaka, stoga se stvaranje novih društvenih vrijednosti drži kao jedan od temelja stvaranja zaklada pri čemu se fokus usmjerava na društvo u cjelini. Dakle filantropija i zakladništvo počivaju na temeljnim ljudskim vrlinama koje promatramo pojmom velikodušnosti (Bežovan, 2019.).

Stoga promatramo sve veći akademski i menadžerski interes za društveno odgovorno poslovanje koje je u posljednjih nekoliko desetljeća usvojeno od strane mnogih kompanija

bilo kroz korporativne zaklade ili kroz odjele za društveno odgovorno poslovanje unutar tvrtke (Anheir, 2005.).

Društveno odgovorno poslovanje smatra se sredstvom za podizanje korporativnog ponašanja do razine na kojoj odgovara trenutno prevladavajućim društvenim normama, vrijednostima i očekivanjima provedbe poslovanja ( Anheir, 2005. prema Carroll 1979).

Kada korporativne zaklade primjenjuju strateška načela društveno odgovornog poslovanja nastoje uskladiti svoj angažman u zajednici s osnovnom djelatnošću i pitanjima koja su relevantna za matičnu tvrtku (Anheir 2005.).

Stoga ćemo u narednom poglavlju razmotriti upravo motive samog doniranja.

#### 4. MOTIVI KORPORATIVNOG DONIRANJA

Kao što je već spomenuto u Hrvatskoj se još uvijek ne provodi sustavno praćenje obilježja i učinaka korporativne filantropije, stoga je prva detaljna analiza provedena ne tako davne, 2009. godine (Načinović, 2010.).

Rezultati pokazuju sljedeće; *dobar osjećaj i osjećaj korisnosti* koji se postiže kod poslovnih subjekata, kao i kod korisnika kao jedan od glavnih motiva doniranja.

Zatim *zadržavanje i privlačenje zaposlenika* budući da same aktivnosti korporativne filantropije pridonose privlačenju kvalitetnih zaposlenika, većoj motivaciji, boljim međuljudskim odnosim i izgradnji kvalitetne interne kulture i lojalnosti.

*Pozitivna promocija prema javnosti* je jedan od ključnih čimbenika, naime stjecanje pozitivnog imidža pridonosi ne samo boljoj tržišnoj poziciji već i kvalitetnijem odnosu s poslovnim partnerima i drugim dionicima.

Te možda jedna od najvažnijih karakteristika je *prilika za organizacijski razvoj i učenje* budući da filantropske aktivnosti posebice one koje su realizirane uz pomoć korisnika donacija često služe kao metoda za vlastiti razvoj, učenje i implementaciju novih znanja i vještina (Načinović, 2010.).

Navedene rezultate možemo grupirati u dvije skupine koje se odnose na *interne pokretače* društveno odgovornog poslovanja usmjerene na postizanje organizacijske koristi, uključujući korist za zaposlenike, te na *vanjske pokretače* koji su obično na temelju očekivanja vanjskih dionika (Roza & sur., 2020.).

Rezultati nacionalnog istraživanja (Slagalica - Zaklada za razvoj lokalne zajednice, 2017.) provedenog na temu filantropije pokazuje slične rezultate.

Naime *želju za pomaganjem i unaprijeđivanjem okoline u kojoj posluje* izabralo je čak 84,5 % tvrtki kao glavni razlog doniranja uz koje se usko veže i *želja za pomaganjem određenim ljudima i doprinos rješavanju problema* za koje se opredijelilo 73,8% kompanija.

Dok *stvaranje pozitivnije slike o tvrtki kod potrošača i suradnika* kao motiv za doniranje vidi 23,8 % korporacija uz koje vežemo i *stvaranje pozitivnije slike o tvrtki kod zaposlenika – veće zadovoljstvo zaposlenih* koje je navelo samo 4% donatora.

Zanimljivo je kako su motivi poput *pritiska od strane lokalne zajednice u kojoj se posluje, medijskog praćenja tvrtke ili poreznih olakšica* jedni od razloga za koje se opredijelio najmanji postotak korporacija. Dok *ostvarivanje većeg profita* nije navela ni jedna korporacija kao motiv doniranja (Slagalica - Zaklada za razvoj lokalne zajednice, 2017.). Neovisno o primarnim razlozima korporativno doniranje poprima šire razmjere, no zanimljivo je kako se prema navodima (Porter & Kramer, 2002.) trenutačni programi mogu svrstati u tri glavne kategorije.

Prva se odnosi na neku vrstu javne obveze koja je motivirana željom tvrtke da bude "dobar građanin", a služi kao podrška građanima te socijalnim i obrazovnim organizacijama.

Druga se odnosi na izgradnju dobrih odnosa pri čemu se podupiru ciljevi zaposlenika, klijenata ili vođa u zajednici kako bi se ostvarilo *quid pro quo* poslovanje.

Dok se treća skupina odnosi na strateško davanje odnosno na filantropiju koja je usmjerena na jačanje konkurentskog konteksta (Porter & Kramer, 2002.).

Kao što je već spomenuto sustavni podatci o razlozima doniranja i osnivanja samih zaklada su ograničeni, ali dostupne informacije sugeriraju na četiri glavne skupine razloga (Anheier, 2005.).

Prva se odnosi na *motivaciju temeljenu na vrijednostima*, kao što su briga za dobrobit drugih, društvena odgovornost, vjersko nasljeđe, želja za "vraćanjem" društvu, politička uvjerenja i tome slično.

Druga je *instrumentalna motivacija* koja uključuje fleksibilnost zaklade u usporedbi s drugim dobrotvornim mogućnostima, porezne poticaje, želju za stvaranjem vlastitog nasljeđa ili obiteljsku tradiciju karitativnog djelovanja.

Treća skupina odnosi se na *pritisak vršnjaka* koji uključuje društveni pritisak vršnjaka ili modu.

Dok se četvrta skupina odnosi na *sebične motive*, kao što su održavanje nekog oblika kontrole nad imovinom ili osobno zadovoljstvo stvaranjem neovisnih temelja (Anheier, 2005.).

U konačnici DOP – društveno odgovorno poslovanje znači uzdizanje korporativnog ponašanja do razini gdje odgovara trenutnim društvenim normama, vrijednostima i izvedbom očekivanja koja za sobom povlači nova društvena očekivanja prije nego što uopće budu kodificirane u zakonske zahtjeve (Westhues & Einwiller, 2006.).

Stoga što se tiče diferencijacije između DOP-a i korporativnog građanstva (Westhues & Einwiller, 2006. prema Kelly 2001.) navode da koncept "društvena odgovornost" jednostavno znači da organizacije djeluju kao dobri građani, prateći ovo objašnjenje, pojmovi DOP-a i korporativnog građanstva često se koriste kao istoznačnice (Westhues & Einwiller, 2006.).



Stoga ćemo se u narednom poglavlju osvrnuti na primjere korporativne filantropije u svijetu.

## 5. KORPORATIVNA FILANTROPIJA U SVIJETU

Prema dosadašnjim informacijama moglo se naslutiti kako su različiti trendovi između razvitka svjetske i Hrvatske korporativne filantropije budući da smo prema (Adam, 2004.) mogli uočiti kako su osobito prepoznatljiv utjecaj zaklade ostvarile na području Njemačke čiji se kasniji utjecaj kroz primjere dobre prakse proširio i na područje SAD-a.

U konačnici to može biti pomalo i iznenađujuće budući da je danas filantropija u SAD-u izuzetno razvijena, no prema (Porter & Kramer, 1999.) razvoj zakladništva u SAD-u se događa krajem dvadesetog stoljeća pri čemu je imovina zaklada narasla za čak 1 100 posto. Tijekom krize 2008 dogodio se pad i smanjenje donacija, no u razdoblju od 2011. do 2015. , odnosno 2014. vrijednost zakladne imovine procjenjuje se na nevjerojatnih 865 milijardi dolara (Hammack & Rathgeb Smith, 2018.). S druge strane u 2014. godini zakladna imovina u Njemačkoj procijenjena je na 13,1 milijardu eura (Bežovan, 2019.).

Naime zanimljivo je kako samo 1% donacija nema poznatog donatora, stoga su prema navodima (Forbes, 2022.) najpoznatiji američki donatori u 2022 godini bili Warren Buffet, Melinda i Bill Gates, Georg Soros, Michael Bloomberg, MacKenzie Scott i brojni drugi, točnije njih 25 ukupno koji su donirali iznos od gotovo 169 milijardi dolara prema procjeni Forbes-a.

Warren Buffet je 4,1 milijardi dolara donirano u dobrotvorne svrhe i to najviše distribucijom dionica Berkshire Hathaway- a koje ujedno čine 99% njegove mreže profita (Forbes, 2022.).

No, da bi se praksa doniranja potakla, potreban je određeni zakonski okvir koji to omogućava; naime na području Europske unije Europska Komisija propisuje određena pravila koja je potrebno slijediti kako bi se donacija uspješno provela.

Naime 2011. godine Europska Komisija (Europska Komisija, 2022.) je usvojila Revidiranu strategiju za društveno odgovorno poslovanje koja kombinira pristup promocije društveno odgovornog poslovanja sa specifičnijim pristupom aktivnosti pojedinog sektora.

Slijedeći navedenu strategiju Europska Komisija je objavila radni dokument 2019 godine koji daje pregled djelovanja i napretka Komisije u vidu implementiranja društveno odgovornog poslovanja, poslovnih aktivnosti i ljudskih prava pri čemu ističe nekoliko ključnih čimbenika važnih za provedbu društveno odgovornog poslovanja, a oni su prvenstveno *važnost za poduzeća*, *važnost za ekonomiju* i *važnost za društvo* (Europska Komisija, 2022.).

Nadalje, 2023. godine na snagu stupa *Corporate Sustainability Directive*, odnosno Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD) koja je izglasana u Europskom parlamentu, a zamijenit će dosad važeću Direktivu o nefinancijskom izvještavanju kojom je uređena obveza izvještavanja za velika poduzeća u EU (HGK, 2022.).

Prva faza društveno odgovornog poslovanja se većinom oslanjala na prakse u zaštiti okoliša, dok se u drugoj fazi interes poduzeća usmjerava na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici.

Naime razvitkom DOP-a mijenjalo se i njegovo pojmovno određenje stoga neki autori navode kako se njegovom evolucijom razvila i korporativna filantropija.

Korporativna filantropija općenito poprima tri različita oblika: korporativno davanje, korporativno volontiranje i korporativne zaklade (Schnurbein & sur., 2016. prema Mélé, 2008; Gautier & Pache, 2015). Unutar posljednjih desetljeća korporativna filantropija doživjela je metamorfozu od nezakonite akcije do široko očekivane, ali još uvijek

dobrovoljne korporativne aktivnosti pri čemu je već spomenuta evolucija DOP-a odigrala važnu ulogu u tom procesu (Schnurbein & sur., 2016. prema Brink, 2009.).

U početku je korporativno davanje bilo srž razumijevanja DOP-a, shvaćenog kao “dobrovoljno smanjenje prihoda poduzeća” (Schnurbein & sur., 2016. prema Stroup & Neubert, 1987.), no s vremenom DOP postaje više poslovno orijentiran, stoga konceptualno usklađivanje DOP-a i korporativne filantropije postaje zamagljeno (Schnurbein & sur., 2016.)

Kao što je već spomenuto DOP je danas usko povezan s konceptom održivost, pri čemu se primjena DOP-a od smjera u smislu “činjenja dobra”, odnosno odgovornosti “izbjegavanja lošeg” usmjerava prema DOP-u kao pitanju osiguranja i prevencije određenih društvenih pojava (Schnurbein & sur., 2016.).

U ključnom članku o piramidi DOP-a (Schnurbein & sur., 2016. prema Carroll, 1991.) razlikuju četiri faze DOP-a: ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost. Posljednja faza naznačena je kao “šlag na torti” odnosno dobrovoljna aktivnost koju bi ipak trebalo dodatno činiti.

(Schnurbein & sur., 2016. prema Schwarz & Carroll, 2003.) definiraju DOP kao sastav od tri preklapajuća koncentrična kruga koji sadrži tri različite dimenzije; ekonomsku, pravnu i etičku domenu u kojoj je filantropija stavljena pod etičku odgovornost.

Konačno, u nedavnom radu, filantropija je ponovno uključena u DOP (Schnurbein & sur., 2016. prema Carroll & Shabana, 2010.), ali postoji razlika između potrebne (ekonomske i pravne), te očekivane (etičke) i željene odgovornosti.

U proteklih 30 godina autor Carroll varira između uključivanja te isključivanje pojma filantropije u/iz korporativne društvene odgovornosti, uskladiвши se s drugim znanstvenicima koji dovode u pitanje njezinu ulogu (Schnurbein & sur., 2016. prema Spence & Thomson, 2009.).

Korporativnu filantropiju, unatoč tome što je dobrovoljna, treba promatrati kao "mandatorno odnosno obvezno" ispunjavanje obećanja (Schnurbein & sur., 2016. prema Ohreen & Petry, 2012.).

Stoga je zanimljivo za naglasiti kako neki autori smatraju kako su zanimljive upravo korporativne zaklade kao jedinice analize za detaljnije praćenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, budući da im služe kao distribucijski kanali za provođenje politika društveno odgovornog poslovanja (Altuntas & Turker, 2015.).

Smatra se kako zaklade postoje na međunarodnom tržište ne samo radi promocije proizvoda ili usluga, već radi doprinosa društvenoj odgovornosti. Kao što jedna od korporativnih zaklada navodi da sama zaklada može biti pravo vozilo kroz koje poduzeće institucionalizira svoju društvenu predanost prema ostalim dionicima (Altuntas & Turker, 2015.)

Korporativne zaklade su korisni organizacijski oblici za prakticiranje DOP-a u različitim dijelovima svijeta na formalan i vjerodostojan način (Altuntas & Turker, 2015.). Međutim, s obzirom na sve veću složenost i izazove međunarodnog okruženja, tvrtka mora usvojiti transnacionalni pristup (Altuntas & Turker, 2015. prema Bartlett & Ghoshal, 2000.) koji se može "centralizirati" kada je to moguće i prilagoditi lokalnim uvjetima kad god je to "potrebno" uz razvijanje odgovarajućih mehanizama koordinacije između regionalnih jedinica bez ugrožavanja njihove slobode kako bi odgovorili na razlike na lokalnim tržištima. Ovo načelo vrijedi i za korporativne zaklade (Altuntas & Turker, 2015.).

DOP utječe i na reputaciju poduzeća i na njegov korporativni identitet, dodatno, to pomaže u konvergenciji različitih identiteta korporacije (Altuntas & Turker, 2015. prema Balmer, 1998; 2001).

Stoga mnoge korporacije provode DOP aktivnosti u različitim regijama i zemljama s različitim strategijama i suradnjama (Altuntas & Turker, 2015. prema Hildebrand & sur., 2011.).

Budući da je društvena aktivnost jedan od najvažnijih faktora razvita i uspješne provedbe filantropske aktivnosti u narednom dijelu ćemo navesti neke od najistaknutijih primjera u praksi.

### *5.1. Svjetski primjeri dobre prakse*

Korporativna filantropija je jedan od načina za promociju i provedbu inicijativa koje se provode u zajednici, a kojima se sama zajednica nastoji učiniti boljim mjestom. Budući da su primjeri iz svijeta uvelike zastupljeni navest ćemo rezultate istraživanja uspješnosti određenih korporacija objavljene u članku na platformi ([www.careeraddict.com](http://www.careeraddict.com)).

*TOMS* kao proizvođač cipela jednu trećinu svog profita donira trima ključnim područjima; promociji mentalnog zdravlja, sprječavanju oružanog nasilja i povećanju mogućnosti.

*Build-A-Bear* je kompanija koja je uz pomoć svojih brojnih dobrotvornih partnerstva donirala preko 50 milijuna dolara kako bi podržala lokalne organizacije, također donirali su 65 000 medvjedića od 2016 godine dječjim ustanovama. Zanimljivo je i da su tijekom pandemije Covida 19 donirali preko 120 000 zaštitnih maski zdravstvenim radnicima i različitim bolnicama. No možda najvažnije od svega jako su usmjereni na poticanje vlastitih zaposlenika na volonterske inicijative.

*Nike* je između 2015 i 2019 uložio preko 400 milijuna kako bi podržao organizacije koje se bave razvojem zajednice i edukacijom, coachingom, osnaživanjem mladih i mentorstvom. Također rade na programima povećanja aktivnosti kod djece, osobito djevojčica u marginaliziranim područjima, pri čemu je samo u 2020 investirano 23,2 milijuna u ovu inicijativu te preko 89, 8 milijuna u inicijative pod njihovim utjecajem.

*Free People* je formirala brojna partnerstva i suradnje sa neprofitnim i nevladinim organizacijama poput onih koje se bave zaštitom ženskih prava, doniranjem obroka ili zaštitom životinja. Također samo u 2020 su donirali preko 100 000 dolara za očuvanje Američkih nacionalnih parkova.

*Thrift Books* u vidu socijalne odgovornosti svoje djelovanje usmjerava prema dobrotvornim donacijama, opismenjavanju i zaštiti okoliša, stoga su samo tijekom prošlog desetljeća osigurali preko 100 milijuna materijala za čitanje, dok s druge strane šalju knjige i materijale koji ne mogu biti donirani na recikliranje pri čemu svaka tona papira spasi 24 stabla, 7 000 galona vode i 4 100 KWh električne energije.

Ovo je pet naistaknutijih, no brojka seže do njih čak 15 koji su se svojim angažmanom maksimalno istaknuli, a oni su sljedeći; *Cotopix, Ben & Jerry's, Google, The Walt Disney Company, Starbucks, Microsoft, Patagonia, Goldman Sachs, Gilead Sciences, The Coca-Cola Company*.

Ne treba isključiti činjenicu kako je filantropija obostrano korisna budući da kompanijama nudi dobar publicitet, ali je neupitno kako upravo njihova posvećenost određenoj kategorije uvelike doprinosi pozitivnim promjenama na širim društvenim razinama ([www.careeraddict.com](http://www.careeraddict.com)).

## 6. KORPORATIVNA FILANTROPIJA U HRVATSKOJ

Sami počeci korporativne filantropije u Hrvatskoj naziru se 90ih godina, točnije 1997. godine kada je osnovan Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) pri čemu je potpisan memorandum o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Organizaciju je tada osnovalo 18 Hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obavezale promicati i primjenjivati održivu praksu u svom poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Potpisivanjem sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju 2001. godine te započinjanjem procesa europskih integracija, a onda i 2004. godine kada Hrvatska dobiva status zemlje

kandidatkinje započinje jačanje interesa za prakse kakve promiče europski politički i tržišno- ekonomski model (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Prva nacionalna konferencija o DOP-u *Agenda 2005* održana je pred kraj 2004 što je bio jedan od značajnijih događaja u povijesti Hrvatskog DOP-a, naime sama konferencija okupila je više od 120 istraživača i poduzetnika što je bio pokretač za formiranje zajedničkih prioriteta razvijanja DOP-a (*društveno odgovornog poslovanja*) u Hrvatskoj (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Također jedan od važnijih faktora razvitka DOP-a je zasigurno osnivanje Zajednice za DOP Hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine s ciljem podizanja znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva te razmjeni dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Osim navedenih dionika ističe se i Global Compact Hrvatska koji je dio inicijative UN-a za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Naime to je strateška inicijativa koja je temeljena na deset osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša ili borbe protiv korupcije s naglaskom da se Hrvatska mreža usmjerila upravo na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Također jedan od bitnih čimbenika je i metodologija za rangiranje poduzeća prema uspješnosti DOP-a, to je indeks društvene odgovornosti kojeg su razvili domaći stručnjaci, a na temelju kojega HR PSOR i Hrvatska gospodarska komora već godinama dodjeljuje nagrade poduzećima s najboljom praksom DOP-a (Hrvatska udruga poslodavaca, 2013.).

Naime, projekt Indeks DOP-a kao cilj ima popularizirati društveno odgovorno poslovanje u RH, u smislu jačanja tržišne pozicije poduzeća i izgradnje dobre reputacije, kroz sve segmente poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje je odgovornost uprave i menadžmenta, kroz sve poslovne procese uz osiguranje profitabilnosti, upravljanje okolišem i zajednicom, uključujući ključne zainteresirane dionike (HGK, 2022.).

Stoga je definirana stroga metodologija, odnosno niz kriterija kojima se ocjenjuju dobrovoljne prakse hrvatskih poduzeća u sljedećih šest područja; *ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, te tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom.*

Indeks DOP- a je i nagrada koja se dodjeljuje jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih i velikih javnih tvrtki, a zajednički je dodijeljuje HGK i PSOR.

Stoga u *Tablica 1* možemo promotriti dobitnike u zadnjih nekoliko godina, razvrstane po kategorijama. Izrađena je po uzoru na druge slične metodologije kao što su *Dow Jones Sustainability Index* i *Business in the Community CR Index* (HGK, 2022.).

Tablica prikazuje dobitnike u kategorijama mala, srednja ili velika poduzeća te javna poduzeća, ali i ona koja su postigla najveći napredak te ističu ona koja postupaju s odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini, odgovornim politikama i praksama

Godina dodjele	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Javna poduzeća	Najveći napredak	Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom	Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava
2018.	Media Val d.o.o.	HiPP Croatia d.o.o.	AD PLASTIK d.d.	EKO – MURVICA d.o.o.	GALEB d.d.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Heineken Hrvatska d.o.o.	dm-drogerie markt d.o.o.	<b>Valamar Riviera d.d.</b>
2017.	Dvokut Ecro d.o.o.	KONČAR-Institut za elektrotehniku d.d.	Vetropack straža d.d.	Odašiljači i veze d.o.o.	Aquafilcro d.o.o.	CEMEX Hrvatska d.d.	Heineken Hrvatska d.o.o.	Inkasator d.o.o.	<b>IKEA Hrvatska d.o.o.</b>
2016.	Dvokut-Ecro d.o.o.	Vivera d.o.o.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Plovput d.o.o.	Ad Plastik d.d.	CEMEX Hrvatska d.d.	Regeneracija d.o.o.	Hrvatski Telekom d.d.	
2015.	Globtour Event d.o.o.	Messer Croatia Plin d.o.o.	dm - drogerie markt d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Ivančica d.d.	Končar Energetski transformatori d.o.o.	Valmar Riviera d.d.	CEMEX Hrvatska d.d.	



upravljanja okolišem, društveno odgovornim odnosima sa zajednicom te društveno odgovornim politikama raznolikosti i zaštite ljudski prava.

*Tablica 1 – Dobitnici DOP nagrade u razdoblju od 2015. do 2018. (Izvor: [www.dop.hgk.hr](http://www.dop.hgk.hr))*

Stoga iz navedenog primjera možemo zaključiti koliko je zapravo raznolika paleta društveno odgovornog poslovanja te kako ga možemo pronaći u svim kategorijama i vrstama poduzetništva što uvelike ide u prilog implementaciji DOP-a kao neizostavnoj sastavnici poslovanja.

Naravno u tablici uočavamo brojna svjetska imena poput IKEA-e ili Dm-a koji su primjeri međunarodnih korporacija, ali i dobre prakse Hrvatskih podružnica, no raste i uloga domaćih tvrtki.

U počecima tema društveno odgovornog poslovanja privlačila je samo najodgovornije gospodarstvenike, no Europske regulative su promijenile interes za ovu temu koji s vremenom raste (HGK, 2022.).

Unatoč brojnim izazovima unutar samog zakonodavnog okvira s kojima se društveno odgovorno poslovanje suočava, u Hrvatskoj pratimo iznimne primjere dobre prakse, stoga ćemo se u nastavku rada posvetiti upravo njima.

## 7. PRIMJERI NAJISTAKNUTIJIH KORPORACIJA U HRVATSKOJ

Hrvatska agencija za nadzor financija (HANFA) je s ciljem unaprjeđenja kulture korporativnog upravljanja u suradnji sa Zagrebačkom burzom d.d. izradila Kodeks korporativnog upravljanja.

Naime, kao što smo već spomenuli na području Europske unije i ostalih zemalja u regiji i svijetu korporativnim doniranjem povećava se odgovornost relevantnih osoba unutar

društva te se jačaju mehanizmi vanjske i unutarnje kontrole, ali se ujedno i povećava transparentnost poslovanja prema dioničarima i ulagačima.

Kodeks korporativnog upravljanja uspostavlja temelje za izgradnju sofisticiranih korporativnih odnosa unutar organizacije (HANFA, 2022.) što ujedno omogućava korporativno doniranje kao jedan od oblika društveno odgovornog poslovanja.

Budući da je ideja taksativno prikazati primjere dobre prakse zanimljivo je kako unatoč izvještaju Indeksa DOP-a i nekim sličnim izvještajima ne postoje članci u medijima kao što je slučaj sa svjetskim primjerima gdje se otvara nekoliko članaka s različitim navodima što uvelike skreće pažnju na još uvijek nedovoljnu zastupljenost u medijima.

Stoga ćemo koristiti istraživanje upravo temeljeno na medijskoj zastupljenosti izvještavanja o korporativnoj filantropiji.

*Hrvatska daruje 2020 - izvješće o stanju filantropije* provedeno je od Catalyst Balkans zajednice koja je ujedno prva svojevrsna baza podataka filantropije na području Zapadnog Balkana stoga osim Hrvatske obuhvaća i Srbiju, Crnu Goru, Kosovo, Makedoniju i dr.

Izvješće prati natpise u medijima o domaćoj, individualnoj i korporativnoj filantropiji u navedenim zemljama Balkana s ciljem promicanja i poticanja filantropije u regiji, stoga je i publikacija iz 2020 pripremljena od strane zaklade Catalyst (Catalyst Balkans) uz potporu Zaklade C.S. Mott i Zaklade braće Rockefeller (Catalyst Balkans, 2021.).

Naime, u izvješću su navedeni brojni primjeri filantropije, no ovdje ćemo se usredotočiti samo na primjere korporativne filantropije.

Usredotočit ćemo se na recentnije primjere koji su se između ostalog događali u vrijeme pandemije Korona virusa zadnje dvije godine, ali i 2020. godine kada smo svjedočili i razornom potresu u Zagrebu tijekom ožujka koji je ponajviše oštetio povijesnu jezgru Zagreba.

Stoga je kao odgovor na to *INA- Industrija nafte d.d.* donirala 318 000 EUR trima važnim kulturnim i znanstvenim ustanovama u Zagrebu. Sredstva su ponajviše namijenjena

obnovi oštećenih zdanja Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti te rekonstrukciji Muzeja za umjetnost i obrt i Arheološkog muzeja u Zagrebu.

*Lidl i Kaufland* zajedno su donirale 131 400 EUR hrvatskim bolnicama, uključujući Kliničku bolnicu Dubrava, Kliniku za infektivne bolesti "Dr. Fran Mihaljević", kliničke bolničke centre u Splitu, Osijeku i Rijeci te opće bolnice u Varaždinu i Puli. Navedenim donacijama prikupljeni su materijali i nužna oprema za svakodnevnu borbu protiv Korona virusa i skrb o najugroženijim pacijentima na odjelu intenzivne njege navedenih bolnica.

*ROCKWOOL Adriatic* tvrtka je koja već trinaestu godinu zaredom raspisuje natječaj za učeničke i studentske stipendije. Inicijativa je održana u sklopu projekta "Je li plava boja vaše laticе?" kojim su osigurane jednogodišnje stipendije u iznosu od po 3 976 EUR te učeničke stipendije u iznosu od po 1 325 EUR. Stoga su navedenu stipendiju u 2020 dobili dvojica srednjoškolaca i šest studenata u ukupnom iznosu od 26 506 EUR.

*IKEA Hrvatska d.o.o.* pod geslom "Siguran dom je bolji dom" inicirala je kampanju za borbu protiv obiteljskog nasilja, a poduprla ju je ženska autonomna kuća s više od 76 000 EUR u proizvodima i gotovini za žene i djecu žrtve nasilja. Zahvaljujući ovoj donaciji, Autonomna ženska kuća u cijelosti je nadomjestila stari namještaj, uređaje i dječje igračke u skloništu novima, renovirana su tri prostora u skloništu i opremljena je kuća na otoku Braču. Dio sredstava usmjeren je zakladi Solidarna za obnovu Autonomne ženske kuće Zagreb nakon potresa.

*Zagrebačka pivovara d.o.o.* pokrenula je društveno odgovornu kampanju "Dobri ljudi" kojom je prikupila 131 714 EUR za Hrvatsku gorsku službu spašavanja (HGSS), Plavi telefon, Fond 5.5 Zaklade Solidarna te Hrvatsku mrežu beskućnika.

*DM- Drogerie markt Hrvatska* je tvrtka koja je u studenom 2020. osigurala dezinficijens u vrijednosti većoj od 8 000 EUR Hrvatskom Crvenom križu. Donacija je bila namijenjena 2 000 osoba starije dobi slabijeg imovinskog statusa, a inače je dio programa "Čuvajmo ih" koju je inicirao Hrvatski crveni križ u svrhu potpore osobama starije dobi za vrijeme pandemije.

*AI Hrvatska* donirao je opremu Kliničkoj bolnici Dubrava u iznosu od 196 000 EUR, a oprema je namijenjena liječenju pacijenata oboljelih od koronavirusa. Oprema je uključivala 100 mobilnih priključaka za medicinske plinove, IT i strujno napajanje, dozatore koji omogućuju terapiju kisikom te opremu za praćenje stanja pacijenata.

*Prvo plinarsko društvo d.o.o.* koje djeluje unutar grupacije *Energia naturalis* doniralo je sedam respiratora u vrijednosti od oko 70 000 EUR Kliničkom bolničkom centru Zagreb za vrijeme pandemije. Također donirala je 20 dostavnih vozila i kombija u vrijednosti od 389 000 EUR Ravnateljstvu civilne zaštite Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske te je osam hrvatskih bolnica primilo je donacije potrebne opreme od oko 380 000 EUR.

*OTP bank d.d. i Mastercard Hrvatska* pokrenuli su projekt "OTP Zaokruži" za potporu bolnicama donacijom naprednih medicinskih uređaja za dječje odjele. Donirana oprema uključuje uređaje za praćenje vitalnih funkcija. Donacije su primili Odjel pedijatrije Opće bolnice Šibenik i Zavod za neonatologiju Klinike za ženske bolesti i porode KBC-a Zagreb; svaka od bolnica dobila je donacije u vrijednosti od 70 000 EUR, a klijenti banke mogli su se uključiti u akciju doniranjem iznosa koji se zaokružuje pri plaćanju Mastercardom.

*Uber Hrvatska d.o.o* odlučio je donirati 2 000 besplatnih vožnji zaposlenicima hrvatskih bolnica. Vožnje su bile dostupne svim zaposlenicima bolnica na posao i s posla, a donacija je obuhvaćala 11 ustanova zdravstvene skrbi iz Zagreba, Splita, Dubrovnika, Rijeke i Zadra.

*Eko prijevoz d.o.o.*, pružatelj usluga taksi prijevoza, odlučio je za vrijeme pandemije pomoći najranjivijim skupinama, posebno onim starije životne dobi na način da im je tijekom izolacije eko taxi besplatno dostavljao lijekove propisane elektroničkim putem iz ljekarne dok su oni boravili u sigurnosti svoga doma. Usluga je bila dostupna u svim gradovima u kojima djeluje Eko taxi, dakle Zagrebu, Zaprešiću, Velikoj Gorici, Čakovcu, Varaždinu, Puli, Rijeci, Opatiji, Splitu, Sinju i Dubrovniku.

Navedeni primjeri najistaknutijih korporacija odnose se na recentno stanje unazad dvije godine, stoga je važno naglasiti kako među njima nisu navedeni brojni donatori koji su već godinama na popisima *Izveštaja DOP-a*. No, u narednom primjeru prikazat ćemo promjer korporacije Grawe Hrvatska, kao primjer dobre prakse, temeljem informacija dostupnih na službenoj internetskoj stranici ([www.grawe.hr](http://www.grawe.hr)) te neobjavljenih izvješća i privatne arhive tvrtke.

## 7. PRIMJER DOBRE PRAKSE - GRAWE Hrvatska

GRAWE Hrvatska je prvo međunarodno osiguravajuće društvo u Republici Hrvatskoj koje je osnovano 1993. godine pod imenom Prima osiguranje d.d., a od 2000. godine posluje pod nazivom GRAWE Hrvatska d.d. Prisutni su u više od 60 ureda diljem Hrvatske i zapošljavaju više od 650 zaposlenika.

GRAWE Hrvatska je "kćer" austrijskog koncerna GRAWE Insurance Group, koja se uspješno bavi djelatnošću osiguranja još od 1828. godine.

Svoju poslovnu filozofiju temelje na tradiciji matične kuće te na dugoročnom planiranju budućnosti i podizanju svijesti o zaštiti najvažnijih životnih vrijednosti. Stoga uz pomoć različitih aktivnosti kao što su štednja, očuvanje prirode te zdravi način življenja osvještavaju dobre navike građana (GRAWE, 2022.).

Temeljne vrijednosti na kojima društvo počiva su sigurnost, pouzdanost, odgovornost i tradicija koje njeguju od samih početaka svoga poslovanja, a svakodnevno biva njegovana kroz izgradnju kvalitetnih odnosa s korisnicima, ali i poslovnim partnerima.

Kroz koncept društveno odgovornog poslovanja nastoji se ostvariti povrat ulaganja u zajednicu.

Naime dugogodišnji projekti koji se provode planirano i kontinuirano u suradnji sa zaposlenicima, pri čemu su mnogi od njih bila i osobna inicijativa pojedinih zaposlenika,

ostavljaju trag brojnih pozitivnih promjena koje su pokrenute, koje se već događaju ili će se tek dogoditi u zajednici.

Budući da su glavni ciljevi odgovornost prema korisnicima i društvu, odgovornost prema zaposlenicima, te odgovornost prema zajednici kroz značajan doprinos njezinom rastu, onda i ne čudi kako je jedna od najvažnijih sastavnica poslovanja upravo društveno odgovorno poslovanje, odnosno aktivnosti i projekti koje kontinuirano provode na nacionalnoj razini s ciljem poboljšanja kvalitete života osjetljivih pojedinaca u zajednici u kojoj se nalaze (GRAWE, 2022).

### *8.1. Korporativno volontiranje*

Pod geslom “Ponosno volontiramo“ svake godine zaposlenici GRAWE-a dobrovoljno stavljaju na raspolaganje svoje vrijeme, znanje i mogućnosti kako bi pomogli najosjetljivijim skupinama u svojim lokalnim zajednicama.

Dakle GRAWE volonteri za vrijeme radnog vremena uređuju i čiste prostore i okoliše udruga ili ustanova te prirodnih lokaliteta po čitavoj Hrvatskoj. Iz godine u godinu se priključuje sve veći broj zaposlenika, stoga je primjerice samo 2017. godine u 18 akcija sudjelovalo više od 50% svih zaposlenika.

GRAWE među prvima potpisao Povelju o priznavanju kompetencija stečenih volontiranjem te je time izrazio spremnost za razvijanje dobrih praksi u vrednovanju volontiranja prilikom zapošljavanja i profesionalnog napredovanja, poticanjem i priznavanjem volonterskih aktivnosti svojih zaposlenika.

Također u prilog tome ide i činjenica da su 2011. godine primili priznanje Volonterskog centra Osijek, a 2015. godine i Nagradu za poseban doprinos razvoju volonterstva koju dodjeljuje Vijeće civilnog društva i Savjet za razvoj volonterstva Volonterskog centra Dubrovnik.

Za dodatan doprinos promocije volontiranja u korporativnom sektoru 2017. godine su se pridružili Mreži razvoja korporativnog volontiranja koju je osnovao Volonterski centar Zagreb.

GRAWE je jedno od prvih poduzeća koje je započelo korporativno volontiranje.

Dakle od 2011. do 2021., uz naglasak da 2020. zbog globalne pandemije korona virusa volontiranje nije odrađeno, brojke su sljedeće:

2058 volontera, 16 100 volonterskih sati, 103 volonterska akcija, te 83 Udruge s kojima se surađivalo (GRAWE, 2022.).

## 8.2. Inicijativa pokreni

Naime inicijativa pokreni koja se provodi od 2015. godine nastala je s ciljem podizanja svijesti o nužnosti uvođenja zdravih navika radi poboljšanja kvalitete života i održavanja zdravlja.

Na vrhu ljestvice prioriteta, GRAWE-u kao osiguravajućem društvu je život i zdravlje, stoga kao dio vlastite odgovornosti vide osiguravanje pojedincima u zajednici potrebnih tehnika i alata potrebnih za rad na očuvanju tih vrijednost, ali i potporu i motivaciju u ostvarenju pozitivnih promjena.

Naime, između mnogih aktivnosti kojima se pojedince nastoji motivirati da pokrenu promjenu u sebi i drugima je i dobrotvorna aktivnost zajedničkog prikupljanja pretrčanih kilometara koje u ime svih trkača koji sudjeluju u trčanju GRAWE pretvori u novčanu donaciju namijenjenu jednoj udruzi, savezu ili zakladi za aktivnosti koje provode s djecom suočenom sa zdravstvenim poteškoćama.

Stoga su brojke sljedeće; 8 052 trkača koji su sudjelovali u izazovima, 1 420 000 pretrčanih kilometara koji su pretvoreni u donacije, a u njima je sudjelovalo 10 039 trkača te je u konačnici donirano 575 000 kuna različitim udrugama, zakladama i savezima koji se bave zdravstvenim poteškoćama kod djece i mladih.

Zahvaljujući spomenutoj akciji do sada su uspjeli pomoći *Udruzi Krijesnica* 2015. godine gdje je doniran novac za pomoć djeci i obiteljima suočenim s malignim bolestima.

Hrvatskom savezu dijabetičkih udruga 2016. godine prikupljeni su kilometri išli za djecu oboljelu od šećerne bolesti, a novac je doniran ovom krovnom Savezu dijabetičkih udruga.

Udruga veliko srce malom srcu je 2017. bila na listi primatelja gdje je sva pomoć otišla za djecu s kompleksnim srčanim manama.

Savez društava multipleskleroze je 2018. godine bio primatelj donacije koja je bila namijenjena za sve oboljele od multipleskleroze, a nakon dodjele donacija članovi Saveza pridružili su se s ostalim trkačima na startu i otrčali svoju prvu utrku.

Udruga amputiranih grada Zagreba i Zagrebačke županije u 2019. godini je u rekordnom roku prikupila potrebne kilometre te su donacijama kupljene prve tri proteze za djecu s amputacijom ili oštećenim donjim ekstremitetima u Hrvatskoj čime im je omogućena integracija među vršnjacima.

2020. godine istoj udruzi su donirane još tri aktivne proteze uz naglasak da nakon što prvo troje djece prerastu proteze, one ostaju udruzi na raspolaganju za ostale korisnike kojima budu potrebne (GRAWE, 2022.).

### *8.3. Pokreni promjenu kampanja 90/98*

Naziv ove kampanje svojim brojkama 90/98 asocira na postotak izliječenih od raka dojke, odnosno raka prostate, ukoliko se otkrije na vrijeme. Stoga je cilj kampanje, uz korištenje svih raspoloživih resursa, ukazati na postotaka iscjeljenja ako se bolest otkrije na vrijeme, ali i potaknuti ljude na redovite preventivne preglede.

Glavna ideja je podizanje svijesti o bolestima kroz cijelu godinu, a ne samo kroz listopad i prosinac, budući da je postotak iscjeljenja od raka dojke otkrivenog u ranom stadiju 90 %, a postotak izlječenja od raka prostate je 98% ako se otkrije u ranom stadiju.

Uz to, manje kampanje kojima se educira o važnosti preventivnih pregleda su u globalno poznatim mjesecima, gdje je listopad mjesec borbe protiv raka dojke, pa sukladno tome ide *Pink ribbon* kampanja gdje svakoj ženskoj osobi koja ugovori policu dodatnog zdravstvenog osiguranja GRAWE VITAL u listopadu omogućava da odmah obavi i sistematski pregled koji uključuje pregled dojki te na poklon dobije UZV dojki.



Druga manja kampanja odvija se u studenom, mjesecu borbe protiv raka prostate i testisa tzv. *Movemberu* gdje se ponovo u sklopu GRAWE VITAL, osim edukacija, omogućava i sistematski pregled koji uključuje i UZV prostate (GRAWE, 2022.).

#### *8.4. Financijska pismenost*

U ovom području tvrtka se vodi idejom kako je financijska pismenost odgovornost svakog od nas tj. da se znanje o financijama prenosi na mlađe generacije kako bi bile sposobne za uspješno donošenje važnih financijskih odluka, stoga kroz kontinuiranu suradnju s drugim financijskim institucijama, kao i nadležnim tijelima provode razne aktivnosti kojima se nastoji povećati razinu pismenosti mladih u Hrvatskoj.

Stoga ne čudi kako su do sada postignute brojne promjene, a neki od najvažnijih projekata su;

##### *a.) Sigurnije sutra*

Projekt posvećen financijskom opismenjavanju na području osiguranja kojeg provode zajedno s drugim društvima za osiguranje, Hrvatskim uredom za osiguranje i Udruženjem osiguravatelja Hrvatske gospodarske komore.

##### *b.) Danas živim, sutra imam*

Predstavlja mikro stranicu za financijsku edukaciju, naime projekt je započet 2020. godine s ciljem da kroz zanimljiv sadržaj približi svijet financija s naglaskom na osiguranje posebice mlađoj populaciji i time doprinese boljoj financijskoj pismenosti mladih.

##### *c.) Edukativna predavanja*

Brojna edukativna predavanja koja se održavaju u srednjim i osnovnim školama te na fakultetima, a sve to u suradnji s drugim društvima za osiguranje, Hrvatskim uredom za osiguranje te Udruženjima osiguravatelja pri HGK.

Naime, već 4200 učenika i studenata poslušalo je edukativno predavanje na temu osiguranja u sklopu obilježavanja Svjetskog i Europskog tjedna novca, te su održana

160 edukativna predavanja diljem Hrvatske za učenike srednjih škola i studente na kojima su mogli naučiti više o svijetu osiguranja i financijama (GRAWE, 2022.).

#### 8.5. Održivi razvoj

Osim navedenoga, održivi razvoj je jedan od strateških odrednica GRAWE poslovanja, stoga je suradnja s lokalnim zajednicama u kojima posluju i žive neraskidivo utkana u poslovanje poduzeća.

Ističe se posvećenost da GRAWE bude odgovoran “korporativni građanin“ što je ujedno i najveća odlika poslovnog uspjeha. Naime, u 27 godina postojanja, svake je godine pripisana dobit korisnicima po policama životnog osiguranja, što je najbolji dokaz pozitivnog i stabilnog osiguranja dostupnog javnosti.

Konkretno, radi se o proizvodu životnog osiguranja kod kojeg ugovaratelj osiguranja snosi rizik ulaganja koji ispunjava kriterije održivosti i socijalne odgovornosti (grawe-invest-4u).

Stoga ne čudi kako se rizici održivosti i preferencije korisnika po pitanju okoliša, društva i korporativnog volontiranja uzimaju u obzir prilikom pružanja usluga GRAWE-a.

Na primjeru GREEN GRAWE-a koji se odnosi na djelovanje kroz izgradnju kolektivne ekološke odgovornosti, GRAWE se pridružio hrvatskom projektu O2 čije je uloga poticanje osobne ekološke aktivnosti i osvještavanje potrebe zaštite šuma kroz društveno potaknutu sadnju šuma tj. stabala.

Naime u suradnji s inicijatorom projekta tvrtkom Magic Forest d.o.o. na Svjetski dan Ozona 16. rujna sudjelovalo se u aktivnosti automatiziranog pošumljavanja Grubišnog Polja pomoću bespilotnih letjelica tj. dronova koji su na planirano područje ispuštali pažljivo pripremljene sjemenske bombice tzv. *seed bombs* (GRAWE, 2022).

Stoga se i sama uspješnost pošumljavanja definira po broju m<sup>2</sup> obnovljenog ekosustava, a ne jednog stabla, budući da je cilj redukcija pretjerane emisije

ugljkovog dioksida (CO<sub>2</sub>), odnosno stakleničkih plinova koji su odgovorni za brojne klimatske promjene (GRAWE, 2022.).

Sukladno dosadašnjim iznimnim primjerima iz Hrvatske, ali i svijeta mogli smo pobliže uočiti pojavne oblike korporativne filantropije, veličinu, različitost i oblike doniranja kao i dosege utjecaja.

## 8. DISKUSIJA

Ovim radom nastojali smo prikazati obilježja korporativne filantropije globano te specifično u Republici Hrvatskoj.

Naime, primjeri korporativnog doniranja u Hrvatskoj su došli do osobitog izražaja tijekom svjetske pandemije Korona virusa, a onda i potresa koji se dogodio u Zagrebu i drugim gradovima Republike Hrvatske za vrijeme kojeg smo imali priliku svjedočiti nekim iznimnim primjerima korporativnog davanja.

Brojni primjeri dobre prakse koji su prikazani, pa i sam primjer GRAWE Hrvatska, koja je ujedno najuspješnija podružnica Austrijskog koncerna, samo su dokaz zdrave, a ujedno i profitabilne tvrtke.

Primjeri međunarodnih kompanija koje posluju i u Hrvatskoj samo su neki od uspješnijih primjera kojima je uvelike pomogla i zakonodavna regulativa i usklađivanje s načelima Europske Unije, stoga se nadamo da će se pozitivan trend i u budućnosti nastaviti.

Naime ideja ovog rada bila je pobliže opisati korporativnu filantropiju unutar Republike Hrvatske jer je osvještavanje javnosti jedan od preduvjeta za njeno jačanje u budućnosti, a tome svjedoči i istraživanje koje smo naveli kojim se potvrđuje da medijskog prostora još uvijek nedostaje.

Mediji još uvijek najviše prostora stavljaju na individualno doniranje ili donacije zaklada, dok prakse korporativnog doniranja nisu primjereno medijski popraćene.

Glavna ideja ovog rada bila je prikazati upravo nesebične primjere brojnih hrvatskih korporacija i naglasiti da su Uprave tih društava itekako svjesne važnosti korporativnog doniranja.

Najbolji saveznik u jačanju praksi korporativnog doniranja je upravo razvitak društvenog odgovornog poslovanja koji se sve više nameće kao sastavni dio poslovanja svake kompanije.

## 9. ZAKLJUČAK

Filantropija kao jedna od temeljnih odlika svakog društva od ranih stadija društvenog razvoja pa sve do današnjeg vremena, bila je jedan od glavnih pokretača pozitivnih društvenih promjena.

Filantropija, kao izraz potrebe za pomaganjem drugima, kroz vrijeme poprima različite pojavne oblike; individualnu, organiziranu ili korporativnu filantropiju.

Ovim radom stavili smo poseban naglasak na korporativnu filantropiju u Hrvatskoj pri čemu promatramo sam povijesni razvitak filantropije, a kasnije spominjemo i neke najistaknutije svjetske, ali i hrvatske primjere.

Zaključuje se kako je korporativna filantropija važan fenomen u modernim društvima, a brojne zakonske regulative, osobito one na području Europske unije pridonose njezinoj afirmaciji i usustavljanju kao jednom od glavnih dijelova odgovornog poslovanja.

Naime, uviđamo kako je korporativna filantropija zapravo dio sinergijskog djelovanja između korporacije i zajednice, pri čemu korporacija kroz određeno davanje; materijalno, vremensko, ili neko drugo pridonosi razvitku čitavog društva postavljajući uvjete za šire društvene promjene.

Stoga smo na primjeru GRAWE-a uvidjeli kako osim donacije materijalnih sredstava postoje i drugi oblici društveno korisnog djelovanja poput volontiranja, dakle donacije vlastitog vremena, zatim edukacije, dakle donacije znanja ili brojnih drugih pokreta i akcija koji su usmjereni na ljude, zajednice ili prirodni okoliš, a sve to sa ciljem unaprjeđivanja društva u kojem živimo kako bi ga mogli ostaviti generacijama koje dolaze.

Stoga možemo zaključiti da iako postoje različiti razlozi korporativnog doniranja ideja je zajednička, učiniti razliku, bilo da se radi o životu jedne osobe ili čitave zajednice. Važna je pozitivna promjena koja će ostati svima u nasljeđe.

## 10. LITERATURA:

1. Adam, T. (2004) *Philanthropy, Patronage and Civil Society: Experiences from Germany, Great Britain and North America*, Bloomington: Indiana University Press
2. Anheier, H.K., Toepler, S. (1999) *Philanthropic Foundations -An International Perspective, Private Funds Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic Plenum Publisher, 3-23
3. Anheier, H. K. (2005) *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*, Routledge
4. Asongu, J. J. (2007): *The History of CSR, Journal of Business and Public Policy*, Volume1,Number2, str.1-18, dostupno na: <http://issuu.com/DrVayanos/docs/842/1>
5. Altuntas, C. Turker,D., (2015), "*Local or global: analyzing the internationalization of social responsibility of corporate foundations*", *International Marketing Review*, Vol. 32 Is 5 pp.
6. Bežovan, G. (2020) *Koliko nam filantropija i zakladništvo mogu pomoći u krizi?* Studijski centar socijalnog rada – Pravni fakultet Sveučilista u Zagrebu
7. Bežovan, G. (2019) *Zakladništvo u Republici Hrvatskoj:okrugli stol održan 22. listopada 2018. Zagreb, 2019.*
8. Bežovan, G., Matančević, J. (2017.) *Civilno društvo i pozitivne promjene*, Zagreb: Školska knjiga
9. Breen,O. (2018) "*Enlarging the Space for European Philantropy*", *Brussels:DAFNE &EFC*
10. Društveno odgovorno poslovanje za sve: Nacionalna studija Republika Hrvatska, publikacija proizašla iz istraživačkog projekta "*Corporate Social Responsibility for All*", Hrvatska udruga poslodavaca: Zagreb, 2013.
11. EZFDR (2017): *Filantropija*, Europska zaklada za filantropiju i društveni razvoj, dostupno na: <http://europskazaklada-filantropija.hr/filantropija/>

12. Forbes (2022) *These are America's 10 Most Generous Philanthropists*  
<http://www.forbes.com>
13. Hammack, D.C., Rathgeb Smith, S. (2018) Foundations in the United States: Dimensions for International Comparison, *American Behavioral Scientist*, Volume: 62 (12): 1603-1638
14. *Hrvatska daruje 2020 – izvješće o stanju filantropije*, Catalyst Balkans: Beograd 2021
15. Hrvatski leksikon( 2017): *Pojam filantropija*, dostupno na  
:[http://www.hrleksikon.info/definicija\\_filantropije.html](http://www.hrleksikon.info/definicija_filantropije.html)
16. Hrvatska udruga poslodavaca (2017) *Individualna i korporativna filantropija u Hrvatskoj; Stavovi i praksa građana i tvrtki o filantropiji - Rezultati nacionalnog istraživanja*, Slagalica- Zaklada za razvoj lokalne zajednice, Osijek: 2017
17. McClimon, T.J. (2004): *The Shape of Corporate Philanthropy Yesterday and Today*, Grantmakers in the Art, <http://www.giarts.org/article/shape-corporate-philanthropy-yesterday-and-today>
18. Načinović, L. (2010): *Prakse doniranja u Hrvatskoj*, Donacije.info, Zagreb,  
[http://www.most.hr/files/uploads/doniranje\\_u\\_hrvatskoj.pdf](http://www.most.hr/files/uploads/doniranje_u_hrvatskoj.pdf)
19. Payton,R., Moody,M. (2008) *Understanding Philanthropy: Its Mission and Meaning*, Bloomington: Indian University Press
20. Porter, M. E., Kramer, M. R. (1999) *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, Harvard Business Review, November-December: 121-130
21. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard business review, 80(12), 56-68
22. Ravnić, A. (2004): *Osnove radnog prava*, Pravni fakultete u Zagrebu
23. Roza, L., Bethmann, S., Meijs, L., & Von Schnurbein, G. (2020). *Handbook on corporate foundations*, Springer

24. Schnurbein, G., Seele, P., Lock, I. (2016), "*Exclusive corporate philanthropy: rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy*", *Social Responsibility Journal*, Vol. 12 Is 2 pp. 280 - 294
25. Westhues, M., & Einwiller, S. (2006). *Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility* *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153.

Mrežni izvori:

26. [www.givingbalkans.org](http://www.givingbalkans.org)
27. [www.hanfa.hr](http://www.hanfa.hr)
28. [https://ec.europa.eu/info/index\\_hr](https://ec.europa.eu/info/index_hr)
29. [www.careeraddict.com](http://www.careeraddict.com)
30. [www.hup.hr](http://www.hup.hr)
31. [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)
32. [https://ec.europa.eu/commission/commissioners/splash\\_en](https://ec.europa.eu/commission/commissioners/splash_en)
33. [www.grawe.hr](http://www.grawe.hr)
34. [www.civilnodrustvo-istra.hr](http://www.civilnodrustvo-istra.hr)
35. [privatna arhiva \(neobjavljena izvješća\)](#)



