

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA  
NAŠE STURČNJAKE POŠALJITE  
SYOJ UPIT NA  
[direktor@ripup.hr](mailto:direktor@ripup.hr)



ODGOVARA:  
doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

## UPRAVLJANJE PROMJENAMA

**PITANJE:** Manager sam manjeg poduzeća i smatram da u poslovanju trebam poduzeti neke promjene. Postojeći koncept više ne donosi rezultate. No, odgađam provođenje promjena jer ne znam koji pristup primijeniti. Bojam se da će promjene izazvati turbulencije koje mi u sadašnje vrijeme najmanje trebaju. Kako pristupiti upravljanju promjenama?

**ODGOVOR:** U današnje vrijeme nemoguće naići na poduzeće ili organizaciju u kojoj se ne događaju promjene. Čini se da uspjeh suvremenog poduzeća presudno ovisi o uspješnosti upravljanja promjenama. Iako postoje različiti pristupi procesu upravljanja promjenama, možda je najjednostavniji i najučinkovitiji Lewinov model. Lewin je organizacijske promjene objasnio korištenjem analogije mijenjanja oblika ledene kocke. Kako bi je izmijenili, led najprije treba otopiti, zatim oblikovati vodu u željeni oblik i potom je opet zamrznuti.

Prije nego uvedete bilo kakve promjene trebate jasno razumjeti zašto do promjena uopće mora doći i onda to prezentirati zaposlenicima. Ključno je defini-

rati jasnu poruku zašto se postojeći način rada ne može nastaviti. Najjednostavnije je ukazati na opadajući trend prodaje, slabe rezultate, broj pritužaba kupaca i slično. Posebno se savjetuje da napravite iscrpnu analizu odnosa s interesno utjecajnim skupinama. Na taj način svi zaposlenici mogu razumjeti da nešto treba mijenjati. U ovoj fazi trebali oblikovati i viziju novoga stanja. U to je korisno uključiti zaposlenike jer će njihova participacija osigurati bržu primjenu. No, prije toga treba učiniti još nešto: preispitati vrijednost postojećih uvjerenja, vrijednosti, ponašanja i stavova. Ova faza je vrlo teška i stresna za sve jer se cijelo poduzeće, slikovito rečeno, izbacuje iz ravnoteže. Na taj način nastaje krizna situacija koju ste kao manager izazvali, ali je nastojite kontrolirati. Cilj vam je u ovoj fazi stvoriti jaku motivaciju za promjene, iako ste svjesni da će ovaj proces isprva naići na snažan otpor i neslaganje, čak i ako postoji svijest o potrebi za nekim oblikom promjena. No, kao menadžer morate ostati otvoreni za sve nedoumice zaposlenika i pravovremeno ih rješavati.

Nakon što ste situaciju „od-

ledili“, započinje proces promjena. U ovoj fazi ljudi obično nadvladavaju osjećaj neizvjesnosti i traže nove modele djelovanja. No, ova faza se ne događa preko noći. Ljudima treba vremena da prihvate novi pravac i proaktivno sudjeluju u procesu promjena. Vrijeme i učinkovita komunikacija ključni su čimbenici za uspješnost provođenja promjena. Sada je potrebno učinkovito provesti proces planiranja, odnosno dizajnirati nove elemente koje će mijenjati, odnosno uvoditi. To može biti nova organizacijska struktura, novi sustav upravljanja odnosima s kupcima, novi način upravljanja kompenzacijama i sl. U ovoj fazi važno je jasno specificirati na koji način će se promjene odraziti na poslovanje, ali i na svakog pojedinca. Stoga je važno zaposlenicima objasniti koje će koristi poduzeće, ali i oni osobno imati od uvođenja promjena. Pritom je jasno da

neće svi imati koristi od promjena. No, na Vama kao manageru je da se borite protiv glasina, jasno komunicirate i svakodnevno te pravovremeno rješavate probleme.

Kada zaposlenici polako počnu prihvati novi način rada, stanje opet možete „zamrznuti“. U ovoj fazi zaposlenicima je potrebno pomoći da internaliziraju i institucionaliziraju promjene. No, kako to učiniti? Važno je razvijati mehanizme pojačavanja i podrške novom ponašanju. Prije svega, važno je zaposlenicima osigurati adekvatne programe obuke. Također je važno razvijati sustave nagrađivanja kojima se potiče novi oblik ponašanja i djelovanja. Vi kao manager i vođa trebate pružati podršku te stalno tražiti moguće prepreke održavanju novih obrazaca djelovanja. I ne zaboravite na kraju sa zaposlenicima proslaviti uspješno provođenje promjena.



ODGOVARA:  
mr. sc. Dragan  
Zlatović

## ZAŠTITA MANJINE U D.O.O.

**PITANJE:** Na koji se način ostvaruje zaštita manjine u društвima s ograničenom odgovornošću?

**ODGOVOR:** Pretežiti dio hrvatskih društava kapitala nisu dionička društva, nego društva s ograničenom odgovornošću. Kako su baš neka načela glede zaštite manjinskih članova nastala u društvu s ograničenom odgovornošću (posebno se to odnosi na načelo povjerenja) koja se prenose i na dionička društva, i kako je zaštita članova društva s ograničenom odgovornošću većinom posebno uređena, to je zakonodavac posebno uredio zaštitu "malih" članova toga društva. Zaštita prava manjine u društvu s ograničenom odgovornošću našla je mjesto u odredbama

Zakona o trgovačkim društвима („Narodne novine, broj 111/1993, 34/1999, 121/1999, 52/2000, 118/2003, 107/2007, 146/2008, 137/2009; ZTD). Rješenja ZTD-a iz kojih ona proizlazi su relativno izražena u malom broju odredbi, za razliku od situacije kada su u pitanju dionička društva, a ponajmanje je takva zaštita manjine u d.o.o.-ima absolutna. Kod odlučivanja o pitanjima vezanim za funkcioniranje društva uspostavljena je takva pravna situacija koja onemogućava zloupotrebu od nekoga



ODGOVARA:  
mr. sc. Mirta Škaljac

## ZBRINJAVANJE RADNIKA

**PITANJE:** *Kada tvrtka zakonski mora napraviti program zbrinjavanja radnika prilikom otkazivanja ugovora o radu radnicima?*

**ODGOVOR:** Zakon o radu člankom 120., 121 i 122 definira procedure, sadržaj i rokove programa zbrinjavanja radnika. Time je zakonodavac u zadnjim izmjenama zakona uopće i uveo detaljnije definicije i sadržaj tog programa te uključio javnu službu iz oblasti zapošljavanja kao kontrolora i savjetodavnu službu u pitanjima otkazivanja ugovora.

tko ima sasvim neznatan udio, posebice da se ne bi stvorile nepotrebne tenzije u društvu kod donošenja najvažnijih odluka.

U cilju ostvarivanja zaštite svih članova u društvu, dakle i manjine, implementirana je u zakonu mogućnost da se sudskim putem pobijuju odluke nekih organa društva ili da se neki organ spriječi u tome da postupa suprotno interesu društva.

Tako je u odredbi čl.443. st.3. ZTD-a predviđeno kako članovi društva koji su preuzeli poslovne udjele što čine zajedno najmanje desetinu a, ako je tako određeno društvenim ugovorom, i manji dio temeljnoga kapitala društva mogu pisanim putem uz navođenje razloga za to zahtijevati da se na dnevni red stave i druga pitanja ako taj zahtjev postave najkasnije tri dana od dana objave ili primitka poziva kako je to određeno u ZTD-u.

Nadalje, prema čl.450.st.1. ZTD-a može se odrediti imenovanje revizora društva od strane suda, tako kada je odlukom članova društva odbijen prijedlog da se imenuju revizori radi pregleda posljednjih godišnjih finansijskih izvješća, sud može na prijedlog članova društva koji zajedno imaju poslovne udjele na koje otpada najmanje deseti dio temeljnoga kapitala imenovati jednoga ili više revizora. Sud će tome zahtjevu udovoljiti samo onda ako se učini vjerojatnim da su učinjene grube povrede zakona ili društvenog ugovora. Ovi članovi društva koji su stavili prijedlog ne mogu za trajanja revizije prenositi svoje poslovne udjele bez suglasnosti društva. Prije imenovanja revizora sud mora sa slušati članove uprave i nadzornog odbora. Sud može, na temelju za to postavljenog zahtjeva, imenovanje revizora uvjetovati davanjem osigu-

ra o radu. Tim izmjenama zakona uvedena je i odredba da u slučaju kada tvrtka otkazuje 20 i više ugovora o radu, od čega je 5 poslovno uvjetovanih otkaza, u roku od 90 dana, mora izraditi „Program zbrinjavanja viška radnika“.

Zakon propisuje i da se poslodavac mora posavjetovati s radničkim vijećem, ukoliko ga ima, i da mora Program dostaviti Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Ako se poslodavac ne posavjetuje s radničkim vijećem za poslodavca nije propisana kaznena odredba, a ako ne dostavi Program s propisanim podacima i na obrascu koje propisuje HZZ, poslodavac može platiti kaznu i do 60.000 kuna, jer se to smatra težim prekršajem poslodavca. Isto tako, HZZ ima pravo odgoditi otkazivanje ugovora o radu i do tri mjeseca, a otkazivnje poslodavac može početi provoditi tek ako se HZZ ne očituje u roku od 8 dana od dana primitka programa. Hrvatski

zavod za zapošljavanje od 2010. godine pruža i usluge savjetovanja radnika kako da se pripreme na proces promjene i gubitka radnog mjesto, a i savjetovanje i upućivanje na aktivne mjere koje provodi HZZ, a koje su vezane za akcijske mjere zapošljavanja. Ono što je u praksi upitno i sporno kod programa zbrinjavanja jest, ako je propisano da je od ukupno 20 otkaza, 5 poslovno uvjetovanih otkaza ugovora o radu, i ako se otkazom smatra otkaz ugovora o radu

na inicijativu poslodavca, onda se postavlja pitanje koje su to vrste otkaza koje se računaju u ostalih 15 zaposlenih koje definira zakon.

Ovdje se mogu ubrojati ugovori o radu na određeno vrijeme, sporazumno prekid radnog odnosa na zahtjev poslodavca, radnici koji na zahtjev poslodavca idu u umirovljenje. Nejasnoća propisane odredbe, odnosno njene provedbe u praksi, ponovno ostavlja prostor za osobnu procjenu i provedbu ove zakonske odredbe te ostavlja prostor za individualna tumačenja, kako na razini provoditelja kaznenih odredbi, tako i u pojedinačnim sudskim sporovima i sudskoj praksi. No ono što se može savjetovati je da je u svrhu mjere opreza svakako bolje rješenje da se pri otkazivanju većeg broja ugovora o radu svakako izradi program i prema zakonom propisanim podacima dostavi nadležnoj službi Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.



ranja koje smatra primjerenim, što bi trebali snositi podnositelji zahtjeva.

Revizori su dužni svoje izvješće bez odgađanja dostaviti upravi i nadzornom odboru društva. U izvješću o njihovu nalazu i mišljenju mora se navesti je li za vrijeme obavljanja revizije bilo udovoljeno njihovim zahtjevima te da li posljednja godišnja finansijska izvješća pokazuju istinitu i točnu sliku finansijskog stanja društva. Članovi društva koji su tražili da se provede revizija, dakle manjina članova d.o.o.-a, imaju u poslovnim prostorijama pravo uvida u izvješće revizora i u dokumentaciju koja mu je priložena.

Također, sukladno čl.453.st.1. ZTD-a mogu se postaviti odštetni zahtjevi u korist društva, tako što članovi društva na čije poslovne udjele otpada najmanje deseti dio temeljnog kapitala društva mogu postaviti zahtjev za naknadu štete kojega društvo ima prema članovima uprave i nadzornog odbora, ako su članovi društva odbili protiv njih postaviti takav zahtjev ili je prijedlog da se to učini dostavljen upravi ali ga ona nije pravodobno podnijela članovima društva da o njemu odluče. Tužba se mora podići u roku od tri mjeseca od dana kada je odbijen prijedlog da se doneše odluka o podizanju tužbe ili od kada je osuđeno donošenje odluke o tome. Za vrijeme trajanja spora tužitelji ne mogu raspolažati svojim poslovnim udjelima bez suglasnosti društva. Na zahtjev tužnoga sud će odrediti da su tužitelji dužni dati osiguranje za naknadu štete koja tuženome prijeti zbog podizanja tužbe. Ako se tužba kao neosnovana odbije, a utvrđi se da je podignuta zlonamjerno ili zbog grube napažnje, tužitelj je dužan tuženome nadoknaditi štetu koja mu je time pričinjena. Više tužitelja odgovara solidarno.



ODGOVARA:  
mr. sc. Andreja  
Marčetić

## DIGITALNA AGENDA ZA EUROPУ STRATEGIJE EU 2020

**PITANJE:** Naišao sam neki dan na termin „Digitalna agenda za Europу“ pa me zanima konkretnije objašnjenje jer se bavim internetskim poslovanjem.

**ODGOVOR:** Riječ je o jednom od planskih dokumenata koje je Europska komisija donijela u okviru strategije Europa 2020, nove desetogodišnje strategije usmjerene na zapošljavanje i rast te promicanje i provedbu strukturalnih reformi. Digitalna agenda za Europу utvrđuje sljedećih sedam prioritetnih područja djelovanja na razini Europske unije:

1. stvaranje jedinstvenog digitalnog tržišta,
2. poboljšanje interoperativnosti informacijskih i komunikacijskih proizvoda i usluga,
3. poticanje povjerenja i sigurnosti na internetu,
4. osiguranje pružanja znatno bržeg pristupa internetu,
5. poticanje ulaganja u istraživanje i razvoj,
6. poboljšanje digitalne pismenosti, znanja i e-uključivosti,
7. primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija u rješavanju ključnih izazova društva, kao što su klimatske promjene, povećanje troškova zdravstvene skrbi i stareњe stanovništva.

Države članice dužne su:

- izraditi operativne strategije brzog interneta i osigurati javno financiranje, uključujući strukturalne fondove za područja koja nisu pokrivena privatnim investicijama;
- uspostaviti pravni okvir za koordinaciju javnih radova u vezi sa smanjivanjem troškova iskorištenja mreža;
- promicanje implementacije i korištenja modernih on line usluga (*e-government, online zdravstvo, pametne kuće, digitalne vještine, sigurnost i sl.*)

Digitalna agenda za Europу ukupno sadrži 101 prijedlog aktivnosti koje bi trebale omogućiti i potaknuti investicije u korištenje digitalnih tehnologija. Kako bi se pratilo da li Europa ostvaruje napredak u ovom području izdvojeno je 14 ključnih pokazatelja uspješnosti na kojima se i zasniva projekt *Digital Agenda Scoreboard*.

Hrvatska je također uključena u ovaj projekt, s tim da su za Hrvatsku dostupni podaci od 2007. kada je započelo njihovo službeno praćenje od strane nadležnih tijela. Za Hrvatsku je dostupno ukupno 55 pokazatelja, od koji su za 11 ostvareni iznadprosječni rezultati, dok su rezultati za 44 pokazatelja ispod prosjeka EU:

**• Širokopojasni pristup internetu (Broadband)**

U 2010. u EU 60,8% kućanstava imalo širokopojasni pristup internetu, u RH 49,1%. U poduzećima je 22% ispod EU prosjeka, što je značajan pad jer 2007. je bio 21% više od prosjeka EU. Pokazatelj korištenja mobilnih telefona za pristup internetu u 2010. je 10% ispod prosjeka EU, dok je 2007. to bilo čak 69%.

**• Korištenje interneta (Internet usage)**

Po broju kućanstava koja imaju pristup internetu RH je 37% ispod prosjeka EU te 49% više građana RH u odnosu ne EU prosjek nikad nisu koristili internet.

**• Korištenje usluga na internetu (Take up of Internet services)**

Tri pokazatelja u ovoj skupini pokazuju da je RH u korištenju pojedinih usluga na internetu značajno iznad EU prosjeka, a to su: čitanje novina i magazina, traženje zaposlenja i traženje informacija o obrazovanju i seminarima. RH značajno zaostaje u pogledu on – line seminara gdje je 95% ispod EU prosjeka.

**• Elektronička uprava (eGovernment)**

Dostupnost javnih usluga elektroničke uprave za građane kod nas je još uvijek prilično niska te iznosi 71% ispod prosjeka EU (sveobuhvatniji uvid u rezultate nalazi se na linku [http://ec.europa.eu/information\\_society/digital-agenda/scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/index_en.htm)).

Sveopći je cilj ove inicijative ostvariti održive gospodarske i društvene pogodnosti na jedinstvenom digitalnom tržištu utemeljenom na brzom i ultrabrzom internetu te interoperabilnim aplikacijama.



ODGOVARA:  
Daniel Sever,  
mag. iur.

## (NE)OPRAVDANOST ZAHTJEVA SINDIKATA ZA UVODENJE ČLANARINE SVIM RADNICIMA NA KOJE SE ODNOŠI KOLEKTIVNI UGOVOR

**PITANJE:** Našem sindikatu je nakon dugog pregovaranja ipak priznat i potpisani kolektivni ugovor koji vrijedi i za radnike nečlanove sindikata. Ima li sindikat pravo na naknadu odnosno svojevrsnu članarinu i od drugih radnika koji nisu članovi sindikata s obzirom da ove posebne, povoljnije odredbe koje regulira kolektivni ugovor vrijede i za njih?

**ODGOVOR:** Tzv. „doprinos solidarnosti“ bila bi obveza radnika koji nisu članovi sindikata da za vrijeme važenja kolektivnog ugovora sklopljenog između sindikata i poslodavca plaćaju sindikatu svojevrsnu članarinu kao naknadu za povoljnosti iz kolektivnog ugovora, a koje koriste kao i radnici članovi sindikata.

U tom smislu u hrvatski pravni sustav bio je kratko uveden i članak 187a. prijašnjeg Zakona o radu koji je uведен člankom 53. Zakona o izmjenama i dopunama toga zakona („Narodne novine, broj 114/2003). Međutim, odlukom Ustavnog suda Republike Hrvatske UI-2766/2003. ukinut je navedeni članak 53. Zakona o izmjenama i dopunama tadašnjeg Zakona o radu, te je na taj način u cijelosti zapravo ukinut članak 187a. prijašnjeg Zakona o radu sa još nekim odredbama koje su se odnosile na spomenuti „doprinos solidarnosti“.

Na taj način je zapravo iz hrvatskog radnopravnog zakonodavstva uklonjen institut „doprinosa solidarnosti“ budući da je prethodno navedene odredbe koje idu u smjeru uvođenja toga doprinosa Ustavni sud Republike Hrvatske ocijenio kao odredbe diskriminatornog karaktera.

S obzirom na sve „doprinos solidarnosti“ nije niti mogao biti unesen kao institut u odredbe aktualnog Zakona o radu („Narodne novine, broj 149/2009 i 61/2011) niti ga sadašnji ZOR uopće poznaje.

Dakle, bilo kakva obveza radnika nečlanova sindikata u smislu plaćanja prethodno opisane naknade sindikatu ne može dolaziti u obzir.

## IZDAVANJE POTVRDA RADNIKU – OBAVEZA POSLODAVCA I NAKON PRESTANKA RADNOG ODNOŠA

**PITANJE:** Radnik koji duže vrijeme više nije zaposlen u našem poduzeću traži od nas kao bivšeg poslodavca nekoliko potvrda u svezi njegovog tadašnjeg radnopravnog statusa, i to za svoje privatne građanskopravne potrebe. Neki podaci su nam raspoloživi, neki nisu. Mora li poslodavac uvijek izdati zatražene potvrde radniku odnosno bivšem radniku?

**ODGOVOR:** Poslodavac je na zahtjev radnika dužan u roku od osam dana izdati potvrdu kojom bi potvrdio podatke o vrsti poslova koje radnik obavlja ili je obavljao i trajanju radnog odnosa kod tog poslodavca, što je sukladno članku 124. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011).

Treba napomenuti kako je ovu vrstu potvrde poslodavac dužan izdati i nakon prestanka radnog odnosa s time da tada pritom ima i obvezu radniku vratiti i svu njegovu dokumentaciju kao i primjerak odjave s obveznog mirovinskog osiguranja. U navedenim potvrdama, poslodavac ne bi smio naznačiti okolnosti koje bi radniku otežale sklanjanje novog ugovora o radu.

Ako poslodavac ne bi izdao potvrdu radniku odnosno ne bi izvršio prethodno navedene obveze, počinio bi najteže radnopravne prekršaje regulirane u članku 249. Zakona o radu, odnosno konkretno prekršaje iz točke 53. i 54. toga članka, a za koje se može poslodavcu kao pravnoj osobi izreći kazna od 61,000,00 – 100,000,00 kuna, a poslodavcu kao fizičkoj osobi, odnosno fizičkoj osobi kao odgovornoj osobi pravne osobe, može se izreći kazna od 7.000,00 – 10.000,00 kuna.

Stoga se zaključno mora reći da je obveza izdavanja prethodno navedenih potvrda radniku za poslodavca kogentne prirode te svako neispunjavanje ovakve obveze može ga dovesti do težeg prekršajnog sankcioniranja od strane inspektorata rada i prekršajnog suda.





ODGOVARA:  
Nadina Cvetko  
Borota

## MODERAN ŽIVOT

**PITANJE:** Čini mi se da moderan život udaljava ljudi, ljubavnike, ali i čovjeka od njegovih vrijednosti. Koliko god naš vrijednosni sustav čvrst bio, čini mi se da ipak nije potpun za život. Kad sve što imamo ispada nepotpuno, kako onda nastaviti živjeti?

**ODGOVOR:** Čim se rodimo trebamo mnogo ljubavi da nas nagovori da ostanemo na životu. Kad jednom dobijemo tu ljubav, težimo vrlo neobičnom paradoksu da nam dugo traje. Stalno želimo opet naći ljude kojima smo kao djeca bili privrženi i da nam isprave sve nepravde kojima smo izloženi. Ljubav je protuslovje, zar ne? Pokušaj vraćanja u prošlost i pokušaj poništavanja prošlosti. Dakle, mi stalno i iznova stvaramo sliku potpune brižnosti nad nama, jer Svemir je hladan. Samo mi ljudi sa svojim darom za ljubav dajemo smisao ravnodušnom Svemиру. Mi ga grijemo svojim osjećajima, ali, u određenim okolnostima osjetimo kao da nam se to ne isplati? Nije li to grieh? Poričemo, inače ne bismo mogli nastaviti živjeti. U životu se suočavamo s bolnim i moralnim dilemama. Neke su

velikih razmjera. Većina odluka je manje važna. Ali određujemo sebe prema odlukama koje smo donijeli. Mi smo zbroj svojih odluka. Događaji se odvijaju tako nepredvidivo, tako nepošteno. Čovjek je prisiljen sam preuzeti odgovornost. To je tragedija. I još nešto. Čini se da ljudska sreća nije uključena u plan stvaranja. Mudrost katkada, dolazi iznenada kad shvaćamo razliku između trajnog i površnog. Gdje postoji prava ljubav i potpuna svijest o pogrešci, postoji i oprost, kako drugima, tako i samome sebi, što je najteže. Ljudi ne bi mogli nastaviti živjeti kad ne bi cijelim srcem slutili moralnu strukturu svijeta s pravim značenjem i višom moći. Bez te iskre spoznaje ne bismo znali kako nastaviti živjeti i sve!

Sve u svemu, ipak se čini da većina ljudi uporno pokušava naći, pa čak i nalazi sreću u jednostavnim stvarima kao što su obitelj, posao i nada da će budući naraštaji možda više razumjeti. Dragi čitatelju, nije li to smisao života u još jednoj godini pred nama i, ujedno, čestitka svima nama?





ODGOVARA:  
Olga Štajdohar  
-Pađen

## KOLIKO IMA TIH CERTIFIKATA ZA SUSTAVE UPRAVLJANJA?

**PITANJE:** Već četiri godine naša tvrtka ima certifikat ISO 9001. Kad sam pristao na to certificiranje mislio sam da će time riješiti status naše tvrtke kao kvalitetne u očima kupaca i da će to biti dovoljno. Međutim, sve više dobivamo upite imamo li certifikat ISO 14001, ISO 27001, pa nekakav OHSAS 18001. Čemu služe svi ti certifikati i ne bi li se sve to moglo obuhvatiti jednim certifikatom? Možda to i jesu korisne stvari, ali certifikati predstavljaju dodatne troškove za našu firmu. Ima li tome kraja?

**ODGOVOR:** Najkraći odgovor bi bio – izgleda da kraja nema. Certificiranje je biznis kao i svaki drugi i razvija se u svim smjerovima. Evo da najprije razjasnimo o kakvim se to certifikatima radi.

Certifikat koji imate kolokvijalno se naziva „**Certifikat ISO 9001**“ ili još kraće „ISO certifikat“. Njega vam je dodijelila certifikacijska kuća koju ste vi izabrali, i to nakon što je pregledala vašu dokumentaciju i napravila audit na licu mjesta. Certifikat se poziva na međunarodno priznatu normu ISO 9001 *Quality management systems – Requirements* (Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi). Ta norma ne govori o kvaliteti vašeg proizvoda ili usluge koju pružate svojim kupcima, nego o kvaliteti sustava u kojem se taj proizvod stvara. Pretpostavka je da dobar sustav daje dobre, kva-



litetne, sigurne i pouzdane proizvode, inače nije dobar. U Hrvatskoj trenutno ima preko tri tisuće certificiranih organizacija, u svijetu preko milijun, a te brojke svakodnevno rastu.

Slično tomu „**Certifikat ISO 14001**“ je prema normi ISO 14001 *Environmental management systems – Requirements with guidance for use* (Sustavi upravljanja okolišem – Zahtjevi s uputama za uporabu). Obično ga zovemo certifikat za zaštitu okoliša. On ne znači da vaša tvrtka ne zagađuje okoliš, već da poduzima sve što je tehnički i razumno moguće da to zagađenje nadzire i smanji. U Hrvatskoj ima preko sedamsto certifikata prema ISO 14001, a u svijetu preko dvjesto sedamdeset tisuća.

„**Certifikat ISO 27001**“ je prema normi ISO/IEC 27001 *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements* (Informacijska tehnologija – Sigurnosne tehnike – Sustavi upravljanja informacijskom sigurnošću – Zahtjevi). Govori o sustavu koji imate uspostavljen u vašoj tvrtki, a koji omogućuje da informacije što ih prikupljate, obrađujete i pohranjujete budu sigurne, zaštićene od gubljenja, preinaka, neovlaštenog korištenja. Količina informacija kojima tvrtke raspolazu raste, sve smo povezani

na globalnoj razini, a zbog moguće industrijske špijunaže i kradje identiteta, sve smo osjetljiviji na to kome i kako dajemo podatke. Tako ova norma sve više dobiva na važnosti. U Hrvatskoj ovih certifikata ima preko četrdeset, a u svijetu preko osamnaest tisuća.

Tvrta se može certificirati i prema normi **OHSAS 18001** *Occupational health and safety management systems – Requirements* (Sustavi upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu – Zahtjevi). U Hrvatskoj takvih ima više od stotinu. Radi se o sustavu kojim se prepoznaju, otklanjaju ili smanjuju rizici koji postoje po sigurnosti i zdravlje ljudi na njihovim radnim mjestima. Poštujete li hrvatske zakone i propise o zaštiti na radu, ne bi trebao biti problem dokazati da radite po ovoj normi.

Postoje i sektorske norme za certificiranje sustava. Na primjer, poslujete li u području hrane za vas vrijedi **ISO 22000** ili **HACCP**, u automobilskoj industriji **ISO/TS 16949**, proizvodite li medicinske uređaje morate se uskladiti sa zahtjevima **ISO 13485**.

Ima jedna norma koja se pojavila relativno nedavno i vrlo je zanimljiva – govori o društvenoj odgovornosti na sveobuhvatan način. Radi se o **ISO 26000 Guidance on social responsibility** (Smjernice o društvenoj odgo-

vnosti). No, po njoj se, na veliku žalost certifikacijskih kuća, ne može certificirati, barem za sada.

Može li se sve to staviti u jedan certifikat? Možda i može. Neke tvrtke se odluče za tzv. integrirani sustav upravljanja kojim obuhvate zahtjeve svih ovih normi i tako se dogovore s certifikacijskom kućom vezano uz audit i certifikate. Ovo ne znači nužno i veliko smanjenje troškova. I dalje morate imati dokumentaciju kojom obuhvaćate zahtjeve svih tih normi, provoditi interne audite po svim zahtjevima, a i certifikacijska kuća će morati napraviti audit koji će dulje trajati.

I na kraju pitanje, čemu sve to služi? U današnje vrijeme, roba se proizvodi tisućama milja daleko, na nekom sasvim drugom kraju svijeta, proizvode je ljudi koje ne poznajemo niti ćemo ikada upoznati, transportira kopnom, vodom ili zrakom, skladišti u tko zna kakvim skladištima i dolazi na police naših trgovina, a da mi, kao krajnji potrošači, imamo jako, jako malo uvida u sve to. Treba nam oko sokolovo da na deklaracijama odgonetne zemљu porijekla, o sastojcima i drugim važnim informacijama da se i ne govori. Tu su onda certifikati našli svoje mjesto kao most povjerenja između kupaca i prodavača.